



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COBRANZA PARA REDUCIR EL INDICE DE MOROSIDAD DE LOS CRÉDITOS EN LA EMPRESA INVERSIONES Y SERVICIOS HORIZONTE S.A.C. DE TRUJILLO, 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

**Contador Público**

**Autores:**

Br. Núñez Taboada Diego Gonzalo

Br. Pinedo Rojas Angélica María

**Asesor:**

Mg. Esquivel Pérez Leoncio

Trujillo – Perú

2018

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Diego Gonzalo Núñez Taboada, Angélica María Pinedo Rojas**, denominada:

**“IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COBRANZA PARA REDUCIR EL  
INDICE DE MOROSIDAD DE LOS CRÉDITOS EN LA EMPRESA INVERSIONES  
Y SERVICIOS HORIZONTE S.A.C. DE TRUJILLO, 2018”**

---

Mg. Leoncio Esquivel Pérez  
**ASESOR**

---

Mg. Cecilia Fhon Nuñez  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Mg. Pamela Torres Moya  
**JURADO**

---

Mg. Ana María Roncal Morales  
**JURADO**

## DEDICATORIA

Con nuestro corazón lleno de alegría por el logro de haber terminado nuestra carrera profesional, la cual dedicamos en primer lugar a Dios todo poderoso, por permitirnos realizar nuestros estudios universitarios que sin ayuda divina no sería posible alcanzar.

A nuestros padres porque nos enseñaron a valorar el estudio y han puesto en nosotros toda su confianza, por el transcurso de nuestra formación como personas y profesionales.

**Los Bachilleres.**

## **AGRADECIMIENTO**

El desarrollo de este trabajo representa la culminación de una etapa importante de nuestra vida estudiantil y el comienzo de un gran desafío profesional por lo que agradeceremos infinitamente a nuestros padres por apoyarnos moral y económicamente en nuestra educación superior ya que es la mejor herencia que nos dan.

Le damos gracias a nuestros docentes, por la gran ayuda y comprensión a lo largo de nuestra formación académica, por el cual nos inculcaron la responsabilidad y la puntualidad como nuestros principales valores en el desarrollo de nuestros trabajos de investigación.

**Los Bachilleres.**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT .....	xii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Realidad problemática .....	13
1.2. Formulación del problema.....	14
1.3. Justificación.....	14
1.4. Limitaciones .....	15
1.5. Objetivos .....	15
1.5.1. Objetivo general .....	15
1.5.2. Objetivos específicos.....	15
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Antecedentes .....	16
2.2 Bases teóricas.....	20
2.2.3 Estrategias de cobranza .....	20
2.2.4 Proceso Operativo. ....	21
2.2.7 Morosidad. ....	35
2.2.7.3 Índice de Morosidad.....	42
2.3 Hipótesis .....	43

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA .....	44
3.1 Operacionalización de variables .....	44
3.2 Diseño de investigación .....	45
3.3 Unidad de estudio .....	45
3.4 Población .....	45
3.5 Muestra (muestreo o selección).....	45
3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos .....	46
3.6.1 Técnicas de investigación .....	46
3.6.2 Técnicas de recolección de datos y análisis de datos .....	46
3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos .....	46
CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....	48
4.1 Datos generales de la empresa .....	48
4.1.1 Reseña Histórica. ....	48
4.1.2 Giro Económico. ....	48
4.1.3 Productos.....	48
4.1.4 Capital y principales Accionistas. ....	48
4.1.5 Organización de la Empresa. ....	48
4.1.6 Participación en el Mercado. ....	50
4.1.7 Competencia.....	50
4.1.8 Principales Clientes. ....	51
4.2 Determinación del nivel de morosidad de los créditos otorgados .....	51
4.2.1 Determinación de morosidad por número de días de atraso. ....	57
4.2.2 Determinación de morosidad por niveles de vencimiento de los créditos. ....	58
4.2.3 Análisis de determinación de cobranza dudosa. ....	60
4.2.4 Provisión de cobranza dudosa. ....	63
4.2.5 Indicador del Índice de Morosidad Total.....	71
4.3 Descripción de estrategias para entrar en contacto con el cliente .....	71
4.4 Aplicación de estrategia de refinanciamiento de deuda .....	74
4.5. Implementación de estrategia de condonación de intereses.....	76
4.6. Propuesta del proceso operativo para mejorar el otorgamiento de crédito.....	77
4.6.1. Proceso operativo para solicitar un crédito. ....	78
4.6.2. Proceso operativo para la evaluación y otorgamiento del crédito.....	82

4.6.3.	Proceso operativo para la cobranza de un crédito (corto, mediano y largo plazo).	87
4.6.4.	Capacitar al personal.	93
4.6.5.	Costo de la implementación.	94
4.7.	Reducción del índice de morosidad a través de las estrategias implementadas	94
4.7.1.	Determinación del nuevo índice de morosidad	96
4.7.2.	Reducción de la morosidad con respecto a la cartera vencida	97
4.7.3.	Comparación antes y después de la implementación	113
4.7.4.	Comparación con respecto a la morosidad.	113
4.7.5.	Comparación con respecto al proceso de crédito en la empresa.	116
4.7.6.	Comparación de Situación Económica y Financiera 2017 – 2018.	119
4.7.7.	Recuperación de créditos otorgados.	122
4.7.8.	Recuperación de cobros.	128
CAPÍTULO 5.	DISCUSIÓN	133
	CONCLUSIONES	135
	RECOMENDACIONES	137
	REFERENCIAS	138
	ANEXOS	140

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Porcentajes de provisión de la cartera vencida. ....	42
Tabla 2: Operacionalización de variables. ....	44
Tabla 3: Fechas de vencimiento .....	53
Tabla 4: Ventas 2017 .....	54
Tabla 5: Cartera Total al 31 de diciembre del año 2017 .....	54
Tabla 6: Cartera según días de mora al 31 de diciembre del año 2017.....	56
Tabla 7: Índice de morosidad según días de atraso al 31 de diciembre del año 2017.....	57
Tabla 8: Listado de cuentas por cobrar vencidas al 31 de diciembre del año 2017.....	58
Tabla 9: Porcentaje de mora de > 31 a 60 días.....	60
Tabla 10: Porcentaje de mora de > 61 a 90 días.....	61
Tabla 11: Porcentaje de mora de > 91 a 180 días.....	61
Tabla 12: Porcentaje de mora de > 181 días.....	62
Tabla 13: Morosidad según días de atraso .....	62
Tabla 14: Provisión de la cartera vencida con respecto al número de días. ....	64
Tabla 15: Totalidad de la cartera morosa por tipo de producto .....	65
Tabla 16: Provisión de la cartera vencida del tipo de producto. ....	66
Tabla 17: Distribución de la provisión según el tipo de producto.....	69
Tabla 18: Estado de situación financiera del año 2017. ....	70
Tabla 19: Cronograma para estrategia de contacto con el cliente según días de atraso .....	72
Tabla 20: Reporte de Llamadas – Clientes Contactados .....	73
Tabla 21: Reporte de Emails – Clientes Contactados .....	73
Tabla 22: Reporte de Visitas Domiciliarias – Clientes Contactados .....	74
Tabla 23: Cartera Vencida 2018 – Clientes captados para refinanciamiento.....	75
Tabla 24: Cartera Vencida 2018 – Detalle de créditos refinanciados.....	75
Tabla 25 : Cartera Vencida 2018 – Clientes captados para condonación de intereses .....	76
Tabla 26: Cartera Vencida 2018 – Detalle de créditos condonados.....	77
Tabla 27: Diseño del MAPRO del proceso operativo para la solicitud de un crédito. ....	81
Tabla 28: Diseño del MAPRO del proceso operativo para la evaluación y otorgamiento de un crédito.....	85
Tabla 29: Diseño del MAPRO del proceso operativo cobranza de un crédito (corto, mediano y largo plazo).....	91
Tabla 30: Programación de capacitación.....	93
Tabla 31: Costo de implementación.....	94
Tabla 32: Cartera Total al 30 de junio del año 2018 .....	95
Tabla 33: Índice de morosidad según días de atraso del año 2018. ....	97



Tabla 34: Cartera vencida del otorgamiento de crédito al 30 de junio del año 2018.....	97
Tabla 35: Monto total según días de vencimiento del año 2018.....	99
Tabla 36: Cartera Vencida del año 2018 .....	100
Tabla 37: Número de días de mora de 31 a 60 días. ....	101
Tabla 38: Número de días de mora de 61 a 90 días. ....	102
Tabla 39: Número de días de mora de 91 a 180 días. ....	102
Tabla 40: Número de días de mora mayor a 181 días. ....	102
Tabla 41: Provisión de la cartera vencida con respecto al número de días. ....	104
Tabla 42: Provisión de la cartera vencida con respecto al tipo de producto. ....	105
Tabla 43: Totalidad de la cartera morosa del año 2018. ....	106
Tabla 44: Nivel de morosidad y su provisión .....	107
Tabla 45: Estado de situación financiera al establecer el nuevo proceso operativo. ....	109
Tabla 46: Índice de morosidad total después de implementar el proceso operativo.....	110
Tabla 47: Porcentaje recuperado de la cartera vencida del año 2017. ....	111
Tabla 48: Comparación de la morosidad antes y después del proceso operativo de créditos. ...	113
Tabla 49: Comparación de morosidad de los años 2017 .....	115
Tabla 50: Comparación antes y después del proceso operativo de crédito y cobranza .....	116
Tabla 51: Estado de situación financiera análisis vertical.....	119
Tabla 52: Números de procesos operativos .....	121
Tabla 53: Reporte de recuperación de cartera vencida según días de mora del año 2017 .....	122
Tabla 54: Total de recuperación de la cartera vencida.....	123
Tabla 55: Recuperación de cartera vencida del año 2017. ....	124
Tabla 56: Recuperación de cartera vencida por tipo de producto del año 2017. ....	126
Tabla 57: Reporte de llamadas del año 2018. ....	128
Tabla 58: Reporte de seguimiento de correos del año 2018. ....	128
Tabla 59: Totalidad de la recuperación de la morosidad del año 2017. ....	129
Tabla 60: Recuperación de la morosidad del año 2017. ....	130
Tabla 61: Costo - Beneficio 2018.....	131
Tabla 62: Análisis documental .....	145

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos de un proceso operativo. ....	30
Figura 2: Enfoque de un sistema de gestión.....	31
Figura 3: Simbología estándar. ....	32
Figura 4: Clasificación de los deudores .....	33
Figura 5: Organigrama de la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. ....	49
Figura 6: Morosidad respecto a la cartera total.....	63
Figura 7: Distribución de la provisión según el tipo de producto del año 2017. ....	68
Figura 8: Flujograma proceso operativo para solicitar un crédito. ....	80
Figura 9: Flujograma del proceso operativo de evaluación y otorgamiento de un crédito. ....	83
Figura 10: Flujograma del proceso operativo cobranza de un crédito (corto, mediano y largo plazo).....	89
Figura 11: Nivel de morosidad mora de 31 a 180 días. ....	103
Figura 12: Distribución de la provisión según el tipo de producto del año 2018. ....	108
Figura 13: Comparación del índice de morosidad de los años 2017 .....	115
Figura 14: Recuperación de cartera vencida del año 2017. ....	123
Figura 15: Cartera vencida del año 2017 .....	125
Figura 16: Monto recuperado del año 2017 .....	127

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal establecer estrategias que permitan reducir el índice de morosidad de los créditos otorgados a clientes por parte de la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. Para ello se buscó contactar y conciliar a los clientes, lo cual se logró reanudar los pagos de los créditos otorgados, ya sea mediante el refinanciamiento de deuda o la cancelación total con condonación de intereses. Actualmente, la empresa carece de conocimiento del porcentaje que representa la cartera morosa del total de sus créditos otorgados, lo cual es una desventaja, ya que no tienen control sobre dichos créditos y tampoco utiliza los métodos para realizar una cobranza efectiva.

Para lograr esto se llevó a cabo un análisis documental de los comprobantes de pago y estados financieros, se determinó el índice de morosidad de la empresa y se tomó como punto de partida implementar estrategias de cobranzas para obtener resultados favorables; así mismo, se ha propuesto un proceso operativo para el área de créditos y cobranzas y de esta manera no sólo se logre una gestión de cobranza efectiva, sino se mejore el proceso desde el momento del otorgamiento del crédito hasta el pago del crédito brindado. De acuerdo con lo investigado se determinó que al no implementar estrategias de cobranza, el índice de morosidad se mantendría presente e incluso tendría una tendencia a aumentar en gran proporción, afecta la operatividad de la organización y su consolidación en el mercado.

## ABSTRACT

The main objective of this research is to establish strategies to reduce the delinquency rate of loans granted to clients by Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. For this, it was sought to contact and reconcile the clients, which was able to resume the payments of the loans granted, either through the refinancing of debt or the total cancellation with cancellation of interest. Currently, the company lacks knowledge of the percentage that represents the delinquent portfolio of the total of its loans granted, which is a disadvantage, since they have no control over these credits and does not use the methods to make an effective collection.

To achieve this, a documentary analysis of the payment vouchers and financial statements was carried out, the default rate of the company was determined and the starting point was to implement collection strategies to obtain favorable results; Likewise, an operational process has been proposed for the area of credits and collections and in this way not only an effective collection management is achieved, but the process is improved from the moment of granting the credit until the payment of the credit provided. According to the research, it was determined that by not implementing collection strategies, the delinquency rate would remain present and even have a tendency to increase in a large proportion, affecting the operation of the organization and its consolidation in the market.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Es habitual, que exista un gran índice de morosidad por créditos designados a diversos clientes, ya sea por entidades financieras o por otro giro de negocio y al ser inexistente estrategias que ayuden a reducir la morosidad, es donde cada proceso operativo no cuenta con lineamientos preestablecidos debido a que dichos procesos manuales se encuentran desfasados y la automatización de estos son requeridos urgentemente, como es el caso del proceso de evaluación de un crédito hasta el cobro de este. Muchas veces para cada colaborador sus actividades diarias vienen a ser un obstáculo relevante esto se debe a que no tiene claro sus funciones y sus procesos a seguir, ya que el escaso seguimiento y/o monitoreo continuo sobre los créditos a brindar y en lo que se refiere a las cobranzas no se ejecutan a tiempo, ocasiona así un problema latente de alto riesgo para cualquier tipo de empresa. Por lo tanto, la morosidad afectó en los últimos años la situación económica y financiera de diferentes organizaciones.

El crédito representa un medio para atraer más clientes e incrementar sus utilidades, sin embargo, recuperar esa cartera puede ser una labor difícil, porque la cobranza debe ser bien planteada con procesos correctos, la cual se ven vulnerables a esta situación, porque se les complica obtener la recuperación de los créditos concedidos, por falta de estrategias de cobranzas adecuadas, lo que conlleva a castigar los saldos incobrables con el transcurrir del tiempo. Asimismo, en el primer trimestre del año 2012 la morosidad del sistema financiero en América Latina experimentó un ligero aumento, refleja cierto deterioro de la calidad de los créditos; mientras que la tasa de morosidad de las empresas de créditos y cobranzas ha aumentado en mayor magnitud, pasó de 3.8% a 5.5%; estos problemas hicieron que enfrenen dificultades en la renovación del financiamiento de corto plazo (avales, cartas fianzas, cartas de crédito, sobregiro, pagarés, etc.) además, indica que la tasa de morosidad de los créditos de consumo ha aumentado de 2.4% a 3.0%. (Montenegro, 2012)

Según Gómez (2015), uno de los principales problemas que tienen las empresas es que no cuentan con un plan de procesos operativos y que no permite mejorar un plan de operaciones hacia los empleados de todos los niveles, la cual tendrían que ser capaces de entender las prioridades de la empresa, para alinear los objetivos estratégicos y operativos en lo cual permitiría mejores resultados económicos se evalúan desde la perspectiva del cliente.

En el Perú, la evaluación de la cartera crediticia debe mantenerse presente los flujos de caja, por parte del deudor y sus ingresos con una gran capacidad de servicio de la deuda; por lo dicho anteriormente la situación financiera, patrimonio neto, proyectos futuros y otros factores relevantes para determinar la capacidad del servicio y pago de la deuda; continúa siendo un problema en cuanto a la capacidad de pago y las garantías a ofrecer son insuficientes.

En la presente investigación, la empresa comercial Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., se dedica a comercializar diversos tipos de productos matizados(acabos) y/o ferretería, siendo en su mayoría ventas al crédito, donde se encuentran muchas deficiencias tales como: brindar créditos sin garantía por no haber evaluado previamente al cliente, trae como consecuencia la existencia de riesgo crediticio por las deudas vencidas o con atraso, el no contar con un límite de crédito establecido, acarrea pérdidas elevadas que producen morosidad, otra deficiencia es el seguimiento de los créditos otorgados que no se ejecutan de manera continua y como resultado es el incremento de su cartera vencida. Asimismo, el no contar con políticas de cobranzas adecuadas, genera incertidumbre en las cobranzas de los créditos otorgados, otro problema se debe a falta de estrategias en la recuperación de los créditos y su efecto genera incumplimiento de los pagos para afrontar obligaciones con proveedores, préstamos, planilla entre otros y por otro lado, el incumplimiento de funciones específicas del asistente de créditos y cobranzas, trae como consecuencia no contar con efectivo cuando se es requerido.

Y en lo que respecta a los procesos y procedimientos sobre una amortización de una deuda brindada o la cancelación total de una deuda vencida no son los apropiados y en lo que se refiere a los clientes que no cumplen con su pago a tiempo, tiene como resultado el incremento de la cobranza dudosa, además, el proceso de calificación y clasificación de un crédito no es el correcto, ya que no cumplía con los requisitos solicitados por la empresa, siendo así un riesgo crediticio latente. Por lo tanto, el índice de morosidad se debe a la deficiente cartera morosa y como resultado la empresa no es rentable.

## **1.2. Formulación del problema**

¿De qué manera la implementación de estrategias de cobranzas reduce el índice de morosidad de los créditos en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. de Trujillo, 2018?

## **1.3. Justificación**

Las estrategias de cobranzas son herramientas prácticas, que permiten a una empresa recuperar los recursos económicos que le pertenecen, por ello, la presente investigación busca mediante la implementación de estrategias de cobranza para la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. reducir el índice de morosidad para mantenerse en el mercado. Asimismo, tiene el propósito ser una fuente de información como consulta previa para trabajos de investigación; encuentra, un balance del problema a investigar, con teorías de estrategias de cobranza y de procesos operativos (solicitar, evaluar y otorgar un crédito) y con ello, detectar deficiencias, cuyos resultados se podrá sistematizar con una propuesta en la

reducción de la morosidad del área de créditos y cobranzas de tal empresa. Por consiguiente, esta investigación tiene como resultado implementar el proceso de otorgamiento de créditos y realizar una cobranza efectiva en un corto tiempo, con estrategias de refinanciamiento de deuda, condonación de intereses, entre otros. También, servirá de referencia el uso de determinadas técnicas e instrumentos de investigación, para otros estudios similares, a la vez, contribuir con el desarrollo de nuevos elementos de análisis, que permitirá recomendar políticas de créditos y cobranzas, ha logrado así fortalecer estrategias de cobranzas y contar con una calidad de cartera apropiada para las empresas del mismo giro de negocio.

#### **1.4. Limitaciones**

No se presentarían limitaciones en el desarrollo del presente trabajo.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Implementar estrategias de cobranza para la reducción del índice de morosidad de los créditos en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. de Trujillo 2018.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Determinar el índice de morosidad de los créditos en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. de Trujillo, 2017.
- Describir estrategias para entrar en contacto con el cliente en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. de Trujillo, 2018.
- Aplicar la estrategia de refinanciamiento de deuda y medir la reducción del índice de morosidad de los créditos en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. de Trujillo, 2018.
- Implementar la estrategia de condonación de intereses y medir la reducción del índice de morosidad de los créditos en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. de Trujillo, 2018.
- Establecer una propuesta para mejorar los procesos operativos en el área de créditos y cobranzas de la empresa.
- Evaluar la reducción del índice de morosidad a través de las estrategias implementadas en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. de Trujillo 2018.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

Toda investigación implica un proceso, un recorrido científico en torno a un fenómeno situación, objeto de estudio que tiene su historia como tema o problema dentro de un campo intelectual y/o científico.

Por tal motivo los antecedentes de la presente investigación indican paulatinamente los rasgos históricos de recorridos realizados por anteriores investigadores en los siguientes ámbitos tanto Internacionales como Nacionales:

Montesdeoca (2015) en su estudio de tesis titulado como “La Gestión de Crédito y Cobranza y La cartera vencida en Importadora Alvarado Vasconez CIA. LTDA.”, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, cuyo objetivo fue analizar claramente las políticas y procedimientos entorno al crédito y cobranza de la organización la cual no son eficientes, hecho por el cual refleja el aumento del porcentaje de morosidad. Además, la cartera vencida de la organización es constante en el crecimiento que afecta directamente a la liquidez de la organización, afirma que por el engranaje de cuentas incobrables, carteras vencidas, políticas y procedimientos inadecuados la empresa está sintiendo las repercusiones en la rentabilidad al ejecutar su actividad comercial. Concluyendo que la mayor relevancia en la que se enfoca este estudio fue que se analizó los procedimientos de la Gestión de Crédito y Cobranza que maneja la empresa determina que son inadecuados, ya que existe un alto índice de morosidad, pero las políticas y procedimientos, marcaran un antes y después, ha esperado mejorar básicamente la gestión de crédito y cobranza, y por ende los problemas de cartera vencida. El aporte más resaltante que hace el autor respecto al análisis del mencionado estudio es que da a conocer un diagnóstico de cómo estaba la empresa antes de aplicar las nuevas políticas de crédito y cobranza y por ende compara con la nueva propuesta, esto para la empresa contribuye a no cometer los mismos errores de manera cuantitativa y aplicar lo propuesto debido a que existió todo un proceso de investigación.

Armijos (2016) en su estudio de investigación titulado como “Gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda.”, Universidad Técnica particular de Loja, Ecuador, ha tenido por objetivo implementar una gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas, con la intención de mejorar el desempeño de las actividades en tal sentido se vea reflejado en los resultados finales ya que cuenta con 12 años en el mercado, realiza una propuesta para mejorar sus procedimientos siguiendo un modelo de gestión por procesos para el área de estudio a fin de lograr eficiencia en el área de estudio. El aporte que realiza el mencionado



informe de investigación abarca en el diseño y definición de los procesos de créditos y cobranzas mediante la confección de diagramas y utiliza simbologías adecuadas para entender en primera instancia el flujo del proceso y esquematizar para contribuir de esta manera para conocer y actuar de la mejor forma en un proceso respecto a lo que se investiga. Asimismo, recomienda acceder a las capacitaciones constantes basados en tendencias que están teniendo de colocaciones y gestión de cobranzas la cual realiza un estudio de procesos en los departamentos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAC Ltda.

Vásquez (2013) a través de su estudio de investigación titulado como “Análisis, Diseño e Implementación de un Sistema de Recaudación de Deudas”, Universidad Católica del Perú, Lima, Perú; el cual tuvo como objetivo analizar el diseño e implementación de un sistema que administra la cartera de clientes deudores de empresas comerciales y financieras de forma provechosa, logra gestionar de forma más eficiente los recursos para atacar cada uno de los casos de la mejor manera posible y brindar soporte a las actividades llevadas a cabo a lo largo del proceso ha alcanzado un control sobre cada una de las comunicaciones dadas con el deudor. Esto permitirá respaldar las decisiones tomadas durante el proceso para obtener el resultado esperado que es la recuperación de la deuda, uno de los objetivos específicos fueron coadyuvar al seguimiento de la recaudación de deudas que realizan las empresas de cobranza que brindan este servicio a las empresas financieras y comerciales y a las áreas de cobranza de estas últimas empresas también. Se ha orientado el desarrollo de la solución a este sector en el Perú debido a los altos niveles de morosidad presentados en los últimos diez años tal como se presentó en la problemática y los altos valores de deuda de diversos tipos contraídos con empresas del sector financiero. Se concluyó que debido a su análisis realizado se dice que esta tesis desarrolla pautas para la aprobación de un crédito, para que de esa manera los clientes puedan acceder con más facilidad al financiamiento de los productos y servicios, y establecer convenios de pagos con los clientes morosos con la finalidad de aumentar la liquidez para la empresa. El aporte de esta investigación se refleja en el nuevo sistema propuesto por el investigador que a su vez la empresa aplicó la implementación con el fin de establecer convenios de pago con los clientes morosos, para de esta manera evitar morosidades de alto riesgo.

Farje (2016) a través de su estudio titulado como “Mejora de procesos de cobranzas de la Empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad”, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú; para el presente trabajo se tuvo como objetivo general en mejorar el proceso de cobranza de la Empresa Overall con el fin de disminuir los indicadores de morosidad para normalizar y estandarizar procesos y funciones del departamento de cobranzas para generar retrasos en el ciclo de cobranzas, aumento de cartera morosa y riesgo en que existan los incobrables. Concluyendo que al implementar un plan de mejora traerá mayor orden a los procesos y evitara la duplicidad de funciones, optimiza tiempo en las tareas de los colaboradores del área, también es importante realizar evaluaciones periódicas mensuales de los principales indicadores de cobranza, ya que al evaluar el departamento de cobranzas y los indicadores la gestión de cobranza detecta los problemas cualitativas y cuantitativos del área para aplicar políticas restrictivas como suspender el servicio si es necesario para evitar que crezca la cartera morosa y evitar el riesgo que posteriormente se vuelvan cuentas incobrables y controlar los gastos y costos, porque no tiene sentido aumentar el trabajo y el margen y utilidad de la empresa sea menor. Uno de los aportes de mayor relevancia es que gracias a esta investigación ayudará a detectar de una manera más minuciosa los problemas encontrados en la empresa particularmente en el área de créditos y cobranzas, que al aplicar las políticas permitirá a la empresa evitar que crezca la cartera morosa, y de esa manera se evite el riesgo que se vuelvan incobrables. Es por eso al implementar un plan de mejora traerá mejores resultados a los procesos y se evitará la duplicidad de funciones de los colaboradores.

Paucar y Rodríguez (2015) a través de su estudio de investigación titulado como “La Optimización de los procesos operativos y de cobranza, mejora la situación económica y financiera de la empresa Ingeniería en Mantenimiento y Sanitización S.A. en Trujillo, 2015”, Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú; en este estudio trata de explicar los procesos operativos, el cual tiene por finalidad de priorizar y realizar los sub-procesos desde el requerimiento del servicio y/o producto hasta la culminación y satisfacción del mismo y los procesos de cobranza son aquellos procesos que a través de estrategias y/o políticas se encargan de agilizar la recaudación del efectivo, el objetivo principal del presente estudio es diseñar la propuesta de mejora conjuntamente con la aplicación de esta misma, se confrontó como resultado los datos del diagnóstico a Diciembre del 2014 con los resultados obtenidos luego de la implementación a enero del 2015 así mismo como los estados de situación económica y financiera. Finalmente concluyó que la optimización de los procesos operativos y de cobranza mejora los estados de situación económica y financiera, así como la disminución en la reducción de morosidad de la empresa ingeniería en mantenimiento y somatización S.A. El aporte del autor consistió en que gracias al diseño realizado en dicho estudio con respecto a la optimización de los procesos operativos y de cobranza en la

empresa, debido a ello dicha herramienta contribuyó a disminuir la reducción de morosidad en la empresa ingeniería en mantenimiento y somatización S.A.

Ferrel (2016) en su tesis titulada “Causas del riesgo crediticio y su efecto en la morosidad de la Financiera Crediscotia de la agencia Grau Retail Trujillo Año 2015”, Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú; ha tenido como finalidad determinar el efecto de las causas de riesgo crediticio y la morosidad. Concluyó que con las causas del riesgo crediticio como la falta de políticas de crédito y la falta de capacitación a los asesores de crédito son las principales causas que afectan a la morosidad de la Financiera, esto debido a que es el paso principal para la apertura de crédito y su efecto se ve al momento de hacer los pagos en las fechas indicadas y por motivo de una mala evaluación en algunos casos los clientes caen en morosidad, asimismo, las causas internas de riesgo crediticio son posibles de ajustarlas, estudiarlas, con el fin de que no causen dificultades a los clientes y por lo contrario sean beneficiosas a la Financiera, con ello las causas externas de riesgo crediticio no son fáciles de controlar, porque dependen de factores ajenos a la Financiera pero el efecto que causan en la morosidad es notorio y cambiante según estas desarrollen, por lo tanto se propuso un plan de riesgo para disminuir la morosidad de la Financiera Crediscotia, para propagar el pago de la cartera atrasada y generar beneficios en el financiamiento de la deuda. Esta tesis contribuye a la presente investigación en cuanto a detectar a tiempo las causas por tener procesos operativos que generen un riesgo crediticio elevado a la vez propone un plan de riesgos para reducir la morosidad de la Financiera Crediscotia, la cual es importante para esta tesis ya que muestra la importancia de detectar los procesos que causen morosidad. En esta sección, el autor presenta investigaciones precedentes sobre el tema de investigación, que le sirven como referencia para el estudio. Los antecedentes pueden ser teóricos y/o de campo, recomendándose en caso necesario su división en nacionales e internacionales. El texto se redacta narrativamente, por lo tanto, no es necesario colocar subtítulos. Se debe citar las fuentes de acuerdo a las normativas de redacción científica.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Estrategias**

Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. (Pérez & Merino, 2008)

### **2.2.2 Cobranzas**

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

#### **2.2.2.1 Medidas de control del proceso de cobranzas.**

García (2008) comenta que:

“el proceso de las cuentas por pagar se puede llevar de manera controlada mediante pasos o procedimientos que se deben realizar para que la empresa sea líquida y solvente”. (p.35)

### **2.2.3 Estrategias de cobranza**

Según Morales & Morales (2014) para determinar;

Las estrategias es fundamental segmentar la cartera de clientes, de acuerdo con las características comunes de los clientes y las cuentas, por ejemplo: antigüedad, monto, producto, geografía, perfil del cliente o la deuda, para así determinar las estrategias que son adecuadas para segmento de clientes que tienen problemas similares. En función de las características de cada segmento, se definen las estrategias y políticas de cobranza. Las estrategias establecen las formas de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones, quitas, todos ellos adecuados al segmento que se haya definido y que seguramente tendrán un efecto más preciso de conseguir que los clientes cumplan con los pagos de sus adeudos. (p.146)

### **2.2.3.1 Diseño del sistema general de cobranza.**

Morales & Morales (2014) demuestra que:

Lo recomendable es que el sistema incluya un procedimiento de contabilidad que revele las cuentas vencidas de los clientes, un método que permita conocer los motivos por los que la cuenta llegó a ese grado y una bitácora por la cuenta de cada cliente en que se registren las acciones emprendidas para la cobranza de cada cuenta.

El objetivo primordial de la cobranza es mantener la buena voluntad de todos los deudores, es decir, lograr que paguen los créditos que se les han otorgado, pero que ellos deseen hacerlo de manera espontánea, para ello es necesario tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranza y saber cómo y cuándo aplicarlas. El efecto psicológico de exigir pagos puntuales debe ser considerado cuando se hagan los cobros, así como cuando se aprueba un crédito. La mayoría de los deudores respeta un negocio que es atento con sus clientes y requiere pago puntual. Un sistema de cobro bien diseñado puede alcanzarse, cumpliendo los siguientes puntos:

- a. Clasificación de los clientes de acuerdo con su respuesta para pagar el crédito otorgado.
- b. Creando un sistema que comprenda una serie de actividades que la empresa emprenda para que el cliente pague el crédito, donde las actividades se diseñen de acuerdo con la respuesta espontánea del cliente en el cumplimiento de las cláusulas del contrato de crédito. Estas vías se conocen como las etapas de la cobranza. (p.146,147)

## **2.2.4 Proceso Operativo.**

### **2.2.4.1 Definición.**

Según Noriega (2011) afirma que:

Los procesos operativos “son aquellos procesos que operan directamente sobre los servicios que se brindan a los clientes, debido a que crean valor al usuario de estos. Es decir son actividades esenciales que justifican la existencia del servicio (su razón de ser)”.

Asimismo, Peteiro (2012) indica que:

Aquellos procesos añaden valor al cliente e inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción, la cual componen la cadena del valor de la organización, también pueden considerarse procesos clave aquellos que aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos, la productividad y la rentabilidad por la empresa, el mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia como por ejemplo una empresa de servicios de formación, Del mismo modo el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios.

Por ello los procesos operativos se dice que son claves en toda organización sea pública o privada, debido que formará para fundamental de la productividad, y por ende como resultado final será la rentabilidad de la empresa, con un buen diseño operativo todas las áreas, oficinas o cualquier espacio de la empresa con su personal calificado interactuará con mayor cohesión.

Según el autor Martínez (2014) define que:

Los procesos que tienen relación directa con el cliente externo, necesarios para realizar el producto y/o servicio, a partir de ellos, el cliente percibirá y valorará la calidad, por otro lado se les puede denominar también como clave ya que operan directamente sobre la demanda del cliente, comenta que son una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que logre cumplir con los objetivos, siendo capaces de cruzar de forma vertical y horizontal la organización.

Asimismo, los procesos operativos para el autor Martínez (2014) dice que es una secuencia de actividades, bajo ciertas estrategias con el fin de cumplir los objetivos, teniendo como función de cruzar información vertical y horizontal de la organización.

Pérez (2010), define que los procesos operativos combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido en las actividades inclusive a aquellos que no cumplan está en condición es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo, así mismo estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

Los procesos operativos para el autor Pérez (2010) comenta que es el principal responsable de conseguir y lograr cumplir con los objetivos de la empresa.

Chase y Jacobs (2011) comenta que los procesos operativos se les conocen también como procesos de operaciones de una empresa que se encuentran vinculados con la cadena de suministro; Es así que estos procesos y las cadenas de suministro se clasifican en forma conveniente sobre todo desde el punto de vista de un productor de bienes y servicios de consumo como planeación, selección de proveedores, manufactura, entrega y devoluciones.

Los procesos operativos para los autores Chase y Jacobs (2011) lo definen procesos de operaciones de la empresa, vinculados a alguna cadena de suministro.

A continuación se detalla la labor en cada tipo de proceso:

- **La Planeación.** Consta de los procesos necesarios para operar estratégicamente una cadena de suministro ya existente. Aquí una compañía

debe determinar en qué forma satisfacer una demanda anticipada con recursos disponibles. (Castillo, 2012)

- **Una Fuente.** Comprende la selección de proveedores que entregarían los artículos y servicios para crear el producto de la compañía, es necesario un conjunto de procesos de determinación de precios, entrega y pagos junto con medidas para vigilar la mejora de relaciones entre los socios de la empresa, entre estos conceptos se cuenta la recepción de envíos, verificarlos transferirlos a instalaciones de manufactura y autorizar pagos a proveedores. (Francés, 213)
- **La manufactura.** Es donde se fabrica el producto o se proporciona el servicio principal, aquí se requiere programas procesos para trabajadores y coordinar material y otros recursos de importancia crítica como el equipo de apoyo a la producción o para brindar el servicio, se siguen pasos que miden la rapidez, calidad y productividad del trabajador para vigilar estos procesos. (Marreros, 2012)
- **La entrega.** También se conoce como procesos de logística, se seleccionan transportistas para mover productos a almacenes y clientes coordinar y programar el movimiento de artículos e información a través de la red de suministro, formar y operar una red de almacenes y operar los sistemas de información que manejan la recepción de pedidos de clientes, además de los sistemas de facturación de pagos de clientes. (Muñoz, 2009)
- **La devolución.** Comprende los procesos para recibir productos desgastados, defectuosos y excedentes que envíen los clientes, así como el apoyo a los clientes que tengan problemas como productos entregados. (Pezantes, 2003)  
En el caso de servicios, esto puede comprender todo tipo de actividades de seguimiento que se requieren para apoyo después de ventas.



#### **2.2.4.2 Proceso operativo de otorgamiento de créditos.**

Macedo (2014), lo define como “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que, al interactuar, transforman elementos de entrada y los convierten en resultados, se denomina proceso a la consecución de determinados actos, acciones sucesos o hechos que deben necesariamente sucederse para completar un fin”.

Según Palacios (2008) sostiene que:

Viene a ser el marcado éxito de la utilización del crédito en las operaciones del comercio mayorista y minorista orientadas hacia el consumidor final, han derivado una amplia generalización de su uso en estos últimos años. Esto se atribuye a que la mayoría de los comerciantes o fabricantes se pronuncian a favor del empleo, tomándolo como un mecanismo natural en las operaciones de venta al por mayor, menor y al detalle. Pero con mucha frecuencia este proceso se inicia en los negocios sin antes organizarse debidamente porque no se cuenta con Personal Especializado, Recursos Económicos Necesarios, Políticas y Manejo adecuado de Caja, tampoco prevé situaciones de política externa y no toma en cuenta una rápida recuperación del capital invertido mediante la aplicación de una política de cobranza efectiva.

Por consiguiente al otorgar créditos sin una debida organización, es causa de serios problemas orgánicos y financieros, sobre todo en pequeñas empresas industriales o en comercios al por mayor y menor. Sumado a ello la escasa divulgación del conocimiento y técnicas de créditos y cobros y la escasa o casi nula capacitación y adiestramiento del personal dedicado a esta actividad.

## **A. Consideraciones previas para el otorgamiento de créditos**

Una empresa que pretenda otorgar un crédito será de mucha importancia considerar las siguientes etapas:

### **a) Información sobre el otorgamiento de un crédito**

Mediante la información suministrada ya sea por fuentes internas o externas al encargado de créditos, se le permitirá, investigar, analizar, evaluar y tomar una decisión sobre la solvencia moral y económica, capacidad de pago, arraigo, experiencia, antecedentes, garantías del solicitante de créditos. La interpretación correcta de los hechos reunidos a través de la información obtenida dará mayor solidez al departamento de créditos para reforzar la decisión.

Cada cuenta nueva o cada cliente deben de considerarse como un problema individual de análisis e interpretación. Ya sea que la evaluación se haga con el propósito de fijar la línea de crédito, generalmente los factores de evaluación serán los mismos.

Para una mejor comprensión de las fuentes de información que se necesitan para evaluar un crédito, tanto para el cliente como para el comerciante, los trataremos separadamente.

### **b) Evaluación del otorgamiento de un crédito**

Gómez (2016) señala que parte de la medición del riesgo constituyen los factores de evaluación que no siendo un tema de orden nos permite tener un criterio sustancial, en donde comenta que una vez recopilados los informes por medios oficiales o extra oficiales, se debe llegar a una conclusión sobre la calificación y condiciones del posible cliente en lo que respecta a su carácter, capacidad y capital; además de analizar los aspectos colaterales y las condiciones del entorno económico, formando las cinco "C" de los factores de crédito. Porque la esencia misma del crédito al comercio es llegar a una decisión sobre el otorgamiento o no del crédito; si la información que se obtuvo es adecuada, valuada y cuidadosamente analizada reflejaran juicios más sanos y

racionales sobre la función que se está desempeñando. Esto resaltara la experiencia del responsable de créditos.

- **El Carácter.** - Este factor está referido a un punto de vista moral que tiene que ver con el esfuerzo que hará el deudor para honrar su deuda frente a la posibilidad de excusarse de cumplir con esta obligación. Un punto de vista de carácter moral y mental que identifica al cliente cuando adquiere un compromiso económico y acepta implícitamente el pago de la misma.
- **La Capacidad.** - Está relacionada con su historial como deudor y su comportamiento para hacer frente a sus deudas, sumado a esto, observaciones físicas o limitativas de su negocio y de sus métodos y costumbres comerciales. A nuestro juicio los clientes no siempre pueden medir su grado de endeudamiento y difícilmente pueden manejar un poder de pago que vaya con su voluntad de pagar porque no están acostumbrados a trabajar bajo un patrón de gastos o exigencias. En el caso de una persona natural, serán sus ingresos, profesión, edad, estabilidad de su empleo y de la empresa donde trabajaba, etc.
- **El Capital.** - Este factor se mide por la posición y solidez financiera general del negocio, sometida a un análisis de razones o ratios financieros, con atención especial al valor neto tangible de la empresa (Activos, Inversiones y otros Recursos). Objetivamente es la seguridad que un deudor representado por la exposición de sus bienes, de que pagara así sea a largo plazo, si el carácter o la capacidad fallaran. El capital constituye la garantía de que un acreedor puede tomar como base de que el deudor cumplirá con el pago de su deuda si este es utilizado inadecuadamente. Un trabajo serio y profesional deberá ser ejecutado cuando se trata de analizar los Estados Financieros.
- **El Colateral.** - Aquí es importante considerar la capacidad de realización efectiva que pueden tener el o los activos puestos en garantía por el

comerciante. También consideramos que las garantías colaterales no alteran la condición del riesgo; un crédito otorgado en función de las garantías ofrecidas conserva la condición de riesgo, este riesgo siempre se mantiene hasta que el cliente pague.

- **Las Condiciones del Entorno.** - Manifiestan el efecto producido en la empresa por las tendencias económicas o acontecimientos no previsibles de orden Político, Económico, Moral o Social que afectan la capacidad del cliente para cumplir con sus obligaciones de pago o en su incapacidad de manejar a su favor, su propia generación de recursos. Siendo estos factores principales que determinan el índice de morosidad de nuestra cartera de clientes.

#### **c) Aprobación y otorgamiento del crédito**

Julian (2016), señala que el crédito aprobado en el comité de créditos deberá ser aprobado por el nivel correspondiente. El asistente brinda la información al cliente sobre la aprobación del crédito, cuidando que dicha información sea clara oportuna y transparente En este caso el cliente recibirá su constancia de crédito para poder adquirir cierta cantidad de productos en el área de pedidos de la empresa.

#### **2.2.4.3 Proceso Operativo de Ventas.**

El siguiente sistema en el cual se basa la actividad de un negocio lo constituye el sistema de ventas; Un sistema de ventas cubre las siguientes funciones:

- Facturación y cobranzas.
- Control de los canales de distribución.
- Mercado.

#### **a) Facturación y cobranzas**

Montes De Oca (2015) señala que es un sistema de facturación y cobranza debe tener separadas las principales funciones es decir la facturación segregada de

los cobros. Un sistema de facturación se diseña con el objeto de registrar controlar las operaciones de ventas de la organización. Un sistema de cobranza permite controlar el proceso de cobranza a través del registro y mantenimiento de las cuentas por cobrar.

#### **2.2.4.4 Sistema de medición en un proceso operativo**

Es muy importante que los procesos llevados a cabo en la empresa puedan ser medidos, con el fin de determinar si se están cumpliendo o no con cada uno de los objetivos establecidos.

Montes De Oca (2015) citado por Orizaba 2016, considera que algunos de los elementos de medición en los procesos pueden ser:

##### **a) Costos**

- Productividad.
- Porcentaje de Marcha de la Instalación.

##### **b) Calidad**

- Calidad del producto del proceso.
- Eficiencia.

##### **c) Personal**

- Satisfacción de los miembros de los equipos que participan en el proceso.
- Evaluación del desempeño.
- Desarrollo personal y profesional.

##### **d) Cliente**

- Medición percibida por el cliente.
- Satisfacción del cliente.

#### **2.2.4.5 Objetivos de un Proceso Operativo**

El principal objetivo del mapeo de procesos es “Mejorar los procesos del sistema de Gestión de la calidad (SGC) para lograr resultados espectaculares en las medidas

de desempeño críticas, tales como: según Aguirre (2011), se realizar proceso operativo por las siguientes razones:

- Mejorar los ingresos.
- Reducir costo y gastos.
- Optimizar el uso del capital del trabajo.
- Administrar los riesgos.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la organización.
- Hay que destacar la calidad total de la empresa.

De acuerdo con la norma ISO 9001-2008 hace referencia a los ocho principios de calidad que se practican en la organización:

Los que se estudian en cuanto a los procesos son los siguientes:

**a) Enfoque basado en procesos.** Establece que los resultados se pueden alcanzar cuando se gestionan a través de un proceso. Establece que el funcionamiento de la organización se marca en tres actividades. La primera es la entrada de los insumos, la segunda es el proceso de transformación y finalmente la salida que se refiere al producto final que se ofrece al cliente. (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, 2012)

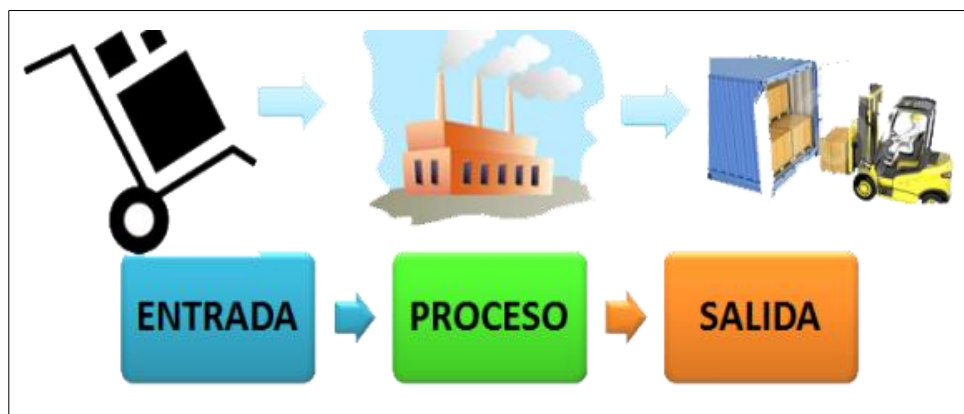


Figura 1: Elementos de un proceso operativo.

Fuente: (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, 2012)

**b) Enfoque basado en Sistemas para la Gestión:** Consiste en identificar, entender y administrar los procesos relacionados como un sistema, favorece a la eficiencia de una empresa en el logro de los objetivos organizacionales. La organización se puede analizar como un sistema en el cual, además de influir fuerzas internas de la misma, también se ve afectada por el entorno en cada uno de sus procesos. (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, 2012)

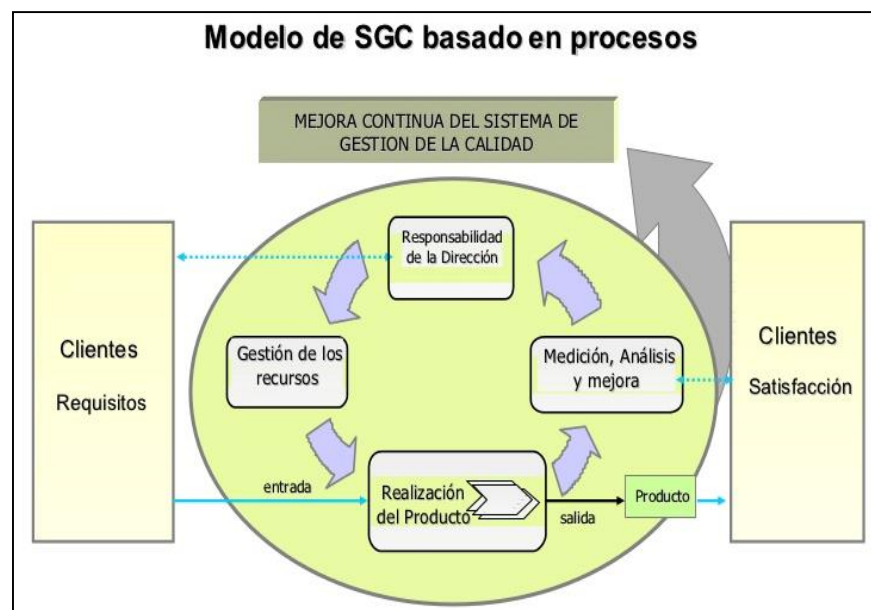


Figura 2: Enfoque de un sistema de gestión.

Fuente: Hernández (2015)



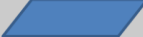








#### 2.2.4.6 Herramientas para el mapeo de un Proceso Operativo

**a) Diagramas de Flujo simples:** Establecen la representación gráfica de una serie de actividades lógicas que forman parte de un proceso.

Algunas de sus principales características son:

- Utiliza figuras geométricas y símbolos fáciles de entender, a través de los cuales se representan las operaciones de la organización.
- Indica claramente los pasos a seguir durante el proceso.
- Establece el flujo de las operaciones a través de flechas.

Figura 3: Simbología estándar.

Simbología Estándar: Diagramas de Flujo de Datos.	
Inicio / Fin	
Procesos	
Entrada Datos	
Condición	
Conector	
Cinta Magnética	
Disco Magnético	
Conector de Pagina	
Líneas de Flujo	
Display, Mostrar Datos	
Enviar Datos a Impresora	

Fuente: Rodríguez (2013)

### 2.2.5 El Crédito

Obtención de recursos en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas, el crédito es un contrato por el cual la Entidad Financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, el cual deberá de devolver con intereses y sumándoles una comisión según los plazos pactados. (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, 2012, págs. 13-15)

#### A. Tipos de Créditos

La cartera de créditos será clasificada en (8) tipos:

##### a) Créditos a Pequeñas Empresas

Son aquellos créditos otorgados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/ 20,000.00 pero no mayor a S/ 300,000.00 en los últimos seis (6) meses.



#### b) Créditos a Microempresas

Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/ 20,000.00 en los últimos seis (6) meses.

#### c) Crédito para Matizados

Viene a ser otro tipo de producto que consiste en brindar crédito a productos (pinturas) en general, destinados a realizar todo tipo de acabados de los vehículos.

#### d) Créditos de Ferretería

Viene a ser otro tipo de producto que consiste en otorgar como crédito a una serie de artículos de ferretería para construcción en general, así como también en materiales agregados, en este caso la suma de dichos artículos no superaría los 30,000.00 nuevos soles.

### 2.2.6 Clasificación del cliente según cartera de créditos

La clasificación de los deudores de una cartera de créditos responde a cinco categorías denominadas con los siguientes números: Categoría Normal (0), Categoría con Problemas Potenciales (1), Categoría Deficiente (2), Categoría Dudosa (3), Categoría Pérdida (4) Estos rangos establecen los períodos de atraso permitidos para los ocho tipos de crédito consignados en la Resolución SBS N° 11356-2008.

Categoría de riesgo	En Créditos Corporativos, a Grandes Empresas y a Medianas Empresas	En Créditos a Pequeñas Empresas, Microempresas de Consumo Revolvente y Consumo No Revolvente	En Créditos Hipotecarios para Vivienda
0 Normal	Puntual en el pago	0 - 8 días	0 - 30 días
1 P. Potenciales	1 - 60 días	9 - 30 días	31 - 60 días
2 Deficiente	61 - 120 días	31 - 60 días	61 - 120 días
3 Dudoso	121 - 365 días	61 - 120 días	121 - 365 días
4 Perdida	más de 365 días	más de 120 días	más de 365 días

Figura 4: Clasificación de los deudores

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (SBS)

### **Categoría normal (0)**

#### **El deudor:**

Presenta una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento patrimonial y adecuada estructura del mismo con relación a su capacidad de generar utilidades. El flujo de caja no es susceptible de un empeoramiento significativo ante modificaciones importantes en el comportamiento de las variables tanto propias como vinculadas con su sector de actividad y cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones.

Adicionalmente la empresa del sistema financiero considerará si el deudor:

- a) Tiene un sistema de información consistente y actualizada, que le permita conocer en forma permanente su situación financiera y económica;
- b) Cuenta con una dirección calificada y técnica, con apropiados sistemas de control interno;
- c) Pertenece a un sector de la actividad económica o ramo de negocios que registra una tendencia creciente; y,
- d) Es altamente competitivo en su actividad.

### **Categoría con problemas potenciales (1)**

El deudor presente cualquiera de las características siguientes:

Una buena situación financiera y de rentabilidad, con moderado endeudamiento patrimonial y adecuado flujo de caja para el pago de las deudas por capital e intereses. El flujo de caja tiende a debilitarse para afrontar los pagos, dado que es sumamente sensible a modificaciones de variables relevantes; o, incumplimientos ocasionales y reducidos que no excedan los 60 días.

### **Categoría deficiente (2)**

El deudor presente cualquiera de las características siguientes:

Una situación financiera débil y un nivel de flujo de caja que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos. La proyección del flujo de caja no muestra mejoría en el tiempo y presenta alta sensibilidad a modificaciones menores y previsibles de variables significativas, debilitando aún más sus posibilidades de pago. Tiene escasa capacidad de generar utilidades; o,

incumplimientos mayores a sesenta (60) días y que no exceden de ciento veinte (120) días.

### **Categoría dudoso (3)**

El deudor presente cualquiera de las características siguientes:

Un flujo de caja manifiestamente insuficiente, no alcanzando a cubrir el pago de capital ni de intereses; presenta una situación financiera crítica y muy alto nivel de endeudamiento, y se encuentra obligado a vender activos de importancia para la actividad desarrollada y que, materialmente, son de magnitud significativa con resultados negativos en el negocio; o, incumplimientos mayores a ciento veinte (120) días y que no exceden de trescientos sesenta y cinco (365) días.

### **Categoría pérdida (4)**

El deudor presente cualquiera de las características siguientes:

Un flujo de caja que no alcanza a cubrir los costos de producción. Se encuentra en suspensión de pagos, siendo factible presumir que también tendrá dificultades para cumplir eventuales acuerdos de reestructuración; se encuentra en estado de insolvencia decretada o está obligado a vender activos de importancia para la actividad desarrollada, y que, materialmente, sean de magnitud significativa; o, incumplimientos mayores a trescientos sesenta y cinco (365) días.

## **2.2.7 Morosidad.**

### **2.2.7.1 Definición**

Castañeda y Tamayo (2013), comentan que:

El término moroso es a veces confuso, puesto que se utiliza indistintamente para referirse a conceptos diferentes. Moroso fonéticamente hablando es un vocablo de la lengua castellana que, por su eufonía, sonoridad y estética, (por la presencia de 3 vocales fuertes) provoca una impresión agradable en el oyente, por más que su significado no siempre sea tan bonito, por un lado, el retraso en el cumplimiento de una obligación se denomina jurídicamente mora, y por consiguiente se considera moroso al deudor que se demora en

su obligación de pago. Consecuentemente se considera que el cliente se halla en mora cuando su obligación está vencida y retrasa su cumplimiento de forma culpable.

Según Brachfield (2000), define que la morosidad es una disciplina dedicada a la investigación y lucha contra la morosidad desde una perspectiva holística que permite entender el fenómeno desde el punto de vista de las múltiples interacciones que lo provocan y que facilita una comprensión contextual del proceso de la morosidad, desde sus protagonistas y de su contexto, e investigando soluciones para esta lacra empresarial en contra de lo que muchos creen, la morosidad es una realidad compleja.

Según Brachfield (2000), trata de explicar que la morosidad es un fenómeno poliédrico en el que intervienen diversos condicionantes por lo que hay que estudiar factores macroeconómicos y microeconómicos.

Según Nuevo Diario (2013) define a la morosidad como “un componente de riesgo inherente de la cartera de crédito, nos guste o no, sin embargo en la medida en que las instituciones de micro finanzas estén mejor preparadas para poder manejar este tema, mejores resultados podrán ver en el desempeño de la cartera, así como un menor nivel de desgaste, tanto físico como económico en sus estados financieros, y en su personal, más bien las causas de la morosidad de una cartera de crédito puede radicar en otros factores, tanto internos como externos, los cuales vienen dados por un mal otorgamiento de crédito, falta de seguimiento a la cartera en mora, así como por los puntos sobre los que entidad no tiene control.

**a) Factores Internos de Morosidad.** La Falta de seguimiento de la cartera de los clientes en mora está dada por falta de controles tanto a nivel del sistema como a nivel de la gerencia y del oficial del crédito que puede ser porque no se cobra a los clientes en forma oportuna no se realiza un comité de mora para

identificar elementos claves como los sectores más afectados o historial de los clientes.

**b) Factores Externos de Morosidad.** Si bien la entidad no tiene control sobre los factores externos que pueden ocasionar problemas de mora en la cartera como desastres naturales motines políticos huelgas distribuidos etc. los mismos pueden ser de alguna manera mitigados por medio de una póliza de seguros en algunos casos. O bien decidiendo no invertir en determinados sectores de alto riesgo.

Asimismo, el autor trata de explicar que la morosidad es un inherente de riesgo que de alguna forma está relacionado con ciertos factores tanto internos como externos cuya función es evaluar la cartera de cliente.

#### **2.2.7.2 Causas de la Morosidad**

A continuación, y siguiendo el esquema de Saurina (1998), se revisará brevemente la literatura existente sobre los determinantes de la morosidad:

##### **a. Factor Macroeconómico**

Son relativamente comunes los modelos que explican los determinantes macroeconómicos que generan la quiebra de una empresa, Saurina (1998) sostiene que debido a la naturaleza de los problemas financieros que atraviesan las empresas que quiebran, la morosidad es un previo a dicha quiebra, aunque no necesariamente una empresa morosa terminará quebrando. De esta manera utiliza algunas de las conclusiones teóricas de modelos que tratan quiebras de empresas para explicar los determinantes agregados de la morosidad.

Una conclusión compartida por los modelos teóricos y empíricos es que existe una relación negativa entre ciclo económico y morosidad, sin embargo esta relación puede ser afectada por las variables que se usan para medir el ciclo, adicionalmente se debe evaluar si la relación entre morosidad y ciclo es sincronizada o incluye rezagados; es decir si es la tasa de crecimiento corriente

de la economía es que determina la morosidad actual, o en periodos previos de expansión generaron una mejor capacidad de pago futura de los agentes y por lo tanto menores tasas de morosidad posteriores.

Las mayores restricciones de liquidez pueden generar problemas, en la capacidad de pagos, por ejemplo, un aumento generalizado de los salarios, del precio de las materias primas o de los tipos de interés activos puede reducir la capacidad de pago de las empresas o familias (un incremento en los salarios mejora su capacidad de pago).

Mayores niveles de endeudamiento (medido como porcentaje del PBI o del ingreso medio) pueden aumentar las dificultades de los agentes para hacer frente a sus compromisos, ya seas por el lado del mayor peso del servicio de la deuda como por el menor acceso a créditos nuevos ya que niveles de apalancamiento más alto hacen más difícil obtener adicional.

Davis (1992) utiliza la tasa de crecimiento del PBI los salarios y previos reales de las materias primas, los tipos de interés y la ratio de endeudamiento sobre PBI para explicar la ratio de quiebras empresariales en algunos países de la OCDE.

Brookes (1994), Explica la probabilidad de mora en el pago de los créditos hipotecarios de las familias como función del nivel de renta de la ratio de servicio de deuda del cociente entre la riqueza neta del sector privado y el número de créditos hipotecarios, de la tasa de variación de las propiedades inmobiliarias, así como de las restricciones de liquidez que enfrentan los agentes.

Muñoz (1999) Evalúa a través de un modelo de efecto fijos de datos de panel el impacto del crecimiento económico sobre la solvencia del sistema del crecimiento económico sobre la tasa de morosidad es contra cíclica, que la volatilidad del tipo de cambio afecta la mora de las colocaciones en moneda extranjera y que las variaciones de las tasas de interés tienen una relación

directa con la calidad de la cartera; En el Perú, la investigación sobre los determinantes de la morosidad en las IMF es relativamente nueva y poco desarrollada, uno de los trabajos más conocidos es el documento de Murrugarra junto con Ebentrecich.(1999).

El objetivo de dicho trabajo es examinar el efecto de las políticas crediticias de las Ed pymes sobre los niveles de morosidad observados en sus agencias, utilizando como variables explicativas las características del mercado crediticio local y de las políticas de gestión de créditos de cada entidad y agencia. Estiman un modelo clásico de datos de panel analizando la presencia de efectos fijos y aleatorios en la muestra empleada 14 y adicionalmente, tomando en cuenta la naturaleza censurada de la variable dependiente por la que en los primeros meses de funcionamiento las agencias no tienen tasas de morosidad significativas presentan los resultados de la estimación de un modo Tobit con efectos fijos.

En resumen, se dice que los determinantes macroeconómicos de la morosidad de pueden clasificar en tres grandes grupos: variables que midan el ciclo económico, las que afectan el grado de liquidez de los agentes y aquellas variables que miden el nivel de endeudamiento.

#### **b. Factor Microeconómico**

El comportamiento de cada entidad financiera es fundamental para explicar su nivel de morosidad, por ejemplo, aquellas entidades que tengan una política de colocarse más agresiva se espera que presenten tasas de morosidad mayores. En este sentido, el crecimiento del crédito, el tipo de negocio y los incentivos a adoptar más arriesgada son los grupos de variables más analizados.

Uno de los elementos más importantes sobre la tasa de morosidad de una institución bancaria es la velocidad de su expansión crediticia, incrementos

importantes en la tasa de crecimiento de las colocaciones pueden u acompañados de reducciones en los niveles de exigencias a los solicitantes.

Una posible causa del incremento en la morosidad es el posible incentivo que tengan los gestores a asumir políticas de crédito más arriesgadas. Entidades con problemas de solvencia pueden iniciar una especie de huida hacia adelante, buscando expansiones en segmentos más rentables, pero con mayores riesgos (Saurina, 1998).

Por otro lado, la selección adversa también actúa en contra de las instituciones que intentan aumenta rápidamente su participación en el mercado de crédito, ya que, si una entidad intenta arrebatar a los clientes de otro banco, este probablemente solo deje marchar a sus peores clientes. Si dicha expansión se hace en un área o segmentos nuevos, los problemas de selección adversa se podrían multiplicar ya que los primeros clientes que acudirán a la nueva entidad serán de peor calidad.

El número de agencias de cada entidad se utiliza como un indicador proxy de la diversificación geográfica de cada institución. En principio, el incremento en el número de agencias significa tener acceso a una mayor veracidad de mercado lo cual puede generar dificultades en el monitoreo y control con lo que se tiende a empeorar la capacidad de evaluación y de recuperación.

Por lo cual, en toda entidad crediticia la adecuada vigilancia de los créditos colocados puede ser un determinante importante de la tasa de recuperación. La escasez de los recursos destinados a las tareas de monitoreo es una práctica peligrosa que puede afectar la capacidad de control y recuperación de los créditos otorgados.

Un indicado bastante común es el monto colocado por empleado; Refleja el monto colocado que, en promedio, cada empleado debe atender y se define como la ratio entre el total de colocaciones sobre el número de empleados. En



principio se espera que el afecto de este indicador sobre la tasa de morosidad sea positivo. Sin embargo esta relación no es clara ya que incrementos en el monto colocado por empleado generan mayores tasas de morosidad siempre y cuando este empleado generan mayores tasas de morosidad siempre y cuando este empleado haya superado el punto de saturación de créditos que pueda monitorear eficientemente, es decir que hasta cierto monto colocado, el empleado puede aumentar o mantener la eficiencia de los controles y que a partir de cierto punto y por el excesivo tamaño del monto que debe supervisar es posible que empiecen a generarse pérdidas de eficiencia en el control.

La relación entre tasa de morosidad y garantías es de signo incierto ya que las teorías tradicionales sostienen que los mejores prestamistas están dispuestos a aportar más garantías para señalar que son de riesgo bajo a su vez, un mayor número de garantías aportadas limita el riesgo moral del cliente. Sin embargo, se han venido desarrollando teorías que plantean una relación positiva, ya que afirman que la existencia de garantías disminuye los incentivos que tiene la institución para un adecuado monitoreo del crédito a la par que puede generar un exceso de optimismo entre los acreditados. (Padilla y Requejo, 1998).

Se dice que en el sistema financiero peruano las garantías crediticias se clasifican y publican teniendo en cuenta su capacidad de ser ejecutadas en el menor plazo posible. De esta manera existen garantías de lenta realización, de rápida realización y otras no clasificadas. Sin embargo y tal como se reconocen Murrugarra y Ebentreich (1999) en el caso de microcréditos este indicado no es tan preciso, ya que no captura el efecto de otros tipos de garantías bastantes usadas por los diferentes tipos de créditos ofrecidos, como son las garantías grupales, las garantías individuales, las cuales son de naturaleza distinta a las garantías reales.

### 2.2.7.3 Índice de Morosidad.

$$\text{Índice de morosidad} = \frac{A}{B}$$

Donde:

A= Saldo de cartera de crédito vencida al cierre de un tiempo determinado.

B= Saldo de cartera de crédito total al cierre de un tiempo determinado.

### 2.2.7.4 Provisión de cartera.

Según Algarra, (2012) comenta que la provisión de la cartera vencida se debe a los clientes que no pagan sus deudas y para proveer y reconocer ese riesgo constante de perder parte de lo vendido a crédito, de no poder recuperar esa cartera, de no poder cobrar esas deudas, la empresa, mensualmente hace una provisión sobre el valor de la cartera que según análisis del comportamiento de sus deudores considera que no es posible recuperar y por tanto debe de aprovisionar.

#### a. Provisión de cartera Individual

Como deducción por concepto de provisión individual para deudas de dudoso o difícil cobro fijase como cuota razonable hasta un treinta y tres por ciento (33%) anual del valor nominal de cada deuda con más de un año de vencida.

#### b. Provisión de cartera vencida

Los contribuyentes que lleven contabilidad de casuación y cuyo sistema de operaciones origine regular y permanentemente créditos a su favor, tendrán derecho a que se les deduzca de su renta bruta, por concepto de provisión general deudas de dudoso o difícil cobro, un porcentaje de la cartera vencida así:

Tabla 1: Porcentajes de provisión de la cartera vencida.

Vencimiento	%
De 0 a 1 mes (0 a 30 días)	0%
De 1 a 2 meses (31 a 60 días)	20%
De 2 a 3 meses (61 a 90 días)	30%
De 3 a 6 meses (91 a 180 días)	40%
Más de 6 meses (Más de 181 días)	100%

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

### **2.3 Hipótesis**

La implementación de estrategias de cobranza reducirá el índice de morosidad de los créditos en la Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. de Trujillo durante el periodo 2018, a través de refinanciamientos de deudas y condonación de intereses, permitiendo mejorar la capacidad de la organización para recuperar dichos créditos, con la finalidad de crecer de manera sostenible y segura en el mercado.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1 Operacionalización de variables

Tabla 2: Operacionalización de variables.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Variable Independiente</b>  Estrategias de Cobranza	Estrategias de cobranzas: Son un conjunto de acciones que buscan reactivar la relación comercial con el cliente con la finalidad de lograr la continuidad en los pagos de préstamos otorgados o recuperar parte del valor de los mismos.	Estrategia para realizar contacto con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de clientes contactados a través de llamada telefónica, email y visita domiciliaria.</li> </ul>
		Estrategia para refinanciamiento de deuda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de créditos refinanciados.</li> <li>Importe de créditos refinanciados</li> </ul>
		Estrategia de cancelación condonación de Intereses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de créditos cancelados con condonación de intereses.</li> <li>Importe de créditos cancelados con condonación de intereses.</li> </ul>
<b>Variable Dependiente</b>  Morosidad	Efecto de la puntualidad o incumplimiento de las obligaciones de pago o en la devolución de un crédito, que a su vencimiento no se ha cumplido con el pago. Castañeda y Tamayo (2013)	Índice de morosidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>% cartera de alto riesgo &gt; 31 a 181 días.</li> <li>Mora contable &gt; 30 días de atraso.</li> <li>Provisiones según días de atraso.</li> <li>Provisiones por tipo de producto.</li> </ul>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

### 3.2 Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es cuasi experimental

#### **Cuasi - Experimental:**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), en este diseño se efectúa una observación antes de introducir la variable independiente (O1) y otra después de su aplicación (O2). Por lo general las observaciones se obtienen a través de la aplicación de una prueba u observación directa, cuyo nombre asignado depende del momento de aplicación. Si la prueba se administrará antes de la introducción de la variable independiente se le denomina pre test y si se administra después que entonces se llama post test.

Cuyo diseño gráfico es el siguiente:

G1: O1-----X-----O2  
**Pre-Test    Estímulo    Post Test**

#### **De donde:**

**O1:** Índice y/o nivel de morosidad en la empresa antes de implementarse las estrategias de cobranzas.

**X:** Implementación de estrategias de cobranzas.

**O2:** Índice y/o nivel de morosidad en la empresa después de implementarse las estrategias de cobranzas.

### 3.3 Unidad de estudio

Para el presente estudio de investigación nuestra unidad de estudio es la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

### 3.4 Población

La población lo conforma los créditos vencidos de la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

### 3.5 Muestra (muestreo o selección)

Para un tamaño de muestra en el presente estudio se consideró a todos los créditos vencidos en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., al 31 de diciembre del 2017.

### 3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

#### 3.6.1 Técnicas de investigación

- **Análisis documentario**

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

- **Observación**

Permite registrar lo que ocurre en la situación real de la empresa, clasifica los acontecimientos pertinentes de acuerdo al problema que está aborda. Además, se tomó como apoyo un Checklist.

- **Entrevista**

Es la comunicación interpersonal establecida entre el grupo investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema identificado.

#### 3.6.2 Técnicas de recolección de datos y análisis de datos

- **Fichas Bibliográficas**

Contienen los datos de identificación de un libro o de algún documento escrito sobre el objeto de estudio. Estas fichas se hacen para todos los libros o artículos que pueden ser útiles a la investigación, no solo para los que se han leído.

- **Diagrama de Flujo**

Un diagrama de actividades representa los flujos de trabajo paso a paso de negocio y operacionales de los componentes en un sistema.

- **Formato de Registro de Datos**

Se recolectará la información de morosos durante los años 2017 y después de implementar el proceso con respecto al año 2018 para observar y evaluar su indicador.

### 3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

- **Autorización o permiso**

De las personas o autoridades, para la ejecución del proyecto de investigación.

- **Descripción de los Procesos**

- Selección, capacitación y supervisión del personal.
- Preparación y condiciones de la unidad de análisis.

- (información brindada, espacio, tiempo, etc.)
- Coordinaciones internas y externas.
- **Desarrollo de Objetivos**
  - Situación actual del nivel de morosidad.
  - Diseño a través de la utilización de flujogramas y mapa de proceso para conocer la situación actual de la empresa y su mejora, sobre el otorgamiento (solicitud - evaluación) y cobranza de crédito.
  - Calculo para conocer el índice de morosidad antes y después de la implementación.
  - Cuadros y gráficos comparativos.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

### 4.1 Datos generales de la empresa

#### 4.1.1 Reseña Histórica.

La Empresa denominada como nombre comercial Inversiones y Servicios “Horizonte S.A.C.”, fue fundada el 10 de enero del año 2008, se le conoce también con el nombre de “Matizados Horizonte”, dedicada como actividad principal a la venta de artículos de ferretería y como actividad secundaria materiales de construcción, dicha empresa desde sus inicios hasta la fecha se encuentra ubicada en la Prolongación Cesar Vallejo N° 1717, Urbanización La Rinconada, Trujillo, La Libertad.

Esta empresa fue fundada por Luis Sánchez Espinoza el 10 de enero del 2008, quien a su vez tiene a su cargo la administración del negocio desempeña el cargo de Gerente o Administrador.

#### 4.1.2 Giro Económico.

Comercial.

#### 4.1.3 Productos.

Artículos de Ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados como actividad principal y como actividad secundaria la venta de materiales de construcción.

#### 4.1.4 Capital y principales Accionistas.

El capital invertido en la empresa es casi de S/ 600.00 mil nuevos soles incluidos administrativos, y tiene como accionistas anónimos cerrado.

#### 4.1.5 Organización de la Empresa.

- **Gerente General**

Encargado de dirigir el plan de ejecución de los servicios que presta la empresa, en nombre del Gerente General de la empresa es el Ing. Luis Sánchez Espinoza.

- **Asistente de Gerencia**

Es la persona encargada de elaborar cotizaciones, informes, facturas y demás documentos para la realización de los servicios que brinda la empresa.

- **Jefe de Recursos Humanos**

Es la persona encargada de analizar, elegir y contratar a los trabajadores de la empresa, así como hace las funciones de Administrador.



- **Jefe de Finanzas**

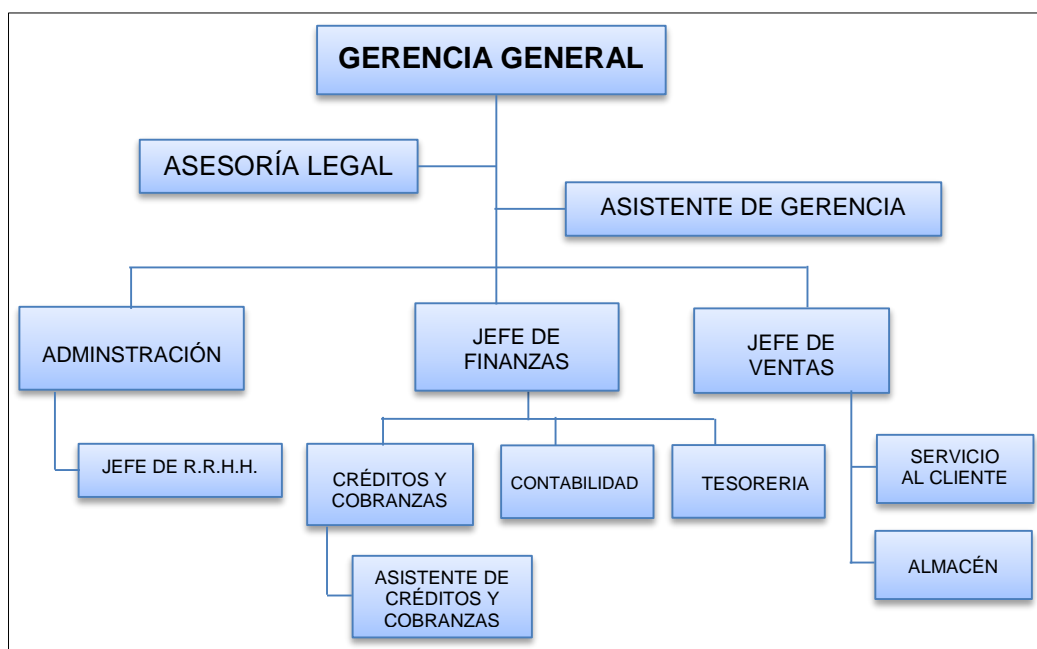
Es la persona que está a cargo de la parte contable, de llevar las cuentas de tesorería, así como también es responsable del área de créditos y cobranzas.

- **Jefe de Ventas**

Está a cargo de las áreas como servicio al cliente, asistente de créditos y almacén

A continuación, se muestra el organigrama de la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Figura 5: Organigrama de la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.



Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

**Comentario:**

Como se puede apreciar en la figura 5 que el organigrama funcional de la empresa Inversiones y Servicios “Horizonte S.A.C.”, está estructurado desde la Gerencia General, con dos áreas adjuntas las cuales son asesoría legal que brinda soporte legal por otro lado, asistente de gerencia como apoyo administrativo.

Por otro lado, la gerencia general coordinará directamente con las jefaturas: Finanzas, Ventas y Administración.

El jefe de ventas tiene a su cargo las áreas de servicio al cliente quien tiene la función de brindar la información adecuada y satisfactoria hacia el cliente con respecto al servicio que le puede brindar la empresa, así mismo tiene a su cargo también el área de almacén cuya función es de almacenar los materiales cada cierto tiempo y permitir el acceso y manipulación a dichos materiales, bajo custodia y mucha responsabilidad

Con respecto al Jefe de Finanzas tiene a su cargo las áreas de créditos y cobranzas; asimismo tendrá a su cargo el área de asistente de créditos, el área de contabilidad y tesorería.

Y por último el Administrador tiene a su cargo al jefe de Recursos Humanos cuya función será de velar por el bienestar del personal.

#### **4.1.6 Participación en el Mercado.**

La empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., es una empresa cuya actividad comercial es la venta de matizados y productos de ferretería en general, siendo su especialidad de matizados para vehículos, así como también el abastecimiento a la población de diversos productos ferreteros, brinda atención especializada en el rubro a las empresas dedicadas a empresas de transportes, sin descuidar la venta de artículos ferreteros a constructoras y usuarios finales.

Por tal motivo la empresa tiene una posición aceptable de gran demanda en el mercado de Trujillo en el rubro de inversiones y servicios de otorgar créditos a los clientes sin evaluación previa, las ventas cada vez tienen una tendencia creciente cada año positivamente pero el problema es la disminución en la recuperación de los créditos otorgados en su momento a los clientes.

#### **4.1.7 Competencia.**

- Homecenters Peruanos S.A.
- Corporación La Sirena S.A.C.
- Ferretería Distribución y Ventas S.A.C.
- Maestro Perú Sociedad Anónima
- M. Electro S.A.
- Felecin Ferretería Eléctrica Indus. E.I.R.L.
- Rumi Import S.A.
- Maviplac S.A.C.
- WV Tecno Industrias S.R.L.
- Ferretería El Sol S.R.L.

- Starlux del Perú S.A.C.
- Ragen S.A.

#### **4.1.8 Principales Clientes.**

- Carrocerías "MORILLAS S.A"
- Carrocerías "BRUCE S.A.C."
- Estructuras Metálicas "NASSI S.A.C."
- Carrocerías "MODASA SA"
- Carpintería Metálica "METALBUS S.A.C."
- Carpintería Metálica "CONTIBUS S.A.C."
- Servicios Generales "CAMILO S.R.L.TDA."
- KVC Contratistas S.A.C.
- KROSS Diseño y Construcción
- Constructora "DD DIAZ S.A.C."
- Inversiones "B MENDOZA S.A.C"
- Grupo "D y R CONTRATISTAS S.A.C"
- Constructora "ONE S.A.C."
- "ARCYCA S.A.C."
- "A & G DRYWALL"
- Clientes de diversos talleres ubicados en la Ciudad de Trujillo.

#### **4.2 Determinación del nivel de morosidad de los créditos otorgados**

En la empresa Inversiones y Servicios "Horizonte S.A.C.", se ha realizado un análisis para determinar el nivel de morosidad siendo uno de los principales problemas a los que se enfrenta la empresa el incumplimiento de los pagos por parte de los clientes, ha ocasionado que el empresario tenga que buscar alternativas para no verse abocado al cierre del negocio; en especial ya que Horizonte S.A.C. es una microempresa y por lo tanto no cuenta con igualdad de condiciones respecto a las grandes empresas que respaldan su cuentas por cobrar haciendo uso de garantías (letras, cheques, bienes entre otros). Por ello Horizonte S.A.C. a la hora de conceder créditos y realizar las cobranzas a los clientes tiene una gran responsabilidad a futuro por mantenerse en el mercado.

Para la obtención de los resultados se explicará brevemente los puntos principales del actual proceso de otorgamiento de créditos, donde se podrá observar que la empresa no cuenta con estrategias para la cobranza y posterior recuperación de los mismos, de acuerdo a lo siguiente:

- Existe solo una persona en el área de créditos y cobranzas que se encarga de verificar, controlar y determinar el estado en el que se encuentran los créditos. Cuando la persona encargada no se encuentra en la empresa no lo realiza ningún personal de turno.
- En los procesos de ventas al crédito, no hay una verificación a detalle la documentación que presenta el cliente, asimismo se maneja de manera empírica implica un mayor riesgo.
- Dentro del proceso de evaluación crediticia para el cliente, se tiene en cuenta la antigüedad y recurrencia del mismo.
- El único método de cobranza que se ejecuta son mediante llamadas telefónicas y correos electrónicos, pero no existe un cronograma para su ejecución y una posterior validación de los clientes contactados a través de dichos medios.
- La empresa no cuenta con políticas que regulen las actividades y funciones que debe realizar el personal con respecto a las cobranzas.
- Los plazos máximos otorgados a los clientes se encuentran entre 15 a 30 días calendario.
- El cliente a quien se le otorga un crédito solo acepta el compromiso de pago mediante un contrato verbal con el vender y/o mediante un correo electrónico; por lo que, en caso de incumplimiento, la empresa solo cambia el estado del cliente internamente a la categoría de "Moroso".
- Posteriormente, si el cliente no ha pagado aún el crédito que se le otorgo por la empresa Horizonte S.A.C., el área de crédito y cobranzas realiza dos llamadas al mes para la cobranza al cliente y regularización de su pago.
- Si el cliente aún persiste en no pagar su deuda se informa al área de administración.
- En caso del incumplimiento del pago por parte del cliente, el área de administración emite un reporte interno de los clientes morosos y queda pendiente para la recuperación de los créditos otorgados.
- No se tiene políticas de cobranza definidas que señalen cómo actuar si el cliente incumple en el pago, por ello se ha incrementado la morosidad.
- Se provisiona de manera proporcional de 20% a un 40% según los días de atraso.
- La empresa ha clasificado a sus clientes a quienes se les ha otorgado créditos, de acuerdo a determinados plazos de la siguiente manera:
  - o **> 0-30 días** *Clientes normales*: Se considera a clientes que se les otorga crédito de 0 a 15 días y de 0 a 30 días. Y que se encuentra cancelado dentro del plazo establecido.
  - o **31-60 días** *Clientes con problemas potenciales*: Son aquellos clientes cuyo vencimiento ha superado el plazo de los 30 primeros días del crédito otorgado. Considerándolos como clientes morosos.

- **61-90 días** *Cliente deficiente*: Se considera aquellos clientes que han excedido el plazo de vencimiento de los 60 días, siendo un riesgo que no paguen a tiempo el crédito que se brindó.
  - **91-180 días** *Clientes dudoso*: Se considera a clientes que excedieron el plazo de vencimiento de los 91 días y se toma como clientes dudosos en su pago con una escasa posibilidad de recuperar esa deuda.
  - **> 181 días** *Cliente en pérdida*: Se considera al cliente que excedió el plazo de los 181 y se toma como deuda incobrable.
- La empresa ha determinado la provisión de aquellos créditos vencidos de acuerdo a lo siguiente:

Tabla 3: Fechas de vencimiento

Vencimiento	%
De 0 a 1 mes (0 a 30 días)	0%
De 1 a 2 meses (31 a 60 días)	20%
De 2 a 3 meses (61 a 90 días)	30%
De 3 a 6 meses (91 a 180 días)	40%
Más de 6 meses (Más de 181 días)	100%

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

Según el análisis documental con respecto a la morosidad se identificó que no hay un control adecuado de las cuentas por cobrar, excediendo en su mayoría de casos el periodo de crédito establecido; así mismo, la empresa no cuenta con una política o proceso que estandarice las acciones preventivas y correctivas ante el incumplimiento de pago; tampoco se realizan cobranzas constantes, no cuentan con formatos o reportes para el seguimiento y la recuperación de los créditos otorgados.

A continuación, se muestra la totalidad de la cartera de clientes que se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Cuentas por cobrar a clientes		S/ 497,541.00
Cuentas por cobrar normales, a clientes	S/ 108,741.00	
Cuentas por cobrar vencidas, a clientes	S/ 388,800.00	
Estimación de cobranza dudosa		S/ - 103,937.10
Cuentas por cobrar (Neto de estimación de cobranza dudosa)		<b>S/ 393,603.90</b>

En la tabla, se puede visualizar que la cartera total al 31 de diciembre del año 2017, es de S/ 497,541.00 soles, producto de la suma de la cartera normal de clientes por S/ 108,741.00 soles más la cartera vencida de S/ 388,800.00 soles; asimismo, debemos considerar la disminución que representa la estimación de cobranza dudosa por el importe de S/ 103,937.10, obteniendo como resultado el importe de la cartera neta por S/ 393,603.90. En lo que respecta al índice de morosidad del año 2017 se obtiene de la división de la cartera vencida entre la cartera total la cual da como resultado el índice de 78.14%.

$$\text{Índice Morosidad} = \frac{\text{Cuentas por cobrar vencidas, a clientes } 388,800.00}{\text{Total cuentas por cobrar a clientes } 497,541.00} = 78.14\%$$

Para la empresa, tener un índice de morosidad del 78.14% representa un grave riesgo de incumplimiento por parte de sus clientes, afecta sus operaciones y peligra la continuidad de la organización en el mercado.

A continuación se detalla las ventas al crédito y contado del año 2017:

Tabla 4: Ventas 2017

Cuentas por cobrar Al crédito 2017	Importe S/	%
Cuentas por cobrar vencidas	S/. 388,800.00	78.14%
Cuentas por cobrar no vencidas	S/. 108,741.00	21.86%
<b>Cuentas por cobrar a clientes</b>	<b>S/. 497,541.00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

A continuación, se muestra la totalidad de las cuentas por cobrar a clientes al 31 de diciembre del año 2017:

Tabla 5: Cartera Total al 31 de diciembre del año 2017

N° Orden	Id. Cliente	Importe de Factura X Cobrar S/	Fecha Emisión Factura	Días Crédito	Fecha de Vencimiento	Días de Atraso al 31 de diciembre 2017	Cxc Normales Hasta 30 días De Atraso S/	CxC Vencidas S/
1	H0108	8,469.00	30/11/2017	30	30/12/2017	0	8,469.00	
2	H0111	17,860.50	01/06/2017	30	01/07/2017	182		17,860.50
3	H0128	18,053.25	16/05/2017	30	15/06/2017	198		18,053.25
4	H0235	17,826.75	22/05/2017	30	21/06/2017	192		17,826.75
5	H0260	12,611.00	30/11/2017	30	30/12/2017	0	12,611.00	
6	H0304	16,480.50	10/05/2017	30	09/06/2017	204		16,480.50
7	H0325	14,065.50	30/08/2017	30	29/09/2017	92		14,065.50
8	H0356	12,645.75	06/09/2017	15	21/09/2017	100		12,645.75
9	H0361	3,704.00	24/12/2017	15	08/01/2018	0	3,704.00	
10	H0362	7,803.00	20/12/2017	15	04/01/2018	0	7,803.00	
11	H0383	9,594.00	15/12/2017	15	30/12/2017	0	9,594.00	

N° Orden	Id. Cliente	Importe de Factura X Cobrar S/	Fecha Emisión Factura	Días Crédito	Fecha de Vencimiento	Días de Atraso al 31 de diciembre 2017	Cxc Normales Hasta 30 días De Atraso S/	CxC Vencidas S/
12	H0394	10,580.00	25/12/2017	15	09/01/2018	0	10,580.00	
13	H0406	21,774.00	27/12/2017	30	26/01/2018	0	21,774.00	
14	H0407	16,935.00	24/08/2017	30	23/09/2017	98		16,935.00
15	H0418	13,736.25	04/08/2017	30	03/09/2017	118		13,736.25
16	H0429	17,778.00	01/08/2017	30	31/08/2017	121		17,778.00
17	H0433	18,076.50	30/05/2017	30	29/06/2017	184		18,076.50
18	H0437	3,769.00	30/11/2017	30	30/12/2017	0	3,769.00	
19	H0438	3,814.00	30/11/2017	30	30/12/2017	0	3,814.00	
20	H0451	16,851.75	05/05/2017	30	04/06/2017	209		16,851.75
21	H0472	12,286.50	06/10/2017	30	05/11/2017	55		12,286.50
22	H0485	15,465.00	21/10/2017	30	20/11/2017	40		15,465.00
23	H0490	17,701.50	29/08/2017	30	28/09/2017	93		17,701.50
24	H0513	13,811.25	06/09/2017	15	21/09/2017	100		13,811.25
25	H0514	11,708.25	11/06/2017	15	26/06/2017	187		11,708.25
26	H0516	2,754.00	28/12/2017	15	12/01/2018	0	2,754.00	
27	H0518	1,436.00	15/12/2017	15	30/12/2017	0	1,436.00	
28	H0530	12,901.50	13/06/2017	15	28/06/2017	185		12,901.50
29	H0536	16,542.00	31/05/2017	15	15/06/2017	198		16,542.00
30	H0557	17,610.00	30/08/2017	30	29/09/2017	92		17,610.00
31	H0568	12,222.75	29/08/2017	30	28/09/2017	93		12,222.75
32	H0609	16,989.75	17/09/2017	30	17/10/2017	74		16,989.75
33	H0620	13,352.25	02/09/2017	30	02/10/2017	89		13,352.25
34	H0700	13,945.50	14/10/2017	30	13/11/2017	47		13,945.50
35	H0722	16,077.00	29/09/2017	30	29/10/2017	62		16,077.00
36	H0723	17,877.00	01/10/2017	30	31/10/2017	60		17,877.00
37	H0733	10,438.00	30/11/2017	30	30/12/2017	0	10,438.00	
38	H0780	3,680.00	30/11/2017	30	30/12/2017	0	3,680.00	
39	H0920	8,315.00	30/11/2017	30	30/12/2017	0	8,315.00	
<b>Total</b>		<b>497,541.00</b>					<b>108,741.00</b>	<b>388,800.00</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

#### Comentario:

En la tabla 5, se observa que la totalidad de la cartera al 31 de diciembre del año 2017, está conformada por 39 clientes (cartera normal más cartera morosa) con una totalidad de S/ 497,541.00 soles, la cual está clasificada por créditos normales hasta con 30 días de atraso con una totalidad de S/ 108,741.00 soles y los créditos vencidos por más de 30 días de atraso una totalidad de S/ 388,800.00 soles.

A continuación, se muestra la cartera según días de mora:

Tabla 6: Cartera según días de mora al 31 de diciembre del año 2017.

N° Orden	ID Cliente	Valor pendiente S/	Fecha de Vencimiento	Días de mora	Días de mora				
					> 0-30 días	> 31-60 días	> 61-90 días	91-180 días	> 181 días
1	H0108	8,469.00	30/12/2017	0	8,469.00				
2	H0111	17,860.50	01/07/2017	182					17,860.50
3	H0128	18,053.25	15/06/2017	198					18,053.25
4	H0235	17,826.75	21/06/2017	192					17,826.75
5	H0260	12,611.00	30/12/2017	0	12,611.00				
6	H0304	16,480.50	09/06/2017	204					16,480.50
7	H0325	14,065.50	29/09/2017	92				14,065.50	
8	H0356	12,645.75	21/09/2017	100				12,645.75	
9	H0361	3,704.00	08/01/2018	0	3,704.00				
10	H0362	7,803.00	04/01/2018	0	7,803.00				
11	H0383	9,594.00	30/12/2017	0	9,594.00				
12	H0394	10,580.00	09/01/2018	0	10,580.00				
13	H0406	21,774.00	26/01/2018	0	21,774.00				
14	H0407	16,935.00	23/09/2017	98				16,935.00	
15	H0418	13,736.25	03/09/2017	118				13,736.25	
16	H0429	17,778.00	31/08/2017	121				17,778.00	
17	H0433	18,076.50	29/06/2017	184				18,076.50	
18	H0437	3,769.00	30/12/2017	0	3,769.00				
19	H0438	3,814.00	30/12/2017	0	3,814.00				
20	H0451	16,851.75	04/06/2017	209				16,851.75	
21	H0472	12,286.50	05/11/2017	55		12,286.50			
22	H0485	15,465.00	20/11/2017	40		15,465.00			
23	H0490	17,701.50	28/09/2017	93				17,701.50	
24	H0513	13,811.25	21/09/2017	100				13,811.25	
25	H0514	11,708.25	26/06/2017	187				11,708.25	
26	H0516	2,754.00	12/01/2018	0	2,754.00				
27	H0518	1,436.00	30/12/2017	0	1,436.00				
28	H0530	12,901.50	28/06/2017	185				12,901.50	
29	H0536	16,542.00	15/06/2017	198				16,542.00	
30	H0557	17,610.00	29/09/2017	92				17,610.00	
31	H0568	12,222.75	28/09/2017	93				12,222.75	
32	H0609	16,989.75	17/10/2017	74			16,989.75		
33	H0620	13,352.25	02/10/2017	89			13,352.25		
34	H0700	13,945.50	13/11/2017	47			13,945.50		
35	H0722	16,077.00	29/10/2017	62			16,077.00		
36	H0723	17,877.00	31/10/2017	60		17,877.00			
37	H0733	10,438.00	30/12/2017	0	10,438.00				
38	H0780	3,680.00	30/12/2017	0	3,680.00				
39	H0920	8,315.00	30/12/2017	0	8,315.00				
<b>Total</b>		<b>497,541.00</b>			<b>108,741.00</b>	<b>45,628.50</b>	<b>60,364.50</b>	<b>212,586.00</b>	<b>70,221.00</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

### Comentario:

En la tabla 6, podemos observar que el 31 de diciembre de 2017 la empresa tiene clientes con clasificación normal por un importe de S/ 108,741.00 soles, con problemas potenciales por un importe de S/ 45,628.50 soles, deficientes por un importe de S/ 60,364.50, en categoría de dudosos por un importe de S/ 212, 586.00 soles y en pérdida por un importe de S/ 70, 221.00 soles.



#### 4.2.1 Determinación de morosidad por número de días de atraso.

Para determinar el índice de morosidad por número de días de atraso se ha tomado el monto de la cartera total al 31 de diciembre del 2017 por S/ 497 541.00 soles, comparándolo con los importes de acuerdo a la cantidad de días de atraso, de la siguiente manera:

> 31-60 días	S/. 45,628.50	
----- =	----- =	9%
Total cuentas por cobrar a clientes	S/. 497,541.00	
> 61-90 días	S/. 60,364.50	
----- =	----- =	12%
Total cuentas por cobrar a clientes	S/. 497,541.00	
> 91-180 días	S/.212,586.00	
----- =	----- =	43%
Total cuentas por cobrar a clientes	S/.497,541.00	
> 181 días	S/. 70,221.00	
----- =	----- =	14%
Total cuentas por cobrar a clientes	S/. 497,541.00	

Después de realizar el cálculo del índice de morosidad por tipo de cliente, el resultado más relevante lo representa la cartera de > 91-180 días de atraso, con el 43%; esto indica que no se toman las acciones o estrategias adecuadas para la cobranza al momento de que el cliente empieza a incumplir y sobre todo que no se está haciendo el seguimiento correspondiente a dichos créditos para su recuperación. Así mismo, se toma en cuenta que el 14% se clasifican a clientes probablemente en pérdida, sin embargo, la empresa no puede dar de baja dichos créditos antes de haber agotado todos los medios de cobranza posibles.

A continuación, se muestra una tabla de la clasificación de clientes porcentualmente:

Tabla 7: Índice de morosidad según días de atraso al 31 de diciembre del año 2017.

Días de mora	> 31-60 días	> 61-90 días	> 91-180 días	> 181 días
<b>%</b>	<b>9%</b>	<b>12%</b>	<b>43%</b>	<b>14%</b>
<b>Cartera vencida S/</b>	45,628.50	60,364.50	212,586.00	70,221.00
<b>Cartera Total S/</b>	497,541.00	497,541.00	497,541.00	497,541.00

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

### Comentario:

En la tabla 7 se observa la clasificación de los clientes según los días de mora de los créditos otorgados en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., indica que el 9% de la cartera total corresponde a los clientes con problemas potenciales la cual se otorgaron crédito de >31 a 60 como días de atraso; el 12% corresponde a los clientes deficientes la cual se otorgaron crédito con el plazo establecido de >61 a 90, el 43% corresponde a los clientes dudosos que excedieron el plazo de >91 a 180 días y por último el 14% de la cartera total corresponde a los clientes en pérdida la cual se otorgaron crédito al exceder los 181 días como días de atraso.

El alto índice de morosidad es el 43% lo que representa según los días de atraso > 91-180 días, el monto de S/ 212,586.00; por ello sería necesario aplicar nuevos procesos y también para incrementar las ventas al contado a su vez recuperar la cartera morosa, capacita al personal de venta y al asistente de créditos y cobranzas en el otorgamiento de créditos de manera adecuada para cumplir con la meta que la empresa impone.

#### 4.2.2 Determinación de morosidad por niveles de vencimiento de los créditos.

La morosidad global es representada por las cuentas por cobrar vencidas, que llega a ser el 78.14% de las ventas otorgadas al crédito, es decir el importe de S/. 388,800.00, generado por no contar con estrategias de cobranza, reportes y/o lineamientos de créditos establecidos. Con respecto a los días de atraso de >91 a 180 días se ha obtenido un índice del 43% correspondiente a los clientes dudosos de los cuales es el índice de morosidad más elevado, según la entrevista y el checklist (ver anexos 01 y 02) se muestra que la cartera esta vencida porque ha excedido la fecha de vencimiento del crédito ya que el cliente debería haber pagado, en el plazo no mayor a los 30 días.

Para ello tenemos la morosidad de la cartera vencida con respecto a lo siguiente:

Tabla 8: Listado de cuentas por cobrar vencidas al 31 de diciembre del año 2017.

N° Orden	ID Cliente	Valor pendiente S/	Fecha de Vencimiento	Días de mora	Días de mora			
					> 31-60 días	> 61-90 días	> 91-180 días	> 181 días
1	H0111	17,860.50	01/07/2017	182				17,860.50
2	H0128	18,053.25	15/06/2017	198				18,053.25
3	H0235	17,826.75	21/06/2017	192				17,826.75
4	H0304	16,480.50	09/06/2017	204				16,480.50
5	H0325	14,065.50	29/09/2017	92				14,065.50

N° Orden	ID Cliente	Valor pendiente S/	Fecha de Vencimiento	Días de mora	Días de mora			
					> 31-60 días	> 61-90 días	> 91-180 días	> 181 días
					S/			
6	H0356	12,645.75	21/09/2017	100				12,645.75
7	H0407	16,935.00	23/09/2017	98				16,935.00
8	H0418	13,736.25	03/09/2017	118				13,736.25
9	H0429	17,778.00	31/08/2017	121				17,778.00
10	H0433	18,076.50	29/06/2017	184				18,076.50
11	H0451	16,851.75	04/06/2017	209				16,851.75
12	H0472	12,286.50	05/11/2017	55	12,286.50			
13	H0485	15,465.00	20/11/2017	40	15,465.00			
14	H0490	17,701.50	28/09/2017	93				17,701.50
15	H0513	13,811.25	21/09/2017	100				13,811.25
16	H0514	11,708.25	26/06/2017	187				11,708.25
17	H0530	12,901.50	28/06/2017	185				12,901.50
18	H0536	16,542.00	15/06/2017	198				16,542.00
19	H0557	17,610.00	29/09/2017	92				17,610.00
20	H0568	12,222.75	28/09/2017	93				12,222.75
21	H0609	16,989.75	17/10/2017	74		16,989.75		
22	H0620	13,352.25	02/10/2017	89		13,352.25		
23	H0700	13,945.50	13/11/2017	47		13,945.50		
24	H0722	16,077.00	29/10/2017	62		16,077.00		
25	H0723	17,877.00	31/10/2017	60	17,877.00			
<b>Total</b>		<b>388,800.00</b>			<b>45,628.50</b>	<b>60,364.50</b>	<b>212,586.00</b>	<b>70,221.00</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

#### Comentario:

De la tabla 8 se muestra que 25 clientes de la Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. forman parte de la cartera vencida y se describe cada cliente según su valor facturado, es decir el monto total con lo que se le facturó su compra en la fecha establecida la cual se denominada fecha de emisión, también fue necesario contar con un registro de cuanto es el valor pendiente con lo que el cliente tiene una deuda, se observa también la fecha de vencimiento en función a los días de crédito otorgados en algunos clientes se les extiende 30 días y en otros 15 días. Cabe mencionar que la fecha de corte de dicho reporte se realizó al 31 de diciembre del año 2017.

Y por último en la tabla los valores de la cartera vencida en función a los días de mora; el valor total de la cartera vencida en los clientes que tienen menor a 61 días de mora fue de S/ 45,628.50 nuevos soles, por otro lado, para los clientes que tienen entre 61 a 90 días de mora el valor de la cartera vencida en la empresa fue de S/ 60,364.50

nuevos soles, así mismo el valor de la cartera vencida para otros clientes que tienen entre 91 a 180 días de mora fue de S/ 212,586.00 nuevos soles y por último para los clientes que tienen mayor a 181 días de mora, el valor de la cartera vencida fue de S/ 70,221.00 nuevos soles.

#### 4.2.3 Análisis de determinación de cobranza dudosa.

De acuerdo con la información recopilada mediante la entrevista (ver anexo 01), en el proceso de evaluación crediticia no se solicita que los clientes presenten ninguna garantía, como consecuencia no cumplen con pagar y los créditos que la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. le otorgó; pese a que se solicita exhaustivamente el pago no lo efectúan, siendo necesario iniciar distintas acciones para poder recuperar el monto de la deuda que éstos deben.

##### a) Cartera vencida con respecto a los días de atraso > 31 a 60

A continuación, se muestra los porcentajes de la cartera vencida con atraso de 31 a 60 días:

Tabla 9: Porcentaje de mora de > 31 a 60 días.

Descripción	Monto S/	%
> 31- 60 días	45,628.50	12%
Cartera vencida	388,800.00	

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 8 y 9.

Elaboración propia.

##### Comentario:

En la tabla 9 se observa la distribución de las cuentas por cobrar de mora de 31 a 60 días representa un 12% de la cartera total vencida de la Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. del año 2017.

##### b) Cartera vencida con respecto a los días de atraso > 61 a 90

A continuación, se muestra los porcentajes de la cartera vencida con atraso de 61 a 90 días:

Tabla 10: Porcentaje de mora de > 61 a 90 días.

Descripción	Monto S/	%
> 61- 90 días	60,364.50	16%
Cartera vencida	<b>388,800.00</b>	

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 8 y 9.

Elaboración propia.

**Comentario:**

En la tabla 10 se observa la distribución de las cuentas por cobrar de mora de 61 a 90 días representa un 16% de la cartera total vencida de la Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. del año 2017.

**c) Cartera vencida con respecto a los días de atraso > 91 a 180**

A continuación, se muestra los porcentajes de la cartera vencida con atraso de 91 a 180 días:

Tabla 11: Porcentaje de mora de > 91 a 180 días.

Descripción	Monto S/	%
> 91- 180 días	212,586.00	55%
Cartera vencida	<b>388,800.00</b>	

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 8 y 9.

Elaboración propia.

**Comentario:**

En la tabla 11 se observa la distribución de la cartera vencida según los días de atraso de 91 a 180 días, que representa el 55% de la cartera total de la Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. del año 2017.

**d) Cartera de alto riesgo con respecto a los días de atraso > 181 días**

A continuación, se muestra los porcentajes de la cartera vencida con atraso mayor a 181 días:

Tabla 12: Porcentaje de mora de > 181 días.

Descripción	Monto S/	%
> 181 días	70,221.00	18%
Cartera vencida	<b>388,800.00</b>	

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 8 y 9.

Elaboración propia.

#### Comentario:

En la tabla 12 se observa la distribución de las cuentas por cobrar de mora mayor a 181 días representa un 18% de la cartera total vencida de la Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. del año 2017.

La cartera vencida de la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. según sus días de atraso muestra un excesivo desbalance en sus cuentas por cobrar, además se necesita realizar diversos cambios así como replantear estrategias de cobranzas para reducir la morosidad; siendo importante para el presente trabajo de investigación y que la empresa continúe en marcha y solucione su alto índice de morosidad.

Tabla 13: Morosidad según días de atraso

Vencimiento	Valor Total	%
>31-60 días	45,628.50	12%
> 61-90 días	60,364.50	16%
> 91-180 días	212,586.00	55%
> 181 días	70,221.00	18%
	<b>388,800.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

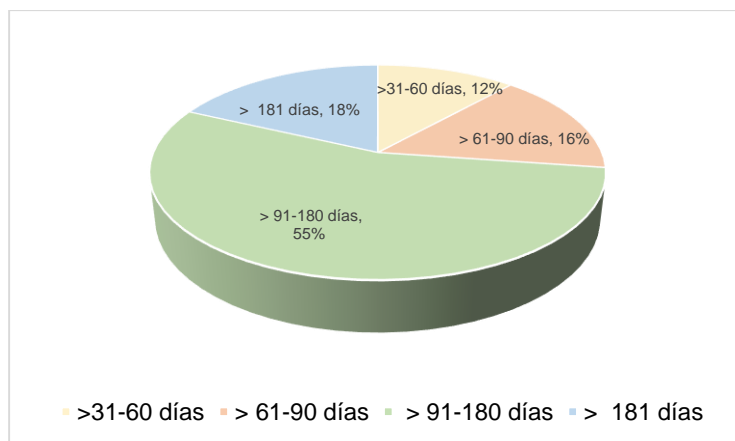
Elaboración propia.

#### Comentario:

En la tabla 13 se observa que el 12% corresponde a la cartera vencida representa a los clientes con un atraso >31-60 días, el 16% corresponde a la cartera vencida representa a los clientes con un atraso > 61-90 días; el 55% corresponde a la cartera vencida representa a los clientes con un atraso > 91-180 días y el 18% corresponde a la cartera vencida representa a los clientes con un atraso > 181 días. Cabe

mencionar que el atraso viene a ser la cantidad de días después de haberse vencido la fecha máxima de pago pactado ante la empresa.

Figura 6: Morosidad respecto a la cartera total.



Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C, tabla 12.

Elaboración propia.

#### Comentario:

En la figura 6 se puede diagnosticar de todo el crédito que otorgó la empresa Inversiones y Servicios "Horizonte S.A.C." hasta el año 2017, el 12 % son los clientes que tienen retraso hasta 30 días, así mismo el 88% son los clientes que tienen un retraso mayor a 30 días, siendo este índice el más relevante para la empresa.

#### 4.2.4 Provisión de cobranza dudosa.

Dentro de la empresa Horizonte S.A.C., existen clientes que cumplen con pagar de manera oportuna e inclusive de manera adelantada, otorga así un flujo de ingresos por la venta de mercaderías. Y los clientes que pagan con regularidad sus obligaciones sobre los cuales se les otorgan créditos, y no se toma en cuenta prórrogas sobre el vencimiento de la deuda y lograr saldar deudas, es necesario que los clientes que no cumplen con pagar se inician distintas acciones para poder recuperar el monto de la deuda que éstos deben.

Frente a esta incertidumbre, una deuda que no ha podido ser cobrada o saldada, por ello es importante recalcar que en la fecha de atraso de más de 181 días la cual se provisionó en un 40% según los días de atraso, la cual es indispensable para esta investigación tomar cartas en el asunto de reducir la morosidad con estrategias en su cobranza y crédito para que su cobro sea efectivo y a la vez brindar un adecuado crédito para cada cliente que lo solicite.

Por ello es necesario provisionar por tipo de producto según los días de atraso de la siguiente manera:

En lo que respecta a la provisión se realiza de la siguiente manera:

> **31-60 días** S/. 45,628.50 x 0% = **S/0,000.00**

> **61-90 días** S/. 60,364.50 x 20% = **S/12,072.90**

> **91-180 días** S/. 212,586.00 x 30% = **S/63,775.80**

> **181 días** S/. 70,221.00 x 40% = **S/28,088.40**

Se muestra a continuación el cuadro de la provisión de la cartera vencida del año 2017:

Tabla 14: Provisión de la cartera vencida con respecto al número de días.

Vencimiento	Valor Total S/	% de provisión	Monto de provisión S/
> 31-60 días	45,628.50	0%	<b>0.00</b>
> 61-90 días	60,364.50	20%	<b>12,072.90</b>
> 91-180 días	212,586.00	30%	<b>63,775.80</b>
> 181 días	70,221.00	40%	<b>28,088.40</b>
<b>Total</b>	<b>388,800.00</b>		<b>103,937.10</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 13.

Elaboración propia.

#### **Comentario:**

De la tabla 14 se observa la distribución de la provisión sobre el comportamiento de la cartera vencida según el análisis realizado en la empresa, el cual considera que no es posible recuperar y por lo tanto se debe provisionar, de acuerdo a la teoría de la provisión de cartera general, definida como marco teórico de la presente investigación se considera los porcentajes de provisión en concordancia con lo establecido por la empresa.

Por lo tanto, para una cartera vencida entre 61 a 90 días de atraso la empresa provisiona el 20%, estimándose un valor de morosidad en S/ 12,072.90 nuevos soles, lo cual dicho resultado le será de suma utilidad para la empresa en llevar como gasto durante su ejercicio contable, así mismo para una cartera vencida entre 91 a 180 días de atraso la empresa considera provisionar el 30% lo cual se estima un valor de morosidad en S/ 63,775.80 nuevos soles, que viene a ser gasto para la empresa y por último para una cartera vencida mayor a 181 días de atraso conociéndose como cartera de alto riesgo y se toma en cuenta según las nuevas



políticas a implementar de la cartera S/. 70,221.00 provisiona al 40% obteniendo un monto de S/. 28,088.40 esto se debe a que es probable que no se recupere en su totalidad la cartera perdida y es una estrategia que la empresa desea implementar con respecto a las provisiones y se estima la totalidad de la provisión tienen un valor de S/ 103,937.10, considerándose también como gasto durante su ejercicio contable.

### **Cartera vencida con respecto al tipo de producto**

Se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 15: Totalidad de la cartera morosa por tipo de producto

<b>Vencimiento</b>	<b>Tipo de Producto</b>	<b>Valor Total S/</b>
>31-60 días	Matizados(acabados)	45,628.50
	Ferretería	0.00
> 61-90 días	Matizados(acabados)	46,419.00
	Ferretería	13,945.50
> 91-180 días	Matizados(acabados)	143,487.75
	Ferretería	69,098.25
> 181 días	Matizados(acabados)	35,687.25
	Ferretería	34,533.75
		<b>388,800.00</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 14.

Elaboración propia.

### **Comentario:**

En la tabla 15 se muestra el total de S/ 388,800.00, dicho monto representa a la cartera vencida excediendo los 61 – 90 días en Matizados (acabados) el monto es de S/ 46,419.00 y en ferretería el monto de S/ 13,945.50, asimismo exceder de los 91 – 180 días en Matizados (acabados) el monto es de S/ 143,487.75 y en ferretería el monto de S/ 69,098.25, en lo que respecta de > 181 días en Matizados (acabados) el monto es de S/ 35,687.25 y en ferretería el monto de S/ 34,533.75; lo cual demuestra que tiene una pérdida de clientes al 31 de diciembre del año 2017.

Por ello es necesario sacar el monto a provisionar por tipo de producto:

> **61-90 días** Matizados (acabados) S/.46,419.00 x 20% = **S/.9,283.80**

> **61-90 días** Ferretería S/.13,945.50 x 20% = **S/.2,789.10**

> **91-180 días** Matizados (acabados) S/.143,487.75 x 30% = **S/.43,046.33**

> **91 - 180 días** Ferrería S/.69,098.25 x 30% = **S/.20,729.48**

> **181 días** Matizados (acabados) S/.35,687.25 x 40%= **S/. 14,274.90**

> **181 días** Ferrería S/. 34,533.75 X 40% = **S/.13,813.50**

Se muestra a continuación la tabla de la provisión de la cartera vencida del tipo de producto.

Tabla 16: Provisión de la cartera vencida del tipo de producto.

Vencimiento	Tipo de producto	Valor Total S/	% de provisión	Monto de provisión S/
>31-60 días	Matizados(acabados)	45,628.50	0%	<b>0.00</b>
	Ferretería	0.00	0%	<b>0.00</b>
> 61-90 días	Matizados(acabados)	46,419.00	20%	<b>9,283.80</b>
	Ferretería	13,945.50	20%	<b>2,789.10</b>
> 91-180 días	Matizados(acabados)	143,487.75	30%	<b>43,046.33</b>
	Ferretería	69,098.25	30%	<b>20,729.48</b>
> 181 días	Matizados(acabados)	35,687.25	40%	<b>14,274.90</b>
	Ferretería	34,533.75	40%	<b>13,813.50</b>
		<b>388,800.00</b>		<b>103,937.10</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., área de créditos y cobranzas anexo 2.

Elaboración propia.

#### Comentario:

De la tabla 16 se observa la distribución de la provisión sobre el comportamiento de la cartera vencida según el análisis realizado en la empresa por el tipo de producto otorgado, para una cartera vencida mayor a 61 días y provisiona el 20% por parte de la empresa se estima un valor de morosidad de S/ 9,283.80 nuevos soles en cuanto a créditos matizados (acabados), y S/ 2,789.10 nuevos soles para créditos relacionados a ferretería.

Por otro lado, también se observa que para una cartera vencida entre 91 a 180 días se provisiona también el 30% por parte de la empresa, se estima un valor de morosidad de S/ 43,046.33 nuevos soles en cuanto a créditos matizados (acabados), y S/ 20,729.48 nuevos soles para créditos relacionados a ferretería.

Y por último se observa que para una cartera vencida mayor a 181 días se provisiona el 40% por parte de la empresa el cual estima un valor de morosidad

de S/ 14,274.90 nuevos soles solo en cuanto a créditos matizados (acabados) y S/ 13,813.50 nuevos soles para créditos relacionados a ferretería.

Es importante recalcar que en la fecha de atraso de más de 181 días la cual se provisionó un 40% según el tipo de producto siendo importante para esta investigación tomar cartas en el asunto de reducir la morosidad con nuevos procesos para su efectiva cobranza y un adecuado crédito para cada cliente que lo solicite.

Con respecto a las provisiones según sus días de atraso por el tipo de producto muestran índices de provisión de la siguiente manera:

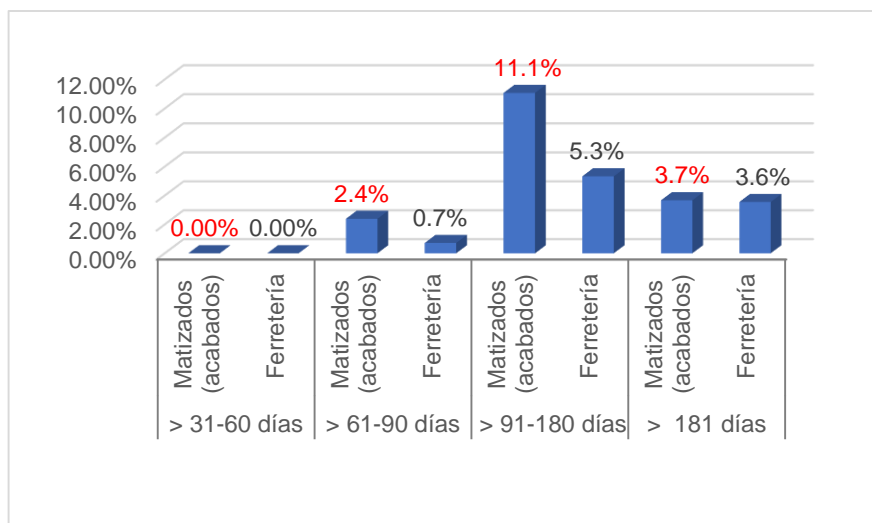
> 31-60 días:	Provisión Matizados (acabados)	<b>S/.0,000.00</b>	
	----- =	----- =	0%
	Cartera vencida	S/.388,800.00	
> 31-60 días:	Provisión Ferretería	<b>S/.0,000.00</b>	
	----- =	----- =	0%
	Cartera vencida	S/.388,800.00	
> 61-90 días:	Provisión Matizados (acabados)	<b>S/.9,283.80</b>	
	----- =	----- =	2.4%
	Cartera vencida	S/.388,800.00	
> 61-90 días:	Provisión Ferretería	<b>S/.2,789.10</b>	
	----- =	----- =	0.7%
	Cartera vencida	S/.388,800.00	
> 91-180 días:	Provisión Matizados (acabados)	<b>S/.43,046.33</b>	
	----- =	----- =	11.1%
	Cartera vencida	S/.388,800.00	
> 91-180 días:	Provisión Ferretería	<b>S/.20,729.48</b>	
	----- =	----- =	5.3%
	Cartera vencida	S/.388,800.00	
> 181 días:	Provisión Matizados (acabados)	<b>S/. 14,274.90</b>	
	----- =	----- =	3.7%
	Cartera vencida	S/.388,171.50	
> 181 días:	Provisión Matizados (acabados)	<b>S/. 13,813.50</b>	
	----- =	----- =	3.6%
	Cartera vencida	S/.388,171.50	

**Comentario:**

Como se puede observar el monto más elevado a provisionar según el tipo de producto es para Matizados (acabados) el monto de S/ 43 046,33 y para Ferretería el monto de S/ 20 729,48 en los días > 91-180 días siendo los rubros más solicitados, por ello la empresa se debe enfocar en la deuda de gran proporción y reducir la morosidad en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Se muestra el nivel de morosidad representado en la figura:

Figura 7: Distribución de la provisión según el tipo de producto del año 2017.



Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 18.

Elaboración propia.

**Comentario:**

En la figura 7 se puede diagnosticar que el nivel de morosidad con respecto a la provisión de la cartera vencida entre 31 a 181 días, el crédito otorgado destinado para las actividades de acabado Matizados como productos de pinturas de diferentes tipos y marcas, así como thiners, lijas, aditivos, masillas, etc. es de 2.4%, por otro lado el 0.7% de los clientes que se les otorgó un crédito para construcción se encuentran en situación de morosos y el 11.1% de acabados, el 5.3% es crédito por ferretería son clientes que superan los 91 días de morosidad y en lo que respecta vendrían a ser los clientes que superan los 181 días de morosidad en Matizados (acabados) el 3.7% y en la ferretería el 3.6% representa una amenaza para la empresa Inversiones y Servicios "Horizonte S.A.C.".

A continuación, se muestra la distribución del tipo de producto en el año 2017:

Tabla 17: Distribución de la provisión según el tipo de producto.

Vencimiento	> 31-60 días		> 61-90 días		> 91-180 días		> 181 días	
	Matizados (acabados)	Ferretería	Matizados (acabados)	Ferretería	Matizados (acabados)	Ferretería	Matizados (acabados)	Ferretería
%	0.00%	0.00%	2.4%	0.7%	11.1%	5.3%	3.7%	3.6%
Provisión S/	0.00	0.00	9,283.80	2,789.10	43,046.33	20,729.48	14,274.90	13,813.50
<b>Cartera vencida S/</b>	388,800.00	388,800.00	388,800.00	388,800.00	388,800.00	388,800.00	388,800.00	388,800.00

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 16 y 17.

Elaboración propia.

#### Comentario:

En la tabla 17 se muestra el porcentaje por cada tipo de producto en lo que se refiere de **> 31-60 días** no existe provisión debido a que existe una posibilidad de que pague durante el periodo indicado. En lo que respecta a la provisión obtenida de la cartera vencida de **> 61-90 días** representa el 2.4% de Matizados (acabados) con el monto de provisión de S/ 9,283.80, en ferretería representa el 0.7% el monto de S/ 2,789.10, con respecto a los días vencidos **> 91-180 días** en Matizados (acabados) representa el 11.1% el monto de provisión es S/ 43,046.33, en ferretería representa 5.3% el monto de provisión es S/ 20,729.48 solo en el periodo de vencimiento de 181 a más el 3.7% de Matizados (acabados) con el monto de provisión de S/ 14,274.90, en ferretería representa el 3.6% el monto a provisionar es de S/ 13,813.50.

Se muestra a continuación los estados financieros del año 2017:

Tabla 18: Estado de situación financiera del año 2017.

<b>Estado de Situación Financiera</b>	
<b>del 01 de julio al 31 de diciembre - 2017</b>	
(Expresado en nuevos soles)	
Cuenta	2017
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/. 88,435.00
Inversiones financieras	
Cuentas por cobrar a clientes	S/. 497,541.00
Cuentas por cobrar normales, a clientes	S/. 108,741.00
Cuentas por cobrar vencidas, a clientes	S/. 388,800.00
Estimacion de cobr dudosa	S/. -103,937.10
Otras cuentas por cobrar (neto)	
Existencias	S/. 21,156.00
Gastos pagados por anticipado	S/. 5,231.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>S/. 508,425.90</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
Inversiones financieras	
Otras cuentas por cobrar a partes relacionadas	
Propiedades y equipo	S/. 95,238.00
Otros activos	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/. 95,238.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/. 603,663.90</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Sobre giros bancarios	
Obligaciones financieras	S/. 17,500.00
Cuentas por pagar (personal y proveedores)	S/. 273,599.00
Provisiones	
Otros pasivos	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>S/. 291,099.00</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Obligaciones financieras	
Cuentas por pagar (personal)	
Ingresos diferidos	
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/. -</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>S/. 291,099.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital	S/. 154,847.24
Capital de inversión	
Capital adicional	
Otras reservas	
Resultados acumulados	S/. 157,717.67
Diferencias de conversión	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>S/. 312,564.90</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/. 603,663.90</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

#### 4.2.5 Indicador del Índice de Morosidad Total.

Se tiene que:

##### a) Indicador del Índice de Morosidad Total

Se tiene que:

Índice de Morosidad al 31/12/2017.

Cuentas por cobrar vencidas, a clientes= S/ 388,800.00.

Total cuentas por cobrar a clientes = S/ 497,541.00.

$$\text{Indice Morosidad} = \frac{\text{Cuentas por cobrar vencidas, a clientes}}{\text{Total cuentas por cobrar a clientes}} * 100$$

$$\text{Indice Morosidad} = \frac{S/388,800.00}{S/497,541.00} * 100$$

$$\text{Indice Morosidad} = 78.14\%$$

##### Comentario:

La cartera de la Empresa Inversiones y Servicios "Horizonte S.A.C" no se encuentra sana debido a que más del 10% de cartera total de la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. se encuentra como cartera vencida en este caso no puede tomar a la empresa como rentable ya que lo normal en las empresas deben encontrarse sin morosidad y sin déficit en su activo circulante.

La cartera vencida al 31 de diciembre del año 2017 es de S/ 388,800.00, dicha cartera fue generada desde al 31 de diciembre del año 2017, ha considerado a los deudores con días de atraso a partir de los 30 días de crédito brindado y se contabiliza desde 1 a más de 180 días de mora como lo señala la tabla 9.

#### 4.3 Descripción de estrategias para entrar en contacto con el cliente

Una de las estrategias iniciales que la empresa ha utilizado como método de cobranza han sido las llamadas telefónicas, envío de correos y visitas domiciliarias. De acuerdo al análisis de la documentación realizada, estos medios que buscan reactivar la relación comercial con el cliente, no se ha controlado de forma adecuada por lo que los resultados no han sido los más favorables.

Por este motivo, se establecerán cronogramas para su ejecución de acuerdo a los días de atraso del cliente y se realizará el seguimiento de la cantidad de clientes con quienes se logró hacer contacto y cuál de los medios es el más efectivo.

Esta estrategia será uno de los puntos de partida para aplicar la estrategia del refinanciamiento y condonación de deuda.

Tabla 19: Cronograma para estrategia de contacto con el cliente según días de atraso

Vencimiento	LLAMADAS	E-MAIL	VISITA DOMICILIARIA*	OBSERVACION
< 30 días (Preventivo)	0	1	0	Antes del vcto
> 31-60 días	1	2	0	Semanal a partir del 1er día de vcto
> 61-90 días	3	3	1	Semanal a partir del 1er día de vcto
> 91-180 días	4	4	2	Semanal a partir del 1er día de vcto
>181 días a más	5	5	3	Semanal a partir del 1er día de vcto

\*La visita domiciliaria se utilizará en caso no se pueda contactar al cliente por otro medio. Periodicidad mensual.

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

#### **Comentario:**

Posteriormente a su aplicación el área de créditos y cobranzas emitirá un reporte de aquellos clientes contactados a través de cada medio.

#### **- Reporte de llamadas:**

Como parte de las estrategias de cobranza se utilizarán cobros telefónicos (para los clientes que se retrasen desde 31 días a más). Es importante resaltar que el reporte de llamadas es necesario para lograr la meta de cobros a cliente diarios y mensuales, también es importante para recordar que su fecha de pago se encuentra vencida, de esta manera se muestra al cliente que la empresa se preocupa por sus cobranzas, manteniéndolas organizadas y controladas.



Tabla 20: Reporte de Llamadas – Clientes Contactados

LLAMADAS	2018		
	N° DE CLIENTES MOROSOS	N° CLIENTES CONTACTADOS	DIFERENCIA
> 31-60 días	2	2	0
> 61-90 días	6	3	3
> 91-180 días	11	7	4
>181 días - a más días	3	1	2
<b>TOTAL</b>	22	13	9

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

**Comentario:**

En la tabla anterior, podemos visualizar que, de los 22 clientes asignados para llamadas telefónicas, se logró contactar a 13, que representa el 59% del total de clientes morosos.

**- Reporte de Emails:**

La importancia del envío de correos hacia los clientes es que permite recordarles los días de atraso por la deuda contraída ya hace un tiempo a cada cliente. Además, se utilizará de forma preventiva para aquellos clientes que se encuentran en categoría normal, a manera de evitar los retrasos en los pagos.

Tabla 21: Reporte de Emails – Clientes Contactados

EMAIL	2018		
	N° DE CLIENTES MOROSOS	N° CLIENTES CONTACTADOS	DIFERENCIA
< 30 días (Preventivo)	17	15	2
> 31-60 días	2	0	2
> 61-90 días	6	0	6
> 91-180 días	11	1	10
>181 días - a más días	3	0	3
<b>TOTAL</b>	39	16	23

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

**Comentario:**

En la tabla anterior podemos visualizar que, de los 39 clientes asignados para este medio de comunicación, se ha logrado contactar con 16, de los cuales 15 fueron mensajes preventivos y solo 1 fue moroso. Cabe destacar que la mayor respuesta fue por parte de los clientes que se encuentran en categoría normal, por lo que se percibe que más que un medio que permite el contacto directo con el cliente, se considera un medio solo informativo.

**- Reporte de visitas domiciliarias:**

Las visitas domiciliarias se planificaron sólo para aquellos clientes que cuenten con más de 60 días de atraso, debido a los recursos que demanda.

Tabla 22: Reporte de Visitas Domiciliarias – Clientes Contactados

VISITA	2018		
	Nº DE CLIENTES MOROSOS	Nº CLIENTES CONTACTADOS	DIFERENCIA
> 61-90 días	6	0	6
> 91-180 días	11	1	10
>181 días - a más días	3	1	2
<b>TOTAL</b>	20	2	18

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

**Comentario:**

En la tabla anterior se puede mostrar que, de los 20 clientes asignados para la visita domiciliaria, solo se pudieron contactar con 2 debido a que el tiempo de vencimiento de dichos créditos ya es mayor a 90 días.

**4.4 Aplicación de estrategia de refinanciamiento de deuda**

Para lograr que la empresa mejore la recuperación de los créditos otorgados a sus clientes se utilizará la estrategia de refinanciamiento de deuda, la cual se aplicará en el primer semestre del 2018.

El refinanciamiento de deuda consiste brindar al cliente la opción de dividir la deuda actual que mantiene con la empresa en cuotas accesibles a un plazo determinado, de manera que el cliente pueda cancelar el crédito otorgado sin tener la calidad de moroso. Al momento del refinanciamiento, se le solicitara al cliente la firma de un documento que avale el cumplimiento de sus pagos, tal como un pagaré o una letra en garantía, de manera que

exista un mayor compromiso con el cumplimiento de los plazos otorgados y no se reincida en la morosidad.

Al aplicar la estrategia de refinanciamiento, a los 39 clientes que conforman la cartera vencida, se ha logrado captar a los siguientes:

Tabla 23: Cartera Vencida 2018 – Clientes captados para refinanciamiento

REFINANCIAMIENTO	2018			
	Vencimiento	N° CLIENTES CON DEUDA REFINANCIADA	IMPORTE REFINANCIADO	IMPORTE CANCELADO
> 31-60 días	4	39,746.50	39,746.50	-
> 61-90 días	4	50,244.00	50,244.00	-
> 91-180 días	6	91,213.50	91,213.50	-
>181 días - a más días	0	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>181,204.00</b>	<b>181,204.00</b>	<b>-</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

Tabla 24: Cartera Vencida 2018 – Detalle de créditos refinanciados

N° Orden	Id Cliente	Valor pendiente	Fecha de emisión	Fecha de Vcto.	Días de mora	Días de mora						
						>31-60 días	> 61-90 días	> 91-180 días	> 181 días			
6	H0356	12,645.75	06/09/2017	21/09/2017	100				12,645.75			
8	H0418	13,736.25	04/08/2017	03/09/2017	118				13,736.25			
9	H0429	17,778.00	01/08/2017	31/08/2017	121				17,778.00			
12	H0472	12,286.50	06/10/2017	05/11/2017	55	12,286.50						
13	H0485	15,465.00	21/10/2017	20/11/2017	40	15,465.00						
17	H0530	12,901.50	13/06/2017	28/06/2017	185				12,901.50			
18	H0536	16,542.00	31/05/2017	15/06/2017	198				16,542.00			
19	H0557	17,610.00	30/08/2017	29/09/2017	92				17,610.00			
22	H0620	13,352.25	02/09/2017	02/10/2017	89		13,352.25					
23	H0700	13,945.50	14/10/2017	13/11/2017	47		13,945.50					
16	H0256	13,352.25	11/04/2018	30/06/2018	80		13,352.25					
26	H0383	9,594.00	23/04/2018	30/06/2018	68		9,594.00					
38	H0780	3,680.00	06/05/2018	30/06/2018	55	3,680.00						
39	H0920	8,315.00	16/05/2018	30/06/2018	45	8,315.00						
<b>181,204.00</b>						<b>39746.5</b>	<b>S/.</b>	<b>50,244.00</b>	<b>S/.</b>	<b>91,213.50</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

#### Comentario:

De acuerdo a la tabla 24, podemos observar que se ha logrado captar 14 clientes al 30 de junio de 2018 mediante la estrategia de refinanciamiento, 4 de los cuales tenían entre 31 a 60 días de atraso con una deuda de S/ 39,746.50 soles, 4 tenían

entre 61 a 90 días de atraso, con una deuda de S/ 50,244.00 soles y los 6 restantes tenían de 91 a 180 días de atraso con un importe de deuda de S/ 91,213.50 soles. El total de las deudas refinanciadas asciende a S/ 181,204.00 soles, que del total de la cartera morosa al 30.06.2018 que es S/ 353, 499.30 soles, representa el 51.26%.

#### 4.5. Implementación de estrategia de condonación de intereses

La segunda estrategia que se aplicó para mejorar la cobranza es la de condonación de intereses, ya que, de acuerdo a política de la empresa, el incumplimiento de pago por parte del cliente genera un interés de 10 soles por cada día de retraso.

Esta estrategia está dirigida a los clientes que hayan superado los 90 días de atraso en su crédito, y solicitará al cliente la cancelación del 10% para acceder a la exoneración y a un único pago posterior a 15 días para liquidar el crédito en su totalidad.

De igual forma, el cliente firmará un pagaré o letra para avalar la operación y evitar la reincidencia en la morosidad.

Tabla 25 : Cartera Vencida 2018 – Clientes captados para condonación de intereses

CONDONADOS	2018			
	Vencimiento	N° CLIENTES CON DEUDA CONDONADA	IMPORTE CONDONADO	IMPORTE CANCELADO
> 31-60 días	0	-	-	-
> 61-90 días	0	-	-	-
> 91-180 días	4	48,527.00	48,527.00	-
>181 días - a más días	12	188,894.75	188,894.75	-
<b>TOTAL</b>	16	237,421.75	237,421.75	-

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

#### Comentario:

En la tabla 25, podemos observar que se han logrado captar 4 clientes con un vencimiento mayor a 91 días, condonándole una deuda de S/ 48, 527 soles y 12 clientes con 181 o más días de vencimiento por un importe de S/ 188, 894.75 soles. El total de los créditos condonados asciende a S/ 237,421.75 soles, lo que representa en base a la cartera morosa al 30.06.2018 el 67.16%.

Tabla 26: Cartera Vencida 2018 – Detalle de créditos condonados

N° Orden	Id Cliente	Valor pendiente	Fecha de emisión	Fecha de Vcto.	Días de mora	Días de mora							
						>31-60 días	> 61-90 días	> 91-180 días	> 181 días				
2	H0128	18,053.25	16/05/2017	15/06/2017	380				18,053.25				
3	H0235	17,826.75	22/05/2017	21/06/2017	374				17,826.75				
4	H0304	16,480.50	10/05/2017	09/06/2017	386				16,480.50				
5	H0325	14,065.50	30/08/2017	29/09/2017	274				14,065.50				
7	H0407	16,935.00	24/08/2017	23/09/2017	280				16,935.00				
10	H0433	18,076.50	30/05/2017	29/06/2017	366				18,076.50				
11	H0451	16,851.75	05/05/2017	04/06/2017	391				16,851.75				
14	H0490	17,701.50	29/08/2017	28/09/2017	275				17,701.50				
15	H0513	13,811.25	06/09/2017	21/09/2017	282				13,811.25				
16	H0514	11,708.25	11/06/2017	26/06/2017	369				11,708.25				
21	H0609	16,989.75	17/09/2017	27/09/2017	276				16,989.75				
4	H0085	10,394.75	26/12/2017	29/12/2017	183				10,394.75				
6	H0101	11,722.50	12/12/2017	11/01/2018	170			11,722.50					
10	H0110	5,139.50	28/02/2018	07/03/2018	115			5,139.50					
11	H0113	16,344.75	17/03/2018	27/03/2018	95			16,344.75					
12	H0211	15,320.25	15/03/2018	30/03/2018	92			15,320.25					
		<b>237,421.75</b>				<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>S/.</b>	<b>48,527.00</b>	<b>S/.</b>	<b>188,894.75</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

#### Comentario:

En el detalle de los créditos condonados, se puede observar que se ha podido recuperar en su mayoría créditos del periodo 2017, que tienen un vencimiento mayor a los 360 días.

#### 4.6. Propuesta del proceso operativo para mejorar el otorgamiento de crédito

Para mejorar el otorgamiento de crédito es necesario que el proceso operativo, logre reestructurar cronogramas de pagos de clientes, verificación minuciosa para cada cliente y validar la información y así brindar un crédito adecuado en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. Siendo necesario registrar las operaciones al crédito oportunamente para evitar la morosidad en gran proporción y la pérdida innumerable de clientes y gastos administrativos en la recuperación de créditos. Asimismo, mejorar el manejo y control adecuado de los créditos.

#### Nuevos procesos operativos

En el proceso operativo actual del otorgamiento de créditos no muestra reportes para la recuperación de créditos, por ello se necesita establecer categorías o clasificar a los clientes

para brindar créditos con pagos oportunos, siendo necesario tener criterios de un tiempo determinado.

Por lo tanto, para implementar políticas de créditos y cobranzas, es necesario que se realicen en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. según lo indica más adelante (ver anexo 05) el instrumento de análisis documental ya que carecen de estas políticas, para que los nuevos procesos operativos se apliquen en la empresa y evitar la morosidad en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. Por ello se realizó una nueva política (ver anexo 06).

Asimismo, se establece los siguientes procesos:

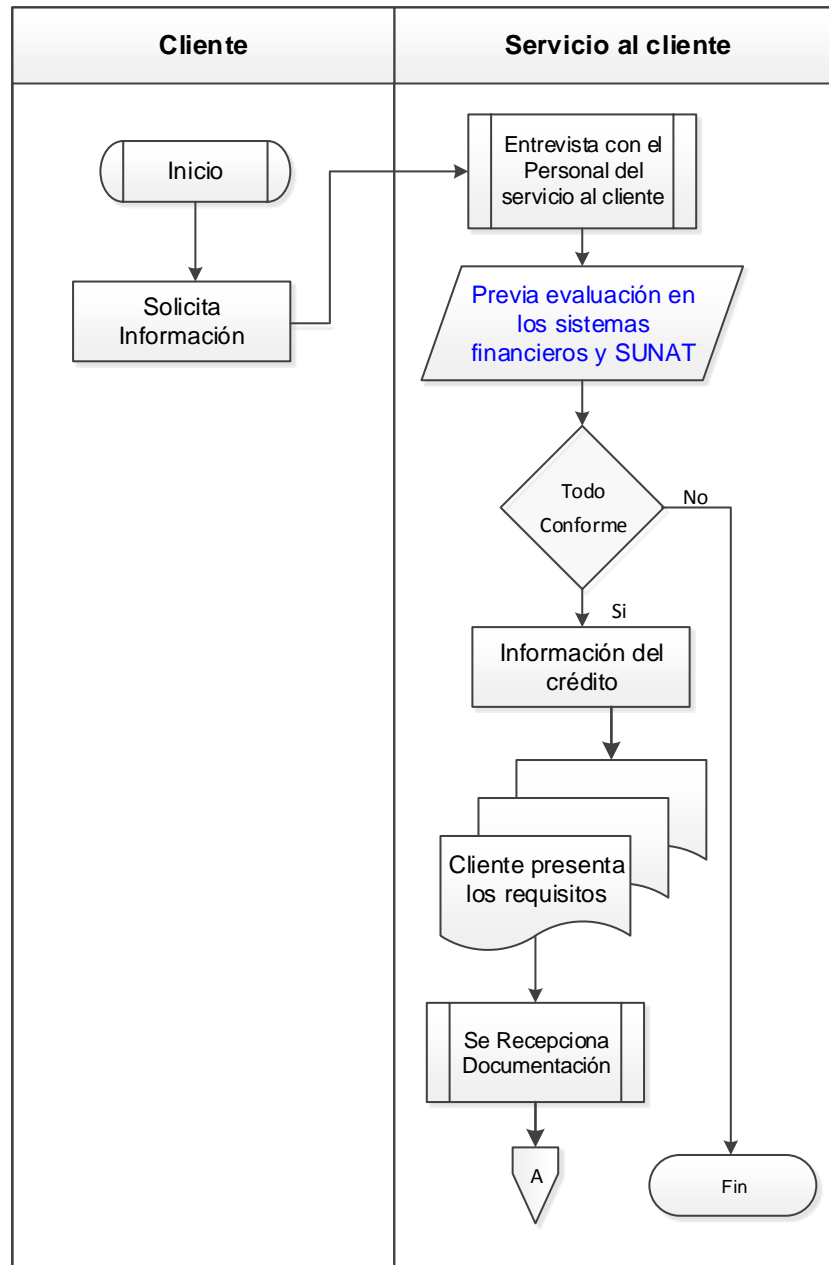
- Proceso operativo para solicitar un crédito.
- Proceso operativo para la evaluación y otorgamiento del crédito.
- Proceso operativo para la cobranza de un crédito (corto, mediano y largo plazo).

#### **4.6.1. Proceso operativo para solicitar un crédito.**

- El proceso de evaluación crediticia es sencillo y óptimo, agilizar la otorgación de líneas de crédito para poder mantener satisfecho a los clientes y cumplir así con la estrategia de ampliación en el mercado.
- El cliente llenara el formulario de "Solicitud de Crédito" (ver anexo 4), con sus datos principales y se anexa los requisitos establecidos.
- La asistente de créditos y cobranzas revisa la solicitud de crédito es decir si aprueba la solicitud, si los datos y requisitos solicitados están conformes para proceder con el análisis de la información presentada pasa a contactarse con el área de ventas para solicitar su récord de ventas y poder determinar si el cliente es apto a acceder a una línea de crédito.
- Cuando el cliente está apto es decir se aprueba el crédito, se procederá a establecer el límite del monto y el plazo de la línea de crédito.
  - **Límite del monto;** para ello se utiliza un método analítico que es de promedios, es decir el promedio de las 6 últimas compras al contado. En caso de no estar conforme con lo solicitado, se considera el promedio de las compras de un año anterior.
  - **Plazo de crédito;** el plazo esta preestablecido; es decir:
    - Menor e igual a S/ 1,000 soles = 15 días
    - Mayor a S/ 1,000 soles y menor a S/ 5,000 soles = 15 días
    - Mayores a S/ 10,000 soles = 30 días

- Contacta al cliente para informarle que el crédito solicitado ha sido aprobado y da conformidad.
- El cliente se acerca a un personal del área de servicio al cliente, para pedir información sobre un crédito.
- Se le brinda la información sobre todo lo referente a cómo puede acceder un crédito.
- El personal del servicio al cliente realiza un filtro de los datos sobre el cliente en los sistemas financieros, y su situación en la SUNAT, con el fin de darle un mejor alcance al asistente de crédito para que realice su análisis crediticio con respecto al cliente.
- Se le precisa mejor sobre la información y condiciones del crédito.
- De estar interesado el cliente presenta los requisitos mediante un file ante el personal del área de servicio al cliente.
- Se recepciona documentación para que ser enviado al asistente de crédito para su evaluación respectiva.

Figura 8: Flujograma proceso operativo para solicitar un crédito.



Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.  
Elaboración propia.

**Comentario:**

En la Figura 8 se observa un Flujograma en la que aplica un nuevo proceso operativo para solicitar un crédito en la empresa Inversiones y Servicios “Horizonte S.A.C.”, en la que inicia con el cliente solicita información ante el personal de atención al cliente, realiza la consulta necesaria todo lo relacionado al servicio que



brinda la empresa, específicamente al crédito, luego de existir el interés por parte del cliente se le brinda la información al respecto, no sin antes se le realiza el filtro ante el aplicativo web de la SUNAT y los sistemas financieros, con el fin de conocer el estado que se encuentra el cliente, de ser apto para un crédito se continua con el proceso de información, caso contrario se le agradece por la atención.

De continuar con el proceso el cliente presenta los requisitos documentados ante el personal de atención al cliente la cual serán recepcionados para evaluación.

Tabla 27: Diseño del MAPRO del proceso operativo para la solicitud de un crédito.

<b>INVERSIONES Y SERVICIOS “HORIZONTE S.A.C.</b>	<b>INVERSIONES Y SERVICIOS “HORIZONTE SAC”.</b>
<b>Área de Ventas:</b>	
<b>Nombre del Procedimiento:</b> Proceso operativo de solicitar un crédito.	
<b>Código del Procedimiento:</b> MAPRO-POSC-01	
<p><b>1. Objetivo:</b> Seguir un procedimiento muy riguroso para que el cliente realice los trámites correspondientes de manera eficaz a fin de evitar evaluaciones o decisiones sesgadas por el resto de las áreas involucradas en este proceso.</p> <p><b>2. Alcance:</b> Alcanza a los clientes un proceso mucho más eficaz, con el fin de realizar un mejor trámite más consistente utiliza, las mejores técnicas de ventas.</p> <p><b>3. Definiciones:</b> Es una solicitud de crédito como carta de presentación del solicitante ante los inversionistas dentro de Inversiones y servicios Horizonte S.A.C, a un plazo establecido por la empresa y las posibilidades del cliente.</p> <p><b>4. Responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede realizar todo tipo de consulta relacionado a adquirir un crédito</li> <li>• Se puede observar y/o percibir las actitudes del cliente para una preevaluación de la necesidad del cliente.</li> <li>• Se puede realizar una previa evaluación sistemáticamente en los sistemas financieros y en el mismo SUNAT</li> <li>• Se puede brindar toda la información con respecto al crédito</li> <li>• Se puede recepcionar toda la documentación de acuerdo con los requisitos informados al cliente.</li> </ul> <p><b>5. Documentos y formularios relacionados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DNI</li> <li>• Boletas que sustenten la capacidad de pago del cliente.</li> <li>• Recibos de servicios (agua, luz y/o teléfono) para verificación de domicilio.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar PDT de ventas de los últimos 6 meses.</li> </ul>		
Código	Descripción	Responsable
01	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilar la documentación necesaria de acuerdo con los requisitos establecidos por la empresa.</li> <li>Brindar la orientación necesaria para que el cliente tenga claro sobre el proceso de adquirir un crédito</li> <li>Acceder a SUNAT con la finalidad de observar su situación del cliente.</li> </ul>	Personal de servicio al cliente

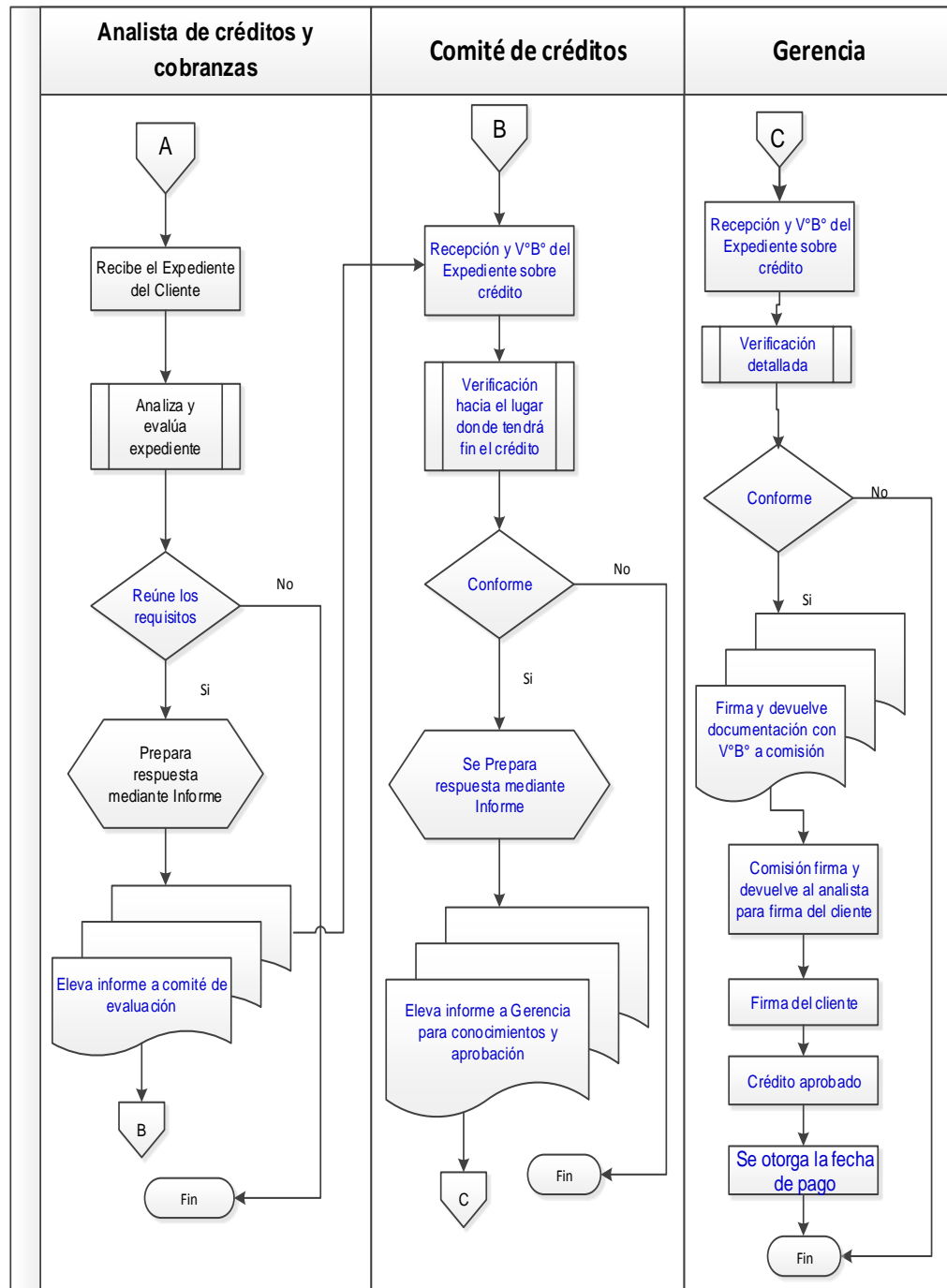
Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

#### 4.6.2. Proceso operativo para la evaluación y otorgamiento del crédito.

- El asistente de crédito recibe documentación sobre los requisitos del cliente.
- Se analiza y verifica el destino y finalidad del crédito.
- Se analiza y cuantifica la capacidad de pago del cliente sobre el crédito otorgado, para ello se verifica como esta en el sistema financiero y también la situación en la SUNAT.
- Se asigna el tiempo de vigencia sobre el crédito otorgado.
- Se procede a asignar una tasa de interés adecuada en función al monto calculado de crédito otorgado en materiales.
- Se procede a documentar.
- Se presenta a un comité de crédito integrado por el jefe de finanzas, jefe de ventas y Administrador, para su determinación respectiva.
- Se documenta respuesta con el visto bueno de los integrantes del comité.
- Se eleva a Gerencia para su aprobación final.
- Se hace de conocimiento al cliente sobre los términos y condiciones del crédito.
- Firma del cliente en los documentos legales sobre el crédito.
- Se otorga el crédito y se le hace conocer sobre el cronograma de pago.

Figura 9: Flujograma del proceso operativo de evaluación y otorgamiento de un crédito.



Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

**Comentario:**

En la Figura 9 se observa un Flujograma en la que aplica un nuevo proceso operativo para evaluar un crédito en la Empresa Inversiones y Servicios "Horizonte S.A.C.", por lo que se visualiza que los nuevos procesos son identificados con letra color azul.

Por lo tanto, el nuevo proceso operativo inicia con la recepción de los documentos armados como un expediente ante el asistente de crédito, quien analiza y evaluará dichos documentos, decidiendo que, si cumple con los requisitos continuos con el proceso, caso contrario se cancela con la evaluación devolviendo el expediente al personal de atención al cliente.

De continuar con el proceso de evaluación se prepara un informe de respuesta y en este caso para este nuevo proceso operativo se elevará a una comisión de créditos conformado por el jefe de finanzas, jefe de ventas y Administrador, para su determinación respectiva.

Luego dicha comisión recepciona el expediente verifica, así mismo decidiendo que si cumple con los requisitos continúa el proceso, caso contrario se cancela con la evaluación devolviendo el expediente al personal al asistente de crédito.

De continuar con el proceso de evaluación se prepara un informe de respuesta y en este caso para este nuevo proceso operativo se elevará a Gerencia para visto y firma respectiva, quien recibe, verifica y devuelve a la comisión dicho expediente ya firmado, cabe mencionar que aquí no existe un proceso de decisión porque amerita el criterio realizado por parte de la comisión.

Finalmente, con la firma de la Gerencia y cumplido con los vistos por todos los involucrados en este proceso, se aprueba y otorga el crédito al cliente, haciéndole conocer las fechas de pago mediante un cronograma.

Tabla 28: Diseño del MAPRO del proceso operativo para la evaluación y otorgamiento de un crédito.

<small>INVERSIONES Y SERVICIOS "HORIZONTE SAC".</small>
<b>"INVERSIONES Y SERVICIOS HORIZONTE S.A.C.</b>
<b>Áreas:</b> Créditos y Cobranzas, Comité de Créditos y Gerencia General.
<b>Nombre del Procedimiento:</b> Proceso de evaluación y otorgamiento de un crédito.
<b>Código del Procedimiento:</b> MAPRO-POEC-02
<p><b>1. Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que la cartera de clientes este conforme a las políticas de créditos y cobranzas.</li> <li>• Evaluar la capacidad de pago del solicitante del crédito</li> <li>• Analizar el monto del crédito (en artículos y/o productos) para el solicitante y clasificar la cartera de clientes.</li> <li>• Revisar los requisitos formales y documentos para la obtención de los créditos, según a las políticas del nuevo proceso operativo de créditos y cobranzas a implementar.</li> <li>• Otorgar el visto bueno de los requisitos para la obtención de un crédito.</li> <li>• Ratificar las condiciones y formas de pago de la venta</li> <li>• Registrar las operaciones de crédito.</li> </ul> <p><b>2. Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ámbito de aplicación del presente procedimiento en todo colectivo que preste servicios en la Organización considerada.</li> <li>• A los clientes que cumplan con los requisitos para la obtención de un crédito.</li> </ul> <p><b>3. Definiciones:</b></p> <p><b>Análisis:</b> Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios, elementos, etc.</p> <p><b>Evaluación:</b> Atribución o determinación del valor de algo o de alguien.</p> <p><b>Cliente:</b> Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente.</p> <p><b>Aprobación:</b> Considerar que algo está bien.</p> <p><b>Otorgar:</b> Conceder o dar una cosa, generalmente como merito o recompensa.</p> <p><b>4. Responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigir al cliente que dé a conocer a detalle su situación económica.</li> <li>• El cliente debe cumplir con los requisitos solicitados para un crédito.</li> <li>• El asistente de crédito debe de verificar bien el file de cada cliente.</li> <li>• El Gerente debe de aprobar el crédito solicitado.</li> <li>• El cliente debe de cumplir con la fecha de pago establecida mediante los acuerdos con la empresa.</li> </ul>

<b>5. Documentos y formularios relacionados</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• DNI</li> <li>• Solicitud del crédito.</li> <li>• File del cliente.</li> <li>• Carta de compromiso de pago.</li> </ul>		
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
03	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe la Solicitud y expediente del cliente.</li> <li>• Analiza y evalúa expediente.</li> <li>• Verifica si cumple o no con los requisitos del crédito.</li> <li>• Prepara respuesta mediante informe</li> <li>• Eleva informe a comité de evaluación</li> </ul>	Asistente de crédito
04	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepciona el expediente del cliente sobre el crédito con los V°B° del Asistente de Crédito.</li> <li>• Se verifica el lugar donde tendrá fin el crédito.</li> <li>• Se prepara respuesta mediante informe</li> <li>• Eleva informe a Gerencia para conocimientos y aprobación de crédito.</li> </ul>	Comité de Créditos
02	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepciona el expediente del cliente sobre el crédito con los V°B° de la comisión de Crédito.</li> <li>• Realiza la verificación detallada.</li> <li>• Firma y devuelve la documentación con su V°B° a la comisión.</li> <li>• Comisión de crédito devuelve el expediente con el crédito aprobado al asistente para firma del cliente.</li> <li>• Firma del cliente su crédito aprobado</li> <li>• Se otorga la fecha de pago mediante documento.</li> </ul>	Gerente General
<p><b>Preparado por:</b> Núñez Taboada D. Pinedo Rojas A.</p>		

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

#### **4.6.3. Proceso operativo para la cobranza de un crédito (corto, mediano y largo plazo).**

Se tiene que establecer procesos operativos para una cobranza de crédito de manera oportuna.

Por ello, en el análisis documental (ver anexo 05) se muestra que no existen procesos siendo necesario realizar un nuevo proceso para que la empresa alcance un control sobre el con el deudor, asimismo, manejar un flujo de caja adecuado y hacer efectiva las cuentas por cobrar.

Por ello se establece lo siguiente:

- Se empieza a actualizar la cartera de acuerdo con la fecha de pago para que el cliente cumpla con los compromisos de pago.
- El asistente de créditos y cobranzas realiza el primer requerimiento de pago a través de llamadas, correos y/o visitas previa cita, este proceso se realizaría al día siguiente de haber excedido la fecha de pago otorgándole 2 días de plazo para cumplir con el compromiso, este proceso se clasifica como cobranza a corto plazo.
- De no resolverse el caso el asistente de créditos y cobranzas realiza el seguimiento a los créditos la cual se programa un itinerario de cobros y al pasar los 30 días de haber brindado un crédito al cliente, se establece este proceso a mediano plazo sin excepción.
- El asistente de créditos y cobranzas realiza avisos preventivos del protesto mediante un segundo requerimiento haciendo conocer al cliente que puede realizar el pago de manera parcial, para ello se le otorga el plazo de 30 días calendarios ya brindados, para este proceso se considera que es de largo plazo, indica que no debe exceder de los 40 días ya que se tendría que estimar como cobranza dudosa y provisionar automáticamente para que no afecte al Roe de la empresa.
- El asistente de créditos y cobranzas entrega un reporte de cobro al gerente en este proceso se realiza un resumen de las visitas, correos y llamadas, así mismo también se notificará un sustento legal para iniciar el pase ya judicial si lo decidiera el Gerente.
- De no resolverse el caso en la siguiente etapa se traslada la cartera a un gestor de cobranza, con el apoyo de asesoría jurídica, quien se encargará de realizar los seguimientos dentro del marco legal durante el 36 a 56 días después de haber vencido su fecha de pago.

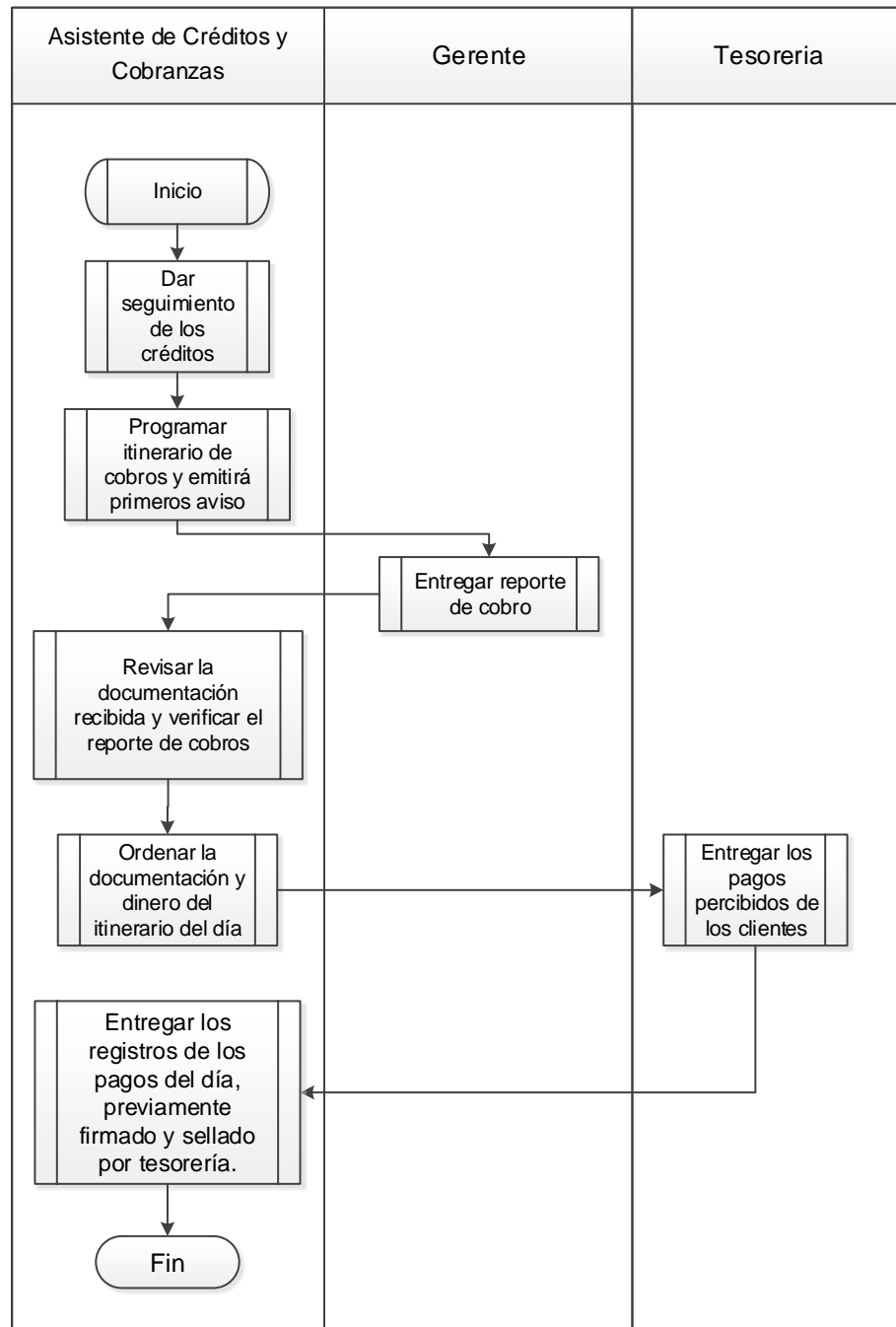
- Luego el gerente entrega al asistente de créditos y cobranzas la documentación ya dado el V°B° por parte del Gerente.
- Es necesario ordenar los files de los clientes esta función le corresponde al asistente de créditos y cobranzas.
- Si existiese un voucher (comprobante de pago) dentro del file de los clientes se llevaría al área de tesorería para su control.
- En esta última etapa debido a que el cliente no cumplió con el compromiso de pago entonces se procede a castigar al cliente o caso contrario se procedería a que el área de tesorería saca copia del comprobante de pago y entrega al asistente de créditos y cobranzas para registrarlos en el sistema y actualizar la data y con ello termina su función en esta etapa de la cobranza a corto mediano y largo plazo.

Cabe mencionar que el castigo consistirá en reportar a los sistemas de evaluación crediticia y/o solo ante la empresa, es importante señalar que hasta culminar este estudio de investigación la empresa aun no contaba con la implementación de este sistema, es por ello que el castigo será solo ante la empresa. es decir el cliente ya no podrá más adquirir un nuevo crédito así este llegue a cumplir con el pago pendiente.

Asimismo, es necesario elaborar algunos reportes creados en Excel se podrá realizar un seguimiento a clientes, donde se canalizará la comunicación con las áreas involucradas dentro del proceso de créditos y cobranzas. Dentro de los cuales se mostrarán a detalle las llamadas, envío de correo vivistas y cobros realizados.



Figura 10: Flujograma del proceso operativo cobranza de un crédito (corto, mediano y largo plazo).



Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

### **Comentario:**

En la Figura 10 se observa un mapa en el que se aplica un nuevo proceso operativo para realizar la cobranza respectiva de un crédito otorgado de la empresa Inversiones y Servicios "Horizonte S.A.C.", por lo que se visualiza en este mapa de proceso la labor de los protagonistas importantes, como el asistente de crédito en la parte financiera y el gestor abogado cuya función es la parte legal.

El Asistente de créditos y cobranzas actualiza su cartera de clientes con deuda pendiente.

Dar seguimiento de los créditos de pago del deudor, el asistente de crédito realiza el primer requerimiento de pago mediante documento haciéndole llegar al lugar donde se destinó el crédito, en la que se le hace de conocimiento con respecto a su deuda y que tiene un compromiso de pago ante la empresa.

Posteriormente de hacer caso omiso y ya está con un retraso de 3 días, se le vuelve a mandar a avisar previene, con facilidades que puede pagar de manera parcial llega a un segundo acuerdo con la empresa.

Continua con el proceso el asistente de créditos y cobranzas se programa el itinerario de cobros y emitirá los primeros avisos.

Se entrega el reporte de cobro, ya sea por llamadas, visitas, o envíos de correos.

Revisar la documentación recibida y verificar el reporte de cobros.

Ordenar la documentación y dinero del itinerario del día.

Al área de tesorería se entregan los pagos percibidos de los clientes.

Entregar los registros de los pagos del día, previamente firmado y sellado por tesorería.

Y si no fuese el caso y si hace caso omiso y ya está en un retraso entre 36 a 56 días, se le vuelve a mandar un documento sobre seguimiento de crédito con enfoque legal y si existe la omisión se le vuelve a enviar otro documento como informe con enfoque judicial.

Por lo tanto, si el cliente a pesar de haber culminado todas las etapas de cobranza y este se y este hace caso omiso a todo lo actuado, entonces pasa a la etapa de castigo financiero, es decir se le reporta al sistema financiero para que se prive y/o no acceda a cualquier otro tipo de producto en la empresa.

Tabla 29: Diseño del MAPRO del proceso operativo cobranza de un crédito (corto, mediano y largo plazo).

<b>INVERSIONES Y SERVICIOS "HORIZONTE SAC".</b>
<b>"INVERSIONES Y SERVICIOS HORIZONTE S.A.C.</b>
<b>Áreas:</b> Créditos y cobranzas, gerencia y tesorería
<b>Nombre del Procedimiento:</b> Proceso operativo cobranza de un crédito (corto, mediano y largo plazo).
<b>Código del Procedimiento:</b> MAPRO-POC-03
<p><b>1. Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir un procedimiento muy riguroso para que el cliente cumpla con el compromiso de pago establecido ante la empresa</li> <li>• Si el proceso no se sigue de acuerdo con el compromiso estipulado, entonces se inicia el proceso de la cobranza judicial.</li> </ul> <p><b>2. Alcance:</b></p> <p>Alcanza a los cobradores utilizan técnicas poco éticas y por el contrario utilicen la amenaza de supuestas demandas (notificaciones) o embargos para intimidar al deudor y hacer que este pague su deuda.</p> <p><b>3. Definiciones:</b></p> <p><b>Cobranza:</b> Es el acto y la consecuencia de cobrar: obtener el dinero correspondiente al desarrollo de una actividad, a la venta de un producto o al pago de deudas.</p> <p><b>Notificación de cobranza:</b> La notificación es un acto jurídico por el cual se comunica legalmente a una persona sobre su deuda pendiente que tiene ante la empresa, la que servirá también como antecedente para un proceso extrajudicial y/o judicial.</p> <p><b>Cobranza Preventiva:</b> La cobranza preventiva es una cobranza que comienza antes de que se venza el plazo de pago, es decir durante la deuda por vencer.</p> <p><b>Cobranza Extrajudicial:</b> Comienza a los 14 días después de que se venció la deuda hasta el día 35.</p> <p><b>Cobranza Judicial:</b> Comienza a los 36 días después de que se venció la deuda hasta el día 56.</p> <p><b>Gestor de Cobranza:</b> Es la persona que desarrolla todas las actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas.</p> <p><b>Castigo Financiero:</b> Se da cuando se dejó de pagar una deuda anterior, se ingresa al periodo de "castigo financiero".</p> <p><b>4. Responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualiza la cartera de acuerdo con la fecha de pago para que el cliente cumpla con el compromiso de pago.</li> <li>• Se realiza el primer requerimiento de pago haciéndole conocer al deudor que su fecha de pago ya venció.</li> <li>• Se realiza el segundo requerimiento preventivo tal vez, haciendo conocer al deudor que puede realizar pagos parciales.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inicia el proceso de verificación y notificaciones por el comité de créditos</li> <li>• Se inicia la labor del gestor de cobranza</li> <li>• Se puede castigar al cliente.</li> </ul> <p><b>5. Documentos y formularios relacionados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificaciones (cartas).</li> <li>• Informes.</li> </ul>		
Código	Descripción	Responsable
03	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualiza su cartera de clientes con deuda pendiente.</li> <li>• Realiza el primer requerimiento de pago a los 2 días de haber vencido la fecha de pago del deudor.</li> <li>• Realiza el segundo requerimiento de pago como prevención al protesto al 3er día después de haber vencido la fecha de pago del deudor.</li> <li>• Inicia las funciones del comité de crédito al 14avo día después de haber vencido la fecha de pago del deudor.</li> </ul>	Asistente de Crédito
04	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicia las funciones del comité de crédito al 14avo día después de haber vencido la fecha de pago del deudor.</li> <li>• Verifica y notifica al deudor en el lugar donde fue destinado el crédito.</li> </ul>	Comité de Créditos
02	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza el seguimiento mediante estrategias con enfoque legal a fin de que el deudor cumpla con lo pactado ante la empresa.</li> <li>• De no cumplirse con el objetivo se deriva al periodo de castigo financiero.</li> </ul>	Gestor de Cobranza
<p><b>Preparado por:</b> Núñez Taboada D. Pinedo Rojas A.</p>		

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

#### 4.6.4. Capacitar al personal.

Para cumplir con lo propuesto, se solicitó al Gerente charlas presenciales para el entrenamiento del personal. Siendo necesario brindar charlas por parte del Gerente y contratar a un Coach para absolver las inquietudes que el personal debe obedecer en su atención diaria hacia los clientes. El personal de créditos y cobranzas de la empresa han participar de las siguientes capacitaciones:

Tabla 30: Programación de capacitación.

CAPACITACIÓN	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>																									Leydi Reyes
Programado																									
<b>ESTRATEGIAS PARA ENTRAR EN CONTACTO CON EL CLIENTE</b>																									Leydi Reyes
Programado																									
<b>PROCESO OPERATIVO PARA MEJORAR EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO</b>																									Selina Laureano Ninaquispe
Programado																									
<b>PRESENTACIÓN DEL MAPRO Y POLÍTICAS C. Y C.</b>																									Selina Laureano Ninaquispe
Programado																									
<b>PRESENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE REFINANCIAMIENTO DE DEUDAS</b>																									Selina Laureano Ninaquispe
Programado																									
<b>PRESENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CONDONACION DE INTERESES</b>																									Selina Laureano Ninaquispe
Programado																									

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

#### 4.6.5. Costo de la implementación.

Para la implementación de un programa de capacitación, se contrató los servicios de un coach para mejorar las técnicas de atención al cliente, administración del tiempo y/o estrategias para contactar a los clientes; asimismo, solo se requerirá al administrador, brindar charlas sobre conocimiento en créditos y cobranzas entre otros temas, la cual desempeña la función de Jefe de créditos y cobranzas. Los colaboradores con los que cuenta la empresa han sido entrenados y capacitados para cumplir funciones específicamente designadas por el Gerente.

Tabla 31: Costo de implementación.

Denominación	Veces	Costo Mensual	Costo Total
Capacitaciones	8	S/ 100.00	S/ 800.00
<b>Total costo de implementación</b>			<b>S/ 800.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7. Reducción del índice de morosidad a través de las estrategias implementadas

Es importante señalar que a continuación se muestra la totalidad de la cartera después de establecer el nuevo proceso operativo se encuentra distribuido de la siguiente manera al 30 de junio del año 2018:

Cuentas por cobrar a clientes		S/ 353,499.30
Cuentas por cobrar normales, a clientes	S/ 123,027.55	
Cuentas por cobrar vencidas, a clientes	S/ 230,471.75	
Estimación de cobranza dudosa		S/ - 63,365.50
<b>Cuentas por cobrar (Neto de estimación de cobranza dudosa)</b>		<b>S/ 290,133.80</b>

Por tal motivo es necesario mostrar y analizar el nivel de morosidad:

$$\text{Índice Morosidad} = \frac{\text{Cuentas por cobrar vencidas, a clientes}}{\text{Total cuentas por cobrar a clientes}} = \frac{230,471.75}{353,499.30} = 65.20\%$$

Al visualizar la cartera del periodo enero - junio del año 2018, indica que la cartera total es S/ 353,499.30 siendo la suma de la cartera normal de clientes el monto de S/ 123,027.55 más la cartera vencida de S/ 230,471.75, asimismo para obtener la cartera neta se tiene

que restar la cartera total menos la estimación de cobranza dudosa el importe de S/ 63,365.50 y como resultado fue el monto de S/ 290,133.80 y para obtener el indicador de morosidad del año 2018 se obtiene de la división de la cartera vencida entre la cartera total la cual da como resultado el índice de 65.20%.

Para la empresa en lo que respecta a la morosidad se redujo a 65.20% representa un índice alto pero se está recupera la cartera morosa en gran proporción, actualmente se logró cubrir algunas obligaciones contraídas en el transcurso de su operatividad con los nuevos procesos implementados se muestran resultados positivos para la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., con ello es positiva y a la vez la mejora impacta positivamente en la morosidad obteniendo clientes aptos para continuar con sus compras al créditos de manera adecuada.

Asimismo, se muestra un gráfico con la morosidad en el Perú en el año 2018:

Con respecto a la microempresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. se encuentra en el rango de 3.81%, debido a la coyuntura política dentro del país, asimismo, se indica que la cartera morosa de la empresa ha recuperado un 37.42%, por ello es necesario seguir los nuevos procesos operativos con respecto a la recuperación de créditos y evaluar.

A continuación, se muestra la totalidad de las cuentas por cobrar a clientes al 30 de junio del año 2018:

Tabla 32: Cartera Total al 30 de junio del año 2018

N° Orden	Id. Cliente	Importe De Factura X Cobrar	Fecha Emisión Factura	Días Crédito	Días de Atraso	Cxc Normales Hasta 30 Días De Atraso	Cxc Vencidas
1	H0031	4,692.00	20/06/2018	15	0	4,692.00	
2	H0042	15,592.25	27/03/2018	30	95		15,592.25
3	H0050	2,194.00	15/06/2018	15	0	2,194.00	
4	H0085	10,394.75	26/12/2017	15	186		10,394.75
5	H0100	13,920.75	31/03/2018	15	91		13,920.75
6	H0101	11,722.50	12/12/2017	15	200		11,722.50
7	H0104	9,648.00	22/03/2018	15	100		9,648.00
8	H0107	2,543.80	10/06/2018	30	0	2,543.80	
9	H0108	8,469.00	25/06/2018	15	0	8,469.00	
10	H0110	5,139.50	28/02/2018	30	122		5,139.50
11	H0113	16,344.75	17/03/2018	30	105		16,344.75
12	H0211	15,320.25	15/03/2018	30	107		15,320.25
13	H0225	2,733.00	17/06/2018	30	13	2,733.00	
14	H0230	16,989.75	06/04/2018	30	85		16,989.75
15	H0244	6,500.25	07/03/2018	30	115		6,500.25
16	H0256	13,352.25	11/04/2018	30	80		13,352.25
17	H0260	12,611.00	24/06/2018	30	6	12,611.00	
18	H0282	12,977.00	19/02/2018	30	131		12,977.00
19	H0297	2,074.25	16/06/2018	15	14	2,074.25	

N° Orden	Id. Cliente	Importe De Factura X Cobrar	Fecha Emisión Factura	Días Crédito	Días de Atraso	Cxc Normales Hasta 30 Días De Atraso	CxC Vencidas
20	H0318	10,803.25	24/03/2018	15	98		10,803.25
21	H0333	13,377.75	15/06/2018	30	15	13,377.75	
22	H0361	3,704.00	14/06/2018	30	16	3,704.00	
23	H0362	7,803.00	21/04/2018	30	70		7,803.00
24	H0364	12,077.00	09/06/2018	15	21	12,077.00	
25	H0372	11,429.50	22/12/2017	15	190		11,429.50
26	H0383	9,594.00	23/04/2018	15	68		9,594.00
27	H0394	10,580.00	20/06/2018	15	10	10,580.00	
28	H0406	21,774.00	23/06/2018	30	7	21,774.00	
29	H0422	5,168.50	18/06/2018	30	12	5,168.50	
30	H0437	11,057.50	11/01/2018	30	170		11,057.50
31	H0437	3,769.00	11/04/2018	30	80		3,769.00
32	H0438	3,814.00	16/04/2018	30	75		3,814.00
33	H0516	2,754.00	14/06/2018	30	16	2,754.00	
34	H0518	1,436.00	01/06/2018	30	29	1,436.00	
35	H0544	12,304.50	21/01/2018	30	160		12,304.50
36	H0625	6,401.25	15/06/2018	15	0	6,401.25	
37	H0733	10,438.00	20/06/2018	30	0	10,438.00	
38	H0780	3,680.00	06/05/2018	15	55		3,680.00
39	H0920	8,315.00	16/05/2018	30	45		8,315.00
<b>Total</b>		<b>353,499.30</b>				<b>123,027.55</b>	<b>230,471.75</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios "Horizonte S.A.C."

Elaboración Propia.

#### Comentario:

En la tabla 32, se observa la totalidad de 39 clientes al 30 de junio del 2018, la suma de cartera normal más cartera morosa con una totalidad de S/ 353,499.30 la cual está clasificada por cuentas por cobrar que son normales hasta 30 días de atraso la totalidad de S/ 123,027.55 y las cuentas por cobrar vencidas por más de 45 días de atraso una totalidad de S/ 230,471.75 de la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

#### 4.7.1. Determinación del nuevo índice de morosidad

La cartera total correspondiente al 30 de junio del 2018 es S/ 353 499,30, se clasificó según los días de atraso.

> 31-60 días	S/.11,995.00		
----- =	----- =		9%
Total cuentas por cobrar a clientes	S/.353,499.30		
> 61-90 días	S/.55,322.00		
----- =	----- =		16%
Total cuentas por cobrar a clientes	S/.353,499.30		
> 91-180 días	S/.129,608.00		
----- =	----- =		37%
Total cuentas por cobrar a clientes	S/.353,499.30		



> 181 días	S/.33,546.75	
-----	=	9%
Total cuentas por cobrar a clientes	S/. 353,499.30	

Se muestra una tabla de la clasificación de clientes porcentualmente:

Tabla 33: Índice de morosidad según días de atraso del año 2018.

Tipo de cliente	> 31-60 días	> 61-90 días	> 91-180 días	> 181 días
%	3%	16%	37%	9%
<b>Cartera vencida S/</b>	11,995.00	55,322.00	129,608.00	33,546.75
<b>Cartera Total S/</b>	353,499.30	353,499.30	353,499.30	353,499.30

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

#### Comentario:

En la tabla 33 se observa la clasificación de los clientes de los créditos otorgados en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., indica que el 3% de la cartera total corresponde a los clientes con problemas potenciales la cual se otorgaron crédito de >31 a 60 como días de atraso; el 16% corresponde a los clientes deficientes la cual se otorgaron crédito con el plazo establecido de >61 a 90, el 37% corresponde a los clientes dudosos que excedieron el plazo de >91 a 180 días y por último el 9% de la cartera total corresponde a los clientes en pérdida la cual se otorgaron crédito al exceder los 181 días como días de atraso.

#### 4.7.2. Reducción de la morosidad con respecto a la cartera vencida

Se dice que una cartera esta vencida cuando haya excedido la fecha de pago, en la que el cliente debería haber pagado por cualquiera que fuera el crédito que se le otorgó, entre 15 a 30 días calendarios como máximo para concretar el pago.

Para ello presentamos una nueva base de datos con el registro de clientes que se les otorgó un crédito al 30 de junio del presente año 2018, a fin de conocer la situación de la nueva cartera:

Tabla 34: Cartera vencida del otorgamiento de crédito al 30 de junio del año 2018.

N° Orden	Id. Cliente	Valor pendiente	Fecha de Emisión	Días de mora	Días de Mora				
					> 0-30 días	>31-60 días	> 61-90 días	> 91-180 días	> 181 días
					S/				
1	H0031	4,692.00	20/06/2018	0	4,692.00				
2	H0042	15,592.25	27/03/2018	95				15,592.25	
3	H0050	2,194.00	15/06/2018	0	2,194.00				
4	H0085	10,394.75	26/12/2017	186					10,394.75
5	H0100	13,920.75	31/03/2018	91				13,920.75	
6	H0101	11,722.50	12/12/2017	200					11,722.50

N° Orden	Id. Cliente	Valor pendiente	Fecha de Emisión	Días de mora	Días de Mora				
					> 0-30 días	>31-60 días	> 61-90 días	> 91-180 días	> 181 días
<b>S/</b>									
7	H0104	9,648.00	22/03/2018	100					9,648.00
8	H0107	2,543.80	10/06/2018	0	2,543.80				
9	H0108	8,469.00	25/06/2018	0	8,469.00				
10	H0110	5,139.50	28/02/2018	122				5,139.50	
11	H0113	16,344.75	17/03/2018	105				16,344.75	
12	H0211	15,320.25	15/03/2018	107				15,320.25	
13	H0225	2,733.00	17/06/2018	0	2,733.00				
14	H0230	16,989.75	06/04/2018	85			16,989.75		
15	H0244	6,500.25	07/03/2018	115				6,500.25	
16	H0256	13,352.25	11/04/2018	80			13,352.25		
17	H0260	12,611.00	24/06/2018	0	12,611.00				
18	H0282	12,977.00	19/02/2018	131				12,977.00	
19	H0297	2,074.25	16/06/2018	0	2,074.25				
20	H0318	10,803.25	24/03/2018	98				10,803.25	
21	H0333	13,377.75	15/06/2018	0	13,377.75				
22	H0361	3,704.00	14/06/2018	0	3,704.00				
23	H0362	7,803.00	21/04/2018	70			7,803.00		
24	H0364	12,077.00	09/06/2018	21	12,077.00				
25	H0372	11,429.50	22/12/2017	190					11,429.50
26	H0383	9,594.00	23/04/2018	68			9,594.00		
27	H0394	10,580.00	20/06/2018	0	10,580.00				
28	H0406	21,774.00	23/06/2018	0	21,774.00				
29	H0422	5,168.50	18/06/2018	0	5,168.50				
30	H0437	11,057.50	11/01/2018	170				11,057.50	
31	H0437	3,769.00	11/04/2018	80			3,769.00		
32	H0438	3,814.00	16/04/2018	75			3,814.00		
33	H0516	2,754.00	14/06/2018	0					
34	H0518	1,436.00	01/06/2018	0	1,436.00				
35	H0544	12,304.50	21/01/2018	160				12,304.50	
36	H0625	6,401.25	15/06/2018	0	6,401.25				
37	H0733	10,438.00	20/06/2018	0	10,438.00				
38	H0780	3,680.00	06/05/2018	55			S/ 3,680.00		
39	H0920	8,315.00	16/05/2018	45			8,315.00		
		<b>353,499.30</b>	<b>Total</b>		<b>S/123,027.55</b>	<b>11,995.00</b>	<b>55,322.00</b>	<b>129,608.00</b>	<b>33,546.75</b>

Fuente: Registro contable de la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. área de créditos y cobranzas - 2018.

Elaboración propia.

#### Comentario:

En la tabla 34, se observa la distribución de la cartera vencida al 30 de junio del año 2018 en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., en cada uno de sus clientes; como se aprecia en la mencionada tabla por cada cliente se tiene un valor facturado, es decir el monto total con lo que se le facturó por realizar su compra en la fecha establecida denominada fecha de facturación, también fue necesario

contar con un registro de cuanto es el valor pendiente con lo que el cliente adeuda, dicho valor está establecido por la diferencia entre el valor facturado y el importe que amortiza en el momento de su venta o cualquier otro día, lo cual no significa que se libere del compromiso de pagar en los días establecidos ante la empresa del crédito. Se observa también que para este año la fecha de vencimiento en función a los días de crédito otorgados, para algunos clientes se les extiende hasta 45 días y en otros hasta 30 días, de acuerdo con lo pactado con la empresa.

Cabe mencionar que la fecha de corte de dicho reporte que se observa, de la mencionada tabla al 30 de junio del presente año 2018, además está la cartera vencida del año anterior más las ventas ordinarias de este año.

Y por último se observa en la tabla los valores de la cartera vencida en función a los días de mora; el valor total de la cartera vencida en los clientes que tienen menor a 60 días de mora se registran clientes morosos del año anterior el monto de S/ 11,995.00, por otro lado para los clientes que tienen entre 61 a 90 días de mora el valor de la cartera vencida en la empresa fue de S/ 55,322.00 nuevos soles, así mismo el valor de la cartera vencida para otros clientes que tienen entre 91 a 180 días de mora fue de S/ 129,608.00 nuevos soles y por último cabe mencionar que mayor a 181 días de mora el monto recuperado fue de S/ 33,546.75 nuevos soles.

Es importante señalar que el valor de la cartera vencida al 30 de junio del presente año 2018 es de **S/ 218,511.50** nuevos soles.

Tabla 35: Monto total según días de vencimiento del año 2018.

<b>Vencimiento</b>	
> 61-90 días	55,322.00
> 91-180 días	129,608.00
> 181 días	33,546.75
<b>Total</b>	<b>218,511.50</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 34.

Elaboración propia.

#### **Comentario:**

En la tabla 35, se observa la sumatoria de los créditos otorgados según el plazo indicado en la tabla; la cual corresponde al monto total de S/ 254,511.50 al 30 de junio del 2018.

A continuación, se muestra el resumen de la tabla 34 solo la cartera vencida y sus saldos a pagar para el año 2018

Tabla 36: Cartera Vencida del año 2018

N° Orden	Id. Cliente	Fecha de Emisión	Valor pendiente	Días de Crédito	Días de mora	Días de Mora			
						> 31-60 días	> 61-90 días	> 91-180 días	> 181 días
						S/			
1	H0042	27/03/2018	15,592.25	30	95			15,592.25	
2	H0085	26/12/2017	10,394.75	45	186				10,394.75
3	H0100	31/03/2018	13,920.75	45	91			13,920.75	
4	H0101	12/12/2017	11,722.50	45	200				11,722.50
5	H0104	22/03/2018	9,648.00	45	100			9,648.00	
6	H0110	28/02/2018	5,139.50	30	122			5,139.50	
7	H0113	17/03/2018	16,344.75	30	43			16,344.75	
8	H0211	15/03/2018	15,320.25	45	107			15,320.25	
9	H0230	06/04/2018	16,989.75	30	45		16,989.75		
10	H0244	07/03/2018	6,500.25	45	115			6,500.25	
11	H0256	11/04/2018	13,352.25	30	80		13,352.25		
12	H0282	19/02/2018	12,977.00	45	131			12,977.00	
13	H0318	24/03/2018	10,803.25	45	98			10,803.25	
14	H0362	21/04/2018	7,803.00	30	45		7,803.00		
15	H0372	22/12/2017	11,429.50	45	190				11,429.50
16	H0383	23/04/2018	9,594.00	45	50		9,594.00		
17	H0437	11/01/2018	11,057.50	30	170			11,057.50	
18	H0437	11/04/2018	3,769.00	30	45		3,769.00		
19	H0438	16/04/2018	3,814.00	45	55		3,814.00		
20	H0544	21/01/2018	12,304.50	30	160			12,304.50	
21	H0780	06/05/2018	3,680.00	45	0	3,680.00			
22	H0920	16/05/2018	8,315.00	30	0	8,315.00			
						<b>11,995.00</b>	<b>55,322.00</b>	<b>129,608.00</b>	<b>33,546.75</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 31.

Elaboración propia.

**Comentario:**

En la tabla 36, se muestra que 22 clientes de la Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. forman parte de la cartera vencida y la distribución de esta cartera, en tabla se describe por cada cliente su valor facturado.

Se observa los días de crédito otorgados en algunos clientes se les extiende 45 días y en otros 30 días.

Cabe mencionar que la fecha de corte de dicho reporte se realizó al 30 de junio del 2018 y también arrastra los créditos otorgados del año 2017.

Y por último se observa en la tabla los valores de la cartera vencida en función a los días de mora; el valor total de la cartera vencida en los clientes que tienen menor a 30 días de mora fue de S/ 11,315.00 nuevos soles, por otro lado, para los clientes que tienen entre 30 a 90 días de mora el valor de la cartera vencida en la empresa fue de S/ 55,322.00 nuevos soles, así mismo el valor de la cartera vencida para otros clientes que tienen entre 91 a 180 días de mora fue de S/ 129,608.00 nuevos soles y por último para los clientes que tienen mayor a 180 días de mora, el valor de la cartera vencida fue de S/ 33,546.00 nuevos soles.

**a) Cartera vencida con respecto a los días de atraso > 31 a 60**

La totalidad de la cartera vencida es el monto de: S/ 230,471.75.

Lo cual no se contabiliza a los S/ 11,995.00 ya que no se provisiona por el periodo de atraso según las políticas por ello solo se toma de referencia.

Tabla 37: Número de días de mora de 31 a 60 días.

Descripción	Monto S/	%
> 31-60 días	11,995.00	5.20%
<b>Cartera Total</b>	<b>230,471.75</b>	

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., y tabla 36.

Elaboración propia.

**Comentario:**

En la tabla 37 se observa que el 5.20% representa a la cartera vencida de los días de atraso de 31 a 60 días el monto de S/ 11,995.00 del año 2018.

$$S/.230,471.75 - S/.11,995.00 = \mathbf{S/.218,476.75}$$

Tabla 38: Número de días de mora de 61 a 90 días.

Descripción	Monto S/	%
> 61-90 días	55,322.00	25.32%
<b>Cartera vencida</b>	<b>218,476.75</b>	

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., y tabla 39 y 40.

Elaboración propia.

**Comentario:**

En la tabla 38 se observa que el 25.32% de todos sus clientes con atraso de 61 a 90 días; corresponde al monto de S/ 55,322.00 al 30 de junio del 2018.

Tabla 39: Número de días de mora de 91 a 180 días.

Descripción	Monto S/	%
> 91 – 180 días	129,608.00	59.32%
<b>Cartera vencida</b>	<b>218,476.75</b>	

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., y tabla 37 y 38.

Elaboración propia.

**Comentario:**

En la tabla 39, se observa que el 59.32% de todos sus clientes con atraso de 91 a 180 días; corresponde al monto de S/ 129,608.00 al 30 de junio del 2018.

Tabla 40: Número de días de mora mayor a 181 días.

Descripción	Monto S/	%
> 181 días	33,546.00	15.35%
<b>Cartera vencida</b>	<b>218,476.75</b>	

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., y tabla 38 y 39.

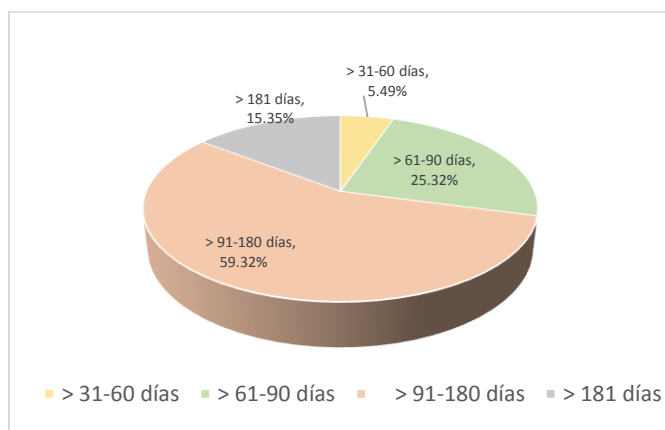
Elaboración propia.

**Comentario:**

En la tabla 40, se observa que el 15.35% de todos sus clientes con atraso mayor a 181 días; corresponde al monto de S/ 33,546.00 al 30 de junio del 2018.

A continuación, se muestra en una figura los porcentajes distribuidos al 30 de junio del año 2018:

Figura 11: Nivel de morosidad mora de 31 a 180 días.



Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 36 y 37.

Elaboración propia.

**Comentario:**

En la figura 11 se puede mencionar que de todo el crédito que se otorgó hasta junio del presente año 2018, el 25% son los clientes que tienen retraso de 61 hasta 90 días, así mismo el 59% son los clientes que tienen un retraso de 91 a 180 días, siendo este índice el más relevante para la empresa en este año, ya que el resto de los porcentajes sería un supuesto.

**b) Cartera vencida con respecto a la provisión del tipo de producto**

En lo que respecta a la provisión se realiza de la siguiente manera:

> **31-60 días** S/.11,995.00 x 0% = **S/.0,000.00**

> **61-90 días** S/. 55,322.00 x 20% = **S/.11,064.40**

> **91-180 días** S/.129,608.00 x 30% = **S/.38,882.40**

> **181 días** S/. 33,546.75 x 40% = **S/.13,418.70**

Se muestra a continuación el cuadro de la provisión de la cartera vencida del año 2018:

Tabla 41: Provisión de la cartera vencida con respecto al número de días.

Vencimiento	Valor Total S/	Provisión	Monto de provisión S/
> 31-60 días	11,995.00	0%	<b>0,000.00</b>
> 61-90 días	55,322.00	20%	<b>11,064.40</b>
> 91-180 días	129,608.00	30%	<b>38,882.40</b>
> 181 días	33,546.75	40%	<b>13,418.70</b>
<b>Total</b>	<b>230,471.75</b>		<b>63,365.50</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. y tabla 37.

Elaboración propia.

#### Comentario:

En la tabla 41, se observa la distribución de la provisión sobre el comportamiento de la cartera vencida según el análisis realizado en la empresa, el cual considera que no es posible recuperar y por lo tanto se debe provisionar, de acuerdo con la teoría de la provisión de cartera general, definida como marco teórico de la presente investigación se considera los porcentajes de provisión en concordancia con lo establecido por la empresa.

Por lo tanto para una cartera vencida entre 30 a 90 días de atraso la empresa provisiona el 20%, estimándose un valor de morosidad en S/ 11,064.40 nuevos soles, lo cual dicho resultado le será de suma utilidad para la empresa en llevar como gasto durante su ejercicio contable, así mismo para una cartera vencida entre 91 a 180 días de atraso la empresa considera provisionar el 30% lo cual se estima un valor de morosidad en S/ 38,882.40 nuevos soles y para la cartera vencida entre 180 días a más de atraso la empresa considera provisionar el 40% lo cual se estima un valor de morosidad en S/ 13,418.70 nuevos soles que viene a ser gasto para la empresa durante su ejercicio contable.

Por ello es necesario sacar el monto a provisionar por tipo de producto:

> **61-90 días** Matizados (acabados) S/.42,597.94 x 20% = **S/.8,519.59**

> **61-90 días** Ferretería S/.12,724.06 x 20% = **S/.2,544.81**

> **91-180 días** Matizados (acabados) S/.86,837.36 x 30% = **S/. 26,051.21**

> **91-180 días** Ferretería S/.42,770.64 x 30% = **S/.12,831.19**

> **181 días** Matizados (acabados) 35,687.25 x 40% = **S/.14,274.90**

> **181 días** Ferretería S/. 34,533.75 x 40% = **S/.13,813.50**



Se muestra a continuación la tabla de la provisión de la cartera vencida del tipo de producto.

Tabla 42: Provisión de la cartera vencida con respecto al tipo de producto.

Vencimiento	Tipo de producto	Valor Total S/	Provisión	Monto de provisión S/
> 31-60 días	Matizados(acabados)	11,995.00	0%	
	Ferretería	00,00.00	0%	
> 61-90 días	Matizados(acabados)	42,597.94	20%	<b>8,519.59</b>
	Ferretería	12,724.06	20%	<b>2,544.81</b>
> 91-180 días	Matizados(acabados)	86,837.36	30%	<b>26,051.21</b>
	Ferretería	42,770.64	30%	<b>12,831.19</b>
> 181 días	Matizados(acabados)	18,450.71	40%	<b>7,380.29</b>
	Ferretería	15,096.04	40%	<b>6,038.42</b>
<b>Total</b>		<b>230,471.75</b>		<b>63,365.50</b>

Fuente: Registro por tipo de producto de la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., anexo 02.

Elaboración propia.

#### Comentario:

En la tabla 42, se observa la distribución de la provisión sobre el comportamiento de la cartera vencida según el análisis realizado en la empresa por el tipo de producto otorgado, para una cartera vencida mayor a 30 días y provisiona el 20% por parte de la empresa no hay recuperación y en la cartera vencida de 30 a 90 días se estima un valor de morosidad de S/ 8,519.59 nuevos soles en cuanto a créditos matizados (acabados), y S/ 2,544.81 nuevos soles para créditos relacionados a ferretería.

Por otro lado, también se observa que para una cartera vencida entre 91 a 180 días se provisiona también el 30% por parte de la empresa, estima un valor de morosidad de S/ 26,051.21 nuevos soles en cuanto a créditos matizados (acabados), y S/ 12,831.19 nuevos soles para créditos relacionados a ferretería.

Por lo tanto, en la cartera vencida de mayor a 180 días se provisiona el 30% por parte de la empresa, estima un valor de morosidad de S/ 7,380.29 nuevos soles en cuanto a créditos matizados (acabados), y S/ 6,038.42 nuevos soles para créditos relacionados a ferretería.

Tabla 43: Totalidad de la cartera morosa del año 2018.

Vencimiento	Tipo de producto	Valor Total S/
> 61-90 días	Matizados(acabados)	42,597.94
	Ferretería	12,724.06
> 91-180 días	Matizados(acabados)	86,837.36
	Ferretería	42,770.64
> 181 días	Matizados(acabados)	18,450.71
	Ferretería	15,096.04
<b>Total</b>		<b>218,476.75</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla n°29  
Elaboración propia.

#### Comentario:

En la tabla 43, se muestra el total de S/ 218,476.75 dicho monto representa a la cartera vencida excediendo los 61 – 90 días en Matizados (acabados) el monto es de S/ 42,597.94 y en ferretería el monto de S/ 12,724.06, asimismo exceder de los 91 – 180 días en Matizados (acabados) el monto es de S/ 86,837.36 y en ferretería el monto de S/ 42,770.64, en lo que respecta de > 181 días en Matizados (acabados) el monto es de S/ 18,450.71 y en ferretería el monto de S/ 15,096.04; lo cual demuestra que tiene una pérdida de clientes al 30 de junio del año 2018.

Con respecto a las provisiones se clasifica de la siguiente manera:

> 30-90 días:	Provisión Matizados (acabados)	<b>S/8,519.59</b>	=	-----	=	3.70%
	Cartera vencida	S/.218,476.75				
> 30-90 días:	Ferretería	<b>S/2,544.81</b>	=	-----	=	1.10%
	Cartera vencida	S/.218,476.75				
> 90-180 días:	Matizados (acabados)	<b>S/26,051.21</b>	=	-----	=	11.30%
	Cartera vencida	S/.218,476.75				
> 90-180 días:	Ferretería	<b>S/12,831.19</b>	=	-----	=	5.57%
	Cartera vencida	S/.218,476.75				

> 180 días:	Matizados (acabados)	<b>S/7,380.29</b>	
	-----	=	----- = 3.20%
	Cartera vencida	S/.218,476.75	
> 180 días:	Ferretería	<b>S/6,038.42</b>	
	-----	=	----- = 2.62%
	Cartera vencida	S/.218,476.75	

Con respecto a las provisiones se clasifica de la siguiente manera:

Tabla 44: Nivel de morosidad y su provisión

Vencimiento	>31-60] días		> 61-90] días		> 91-180] días		> 181 días	
Tipo de Crédito	Automotriz (acabados)	Ferretería	Automotriz (acabados)	Ferretería	Automotriz (acabados)	Ferretería	Automotriz (acabados)	Ferretería
%	0%	0%	3.70%	1.10%	11.30%	5.57%	3.20%	2.62%
Provisión S/	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>8,519.59</b>	<b>2,544.81</b>	<b>26,051.21</b>	<b>12,831.19</b>	<b>7,380.29</b>	<b>6,038.42</b>
Cartera vencida S/	230,471.75	230,471.75	230,471.75	230,471.75	230,471.75	230,471.75	230,471.75	230,471.75

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 40.

Elaboración propia.

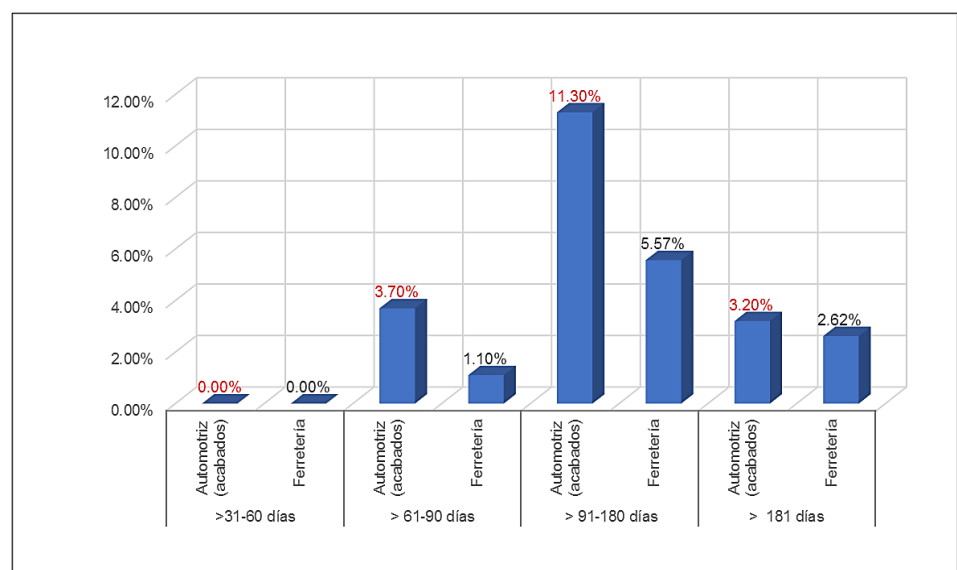
#### Comentario:

En la tabla 44, se muestra el porcentaje por cada tipo de producto por la provisión obtenida por el vencimiento de la cartera vencida representa el 3.90% de Matizados (acabados) con el monto de provisión de S/ 8,519.59, en ferretería representa el 1.16% el monto de S/ 26,051.21 solo en el periodo de vencimiento de 60 a 90 días. El 11.92% de Matizados (acabados) con el monto de provisión de S/ 26,051.21, en ferretería

representa el 5.87% el monto de S/ 12,831.19 solo en el periodo de vencimiento de 91 a 180 días. El 3.38% de Matizados (acabados) con el monto de provisión de S/ 7,380.29, en ferretería representa el 2.76% el monto de S/ 6,038.42 solo en el periodo de vencimiento de 181 a más.

Se muestra el nivel de morosidad representado en la figura:

Figura 12: Distribución de la provisión según el tipo de producto del año 2018.



Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 42.

Elaboración propia.

#### Comentario:

En la figura 12, se puede diagnosticar que el nivel de morosidad con respecto a la provisión de la cartera vencida entre 31 a 180 días, el crédito otorgado destinado para las actividades de acabado Matizados como productos de pinturas de diferentes tipos y marcas, así como thiners, lijás, aditivos, masillas, etc. es de 3.70%, por otro lado el 1.10% de los clientes que se les otorgó un crédito para construcción se encuentran en situación de morosos y el 11.30% de acabados, el 5.57% es crédito por ferretería son clientes que superan los 91 días de morosidad y en lo que respecta vendrían a ser los clientes que superan los 181 días de morosidad en Matizados (acabados) el 3.20% y en la ferretería el 2.62% representa una amenaza para la empresa Inversiones y Servicios "Horizonte S.A.C.".

Tabla 45: Estado de situación financiera al establecer el nuevo proceso operativo.

<b>Estado de Situación Financiera</b>	
(Expresado en nuevos soles)	
Cuenta	2018
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/. 129,105.71
Cuentas por cobrar a clientes	S/. 353,499.30
Cuentas por cobrar normales, a clientes	S/. 123,027.55
Cuentas por cobrar vencidas, a clientes	S/. 230,471.75
Estimación de cobranza dudosa	S/. -63,365.50
Existencias	S/. 20,486.84
Gastos pagados por anticipado	S/. 2,987.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>S/. 442,713.35</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
Inversiones financieras	
Propiedades y equipo	S/. 95,238.00
Otros activos	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/. 95,238.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/. 537,951.35</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Sobre giros bancarios	
Obligaciones financieras	S/. 10,000.00
Cuentas por pagar (personal y proveedores)	S/. 98,658.22
Provisiones	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>S/. 108,658.22</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Obligaciones financieras	
Ingresos diferidos	
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/. -</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>S/. 108,658.22</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital	S/. 154,847.24
Capital de inversión	
Capital adicional	
Resultados acumulados	S/. 203,727.27
Resultados del ejercicio	S/. 70,718.63
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>S/. 429,293.13</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/. 537,951.35</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración Propia.

**Comentario:**

En la tabla 45, se puede diagnosticar que el nivel de morosidad con respecto a la provisión de la cartera vencida entre 30 a 180 días, el crédito otorgado destinado para las actividades de acabado Matizados como productos de pinturas de diferentes tipos y marcas, así como thiners, lijás, aditivos, masillas, etc. es de 3.90%, por otro lado el 1.16% de los clientes que se les otorgó un crédito para construcción se encuentran en situación de morosos y el 11.92% de acabados, el 5.87% es crédito por ferretería son clientes que superan los 90 días de morosidad y en lo que respecta vendrían a ser los clientes que superan los 180 días de morosidad en Matizados (acabados) el 3.38% y en la ferretería el 2.76% representa una amenaza para la empresa Inversiones y Servicios "Horizonte S.A.C."

**c) Indicador de morosidad después de implementar el nuevo proceso operativo.**

Se muestra la cartera vencida de los años 2017 y 2018.

Tabla 46: Índice de morosidad total después de implementar el proceso operativo.

Activo Corriente	Jun. 2018	Dic. 2017	Variación
Cuentas por cobrar (cartera vencida)	S/ 230,471.75	S/ 388,800.00	<b>S/ 158,328.25</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tablas 43 y 44.  
Elaboración propia.

**Comentario:**

Se indica que en la tabla 46, hay una variación con respecto al año 2017 el monto de S/ 158,328.25 lo que fue recuperado en el transcurso del año 2018 por los nuevos procesos implementados.

A continuación, se muestra el porcentaje de recuperación del año 2017.

Tabla 47: Porcentaje recuperado de la cartera vencida del año 2017.

Descripción	S/	%
Variación	158,328.25	
Cuentas por cobrar (cartera vencida)	388,800.00	<b>40.72%</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tablas 45 y 46.  
Elaboración propia.

**Comentario:**

Se indica que en la tabla 47, hay una variación porcentual de 40.72% con respecto al año 2017, la cual fue recuperado en el transcurso del año 2018 por los nuevos procesos implementados.

**Desarrollo de cálculo:**

Índice de Morosidad al 30/04/2018.

Cartera vencida al 30/04/2018

$$CV2 = S/ 230,471.75$$

Cartera vencida al 31/12/2017.

$$CV1 = S/ 388,800.00$$

Nueva Cartera vencida (cuentas por cobrar)

$$NCV = S/ 158,328.25$$

Cartera con respecto al 31/12/2017

$$CT= S/ 388,800.00$$

$$\text{Índice de Morosidad} = \frac{NCV}{CT} * 100$$

$$\text{Índice de Morosidad} = \frac{|CV2 - CV1|}{S/388,800.00} * 100$$

$$\text{Índice de Morosidad} = \frac{|S/ 158,328.25|}{S/388,800.00} * 100$$

*Índice de Morosidad = 40.72% (nuevo índice de morosidad después de implementar el proceso operativo)*

**Comentario:**

Al 30 de junio del año 2018, la empresa logró una recuperación de sus cuentas por cobrar valorizadas en S/ 158,328.25 nuevos soles, el cual representa el 42.72% del cobro durante ese periodo del presente año, y la cartera morosa debido a la implementación del nuevo proceso operativo de crédito en la empresa. Es importante señalar que la implementación de nuevo proceso operativo en la empresa consistió sólo en otorgar (solicita y evaluó), y cobrar un crédito. La cual ha traído beneficios para la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., ya que llegó a cubrir con sus obligaciones anteriores dentro del ejercicio del año 2018, los clientes al conocer los nuevos procesos y su cobranza efectiva evita que se sobre endeude un cliente ya que existen plazos y créditos adecuado para cada tipo de clientes con un adecuado otorgamiento y control en su evaluación de cada cliente al acceder a un crédito.



#### 4.7.3. Comparación antes y después de la implementación

Para hacer más eficiente la labor de brindar un crédito adecuado y una cobranza efectiva, es necesario que se mejore la ejecución y desempeño de los procesos a través de la estandarización, la implementación de los nuevos procesos operativos es necesita desarrollar lineamientos y políticas que permitan integrar los procesos, con base en lineamientos y políticas siendo un esfuerzo que puede iniciarse a través de su documentación de cobranza. Por lo tanto, al identificar y controlar los procesos asociados a las cobranzas y créditos resulte rentable, para la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. Asimismo, en el anexo 1,2 y 3 se aplicó el instrumento de la entrevista y los checklist que indican como era la situación antes de la implementación de un proceso operativo para reducir la morosidad y sobre la situación financiera como está la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. Por ello se muestra la comparación en todos los aspectos de los años 2017 – 2018:

#### 4.7.4. Comparación con respecto a la morosidad.

Tabla 48: Comparación de la morosidad antes y después del proceso operativo de créditos.

ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN	DESPUES DE LA IMPLEMENTACIÓN
<p><b>a) Cartera vencida con respecto a los días de atraso</b></p> <p>El 55% representa al vencimiento &gt; 91-180 días representa a todos sus clientes morosos tienen un atraso mayor.</p>	<p><b>a) Cartera vencida con respecto a los días de atraso</b></p> <p>El 5% representa al vencimiento &gt; 31-60 días, representa a todos sus clientes que tienen un atraso menor.</p>
<p><b>b) Cartera vencida con respecto a la provisión del tipo de producto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Para una cartera vencida entre 61 a 90 días de atraso la empresa provisiona el 20%, estimándose un valor de morosidad en S/ 12,072.90 nuevos soles, lo cual dicho resultado le será de suma utilidad para la empresa en llevar como gasto durante su ejercicio contable, así mismo para una cartera vencida entre 91 a 180 días de atraso la empresa considera provisionar el 30% lo cual se estima un valor de morosidad en S/ 63,775.80 nuevos soles, que viene a ser gasto para la empresa y por último para una cartera vencida mayor a 181 días de atraso conociéndose como cartera de alto riesgo, la empresa provisiona el 40%, estimándose un valor de S/ 28,088.40 nuevos soles, considerándose también como gasto durante su ejercicio contable.</li> </ul>	<p><b>b) Cartera vencida con respecto a la provisión del tipo de producto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Para una cartera vencida entre 61 a 90 días de atraso la empresa provisiona el 20%, estimándose un valor de morosidad en S/ 11,064.40 nuevos soles, durante su ejercicio contable, así mismo para una cartera vencida entre 91 a 180 días de atraso la empresa considera provisionar el 30% lo cual se estima un valor de morosidad en</li> <li>S/ 38,882.40 nuevos soles, que viene a ser gasto para la empresa durante su ejercicio contable.</li> <li>Para una cartera vencida mayor a 61 días y provisiona el 20% por parte de la empresa se estima un valor de morosidad</li> </ul>

- 
- Para una cartera vencida mayor a 61 días y provisiona el 20% por parte de la empresa se estima un valor de morosidad de S/ 9,283.80 nuevos soles en cuanto a créditos matizados (acabados), y S/ 2,789.10 nuevos soles para créditos relacionados a ferretería.
  - Por otro lado, también se observa que para una cartera vencida entre 91 a 180 días se provisiona también el 30% por parte de la empresa, estima un valor de morosidad de S/ 43,046.33 nuevos soles en cuanto a créditos matizados (acabados), y S/ 20,729.48 nuevos soles para créditos relacionados a ferretería.
- c) Cartera de alto riesgo con respecto a los días de atraso > 181 días.**
- Además, se observa que para una cartera vencida mayor a 181 días se provisiona el 40% por parte de la empresa el cual estima un valor de morosidad de S/ 14,274.90 nuevos soles solo en cuanto a créditos matizados (acabados) y en lo que respecta a ferretería S/ 13,813.50.
- d) Índice de morosidad total de la empresa.**
- Se calculó un índice total del 78.14% lo que significa que la cartera de la Empresa Inversiones y Servicios "Horizonte S.A.C" no está sana porque es superior al 10% como cartera vencida, es por ello carece de liquidez.
  - La cartera vencida de S/ 388,800.00, se generó desde el 01 de junio al 31 de diciembre del año 2017, consideró a los deudores que tiene de 01 a mayor de 181 días de mora.
- de S/ 8,519.59 nuevos soles en cuanto a créditos matizados (acabados), y S/ 2,544.81 nuevos soles para créditos relacionados a ferretería.
- Por otro lado, también se observa que para una cartera vencida entre 91 a 180 días se provisiona también el 30% por parte de la empresa, estima un valor de morosidad de S/ 26,051.21 nuevos soles en cuanto a créditos matizados (acabados), y S/ 12,831.19 nuevos soles para créditos relacionados a ferretería.
- c) Cartera de alto riesgo > 181 días.**
- En este periodo después de implementar el proceso operativo deudores de alto riesgo, estimado a un valor de morosidad de S/ 7,380.29 nuevos soles en cuanto a créditos matizados (acabados), y S/ 6,038.42 nuevos soles para créditos relacionados a ferretería debido a que se aplicó el nuevo proceso operativo de la cobranza, teniendo como resultado en recuperar esos clientes en su pago respectivo.
- d) Índice de morosidad total de la empresa.**
- Se calculó un índice total del 40.72% lo que significa que, al 30 de junio del año 2018, la empresa logró una recuperación de sus cuentas por cobrar valorizadas en S/. 158,328.25 nuevos soles, el cual representa el 40.72% del cobro durante ese periodo del presente año, la cartera morosa debido a la implementación del nuevo proceso operativo de crédito en la empresa.
- 

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación de muestra el índice de morosidad de los años 2017

Tabla 49: Comparación de morosidad de los años 2017

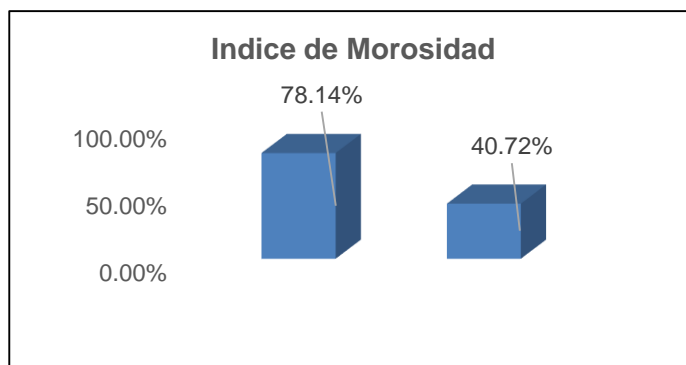
2017		%
78.14%	40.72%	<b>37.42%</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.  
Elaboración propia.

**Comentario:**

Además, se demuestra que la morosidad del año 2017 es de 78.14% menos el 40.72% teniendo como resultado la disminución del 37.42%.

Figura 13: Comparación del índice de morosidad de los años 2017



Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.  
Elaboración propia.

**Comentario:**

Como se observa en la figura 13, el índice de morosidad al 31 de diciembre del año 2017 antes de implementarse el proceso operativo de créditos fue de 78.14% (con respecto a las cuentas por cobrar) y por otro lado se observa que para el en el presente año al 30 de junio, el nuevo índice de morosidad fue de 40.72%. Lo que significó que sobre el total de la cartera de cuentas por cobrar desde el año 2017 las cuentas se redujeron en un 59.28%. Es decir, se logró cobrar más del 50% de los clientes que mantenían su deuda inclusive a los deudores de alto riesgo con más de 180 días de mora, en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

#### 4.7.5. Comparación con respecto al proceso de crédito en la empresa.

Tabla 50: Comparación antes y después del proceso operativo de crédito y cobranza

PROCESO DE CREDITO ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN	PROCESO DE CREDITO DESPUES DE LA IMPLEMENTACIÓN
<p><b>1. Con respecto al otorgamiento</b></p> <p><b>a) Solicitar crédito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· El cliente se acerca a un personal del área de servicio al cliente, para pedir información sobre un crédito.</li> <li>· Se le brinda la información simple, obvia información relevante con el fin de que el personal logre tener una comisión.</li> <li>· Se acepta y recepciona la documentación del cliente para ser derivado al asistente.</li> </ul> <p><b>b) Evaluación y otorgamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· El asistente de crédito recibe documentación sobre los requisitos del cliente.</li> <li>· No se asigna el tiempo de vigencia sobre el crédito otorgado</li> <li>· Se procede a documentar</li> <li>· Se documenta respuesta con el visto bueno solo del jefe de finanzas</li> <li>· Se otorga el crédito con la firma solo del jefe de finanzas.</li> </ul> <p><b>2. Con respecto a la cobranza</b></p>	<p><b>1. Con respecto al otorgamiento.</b></p> <p><b>a) Solicitar crédito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· El cliente se acerca a un personal del área de servicio al cliente, para pedir información sobre un crédito.</li> <li>· Se le brinda la información sobre todo lo referente a cómo puede acceder un crédito.</li> <li>· El personal del servicio al cliente realiza un filtro de los datos sobre el cliente en los sistemas financieros, y su situación en la SUNAT, con el fin de darle un mejor alcance al asistente de crédito para que realice su análisis crediticio con respecto al cliente.</li> <li>· Se le precisa mejor sobre la información y condiciones del crédito.</li> <li>· De estar interesado el cliente presenta los requisitos mediante un file ante el personal del área de servicio al cliente.</li> <li>· Se recepciona documentación para que ser enviado al asistente de crédito para su evaluación respectiva.</li> </ul> <p><b>b) Evaluación y otorgamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· El asistente de crédito recibe documentación sobre los requisitos del cliente.</li> <li>· Se Analiza y verifica el destino y finalidad del crédito.</li> <li>· Se analiza y cuantifica la capacidad de pago del cliente sobre el crédito otorgado, para ello se verifica como esta en el sistema financiero y también la situación en la SUNAT.</li> <li>· Se asigna el tiempo de vigencia sobre el crédito otorgado.</li> <li>· Se procede a asignar una tasa de interés adecuada en función al monto calculado de crédito otorgado en materiales.</li> <li>· Se procede a documentar.</li> <li>· Se presenta a un comité de crédito integrado por el jefe de finanzas, jefe de ventas y Administrador, para su determinación respectiva.</li> <li>· Se documenta respuesta con el visto bueno del administrador.</li> <li>· Se eleva a Gerencia para su aprobación final.</li> <li>· Se hace de conocimiento al cliente sobre los términos y condiciones del crédito.</li> <li>· Firma del cliente en los documentos legales sobre el crédito</li> <li>· Se otorga el crédito y se le hace conocer sobre el cronograma de pagos.</li> </ul> <p><b>2. Con respecto a la cobranza.</b></p>

- Se empieza a actualizar la cartera de acuerdo con la fecha de pago para que el cliente cumpla con los compromisos de pago.
  - El asistente verifica si el cliente aún realiza actividades en su local comercial
  - El asistente realiza la primera llamada al cliente
  - El asistente realiza la segunda llamada al cliente
  - Se realiza visita al cliente
  - Se comunica al jefe de finanzas y este al jefe de finanzas y ventas
  - El personal de ventas hace conocimiento al personal de su departamento a cargo con el fin de mantener en para tener cuidado con dicho cliente.
  - De no saber nada del cliente se archiva el caso
  - Se firma y archiva el expediente.
- Se empieza a actualizar la cartera de acuerdo con la fecha de pago para que el cliente cumpla con los compromisos de pago.
  - El asistente de créditos y cobranzas realiza el primer requerimiento de pago a través de llamadas, correos y/o visitas previa cita, este proceso se realizaría al día siguiente de haber excedido la fecha de pago otorgándole 2 días de plazo para cumplir con el compromiso, este proceso se clasifica como cobranza a corto plazo.
  - De no resolverse el caso el asistente de créditos y cobranzas realiza el seguimiento a los créditos la cual se programa un itinerario de cobros y al pasar los 30 días de haber brindado un crédito al cliente, se establece este proceso a mediano plazo sin excepción.
  - El asistente de créditos y cobranzas realiza avisos preventivos del protesto mediante un segundo requerimiento haciendo conocer al cliente que puede realizar el pago de manera parcial, para ello se le otorga el plazo de 15 días adicionales a los 30 días ya brindados, para este proceso se considera que es de largo plazo, indica que no debe exceder de los 40 días ya que se tendría que estimar como cobranza dudosa y provisionar automáticamente para que no afecte al Roe de la empresa.
  - El asistente de créditos y cobranzas entrega un reporte de cobro al gerente en este proceso se realiza un resumen de las visitas, correos y llamadas, así mismo también se notificará un sustento legal para iniciar el pase ya judicial si lo decidiera el Gerente.
  - De no resolverse el caso en la siguiente etapa se traslada la cartera a un gestor de cobranza, con el apoyo de asesoría jurídica, quien se encargará de realizar los seguimientos dentro del marco legal durante el 36 a 56 días después de haber vencido su fecha de pago.
  - Luego el gerente entrega al asistente de créditos y cobranzas la documentación ya dado el V°B° por parte del Gerente.
  - Es necesario ordenar los files de los clientes esta función le corresponde al asistente de créditos y cobranzas.
  - Si existiese un voucher (comprobante de pago) dentro del file de los clientes se llevaría al área de tesorería para su control.
  - En esta última etapa debido a que el cliente no cumplió con el compromiso de pago entonces se procede a castigar al cliente o caso contrario se procedería a que el área de tesorería saca copia del comprobante de pago y entrega al asistente de créditos y cobranzas para registrarlos en el sistema y actualizar la data y con ello termina su función en esta etapa de la cobranza a corto mediano y largo plazo.
  - Cabe mencionar que el castigo consistirá en reportar a los sistemas de evaluación crediticia y/o solo ante la empresa, es importante señalar que hasta culminar este estudio de investigación la empresa aun no contaba con la implementación de este sistema, es por ello que el castigo será solo ante la empresa. es decir el cliente ya no podrá más adquirir un nuevo crédito así este llegue a cumplir con el pago pendiente.
  - Asimismo, es necesario elaborar algunos reportes creados en Excel se podrá realizar un seguimiento a clientes, donde se canalizará la comunicación con las áreas involucradas dentro del proceso de créditos y cobranzas. Dentro de los cuales se mostrarán a detalle las llamadas, envío de correo vivistas y cobros realizados.

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

## **IMPLEMENTACIÓN**

### **1. Con respecto al otorgamiento.**

#### **a) Solicitar crédito**

- El proceso de una previa evaluación en los sistemas financieros y SUNAT.
- Capacitación al personal de atención al cliente para brindar una información más consistente sobre el Crédito.

#### **b) Evaluación y otorgamiento**

- El asistente de crédito verifica minuciosamente si reúne los requisitos.
- Eleva informe a comité de créditos.
- Se verifica estrictamente en el lugar donde tendrá fin el crédito por parte del comité de crédito.
- Se eleva informe a la Gerencia también para su aprobación.
- Verificación y evaluación detallada por parte del Gerente general el expediente.
- Se devuelve a la comisión de créditos ya sea para su aprobación o desaprobación del crédito.
- Comisión prepara documentación para firma del cliente.
- Se le otorga al cliente su fecha de pago mediante una carta de compromiso.

### **2. Con respecto a la cobranza.**

- Se actualiza la cartera de clientes.
- Se realiza un primer requerimiento de pago.
- Se realiza un tercer requerimiento como preventivo antes de que el comité de créditos intervenga.
- Interviene las notificaciones del comité de créditos.
- Se deriva a un gesto de cobranza en caso de que el deudor no cumpla con el pago.
- En caso de persistir el problema se castiga al cliente en los sistemas financieros (en caso de implementarse), hasta el cierre de esta investigación el castigo solo consistió en no brindarle nunca más crédito al cliente así este cumpla con el pago.

#### 4.7.6. Comparación de Situación Económica y Financiera 2017 – 2018.

Tabla 51: Estado de situación financiera análisis vertical.

Cuenta	Estado de Situación Financiera					
	(Expresado en nuevos soles)					
	2017	%		2018	%	Variación
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/. 88,435.00	15%		S/. 129,105.71	24%	S/. -40,670.71
Cuentas por cobrar a clientes		0%		S/. 353,499.30	43%	S/. -353,499.30
Cuentas por cobrar normales, a clientes	S/. 108,741.00		S/. 123,027.55			
Cuentas por cobrar vencidas, a clientes	S/. 388,800.00		S/. 230,471.75			
Estimación de cobranza dudosa	S/. -103,937.10	-17%		S/. -63,365.50	-12%	S/. 167,302.60
Existencias	S/. 21,156.00	4%		S/. 20,486.84	4%	S/. 669.16
Gastos pagados por anticipado	S/. 5,231.00	1%		S/. 2,987.00	1%	S/. 2,244.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	S/. 508,425.90	84%		S/. 442,713.35	82%	S/. 65,712.55
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Inversiones financieras					0%	S/. 508,425.90
Propiedades y equipo	S/. 95,238.00	16%		S/. 95,238.00	18%	S/. -
Otros activos					0%	S/. -
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	S/. 95,238.00	16%		S/. 95,238.00	18%	S/. -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	S/. 603,663.90	100%		S/. 537,951.35	100%	S/. 65,712.55

<b>PASIVO CORRIENTE</b>								
Sobre giros bancarios								
Obligaciones financieras	S/.	17,500.00	3%	S/.	10,000.00	2%	S/.	7,500.00
Cuentas por pagar (personal y proveedores)	S/.	273,599.00	45%	S/.	98,658.22	18%	S/.	174,940.78
Provisiones							S/.	-
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>S/.</b>	<b>291,099.00</b>	<b>48%</b>	<b>S/.</b>	<b>108,658.22</b>	<b>20%</b>	<b>S/.</b>	<b>182,440.78</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>								
Obligaciones financieras								
Ingresos diferidos								
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>		<b>S/.</b>	<b>-</b>		<b>S/.</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>S/.</b>	<b>291,099.00</b>	<b>48%</b>	<b>S/.</b>	<b>108,658.22</b>	<b>20%</b>	<b>S/.</b>	<b>182,440.78</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital	S/.	154,847.24	26%	S/.	154,847.24	29%		
Capital de inversión								
Capital adicional			0%				S/.	-
Resultados acumulados	S/.	157,717.67	26%	S/.	203,727.27	38%	S/.	-46,009.60
Resultados del ejercicio			0%	S/.	70,718.63	13%	S/.	-70,718.63
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>S/.</b>	<b>312,564.90</b>	<b>52%</b>	<b>S/.</b>	<b>429,293.13</b>	<b>80%</b>	<b>S/.</b>	<b>-116,728.23</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/.</b>	<b>603,663.90</b>	<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>537,951.35</b>	<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>65,712.55</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.



**Comentario:**

Al 31 de diciembre del año 2017 su flujo de efectivo era de S/ 88,435.00. Esto nos quiere decir que sólo se llegó a cobrar un 15%, resta un 82% de cuentas por cobrar. Asimismo, para junio del 2018 los procesos de cobranza mejoraron el efectivo, la cual aumentó en 24% y en las cuentas por cobrar se recuperó el 43%, lo cual es importante para la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., ya que se llegó a cubrir pagos por anticipado, pagos a proveedores y pagos a los bancos por obligaciones contraídas por prestamos anteriores, asimismo la implementación adecuada de nuevos procesos se demuestra los beneficios que se muestran con pagos a tiempo a obligaciones a contraer, sin necesidad de endeudarse, y con ello negociar apropiadamente el brindar créditos oportunos y cobranzas efectivas.

Por lo tanto, a continuación de muestra la totalidad de los nuevos procesos operativos que se implementaron:

Tabla 52: Números de procesos operativos

PROCESOS OPERATIVOS	N° DE PROCEDIMIENTOS
Evaluación de crédito	6 procedimientos para solicitar un crédito 4 procedimientos para el proceso operativo para la evaluación del crédito.
Proceso de Créditos otorgados	8 procedimientos para el proceso operativo para el otorgamiento del crédito.
Seguimiento y recuperación del crédito	7 procedimientos para el seguimiento y recuperación del crédito.

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

**Comentario:**

Al implementar los nuevos procesos operativos la totalidad de procedimientos es de 23, lo que anteriormente no se tenían identificados la cantidad de procesos a seguir para obtener un crédito adecuado sea evaluado y recuperado, para no afectar en el futuro a la empresa.

#### 4.7.7. Recuperación de créditos otorgados.

Para lograr una recuperación de créditos adecuada se tiene que seguir apropiadamente los procesos establecidos en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

A continuación, se muestra una tabla de recuperación de los créditos recuperados en el año 2018:

Tabla 53: Reporte de recuperación de cartera vencida según días de mora del año 2017

N° Orden	Id Cliente	Valor pendiente S/	Fecha Emisión Factura	Días de mora	Días de mora		
					> 61-90 días	> 91-180 días	> 181 días
					S/		
1	H0356	12,645.75	22/09/2017	100		12,645.75	
2	H0418	13,014.00	04/09/2017	118		13,014.00	
3	H0451	16,851.75	05/06/2017	159		16,851.75	
4	H0235	11,350.78	22/06/2017	192			11,350.78
5	H0513	13,811.25	22/09/2017	100		13,811.25	
6	H0514	8,148.68	29/06/2017	180		8,148.68	
7	H0536	16,542.00	16/06/2017	168		16,542.00	
8	H0568	12,222.75	29/09/2017	93		12,222.75	
9	H0620	5,665.55	03/10/2017	89	5,665.55		
10	H0700	13,945.50	14/11/2017	67	13,945.50		
11	H0722	16,077.00	30/10/2017	62	16,077.00		
12	H0128	18,053.25	16/06/2017	198			18,053.25
<b>Total</b>		<b>158,328.26</b>			<b>35,688.05</b>	<b>93,236.18</b>	<b>29,404.03</b>

Fuente Empresa Inversiones y Servicios "Horizonte S.A.C."

Elaboración Propia.

#### Comentario:

Al calificar diferentes tipos de puntuación depende en gran medida, de su historial de crédito y generó administrar el crédito para efectuar pagos a largo del tiempo. Siendo necesario un informe de crédito en una lista detallada del historial de un crédito, con una información suministrada por quienes otorgaron un crédito. Se llegó a recuperar de 25 clientes en condiciones (Morosos, deficiente y en perdida) de los cuales se recuperó a 12 clientes según los días de atraso detallados en la tabla 54.

Se muestra una tabla sobre la recuperación de cartera vencida del año 2017

Tabla 54: Total de recuperación de la cartera vencida.

Días de mora	Monto Recuperado S/
> 31 al 60 día	0,000.00
> 61 a 90 días	35,688.05
> 91 a 180 días	93,236.18
>181 días	29,404.03
<b>Total</b>	<b>158,328.25</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

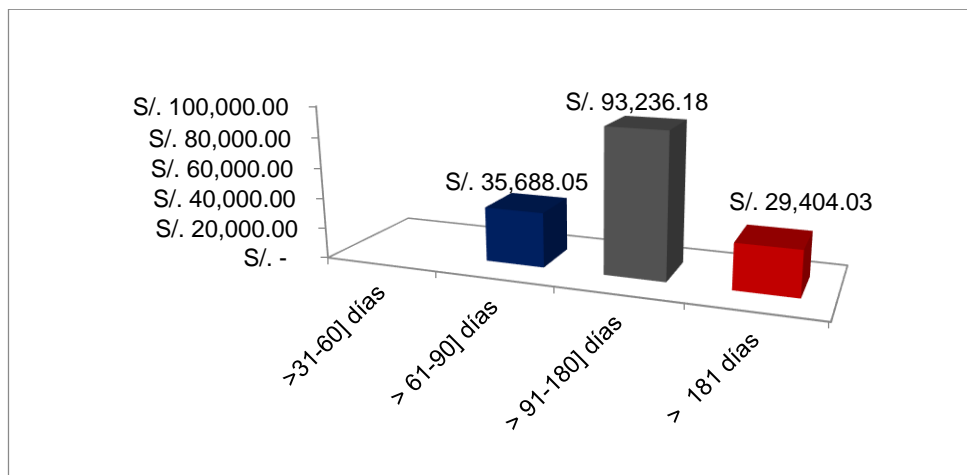
Elaboración propia.

**Comentario:**

En la recuperación de su cartera vencida la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. se logró obtener un importe por cada plazo según los días de mora reflejada en la tabla 52 siendo beneficioso para la empresa.

A continuación, se muestra la recuperación en el año 2018:

Figura 14: Recuperación de cartera vencida del año 2017.



Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 53.

Elaboración propia.

**Comentario:**

En la recuperación de su cartera vencida la empresa logro obtener un importe de S/ 158,328.25 lo que fue beneficioso (ese monto se recuperó con la implementación de los procesos operativos de créditos y cobranzas realiza sus cobranzas, se capacitó a los colaboradores, se implementó Mapros, flujogramas de crédito y cobranza, así se incrementaron los pagos atrasados de los créditos que se

otorgaron en el 2017 arrastrados por años anteriores), dicho monto se utilizó para pagar sus obligaciones, mostrándose en su estado de situación financiera, lo que se logró con la implementación del nuevo proceso fue un beneficio significativo para empresa toma como muestra en la implementación, solo hasta el mes de junio.

A continuación, se muestra la recuperación mensual de la cartera vencida del año 2017:

Tabla 55: Recuperación de cartera vencida del año 2017.

Mes	Monto Recuperado	
	S/	%
Enero	12,475	8%
Febrero	13,014	8%
Marzo	16,811	11%
Abril	34,710	22%
Mayo	38,742	24%
Junio	42,576	27%
<b>Total Recuperado</b>	<b>158,328</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 53.

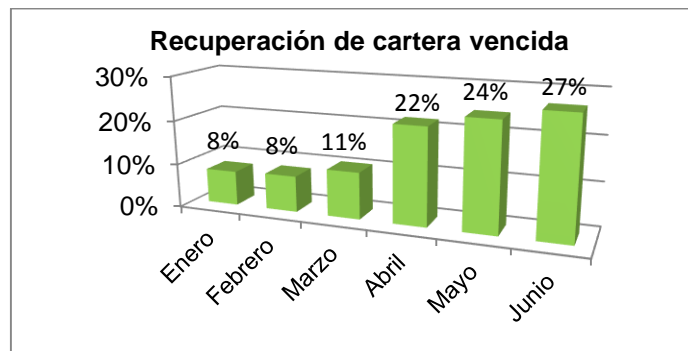
Elaboración propia.

#### Comentario:

En la tabla 53, se muestra la recuperación de manera mensual de enero a junio en el año 2018 la cual indica que la recuperación fue de manera proporcional sin descuidar las ventas normales dentro de la empresa indica que el 27% de recuperación fue en el mes de junio, la cual fue beneficioso para la empresa ay que el monto recuperado fue el más elevado hasta la fecha. Siendo necesario implantar los nuevos procesos para evitar caer en una morosidad irrecuperable.

Asimismo, es necesario mostrar la siguiente figura porcentualmente:

Figura 15: Cartera vencida del año 2017



Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 55.

Elaboración propia.

**Comentario:**

En la figura 15, se muestra la recuperación de manera mensual de enero a junio en el año 2018 porcentualmente en enero se recuperó el 7.9% el monto de S/ 12,475 en febrero recuperó el 8.2% el monto de S/ 13,014, en marzo el 11% que representa el monto de S/ 16,811, en abril el 22% que representa el monto de S/ 34,710, en mayo el 24% que representa el monto de S/ 38,742 y por último en junio el 27% que representa el monto de S/ 42,576; siendo un indicador muy importante la recuperación en el mes de junio, ya que los clientes se encuentran con mejores ingresos es decir empiezan a pagar a tiempo los créditos otorgados debido a una planificación de pagos oportunos como es el caso de su gratificación que en algunas empresas los incentivan pagándoles con anticipación o por nuevos ingresos que se generan en ese mes.

Se muestra la recuperación por tipo de producto:

Tabla 56: Recuperación de cartera vencida por tipo de producto del año 2017.

Vencimiento	Tipo de producto	Monto Recuperado S/
>31-60 días	Matizados(acabados)	00,00.00
	Ferretería	00,00.00
> 61-90 días	Matizados(acabados)	10,706.42
	Ferretería	24,981.64
> 91-180 días	Matizados(acabados)	27,970.85
	Ferretería	65,265.32
> 181 días	Matizados(acabados)	8,821.21
	Ferretería	20,582.82
Total		<b>158,328.00</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 53.

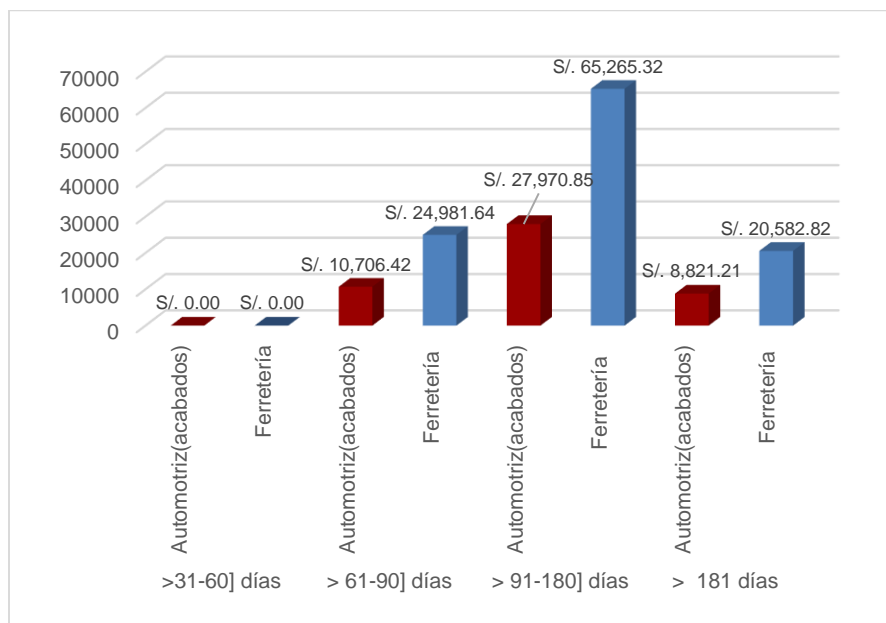
Elaboración propia.

#### Comentario:

En la tabla 54, se muestra el total de S/ 158,328 dicho monto representa a la cartera vencida que se recuperó de los 61 – 90 días en Matizados (acabados) el monto es de S/ 10,706.42 y en ferretería el monto de S/ 24,981.64, asimismo, de los 91 – 180 días en Matizados (acabados) el monto es de S/ 27,970.85 y en ferretería el monto de S/ 65,265.32, en lo que respecta de > 181 días en Matizados (acabados) el monto es de S/ 8,821.21 y en ferretería el monto de S/ 20,582.82; lo cual demuestra que tiene un ingreso positivo para la empresa al 30 de junio del año 2018.

Se muestra a continuación gráficamente en porcentaje según el tipo de producto otorgado:

Figura 16: Monto recuperado del año 2017



Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 55.

Elaboración propia.

**Comentario:**

En la figura 16, se puede mostrar que se recuperó la cartera vencida según los días de atraso de 61 a 90 días, en el tipo de producto de Matizados(acabados) se recuperó el monto de S/ 10,706.42, por otro lado en ferreteria se recuperó el monto de S/ 24,981.64, según los días de atraso de 91 a 180 días, en el tipo de producto de Matizados(acabados) se recuperó el monto de S/ 27,970.85, por otro lado en ferreteria se recuperó el monto de S/ 65,265.32, según los días de atraso mayor a 181 días, en el tipo de producto de Matizados(acabados) se recuperó el monto de S/ 8,821.21, por otro lado en ferreteria se recuperó el monto de S/ 20,582.82 representa saldos positivos para empresa Inversiones y Servicios “Horizonte S.A.C.”.

#### 4.7.8. Recuperación de cobros.

Se muestra el resumen del monto recuperado, por una buena gestión en sus créditos y cobranzas para minimizar en gran proporción la morosidad.

Se muestra a continuación el reporte de llamadas de manera preventiva, aleatoria, recuperaciones de créditos y los créditos castigados.

Tabla 57: Reporte de llamadas del año 2018.

Detalle	Diario	Mensual
Preventiva	2	40
Aleatoria	2	40
Recuperaciones	1	20
Castigadas	2	40
<b>Total de Llamadas</b>	<b>7</b>	<b>140</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. tabla 43.

Elaboración propia.

#### Comentario:

En la tabla 57, muestra un récord de llamadas con los nuevos procesos operativos que se instauró en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Se muestra el reporte de del seguimiento a clientes para el cobro de créditos otorgados detalla la cantidad de correos a enviar.

Tabla 58: Reporte de seguimiento de correos del año 2018.

Detalle	Diario	Mensual
Recuperaciones	7	168
Programadas	10	240
<b>Total de Llamadas</b>	<b>17</b>	<b>408</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. tabla n°43.

Elaboración propia.

#### Comentario:

En la tabla 58, muestra el reporte de envío de correos de los créditos recuperados y programados que se instauró en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.



Asimismo, la suma total de la cobranza efectuada fue:

Total reporte de llamadas: 140

Total del seguimiento de correos: 408

La suma total fue de 548

$140 + 408 = 548$

A continuación de muestra el reporte de los cobros realizados:

Tabla 59: Totalidad de la recuperación de la morosidad del año 2017.

Citas (Vía Telefónica y correo)	Visitas (Programada vía Telefónica y correo)	Cobro (Personal, depósito)	Total	Monto Facturado
83	38	52	173	S/ 35,688.05
88	55	35	178	S/ 93,236.18
75	48	74	193	S/ 29,404.03
<b>246</b>	<b>141</b>	<b>161</b>	<b>548</b>	<b>S/ 158,328.25</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 49,50 y 51.

Elaboración propia.

#### Comentario:

En la tabla 59, se muestra el reporte de recuperación de las cantidades de llamadas, correos, visitas y cobros de los cuales fueron previa cita ya sea el corbo mediante depósito o cobro de manera presencial, asimismo el trato hacia los clientes fue muy ameno ya que los clientes morosos traen consigo resultados positivos para la empresa.

$$\frac{83}{173} = 47.98\% \quad S/.36,688.05 \times 47.98\% = S/ 17,601.78$$

$$\frac{38}{173} = 21.97\% \quad S/.36,688.05 \times 21.97\% = S/ 7,838.99$$

$$\frac{52}{173} = 30.06\% \quad S/.36,688.05 \times 30.06\% = S/ 10,727.04$$

$$\frac{88}{178} = 49.44\% \quad S/.93,236.18 \times 49.44\% = S/ 46,094.29$$

55	-----	=	30.90%	S/.93,236.18	x	30.90%	=	S/ 28,808.93
178								
35	-----	=	19.66%	S/.93,236.18	x	19.66%	=	S/ 18,332.96
178								
75	-----	=	38.07%	S/.29,404.03	x	38.07%	=	S/ 11,194.43
197								
48	-----	=	24.37%	S/.29,404.03	x	24.37%	=	S/ 7,164.43
197								
74	-----	=	37.56%	S/.29,404.03	x	37.56%	=	S/ 11,045.17
197								

Tabla 60: Recuperación de la morosidad del año 2017.

Descripción	Citas (Vía Telefónica y correo)	Visitas (Programada vía Telefónica y correo)	Cobro (Personal, depósito)	Monto S/
				Facturado
<b>Cantidad</b>	<b>83</b>	<b>38</b>	<b>52</b>	
%	47.98%	21.97%	30.06%	35,688.05
S/	17,122.01	7,838.99	10,727.04	
<b>Cantidad</b>	<b>88</b>	<b>55</b>	<b>35</b>	
%	49.44%	30.90%	19.66%	93,236.18
S/	46,094.29	28,808.93	18,332.96	
<b>Cantidad</b>	<b>75</b>	<b>48</b>	<b>74</b>	
%	38.07%	24.37%	37.56%	29,404.03
S/	11,194.43	7,164.43	11,045.17	
			<b>Total</b>	<b>158,328.25</b>

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., tabla 59  
Elaboración propia.

#### Comentario:

En la tabla 60, se muestra el reporte de recuperación de la morosidad del año 2017 demuestra que previa cita vía telefónica o correo una totalidad de 246. Con respecto a las Visitas (Programada vía Telefónica y correo) se obtuvo una totalidad de 141 y por último en los cobros (Personal, depósito) se ha tenido la cantidad de 161, equivalente a una totalidad de recuperación de S/ 158,328.25. Siendo un logro importante la empresa recuperar una

cartera que no se encontraba sana debido a formular los procesos operativos de Horizonte SAC. Asimismo, la empresa administra resultados prácticos con un análisis en su situación financiera de la empresa con honestidad y principios que el deudor debe tener para responder a un crédito. Por ello luego que se implante las nuevas políticas de créditos y cobranzas sería necesario utilizar estos reportes para mostrar la información específica, para gerencia o si el cliente lo requiera.

#### 4.7.9. Costo Beneficio

Por ello, se demuestra que el costo - beneficio para este trabajo de investigación, llega a ser la recuperación de los créditos vencidos el monto de S/ 158,328.25 frente al costo de la contratación del coach el monto de S/ 800.00; como se observa en la (Tabla 61). Deduciendo la recuperación frente al costo de implementación, obteniendo el beneficio de S/ 157,528.25 siendo un resultado satisfactorio para la empresa, la cual prueba la factibilidad de la implementación de estas estrategias.

Tabla 61: Costo - Beneficio 2018.

Recuperación de créditos		Costo de implementación		Beneficio
S/ 158,328.25	-	S/ 800.00	=	S/ 157,528.25

Fuente: Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.

Elaboración propia.

#### Comentario:

En la tabla 61 se muestra el costo beneficio, por el cobro de los créditos vencidos del periodo 2017, el monto de S/ 157,528.25, por la aplicación e implementación de estrategias como la condonación de intereses, refinanciamiento de deudas, rediseño de los procesos operativos entre otros; de las cuales se evitó solicitar un préstamo a entidades financieras para el pago de obligaciones con terceros, siendo el costo de implementación de S/ 800.00; y se ha recuperado la cartera vencida en el periodo de (enero a junio) del 2018, y por ello se redujo las obligaciones a largo plazo y se evitó que el nivel de endeudamiento sea mayor al año anterior.

### **Comentario final de la implementación del proceso operativo**

Es importante describir los procesos operativos de un crédito adecuado que la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. brinde a sus clientes, ya que al no cumplir con los requisitos que se solicita, se evidencia la escasa documentación que la empresa solicita para una evaluación crediticia adecuada, así poder analizar al cliente cualitativamente y cuantitativamente, para tomar en cuenta el riesgo que la empresa afronta al otorgar un crédito, siendo un error que la empresa está cometiendo, ya que al tener más información fiable que obtenga del cliente mejor será la validación y evaluación crediticia, para que no llegue a ser una cartera deficiente; además es necesario solicitar información financiera para medir su capacidad de pago del cliente y no otorgar una crédito a quien se encuentre endeudado, para hacer efectiva la recuperación de las cuentas por cobrar.

De acuerdo a la información recopilada mediante la entrevista (véase anexo 01), el proceso de evaluación crediticia y otorgamiento de crédito no se encuentran adecuadamente para realizarse en la empresa porque durante una evaluación crediticia no se solicita que los clientes presenten ninguna garantía, siendo necesario respaldar una venta al crédito. Por otro lado, para otorgar un crédito es necesario cumplir con los procesos a solicitar por parte de la empresa, y con ello la Solicitud de Crédito, plasme el límite y el plazo del crédito a otorgar, para que al formalizar estos procesos cumplan con el pago oportuno y con las garantías que permitan que las políticas de créditos y cobranzas respalden al crédito.

Después de implementar el nuevo proceso operativo, se recuperó un 37.42% de la cartera vencida de la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., lo que permitió reducir sus obligaciones financieras y mejorar su liquidez demostrada en sus Estado Financieros en el año 2018. Además, redujo el nivel de endeudamiento en un 40.72% con el monto de S/. 158,328 al 30 de junio del año 2018.

El 38.42% que se recuperó de la cartera vencida del año 2017, demuestra que, si se sigue este proceso a implementar en el transcurso del tiempo, no existiría una cartera incobrable y con el seguimiento en su cobranza, es necesario reducir las ventas al crédito ya que en adelante no serán más un problema.

Hubo mayor rotación de mercadería, generó gran volumen de ventas, incremento en su liquidez, recuperación a tiempo la cartera vencida y pagos de las obligaciones financieras reduciendo así las deudas de largo plazo. La cartera morosa en soles del año 2017 el monto de S/. 388,800.00 asimismo, el número de clientes morosos eran 27 clientes. Al evaluar el resultado de la implementación del proceso operativo de créditos y cobranzas, la liquidez de la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. ha mejorado, por ello es necesario seguir con este nuevo proceso.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Por los resultados obtenidos en el capítulo anterior se valida la hipótesis planteada en la Empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., es decir la implementación las estrategias de cobranza redujo del índice de morosidad en un 37.42%, a través de refinanciamientos de deudas la cual asciende a S/ 181,204.00, del total de la cartera morosa al 30.06.2018 que es S/ 353, 499.30, representa el 51.26% y la condonación de intereses es un total de créditos condonados asciende a S/ 237,421.75, lo que representa en base a la cartera morosa al 30.06.2018 el 67.16%, lo que ha permitido mejorar la capacidad de recuperar dichos créditos para crecer de manera sostenible y segura en el mercado.

Implementar estrategias de cobranzas fue muy útil para la empresa, pues constantemente mostraba deficiencias en el cobro de sus créditos otorgados, a causa de una inadecuada delegación de funciones, falta de procedimientos, políticas y flujogramas genera así problemas de morosidad, ya que al momento de pagar sus obligaciones contraídas a corto plazo, se vio en la necesidad de adquirir financiamiento que le generó pago de intereses. Por lo tanto, las ventas en su mayoría son al crédito y al verificar reportes presentados muestran un alto índice de morosidad y baja rotación de las cuentas por cobrar. Por ello, es necesario el otorgamiento de crédito específico que tipo de producto, el cliente solicitaría, a la vez, fijar un monto de crédito de acuerdo al volumen de sus ventas de los últimos 6 meses.

La empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C., actualmente tiene un adecuado control en la morosidad, con la aplicación de nuevas políticas de crédito y cobranza esto contribuye para la empresa a no cometer los mismos errores. Por consiguiente, en el antecedente de la tesis de Montesdeoca (2015) en su tesis "La Gestión de Crédito y Cobranza y la cartera vencida en Importadora Alvarado Vasconez CIA. LTDA." Se concluyó que este estudio analizó los procedimientos de la Gestión de Crédito y Cobranza que maneja la empresa y determina que son inadecuados, ya que existe un alto índice de morosidad.

Para este trabajo de investigación, es necesario establecer convenios de pago con los clientes morosos, como es el seguimiento de créditos a los clientes, la condonación de intereses y el refinanciamiento de deuda; de esta manera evita la morosidad de alto riesgo. Por ello, este tipo de procedimientos es una forma de recuperar créditos, que fueron otorgados, con el fin de mejorar el nivel de morosidad de la empresa. Como señala Vásquez (2013) en su tesis "Análisis, Diseño e Implementación de un Sistema de Recaudación de Deudas" considera que para respaldar las decisiones tomadas durante el proceso y obtener el resultado esperado, que es la recuperación de la deuda, fue cooperar con el seguimiento en la recaudación de deudas que realizan las empresas de cobranza y brindan este servicio a las empresas financieras y comerciales, con la solución de reducir los altos niveles de morosidad, asimismo, establecer convenios de pagos con los clientes morosos con la finalidad de aumentar la liquidez para la empresa.

Por lo tanto, al disminuir la morosidad, dar a conocer el pago de una cartera atrasada y contar con beneficios en el financiamiento de la deuda, es necesario detectar a tiempo las causas por las cuales fueron generadas, además, de tener procesos operativos que generen un riesgo crediticio elevado, se proponen estrategias para reducir la morosidad, la cual es importante para esta tesis ya que muestra la importancia de detectar los procesos que causen morosidad. Y al incumplir con pagar sus créditos a tiempo, se torna una situación que origina el incremento de cartera morosa la cual conlleva a que, en un futuro, la empresa puede caer en crisis. Esto se debe en gran parte, al cobro de las cuentas pendientes que mantenían los clientes, asimismo, permitió contar con efectivo para pagar las deudas a corto plazo, sin necesidad de financiamiento. La empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. no cuenta con políticas de créditos y cobranzas bien definidas.

Por lo tanto, uno de los aportes de mayor relevancia, es aplicar las políticas de cobranza, que permitirá a la empresa que al aplicar las políticas de cobranza, permitirá a la empresa disminuir su cartera morosa y de esa manera evitar el riesgo a que se vuelvan incobrables; por tanto, es necesario que toda empresa realice más ventas al crédito, que al contado. De acuerdo a Farje (2016) en la tesis titulada “Mejora de procesos de cobranzas de la Empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad”, afirma que al aplicar las políticas de cobranza, permitirá a la empresa disminuir su cartera morosa y de esa manera evitar el riesgo a que se vuelvan incobrables.

Al comparar los resultados obtenidos en el período de determinó que al 30 de junio del año 2018, la implementación establece que las cobranzas de las ventas al crédito otorgadas, previa evaluación, disminuyeron de un 78.14% al 40.72%, es decir en un 37.42% siendo un resultado sobre las estrategias, procesos, procedimientos y políticas, por otro lado, el seguimiento constante, la comunicación con los clientes sobre las fechas de vencimiento de sus cuentas pendientes, ha logrado mejorar la rotación de las cuentas por cobrar, es decir los periodos de cobro pasaron a un promedio de 15 días. De esta manera, los clientes cumplieron en gran parte con sus cuentas pendientes y la empresa obtuvo mayor liquidez para que pueda cumplir con el pago de sus compromisos a corto plazo, como el pago de remuneraciones, tributos y obligaciones financieras, sin necesidad de recurrir a otros préstamos bancarios. Es decir, la morosidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demuestra la capacidad que tiene de convertir sus activos exigibles en activo líquido para cumplir con sus obligaciones adquiridas a corto plazo. Este análisis sirvió a la empresa para determinar la importancia de esta implementación, la cual fue básica para mejorar sus cuentas por cobrar vencidas. Todo esto se ve reflejado en la reducción de morosidad como se observa en cuadros comparativos de los Estados de Situación Financiera y el indicador de morosidad.

## CONCLUSIONES

- Se implementó estrategias de cobranza y se redujo la morosidad en un 37.42%, además en lo que se refiere a clientes morosos de un atraso mayor a 181 días, se recuperó S/ 29,404.03; además se provisionó la mora incobrable en un 20% con un valor de S/ 12,072.90, de los días de atraso de 61-90, asimismo, se provisionó un 30% el monto de S/ 63,775.80 de los días de atraso de 91-180, además, se provisionó un 40% el monto de S/ 28,088.40 de los días de atraso de > 181, correspondiente al año 2017 a diferencia del año 2018, las cuentas incobrables el valor de S/ 158,328.25, lo cual se toma como ingreso para el activo circulante de la empresa, ya que al establecer los nuevos procesos se observa que aumenta la liquidez y reduce la morosidad, debido a una nueva clasificación de clientes de manera proporcional para ver qué tanta mora se puede provisionar o en todo caso realizar un cobro adecuado con el establecimiento de nuevas políticas de créditos y cobranzas.
- Se determinó que la cartera vencida de S/ 388,800.00, se ha generado al 31 de diciembre del año 2017, una morosidad elevada que equivale al 78.14% con respecto a la cartera total, lo cual indica que se tiene que realizar diversos cambios como reestructuración desde un crédito a otorgar hasta recuperar ese crédito otorgado.
- Se describieron estrategias de cobranzas como cronograma de contacto con el cliente según sus días de atraso, con reporte de llamadas, emails y visitas domiciliarias para ello se establecieron nuevos procesos operativos en lo que concierne a solicitar, evaluar y otorgar un crédito, con el nuevo diseño de nuevos reportes, flujogramas, Mapros con sus respectivas funciones de cada proceso, para brindar más información al momento de requerir el gerente al área de créditos y cobranzas, ya que se encuentran alineados y en función con políticas que la empresa posee.
- A la vez, se aplicó la estrategia de refinanciamiento de deudas según sus clientes captados y en lo que se refiere a la cobranza a corto, mediano y largo plazo en la empresa, el asistente de créditos y cobranzas, reporta al área de ventas, los clientes con deuda y en el caso que el cliente solicite adquirir un nuevo crédito, este sería denegado ya que tendría que cumplir con pagos pendientes de pagos atrasados.
- En lo que respecta, a la estrategia de condonación de intereses se implementó según los días de atraso > 91 – 180 días el importe de S/ 48,527.00 y > 181 días fue el importe de S/ 188,894.75, lo que representa en base a la cartera morosa al 30.06.2018 el 67.16%, muestra gran parte de la recuperación de sus créditos del periodo 2017.
- Al establecer una propuesta de mejora en los procesos operativos de créditos y cobranzas, permitirá al personal de la empresa supervisar adecuadamente los créditos a brindar y con ello las cobranzas serían efectivas; por consiguiente, es necesario capacitar al personal para evitar una cartera morosa, siendo necesario actualizar la data cada cierto tiempo según

la empresa establezca en sus políticas de créditos y cobranzas, también se puede provisionar adecuadamente la cuentas incobrables y evitar otorgar un crédito al cliente deudor.

- Al evaluar el índice de morosidad en el periodo 2018 en la actualidad es de 40.72% de la cartera vencida, la cual ha demostrado que la implementación de estrategias, políticas y la propuesta de procesos operativos mejora las cobranzas para la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.



## RECOMENDACIONES

- Se recomienda continuar, evaluar y controlar la cobranza así podrá elevar el flujo de efectivo de la empresa, para alinearse a la misión de la empresa y así cada área respetará los nuevos procesos operativos de crédito y cobranza.
- Evitar tener una cartera morosa de alto riesgo porque afectaría en su resultado del ejercicio de la empresa.
- Capacitar constantemente al personal sobre estrategias y procesos operativos de crédito y cobranza para reforzar sus conocimientos y manejar de manera correcta la documentación y el monitoreo de cobranza.
- Es necesario antes de otorgar un crédito, analizar su capacidad de pago del cliente, actualizar constantemente la base de datos de los clientes. Y realizar un plan de pagos de cada cliente.
- Se propone la revisión constante de mejoras en las políticas de créditos y cobranzas; asimismo se deben poner en práctica para realizar un control adecuado de créditos y cobros a tiempo y evitar sobreendeudamiento para la empresa.

## REFERENCIAS

- Algarra, M. (2012). *Registros Contables III*. Obtenido de <http://registroscontables3.blogspot.pe/p/provision-de-cartera.html>
- Armijos, V. (2016). *Gestión por procesos en el departamento de créditos y cobranzas de la Cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda*. Loja: UTPL.
- Brachfield. (10 de Diciembre de 2000). *Morosoligía*. Obtenido de [www.morosoligia.pe](http://www.morosoligia.pe)
- Brookes, M. (1994). *An Empirical Model of Mortgage Arrears and Repossessions*. Londres: Economic Modelling.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco. (2012). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Cusco - Perú*. Cusco: Caja del Cusco.
- Camaratru. (2017). *Problemas crediticios de las empresas en la ciudad de Trujillo*. Trujillo.
- Carrasco, R. (2013). *Análisis De La Cartera Vencida En La Liquidez Que Tiene La Empresa Puratoxic S.A*. Guayaquil: Universidad Estatal De Milagro.
- Castañeda, & Tamayo. (2013). *La morosidad y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Agencia de Real Plaza de la caja de ahorro y crédito Caja Trujillo 2010-2012*. Trujillo: UPAO.
- Castillo, O. (2012). *Planeación estratégica en el mundo créditos*. Bogotá: Kim.
- Chase, R., & Jacobs, R. (2011). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministro*. (13<sup>o</sup>, Ed.) México: Mc GRAWHILL/Interamericana.
- Davis, F. (1992). *Financial Fragility and Systematic Risk*. Oxford: Calrendon Press.
- De la Parra, E., & Madero, M. (2013). *Estrategias de Ventas y Negociación*. México: Panorama Editorial.
- Elnuevodiario. (03 de Noviembre de 2013). *La Morosidad en las Micro finanzas*. págs. 06-07.
- Farje, R. (2016). *Mejora del Proceso de cobranzas de la empresa overall para disminuir los indicadores de morosidad*. lima: Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas.
- Flores, C. (2013). *Análisis, diseño e implementación de un sistema de recaudación de deudas*. . Lima: Pontificia Universidad Católica Del Perú.
- Francés, K. (2013). *Concepto y tipos de fuente*. Barcelona: Vitir.
- Gómez, E. (2015). *Mejora en las Operaciones de la Empresa. Escuela de Organización Industrial*, 12-13.
- Hernández, K. (2013). *Relación de los procesos Operativos de créditos y el Reglamento de Productos crediticios*. México: Proper.
- Hernández, P. (28 de Diciembre de 2015). *Tecnología Empresariales*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/xeitoandres/enfoque-basado-en-procesos-presentation>
- Julian. (2016). *Aprobación y otorgamiento del crédito*. México: Eco Ediciones.
- Macedo. (2014). *Otorgamiento de créditos*. México: Eco Ediciones.
- Maldonado, J. (2011). *Gestión En Procesos*. B - EUMED.
- Marreros, J. (2012). *Planeación agregada en las Industrias*. Buenos Aires: Mirks.
- Martínez, A. (2014). *Gestión por procesos de negocio*. Ecobook.
- Montenegro, J. (2012). *Causas de la Morosidad y su efecto en las Instituciones Financieras de la Ciudad de Chepén, Enero-Junio 2012*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Monterrey, I. T. (2008). *Problemas de Procesos operativos Monterrey - Mexico*. Monterrey: Kannus.

- Montes De Oca, M. (2015). *“La Gestión De Crédito Y Cobranza Y La Cartera Vencida En Importadora Alvarado Vasconez Cia. Ltda.”*. Ambato: Universidad Técnica De Ambato.
- Muñoz, S. (1999). *Estudios Económicos. Banco Central de Reserva del Perú*. Lima: BCRP.
- Muñoz, S. (2009). *Cadena de Suministro de productos*. Buenos Aires: Ransa.
- Noriega, V. (2011). *Procedimiento para evaluar procesos en los grupos de control de vectores. Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 84-92. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/hie/v49n1/hie14111.pdf>
- Palacios, L. (2008). *Procesos en la cadena de compras*. México: Polo.
- Parrales, C. (2013). *Análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos del IECE-Guayaquil y propuesta de mecanismos de prevención de morosidad y Técnicas eficientes de cobranzas*. Guayaquil: Unversidad Salesiana de Guayaquil.
- Paucar, & Rodríguez. (2015). *La optimización de los procesos operativos y de cobranza y la mejora de la situación económica y financiera de la empresa Ingeniería en Mantenimiento y Sanitización S.A. en Trujillo, 2015*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Pérez, F. (2010). *Gestión Por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Peteiro. (03 de Diciembre de 2012). *Blog: Sinapsys Bussines Solution*. Obtenido de <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-porprocesos-parte-i>
- Pezantes, O. (2003). *Procesos financieros en el sector crediticio*. Bogota: Marcos.
- Rodríguez, G. (2013). *Tecnología e innovación*. Obtenido de <https://jorge613.wordpress.com/tag/simbolos/>
- Romero, P. (2007). *Flujo de los Mercados*. Quito: Romero.
- Saurina, J. (1998). *Determinantes de la Morosidad de las cajas de ahorro Española*. Madrid: Investigaciones Económicas.
- SBS. (28 de Diciembre de 2012). *Seguro de Banca y Seguros*. Obtenido de [www. sbs.gorb.pe](http://www.sbs.gorb.pe)

## ANEXOS

### Anexo 01: Guía de entrevista

1. ¿Mencione las funciones que desempeña el área de créditos y cobranzas?

Las funciones son: Otorgar créditos a clientes, evaluar la capacidad del cliente para otorgar una línea de crédito, realizar un seguimiento a los créditos otorgados, gestionar la cobranza.

2. ¿Usted cree que es necesario capacitar al personal para otorgar y evaluar a los créditos?

No existe la necesidad de capacitar al personal ya que solo hay una sola persona encargada del área de créditos y cobranzas como solo son evaluaciones sencillas y todo esto puede terminarse.

3. ¿Cómo maneja usted las políticas para la evaluación crediticia de un cliente?

A pesar que no existe un manual o documento donde esté plasmado las políticas ya que se realizan los procesos de manera empírica.

4. ¿Cuáles son los requisitos para el otorgamiento de una línea de crédito?

Para persona natural: copia simple DNI, ficha RUC de SONAT y copia de últimos recibos de luz ó agua. Para Persona jurídica: Copia literal de la empresa, vigencia de Poder del representante legal y copia simple de DNI, ficha RUC de SONAT, copia del recibo de agua ó luz, o referencia simple bancaria.

5. ¿Existe alguna calificación que se les otorga a los clientes un crédito?

Actualmente no se califican ni se clasifica ya que se brinda crédito a confianza.

6. ¿Existe un monto mínimo que se considera para otorgar un crédito?

No existe monto mínimo para otorgar un crédito a un cliente.

7. ¿Existen plazos para los créditos brindados?

Sólo se brinda el plazo de 30 días a 45 calendario.

8. ¿Solicita algún documento, como garantía que respalde el pago por parte del cliente?

No solo se brinda a clientes que ya hayan adquirido 5 ventas dentro de los 2 últimos meses.

9. ¿Cuál es el proceso para otorgar una línea de crédito?

Paso 1: Verificar que el cliente continúe por 2 meses consecutivos.

Paso 2: Se solicita al cliente una copia de DNI

Paso 3: Se avisa al cliente vía telefónica que se brinda un crédito

10. ¿Realiza seguimientos luego de otorgado un crédito?

En algunas ocasiones.

  
CPC Enrique Gánoza Idiáquez  
CCPLL 002-1802



### Anexo 02: CHECK LIST – Asistente de créditos y cobranzas

Requisitos necesarios para acceder a un crédito	SI	NO	Observación
Todo cliente, tiene un monto límite debidamente aprobado por el Gerente.		X	
Un cliente que solicite un crédito tiene que ser evaluado.		X	
El monto de la línea de crédito está regida al volumen de compra.		X	
Se valida la información del cliente.		X	
El cliente presenta copia Simple de DNI.	X		Solo por únicamente más su número de celular actual.
Presenta el cliente copia del último recibo de luz o agua.	X		
Presenta garantías el cliente.		X	
El cliente es necesario que realice compras al contado consecutivamente, para solicitar un crédito.	X		
Todo cliente puede ampliar su línea de crédito y es necesario actualizar los documentos para otra evaluación crediticia.		X	
Existe un proceso para brindar un crédito un cliente.	X		De manera empírica.
Realizan un seguimiento continuo a los créditos otorgados.		X	Ocasionalmente.
El cliente debe cancelar primero su crédito pendiente antes de solicitar otro crédito.	X		

### Anexo 03: CHECK LIST - Contador

Situación actual sobre la situación financiera que tiene la empresa	SI	NO	Observación
La empresa es rentable.		X	
La utilidad obtenida en el periodo 2017 es favorable para la empresa.	X		Pero no es rentable ya que tiene mucha cartera morosa.
Se realizan ventas al crédito.	X		
Existe un alto índice de morosidad en la empresa.	X		Un rango mayor al 50%.
Existen funciones establecidas para brindar un crédito apropiado.		X	Se manejan los créditos empíricamente.
Realizan provisiones a sus cuentas por cobrar vencidas.	X		Solo cuando está en cobranza dudosa.
Aplican sus políticas de créditos y cobranzas.		X	Porque no existe.
Cumplen con sus cuentas por pagar a tiempo.		X	No cuenta con la suficiente liquidez.

### Anexo 04: Solicitud de crédito.

#### SOLICITUD DE CREDITO (Persona Natural)

##### DATOS DEL TITULAR

NOMBRES Y APELLIDOS		DNI	
RAZON COMERCIAL		RUC	
GIRO DEL NEGOCIO			
ACTIVIDAD PRINCIPAL			
OTRAS ACTIVIDADES			
ANTIGÜEDAD DEL NEGOCIO		# DE EMPLEADOS	
DOMICILIO NEGOCIO			
TELEFONOS		FAX:	
DOMICILIO LEGAL			
TELEFONOS		FAX:	
ESTADO CIVIL		# DE DEPENDIENTES	
GRADO DE INSTRUCCION:		EDAD DE DEPENDIENTES	

##### DATOS DEL CONYUGE

NOMBRES Y APELLIDOS			
CENTRO DE TRABAJO			
TELEFONOS		INGRESO MENSUAL	

##### VIVIENDA

TIPO DE INMUEBLE		TIPO DE CONSTRUCCION	
AREA DEL TERRENO		AREA CONSTRUIDA	
ASPECTO GENERAL			
UBICACION	<input type="checkbox"/> ZONA INDUSTRIAL <input type="checkbox"/> ZONA COMERCIAL <input type="checkbox"/> ZONA RESIDENCIAL	<input type="checkbox"/> AVENIDA <input type="checkbox"/> CALLE / JIRON <input type="checkbox"/> PASAJE	<input type="checkbox"/> QUINTA <input type="checkbox"/> ASENTAMIENTO HUMANO <input type="checkbox"/> OTROS
SITUACION	<input type="checkbox"/> PROPIA CON DEUDA <input type="checkbox"/> PROPIA CANCELADA <input type="checkbox"/> HIPOTECADA	<input type="checkbox"/> ALQUILADA <input type="checkbox"/> DE FAMILIARES <input type="checkbox"/> ALQUILER	<input type="checkbox"/> PERIDO DE CONTRATO <input type="checkbox"/> CUOTA MENSUAL
OBSERVACIONES:			

##### ESTABLECIMIENTO COMERCIAL

TIPO DE INMUEBLE		Area Terreno (M2)	
TIPO DE CONSTRUCCION		Area Construida (M2)	
ASPECTO GENERAL			
UBICACION	<input type="checkbox"/> ZONA INDUSTRIAL <input type="checkbox"/> ZONA COMERCIAL <input type="checkbox"/> ZONA RESIDENCIAL	<input type="checkbox"/> AVENIDA <input type="checkbox"/> CALLE / GIRON <input type="checkbox"/> PASAJE	<input type="checkbox"/> QUINTA <input type="checkbox"/> ASENTAMIENTO HUMANO <input type="checkbox"/> OTROS
SITUACION	<input type="checkbox"/> PROPIA CON DEUDA <input type="checkbox"/> PROPIA CANCELADA <input type="checkbox"/> HIPOTECADA	<input type="checkbox"/> ALQUILADA <input type="checkbox"/> DE FAMILIARES <input type="checkbox"/> ALQUILER	<input type="checkbox"/> PERIDO DE CONTRATO <input type="checkbox"/> CUOTA MENSUAL
OBSERVACIONES:			



## Anexo 05: Análisis documental

Tabla 62: Análisis documental

Información	Análisis final
Estados financieros 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se muestra que el monto total de las cuentas por cobrar es de S/ 497,541.00 soles de las cuales las cuentas por cobrar vencidas a clientes es el monto de S/ 388,800.00, muestra una morosidad por parte de los clientes que no cumplen a tiempo con los pagos oportunos. Asimismo, se muestra que las cuentas por cobrar normales, a clientes es el monto de S/ 108,741.00.</li> <li>- Se llegó a la conclusión que se debe realizar una tabla para visualizar la Cartera Total al 31 de diciembre 2017, otra tabla según los días de mora y según el tipo de producto a otorgado.</li> </ul>
Cantidad de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una totalidad de 1013 clientes durante estos cuatro años que tiene la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. y se identificó que se brindó crédito a 25 clientes, según la cartera total al 31 de diciembre del año 2017.</li> </ul>
Créditos otorgados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se brindaban créditos a los clientes de manera empírica, no se respeta los plazos de vencimiento incurriendo en mora, por cada crédito otorgado.</li> <li>- No existe un proceso formal para otorgar un crédito adecuado.</li> </ul>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al no contar con procesos operativos sobre cómo se brinda un crédito adecuado, se tiene que establecer criterios adecuados sobre cuánto es el tiempo límite de tiempo en otorgar un crédito a un cliente cuanto es su fecha máxima para lograr pagar a tiempo su crédito. Tampoco se existe un monto máximo para brindar un crédito.</li> <li>- No existe una cobranza efectiva en un corto mediano o largo plazo.</li> </ul>
Índice de morosidad	$\text{Índice Morosidad} = \frac{\text{Cuentas por cobrar vencidas, a clientes}}{\text{Total cuentas por cobrar a clientes}} = \%$

---

Entrevista	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se muestra la situación de la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. en lo que respecta a las funciones del área de créditos y cobranzas.</li><li>- La falta de capacitación al personal para brindar un crédito adecuado y evaluarlo de manera eficiente.</li><li>- El mal manejo de las políticas de créditos y cobranzas empíricas de la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C.</li><li>- Los requisitos para un crédito es lo más básico.</li><li>- No existe una calificación de cliente por ello incide en una morosidad.</li><li>- No existe un monto mínimo para un crédito y tampoco plazos.</li><li>- No hay garantía alguna para acceder a un crédito.</li><li>- Los procesos de crédito que son solo 3 y no tienen ningún seguimiento por parte de la empresa.</li></ul>
Check List	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tiene algunos requisitos necesarios para acceder a un crédito.</li><li>- A la vez la situación financiera de la empresa no es rentable.</li><li>- Existe un alto índice de morosidad en el año 2017.</li></ul>

---

## Anexo 06: Políticas de créditos y cobranzas.

### Políticas de crédito.

- La recuperación de créditos es indispensable con la aplicación de nuevos formatos o reportes implementados.
- Es necesario establecer un límite de crédito de los cuales pueden disminuiría la morosidad.
- Proponer a la empresa que a partir de la fecha tenga un límite de crédito, de acuerdo a la clasificación de los clientes, con el fin de que la empresa no reciba más de lo que pueda pagar o gastar.
- Clasificación de Clientes según fechas de pago:
  - **Clientes Normales:** Son los clientes que cumplen con el pago de sus cuotas de acuerdo de 0 a 30 días calendario de acuerdo al cronograma de pagos establecido.
  - **Clientes con Problemas Potenciales:** Son los clientes que realizan sus pagos de 31 hasta con 60 días de atraso, de acuerdo al contrato establecido.
  - **Clientes Deficientes:** Son aquellos clientes que tienen un atraso en el pago de sus cuotas entre 61 a 90 días calendario.
  - **Clientes Dudoso:** Son los clientes que registran en sus pagos un atraso de 91 hasta de 180 días calendario de acuerdo al cronograma establecido.
  - **Clientes Pérdida:** Son aquellos clientes que muestran en sus pagos un atraso mayor a 181 días calendario.
- En lo que respecta a los créditos otorgados según los días de atraso que excedan mayor a los 181 días se informa que el 50% de su totalidad se provisionaría al 40% como se provisiona y el otro 50% se provisionaría al 100% ya que se toma en cuenta que es probable que no se recupere ese porcentaje.
- El solicitante debe tener una historia comercial de por lo menos 6 meses consecutivos en el local con compras consecutivas al contado de por lo menos S/ 1,000.00.
- Horizonte SAC contará con un listado de precios a crédito asignada por la administración.
- La empresa deberá solicitará los documentos que sean necesarios a avalen el perfil del cliente.
- El tiempo máximo de crédito que se deberá otorgar será de 10 a 20 días aplicados desde el día de despacho del 40% de la mercadería.
- Respeta el plazo del crédito los pagos se los podrá realizar de manera quincenal, semanal o mensual.
- Mantener un registro continuo y ordenado de los deudores y abonos mediante el uso de comprobantes de pago que cada uno realiza para que de esta manera se logre clasificar a los clientes y poder trabajar con más presión y cuidado con aquellos que se tenga problemas.
- Mantener una agenda en la cual se mantenga contacto con el cliente cada quince días y de esta manera monitorear las necesidades y recordar al cliente que el plazo está a punto de vencer.

- En caso de que la gerencia decida no cerrar el crédito de un cliente que ha incumplido promesas de pago se debe trabajar con documentos legales para garantizar el pago, el más recomendado para el giro del negocio.
- Al momento de realizar el crédito y si las condiciones externas lo requieren, los precios de los artículos podrán variar previo consentimiento de ambas partes.
- La información de crédito de cada cliente será actualizada al menos cada seis meses.
- Todos los créditos otorgados deberán contar con la documentación de respaldo.
- Los clientes cuyo crédito no haya sido aprobado, o mantengan una suspensión, podrán realizar sus compras bajo la modalidad de prepago o pago de contado sin el uso de cheques.
- Se aumentará o disminuirá el cupo, basados principalmente en el movimiento de crédito o experiencia con la empresa y estar al día con sus pagos.
- Si un cliente ha estado inactivo por un año, deberá realizar una actualización de datos.
- Toda venta por realizarse a clientes que han tenido reiterados problemas en sus pagos deberá ser realizados en efectivo y en caso de hacerlo en cheque debe ser certificado. De lo contrario, se procederá con el despacho de la mercadería, únicamente cuando se cuente con los fondos efectivos en la cuenta.
- El plazo máximo autorizado para postergación de cheques es de 3 días.

#### **Políticas de cobranza.**

- No importa si las ventas son muy grandes, si la cobranza no es efectiva de nada servirá.
- Si se permite sin exigencias un retraso de una cuenta, esta se retrasará constantemente.
- El crédito no es un favor que se otorga, sino un servicio que se vende.
- Todo cliente puede cambiar. Todo buen cliente si no se le cuida puede cambiar a "cliente malo", pero si se les trata profesionalmente, son susceptibles de mejorar.
- La Cobranza debe generar nuevas ventas. La gestión de cobro se debe realizar de modo que sea productiva y generadora de nuevas ventas y de incremento de buena imagen del acreedor.
- Debe ser un proceso de educación al cliente y debe realizarse permanentemente con todos los deudores.
- Debe realizarse en forma amable, aun en el caso de que se realice jurídicamente.
- Se refiere a los procedimientos que se seguirán para obtener la recuperación de carteras vencidas siempre priorizar que el cliente continúe como cliente.
- La visita del deudor es una de las mejores referencias que la empresa puede tener ya que denota interés por mantener su cuenta sana o llegar a acuerdos que beneficien a las dos partes.
- Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. Deberá enviar una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación.

- Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más concluyente.
- Si las cartas de notificación son inútiles, el jefe de crédito deberá llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.
- La visita del responsable a la oficina o domicilio del deudor:
- Este tipo de visita son obligatorias para el personal de la empresa, la razón es que no es suficiente tener un contacto telefónico, con esta visita se podrá conocer el estado del cliente y verificar si las ventas del producto son buenas, por eso para verificar el estado del producto y dar a notar el interés por parte de la empresa y seguir ofreciendo sus productos.
- Además, se puede obtener algún porcentaje de pago, por cada visita que se realice, si después de haber utilizado todos estos medios, será exclusiva decisión de la empresa podría el iniciar acciones legales.