

FACULTAD DE NEGOCIOS



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

Carrera de Administración

**“PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS
DEL ÁREA DE CREDITOS Y COBRANZAS PARA
REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA EMPRESA
MOTOREX S.A: 2015 - 2017”**

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en Administración

Autores:

Jesús Roberto Carrera Chiclla

Asesor:

Mg. Lic. Emilio José Chocobar Reyes

Lima - Perú

2017

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Emilio José Chocobar Reyes, Docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de Administración, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación del(os) estudiante(s):

- Jesús Roberto Carrera Chiclla

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: “PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CREDITOS Y COBRANZAS PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA EMPRESA MOTOREX S.A: 2015 - 2017” para optar al grado de bachiller por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas por lo cual **AUTORIZA** su presentación.

Lic. /Mag Emilio José Chocobar Reyes

Asesor

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El Sr(a) *Grado Académico y el nombre y apellido del director o coordinador de carrera.*; ha procedido a realizar la evaluación del trabajo de investigación del (los) estudiante(s): *Jesús Roberto Carrera Chiclla* para aspirar al grado de bachiller con el trabajo de investigación: “PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CREDITOS Y COBRANZAS PARA REDUCIR EL PORCENTAJE DE MOROSIDAD EN LA EMPRESA MOTOREX S.A 2016 -2017”

Luego de la revisión del trabajo en forma y contenido expresa:

Aprobado

Calificativo: Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Desaprobado

Ing./Lic/Dr/Mag. Nombre Apellido

Director

DEDICATORIA

A todas las autoridades de la Universidad Privada del Norte, por darnos la oportunidad de finalizar nuestros estudios; a todos los profesores, por las enseñanzas, asesoría y su dedicación para terminar la presente investigación.

AGRADECIMIENTO

A mi Familia, por el apoyo incondicional que me dieron.

La fuerza y amor brindado en este tiempo de nuestra carrera universitaria.

A todos los profesores, por sus enseñanzas, en especial, nuestro asesor Emilio José Chocobar Reyes, por sus consejos, recomendaciones y el apoyo constante para realizar la tesis. Muchas gracias.

Tabla de contenido

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	2
ACTA DE EVALUACION DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
TABLA DE CONTENIDO	6
.....	7
ÍNDICE DE TABLAS	8
INDICE DE FIGURA	9
RESUMEN	10
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	11
1.1.1. <i>Antecedentes Diagnostico General</i>	12
<i>Organigrama de Motorex S.A.</i>	13
1.1.2. <i>Área de Créditos y Cobranzas</i>	14
1.1.3. <i>Diagnóstico Especifico</i>	15
TABLAS	33
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	37
PROBLEMA GENERAL	38
1.2.1 <i>Justificación</i>	38
1.2.2 <i>Limitaciones</i>	39
1.3. OBJETIVOS.....	39
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	39
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	39
1.4. HIPÓTESIS.	40
1.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	40

CAPÍTULO II METODOLOGÍA.....	42
2.1 ANTECEDENTES	42
2.2 BASES TEÓRICAS.....	47
2.3 TÉRMINOS BÁSICOS.....	52
2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	53
3.1. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	54
3.2. TÉCNICAS, PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS.....	55
3.2.1. <i>Para recolectar datos</i>	55
3.2.2. <i>Análisis de datos</i>	56
4.1. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS	57
CAPITULO III: RESULTADO	81
CAPITULO IV: CONCLUSIONES.....	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
ANEXOS.....	107

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CRITERIOS DE EVALUACIÓN EMPRESA MOTOREX	20
TABLA 2. FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS	30
TABLA 3. TENDENCIA TRIMESTRAL DE MOROSIDAD 2015-2017	33
TABLA 4. REPORTE DE MOROSIDAD CLIENTES DE MOTOREX, MES DE DICIEMBRE 2015.....	34
TABLA 5. REPORTE DE MOROSIDAD CLIENTES DE MOTOREX, MES DE DICIEMBRE 2016.....	35
TABLA 6 .REPORTE DE MOROSIDAD CLIENTES DE MOTOREX, MES DE DICIEMBRE 2017.....	36
TABLA 7. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	41
TABLA 8. CRITERIO DE EVALUACIÓN	75
TABLA 9. SEGUIMIENTO CONTROL DOCUMENTARIO.....	78
TABLA 10. PRUEBA BINOMIAL GENERAL.....	89
TABLA 11. PRUEBA BINOMIAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	90
TABLA 12. PRUEBA BINOMIAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	90
TABLA 13. ALFA DE CRON BACH.....	91
TABLA 14. ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD.....	91
TABLA 15. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO	92
TABLA 16. TABLA Y BARRA. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO	93
TABLA 17. TABLA Y BARRA. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO	94
TABLA 18. TABLA Y BARRA. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO	94
TABLA 19. TABLA Y BARRA ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO	95
TABLA 20. TABLA Y BARRA ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO	96
TABLA 21. TABLA Y BARRA. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO	97
TABLA 22. TABLA Y BARRA. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO	98
TABLA 23. TABLA Y BARRA. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO	99
TABLA 24. TABLA Y BARRA. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO	99
TABLA 25. TABLA COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN.....	100

INDICE DE FIGURA

FIGURA 1.ORGANIGRAMA EMPRESA MOTOREX S.A.....	13
FIGURA 2. ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS.....	15
FIGURA 3:FLUJO GRAMA PROCESO DE COBRANZA.....	26
FIGURA 4:FLUJO GRAMA OTORGAMIENTO DE LÍNEAS DE CRÉDITO	27
FIGURA 5: FLUJO GRAMA PROCESO DE FACTURACIÓN	28
FIGURA 6.DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO O ISHIKAWA.....	29
FIGURA 7. DIAGRAMA DE PARETO	31
FIGURA 8.PORCENTAJE CARTERA MOROSA.....	34
FIGURA 9. MOROSIDAD DE CLIENTES DICIEMBRE 2,015	35
FIGURA 10.MOROSIDAD DE CLIENTES DICIEMBRE 2,016	36
FIGURA 11.MOROSIDAD DE CLIENTES DICIEMBRE 2,017	37
FIGURA 12.RELACIÓN DE DÍAS DE ATRASO Y TIPO DE CARTERA.	70
FIGURA 13.HERRAMIENTAS INTERNO Y EXTERNO.....	70
FIGURA 14.AJUSTES OPERATIVOS DE COBRANZA.....	79
FIGURA 15. NUEVO FLUJO GRAMA DE COBRANZA PREVENTIVA.....	82
FIGURA 16.FLUJO GRAMA GESTIÓN DE COBRANZA	83
FIGURA 17. FLUJO GRAMA GESTIÓN DE COBRANZA TELEFÓNICA.....	84
FIGURA 18.FLUJO GRAMA GESTIÓN COBRANZA DE CAMPO	85
FIGURA 19.FLUJO GRAMA ACTUALIZACION DE LINEAS DE CRÉDITOS	86
FIGURA 20.FLUJO GRAMA DE SEGUIMIENTO – CONTROL DOCUMENTARIO	87

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo reducir el índice de morosidad de la empresa Motorex S.A. a través de la mejora de procesos en el área de créditos y cobranzas.

La metodología utilizada para este trabajo fue Descriptivo Inductivo, no experimental cualitativo, en la cual se confeccionó y aplico una encuesta elaborada mediante la escala de Lickert (16 ítems), específicamente para ser desarrollada en la empresa.

Se identifica y analiza a través del Diagrama de Ishikawa, las causas que están directamente relacionadas con el nivel de morosidad. Luego aplicando el Diagrama de Pareto, ubicamos las frecuencias con las que se repiten éstas causas.

Posteriormente analizamos los procedimientos actuales para la asignación de las líneas de crédito, los requerimientos solicitados para el proceso de aprobación e identificamos las responsabilidades por niveles jerárquicos. Luego para agilizar las gestiones proponemos la mejora en el trámite documentario, en la evaluación de los créditos; así como hacer un seguimiento y control adecuado del proceso de cobranza.

El procedimiento proporcionará los niveles de autorización en función a los montos que debe seguir todo otorgamiento en sus líneas, establecerá límites para la venta de clientes con deuda vencida, así mismo se determinará el límite de las provisiones anuales permisibles dentro de los objetivos anuales de la empresa.

PALABRAS CLAVES: Procesos, Créditos y cobranzas, morosidad, riesgo

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

En el contexto económico de un crecimiento lento de la economía, podemos ver que la morosidad viene creciendo en los distintos sectores tanto de empresas industriales, comercializadoras e inclusive los bancos. Motorex S.A fue fundada el 26 de marzo de 1982. Se encuentra ubicada en la Av. Argentina N°2989 Lima y es actualmente la empresa líder en el suministro de Equipos e Insumos Industriales en el Perú, también está sintiendo los efectos de la situación económica en el país. La empresa cuenta con una amplia e importante cartera de clientes que demandan nuestros productos y/o servicios para diversos proyectos, que van desde la pequeña hasta la gran envergadura tanto del sector privado como público. La empresa trabaja con su propio dinero, otorgando créditos a sus clientes luego de realizarles una evaluación y solicitarles una serie de requisitos. Actualmente la empresa tiene una Morosidad del 35 %, el cual es bastante alto y pone en riesgo la situación financiera de la empresa.

El Área de Créditos y Cobranzas, la misma que es sumamente vital e importante, existe una ineficiencia en el proceso de cobranza, una mala evaluación crediticia, la falta de capacitación y falta de comunicación principalmente. Por ello se debe intervenir para lograr reducir y controlar el nivel de morosidad de la empresa. Además, proponer cambios para incrementar el ingreso de dinero por concepto de las cuentas por cobrar, evitando que éste activo se convierta en incobrable, lo que generaría costos adicionales por el inicio de acciones judiciales para la recuperación.

1.1.1. Antecedentes Diagnostico General

La empresa fue fundada el 26 de marzo de 1982 por el único socio, fundador y el Gerente General hasta la fecha Ing. Jaime Antúnez de Mayolo, Actualmente Motorex cuenta con alrededor de 92 trabajadores . Es actualmente la empresa líder en el suministro de Equipos e Insumos Industriales en el Perú. Asumimos el compromiso de brindar soluciones de forma eficiente, generando valor a nuestros clientes

Actualmente, se mantienen 10 líneas de negocio en 35 años en el mercado y combinando unas 20 marcas, algunas compartidas con otros distribuidores, otras con distribución exclusiva y otros productos desarrollados con la marca propia. Consolidando una compañía de 20 millones de dólares. Hace 4 años que se viene facturando entre 18 y 19 millones de dólares y la meta es facturar 25 millones de dólares en el 2018 o 2019 como máximo, 2,477 clientes en el 2016, el 80 % de la venta lo hacen entre 300 a 400 clientes sumando todas las líneas de negocio.

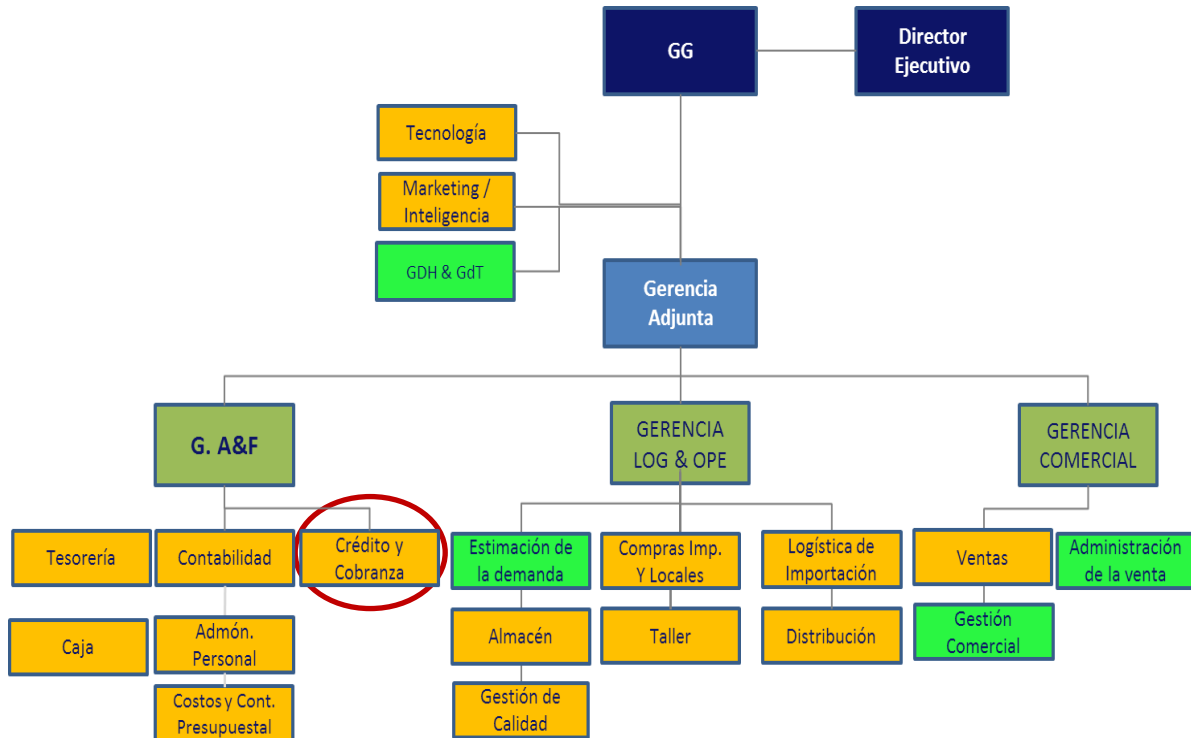
Motorex, comercializador de productos industriales, agrupados en tres líneas Energía, Climatización y Plásticos e Insumos Industriales, cada uno con productos y subproductos

Energía: Motores Eléctricos, Reductores, Variadores de Velocidad

Climatización: Aire Acondicionado, Extractores

Plásticos e Insumos Industriales: Gas Refrigerante, Poliuretano Fibra de Vidrio y Resinas, Tuberías de Cobre y Mangueras Aislantes.

Figura 1. Organigrama Empresa Motorex S.A.



Fuente: Empresa Motorex S.A.

Elaboración: Empresa Motorex S.A.

En la figura N°1 observamos el Organigrama de la empresa Motorex S.A. La Gerencia General a la cabeza, que es asistida por la Gerencia Adjunta. Luego se ramifican en 3 Gerencias: G. de Administración y Finanzas, G. de Logística y Operaciones y la G. Comercial. El Área de Créditos y Cobranza, es una de las más importantes y vitales pues promueve el ingreso de recursos económicos dentro de la empresa, y está bajo la supervisión de la Gerencia de Adjunta

1.1.2. Área de Créditos y Cobranzas

Función Gerencia General Adjunta

Asegurar el crecimiento ordenado y correcto funcionamiento de la organización a través de lineamientos que permitan el logro de los objetivos estratégicos y la sinergia entre las áreas que conforman la empresa.

Función Jefe de Créditos y Cobranzas

Asegurar la correcta evaluación de los créditos a otorgar, recuperar los ingresos sobre las ventas financiadas y brindar soluciones financieras a los clientes con atrasos en los pagos sobre las ventas de la manera más eficiente y en el menor tiempo posible.

Función Analista de Créditos y Cobranzas

Asignar de manera adecuada los créditos otorgados a los clientes que permita en tiempo y forma el adecuado incremento de ventas y retorno del dinero.

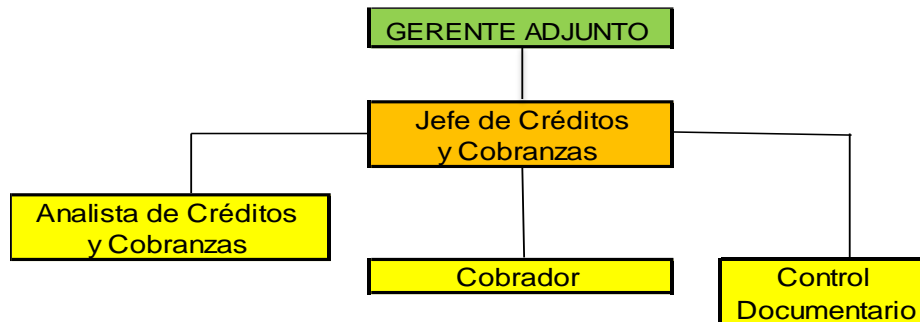
Función Cobrador

Brindar un adecuado soporte operativo que permita asegurar el retorno de las cobranzas bajo los plazos estipulados.

Función Control Documentario

Mantener un óptimo control documentario para garantizar un cobro oportuno a los clientes a crédito.

Figura 2. Área de Créditos y cobranzas



Fuente: Empresa Motorex S.A

En la Figura 2, observamos el Organigrama del Área de Crédito y Cobranzas. Donde el Gerente Adjunto coordina con el Jefe de Créditos y Cobranzas, y éste a su vez supervisa al Analista de Créditos y Cobranzas, Cobrador y al encargado de Control Documentario

1.1.3. Diagnóstico Especifico

Política de Cobranzas actual

La administración, gestión y recuperación de las cuentas por cobrar son responsabilidad del Jefe del Área Jefe de Créditos y Cobranzas, quien evaluará permanentemente el comportamiento de pago de los clientes con la finalidad de que se tomen las acciones necesarias para garantizar el cumplimiento de las políticas establecidas.

Personas autorizadas a realizar cobranzas:

- Encargado de Caja y Facturación Analista Jr. de Caja y Facturación: Cobranzas en oficina
- Cobrador: Cobranzas en domicilio del cliente.

- Transportista: Cobranzas en domicilio del cliente sólo para el caso de recojo de cheques. No está autorizado a recibir dinero en efectivo.

Gastos de cobranza:

Refinanciación: se cobrará intereses tomando como referencia el interés vigente más alto del sistema financiero, información obtenida de la Superintendencia de Banca y Seguros.

Protesto de letras y/o cheques devueltos: se cobrará los gastos bancarios y administrativos que se hayan generado más Impuestos General a las ventas.

Mora: podrá aplicar el cobro de mora a aquellos documentos con atraso mayor a 30 días.

Tipos de cobranza

Cobranza preventiva:

El cobrador Analista de Cobranzas, Cobrador se encargará de realizar llamadas telefónicas al cliente antes del vencimiento de las facturas y letras en cartera, y hasta los 30 días después de vencida, cada paso de la gestión deberá ser ingresada en el módulo de Gestión de Cobranzas.

El cobrador Analista de Cobranzas, Cobrador identificará el motivo del retraso en el pago, a fin de facilitar el proceso de cobranza (mercadería entregada a destiempo, reclamo, devolución, garantía, entre otros), circunstancias que informará de forma verbal o por escrito a efecto del correctivo correspondiente.

Analista de Cobranzas, Cobrador informará de forma verbal o por escrito de cualquier circunstancia que pueda observar en las instalaciones del cliente que ayude a prevenir cualquier incobrable. Ejemplo: proveedores descontentos, personal impago, bajo movimiento, entre otros.

Cobranza de Gestión:

El Coordinador Analista de Créditos y Cobranzas, Cobrador se encargará de la gestión de cobranza de los documentos, según lo considere conveniente, de la siguiente manera: o Documentos con retrasos mayores a 30 días, mediante llamadas, avisos y cartas de cobranza o Realizará visitas de cobranza conjuntamente con el Asesor Técnico Comercial asignado al cliente. o Enviará cartas notariales por deudas con morosidad mayor a 45 días.

Cobranza de recuperación prejudicial y judicial

Los documentos impagos con vencimiento por más de 180 días pasarán previa evaluación de la Gerencia de Administración y Contabilidad del Jefe de Créditos y Cobranzas, y aprobación de la Gerencia General a cobranza legal, quienes evaluarán y sugerirán el proceso a seguir.

Política de Créditos

Objetivo y alcance

La venta al crédito constituye para Motorex S.A. una forma de establecer relaciones duraderas con sus clientes, principalmente con sus clientes recurrentes, así como un medio para incrementar sus ventas y obtener el crecimiento deseado.

Definiciones

Contado: Se considera a todo pago realizado en efectivo o por depósito a cuenta bancaria.

Crédito: Se considera crédito a toda venta que NO es cancelada en efectivo o depósito a cuenta.

Requisitos para solicitar un crédito

- Para solicitar un crédito, el cliente deberá presentar la siguiente documentación:

- Ficha de solicitud de crédito

- Copia de RUC y del documento de identidad del representante legal.

-Copia de las 3 últimas constancias de declaraciones de pago de impuestos y PDT mensual

-Estados Financieros Y cuando se considere necesario se podrá solicitar:

-Copia de DNI del aval Asimismo, el cliente solicitante deberá contar con las siguientes condiciones:

-Estar inscrito en el registro único de contribuyentes en estado “Activo” y bajo condición de “Habido”.

-Experiencia comprobada en el rubro en el que desarrolla sus actividades. • Contar con una antigüedad en el mercado no menor de cuatro años (deseable).

-Haber realizado compras al contado por lo menos en dos oportunidades antes de solicitar el crédito.

Evaluación y asignación de la línea de Crédito

La evaluación de las solicitudes de crédito es responsabilidad del Coordinador de Créditos y Cobranzas, y se inicia con la recepción del expediente presentado por el Asesor Técnico Comercial (ver requisitos) ante el Área Comercial. Las líneas de crédito se asignarán teniendo en consideración los siguientes aspectos:

- Calificación y clasificación de la empresa
- Línea de producto
- Volumen de compras

Potencial de la empresa. Su aprobación será determinada de la siguiente manera: De US\$ 250 a US\$ 10,000 por el Coordinador Analista de Créditos y Cobranzas previo VºBº del Gerente Jefe de Administración y Contabilidad confirmado por e-mail.

De US\$ 10,001 a más, el Comité de Crédito conformado por el Gerente General, Gerente Comercial y Gerente de Administración y Contabilidad Gerente General Adjunto, siendo confirmado por e-mail a miembros del comité.

Criterios de Evaluación

La solicitud de crédito o ampliación de línea será presentada por el cliente a través del área comercial y será evaluada bajo los siguientes criterios.

Tabla 1
Criterios de evaluación Empresa Motorex

Criterios	Puntaje Asignado		
	3	6	10
I. Proveedores principales A: Gran empresa B: Mediana empresa C: Pequeña empresa	C	B	A
II. Bancos con los que trabaja A: Crédito, Interbak, Continental, Scotiabank B: Otros C: Ninguno	C	B	A
III. Calificación de Infocorp A: Normal C: Problema potencial	C	-	A
IV. Información Cámara de Comercio A: No tiene cheques devueltos/L protestadas B: Tiene letras protestadas levantadas C: Tiene cuenta cerrada-letras no levantadas	C	B	A
V. Información de Sunat A: Pagos mensuales C: Amortización mensual D: No presenta E:	C o D	-	A o E
VI. Análisis financiero: Ratio de LIQUIDEZ A: > 1.00 B: 0.80 - 1.00 C: < 0.80 D: No presenta. Cliente no figura entre las primeras 1,500 empresas del Top 10,000) E: No presenta. Cliente figura entre las primeras 1,500 empresas del Top 10,000)	C o D	B	A o E
VII. Análisis financiero: Ratio de SOLVENCIA A: < 0.50 B: 0.50 - 1.00 C: > 1.00 D: No presenta. Cliente no figura entre las primeras 1,500 empresas del Top 10,000) E: No presenta. Cliente figura entre las primeras 1,500 empresas del Top 10,000)	C o D	B	A o E
VIII. Análisis financiero: Ratio de Rentabilidad A: > 25 B: 20 - 25 C: < 20 D: No presenta. Cliente no figura entre las primeras 1,500 empresas del Top 10,000) E: No presenta. Cliente figura entre las primeras 1,500 empresas del Top 10,000)	C o D	B	A o E
TOTAL	24	36	80

Fuente: empresa Motorex S.A.

Elaboración: empresa Motorex S.A.

En la Tabla N°1, observamos los diversos criterios tomados en cuenta para la clasificación de los clientes de Motorex S.A, que en términos generales pueden ser **A** o **A o E** (bueno), **B** (más o menos) o **C** o **C o D**

En la Tabla N°1, observamos los diversos criterios tomados en cuenta para la clasificación de los clientes de Motorex S.A, que en términos generales pueden ser **A** o **A o E** (bueno), **B** (más o menos) o **C** o **C o D** (malo). Calificación para el crédito De 70 - 80 puntos: A sola factura y/o letra De 50 - 69 puntos: Cheque no confirmado por el banco, Cheque diferido o letra de cambio Menos de 50 puntos: Pago adelantado y/o crédito con carta fianza de banco de primer orden.

Gestión de facturación, créditos y cobranza

Objetivo

Establecer los pasos a seguir para la correcta emisión de documentos comerciales de los productos comercializados y para una adecuada recaudación del dinero producto de las actividades comerciales de MOTOREX.

Puestos implicados

- Analista Jr. de Caja y Facturación
- Analista de Créditos y Cobranzas
- Analista de Cobranzas
- Jefe de Administración y Contabilidad
- Jefe de créditos y cobranzas

Información Documentada Aplicable

- Generación de Guía Manual
- Política de Créditos
- Gestión de letras
- Depósito de cobranzas
- Política de Cobranzas
- Emisión de Nota de Crédito

Subprocesos

- Proceso de facturación

- Otorgamiento de Líneas de Crédito
- Proceso de cobranzas

Proceso de Facturación

Cuando corresponda, facturación relacionada a Atención de Garantías, Devoluciones y Servicio Técnico.

Dependiendo del tipo de pago que realice el cliente se procederá de las siguientes maneras:

Pago con tarjeta o efectivo: El cliente realizará el pago a caja.

Pago con depósito: el ATC deberá solicitar a tesorería la confirmación del depósito. El Analista Jr. de Caja y Facturación sólo procederá con la facturación si cuenta dicha confirmación. Pago con crédito:

Cheque diferido: El cliente deberá entregar el cheque.

Canje de letras: De ser el monto de la factura mayor a \$300.00, se imprimirá la letra.

Días de crédito: Se solicitará a Créditos y Cobranzas la generación de la letra.

Si el cliente no tiene RUC se emite boleta de venta, en caso contrario factura.

En el caso en el que el pedido tenga más de 12 ítems, se procederá a generar una guía manual según Generación de Guía Manual y ésta será asociada a la factura generada.

Las guías que indiquen condición de entrega en despacho serán entregadas al Auxiliar de Almacén, adjuntando las facturas cuando corresponda.

Se deberá entregar la copia de la factura al cliente solicitándole su firma, nombre completo y DNI; para luego ser entregado al área de Créditos y Cobranzas. El Analista Jr. de Caja y Facturación se quedará con la copia de remitente de la guía generada.

Las copias de remitente de las guías deberán ser entregadas a Recepción al final del día.

Otorgamiento de Líneas de Crédito

- La documentación debe contener:
- Ficha de solicitud de crédito
- Copia de última declaración jurada de renta anual
- Copia de RUC y del documento de identidad del representante legal
- Copia de las 3 últimas constancias de declaraciones de pago de impuestos PDT mensual
- Estados Financieros
- Y otros cuando se considere necesario y de acuerdo a Política de Créditos
- La revisión y evaluación se realiza según lo estipulado en Política de Créditos.

Proceso de cobranza

La entrega del pago puede ser realizada de las siguientes maneras:

Pago en oficina, depósito en cuenta, transportista o Courier recoge cheque. Dependiendo de cada caso, la validación se realizará de la siguiente manera: Pago realizado por depósito en cuenta (en cheque o efectivo): La validación se realiza verificando que los datos del depósito sean correctos (monto depositado, moneda, N° operación, fecha, banco, etc.) y concuerden con el monto facturado. Cuando se trate de un cliente nuevo que pague mediante depósito en cheque, se aprobará

el despacho de la mercadería una vez que se confirme la validez del cheque o cuando la Gerencia Comercial o la Jefatura de Administración y Contabilidad lo autoricen.

Pago realizado en cheque: La validación se realiza verificando que los datos del cheque sean correctos (monto, moneda, fecha, etc.) y concuerden con el monto facturado. Cuando se trate de un cliente nuevo, se aprobará el despacho de la mercadería una vez que se confirme la validez del cheque o cuando la Gerencia Comercial o la Jefatura de Administración y Contabilidad lo autoricen. Será necesario un visto bueno de la Gerencia General o Gerencia Comercial en la factura emitida. Es responsabilidad del solicitante la regularización de esta situación en el menor plazo posible para la respectiva cancelación de la factura.

Pago realizado en efectivo: Se verifica que el monto entregado coincida con el monto facturado.

Cuando se presente algún inconveniente con la entrega o validación del pago (cheque mal girado, cliente no tiene el pago listo, etc.) el responsable de la venta podrá solicitar una autorización especial al Coordinador de Créditos y Cobranzas para que el despacho de la mercadería se realice aun cuando no se ha dado la conformidad del pago. Será necesario un visto bueno de la Gerencia General, Gerencia Comercial o la Jefatura de Administración y Contabilidad en la factura emitida.

Es responsabilidad del solicitante la regularización de esta situación en el menor plazo posible para la respectiva cancelación de la factura.

La cancelación del documento de cobranza es realizada mediante la colocación del nombre y firma de personal autorizado por Motorex.

El personal autorizado para cancelar facturas, según sea la forma de pago del cliente, es:
Analista Jr. de Caja y Facturación: Cuando el pago es realizado en oficina Cobrador: Cuando el pago es realizado mediante visita al cliente.

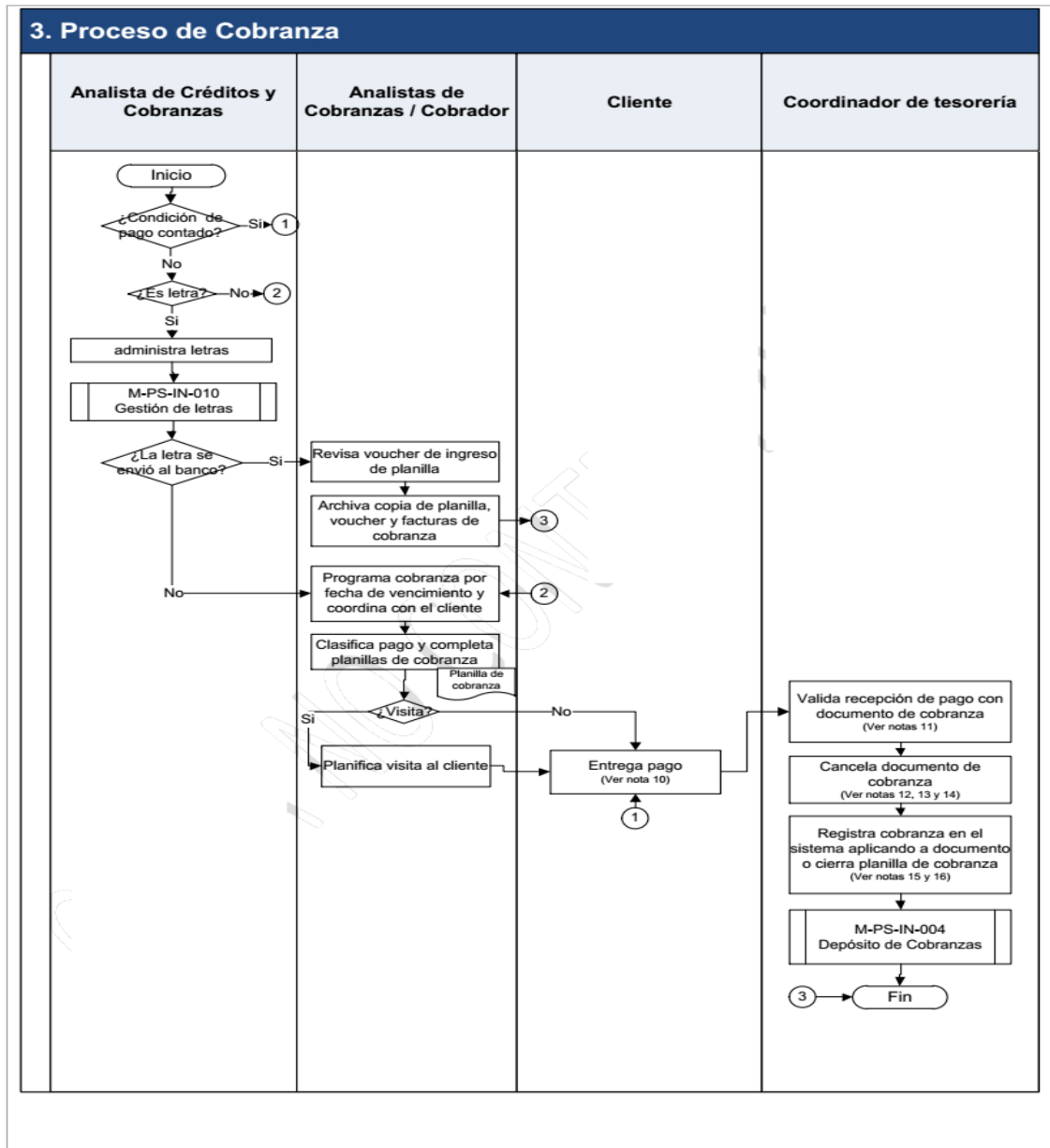
La cobranza a registrar será la realizada por el Analista de Cobranzas, Cobrador. La planilla de cobranza a cerrar es la planilla del cobrador.

El registro en el sistema se hace mediante la remisión del dinero a una cuenta puente en nuevos soles (S/.) o dólares (\$) según corresponda. Este registro se realiza en todos los casos, salvo en los casos en que el cliente deposita el dinero directamente en el banco.

Cuando el trámite de pago sea realizado en oficina y la condición de pago sea al contado, se seguirá con el procedimiento Proceso de despachos y posteriormente con Depósito de cobranzas.

Créditos y Cobranzas aplicarán notas de crédito según el instructivo Emisión de Nota de Crédito, cuando corresponda.

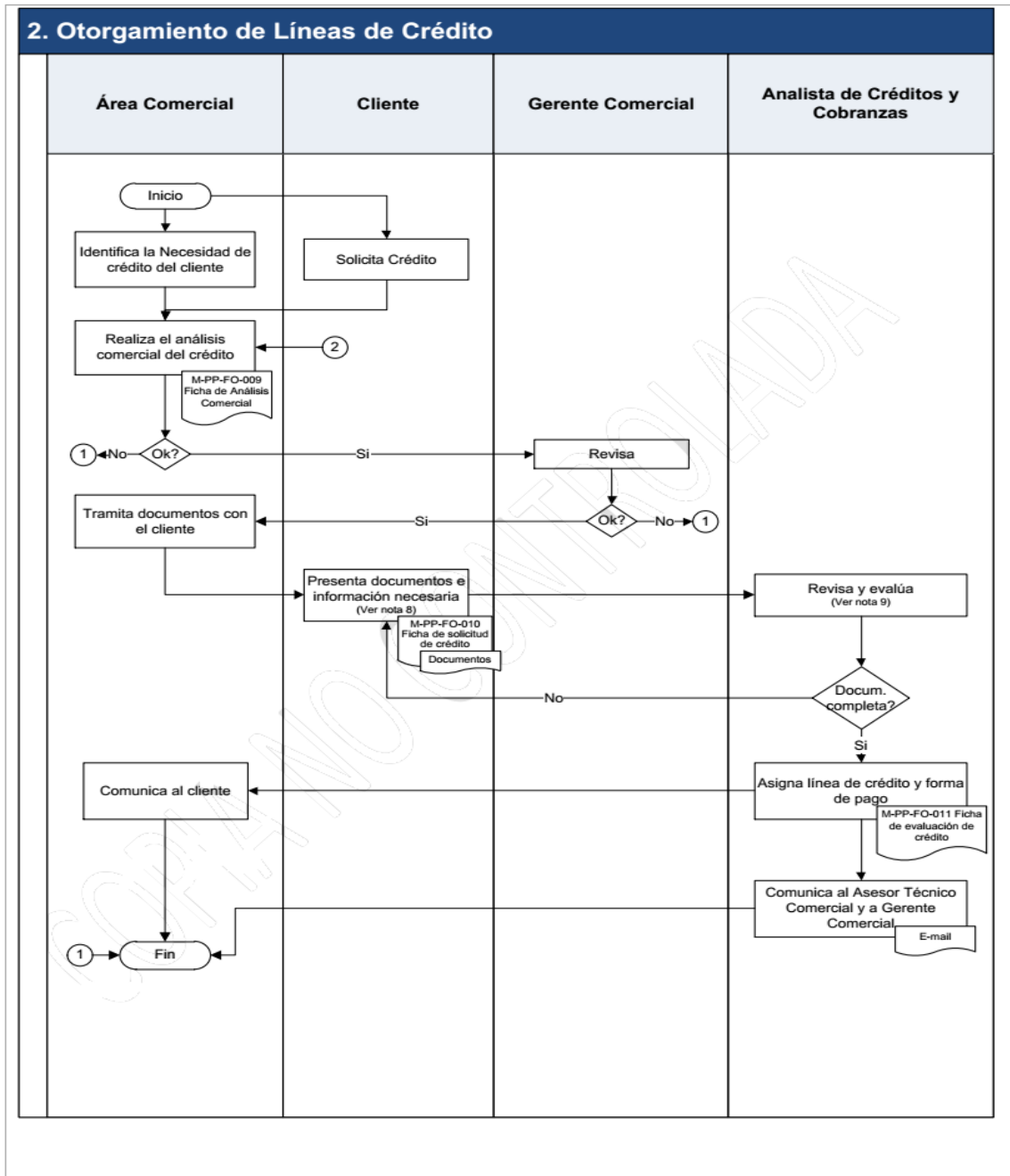
Figura 3:Flujo grama Proceso de Cobranza



Fuente: Empresa Motorex S.A.

Elaboración: Empresa Motorex S.A.

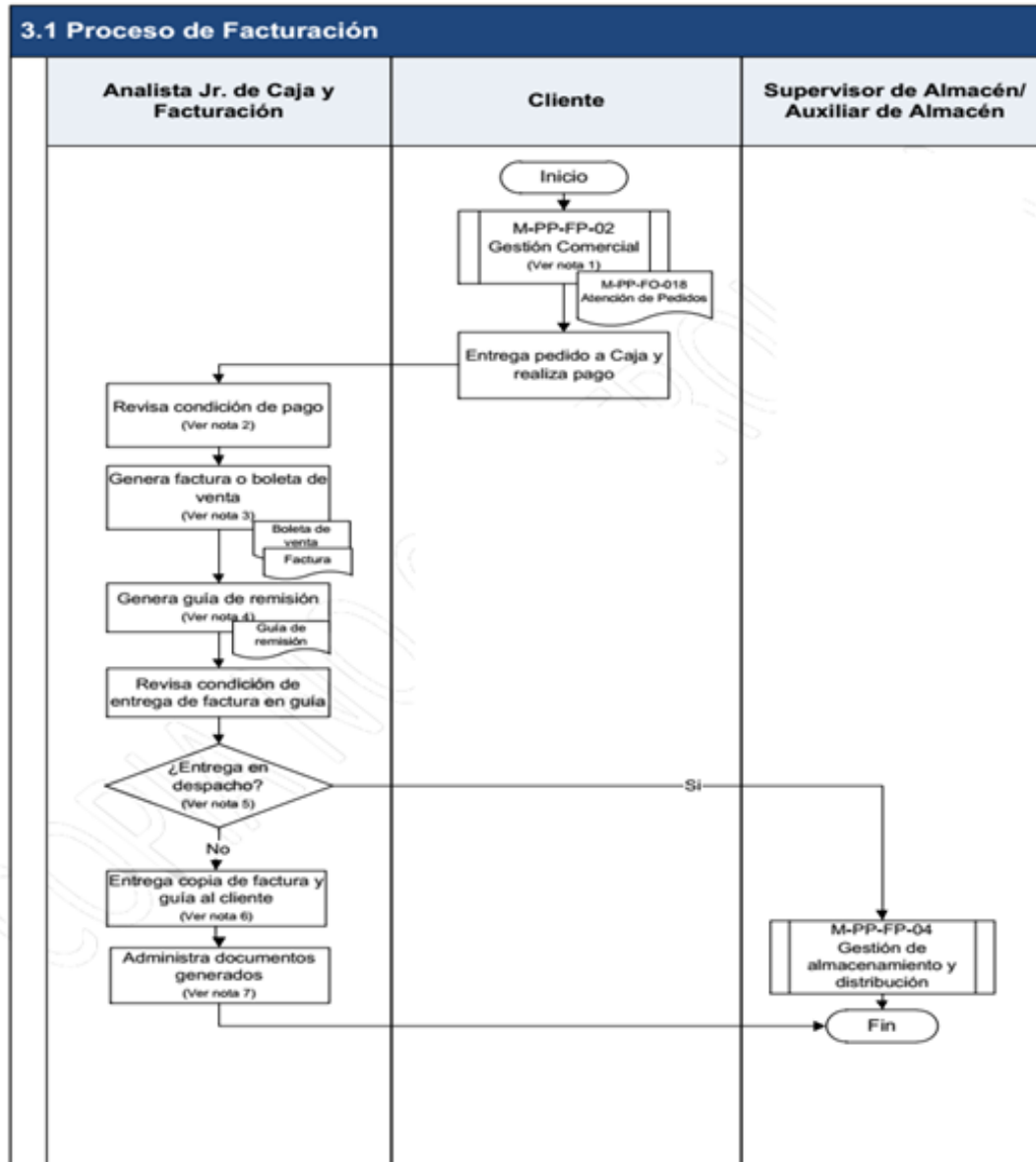
Figura 4:Flujo grama Otorgamiento de Líneas de Crédito



Fuente: Empresa Motorex S.A.

Elaboración: Empresa Motorex S.A.

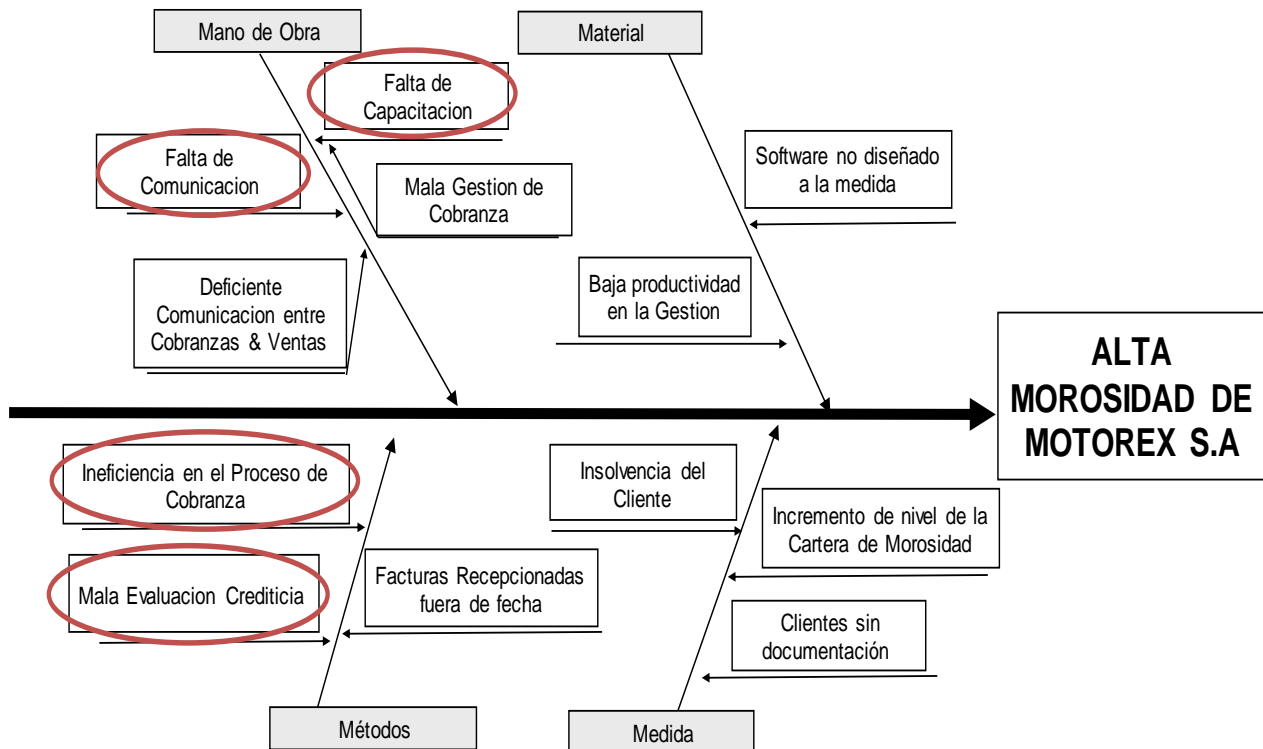
Figura 5: Flujo Grama Proceso de Facturación



Fuente: Empresa Motorex S.A.

Elaboración: Empresa Motorex S.A.

Figura 6. Diagrama de Causa - Efecto o Ishikawa



Fuente: propia

En la Figura N°6, Observamos que el incremento de Morosidad en Motorex S.A se da por diversas causas como por la ineficiencia en los Procesos de Cobranza, Mala evaluación Crediticia, la falta de capacitación y la falta de comunicación. El problema se ocasiona en el aspecto de mano de obra porque está asociada a la gente o al personal que en nuestro caso no era suficiente, la falta de comunicación entre el área de créditos y cobranzas y el área de ventas. No se realizaban buenas evaluaciones crediticias ni se hacía un buen seguimiento de las cobranzas al crédito. No se cumplían los Procesos, no había Métodos, para ver el desarrollo de las actividades y poder medir el desempeño independiente del trabajador implicado. Y así poder detectar las fallas que ocasiona el problema. Dando como efecto la alta morosidad de Motorex S.A.

TABLA Y FIGURA DE PARETO

La problemática del alto nivel de morosidad de la empresa Motorex S.A fue algo que se fue incrementado con el pasar de los años y que no se le dio importancia en su debido momento. Hoy en día esta morosidad representa el 35% de los activos de la empresa, por lo que a medida que este indicador crece el riesgo financiero también se incrementa, la cual debe ser combatida de manera efectiva.

Tabla 2

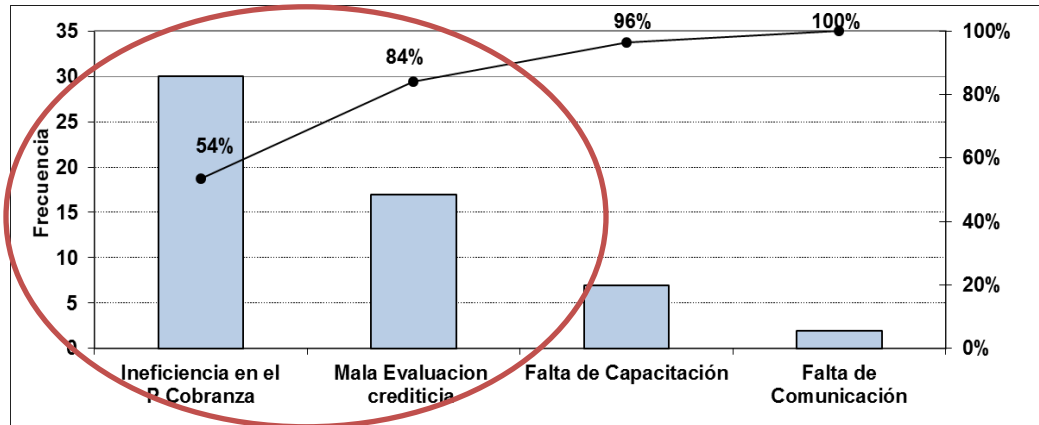
Frecuencias y porcentajes acumulados de las causas de la alta Morosidad

Factores	Frecuencia	%	% Acumulación
Ineficiencia en el P. Cobranza	30	53.6	54
Mala Evaluación crediticia	17	30.4	84
Falta de capacitación	7	12.5	96
Falta de comunicación	2	3.6	100
Total	56		

Fuente: Propia

En la tabla 2. Podemos apreciar los factores, frecuencia (clientes) y porcentajes de la causas de la alta Morosidad. De un total de 56 clientes 47 de ellos, están en la ineficiencia en el proceso de cobranza y la mala evaluación crediticia que suman un 84% del problema que han hecho que la morosidad se incremente en un 35%.

Figura 7. Diagrama de Pareto



Fuente: Propia

En la figura N°7 observamos que la Ineficiencia en el Proceso de Cobranzas y la mala evaluación crediticia son las causas principales del incremento del índice de morosidad.

La siguiente información se obtuvo de un muestreo aleatorio de un total de 400 clientes que pertenecen al tramo de 60 días con problemas de cobranzas de la empresa Motorex.

Como podemos ver en la figura 7. Diagrama de Pareto los problemas específicos que tienen mayor porcentaje son los procesos ineficientes y la insolvencia del cliente con 20% redondeado cada uno. A continuación, detallaremos todas las causas:

Decimos que hay Ineficiencia en el Proceso de Cobranzas cuando no se cumplen los procedimientos de manera ordenada a pesar de tener acceso a un Sistema Interno llamado Sharepoint, donde los colaboradores tienen acceso a toda la información interna de la empresa, así como por ejemplo se encuentra el Manual Ocupacional de Funciones (MOF) .

El no realizar un constante y adecuado seguimiento a los clientes para realizar los cobros a su vencimiento es otro punto importante que fue dejado de lado durante muchos periodos. La falta de

comunicación y coordinación entre los asesores comerciales también originó la duplicidad de funciones entre el Área de Cobranzas y el Área Comercial.

La Insolvencia del Cliente es una causa que escapa de la empresa. Aquí el cliente tiene dificultades para hacer frente a sus obligaciones fiscales, laborales, con los bancos, sus proveedores y en general con todos sus acreedores.

Esto puede darse por diversos motivos como el elevado endeudamiento, la reducción de las ventas, entre otros. A pesar de que se puede llegar a un acuerdo mutuo a través de las normas, que permiten la negociación de la deuda a través de una Conciliación, lo ideal es no llegar a estas

Circunstancias en las que la recuperación de la deuda se hace cada vez más laboriosa, engorrosa y sobre todo costosa.

En cuanto a la Carencia de Documentación de nuestros Clientes, está también se da por diversas condiciones como postergar la recepción de los documentos que forman parte de los requisitos y del historial del cliente. En otras ocasiones se hacen excepciones a algunos clientes con la finalidad de facilitarles la tramitación en el otorgamiento de crédito

Dado la envergadura del proyecto que esté involucrado con la venta de nuestros productos a través del otorgamiento del crédito.

Otras veces por ser un cliente, el personal antepone más la buena fe y la confianza, que los mismos procedimientos que se estipulan dentro de las políticas de la empresa y que conllevan al incumplimiento del manual de procedimientos dejándose así la documentación requerida de manera incompleta.

Las Facturas entregadas fuera de fecha ocurren por diversas razones. Por ejemplo algunas empresas por políticas internas, solo reciben facturas en días o fechas específicas de cada mes.

Tablas

Tabla 3
Tendencia trimestral de morosidad 2015-2017

Año	Porcentaje	Promedio
2015-1	36%	
2015-2	35%	
2015-3	33%	
2015-4	31%	33 %
2016-1	34%	
2016-2	33%	
2016-3	35%	
2016-4	36%	35 %
2017-1	34%	
2017-2	33%	
2017-3	35%	
2017-4	32%	34 %

Fuente: Empresa Motorex

En la tabla 3 se puede visualizar las tendencias de cambios de porcentaje de promedio de Morosidad trimestral de los años 2015-2017

Figura 8. Porcentaje Cartera morosa

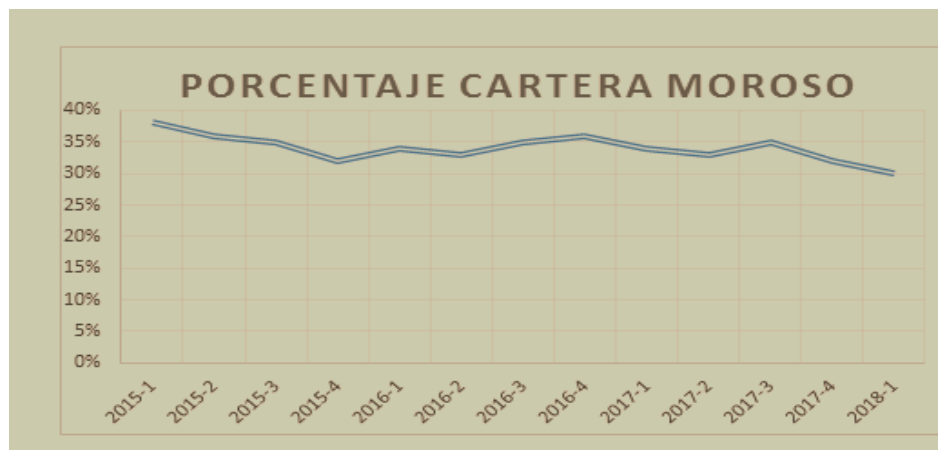


Figura 8: se observa los movimientos de porcentaje de la cartera morosa.

Fuente: Empresa Motorex S.A.

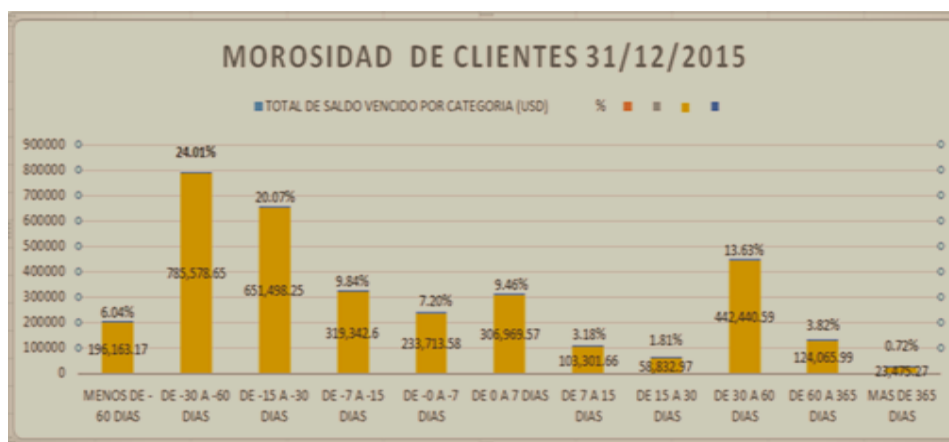
Tabla 4

Reporte de Morosidad clientes de Motorex, mes de Diciembre 2015

Tramos	Monto\$	%
Menos de -60 días	196,163.17	6.04
De -30 a -60 días	785,578.65	24.01
De -15 a -30 días	651,498.25	20.07
De -7 a -15 días	319,342.60	9.84
De 0 a -7 días	233,713.58	7.20
De 0 a 7 días	306,969.57	9.46
De 7 a 15 días	103,301.66	3.18
De 15 a 30 días	58,832.97	1.81
De 30 a 60 días	442,440.59	13.63
De a 365 días	124,065.99	3.82
Más de 365 días	23,475.27	0.72
Total	3,245,382.30	100

Fuente: Empresa Motorex S.A.

Figura 9. Morosidad de clientes Diciembre 2,015



Fuente: Empresa Motorex S.A.

En la Figura 9, Diagrama de Barras se muestra la morosidad del tramo de 30 a 60 días por cobrar de diciembre del 2015, donde el porcentaje de morosidad es de 13.63 %, que hace un monto total de 442,440.59 mil dólares. Se empieza a medir del tramo de morosidad a partir del tramo De 0 A 7 Días.

Tabla 5

Reporte de Morosidad clientes de Motorex, mes de Diciembre 2016

Tramos	Monto\$	%
Menos de -60 días	262,827.94	5.96
De -30 a -60 días	1,164,582.54	26.42
De -15 a -30 días	755,471.44	17.14
De -7 a -15 días	425,179.53	9.64
De 0 a -7 días	225,608.15	5.12
De 0 a 7 días	204,421.66	4.64
De 7 a 15 días	82,800.92	1.88
De 15 a 30 días	254,122.73	5.76
De 30 a 60 días	266,566.59	6.05
De a 365 días	638,764.19	14.49
Más de 365 días	128,424.74	2.91
Total	4,408,770.43	100

Fuente: Empresa Motorex

Figura 10. Morosidad de clientes Diciembre 2,016



Fuente: Empresa Motorex S.A.

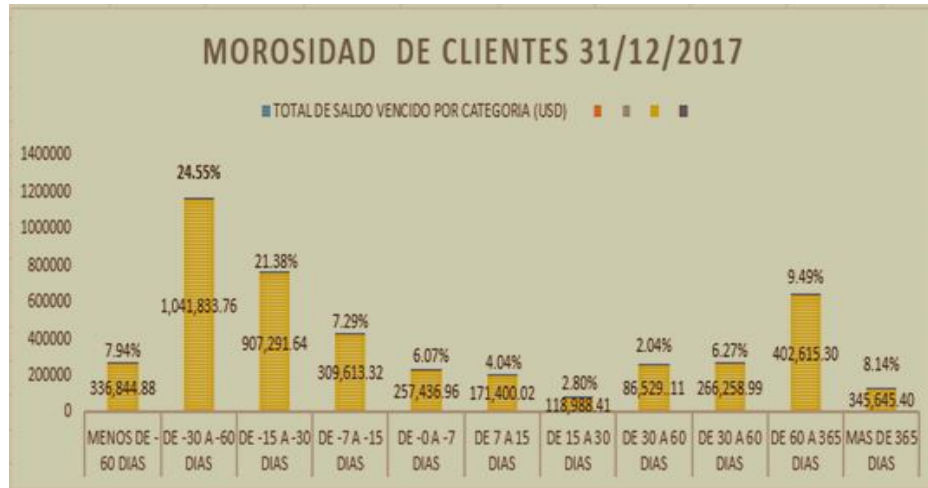
En la Figura 10, Diagrama de Barras se muestra la morosidad en el tramo de 60 a 365 días por cobrar de diciembre del 2016, donde el porcentaje de morosidad es de 14.49 %, que hace un monto total de 638,764.19mil dólares. Se empieza a medir del tramo de morosidad a partir del tramo De 0 A 7 Días.

Tabla 6
Reporte de Morosidad clientes de Motorex, mes de Diciembre 2017

Tramos	Monto\$	%
Menos de -60 días	336,844.88	7.94
De -30 a -60 días	1,041,833.76	24.55
De -15 a -30 días	907,291.64	21.38
De -7 a -15 días	309,613.32	7.29
De 0 a -7 días	257,436.96	6.07
De 0 a 7 días	171,400.02	4.04
De 7 a 15 días	118,988.41	2.80
De 15 a 30 días	86,529.11	2.04
De 30 a 60 días	266,258.99	6.27
De a 365 días	402,615.30	9.49
Más de 365 días	345,645.40	8.14
Total	4,244,457.79	100

Fuente: Empresa Motorex S.A.

Figura 11. Morosidad de clientes Diciembre 2,017



Fuente: Empresa Motorex S.A.

En la Figura 11, Diagrama de Barras se muestra la morosidad del tramo de 60 a 365 días por cobrar diciembre del 2017, donde el porcentaje de morosidad es de 9.49 %, que hace un monto total de 402,615.30 mil dólares

1.2. Formulación del problema

A efecto de las diversas causas que ha tenido el Área, como la ineficiencia en los Procesos de Cobranza, Mala evaluación Crediticia, falta de capacitación y la falta de comunicación. se ha ido incrementando la morosidad en la empresa Motorex S.A.

Por lo que se plantea mejorar los procesos en el Área de créditos y cobranzas para buscar soluciones exhaustivas de mando y facilidad en las comunicaciones con las Áreas involucradas, tener más contactos con los clientes para poder ver sus necesidades y así poder reducir lo que son reclamos, devoluciones y pérdida de cotizaciones.

Problema General

¿De qué manera la propuesta de mejora impacta en la reducción de la Morosidad?

Problema específico 1

¿Qué hacer para reducir la Morosidad en el Área de Créditos y Cobranzas?

Problema específico 2

¿Qué factores del Proceso afectan en la reducción de la Morosidad?

Problema específico 3

¿Las pérdidas económicas son debido a la mala evaluación crediticia y la ineficiencia en el proceso de cobranza?

Problema específico 4

¿Cómo Impactaría la Propuesta de mejora en la Mala Evaluación Crediticia y la ineficiencia en el proceso de Cobranza en la reducción de morosidad?

1.2.1 Justificación.

Las empresas deben ser conscientes de lo importante que son las cuentas pendientes por cobrar de sus clientes, pues forma parte del activo realizable que finalmente le generará liquidez y solvencia a la organización. Por esto es necesario que las empresas que otorgan créditos establezcan sistemas de gestión a través del cual evalúen adecuadamente y controlen el índice de morosidad, para prevenir el riesgo de los impagados. Asegurando así su rentabilidad y supervivencia en el mercado.

1.2.2 Limitaciones.

Las limitaciones que se presentaron fueron el factor tiempo, pues había que organizarse entre la realización de la investigación y el ámbito laboral. A si mismo estar condicionado a la disponibilidad de los entrevistados para poder aplicar adecuadamente los instrumentos de respaldo. También por las restricciones del personal encargado de manejar información específica e importante de la empresa, fue difícil pero no imposible conseguir lo requerido en un breve periodo de tiempo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Reducir la tasa de morosidad de los clientes de Motorex en 15% a través de la mejora en el proceso de cobranza del área de créditos y cobranzas.

1.3.2 Objetivos específicos

Objetivo Especifico 1

Mejorar los procesos del área de créditos y cobranzas para reducir la morosidad crediticia de los clientes de Motorex.

Objetivo Especifico 2

Determinar los factores que inciden en la morosidad de los clientes de Motorex.

Objetivo Especifico 3

Definir el mecanismo para reducir las pérdidas económicas ocasionadas por la morosidad de los clientes de Motorex

Objetivo Especifico 4

Estimar el impacto de la propuesta de mejora en el proceso de cobranzas de la empresa Motorex

1.4. Hipótesis.

La implementación del nuevo proceso reducirá la morosidad.

Hipótesis específico 1

La mejora en el proceso de cobranza reducirá la morosidad

Hipótesis específico 2

Los factores principales reducen la Morosidad.

Hipótesis específico 3

Las pérdidas económicas son originadas por la mala evaluación crediticia y la ineficiencia en el proceso de cobranza.

Hipótesis específico 4

La propuesta de mejora en la mala evaluación crediticia y la ineficiencia en el proceso de cobranza reducen la Morosidad.

1.5 Operacionalización de Variables.

Variable Independiente

Proceso de Créditos y Cobranzas

Variable Dependiente

Morosidad

Tabla 7
Operacionalizacion de variables

OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES				
VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
VARIABLE INDEPENDIENTE: PROCESOS DE CREDITOS Y COBRANZAS	CREDITOS Y COBRANZAS El crédito es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere. La palabra crédito viene del latín creditum (sustantivación del verbo credere: creer), que significa “cosa confiada”. Así, crédito, en su origen, significa confiar. En la vida económica y financiera, se entiende por crédito al contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de intereses. Se distingue del préstamo en que en este solo se puede disponer de una cantidad fija, mientras que en el crédito se establece un máximo y se puede utilizar el porcentaje deseado. Morales & Morales, (2014,p.23)	PRODUCTIVIDAD Se entiende como la relación entre lo producido y los medios utilizados; por lo tanto se mide el cociente: resultados logrados entre recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, piezas vendidas, clientes atendidos o en utilidades. Mientras que los recursos empleados se cuantifican por medio del número de trabajadores, tiempo total empleado, horas-máquina, costos etc. Gutierrez & De la Vara (2013pp.7)	Eficiencia	¿Utilizan un mecanismo a través del cual controlen la productividad del área de créditos y cobranzas ?
		CAPACITACION es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, [de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Chiavenato (2011p 322)	Eficacia	¿Cual ha sido la estrategia de gestión que ha establecido para realizar las cobranzas ?
		CALIDAD puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone que el producto o servicio deberá cumplir con las funciones y especificaciones para las que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo. La competitividad exigirá, además, que todo ello se logre con rapidez y al mínimo coste, siendo así que la rapidez y bajo coste serán, con toda seguridad, requerimientos que pretenderá el consumidor. Cuatrecasas, (2010,p17)	Economía	¿Considera que el personal asignado están aptos para administrar los recursos financieros?
			Capacitaciones Internas	¿Está de acuerdo con las horas de capacitación interna impartidas sean suficientes para realizar el procesamiento de cobranzas?
			Capacitaciones externas	¿ Realizan con frecuencia capacitaciones externas sobre el sistema de gestión ?.
			Cumplimiento de capacitación	¿ Se ha cumplido con los objetivos en las horas invertidas en la capacitación del personal del área de créditos y cobranzas?
			Percepción	¿sabe como se establece los beneficios de Percepción de los usuarios de bienes o servicios?
			Oportunidad	¿ El personal del área tiene la capacidad para que los datos recolectados a tiempo. sea actualizada oportunamente para poder actuar?
			Precisión	¿ Se cuantifican los fallos o errores que pueden ocurrir durante la gestión o la generación de los bienes o servicios que producen ?
VARIABLE DEPENDIENTE: MOROSIDAD	MOROSIDAD las claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados. Son que todas las empresas necesitan liquidez como un carro necesita gasolina para que el motor siga funcionando y seguir circulando. Los incobrables son las fugas de gasolina que se deben cortar para evitar que el motor se quede sin combustible y se pueda detener. Por eso es que es necesario que los flujos de caja funcionen bien y que ingrese dinero en la tesorería, para obtener una liquidez Brachfield , (2009,p.17)	CARTERA MOROSA Es la morosidad, o el alargamiento de los pagos y los cobros retrasados, que tienen como consecuencia que la liquidez resulte más escasa, lo que ha supuesto una importante diferenciación entre las empresas que atesoran y las que ven su rentabilidad económica restringida. Esta idea se complica con motivo de que el acceso a la liquidez resulta complejo, lo que ha supuesto, para muchas Pymes, una importante dificultad para su propia supervivencia, Garamendi (2015,p40)	Cartera Vencida	¿Considera que los documentos vencidos son por que no se hace los seguimientos debidos? ¿ El actual sistema que tiene el área es suficiente como herramienta para que pueda realizar su trabajo?
			Cartera Morosa	¿Conoce ud. El índice de morosidad de la empresa o área a su cargo ? ¿Con que frecuencia se realiza el seguimiento a los clientes morosos ?
			Liquidez	¿La empresa cuenta con liquidez suficiente para cumplir con todos los pagos de sus obligaciones?
			solvencia	¿Ha percibido cambios en la liquidez, debido a los procesos de inversión de la empresa?
			Rentabilidad	¿Es cierto que “si una empresa no paga dividendos, el coste de sus recursos propios es cero”?

Fuente: Propia

En la Tabla N°7, observamos la Operacionalización de Variables, encontramos la definición de la variable independiente Créditos y Cobranzas y la variable dependiente Morosidad; la definición operacional, los indicadores tomados y la escala de medición

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

2.1 Antecedentes

Calderon & Vera, (2013) en su investigación de “Reestructuración de las políticas de crédito y cobranzas e implementación de procedimientos en el área mencionada, para mejorar la recuperación de cartera en la empresa radio Bolívar. S.A. ” de la UNEM -Ecuador, donde deciden modificar las políticas de créditos y a su vez elaborar nuevos controles para conseguir un mejor cumplimiento. Los cambios que se realizarán tendrán gran importancia en la empresa Radio Bolívar S.A ayudando al departamento de finanzas, pues se mejorará la cartera de clientes a través de seguimientos y controles regulares que incrementaran la liquidez de la empresa.

El principal problema de la empresa que Radio Bolívar s.a. está en el área de créditos y cobranzas ya que las políticas que se utilizan no son claras y no están bien establecidas para su uso, además se ha observado que afrontan problemas de desorganización en dicha área, debido a que no existe personal asignado para esa función; llevando un desconocimiento de las cuentas que están pendientes de cobro y un serio seguimiento a la misma. De continuar con dicho problema la empresa podría convertirse en un compañía incapaz de cubrir sus pagos llegando a declararse en quiebra y es por ello que se ha decidido modificar las políticas de crédito existentes y a su vez elaborar controles para el mejor cumplimiento de las mismas, implementando acciones importantes, para así lograr que la Política se cumpla y tenga un buen efecto.

Comentario: Por lo que podemos ver en esta investigación es que con estas modificaciones adecuadas que se aplicaran en el proyecto de Políticas y cobranzas permitirán que logren una efectiva continuidad en las actividades de la Empresa.

Parrales, (2013) expone en su tesis “Análisis del Índice de Morosidad en la Cartera de Créditos de IECE- Guayaquil y Propuesta de Mecanismos de Prevención de Morosidad y Técnicas Eficientes de Cobranzas” que la institución pública que financia Créditos educativos y becas a nivel nacional como en el extranjero, tiene un índice de morosidad de 10.26 % que supera el promedio normal generado por el incumplimiento de los pagos por parte de los beneficiados. Proponen mecanismos preventivos, así como uso de técnicas eficientes de cobranzas que permitirán incrementar el ingreso de dinero por deudas pendientes de los clientes, asegurando la supervivencia de la institución a través de su autosuficiencia.

La educación es un derecho irrenunciable de las personas, deber inexcusable del Estado, requisito del desarrollo nacional y garantía de la equidad social, por ende, la inversión que haga un país en crédito educativo tiene importantes efectos en su desarrollo.

El estado de la cartera de créditos, es el indicador más importante de la gestión de las instituciones de crédito educativo. La presente tesis se enfoca en el análisis del índice de morosidad de la cartera de créditos del Instituto Ecuatoriano de Créditos Educativos y Becas (IECE) – Sucursal Mayor Guayaquil, del período enero/2010 a abril/2012 y en el planteamiento de propuestas para el mejoramiento de dicho indicador financiero.

El IECE, es una entidad financiera de derecho público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, con patrimonio y fondos propios, con domicilio principal en la ciudad de Quito y jurisdicción en todo el territorio nacional

Comentario: Con esta propuesta de mecanismos preventivos se estará contribuyendo de esta forma a disminuir el riesgo de incobrabilidad. Estas técnicas serán de gran utilidad para la empresa ya que también a través de métodos de seguimiento y control permitirá que los procesos sean altamente eficientes, mejorando así los índices de rentabilidad.

Alvarado & Suyon, (2016) en su tesis “El Proceso de Créditos y Cobranzas y la Mejora en la Situación Económica y Financiera de la Empresa Comercial Inversiones D'Kar S.A.C, Trujillo, en el año 2015” de UPN - Perú. Se enfocan en el proceso de Créditos y Cobranzas de esta empresa comercial, dedicada a la venta de ropa para damas y caballeros, pues tenía muchos problemas como no llevar un buen control de sus cobranzas, desconocer la cantidad exacta de sus clientes morosos como consecuencia el porcentaje de contribución se veía afectada. Era necesaria una administración adecuada, para conseguir una recaudación oportuna y lograr incrementarla. Finalmente proponen alternativas de solución, enfocadas a la mejora del proceso de crédito y cobranzas, que se verían reflejados en el incremento de sus ingresos.

La empresa Inversiones D'Kar S.A.C., dedicada a la comercialización de ropa de dama y caballero, hoy en día atraviesa por diversos problemas como la inexistencia de un control en las cobranzas, el desconocimiento de la cantidad exacta de los clientes morosos. Por esta razón el 96% de las ventas totales de la entidad son efectuadas al crédito y el porcentaje de contribución de éstas en los resultados de la entidad se da en la misma proporción, razón por la cual se hace indispensable una administración adecuada y una recaudación oportuna de estos recursos en poder de terceros y calidad que reflejen un incremento en la rentabilidad. Finalmente, se entregará a la empresa una propuesta de alternativas de solución a implantarse

para mejorar el proceso de crédito y cobranzas así obtener un beneficio con respecto a sus créditos y a su cobranza.

Comentario: Los Procesos de crédito y cobranza dentro de cualquier empresa son dos aspectos muy principales, por lo cual es indispensable tener políticas de cobranza de calidad ya que esto permitirá mantenerse dentro de los márgenes adecuados para llevar un buen control y vencimiento de sus documentos.

Farje & Núñez, (2016) en su tesis “Mejora del Proceso de Cobranzas de la Empresa Overall para disminuir los Indicadores de Morosidad” de UPC – Perú, los autores toman aleatoriamente de esta empresa del rubro de servicios profesionales una muestra de facturas del mes de diciembre 2014, que tenían problemas de cobranza. Identificando a través del Diagrama de Pareto, diversas causas por las que se tiene un alto nivel de morosidad entre los que destacan los procesos ineficientes y la insolvencia del cliente principalmente. Realizan entrevistas a los clientes internos involucrados con el Área de Créditos y Cobranzas para detectar problemas que afectan el normal funcionamiento empresarial. La propuesta de mejora ofrecida promueve la eficiencia y evita la duplicidad de las funciones. Se establecen indicadores para hacer un seguimiento al área y poder aplicar políticas de restricción evitando el ascenso del riesgo de morosidad.

El propósito de Overall es construir relaciones longevas y de mutuo beneficio con sus clientes, por lo cual se le ha considerado una de las empresas más importantes de Outsourcing, reclutamiento de personal y servicios de marketing; no obstante, este posicionamiento se podría ver debilitado por la gestión del Área de cobranzas en el último año al sobrepasar el límite esperado

de morosidad. A pesar que dentro del ciclo de crédito, el Área de cobranzas siempre está considerada al último, la cobranza es parte fundamental en este proceso. Una gestión eficaz de cobranza tendrá como resultado el manejo apropiado de los ingresos de la empresa y por consiguiente disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo.

Al tener presencia en los lugares más importantes del país, es fundamental que se lleve un control del servicio que se le dan a los clientes de una manera más eficiente; sin embargo, uno de los problemas detectados por la gerencia general es que dentro del Área de finanzas se maneja un excesivo tiempo en las operaciones y procedimientos, así como la falta de claridad en las funciones genera duplicidad. En consecuencia, esto genera sobrecarga laboral y deficiencia en los tiempos de respuesta.

Comentario: Los problemas más frecuentes y más terribles que tienen las empresas son los clientes morosos. Se puede decir que es inevitable predecir qué es lo que va a pasar cuando hacemos una venta al crédito, son pocas las carteras que escapan de estas redes.

Todo esto tiene como resultado el incremento en los costos del departamento de cobranzas ya que esto incursiona en demandas y conflictos comerciales. Como consecuencia tiene efectos indeseados de una deficiencia de la cartera morosa.

Se deben evitar efectos negativos, aplicando herramientas y técnicas profesionales de cobro en combinación con sistemas de seguimiento, control y gestión. Evitando involucrar medios judiciales en una primera instancia, minimizando los costos de cobranza y maximizando la recuperación.

2.2 Bases Teóricas.

Morales & Morales, (2014) nos menciona en su libro Crédito y Cobranza: El crédito es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere. La palabra crédito viene del latín creditum (sustantivación del verbo credere: creer), que significa “cosa confiada”. Así, crédito, en su origen, significa confiar. En la vida económica y financiera, se entiende por crédito al contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de intereses. Se distingue del préstamo en que en este solo se puede disponer de una cantidad fija, mientras que en el crédito se establece un máximo y se puede utilizar el porcentaje deseado. A la vez, el financiamiento se entiende como la cantidad de dinero necesaria para la realización de una actividad o proyecto de una persona, ente público o empresa. Puede hallarse en forma de recursos propios o ajenos, que se encuentran detallados según su procedencia, (p.23).

Brachfield , (2009) nos dice en su libro “Gestión de Crédito y Cobro” Que las claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados. Son que todas las empresas necesitan liquidez como un carro necesita gasolina para que el motor siga funcionando y seguir circulando. Los incobrables son las fugas de gasolina que se deben cortar para evitar que el motor se quede sin combustible y se pueda detener. Por eso es que es necesario que los flujos de caja funcionen bien y que ingrese constantemente bastante dinero en la tesorería, para así obtener una liquidez

constante y la empresa marche bien. Por el contrario, sería no conseguir cobrar puntualmente las facturas por culpa de la morosidad de los clientes. (p. 17).

Krajewski, Ritzman, & Malhotra ,(2008) nos menciona en su libro “Estrategia de Procesos en la Organización”: Que los procesos se pueden encontrar o hallar en cualquier área de la empresa y que es la unidad básica para el trabajo. Puede estar en contabilidad, Finanzas, recursos humanos, marketing y operaciones, por eso todos los gerentes de todas las áreas deberían asegurar que sus procesos agreguen el mayor valor posible. Ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso. (p. 120).

Bañuelos, (2012) en la revista *É Logística* menciona que: Los temas de cobranza de facturas deben manejarse con mucha habilidad dentro de la empresa, para esto se debe seguir un buen seguimiento de las cuentas para poder así cobrar los documentos dentro de los tiempos establecidos. Los 8 errores más comunes son: no tener una política de crédito y cobranza, no dar seguimientos constantes, no actualizar la base de datos, no enviar las facturas en el día indicado, no considerar la implicación de impuestos, fallar en resolver disputas tempranas, aceptar evasivas y ser incoherente con el cliente. (p. s/n).

Aparicio & Moreno, (2011)en sus estudios realizados sobre los indicadores de morosidad y provisiones. Nos dice que es muy importante investigar las debilidades del sistema en relación al riesgo de crédito para identificar y tomar medidas que permitan disminuir el riesgo para así evitar pérdidas importantes para el sistema Peruano.

El indicador utilizado convencionalmente para medir la calidad de Cartera crediticia en el Perú ha sido el ratio de morosidad, que se construye como la relación entre la cartera atrasada (Compuesta por los créditos vencidos y en cobranza judicial) y las colocaciones.

El ratio de morosidad se basa en una definición relacionada al número de días demora, que no incorpora los castigos reales realizados por las instituciones Bancarias. Además, esta variable solo puede ser explicada por el rezago de la variable dependiente y su evolución no está muy vinculada al ciclo económico, porque existe un retraso en el reconocimiento del riesgo cuando el ciclo Económico es favorable.

Así, este sería un indicador retrasado que enciende alarmas cuando el problema ya ha Madurado y no sería un indicador muy adecuado para analizar el riesgo crediticio en contextos en donde el ciclo se encuentra en expansión.

En ese sentido, a pesar que diversos estudios han considerado analizar este indicador para evaluar el riesgo crediticio para el caso peruano, sería conveniente evaluar otras opciones para abordar el análisis del riesgo crediticio para el sistema bancario peruano en momentos en donde el ciclo económico se encuentra en expansión

Cuando los líderes y administradores emplean la planeación de forma efectiva, ésta les ayuda a: descubrir nuevas oportunidades, anticipar problemas futuros y evitarlos, desarrollar cursos de acción (estrategias y tácticas) y comprender la incertidumbre y los riesgos de diversas opciones. Además, la planeación aumenta la posibilidad de que la organización alcance sus metas, porque

produce cambios deseables, mantiene su estabilidad y mejora la productividad. (Hellriegel Don & Slocum, 2017,p.214)

Las estrategias son los principales cursos de acción, elegidos e instituidos para alcanzar una o más metas. Son útiles para los administradores, cuando deben luchar con las amenazas y aprovechar las oportunidades que a la empresa se le puedan presentar.... “como formar alianzas, exportar, otorgar licencias, desarrollar una estrategia multinacional o adoptar una estrategia global” (Hellriegel et.al. 2017,p.218)

Proceso Administrativo

Según Münch, (2010) La administración está compuesta por etapas esenciales y que deben conocerse para hacer una correcta aplicación del método, principios y técnicas de esta disciplina. Encontraremos siempre, en la administración de cualquier empresa 2 fases: la fase estructural o mecánica en la que a través de los fines podremos determinar la mejor manera de obtenerlos; y la fase operacional o dinámica, donde se realizan las actividades necesarias para llegar al logro de lo establecido en el periodo de estructuración.

Según Chiavenato, (2011) nos dice que las personas y las organizaciones tendrán siempre una convivencia ya que pasaran la mayor parte de su tiempo relacionados y por ende dependerán para vivir. Las organizaciones están compuestas por personas para que puedan existir y así pretender juntos el logro de objetivos. La parte fundamental está representado por el capital humano. De las que se componen por personas que son parte de una organización. Esto representa talento que tiene que cuidarse y desarrollarse. Ya que esto significa un capital que no se ve agregado de activos

intangibles. Lo tradicional es que la contabilidad siempre se esté preocupando por activos tangibles y físicos, en estos tiempos ya no se puede depender mucho de eso, si no dar más valor al capital humano.

Según Krajewski, (2008) cuestiona que, si realizamos un Análisis de Procesos de la Organización, verdaderamente estos incrementan el valor a los clientes internos y/o externos, o quizá puedan realizarse de una mejor manera.

Generalmente el Área de Operaciones y Ventas están continuamente ligadas a los Procesos Vitales, pero también cumplen un rol importante el apoyo de las áreas como Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos, que también son clave para el éxito en las organizaciones.

Si nos detenemos a observar el desenvolvimiento de los trabajadores, podremos detectar la existencia de desfases entre lo que deberían realmente hacer según los procedimientos, y lo que finalmente realizan.

De esta manera, vemos la importancia que tienen los procesos en la organización ya que todas están interrelacionadas, afectando así en la consecución de los objetivos institucionales.

Según Contreras,Olaya,& Matos,(2017) Nos menciona que un Proceso no es igual a un procedimiento. Un procedimiento viene hacer un conjunto de normas con instrucciones que van a establecer la forma de proceder o de elaborar para conseguir un resultado. Un proceso puntualiza que se va hacer, y el procedimiento, como hacerlos. El proceso está compuesto por una serie de actividades como mejoras continuas previamente establecidas pueden ser medibles, repetitivas y sistematizadas. Decimos sistematizadas ya que hay una interrelación a través del objetivo en común que se persigue.

Estrategia funcional

La estrategia funcional se refiere a las acciones y recursos comprometidos que se establecen para las áreas funcionales de operaciones, marketing, recursos humanos, finanzas, servicios jurídicos, contabilidad y otras. (Hellriegel et.al. 2017,p.229)

Mejora

En esta etapa, el objetivo es proponer e implementar soluciones que ataquen las causas raíz; ya sea corrigiendo o minimizando el problema.

Se recomienda generar diversas alternativas que puedan atacar las distintas causas, como apoyo se pueden usar lluvia de ideas, técnicas de creatividad, hojas de verificación, diseños de experimentos, poka-yoke, etc. La clave es pensar en fuentes que ataquen la fuente del problema (causas) y no el efecto. (Gutierrez & De la Vara, 2013,p.407)

2.3 Términos Básicos.

a) Crédito.- “Operación Financiera que se obtiene de una persona o entidad hacia otra bajo un compromiso de reembolso futuro, sujeto a un plazo de tiempo y una tasa de interés”.

b) Riesgo Crediticio.-“Es una posibilidad de no recuperar lo prestado. Proveniente de actividades crediticias por la probabilidad de incumplimiento en la obligación de una deuda”.

c) Morosidad.- “Es el incumplimiento de obligaciones de pago de una deuda. Se encuentra presente en cualquier institución financiera”.

d) Cobranza.- “proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio”.

e) Deuda.- “Obligaciones contraídas con un tercero, ya sea una persona física o una mera entidad jurídica”.

2.4. Población y muestra

Población

Para desarrollar la investigación de la población y la muestra se realizó de la siguiente forma la empresa Motorex tenía 400 clientes con la condición de crédito de las cuales 200 eran morosos por tal, consideramos a los 200 como la población.

Muestra

Área de créditos y cobranzas

Para obtener los datos para el desarrollo de la presente investigación, se aplicó la siguiente fórmula de muestra estadística que es la siguiente.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Entonces del Área de créditos y cobranzas tenemos los siguientes datos:

N	200 clientes
Z (95%)	1,96
P	0,05
Q	0,95
d	0,05

	Resultado exacto	Resultado redondeado
n=	53,67130605	54

Redondeando $n = 54$ lo que quiere decir que para nuestra Área de Créditos y cobranzas con un grado de confianza al 95% y un margen de error del 5% necesita ver los casos de porque los clientes caen en morosidad. De lo dicho se identifica una muestra de 54 clientes.

3.1. Tipo de diseño de investigación.

Esta investigación es de tipo Descriptivo Inductivo (de lo particular a lo general). Cualitativa por que estas se basan más en una lógica.

Segun Muñoz Razo, (2011) La investigación descriptiva inductiva se utiliza para analizar una realidad social al amparo de un enfoque subjetivo, con el propósito de explorar, entender, interpretar y describir el comportamiento de la realidad en estudio, no necesariamente para comprobarla.(p.22)

Es no experimental pues no se intervienen las variables del problema. Ya que el enfoque se basa en la recolección de datos no estandarizados ni completamente determinados.

Según los autores Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, (2010) En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. (p.149)

Finalmente es una investigación de forma descriptiva, porque busca especificar características importantes como los EE. FF, liquidez, rentabilidad y solvencia empresarial.

Según los autores Hernadez Sampieri et.al, (2010) Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (p.80)

3.2. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

3.2.1. Para recolectar datos.

Recopilación documentaria: Libros, revistas, informes, tesis.

La recopilación de los libros fue a través de la biblioteca de la Universidad Privada del Norte de amigos y compañeros de trabajo. Los temas que más se consultaron fueron lo relacionados a nuestra investigación libros de Administración, Finanzas, Crédito y cobranzas y la Morosidad. Autores como Lee Krajewski, Idalberto Chiavenato, Pere Brachfield y Jose Antonio Morales entre otros. Las revistas y Tesis de otras universidades navegando por las páginas web.

Observación. Permite registrar lo que ocurre en la situación real de la empresa, clasificando los acontecimientos pertinentes de acuerdo al problema que se está abordando.

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

Para analizar información:

- Análisis de Recuperación de créditos.

Este análisis sirve para estar al tanto de la rotación de cuentas por cobrar, el período promedio de recuperación de la cartera crediticia.

- Estados Financieros.

Los estados Financieros sirven para dar un informe resumido presentado de una forma estructurada y en una forma fácil de entender. Que muestra cómo una empresa ha utilizado los fondos y ver la situación financiera actual.

3.2.2. Análisis de datos.

Gráficos: De mucha importancia para concluir donde está el punto frágil de la empresa.

Porque los Gráficos sirven para poder ilustrar y presentar el acumulado de datos. Facilitan la comprensión de los hechos nos permiten, conocer, analizar y visualmente para hacer comparaciones sobre el avance de una o varias dimensiones.

Cuadros: Para conocer la mejora de las metas para la empresa.

Porque los cuadros sirven para arreglar, ordenar las filas y columnas de los datos o características que estén relacionados con la entidad. Para poder dar una información de fácil lectura, comparar e interpretar.

Flujo grama: Para conocer cómo va marchando la empresa.

Porque el Flujo grama sirven para representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, significa la secuencia de pasos ordenados representando las tareas por medio de símbolos. Dentro de estos símbolos se encuentran los pasos a seguir.

4.1. Desarrollo de los objetivos

El desarrollo del objetivo 1: Establecer una mejora de los procesos del Área de créditos y cobranzas para reducir la morosidad en un 15% en la empresa Motorex S.A.

Toda empresa para que sea rentable debe lograr tener sus procesos ordenados y bien determinados para poder reducir costos y llevar una conducción eficiente y eficaz.

Por eso implementado una mejora en el proceso de cobranzas sería una buena táctica para el negocio ya que estaríamos generando un valor agregado a la empresa y al cliente.

Con las nuevas políticas a proponer se lograra originar un flujo normal en el área de créditos y cobranzas y así poder cumplir con los objetivos de cuentas por cobrar y la gerencia financiera. Este objetivo gravita en extender el beneficio sobre la inversión de la empresa, concediendo créditos con plazos razonables según las características de los clientes y las políticas de cobranzas que se aplicaran tomando en consideración la disminución de la morosidad, para poder conseguir un margen de beneficio acertado.

A continuación se muestran los procesos que se deberán implementar para llegar a ser una empresa exitosa y competitiva en el mercado.

Política de cobranza

Objetivo y Alcance

Establecer en la empresa nuevos lineamientos para una adecuada gestión de cobranza a fin de crear relaciones duraderas con todos sus clientes principalmente con los recurrentes. La presente política aplica a todas las actividades de la gestión de cobranza y recuperación de las cuentas por cobrar, desde la emisión del documento de crédito hasta la recuperación del crédito.

Personas que estarán autorizadas a realizar las cobranzas:

Jefe de créditos y cobranzas, Analista de Créditos y Cobranzas, Cobrador: Cobranzas en domicilio del cliente. En caso sea necesario se coordinará con el Courier o Transportista: Cuando realice despacho al cliente sólo podrá recoger cheques. No están autorizados a recibir dinero en efectivo ni el Courier ni el transportista.

El desarrollo del objetivo 2: Se trata de determinar los factores que inciden en la morosidad de los clientes de la empresa. Se debe organizar y tomar en cuenta las siguientes condiciones básicas:

1. Información
2. Factores de evaluación del riesgo
3. Limitación del crédito
4. Organización del crédito y la cobranza

1. Información

Con la información obtenida ya sea por fuentes internas o externas al encargado de créditos, se le accederá a investigar, analizar, evaluar para que pueda tomar una decisión. Sobre la solvencia moral, económica, capacidad de pago, experiencia, antecedentes y garantías del solicitante de

créditos. La definición correcta de los hechos reunidos a través de esta información obtenida dará mayor solidez al departamento de créditos para reforzar la decisión.

2. Factores de evaluación del riesgo

Para una evaluación del riesgo de crédito, cuando se trata de obtener información para un cliente en forma individual, la primera fuente debe ser la información de la solicitud de crédito; el segundo requerimiento son los registros propios de la organización, y por último la información obtenida por una investigación directa que servirá para minimizar el riesgo en una posible concesión del crédito.

El cliente que solicita un crédito tiene que presentar a la empresa datos con información básica como son:

- Datos personales
- Ingresos
- Garantías
- Domicilio (propia o alquilada)
- Activos en reserva (terrenos ,títulos valores, autos)
- Actividad financiera (cta.cte,ahorros)
- Referencia personales y comerciales

3. Limitación del crédito

Los factores más importantes para una limitación de crédito es tener toda información que sea útil para que de esta manera se fomente un conocimiento y entendimiento entre los clientes.

Los principios más habituales que se usan son:

1. Información suministrada por el cliente
2. Información interna
3. Información externa

Información suministrada por el cliente

Se puede tener información con las entrevistas a los clientes con las solicitudes de créditos para que el encargado de créditos pueda tener una impresión de la personalidad, conocimiento y la capacidad de manejo empresarial.

Se debe tener los datos personales del cliente y de su negocio saber sus referencias bancarias y comerciales.

Por eso es necesario apelar a otras fuentes obligadas de información, también para considerar créditos mayores se debe solicitar el estado de situación económica financiera y patrimonial, para poder hacer un buen análisis de la posición económica del solicitante se puede pedir:

- Estados financieros (3pdt. Mensuales y uno anual)
- Estado de pérdidas y ganancias
- Balance general

Información interna

Esta información interna podemos obtenerlas por los registros propios y de forma personal por los asesores de ventas de la empresa.

Registros propios

- Clientes antiguos (solo para clientes activos)
- Capacidad de crédito concedido

- Antecedentes y hábitos de pago
- Protestos y cheques inconformes
- Aceptación de letras
- Importe de saldos y cuentas vencidas
- Garantías ofrecidas

Vendedores

Los vendedores se encuentran en una posición excelente para poder dar información sobre los solicitantes, por tener una relación personal por la relación y trato que tiene ambos.

Debemos tener presente, que la mayoría de vendedores están expuestos a ser demasiado optimistas con los acuerdos favorables que ofrecen y, todavía más problemático es por el deseo de vender para poder incrementar sus comisiones, Se recomienda realizar un file para cada cliente.

Los vendedores pueden proporcionar informes y opiniones respecto al solicitante sobre:

- Capacidad del negocio
- Ubicación
- Volumen de ventas diarias, semanal y mensual
- Fuerza de ventas
- Stocks mínimo establecimiento

Información externa

Esta información externa la podemos tener cuando tenemos el intercambio directo con los proveedores, los bancos y entidades financieras.

Siempre esta opinión es muy importante para saber qué entidad bancaria o proveedores realizan estos informes.

Intercambio directo con los proveedores

Esta información se considera como una de las mejores porque permite establecer el comportamiento del futuro cliente, pero es poco usada por el celo de la mayoría de proveedores a entregar información recopilada y procesada por ellos mismos.

La información solicitada por medio de formulario impreso puede tener entre otros puntos:

- Antigüedad del cliente
- Crédito máximo a la fecha
- Limite y condiciones del crédito
- Antecedentes y hábitos de pago

Información Bancaria

. Esta información Bancaria es comúnmente usada cuando se trata de empresas grandes o de prestigio las que soliciten dichos informes y que puedan obtenerlas a sola petición de un determinado cliente. Una vez proporcionada estos informes son en algunos casos limitados ya que son documentos confidenciales. Cuando se desea solicitar información de un cliente del banco o entidad financiera se recomienda tener una entrevista personalmente con el encargado de informes para luego pedirle por escrito.

Esta información se concentrara generalmente en:

- Numero de cuentas, saldos y otros
- Puntualidad para cubrir sus obligaciones

- Si registra protestos
- Si tiene líneas de crédito

4. Organización del crédito y la cobranza

Para poder poner en marcha las operaciones de créditos y cobranzas en una empresa, se tiene que implementar un sistema operativo de métodos y procedimientos dentro de la estructura orgánica de la empresa. Esta actividad deberá tener el interés mayoritario de quienes comandan la organización y sobre todo, del responsable de la gestión de Créditos y Cobros ya que la administración del crédito y del cobro se ha elevado a la categoría de un profesional con sus responsabilidades y ética propia.

Aparte del tamaño que tiene la estructura orgánica de la empresa ya sea mayorista, minorista, distribuidora representante. Los primeros actos que tendrá que realizar el responsable o encargado, será la de implementar un plan de trabajo determinando las siguientes acciones generales:

- Establecer políticas generales sobre la coordinación del manejo operativo del crédito y la cobranza.
- Diseñar un sistema que sea apropiado a las necesidades de la empresa
- Establecer la interconexión con las demás áreas principales y secundarias con que cuenta la empresa, tales como Ventas, Almacenes, Contabilidad, Registros, Caja, Finanzas etc.

En lo que es el tema administrativo, el crédito y la cobranza deben producir ganancias o beneficios porque permite la interrelación de dos funciones extras como son aumentar las ventas y garantizar las utilidades futuras mediante la recuperación de la inversión.

El desarrollo del objetivo 3: Es definir los mecanismos para reducir las pérdidas económicas ocasionadas por la morosidad. Todo riesgo es inherente y va de la mano al otorgamiento del crédito y no solo predomina en otorgarlo, sino pasar por el proceso de cobranza, hasta la liquidación total.

Por eso es importante cuando se quiera hacer un sistema de créditos es necesario calcular la velocidad de alcance que tiene la empresa en cuanto a tener el desplazamiento para evaluar el riesgo como una variable importante para la gestión.

Pretendemos plantear una serie de propuestas y acciones que nos puedan ayudar a reducir la morosidad.

1.- Prevenir el riesgo crediticio.

Para prevenir los riesgos crediticios se debe tener un periodo de prevención en el área comercial en cuanto al volumen de ventas que se desea negociar con el comprador. Ya que se debe determinar el crédito adecuado y necesario para poder conceder a cada cliente para que se pueda cumplir con los objetivos del área comercial este crédito se ve condicionado a los volúmenes de compras y el plazo de pago que tendrá el cliente.

2.-Gestion y control del crédito en curso

Es un tipo de gestión que admite el seguimiento permanente de los saldos vencidos y no vencidos de cada cliente y su comparación con los límites de riesgo asignados, a través de este proceso la empresa particular o entidad conseguirá controlar la evolución de los saldos, y poder detectar situaciones que no estén conformes y ejecutar decisiones para prevenir posibles impagos. En caso de que el límite de riesgo se vea excedido se pueden bloquear a tiempos los pedidos en curso y no aceptar nuevas operaciones hasta que el cliente regularice la situación en

posibles retrasos en el pago de los saldos vencidos se pueden detectar a tiempo y gestionar el cobro como ya se ha venido viendo el tema.

3.- El cobro de Facturas vencidas y recobro de morosos

El jefe de créditos y cobranzas será el responsable para el cobro de las facturas vencidas y de los créditos morosos. Para poder realizar estas acciones debe contar con un equipo de gestores de cobranza y a su vez la colaboración del área de ventas

Para la cobranza de facturas vencidas debería de ser anticipada y planificada premeditadamente para poder seguir así una serie de etapas o pasos que puedan ordenar o regular, teniendo un buen procedimiento de cobranza que sería extender el cobro y disminuir las pérdidas de las cuentas por cobrar.

Con el fin de aligerar y regularizar los pagos se recomienda seguir los pasos preliminares que implementen un procedimiento adecuado para la cobranza.

Los periodos tradicionales conocidas son cuatro de un procedimiento de cobranza el recordatorio, la insistencia, exigir respuesta y finalmente tomar acciones drásticas.

Las cobranzas de morosos se podrían clasificar en dos grupos:

Primer grupo

En este grupo están incluidos los deudores morosos que si están dispuestos a pagar pero se encuentran en una situación de no poder pagar a corto plazo por tener una iliquidez transitoria.

En estos casos las recomendaciones seria prestarles una asistencia, que les permitan hacer pagos parciales y prórrogas que incluyan reprogramación de su deuda según los casos que se merezca cada cliente.

Segundo grupo

Aquí se encuentran los deudores morosos que estando en condiciones de pagar y se resisten a realizarlo o hacerlo.

En este caso se recomienda que la empresa pueda tomar la decisión de enviar la deuda al área legal. Las acciones que se deben tomar inmediatamente serán sobre la cobranza judicial o extrajudicial.

No se puede establecer reglas generales de cobranza para todo tipo de clientes sean estos jurídicos o naturales por lo que se recomienda crear un reglamento operativo y dinámico de cobranza para cada tipo de negocios que requieran una cobranza efectiva y sobre todo preventiva.

El desarrollo del objetivo 4: Es el impacto que tendría una propuesta en la mejora de procesos de cobranzas sería los cambios que se realizarían en comparación a los procesos que se tiene actualmente en las evaluaciones en una respuesta rápida a los clientes, donde se vería un mejor flujo de atención y así ir mejorando el nivel de satisfacción.

Implementando adecuadamente la gestión del cambio, se ampliaría la probabilidad de éxito de nuestro proyecto. Realizando análisis precisos de los clientes involucrados, todo esto impactaría directamente a la organización.

Realizando una correcta gestión del poder, la implementación se transformara en un elemento crítico en el éxito.

El trabajo a futuro Después de obtener resultados positivos en la mejora del proceso de evaluación de riesgo crediticio se ha tomado la decisión de ir minimizando el tiempo de las evaluaciones.

Para impactar con la propuesta Proceso de Cobranzas en la Reducción de Morosidad se tiene que bajar la morosidad que se encuentra actualmente en un 35% en proporcional anual de cartera castigada y reducirla en un 15 % a final de año e implementar un flujo de caja pero siempre obligado a la meta de ventas con un estimado de 25 millones de dólares esto estará supeditado a que ventas logre el objetivo planteado.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Esta nueva propuesta de solución nos ayudará de una forma adecuada a reducir riesgos, incidentes y minimizar los posibles problemas que se pueda generar en la capacidad de función del área de crédito y cobranza de la empresa, afectando de esta manera a nivel administrativo, operativo y financiero, ante imprevistos riesgos provenientes de elementos internos y externos a los que estamos expuestos día a día, permitiendo con la adecuada aplicación de este plan de políticas de crédito y cobranza lograremos la firme continuidad de las actividades de la empresa.

Política de Cobranza

Establecer en la empresa los nuevos lineamientos para una adecuada gestión de cobranza a fin de crear relaciones duraderas con todos sus clientes principalmente con los recurrentes.

La presente política aplica a todas las actividades de la gestión de cobranza y recuperación de las cuentas por cobrar, desde la emisión del documento de crédito hasta la recuperación del crédito.

Personas Autorizadas a Realizar las Cobranzas:

Jefe de créditos y cobranzas, Analista de Créditos y Cobranzas, Cobrador: Cobranzas en domicilio del cliente. En caso sea necesario lo coordinará con el Courier. Solo recogerá cheques no negociables no efectivo.

Definiciones

Crédito: Se considera crédito a toda venta que NO es cancelada en efectivo o depósito a cuenta.

RUC: Registro Único de Contribuyentes, documento que identifica al contribuyente.

PDT: Programa de Declaración Telemática.

AVAL: Persona o cosa que garantiza el pago de un crédito, sirve de garantía del cumplimiento de cierta cosa o responde de la conducta de otra persona, normalmente por medio de su firma.

GP: Gestión Preventiva.

Gastos de Cobranza

Refinanciación: se cobrará un interés del 50% del total la deuda

Renovación: Modificación del vencimiento de una deuda postergándolo, se generará un costo adicional de 10 dólares y deberán ser mayor a 1000 dólares.

Protesto de letras y/o cheques devueltos: se cobrará los gastos bancarios y administrativos que se hayan generado más I.G.V.

Mora: Podrá aplicar el cobro de mora a aquellos documentos con atraso mayor a 60 días.

Tipos de Cobranza

Cobranza Preventiva:

Analista de Créditos y Cobranzas, Cobrador se encargará de realizar el envío de 2 notificaciones mediante correo electrónico o llamadas telefónicas al cliente 7 días antes del vencimiento de las facturas y/o letras en cartera, en caso de requerir mayores notificaciones el Jefe de créditos y cobranzas asignará la cantidad de gestiones preventivas adicionales que serán ingresada al informe GP.

El Analista de Créditos y Cobranzas, Cobrador identificará el motivo del retraso en el pago, a fin de facilitar el proceso de cobranza (mercadería entregada a destiempo, reclamo, devolución, garantía, entre otros), circunstancias que informará por escrito a control documentario.

Analista de Créditos y Cobranzas, Cobrador informará por escrito de cualquier circunstancia que pueda observar en las instalaciones del cliente que ayude a prevenir cualquier no pago. Ejemplo: proveedores descontentos, personal impago, bajo movimiento, entre otros.

Gestión de Cobranza

El objetivo del presente procedimiento es establecer el proceso para gestionar la cobranza correctamente en la empresa. El alcance comprenderá desde de la actualización de la base de datos de clientes, hasta la actualización de la gestión o la actualización de la cartera de clientes.

Toda Línea de crédito con morosidad con mayor o igual a un día será bloqueada hasta la regularización de la deuda. Se hará envío masivo de SMS, whatsapp, correos electrónicos, llamadas y visitas de campo en donde se incluyan fechas de vencimientos y saldos adeudados, una forma de recordatorio y/o estímulo.

Para un financiamiento se solicitará como mínimo el 50% del documento a vencer y se trasladarán al cliente los gastos administrativos generados.

Relación de días de atraso y tipo de cartera.

Figura 12. Relación de días de Atraso y tipo de cartera.

Días de atraso	Tipo de cartera
1-14	Temprana
15-30	Temprana
31-60	Temprana
61-90	Intermedia
91-+	castigada

Fuente: Propia

Gestión Telefónica

El Analista de Créditos y Cobranzas, Cobrador se encargará de la gestión de cobranza de los documentos.

En caso de no encontrar los datos adecuados para iniciar la gestión telefónica hará usos de las siguientes herramientas:

Figura 13. Herramientas Interno y Externo

Interno	Externo
ERP Exactus	Opsitel
Ficha comercial	Paginas blancas
Consulta comercial	Reniec
	Directorio RPM
	Sunat
	Essalud

Fuente: Propia

Se solicitará de manera escalonada los pagos de la deuda con el siguiente criterio:

1° Totalidad de la deuda.

2°Refinanciamiento de deuda o Financiamiento de deuda.

3°Parcial de la deuda.

El Analista de Créditos y Cobranzas, Cobrador escalará el caso de la gestión telefónica al tipificar de manera consecutiva Sin Intención de pago/Económico o voluntad de pago.

Cartera Temprana: 2 tipificaciones consecutivas

Cartera Intermedia: 4 tipificaciones consecutivas

Cartera Castigo: 8 tipificaciones consecutivas

Cobranza de Campo

Enviará notificaciones por Courier por deudas con morosidad mayor a 60 días.

Toda la cobranza de campo debe ser autorizado por el Jefe de área.

Cobranza de Recuperación Pre-Judicial y judicial

Los documentos con vencimiento por más de 60 días pasarán previa evaluación de la Jefatura de Créditos y Cobranzas para la cobranza Pre Judicial

Los documentos con vencimiento por más de 90 días pasarán previa evaluación del Gerente general Adjunto para la cobranza Judicial.

El responsable para el traslado de un cliente al área legal será el jefe de créditos y cobranzas, tomando en cuenta los motivos del no pago, los acuerdos existentes y el tiempo que lleva en morosidad.

Otras Disposiciones

Motivo de suspensión de crédito, cuando un cliente entregue un cheque sin fondos o proteste la letra, el cliente podrá conservar su crédito si inmediatamente paga la deuda.

Motivo de suspensión de crédito, cuando que el cliente haga devoluciones recurrentes del producto sin motivo justificado.

Evaluación y asignación de créditos

Nueva Política de crédito

Con esta nueva política queremos establecer en la empresa los lineamientos para una adecuada asignación de crédito y actualización a fin de crear relaciones duraderas con todos sus clientes principalmente con los recurrentes.

La presente política aplica a todas las actividades dentro del proceso de evaluación y actualización de créditos, desde la aprobación de la ficha comercial hasta la actualización de la línea de crédito.

Definiciones

Crédito: Se considera crédito a toda venta que NO es cancelada en efectivo o depósito a cuenta.

RUC : Registro Único de Contribuyentes, documento que identifica al contribuyente.

PDT : Programa de Declaración Telemática.

AVAL : Persona o cosa que garantiza el pago de un crédito, sirve de garantía del cumplimiento de cierta cosa o responde de la conducta de otra persona, normalmente por medio de su firma.

Nuevo requisitos para pedir un crédito

Para solicitar un crédito, el cliente deberá presentar la siguiente documentación:

Cliente nuevo (análisis aproximado 2 horas)

Haber realizado compras al contado por lo menos en dos oportunidades antes de solicitar el

crédito. (Como monto mínimo de compra \$ 300)

Ficha de solicitud de crédito. (Confirmación de datos de la empresa y quien es el responsable de pago)

Copia de RUC y DNI del representante legal.

Copia de las 3 últimas constancias de declaraciones de pago de impuestos y PDT mensual

Estados Financieros (anual y avance del año)

Contar con 3 (tres) referencias comerciales y personales. (Llamada telefónica deberá registrarse en el sistema)

Cuando se considere necesario se podrá solicitar Copia de DNI del aval (Opcional)

Cliente antiguo – Actualización periódica de línea de crédito (análisis aproximado 20 min)

Datos Actualizados de cobranza, debidamente llenado (responsable de pago, datos de contacto, etc.) adjuntar en el sistema el correo electrónico del cliente con los datos solicitados.

Revisión de su comportamiento de pago en la Empresa.

Breve informe sobre la situación económica actual de la empresa (estados financieros), adjuntar en el sistema. (Opcional)

Contar con 3 (tres) referencias comerciales y personales. (Llamada telefónica deberá registrarse en el sistema)

Cuando se considere necesario se podrá solicitar Copia de DNI del aval (Opcional)

Visita de campo (Aproximado 24 horas)

Solicitar compras del mes actual. Solicitar ventas del mes actual.

Realizar un costeo visual del área de almacén o sección.

Nueva Evaluación y asignación de la línea de crédito

La evaluación de la solicitud de crédito será responsabilidad del Analista de Créditos y Cobranzas, se inicia con la recepción del expediente presentado por el Asesor Técnico Comercial (ver requisitos) ante el Área Comercial. Las líneas de crédito se asignarán teniendo en consideración los siguientes aspectos:

- Calificación y clasificación de la empresa
 - Volumen de compras
- Potencial de la empresa.

Su aprobación será determinada de la siguiente manera: De US\$ 300 a US\$ 10,000 por el Analista de Créditos y Cobranzas previo V°B° del Jefe de Créditos y Cobranzas confirmado por e-mail. De US\$ 10,001 a más por el Comité de Crédito conformado por el Gerente General, Gerente General Adjunto, Gerente Comercial y Jefe de Créditos y Cobranzas, siendo evidenciado la aprobación del crédito por el comité a través de la ficha de solicitud de crédito el cual tendrá que tener como mínimo 3 firmas.

Puestos implicados

- Asesor técnico comercial
- Analista de crédito
- Gestión documentaria
- Jefe de créditos y cobranzas

Criterios de Evaluación : La solicitud de crédito o actualización de línea será presentada por el cliente a través del área comercial y será evaluada bajo los siguientes criterios

Tabla 8
Criterio de Evaluación

Criterios	Puntaje Asignado			
	1	4	7	10
I. Proveedores principales A: Grande y Mediana empresa B: Pequeña empresa C: Micro empresa D: Informal	D	C	B	A
II. Entidad financiera que trabaja A: BCP, Interbank, BBVA, Scotiabank, Comercio. B: GNB, BanBif, Mibanco, Azteca. C: Cenco sud, Ripley, Saga, Cajas Municipales y rurales D: Efectivo(Ninguno)	D	C	B	A
III. Calificación de Infocorp A: Normal B: Problema potencial E,D C B A C: Deficiente D: Dudoso E: Perdida o Informal	E,D	C	B	A
IV. Información Cámara Comercio A: No tiene cheques devueltos/L protestadas B: Tiene letras protestadas levantadas C: Tiene cuenta cerrada-letras no levantadas D: No presenta información	D	C	B	A
V. Información Sunat A: Pagos mensuales B: Amortización mensual C: No presenta	C	B	-	A
VI. Análisis financiero: Ratio de LIQUIDEZ A: >1.00 B: 0.80 - 1.00 C: < 0.80 D: No presenta. Cliente no figura entre las primeras 1,500 empresas del Top 10,000) E: No presenta. Cliente figura entre las primeras 1,500 empresas del Top 10,000)	C	D	B	AoE
VII. Análisis financiero: Ratio de SOLVENCIA A: < 0.50 B: 0.50 – 1.00 C: > 1.00 D: No presenta. Cliente no figura entre las primeras 1,500 empresas del Top 10,000) E: No presenta. Cliente figura entre las primeras 1,500 empresas del Top 10,000)	-	CoD	B	AoE
VIII. Análisis financiero: Ratio de Rentabilidad A: > 25 B: 20 – 25 C: < 20 D: No presenta. Cliente no figura entre las primeras 1,500 empresas del Top 10,000) E: No presenta. Cliente figura entre las primeras 1,500 empresas del Top 10,000)		CoD	B	AoE

Fuente: propia

Calificación para el Crédito

De 70 - 80 puntos: Factura Libre

De 50 - 69 puntos: Letra de cambio, cheque no confirmado por el banco o ch.Diferido

De 0 – 49 puntos: Pago adelantado, Factura negociable o crédito con carta fianza.

Nota: Al Emitir un crédito con puntuación entre 50-69 de preferencia se brindará como Primera opción la letra luego como segunda opción el cheque.

Documentos que respaldaran un Crédito

- Letra de Cambio
- Cheque diferido
- Factura

Documentos de Garantía

- Hipoteca de inmuebles
- Carta Fianza
- Letra endosada de Terceros
- Cheque endosado de Terceros
- Factura negociable

Tiempo de Evaluación

El resultado de evaluación será comunicada al área comercial como máximo dentro de las 24 horas de recibida la documentación establecida en caso contrario comercial enviará un correo electrónico solicitando el estado del crédito, al Jefe de créditos y Cobranzas.

Nuevo procedimiento Control documentario

El objetivo del presente procedimiento es establecer el proceso para el seguimiento – control documentario de crédito y cobranza para la empresa.

El alcance de la presente ficha de proceso comprende desde la verificación del documento emitido, hasta la actualización del cuadro de control de seguimiento documentario

- Correo de autorización del jefe de créditos y cobranzas
- Actualización del seguimiento de cuadro de control documentario.

Puestos implicados

- Control Documentario.
- Analista de créditos y cobranzas

Documentos Aplicables

- Cargo de letra
- Cargo de cheque

Registros

- Correo electrónico de verificación documentaria
- Correo electrónico de regularización de factura
- Correo electrónico con el archivo del escáner de cargo

- Correo electrónico de solicitud de letra firmada

Tabla 9

Seguimiento Control Documentario

N°	Actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Registros
1	Verificar recepción documentaria	Control documentario	Verificará la recepción documentaria mediante un correo o llamada telefónica , se registrará	Correo electrónico
2	Verificar N° facturas en Exactus	Control documentario	Verificará la existencia de la factura dentro de sistema Exactus	
3	Verificar N° de factura electrónica	Control documentario	Verificará número de facturación electrónica que fue emitida	
4	Verificar sellos de recepción	Control documentario	Verificará los sellos de recepción de la factura que se recibió.	
5	Solicitará regularización de factura	Control documentario	Solicitará mediante un correo electrónico regularización de la factura.	Correo electrónico
6	Sub proceso Facturación	Control documentario	Sub proceso de facturación	
7	Enviar cargo regularización sellos	Control documentario	Enviará cargo con sellos de conformidad mediante envío del Courier	
8	Recibir cargo regularizado sellos	Control documentario	Recibirá del Courier cargo regularizado con sello de conformidad	
9	Enviar escáner de cargo sellado	Control documentario	Enviará el cargo con los sellos de conformidad de forma digitalizada mediante un correo electrónico.	Correo electrónico
10	Clasificar documento pendiente de Pago	Control documentario	Clasificará según los tipos de documentos que están pendientes de pago	
11	Enviar letra	Control documentario	Enviará la letra mediante el Courier	Correo electrónico
12	Recibir cargo de letra	Control documentario	Recibirá cargo de la aceptación de la letra por parte Courier	Cargo de letra
13	Coordinar recep de letra	Control documentario	Coordinará con el Courier el recojo de la letra firmada.	
14	Generar planilla electrónica	Control documentario	Generará la planilla electrónica en el portal del banco.	
15	Verificar campos del cheque	Control documentario	Verificará el correcto llenado del cheque tomando en cuenta las fechas establecidas y el monto acordado.	
16	Generar reporte de planilla	Control documentario	Generará el reporte de planilla en el Exactus	
17	Entregar cheque a tesorería	Control documentario	Entregará los cheques recibidos con un cargo al coordinador de tesorería.	Cargo de cheques
18	Sub proceso de cobranza preventiva	Control documentario	Sub proceso de cobranza preventiva	
19	Sub proceso de cobranza	Control documentario	Sub proceso de cobranza	
20	Actualizar cuadro de seguimiento documentario	Control documentario	Actualizará el cuadro de seguimiento de control documentario	seguimiento documentario

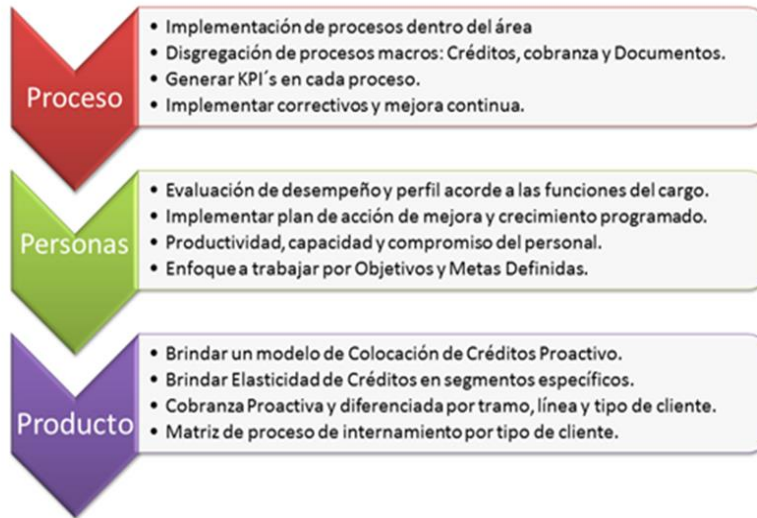
Fuente: Propia

Nuevos Ajustes Operativos de cobranza – Propuesta de Solución

Se establece el siguiente esquema de trabajo de gestión de portafolio Moroso se aplicaran tres

P. Proceso, Personas y Producto

Figura 14. Ajustes Operativos de Cobranza



Fuente :Propia

Cronograma de estrategia y seguimiento de cobranzas,

Tramo de 30 a 60 días

1. Emisión de Carta Cobranza Domiciliara.
2. Apoyo de Área de Ventas (Instaladores y Fabricantes).
3. Reporte en las centrales de Riesgo.
4. Refinanciamiento a usuarios sin Liquidez.
5. Probabilidad de paso a Tramo 60 por \$ 10,000 Dólares.
6. Notificar el estado del cliente al área de ventas y su posible riesgo de venta.

Tramo de 15 a 30 días

1. Llamar de manera semanal para sacar amortizaciones
2. Seguimiento de Atención de Garantías.
3. Seguimiento en las centrales de riesgo y score crediticio. Suspender atenciones a clientes críticos.
4. Eliminar línea de crédito a clientes recurrentes en atrasos considerables.

Tramo de 1 a 15 días

1. Buscar Amortizaciones de la deuda de clientes.
2. Seguimiento a clientes finales con las cuales tiene problemas.
3. Speech Conciliador y brindarle las facilidades de pagos.
4. Concretar en todo momento la totalidad de la deuda o pagos semanales. Montos mayores a \$ 10,000 Dólares se suspenden atención.

Esquema de trabajo que se aplicara

Se ha establece el siguiente esquema de trabajo de gestión de portafolio Moroso

Lunes y martes

1. Gestión de Todo el Portafolio Comenzando por los tramos mayores a menores.
 - Envío Estado Cuenta
 - Llamada telefónica
 - Coordinación con el Asesor
 - Coordinación Apoyo con el Jefe de Créditos.

Miércoles y jueves

1. Generación de Promesas y concretar pagos:

- Llamada telefónica hasta concretar contacto con titular.
- Definir la fecha de pago de las facturas vencidas (Tramo mayor a 15 días.)
- Programar Visita sino se contacta con el cliente o aduce no liquidez.
- Notificar el motivo de no pago al jefe de créditos y cobranza y Asesor Comercial.
- Coordinación Apoyo con el Jefe de Créditos.

- **Viernes**

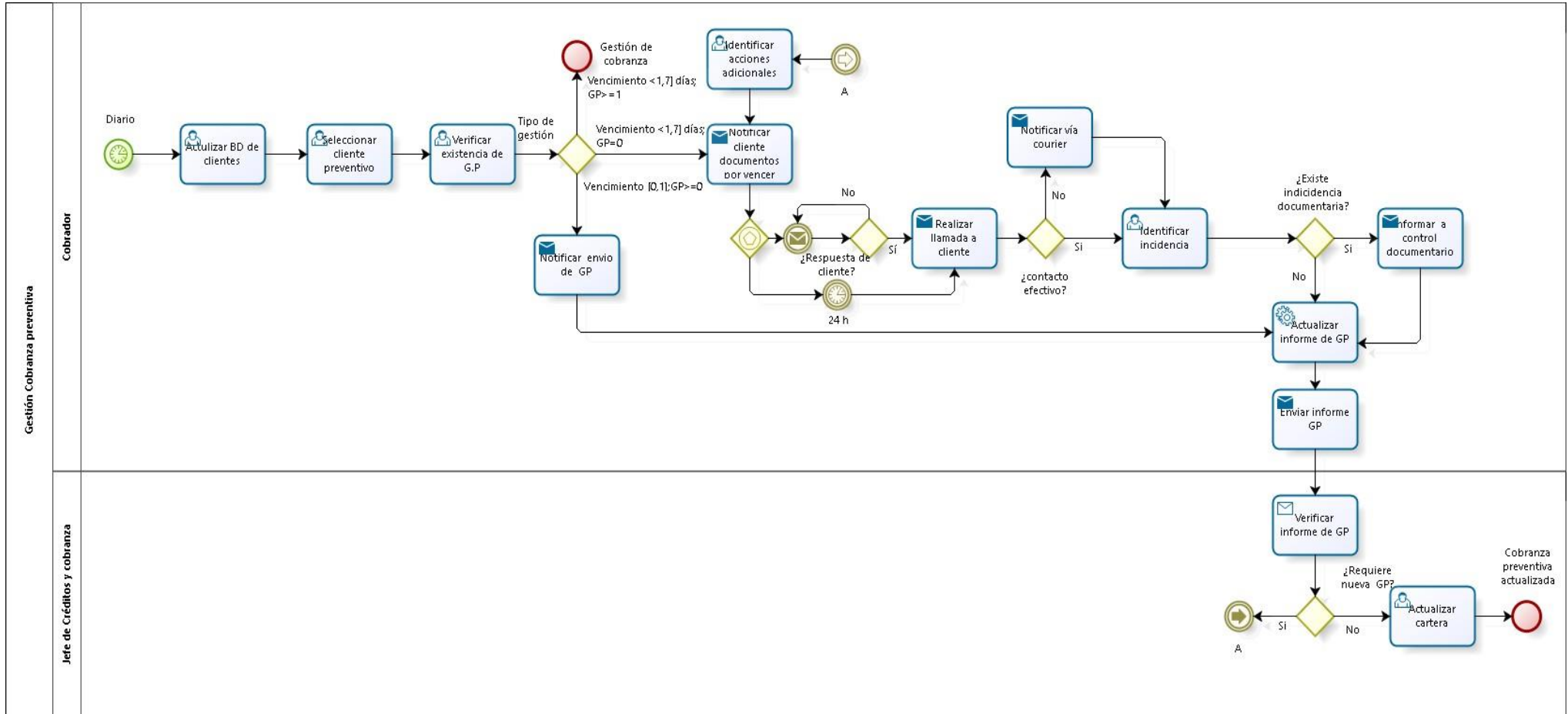
1. Recordatorio de Pago y Promesas Incumplidas.

- Envío de Mensaje de Texto Recordando Promesa.
- Envío de Correo Recordatorio a Empresas Formales.
- Verificar con caja cheques postergados cuya extensión se han dado en la semana.
- Día Clave para concretar los pagos.

CAPITULO III: RESULTADO

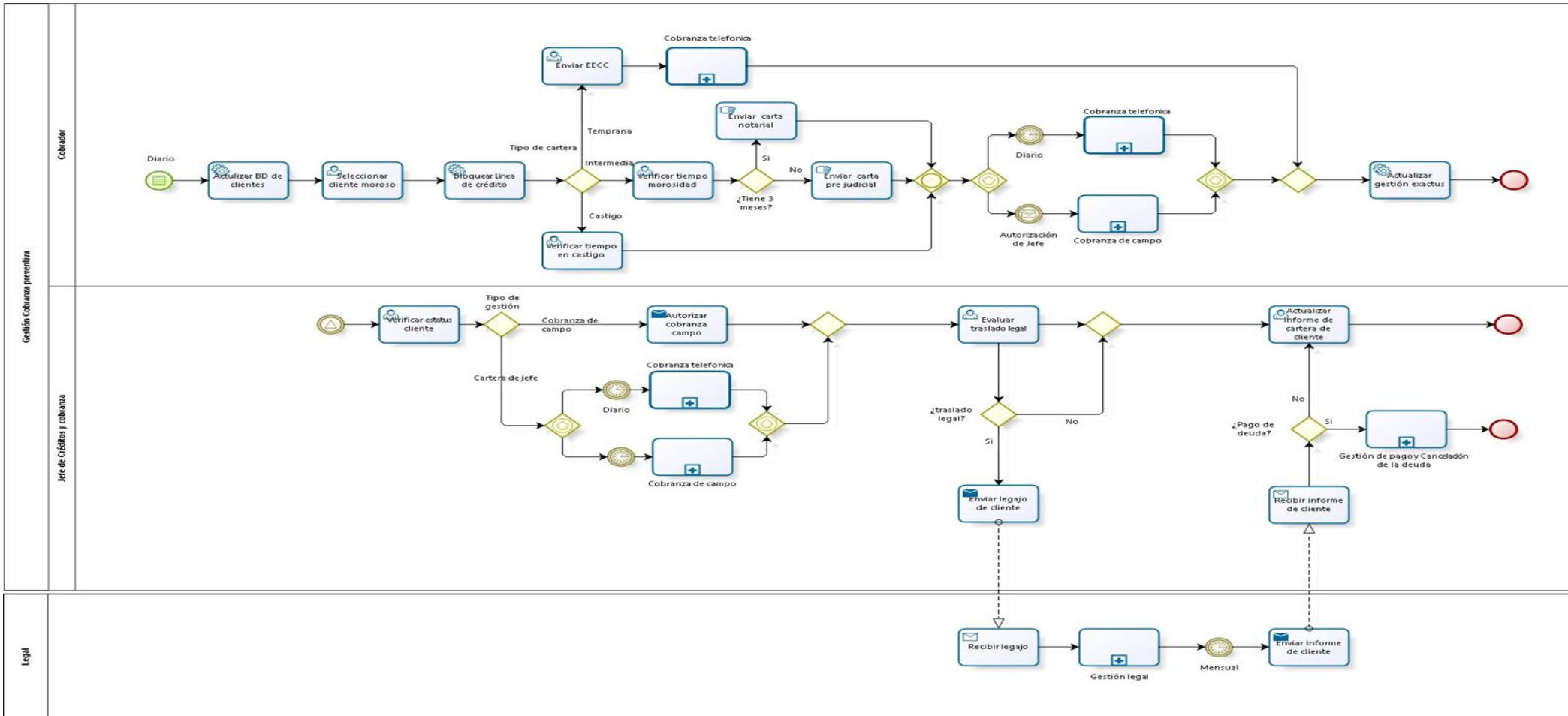
En la actualidad los problemas que pasan las empresas pueden ser por diferentes causas como la falta de políticas y estrategias de cobranzas, falta de control en el otorgamiento de créditos el crecimiento de la morosidad que hace que disminuya la rentabilidad. Por tal motivo es necesario hacer un cambio para poder orientar al personal, se implementarán Flujogramas en nuestro plan por ser una herramienta muy útil y sobre todo para el proceso de iniciación aportando a llevar una planificación clara, para su posterior ejecución.

Figura 15. Nuevo Flujo grama de Cobranza Preventiva



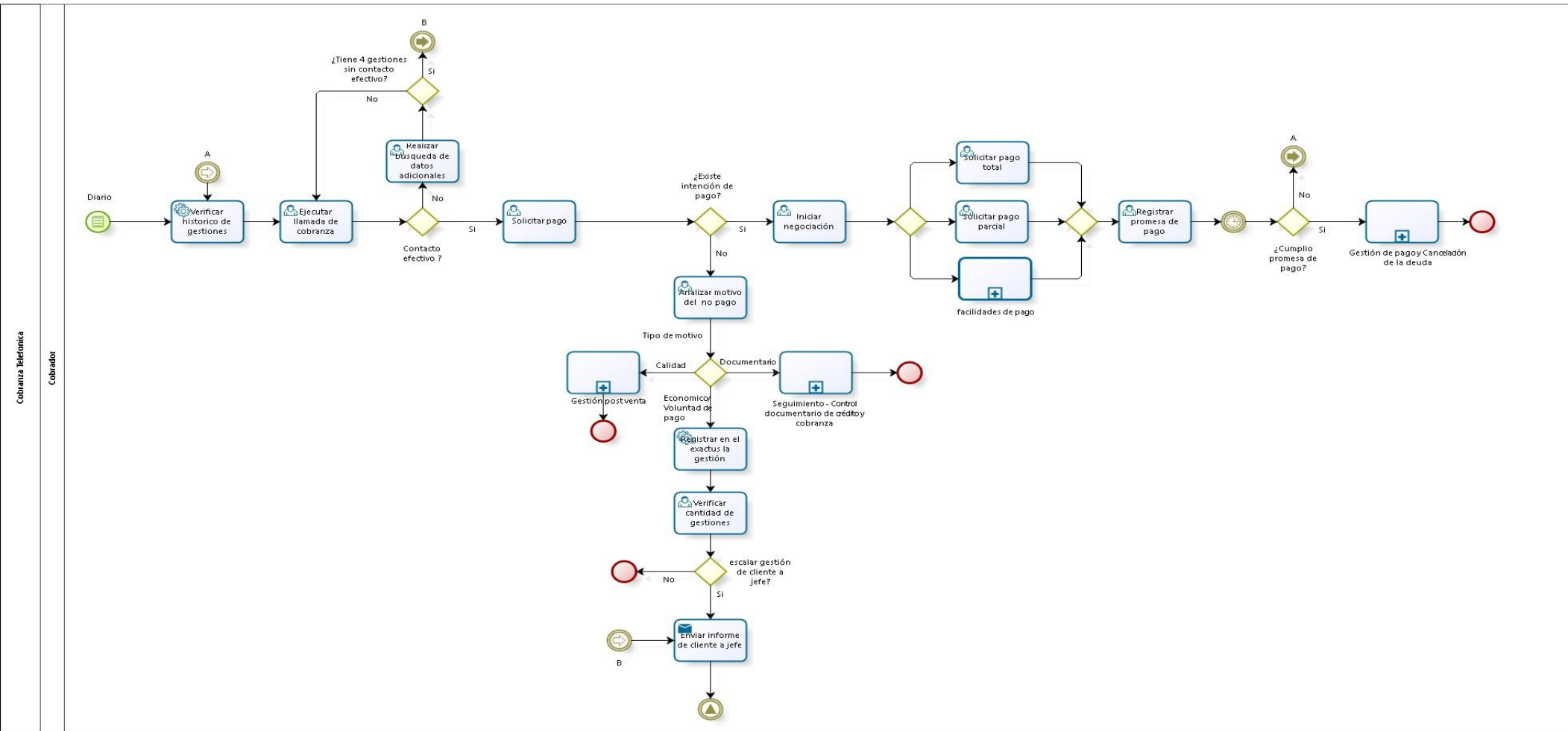
Fuente:Propia

Figura 16. Flujo grama Gestión de Cobranza



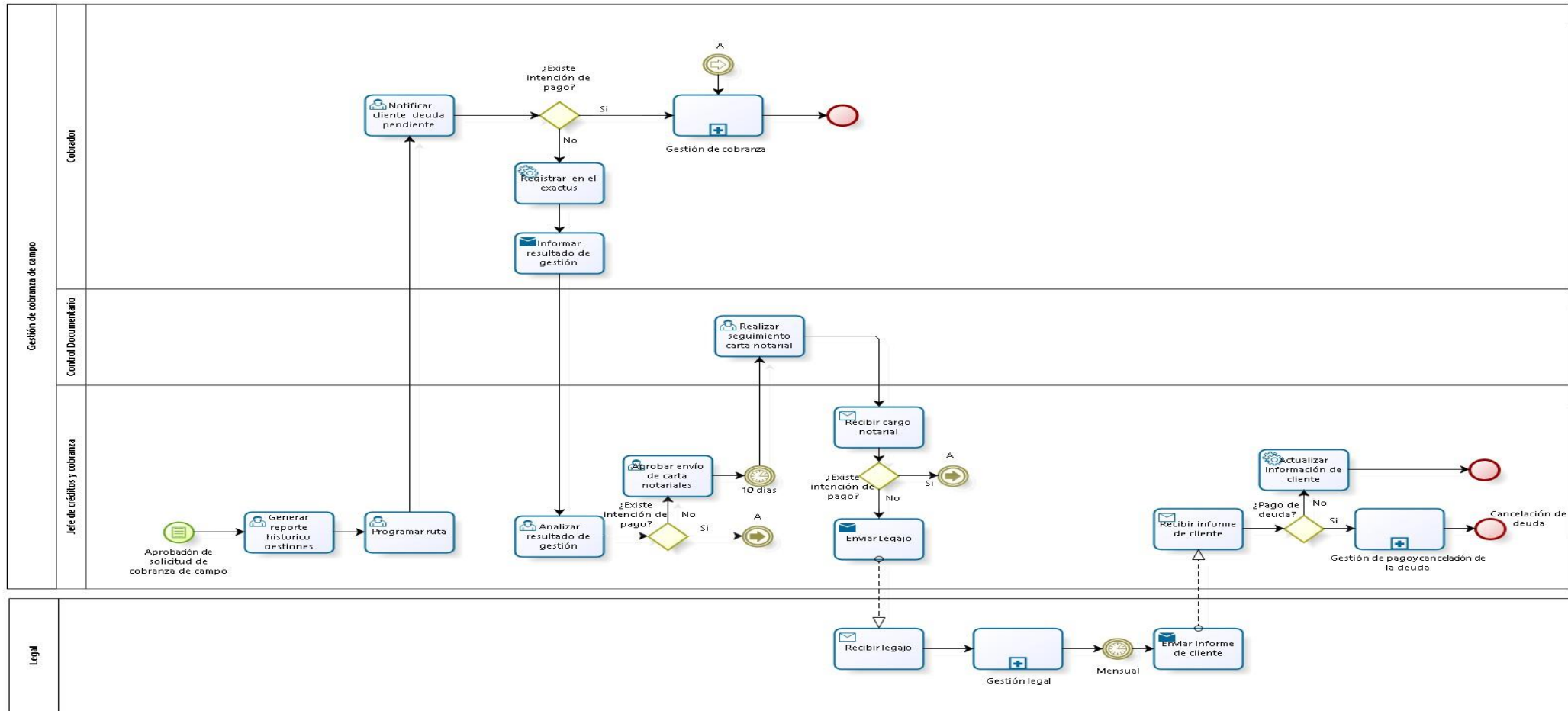
Fuente: Propia

Figura 17. Flujo Grama Gestión de Cobranza Telefónica



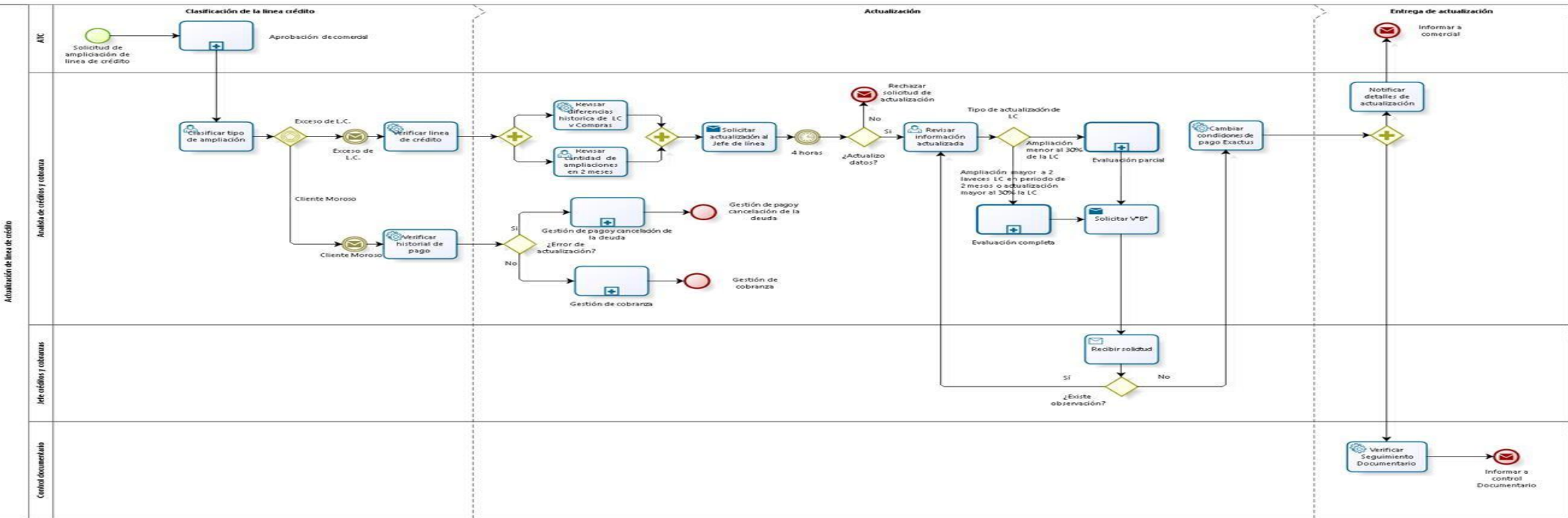
Fuente: Propia

Figura 18. Flujo Grama Gestión Cobranza de Campo



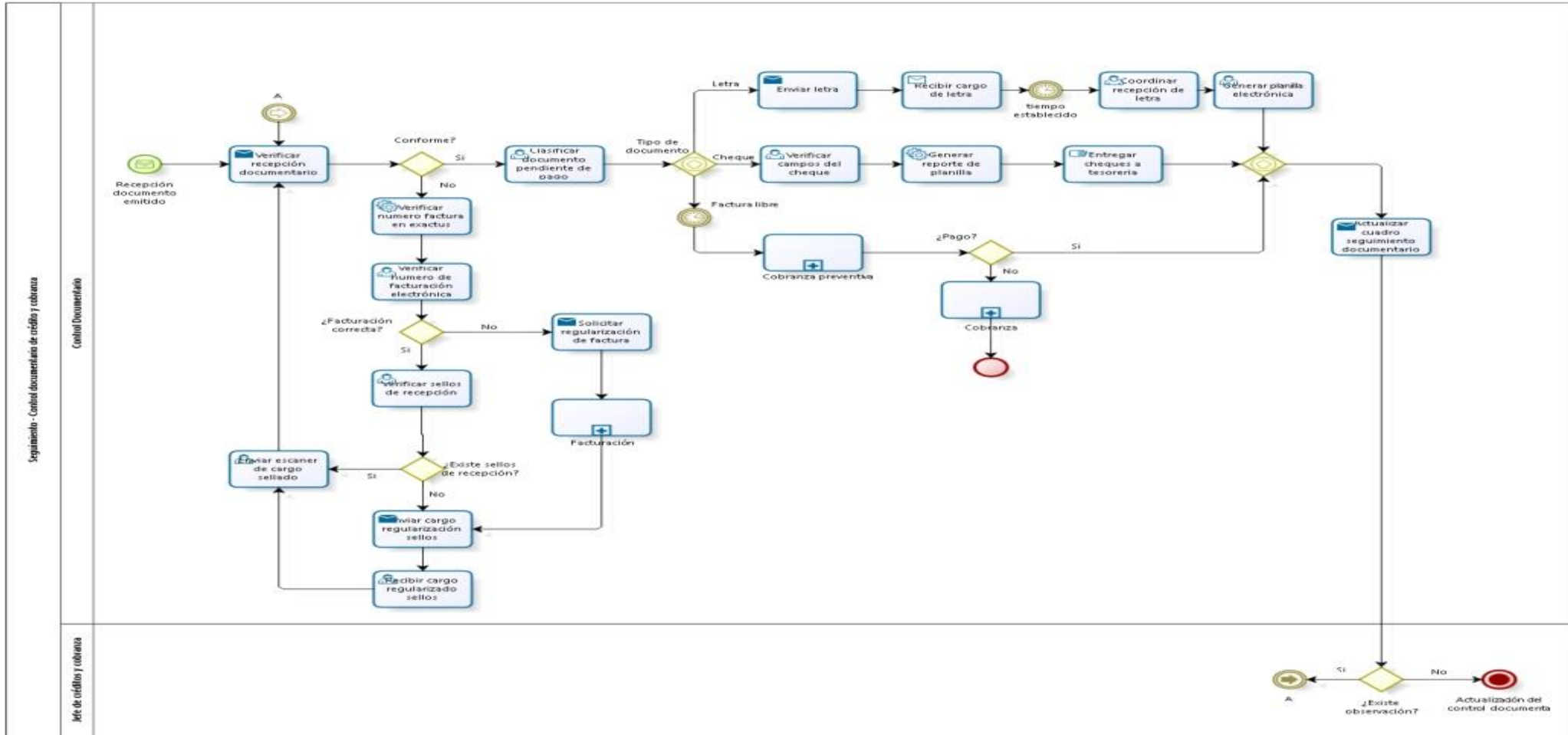
Fuente: Propia

Figura 19. Flujo Grama Actualización de Líneas de Créditos



Fuente: Propia

Figura 20. Flujo grama de Seguimiento – Control Documentario



Fuente: Propia

Datos: de Flujo Gramas

1. Figura 21. Nuevo Flujo grama de Cobranza Preventiva

Se creó el flujo bajo un nuevo enfoque de trabajo para el cobro preventivo. El alcance comprende desde la actualización de la base de datos de los clientes, hasta la actualización de la cobranza preventiva.

2. Figura 22. Flujo grama Gestión de Cobranza

En la creación del nuevo Flujo grama el alcance comprende desde de la actualización de la base de datos de clientes, hasta la actualización de la gestión o la actualización de la cartera de clientes.

3. Figura 17. Flujo Grama Gestión de Cobranza Telefónica

En la creación del nuevo Flujo grama el alcance comprende desde la Verificación del histórico y el resultado de cada gestión. Ejecutar la llamada telefónica de cobranza, registrará el motivo del no pago de la gestión en el sistema. Enviará al jefe correo electrónico detallando las gestiones ejecutadas las personas de contacto

4. Figura 23. Flujo Grama Gestión Cobranza de Campo

En la creación del nuevo Flujo grama el alcance comprende de la presente actividad desde la aprobación para una gestión de cobranza de campo, hasta la cancelación de la deuda.

5. Figura 24. Flujo Grama Actualizacion de Lineas de Créditos

En la creación del nuevo Flujo grama el presente alcance aplica a todas las actividades dentro del proceso de evaluación y actualización de créditos, desde la aprobación de la ficha comercial hasta la actualización de la línea de crédito.

6. Figura 25. Flujo grama de Seguimiento – Control Documentario

En la creación del nuevo Flujo grama el alcance de la presente actividad de proceso control documentario comprende desde la verificación del documento emitido, hasta la actualización del cuadro de control de seguimiento documentario.

RESULTADOS ESTADISTICOS DE LA ENCUESTA

Utilizamos el programa estadístico SPSS IBM. Que sirve para la validación y confiabilidad de instrumentos de medición y así poder medir a los expertos que validaron y firmaron nuestro trabajo de investigación. Por lo que se adaptó una encuesta al Área de Administración y Finanzas, donde está incluida nuestra Área y que están conformados por 12 personas que fueron las personas encuestadas. En los anexos 10,11,12,13 se podrá ver las validaciones de los expertos y modelo de encuesta utilizado.

Tabla 10
Prueba Binomial General

Prueba binomial						
		Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (bilateral)
EXPERTO_1	Grupo 1	SI	16	1,00	,50	,000
	Total		16	1,00		
EXPERTO_2	Grupo 1	SI	16	1,00	,50	,000
	Total		16	1,00		
EXPERTO_3	Grupo 1	SI	16	1,00	,50	,000
	Total		16	1,00		

Fuente: Datos obtenidos mediante el procesamiento de Software SPSS

Elaborado: Por el responsable de la Investigación. Lima Diciembre 2017

Interpretación: La prueba binomial General nos indica que el instrumento de medición es válido en su contenido porque el resultado es menor al nivel de significancia de 0,05.

P promedio = 0,000

P promedio = 0,05

Tabla 11
Prueba Binomial de la Variable Dependiente

Prueba binomial

		Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (bilateral)
EXPERTO_1	Grupo 1	SI	7	1,00	,50	,016
	Total		7	1,00		
EXPERTO_2	Grupo 1	SI	7	1,00	,50	,016
	Total		7	1,00		
EXPERTO_3	Grupo 1	SI	7	1,00	,50	,016
	Total		7	1,00		

Fuente: Datos obtenidos mediante el procesamiento de Software SPSS

Elaborado: Por el responsable de la Investigación. Lima Diciembre 2017

Interpretación: La prueba binomial de la Variable Dependiente nos indica que el instrumento de medición es válido en su contenido porque el resultado es menor al nivel de significancia de 0,05.

P promedio = 0,016

P promedio = 0,05

Tabla 12
Prueba Binomial de la Variable Independiente

Prueba binomial

		Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (bilateral)
EXPERTO_1	Grupo 1	SI	9	1,00	,50	,004
	Total		9	1,00		
EXPERTO_2	Grupo 1	SI	9	1,00	,50	,004
	Total		9	1,00		
EXPERTO_3	Grupo 1	SI	9	1,00	,50	,004
	Total		9	1,00		

Fuente: Datos obtenidos mediante el procesamiento de Software SPSS

Elaborado: Por el responsable de la Investigación. Lima Diciembre 2017.

Interpretación: La prueba binomial de la variable Independiente nos indica que el instrumento de medición es válido en su contenido porque el resultado es menor al nivel de significancia de 0,05.

P promedio = 0,004

P promedio = 0,05

Tabla 13
Alfa de Cron Bach

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	12	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	12	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Datos obtenidos mediante el procesamiento de Software SPSS

Elaborado: Por el responsable de la Investigación. Lima Diciembre 2017

Interpretación: Se realizaron 12 encuestas a trabajadores que pertenecían al Área de Créditos y cobranzas y otras áreas relacionadas en la empresa Motorex.

Tabla 14
Estadísticas de Fiabilidad

Alfa de Cron Bach	N de elementos
,877	16

Fuente: Datos obtenidos mediante el procesamiento de Software SPSS

Elaborado: Por el responsable de la Investigación. Lima Diciembre 2017

Interpretación: Según el resultado del análisis de fiabilidad que es ,877 y según la tabla categórica cuanto más se aproxime a su valor, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. se determina que el instrumento de medición es de consistencia y con tendencia a ser alta

Tabla 15
Análisis Estadístico Descriptivo

Tabla de Frecuencia y Grafico de Barras A. Estadístico Descriptivo

		Estadísticos							
		¿Utilizan un indicador a través del cual controlen la productividad del área de créditos y cobranzas ?	¿El número de llamadas telefónicas realizadas para la Cobranza están siendo efectivas?	¿El personal asignado se encuentra apto para administrar los recursos financieros?	¿Las horas de capacitación interna son suficientes para realizar el proceso de cobranzas?	¿Realizan con frecuencia capacitaciones externas sobre el sistema de gestión?	¿Se cumplió con los objetivos de horas de capacitación al personal del área de créditos y cobranzas?	¿Tiene conocimiento de cómo se establecen los beneficios de Percepción de los usuarios de bienes o servicios?	¿El personal está capacitado para analizar oportunamente la documentación de asignar créditos?
N	Válido	12	12	12	12	12	12	12	12
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0

¿Se cuantifican los errores que pueden ocurrir durante el proceso de cobranza?	¿La documentación vencida de cuentas por cobrar son porque no se hace un seguimiento adecuado?	¿ El sistema de proceso general utilizado en el área de Creditos y Cobranzas no es efectivo para que pueda realizar su trabajo?	¿Conoce ud. el índice de morosidad de la empresa o área a su cargo?	¿Con que frecuencia se realiza el seguimiento a los clientes morosos?	¿La empresa cuenta con liquidez suficiente para cumplir con todos los pagos de sus obligaciones ?	¿Debido a las inversiones de la empresa, ha percibido cambios en la liquidez?	¿Si una empresa no paga dividendos, el coste de sus recursos propios es cero?
12	12	12	12	12	12	12	12
0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Datos obtenidos mediante el procesamiento de Software SPSS

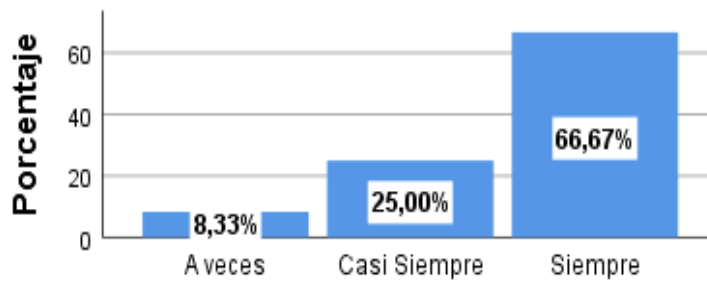
Elaborado: Por el responsable de la Investigacion.Lima Diciembre 2017

Interpretación: Se realizaron 12 encuestas a 12 trabajadores de la empresa, los cuales respondieron todas las preguntas de tal manera que ninguno respondió en término medio o a veces, de lo contrario sería considerada una Respuesta pérdida.

Tabla 16
Tabla y Barra. Análisis Estadístico Descriptivo

¿Utilizan un indicador a través del cual controlen la productividad del área de créditos y cobranzas ?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	8,3	8,3	8,3
	Casi Siempre	3	25,0	25,0	33,3
	Siempre	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



Fuente: Datos obtenidos mediante el procesamiento de Software SPSS

Elaborado: Por el responsable de la Investigación. Lima Diciembre 2017

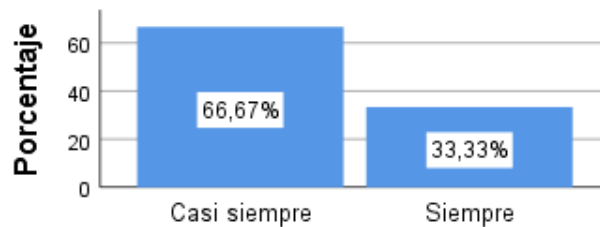
Interpretación: De los 12 encuestados, el 66,67% afirmó que tenían conocimiento del uso de indicadores a través de los cuales miden la productividad de los trabajadores.

Tabla 17

Tabla y Barra. Análisis Estadístico Descriptivo

¿El personal asignado se encuentra apto para administrar los recursos financieros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	8	66,7	66,7	66,7
	Siempre	4	33,3	33,3	100,0
Total		12	100,0	100,0	



Fuente: Datos obtenidos mediante el procesamiento de Software SPSS

Elaborado: Por el responsable de la Investigación. Lima Diciembre 2017

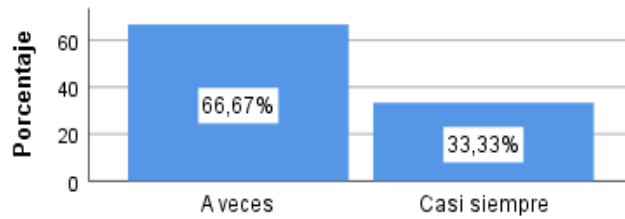
Interpretación: De los 12 encuestados el 66.67 % se asevero que los colaboradores estaban aptos para administrar los recursos financieros en la empresa.

Tabla 18

Tabla y Barra. Análisis Estadístico Descriptivo

¿El personal está capacitado para analizar oportunamente la documentación de asignar créditos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	8	66,7	66,7	66,7
	Casi siempre	4	33,3	33,3	100,0
Total		12	100,0	100,0	



Fuente: Datos obtenidos mediante el procesamiento de Software SPSS

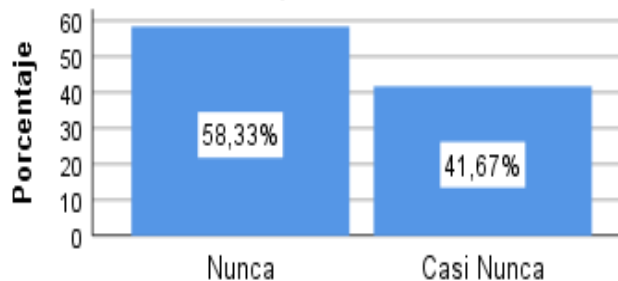
Elaborado: Por el responsable de la Investigación.Lima Diciembre 2017

Interpretación: De los 12 encuestados el 66.67 % asevero que los colaboradores estaban capacitados para hacer un análisis oportuno de la documentación de asignación de créditos, lo cual hace notar que no son eficientes en su totalidad.

Tabla 19
Tabla y Barra Análisis Estadístico Descriptivo

¿Se cuantifican los errores que pueden ocurrir durante el proceso de cobranza?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	58,3	58,3	58,3
	Casi Nunca	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



Fuente: Datos obtenidos mediante el procesamiento de Software SPSS

Elaborado: Por el responsable de la Investigación.Lima Diciembre 2017

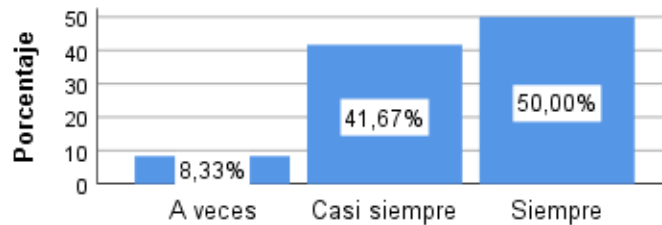
Interpretación: De los 12 encuestados el 58.33% de los colaboradores si cuantifican los errores que pueden ocurrir durante el proceso de cobranza.

Tabla 20

Tabla y Barra Análisis Estadístico Descriptivo

¿La documentación vencida de cuentas por cobrar son porque no se hace un seguimiento adecuado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	8,3	8,3	8,3
	Casi siempre	5	41,7	41,7	50,0
	Siempre	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



Fuente: Datos obtenidos mediante el procesamiento de Software SPSS

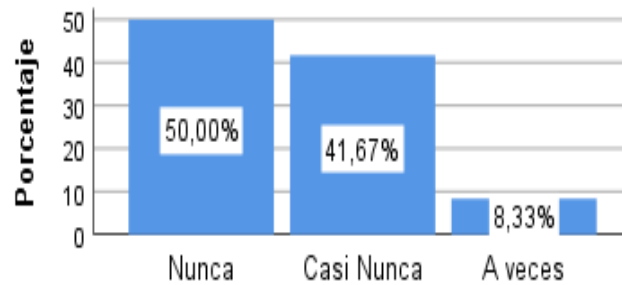
Elaborado: Por el responsable de la Investigación.Lima Diciembre 2017

Interpretación: De los 12 encuestados informaron que en un 41.67% es porque no se hacen los seguimientos adecuados para realizar las cobranzas.

Tabla 21
Tabla y Barra. Análisis Estadístico Descriptivo

¿Conoce ud. el índice de morosidad de la empresa o área a su cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	50,0	50,0	50,0
	Casi Nunca	5	41,7	41,7	91,7
	A veces	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



Fuente: Datos obtenidos mediante el procesamiento de Software SPSS

Elaborado: Por el responsable de la Investigación. Lima Diciembre 2017

Interpretación: De los 12 encuestados en el área solo el 8.33% no conoce el índice de morosidad que tiene la empresa.

Tabla 22
Tabla y Barra. Análisis Estadístico Descriptivo

		Estadísticos	
		Morosidad	Proceso de Créditos y Cobranzas
N	Válido	12	12
	Perdidos	0	0
Media		20,1667	23,3333
Error estándar de la media		,96792	1,20814
Mediana		19,0000	22,0000
Moda		19,00	21,00
Desv. Desviación		3,35297	4,18511
Varianza		11,242	17,515
Asimetría		,539	2,263
Error estándar de asimetría		,637	,637
Curtosis		,145	5,751
Error estándar de curtosis		1,232	1,232
Rango		12,00	15,00
Mínimo		15,00	20,00
Máximo		27,00	35,00
Suma		242,00	280,00

Fuente: Datos obtenidos mediante el procesamiento de Software SPSS

Elaborado: Por el responsable de la Investigación. Lima Diciembre 2017

Interpretación: Esta tabla de estadísticos nos sirve para ver los datos específicos como la media, mediana, moda, suma, desviación típica, varianza.

Media: Es la suma de todas las cantidades que se divide por el número de encuestados

Mediana: Es una medida de tendencia central que mide la mitad de todas las cantidades

Moda: Es el valor o el número que más se repite

Desv. Tip.: Medida de dispersión de datos de la media, después que se estandariza

Varianza: Es una medida aritmética del cuadro de desviaciones respecto a la media de una

distribución estadística

Tabla 23

Tabla y Barra. Análisis Estadístico Descriptivo

Morosidad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	8,3	8,3	8,3
Siempre	2	16,7	16,7	25,0
Casi Siempre	4	33,3	33,3	58,3
A Veces	3	25,0	25,0	83,3
Casi Nunca	1	8,3	8,3	91,7
Nunca	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos mediante el procesamiento de Software SPSS

Elaborado: Por el responsable de la Investigación. Lima Diciembre 2017

Interpretación: Analizando la tabla y el gráfico estadístico de Morosidad se evidencia que de los 12 encuestados 4 contestaron casi siempre que hacen el 33.3%. Asimismo los 8 restantes contestaron en un menor porcentaje que hacen un total de 66.7%.

Tabla 24

Tabla y Barra. Análisis Estadístico Descriptivo

Proceso de Créditos y Cobranzas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	16,7	16,7	16,7
Siempre	3	25,0	25,0	41,7
Casi Siempre	2	25,0	25,0	66,7
A Veces	3	16,7	16,7	83,4
Casi Nunca	1	8,3	8,3	91,7
Nunca	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos mediante el procesamiento de Software SPSS

Elaborado: Por el responsable de la Investigacion.Lima Diciembre 2017

Interpretación: Analizando la tabla y el gráfico estadístico de Procesos de Créditos y Cobranzas se evidencia que de los 12 encuestados 5 contestaron Siempre y casi siempre que hacen el 50.0% Asimismo los 8 restantes contestaron el resto de preguntas que hacen un 50.0%.

Tabla 25

Tabla Coeficiente de Correlación de Spearman

Correlaciones

			Morosidad	Proceso de Créditos y Cobranzas
Rho de Spearman	Morosidad	Coefficiente de correlación	1,000	,778**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	12	12
	Proceso de Créditos y Cobranzas	Coefficiente de correlación	,778**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	12	12

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Datos obtenidos mediante el procesamiento de Software SPSS

Elaborado: Por el responsable de la Investigacion.Lima Diciembre 2017

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a los ,778 los que de acuerdo a la tabla de interpretación que pueden tener una variación de entre -1.00 a +1.00.por lo que se determina que existe una correlación positiva marcada de la variable independiente, diseño de una aplicación informática sobre la variable dependiente. De acuerdo a los resultados de la correlación de Spearman donde indica como el p valor (Sig.=0,003) es menor que 0,05 por lo que se acepta la respuesta obtenida.

DISCUSIÓN

Según Morales & Morales (2014) el crédito es una pieza fundamental en la actividad económica, es necesaria para poder realizar transacciones ya que no todos disponemos de dinero permanentemente y en algún momento de nuestras vidas haremos uso de los créditos. Pero debemos considerar las ventajas y desventajas que este instrumento financiero acarrea

Definitivamente lo que menciona el autor es una realidad, ya que el crédito es una suerte de combustible que permite mantener activa los engranajes de la economía. Pero se debe ser conscientes de los pros y contras, que su uso conlleva y posteriormente no seamos sorprendidos por la falta de liquidez del cliente.

Morales et.al. (2014) demuestra que todas las empresas definen de alguna manera sus reglas para conceder y administrar los créditos a clientes, pues habrá empresas que tengan un departamento dedicado específicamente al otorgamiento de créditos y otro para la cobranza. En otras empresas quizás el departamento de finanzas se encargue de ambas funciones. En el caso del otorgamiento de créditos generalmente se especifican las pautas para la investigación sobre el cliente, normas para fijar los límites de crédito, el monto de crédito, los pagos periódicos y la asignación de responsabilidades para administrar todo el proceso, el cual generalmente está compuesto de (Investigación, Análisis y Aceptación del cliente).

Efectivamente, cada empresa es responsable de organizarse de la mejor manera para evitar la sobrecarga laboral, duplicidad de funciones, promover el trabajo en equipo, comunicación fluida, organizar los procedimientos adecuadamente, asignar responsabilidades a cada trabajador de manera clara, etc. Para lo cual será indispensable que todo ello se encuentre escrito y sea oficial.

Se concluye que, el alto índice de morosidad de la empresa Motorex S.A. es principalmente a consecuencia, de ineficiencia en el proceso de cobranza, la mala evaluación crediticia, la falta de capacitación. Muchas al no exigirse todos los requisitos establecidos en las políticas de crédito de la empresa, por diversos motivos, han conllevado a que los clientes no cumplan con el pago oportuno de sus créditos. Lo que acarrea un eventual riesgo de iliquidez, que incrementa el índice de morosidad y podría generar dificultades para el cumplimiento de obligaciones de la empresa con sus acreedores.

Según, Brachfield, Pere, (2009) es importante que el Área de Tesorería tenga permanentemente liquidez, de lo contrario sería como tener un motor de carro sin gasolina que en cualquier momento se pueda detener. Y la morosidad se asemejaría a una fuga de combustible, que debería solucionarse con urgencia para poder realizar los pagos internos y externos, evitando la paralización de labores.

Muy importante lo mencionado por el autor, pues teniendo liquidez se puede solventar sin ningún problema cualquier tipo de operaciones que deba afrontar la empresa para su normal funcionamiento.

Según Krajewski, Ritzman, & Malhotra , (2008) los procesos en las organizaciones son factores determinantes para todas las áreas como las de contabilidad, Finanzas, recursos humanos, marketing y operaciones

Recomienda que las altas jerarquías deben agregar altos valores, ya que para obtener productos o servicios de alta calidad es necesario lograr elevados estándares en los procesos llevados a cabo

en la empresa.” Ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso”.

Coincidimos con el autor, pues en este caso particular el Área de Créditos y Cobranzas debería seguir los procedimientos ya instaurados en la empresa, para evitar el incremento del porcentaje de la cartera morosa.

Según la perspectiva de Chiavenato, (2011) los procedimientos son muy importantes pues alinean los objetivos de la organización, ayuda a delimitar las actividades que realizan los colaboradores, que finalmente se verán plasmados en la optimización de los costos administrativos.

Estamos de acuerdo con el autor ya que, sin la existencia de los procedimientos habría recarga de trabajo, no habría un orden a seguir en las actividades y como consecuencia los costos administrativos serían elevados.

IV CONCLUSIONES

- El Área de Créditos y cobranzas presenta una tasa de Morosidad del 35% debido a la ineficiencia operativa en la cobranza y en la mala asignación de créditos. Asimismo, se identificó que no están establecidos los procesos y procedimientos dentro del área. Esto repercute en la falta de liquidez y pone en riesgo futuras inversiones de la empresa.

- El proceso de evaluación del Área de créditos y Cobranzas a la hora de dar un crédito es limitado solo se considera:

- Ficha de solicitud de crédito

- Copia de RUC y del documento de identidad del representante legal.
 - Copia de las 3 últimas constancias de declaraciones de pago de impuestos y PDT mensual.
Lo que ha ocasionado ventas a clientes no confiables.
 - La capacidad del Área, compuesta por dos personas no presenta las condiciones más idóneas dada la importancia que requiere el puesto.
 - La distribución de carga se propone sea:
 - Jefe de créditos y cobranzas: encargado de administrar, gestionar y recuperar las cuentas por cobrar
 - Analista de Cobranzas: Asignar de manera adecuada los créditos otorgados a los clientes.
 - Cobrador: Hacer un seguimiento adecuado de soporte operativo que permita asegurar el retorno de las cobranzas bajo los plazos estipulados.
- Permitiendo un flujo continuo y correcto de la gestión del Área de Créditos y cobranzas
- Con la propuesta se puede lograr reducir la tasa de morosidad hasta en un 20% esto a través de un control de indicadores, generación y formalización de los procesos.

RECOMENDACIONES

- La empresa Motorex S.A., debe contar con procesos, procedimientos y políticas formalmente establecidas, aprobada y autorizada por la alta dirección.

- Se recomienda que antes de otorgar un crédito se realice un buen análisis de capacidad de pago de los clientes, se debe actualizar de manera constante la base de datos de los clientes como máximo dentro de los 3 meses.
- Llevar un control de gestión con base de indicadores y alertas que ayuden a tomar decisiones de manera oportuna durante todo el proceso de recuperación .
- Se deben dar a conocer, a todo el personal la aplicación correcta en los procesos que se tiene que realizar dentro de la empresa de esta manera encaminarla al éxito empresarial

Referencias Bibliográficas

- Delgado Vélez, L. D., Cardona López, C. P., & Gil Hoyos, O. M. (2017). Diseño de un modelo de scoring para la gestión eficiente de la cartera en una agencia de Cobranzas. *esumer*, 41-55.
- Alvarado, E. M., & Suyon, Y. V. (2016). El proceso de créditos y cobranzas y la mejora en la situación económica y financiera de la empresa comercial inversiones D'kar S.A.C, Trujillo, en el año 2015. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad privada del Norte, Trujillo. Obtenido de Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/9828>
- Aparicio, C., & Moreno, H. (2011). Calidad de la cartera crediticia bancaria y el ciclo económico: una mirada al gasto en provisiones bancarias en el Perú. *SBS Documentos de Trabajo*, 3-27.
- Bañuelos, S. (2012). Los errores más comunes en crédito y cobranza. *É Logística*, S/N.
- Brachfield, P. (2009). *Gestion de Credito y Cobro*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Brachfield, P. (22 de 07 de 2017). *Pere*. Obtenido de <http://perebrachfield.com/blog/noticias-e-informaciones/18-consejos-practicos-evitar-los-impagados-empresariales/>
- Calderon, M. E., & Vera, J. L. (2013). Reestructuración de las políticas de crédito y cobranzas e implementación de procedimientos en el área mencionada para mejorar la recuperación de cartera en la empresa radio Bolívar S.A. (*tesis de licenciatura*). Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1111/3/Reestructuraci%C3%B3n%20de%20las%20p>

- ol% C3% ADticas% 20de% 20cr% C3% A9dito% 20y% 20cobranzas% 20e% 20implementaci% C3% B3n% 20de
% 20procedimientos% 20en% 20el% 20C3% A1rea% 20mencionada% 20para% 20mejorar% 20la% 20rec
- Castillo , N. (18 de Junio de 2017). El Comercio. *BCR prevé una subida en la morosidad de los créditos*, pág. S/N.
- Chiavenato, I. (2011). *El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Contreras , F., Olaya, j. C., & Matos, F. F. (2017). *Gestion por Procesos, Indicadores y Estandares Para Unidades de Informacion*. Lima: Biblioteca Nacional del Peru.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad*. Barcelona: Profit Editorial.
- Farje, C. R., & Núñez, E. O. (2016). Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad. (*Tesis de Bachiller*). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima. Obtenido de Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/618348>
- Garamendi, A. (2015). Propuestas Empresariales Para combatir La Morosidad. *Revista de Derecho, Empresa y Sociedad (REDS)* , 40-48.
- Gutierrez, H., & De la Vara, R. (2013). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma*. Santa Fe, Mexico: McGraw-Hill/interamericana Editores S.A.
- Hellriegel Don, S. J., & Slocum, J. (2017). *Administracion .un Enfoque Basado en Competencias 12a. Edicion*. Santa Fe Mexico: Cengage Learning editores, S.A.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metadologia de la Investigacion Quinta edición*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra , M. (2008). *Estrategia de procesos en la organizacion*. Mexico: Pearson educacion.
- Morales, J. A., & Morales, A. (2014). *Credito y Cobranza*. Mexico: Patria.
- Münch, L. (2010). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Pearson Educación.
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Parrales, C. A. (2013). Análisis del Índice de Morosidad en la Cartera de Créditos de IECE- Guayaquil y Propuesta de Mecanismos de Prevención de Morosidad y Técnicas Eficientes de Cobranzas. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Politecnica salesiana Guayaquil, Ecuador, Guayaquil. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5322/1/UPS-GT000458.pdf>
- Rios, M. (30 de 03 de 2017). *Gestion*. Obtenido de <https://gestion.pe/tu-dinero/equifax-forma-efectiva-recuperar-deuda-131824>

ANEXOS

ENTREVISTAS

Anexo 1



Entrevista 1

Estimado señor Frank López Córdova:

La siguiente entrevista tiene como fin conocer más sobre la empresa Motorex S.A con relación al Área de Créditos y Cobranzas. Por lo que se le solicita a usted, pueda atender y responder con sus propias palabras los temas que a continuación le presentaremos, ya que esta información será un apoyo para una presentación de la tesis con el fin de obtener el Grado de Bachiller de la Universidad Privada del Norte.

Empresa: Motorex S.A

Fecha: 11.10.2017

Cargo: Jefe del Área de Créditos y Cobranzas

Nombre: Ing. De Sistemas Frank López Córdova DNI N° 41949242

1. ¿Cuál es el objetivo principal del Área de Créditos y Cobranzas en la empresa Motorex SA?

El objetivo Principal de nuestra área en términos de indicadores es reducir la tasa de morosidad de un 35% a 20%, que los clientes paguen de manera puntual y que todas las ventas de sistemas de crédito sea el retorno de inversión, de manera adecuada para generar un flujo de caja y así el Área de contabilidad cumpla con toda la obligación tanto como con trabajadores y proveedores.

2. Desde su punto de vista ¿Qué opina sobre los procedimientos o políticas del Área de créditos y Cobranzas?

Bueno desde mi punto de vista veo que no se cumplen los procedimientos y políticas, pues no están muy establecidas. Por lo que se recomienda en contratar una consultora externa, para que se encargue de levantar toda la información de los procesos y política de manera que esto nos ayude a tener procedimientos mejor establecidos, para así poder alinear las políticas de crédito y llevar un buen control en la asignación de créditos que es lo que se quiere lograr.

3. Según su experiencia ¿Qué haría para potenciar el Área de Créditos y Cobranzas?

Lo primero que tenemos que hacer para potenciar el Área de Créditos y Cobranzas, es ver los procedimientos que se siguen en la empresa. Ya que no se puede saber o detectar los problemas que pueda haber, por eso son importantes los procedimientos establecidos. Para poder atacar de manera más detallada, ya sea en trámite documentario, análisis de crédito o cobranzas. Por eso reitero, es muy importante saber los procedimientos.

4. ¿Cómo se miden los resultados en el Área de Créditos y Cobranzas?

Los resultados se miden en base a los porcentajes de morosidad que puedan tener los diversos tramos. Al hablar de tramos, nos referimos a los días que tiene nuestra cartera en plazos establecidos, es decir en días y porcentajes que son tope máximos. Esto nos sirve para generar indicadores para cada uno de los procesos.

5. ¿Qué le parecería a usted una nueva oferta de implementación, para mejorar el Área de Créditos y Cobranzas?

Bueno sería ideal, yo como jefe del área lo primero que quiero es la pro actividad del personal. Si hay alguien que aporte con un nuevo mecanismo, nuevo indicador o nueva métrica, bienvenido sea, se mide y se implementa. Yo soy una persona muy abierta en los temas de experimentar con varias cosas que yo pueda apreciar, por ejemplo, la ingeniería de software la aplico al proceso administrativo que hay muchas cosas dentro de mi perfil que aplico al proceso de cobranza.

Anexo 2

Entrevista 2



Estimada señorita Yanet Martínez:

La siguiente entrevista tiene como fin conocer más sobre la empresa Motorex S.A con relación al Área de Créditos y Cobranzas. Por lo que se le solicita a usted, pueda atender y responder con sus propias palabras los temas que a continuación le presentaremos, ya que esta información será un apoyo para una presentación de la tesis con el fin de obtener el Grado de Bachiller de la Universidad Privada del Norte.

Empresa: Motorex S.A

Fecha: 12.10.2017

Cargo: Contadora General

Nombre: Yanet Martínez Canchumani **DNI** N° 32403674

1. ¿Cuál es el objetivo principal del Área de Créditos y Cobranzas en la empresa Motorex S.A?

El objetivo principal del Área Administrativa y Financiera es tener la información centralizada y administrar, tanto los ingresos y los egresos. Los ingresos en cuanto a las cobranzas por lo menos, no al detalle, pero si como se encuentra en la actualidad. Reitero por eso, que dentro de nuestros objetivos principales está el mantener la información actualizada y manejar los recursos en forma necesaria, para así poder estar alineados con los objetivos que quiere la empresa.

2. Desde su punto de vista ¿Qué opina sobre los procedimientos o políticas del Área de créditos y Cobranzas?

Hasta hace poco había políticas actualizadas, por ahora no la tenemos. Lo que queremos es tener políticas claras, para mantener una posición más firme sobre la gestión. Ya que antes no la tenían, por lo que se establecieron políticas para gestionar todas las áreas y hoy, se encuentran en proceso de cambio.

3. Según su experiencia ¿Qué haría para potenciar el Área de Créditos y Cobranzas?

Actualmente hay muchas cosas por potenciar o mejorar, por ejemplo, nosotros como Área de Administración simplemente ejecutamos realizando las planillas, presentamos información financiera, resultados que el área de créditos y cobranzas ejecutan pagamos los impuestos sobre las compras y las ventas, lo que se busca es tener herramientas que ayuden a detectar los problemas.

4. ¿Cómo se miden los resultados en el Área de Créditos y Cobranzas?

Los resultados de la empresa se miden por: Indicadores de Morosidad, Rotación de inventarios, Cuentas por Pagar y Movimiento de Caja.

5. ¿Qué le parecería a usted una nueva oferta de implementación, para mejorar Análisis de Créditos?

Me parecería muy bueno que se pueda obtener como iniciativa, ya que toda mejora le viene bien al Área de Créditos y Cobranzas y por ende a la empresa.

Anexo3

Entrevista 3



Estimado señor David Bailón Azurín:

La siguiente entrevista tiene como fin conocer más sobre la empresa Banco GNB con relación al Área de Créditos y Cobranzas. Por lo que se le solicita a usted, pueda atender y responder con sus propias palabras los temas que a continuación le presentaremos, ya que esta información será un apoyo para una presentación de la tesis con el fin de obtener el Grado de Bachiller de la Universidad Privada del Norte.

Empresa: Banco GNB

Fecha: 13.10.2017

Cargo: Jefe del Área de Créditos y Cobranzas

Nombre: David Bailón Azurín

1. ¿Cuál es el objetivo principal del Área de Créditos y Cobranzas en la empresa Banco GNB?

El área de Créditos es la encargada del otorgamiento de créditos de Banca Persona, así como el seguimiento del crédito.

El área de Cobranzas tiene por objetivo gestionar la cobranza de clientes de Banca Personal que poseen incumplimiento en sus pagos, así como realizar los castigos de los mismos cuando sean aprobados por el Directorio.

2. Desde su punto de vista ¿Qué opina sobre los procedimientos o políticas del Área de créditos y Cobranzas?

El área de Tecnología de Información nos ofrece diariamente la base de datos de los clientes con incumplimiento de deuda, sin embargo, la información no es estructurada y el área de cobranzas demora en analizar la información. Lo que genera mucha ineficiencia y pérdida de tiempo.

Por otro lado, la política indica que pasado los 120 días, el crédito debe pasar a castigo, sin embargo, existe una alta tasa de recupero pasado esa fecha, por lo que se necesita cambiar el periodo a 150 días.

3. Según su experiencia ¿Qué haría para potenciar el Área de Créditos y Cobranzas?

Solicitaría al área de tecnología un proceso en el cual, se informe de manera automática la lista de cliente con problemas de incumplimiento, para optimizar el tiempo y mejorar las cobranzas.

Asimismo, se debería crear un modelo de score de cobranzas, para optimizar el proceso, e ir directo a aquellos que generen mayores provisiones, y reducir el costo de gestión.

4. ¿Cómo se miden los resultados en el Área de Créditos y Cobranzas?

Los resultados de las cobranzas se miden con varios indicadores:

El gasto de provisiones mensuales, los cuales son parte del control y política.

El ratio de mora que nos muestra cual es el valor de cartera deteriorada versus el saldo.

El ratio de castigo, que nos permite evaluar la tasa de clientes que caen y poder calibrar el score de admisión y otorgamiento.

5. ¿Qué le parecería a usted una nueva oferta de implementación, para mejorar el Análisis de Créditos?

Se tendría que evaluar el costo-beneficio, si nos permite reconocer anticipadamente la lista de clientes con incobrabilidad de cada uno de las bancas y productos, así como acelerar la obtención de información, generar mayor recuperación e ingresos a la empresa. Por otro lado, el costo debería ser menor al beneficio obtenido por la recuperación.

Anexo 4

Análisis de expertos



Análisis de Expertos 1

Ingeniero de Sistemas, Federico Amprimo Universidad de Lima. MBA, U.C. Berkeley. Director de Marketing de Equifax para Perú y Ecuador. Ejecutivo con experiencia gerencial en América Latina y EEUU en las industrias de servicios y tecnología.

¿Cuál es la forma más efectiva de recuperar una deuda?

Son pocas las micros y pequeñas empresas (mypes) que cuentan con un eficaz proceso de cobranza. Esto se debe a que no cuentan con una gestión adecuada de deuda comercial.

¿Cuáles son las principales fallas?

Para Equifax, la primera es no anticiparse, no conocer a las personas o proveedor con quien se hace la negociación. “Muchas veces uno se olvida que la cobranza parte de un momento inicial,

que es la principal falla que tienen las empresas que es el no prevenir. En ver con quien hacen negocios, evaluar correctamente a las personas antes de entrar en un contrato comercial”.

La segunda falla es no hacer un seguimiento continuo de los clientes. Una tercera falla es realizar procesos manuales, sin tecnología. “Hay un divorcio entre las áreas de cobranza y las áreas de ventas. No usan los mismos criterios para evaluar a los clientes. No utilizan información pública o de algún buró, como Collector Infocorp, que puede ayudar a segmentar a los clientes”.

Adicionalmente, hay una tendencia mundial que está provocando todo un cambio en el paradigma en cómo se hace la cobranza. Según Equifax, típicamente lo que se buscaba era recuperar la mayor cantidad de dinero, en menos tiempo, sin tener en cuenta la relación con el cliente.

El cambio de paradigma apunta a mantener con el cliente una relación; entender que probablemente atraviesa un problema financiero, lo cual trae como consecuencia un retraso en el pago de sus obligaciones. “Cuando uno hace eso, el cliente se convierte en un gran aliado mucho más leal hacia la empresa. Es una gran área de oportunidad en la mayoría de empresas. Son pocas las empresas que entienden este campo. Lo que hacen las empresas es cobrar y cobrar cuando eso desgasta la relación.

Anexo 5

Análisis de Expertos 2



Licenciada en Derecho Ana vera Talledo. Maestría Derecho Empresarial CENTRUM Especialista en temática de Cobranzas en el sector financiero del Perú.

Nos revela que el tema de cobranzas es un rubro democrático, ya que solo no necesitas más que tener el conocimiento logrado a través del tiempo y por la experiencia obtenida.

Ana Vera, gerente general de Grupo Kobsa alerta que habido un aumento de clientes morosos en el último año por la desaceleración.

El enfriamiento de nuestro mercado laboral y el deterioro de nuestra economía hacen que aparezcan más clientes en el sistema financiero que no puedan cumplir con el pago de sus deudas.

Hemos tenido un deterioro de mora por el sobreendeudamiento y por el fenómeno de desaceleración que está viviendo nuestro país, por una parte, el fenómeno del niño y el tema de Odebrecht todo esto ha impactado la tasa de empleabilidad que han dado por origen estos problemas.

También revela que, aunque los niveles del incumplimiento no son del todo alarmantes si están reflejando un entorno bastante difícil.

Anexo 6

Análisis de Expertos 3



El especialista en ingeniería Financiera y Magister en Finanzas y Contabilidad Luis David Delgado Vélez de la ciudad Medellín Colombia. Nos dice en su artículo que para poder llevar una

buena gestión de la cartera de cobranzas se debe diseñar un modelo de Scoring para poder ser eficiente en la recuperación de la cartera y así cumplir con las metas trazadas.

Las exigentes condiciones de competitividad obligan a las empresas a desarrollar políticas flexibles de ventas a crédito para no perder participación en el mercado. La inexperiencia, la falta de conocimiento de la normatividad, la presión en el cumplimiento de las metas de ventas, entre otros factores potencializan el riesgo crediticio, que es considerado uno de los más relevantes en la gestión financiera de la organización, afectando de paso su liquidez. De otro lado, la falta de educación financiera, el desempleo, las altas tasas de interés, la insolvencia o simplemente la

cultura del no pago, también se constituyen en los factores más recurrentes para que los clientes no cumplan con sus obligaciones.

Las agencias de cobranzas se constituyen en una de las mejores opciones que hoy tienen las empresas para mitigar este riesgo y hacer un tratamiento efectivo de sus cuentas de difícil cobro. Estas utilizan diferentes mecanismos como: acuerdos de pago, reestructuraciones, novaciones, daciones de pago, venta de derechos, remates, entre otros para realizar su gestión, o el desarrollo de modelos que les permita hacer un seguimiento más riguroso de los clientes o determinar la probabilidad de que estos no paguen.

Por todas las razones expuestas, es necesario que las empresas de cobranzas dispongan de un modelo de *scoring* que les permita mejorar su eficiencia en el cumplimiento de las metas de recuperación de cartera, a partir del manejo técnico de la información de las bases de datos, la aplicación de los principios financieros y la preservación de sus clientes.

Anexo 7. Entrevista al Jefe del Área de Créditos y Cobranzas de Motorex S.A



Fuente: Motorex S.A

Anexo 8. Entrevista a la Contadora General de Motorex S.A



Fuente: Motorex S.A

Anexo 9. Validación de Instrumentos de Investigación

ANEXO 1

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita):

.....

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de la UPN, en la sede de Lima Norte, promoción 2014 - IV, aula 301, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Bachiller.

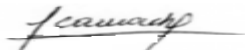
El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: **Propuesta de Mejora del Área de Créditos y Cobranzas para reducir la Morosidad en la Empresa Motorex S.A 2015 - 2017** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo N° 1: Carta de presentación
2. Anexo N° 2: Matriz de operacionalización
3. Anexo N° 3 : Definiciones conceptuales de las variables
4. Anexo N° 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Carrera Chiclla Jesús
D.N.I: 06956717

Anexo 10. Validación de Instrumento N°1

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Propuesta de Mejora del Área de Créditos y Cobranzas para reducir la Morosidad en la Empresa Motorex S.A 2015 - 2017


N°	Dimensiones/Items	Claridad 1		Pertinencia 2		Relevancia 3		Superencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
PRODUCTIVIDAD								
1	¿ Utilizan un mecanismo a través del cual controlan la productividad del área de créditos y cobranzas ?	/		/		/		
2	¿ Cueli ha sido la estrategia de gestión que ha establecido para realizar las cobranzas?	/		/		/		
3	¿ Considera que el personal asignado están aptos para administrar los recursos financieros?	/		/		/		
CAPACITACION								
4	¿Esta de acuerdo con las horas de capacitación interna impartidas sean suficiente para realizar el procesamiento de cobranzas?	/		/		/		
5	¿ Realizan con frecuencia capacitaciones externas sobre el sistema de gestión ?	/		/		/		
6	¿ Se ha cumplido con los objetivos en las horas invertidas en la capacitación del personal del área de créditos y cobranzas?	/		/		/		
CALIDAD								
7	¿uede cómo se establece los beneficios de percepción de los usuarios de bienes o servicios?	/		/		/		
8	¿ El personal del área tiene la capacidad para que los datos recolectados a tiempo sea analizada oportunamente para poder actuar?	/		/		/		
10	¿ Se cuantifican los fallos o errores que pueden ocurrir durante la gestión o la generación de los bienes o servicios que producen?	/		/		/		
CARTERA VENCIDA								
11	¿Considera que los documentos vencidos son por que no se hace los							
12	¿ El actual sistema que tiene el área es suficiente como herramienta para que pueda realizar su trabajo?	/		/		/		
13	¿ Conoce Ud. El índice de morosidad de la empresa o área a su cargo?	/		/		/		
14	¿Con que frecuencia se realiza el seguimiento a los clientes morosos ?	/		/		/		
15	¿La empresa cuenta con liquidez suficiente para cumplir con todos los pagos de sus obligaciones?	/		/		/		
CARTERA MOROSA								
16	¿Ha percibido cambios en la liquidez, debido a los procesos de inversión de la empresa?	/		/		/		
17	¿Es cierto que "si una empresa no paga dividendos, el costo de sus recursos propios es cero"?	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

...24...de Noviembre.....del 2017.

Apellidos y nombre s del juez evaluador: ACOSTA CASHU, CESAR AUGUSTO 03530100

Especialidad del evaluador: ESCALONISTA 

* Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
* Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
* Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítem planteados son suficientes para medir la dimensión.

Anexo 11. Validación de Instrumento N°2

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Propuesta de Mejora del Área de Créditos y Cobranzas para reducir la Morosidad en la Empresa Motorex S.A 2015 - 2017

N°	Dimensiones/ítems	Claridad 1		Pertinencia 2		Relevancia 3		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
PRODUCTIVIDAD								
1	¿ Utilizan un mecanismo a través del cual controlen la productividad del área de créditos y cobranzas ?	✓		✓		✓		
2	¿ Cual ha sido la estrategia de gestión que ha establecido para realizar las cobranzas?	✓		✓		✓		
3	¿ Considera que el personal asignado están aptos para administrar los recursos financieros?	✓		✓		✓		
CAPACITACIÓN								
4	¿Está de acuerdo con las horas de capacitación interna impartidas sean suficiente para realizar el procesamiento de cobranzas?	✓		✓		✓		
5	¿ Realizan con frecuencia capacitaciones externas sobre el sistema de gestión ?	✓		✓		✓		
6	¿ Se ha cumplido con los objetivos en las horas invertidas en la capacitación del personal del área de créditos y cobranzas?	✓		✓		✓		
CALIDAD								
7	¿sabe cómo se establece los beneficios de Percepción de los usuarios de bienes o servicios?	✓		✓		✓		
8	¿ El personal del área tiene la capacidad para que los datos recolectados a tiempo, sea analizada oportunamente para poder actuar?	✓		✓		✓		
10	¿ Se cuantifican los fallos o errores que pueden ocurrir durante la gestión o la generación de los bienes o servicios que producen?	✓		✓		✓		
CARTERA VENCIDA.								
11	¿Considera que los documentos vencidos son por que no se hace los seguimientos debidos?	✓		✓		✓		
12	¿ El actual sistema que tiene el área es suficiente como herramienta para que pueda realizar su trabajo?	✓		✓		✓		
13	¿ Conoce Ud. El índice de morosidad de la empresa o área a su cargo?	✓		✓		✓		
14	¿Con que frecuencia se realiza el seguimiento a los clientes morosos ?	✓		✓		✓		
15	¿La empresa cuenta con liquidez suficiente para cumplir con todos los pagos de sus obligaciones?	✓		✓		✓		
CARTERA MOROSA								
16	¿Ha percibido cambios en la liquidez, debido a los procesos de inversión de la empresa?	✓		✓		✓		
17	¿Es cierto que "si una empresa no paga dividendos, el costo de sus recursos propios es cero"?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

...24.....de Noviembre.....del 2017.

Apellidos y nombre s del juez evaluador: Batillo Vega Roberto Alberto DNI: 41150457

Especialidad del evaluador: Contador

* Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Anexo 12. Validación de Instrumento N°3

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Propuesta de Mejora del Área de Créditos y Cobranzas para reducir la Morosidad en la Empresa Motorex S.A 2015 - 2017

N°	Dimensiones/Items	Claridad 1		Pertinencia 2		Relevancia 3		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
PRODUCTIVIDAD								
1	? Utilizan un mecanismo a través del cual controlen la productividad del área de créditos y cobranzas ?	/		/		/		
2	?Cuál ha sido la estrategia de gestión que ha establecido para realizar las cobranzas?	/		/		/		
3	? Considera que el personal asignado están aptos para administrar los recursos financieros?	/		/		/		
CAPACITACION								
4	?Está de acuerdo con las horas de capacitación interna impartidas sean suficiente para realizar el procesamiento de cobranzas?	/		/		/		
5	? Realizan con frecuencia capacitaciones externas sobre el sistema de gestión ?	/		/		/		
6	? Se ha cumplido con los objetivos en las horas invertidas en la capacitación del personal del área de créditos y cobranzas?	/		/		/		
CALIDAD								
7	? sabe cómo se establece los beneficios de Percepción de los usuarios de bienes o servicios?	/		/		/		
8	? El personal del área tiene la capacidad para que los datos recolectados a tiempo, sea analizada oportunamente para poder actuar?	/		/		/		
10	? Se cuantifican los fallos o errores que pueden ocurrir durante la gestión o la generación de los bienes o servicios que producen?	/		/		/		
CARTERA VENCIDA,								
11	?Considera que los documentos seguimientos debidos?	/		/		/		
12	? El actual sistema que tiene el área es suficiente como herramienta para que pueda realizar su trabajo?	/		/		/		
13	? Conoce Ud. El índice de morosidad de la empresa o área a su cargo?	/		/		/		
14	?Con que frecuencia se realiza el seguimiento a los clientes morosos ?	/		/		/		
15	?La empresa cuenta con liquidez suficiente para cumplir con todos los pagos de sus obligaciones?							
CARTERA MOROSA								
16	?Ha percibido cambios en la liquidez, debido a los procesos de inversión de la empresa?	/		/		/		
17	?Es cierto que "si una empresa no paga dividendos, el coste de sus recursos propios es cero"?	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

...24.....de Noviembre.....del 2017.

Apellidos y nombre s del juez evaluador: BALBUENA LAGO RAUL SANTIAGO DNI: 07785351

Especialidad del evaluador: ADMINISTRACION - FINANZAS

* Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo *
 * Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
 * Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 13

Modelo de encuesta para desarrollar el Programa SPSS IBM

ENCUESTA AL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS

Queremos conocer cuál es tú opinión sobre las siguientes preguntas (Por favor marcar una sola casilla por cada fila)

(Considerar escala de Likert)

Valor	
1	Nunca
2	Casi Nunca
3	A Veces
4	Casi Siempre
5	Siempre

Item	Preguntas	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	¿Utilizan un mecanismo a través del cual controlen la Productividad del área de créditos y cobranzas?					
2	¿Cual ha sido la estrategia de Gestion que ha establecido Para realizar las cobranzas?					
3	¿Considera que el personal asignado esta apto para administrar Los recursos financieros?					
4	¿Esta de acuerdo con las horas de capacitacion internas impartidas Sean suficientes para realizar el procesamiento de cobranza?					
5	¿Realizan con frecuencia capacitaciones externas sobre la Gestion De cobranzas?					
6	¿Se ha cumplido con los objetivos en las horas invertidas en la Capacitacion del personal del área de créditos y cobranzas?					
7	¿Sabe como se establece los beneficios de Perception de los usuarios De bienes y servicios?					
8	¿El personal del area tiene la capacidad para que los datos recolectados a tiempo sean analizados oportunamente para poder actuar?					
9	¿Se cuantifican los fallos y errores que puedan ocurrir durante la gestión o la generación de los bienes o servicio que producen?					
10	¿Considera que los documentos vencidos son porque no se hacen los Seguimientos debidos?					
11	¿El actual sistema que tiene el area es suficiente como herramienta para que pueda realizar su trabajo?					
12	¿Conoce Ud. El indice de morosidad de la empresa o area a su Cargo?					
13	¿Conque frecuencia se realiza el seguimiento de los clientes Morosos?					
14	¿La empresa cuenta con liquidez suficiente para cumplir todos los pagos de sus obligaciones?					
15	¿Ha percibido cambios en la liquidez, debido a los procesos de inversion de la empresa?					
16	¿Es cierto que si una empresa no paga dividendos el costo de sus recursos propio es cero?					

Anexo 14. Matriz de Consistencia

ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA EN EL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA EMPRESA MOTOREX S.A.2015-2017		
VARIAB.INDEPENDIENTE: PROCESO DE CREDITOS Y COBRANZAS		VARIAB. DEPENDIENTE:MOROSIDAD
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS
¿De qué manera la propuesta de mejora impacta en la reducción de la Morosidad?	Reducir la tasa de morosidad de los clientes de Motorex en 15% a través de la mejora en el proceso de cobranza del área de créditos y cobranzas.	La implementación del nuevo proceso reducirá la morosidad
¿Qué hacer para reducir la Morosidad en el Área de Créditos y Cobranzas?	Mejorar los procesos del área de créditos y cobranzas para reducir la morosidad crediticia de los clientes de Motorex	La mejora en el proceso de cobranza reducirá la morosidad
¿Qué factores del Proceso afectan en la reducción de la Morosidad?	Determinar los factores que inciden en la morosidad de los clientes de Motorex.	Los factores principales reducen la Morosidad
¿Las pérdidas económicas son debido a la mala evaluación crediticia y la ineficiencia en el proceso de cobranza?	Definir el mecanismo para reducir las pérdidas económicas ocasionadas por la morosidad de los clientes de Motorex	Las pérdidas económicas son originadas por la mala evaluación crediticia y la ineficiencia en el proceso de cobranza.
¿Cómo Impactaría la Propuesta de mejora en la Mala Evaluación Crediticia y la ineficiencia en el proceso de Cobranza en la reducción de morosidad?	Estimar el impacto de la propuesta de mejora en el proceso de cobranzas	La propuesta de mejora en la mala evaluación crediticia y la ineficiencia en el proceso de cobranza reducen la Morosidad.

Anexo 15 .Manual de Organización y Funciones

I. INFORMACION BASICA	
1.1 NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE CREDITOS Y COBRANZAS
1.2 AREA	Administración y Contabilidad
1.3 PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente de Administración y Contabilidad
1.4 PUESTOS QUE LE REPORTAN	Cobrador, Mensajero

II. OBJETIVO DEL PUESTO
Administrar el otorgamiento de créditos de la empresa y monitorear el estado de la cartera corriente de acuerdo a las políticas definidas por la organización.

III. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:**	
NIVEL INSTRUCCION:	Técnico o Bachiller
EDUCACION:	Administración, Economía, Contabilidad, Ingeniería Comercial o Afines
ANOS DE EXPERIENCIA Y TIPO DE EXPERIENCIA REQUERIDA:	2 años de experiencia en puestos similares
CONOCIMIENTOS Y/O EXPERIENCIAS ESPECIFICAS NECESARIAS PARA EL PUESTO:	<ul style="list-style-type: none"> Manejo del Exactus en lo aplicable a su trabajo* Manejo del MSOFT en lo aplicable a su trabajo* Atención al Cliente Títulos Valores Normativa respecto a documentos comerciales
COMPETENCIAS REQUERIDAS	<ul style="list-style-type: none"> Actuación bajo presión Análisis de Problemas y Criterio en la Toma de Decisiones Negociación / Persuasión Planificación / Delegación Prioridades en la acción Responsabilidad

* Formación que se adquiere durante el proceso de inducción

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> Administrar las políticas de otorgamiento de crédito de la empresa Evaluar las solicitudes de crédito presentados por el área comercial para el otorgamiento de créditos Monitorear el estado de la cartera corriente Tomar acciones para reducir la morosidad de los clientes Gestión de Planillas Comerciales

I. INFORMACION BASICA	
1.1 NOMBRE DEL PUESTO	ANALISTA DE CREDITOS Y COBRANZAS
1.2 AREA	Administración y Contabilidad
1.3 PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente de Administración y Contabilidad
1.4 PUESTOS QUE LE REPORTAN	Asistente, Cobrador, Mensajería

II. OBJETIVO DEL PUESTO
Administrar el otorgamiento de créditos de la empresa y monitorear el estado de la cartera corriente de acuerdo a las políticas definidas por la organización.

III. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:**	
NIVEL INSTRUCCION:	Bachiller o Titulado(a)
EDUCACION:	Administración, Economía, Contabilidad, Ingeniería Comercial o Afines
ANOS DE EXPERIENCIA Y TIPO DE EXPERIENCIA REQUERIDA:	2 años de experiencia en puestos similares

ANOS DE EXPERIENCIA Y TIPO DE EXPERIENCIA REQUERIDA:	2 años de experiencia en puestos similares
CONOCIMIENTOS Y/O EXPERIENCIAS ESPECIFICAS NECESARIAS PARA EL PUESTO:	<ul style="list-style-type: none"> Manejo del Exactus en lo aplicable a su trabajo* Manejo del MSOFT en lo aplicable a su trabajo* Atención al Cliente Títulos Valores Normativa respecto a documentos comerciales
COMPETENCIAS REQUERIDAS	<ul style="list-style-type: none"> Actuación bajo presión Análisis de Problemas y Criterio en la Toma de Decisiones Negociación / Persuasión Planificación / Delegación Prioridades en la acción Responsabilidad

* Formación que se adquiere durante el proceso de inducción

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> Administrar las políticas de otorgamiento de crédito de la empresa Evaluar las solicitudes de crédito presentados por el área comercial para el otorgamiento de créditos Monitorear el estado de la cartera corriente Tomar acciones para reducir la morosidad de los clientes Gestión de Planillas Comerciales

I. INFORMACION BASICA	
1.1 NOMBRE DEL PUESTO	COBRADOR
1.2 AREA	Administración y Contabilidad
1.3 PUESTO AL QUE REPORTA	Jefe de Créditos y Cobranzas
1.4 PUESTOS QUE LE REPORTAN	(No aplica)

II. OBJETIVO DEL PUESTO
Efectuar y realizar el seguimiento a las cobranzas de Motorex

III. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:**	
NIVEL INSTRUCCION:	Técnico o Bachiller
EDUCACION:	Administración, Contabilidad o afines
ANOS DE EXPERIENCIA Y TIPO DE EXPERIENCIA REQUERIDA:	2 años en puestos similares
CONOCIMIENTOS Y/O EXPERIENCIAS ESPECIFICAS NECESARIAS PARA EL PUESTO:	<ul style="list-style-type: none"> Manejo del Sistema Exactus en lo aplicable a sus funciones* Manejo del MSOFT en lo aplicable a su trabajo* Manejo Tesorería
COMPETENCIAS REQUERIDAS	<ul style="list-style-type: none"> Atención y concentración Capacidad de comunicación Disciplina Puntualidad Responsabilidad

* Formación que se adquiere durante el proceso de inducción

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> Coordinar con clientes cobranza de documentos Informar oportunamente al Jefe de Créditos y Cobranzas estado de cobranzas

I. INFORMACION BASICA	
1.1 NOMBRE DEL PUESTO	CONTROL DOCUMENTARIO
1.2 AREA	Administración y Contabilidad
1.3 PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente de Administración y Contabilidad / Contador General / Jefe de Créditos y Cobranzas
1.4 PUESTOS QUE LE REPORTAN	(No aplica)

II. OBJETIVO DEL PUESTO
Asistir en el seguimiento y control de documentos de cobranzas.

III. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:**	
NIVEL INSTRUCCION:	Técnico, Egresado, Bachiller o Titulado
EDUCACION:	Contabilidad, Administración o afines
ANOS DE EXPERIENCIA Y TIPO DE EXPERIENCIA REQUERIDA:	1 año en puestos similares
CONOCIMIENTOS Y/O EXPERIENCIAS ESPECIFICAS NECESARIAS PARA EL PUESTO:	<ul style="list-style-type: none"> Manejo del sistema Exactus en lo aplicable a sus funciones* Manejo del MSOFT en lo aplicable a su trabajo* Conocimiento de documentación de cobranza Cursos de finanzas Conocimiento de inglés básico Manejo del office nivel intermedio
COMPETENCIAS REQUERIDAS	<ul style="list-style-type: none"> Criterio en la toma de decisiones Disciplina Responsabilidad

* Formación que se adquiere durante el proceso de inducción

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> Control de facturación emitida. Seguimiento de gestión de entrega de facturas, letras y otros documentos de cobranza. Entrega de guías para despacho. Control de facturas pendientes de pago. Reporte de facturación vendida pendiente de pago.

Anexo 16. Carta de autorización Empresa Motorex S.A



Lima 12 de Diciembre del 2,017



CARTA DE AUTORIZACION

Por medio del presente escrito autorizo al Sr. Jesus Roberto Carrera Chiclla empleado del Área de créditos y cobranzas con DNI 06956717. Para el uso del nombre y logo de la empresa MOTOREX S.A. para fines netamente de investigación académica guardando la debida confidencialidad de datos en la Universidad Privada del Norte (UPN).
Estableciendo que se utilizara única y exclusivamente para los fines antes señalados.

Atentamente,



JAIME ANTUNEZ DE MAYOLO

GERENTE GENERAL

E.mail: ventas@motorex.com.pe
<http://www.motorex.com.pe>

Av. Argentina 2989-Lima 1
Central (511) 515-1069 Fax (511) 515-1075



Empresa
certificada
ISO 9001

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.