



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE COBRANZAS DE LETRAS DE CAMBIO PARA REDUCIR LA MOROSIDAD DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE QUÍMICOS TEXTILES EN EL DISTRITO DE SAN JUAN DE LURIGANCHO EN EL AÑO 2016.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciados en Administración y Negocios Internacionales**

**Autor:**

Br. Juan Carlos Ferreccio Ruesta  
Br. Félix Orlando Villalobos Chuman

**Asesor:**

Mg. Ing. Michael Zelada

Lima – Perú

2016

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

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por los Bachilleres **Juan Carlos Ferreccio Ruesta, Félix Orlando Villalobos Chuman** denominada:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE  
COBRANZAS DE LETRAS DE CAMBIO PARA REDUCIR LA MOROSIDAD DE  
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE QUÍMICOS TEXTILES EN EL  
DISTRITO DE SAN JUAN DE LURIGANCHO”**

---

Mg. Michael Zelada Garcia  
**ASESOR**

---

Mg. Fernando Cieza Paredes  
**JURADO  
PRESIDENTE**

---

Mg. Jorge Nelson Malpartida Gutierrez  
**JURADO**

---

Mg. Roberto Yafac Da Cruz Couvea  
**JURADO**

## DEDICATORIA

A nuestras familias, porque han sido nuestra inspiración, motivación y soporte para alcanzar nuestras metas y para que cada día seamos mejores personas para bien de la sociedad. Asimismo, a nuestros hijos que son nuestro motivo de vivir y soporte que para concretar este sueño.

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos, principalmente, a Dios por darnos las fuerzas para seguir adelante, ya que cuando estuvimos en los momentos más críticos de nuestra carrera, nos iluminó e hizo ver que siempre hay solución ante cualquier adversidad o vicisitud.

Asimismo, a nuestros profesores que nos enseñaron e instruyeron lo mejor posible para ser excelentes tanto en el ámbito profesional, como en el personal y humano. Sin sus enseñanzas esto tampoco sería posible y, en especial, a nuestro asesor quien nos orientó para que esta tesis logre alcanzar los estándares requeridos.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL.....	2
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS .....	8
ABSTRACT .....	10
CAPÍTULO 1 .....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Antecedentes .....	13
1.2 Realidad Problemática .....	14
1.3 Formulación del Problema .....	17
1.3.1 <i>Problema General</i> .....	17
1.3.2 <i>Problema Específico</i> .....	17
1.3.2.1 <i>Problema específico 01</i> .....	17
1.3.2.2 <i>Problema específico 02</i> .....	17
1.3.2.3 <i>Problema específico 03</i> .....	17
1.3.2.4 <i>Problema específico 04</i> .....	17
1.4 Justificación.....	18
1.4.1 <i>Justificación Teórica</i> .....	20
1.4.2 <i>Justificación Práctica</i> .....	20
1.4.3 <i>Justificación Cuantitativa</i> .....	20
1.4.4 <i>Justificación Académica</i> .....	20
1.5 Objetivo .....	21
1.5.1 <i>Objetivo General</i> .....	21
1.5.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	21
1.5.2.1 <i>Objetivo específico 1</i> .....	21
1.5.2.2 <i>Objetivo específico 2</i> .....	21
1.5.2.3 <i>Objetivo específico 3</i> .....	21
1.5.2.4 <i>Objetivo específico 4</i> .....	21

<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>22</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>23</b>
2.1 Historia Del Arte: .....	23
2.2 Conceptos teóricos .....	24
2.3 Definición de términos básicos .....	32
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>35</b>
<b>DESARROLLO</b> .....	<b>36</b>
3.1 Desarrollo del Objetivo 1 .....	36
3.2 Desarrollo el Objetivo 2.....	38
3.3 Desarrollo del Objetivo 3.....	43
3.4 Desarrollo el Objetivo 4.....	58
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>60</b>
4.1 RESULTADOS.....	61
4.2 CONCLUSIONES .....	66
4.3 RECOMENDACIONES .....	67
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>68</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>70</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variación de la tasa de Morosidad del año 2015 al 2016 .....	12
Tabla 2: Pareto de Principales Problemas en la empresa comercializadora de químicos textiles en el distrito de San Juan de Lurigancho .....	15
Tabla 3: Morosidad por Tipo de Crédito BCP y Sist. Bancario Jun 16 (%).....	19
Tabla 4 Control de Contenido de Expediente de Crédito .....	43
Tabla 5 Análisis Cualitativo del Cliente .....	44
Tabla 6: Propuesta de Segmentación por Tipo De Clientes .....	45
Tabla 7: Cronograma de Actividades para la Mejora del Proceso de Cobranzas .....	50
Tabla 8: Causales- Acciones.....	55
Tabla 9: Ficha de Auditoria Interna .....	57
Tabla 10: Gastos de implementación de Área de Cobranzas .....	58
Tabla 11: Cuantificación de recuperación mínima esperada por Gestor.....	59
Tabla 12: Proyección de reducción de Cartera Morosa al 2016.....	64
Tabla 13 Cuadro Comparativo de Gestiones de área de cobranza.....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de Flujo del Proceso del Cobranza de una empresa comercializadora de químicos textiles en el distrito de San Juan De Lurigancho .....	37
Figura 2: Diagrama de ISHIKAWA.....	38
Figura 3: Diagrama de GANT del Cronograma de Actividades .....	51
Figura 4: Tablero de Mando de indicadores en el Proceso de Cobranza .....	52
Figura 5: Eficiencia de la Recuperación Mensual .....	52
Figura 6: Tendencia de la Deuda Mensual al 2016 .....	53
Figura 7: Tendencia de Tasa de Morosidad 2016 .....	54



## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal mostrar los resultados obtenidos de la mejora en el proceso de Cobranzas de letras de cambio, en una empresa comercializadora de químicos textiles en el distrito de San Juan de Lurigancho misma que se dedica a la distribución y comercialización de insumos químicos textiles de calidad en el mercado peruano, la cual nos permitirá reducir la morosidad de la cartera total a un 3.94%, por debajo del promedio de sistema Bancario que al año 2016 se ubica en 9.49%, según Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Hoy en día la empresa comercializadora de químicos textiles en el distrito de San Juan de Lurigancho, viene afrontando graves problemas en el área de cobranzas, específicamente con las letras de cambio, la cual es el instrumento de cobranza que presenta una mayor tasa de morosidad con un 36.86%. Esto se origina debido a que existen algunas causales como; la inexistencia de un proceso adecuado de cobranzas, la falta de personal adecuado para el área, la falta de un orden en la empresa, la falta de capacitación que permita a sus trabajadores desempeñarse de una mejor manera y ,por último, la falta de un apoyo externo como de un estudio jurídico que pueda usar instrumentos adecuados que permitan llevar los procesos de cobranzas hasta la última instancia, de manera que se pueda conseguir una mayor efectividad en las mismas.

Este proyecto de tesis se fundamenta en la implementación de un proceso de Gestión de Cobranzas adecuado, el mismo que se basa en el proceso de Benchmarking, el cual nos permite adoptar las buenas prácticas en los procesos de trabajo de instituciones reconocidas, para aplicarlos en nuestra organización.

Cabe señalar que las buenas prácticas adoptadas para este proyecto fueron, la Segmentación del Cliente, Modalidades de Crédito, Políticas de crédito siendo la más resaltante la Evaluación Crediticia. Es de mencionar que esta última es una metodología utilizada por las entidades financieras para otorgar de forma adecuada un crédito. Por ello y a pesar de no ser el Core Business de una empresa comercializadora de químicos textiles, decidimos incluirla como parte de nuestra mejora de procesos, porque significará una gran ayuda en el proceso de cobranzas, ya que nos permitirá minimizar los riesgos de otorgar un crédito a un cliente que podría incurrir en mora y por ende, disminuir la tasa de morosidad de la empresa

## ABSTRACT

The present research has as main objective to show the results obtained from the improvement in the process of Collection of bills of exchange, in a textile chemical trading company in the district of San Juan de Lurigancho itself that is dedicated to the distribution and commercialization of inputs Quality textile chemicals in the Peruvian market, which will allow us to reduce the total portfolio delinquency to 3.94%, below the average for the banking system, which by 2016 is 9.49%, according to the Superintendency of Banking, Insurance and AFP .

Nowadays, the chemical textile trading company in the district of San Juan de Lurigancho has been facing serious problems in the area of collections, specifically with bills of exchange, which is the collection instrument that presents a higher delinquency rate with A 36.86%. This originates because there are some causes such as; The lack of an adequate collection process, the lack of adequate personnel for the area, the lack of order in the company, lack of training that allows its workers to perform better and, finally, the lack of a External support and a legal study that can use appropriate instruments to carry the collection processes to the last instance, so that they can be achieved more effectively

This thesis project is based on the implementation of an appropriate Collection Management process, which is based on the Benchmarking process, which allows us to adopt good practices in the work processes of recognized institutions, to apply them in our organization.

It should be noted that the good practices adopted for this project were Customer Segmentation, Credit Modalities, Credit Policies, the most important being the Credit Evaluation. It should be mentioned that the latter is a methodology used by financial institutions to adequately grant a loan. For this reason and despite not being the Core Business of a company that sells textile chemicals, we decided to include it as part of our process improvement, because it will be a great help in the collection process, since it will allow us to minimize the risks of granting a credit To a customer that could incur default and therefore, decrease the rate of delinquency of the company

# CAPÍTULO 1

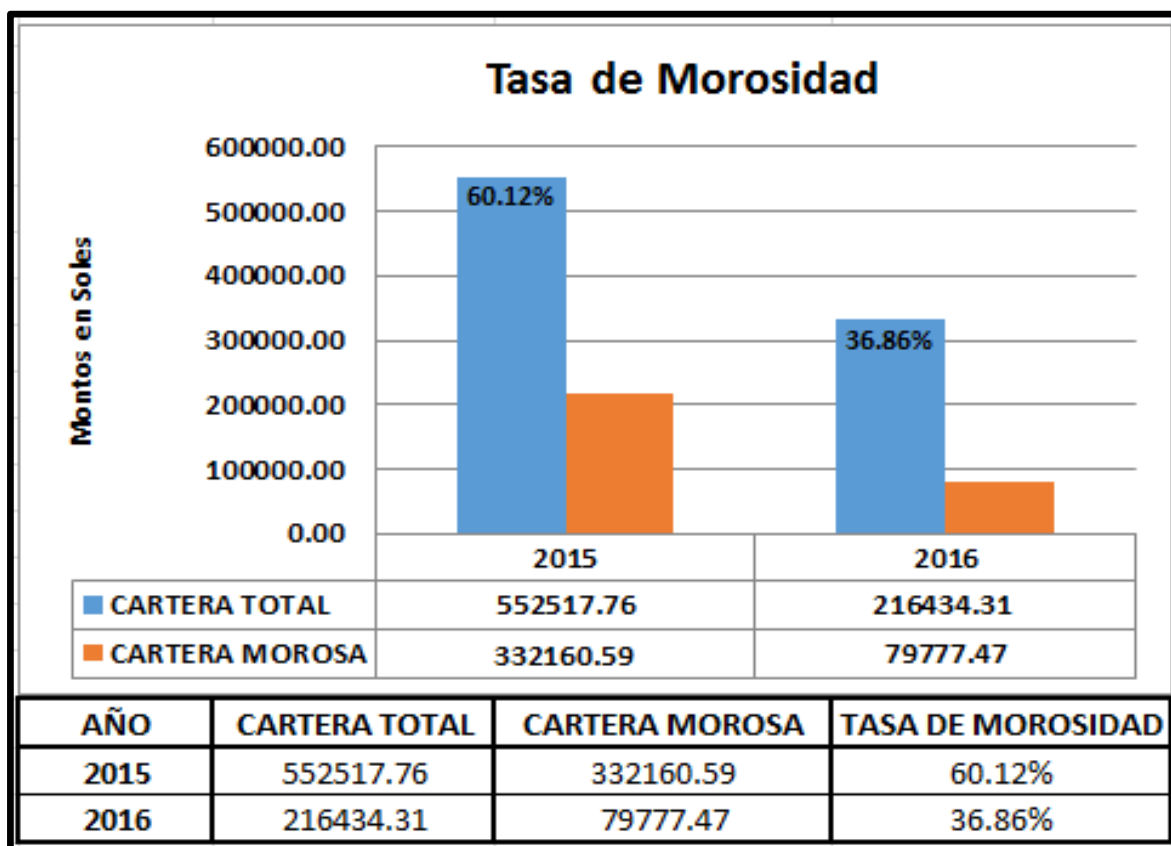
## INTRODUCCIÓN

En esta tesis, se ha desarrollado la implementación de un Plan de Mejora en el proceso de cobranzas de letras para reducir la morosidad de la empresa comercializadora de químicos textiles en el distrito de San Juan De Lurigancho, ya que esta empresa presenta falencias en el área de cobranzas como se puede apreciar en la Tabla N°1, en el periodo 2015 se cerró con una tasa de morosidad de 60.12% y en el 2016 con 36.86%, es de mencionar que este decrecimiento no se debe a una correcta gestión de cobranza por el contrario, es a causa de la disminución de la cartera total.

Cabe señalar que se identificó que la empresa no cuenta con procesos establecidos para una adecuada gestión de cobranzas.

El objetivo principal de este trabajo es presentar alternativas concretas y eficaces para el mejoramiento de cobranzas, además de brindar los alcances para la implementación de una gestión de cobranzas adecuada.

Tabla 1: Variación de la tasa de Morosidad del año 2015 al 2016



Fuente: Elaboración Propia

El resultado de esta implementación permitirá que la empresa comercializadora de químicos textiles en el distrito de San Juan de Lurigancho, mejore su calidad de cartera de cliente, disminuya la tasa de morosidad a un 3.94%, y permitirá reducir las pérdidas financieras.

## 1.1 Antecedentes

La empresa comercializadora de químicos textiles en el distrito de San Juan de Lurigancho, nace para atender los diversos requerimientos de la industria textil nacional, brindando insumos químicos para el ennoblecimiento de las telas, prendas y adaptándose a los requerimientos de los clientes y a los diversos cambios en la moda.

### Misión

(Kotler, 2012) “Un importante elemento de la planificación estratégica” De esta definición se pudo elaborar la misión para la empresa.

“Satisfacer la necesidad de nuestros clientes con productos de calidad, rapidez, precios competitivos y una atención personalizada; obteniendo una rentabilidad apropiada para la vigencia del negocio y su crecimiento, brindando desarrollo profesional y seguridad a sus trabajadores”.

### Visión

(Fleitman, 2000) “Viene a ser el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. A partir de esta definición, se pudo elaborar la visión para la empresa.

“Ser líder a nivel nacional en el suministro de productos químicos y ser considerada como socio estratégico para nuestros clientes”.

## 1.2 Realidad Problemática

En el marco global del sistema Financiero, el proceso de créditos y cobranzas al interior de una empresa es fundamental, por lo que es necesario tener políticas claras y de calidad, asimismo el diseño y rediseño de estas se verán reflejadas en la reducción de los índices de morosidad y el ingreso de flujos de dinero que permitan el cumplimiento de obligaciones.

En el Perú, las micro y pequeñas empresas conforman gran parte del mercado local; sin embargo, estas mismas presentan un incremento en su índice de morosidad de 10.45% en el 2015 al 12.18% al 2016 según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, debido a la desaceleración económica que se está produciendo en el mercado textil, la misma que impacta en la capacidad adquisitiva y de pago, generando la escasa liquidez de recursos económicos para afrontar las operaciones de la empresa. Así también, se debe de considerar la mala práctica que se está adoptando, la cual implica en cambiar de razón social, dejando como resultado pérdidas provenientes de las deudas en cartera.

Actualmente, las comercializadoras de insumos químicos textiles en Perú, están adquiriendo materias primas importadas desde China e India, lo que les lleva a minimizar sus costos de producción, mejorar sus precios de venta y aumentar sus ingresos. Cabe mencionar que en nuestro país la participación de China como principal proveedor de materias primas, es muy relevante para el mercado.

(Schreiber, 2015) Nuestro país importó de China un monto total de 8.922 millones de dólares el año pasado, un crecimiento de 6,3% respecto a lo registrado en el 2013.

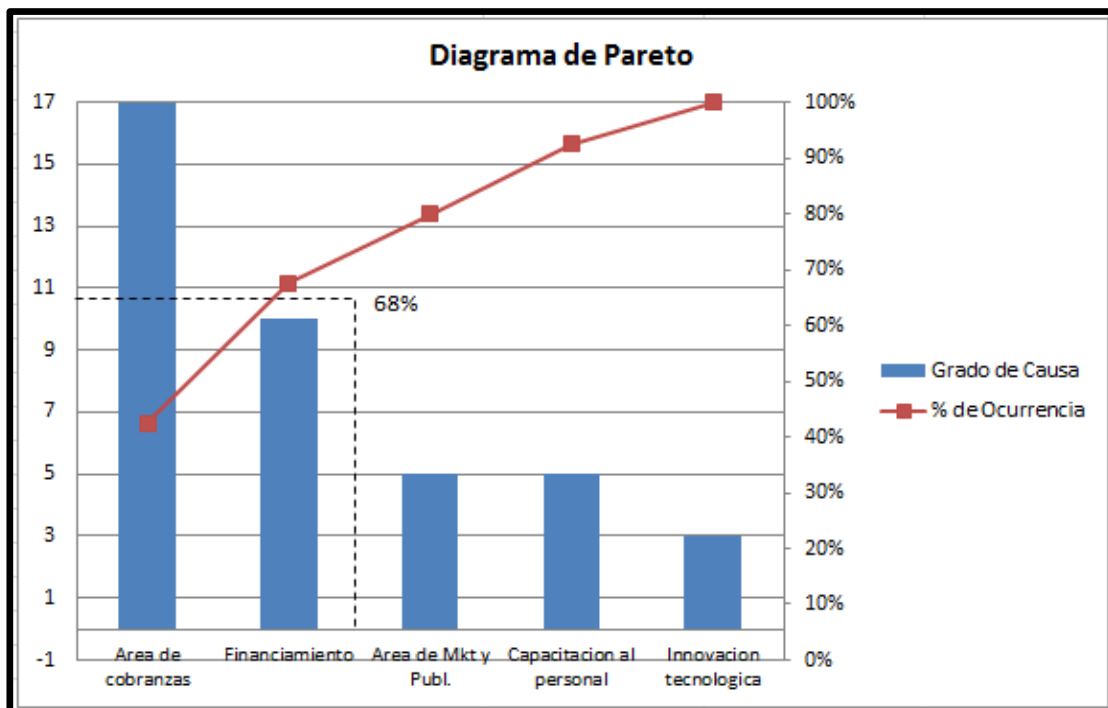
“Tener a China como nuestro principal proveedor muestra el creciente intercambio comercial con países del Asia Pacífico, que se refleja no solo en las importaciones, sino también en nuestra creciente exportación de alimentos”, señaló Carlos García Jerí, Gerente del Centro de Comercio Exterior de la CCL.

Teniendo en cuenta que estas importaciones originan en la empresa su propia obligación de pago, estas necesitan contar con liquidez y para ello, es necesario que su recaudación de las cuentas por cobrar generada de sus propias ventas, fluya al mismo ritmo que el pago de sus obligaciones.

En cuanto a la problemática, mostraremos la situación actual que afronta la empresa dedicada precisamente al sector químico textil y que a pesar de contar con muchos años de fundada, no ha podido establecer un sistema adecuado de cobranzas, el cual hace que se vea afectada, la rotación continua de sus actividades y el incumplimiento de sus obligaciones, ocasionando así que su índice de morosidad se incremente sistemáticamente. Es decir, generan ventas a grandes volúmenes que, por ende, obliga a que sus importaciones se incrementen periódicamente; sin embargo, ya que su sistema de recaudación de cuentas por cobrar de las venta realizadas no es efectiva y los plazos para los pagos de sus obligaciones son estrechos, hace que la empresa busque recursos financiados por terceros generando aún más obligaciones. Aparentemente, esta es la única salida para poder cumplir con el pago a sus proveedores y no verse desabastecido de su materia prima.

A continuación, se detallará los principales problemas que afectan directamente las operaciones de la empresa en el siguiente cuadro:

*Tabla 2: Pareto de Principales Problemas en la empresa comercializadora de químicos textiles en el distrito de San Juan de Lurigancho*



*Fuente: Elaboración Propia*

El Diagrama de Pareto nos permite apreciar con precisión que un grupo reducido de 2 causas significativas (Área de Cobranzas y Financiamiento) representan un 68% de todos los problemas que existen en la empresa, por lo tanto resta un 32% que está dividido en otras 3 causas, las mismas que son menos significativas. Por ello, creemos conveniente concentrar todo nuestro esfuerzo a la búsqueda de acciones correctivas para la mejora de las dos causas principales. Cabe señalar también, que después de un análisis logramos identificar que si corregimos la causal número 1, estaríamos también solucionando la causal número 2, ya que al implementar una mejora en la gestión del área de cobranzas estaríamos eliminando la causal de Financiamiento



## **1.3 Formulación del Problema**

### **1.3.1 Problema General**

¿Cuál será el efecto de la implementación de un plan de mejora en el proceso de cobranzas de letras de cambio en la morosidad de una empresa comercializadora de químicos textiles en el distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2016?

### **1.3.2 Problema Específico**

#### **1.3.2.1 Problema específico 01**

¿Cómo opera actualmente el proceso de cobranza de letra de cambio, en una empresa comercializadora de químicos textiles?

#### **1.3.2.2 Problema específico 02**

¿Cuáles son los factores que influyen en que la tasa de morosidad sea alta en una empresa comercializadora de químicos textiles?

#### **1.3.2.3 Problema específico 03**

¿Qué posibles mejoras se podrían implementar para reducir las tasas de morosidad en una empresa comercializadora de químicos textiles?

#### **1.3.2.4 Problema específico 04**

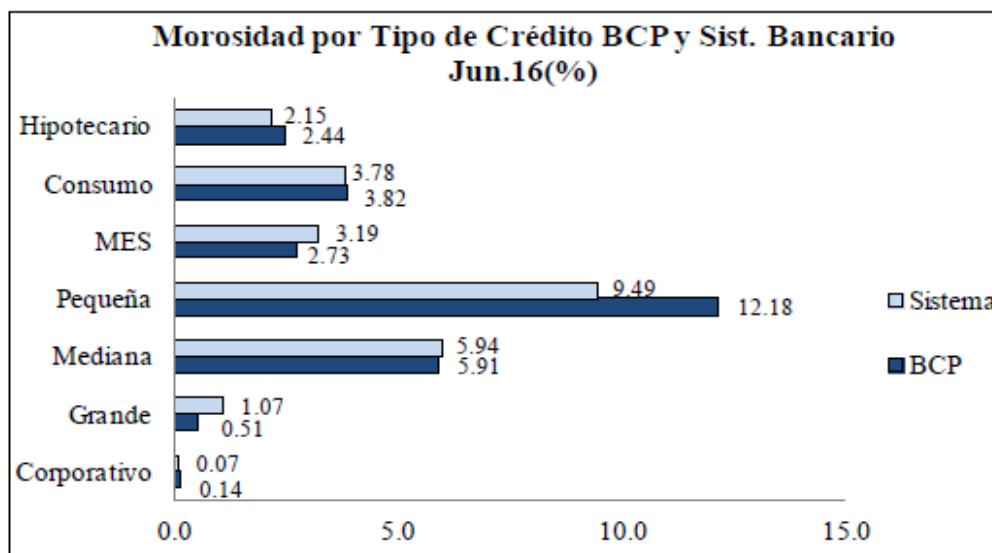
¿Cuál es el impacto que va a tener nuestra propuesta de mejora en la tasa de morosidad?

## 1.4 Justificación

Normalmente, las empresas que se encuentran relacionadas al rubro textil padecen por las carteras vencidas y por el incremento en las cuentas por cobrar, dado que no han desarrollado un esquema de aplicación para el proceso de análisis de créditos y posterior cobranzas. Por ello, si utilizarían este esquema, les permitiría implementar mejores estrategias para el otorgamiento y gestión de los créditos y su respectiva recuperación.

Por ello, esta implementación es importante porque optimizará el proceso de cobranza, permitiendo a la empresa tener una mejor gestión de créditos a sus clientes, reducir los índices de morosidad, contar con la suficiente liquidez para afrontar sus obligaciones de pago, lo que a su vez redundará en un incremento en las ganancias. Asimismo, de no realizar esta implementación podría conllevar al otorgamiento de créditos inadecuados, vencimientos de obligaciones, y problemas graves de liquidez para la empresa, dado que el promedio del índice de morosidad a jun del año 2016 se encuentra en un 9.49% según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (Ver tabla N°2)

Tabla 3: Morosidad por Tipo de Crédito BCP y Sist. Bancario Jun 16 (%)



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

Según, (Badillo, 2012), Director general de la organización Nacional de la Defensa del deudor (México) sostiene que: “Los acreedores, cuando una persona inicia su mora o no puede pagar su deuda, no quieren o no pueden hacer la gestión de la cobranza y para realizarla, contratan o venden la deuda a las empresas especializadas en la recuperación de la cartera vencida.

Generalmente, los acreedores no tienen la misma convicción para cobrar sus deudas como la tuvieron cuando colocaron el crédito, por lo que en algunas oportunidades ceden esa responsabilidad a otra empresa más especializada para que se encarguen de la recuperación del dinero.

#### **1.4.1 Justificación Teórica**

Este trabajo se fundamenta en bases teóricas del proceso de Benchmarking, el cual nos permite adoptar las buenas prácticas en los procesos de trabajo de instituciones reconocidas, para aplicarlos en nuestra organización.

#### **1.4.2 Justificación Práctica**

En cuanto a la justificación práctica este trabajo busca mejorar el proceso de cobranzas de una empresa comercializadora de químicos textiles en el distrito de San Juan de Lurigancho y de esta manera reducir la tasa de morosidad.

#### **1.4.3 Justificación Cuantitativa**

Este trabajo intenta optimizar la gestión y los procesos de cobranzas. Por lo tanto, se espera incrementar la recuperación de los créditos otorgados por medio de las letras de cambio.

#### **1.4.4 Justificación Académica**

Se busca incrementar los conocimientos en la implementación de una gestión de cobranzas adecuada y en los procesos de la misma.

## **1.5 Objetivo**

### **1.5.1 Objetivo General**

Implementar un Plan de Mejora en el proceso de cobranzas de Letras de Cambio para reducir la morosidad de una empresa comercializadora de químicos textiles en el distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2016.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

#### **1.5.2.1 Objetivo específico 1**

Identificar el proceso de gestión de cobranzas en una empresa comercializadora de químicos textiles en el distrito de San Juan de Lurigancho.

#### **1.5.2.2 Objetivo específico 2**

Identificar los principales causales que afectan negativamente la tasa de morosidad que se presentan en el proceso de la gestión de cobranzas actualmente.

#### **1.5.2.3 Objetivo específico 3**

Implementar el proceso de mejora mediante la estandarización de los mismos en el proceso de cobranza.

#### **1.5.2.4 Objetivo específico 4**

Proyectar y cuantificar los beneficios de la implementación.

# CAPÍTULO 2

## MARCO TEÓRICO

### 2.1 Historia Del Arte:

Según **(Añez, 2009)** en “*Aspectos básicos del análisis de crédito*” todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa por simple y rápida que esta sea, ya que por fácil, bueno y bien garantizado que parezca, tiene riesgo”.

El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% del riesgo de la tasa de morosidad, sino que disminuya, para ello es importante contar con buen criterio y sentido común con el fin de realizar la evaluación de un crédito de la manera más óptima. En el proceso de evaluación de un crédito para una empresa, se debe contemplar una evaluación profunda tanto de sus aspectos cualitativos como cuantitativos. Es necesario considerar el comportamiento pasado del cliente tanto como cliente de la misma institución como de las demás instituciones. La decisión crediticia se la debe tomar en base a antecedentes históricos o presentes.

Dentro de las políticas de evaluación, se debe investigar a fondo a los clientes, dado que en este rubro el cambio de Razón social por morosidad es muy alto, por lo tanto, no solo se debe evaluar solamente a la empresa, también se debería evaluar al representante legal el cual debe manejar un historial crediticio favorable el cual ayudará a detectar empresas que incurren en esta mala práctica de generar patrimonio a costa de créditos impagos.

De igual forma, es importante resaltar la Evaluación de Créditos como parte importante en el otorgamiento del crédito comercial.

Según **(Morillo Sánchez, 2014)** en “*Estrategias Financieras De Crédito Y Cobranzas Para La Cooperativa Pilahuin Tio Limitada De Otavalo Para Disminuir La Morosidad*” los documentos para acceder a un crédito son escasos y no proporcionan la información necesaria para establecer un análisis adecuado del sujeto de crédito (cliente), por lo cual la información obtenida es incompleta para realizar una correcta evaluación. En consecuencia, la mayoría de créditos son asignados de forma inapropiada haciendo muy probable que existan retrasos en cuotas a pagar por parte de determinados clientes.

Entonces se puede sintetizar que actualmente las políticas de evaluación crediticia de la empresa son muy genéricas. Por otra parte, no todas conllevan en el mismo riesgo, puesto que no es lo mismo evaluar a una empresa dentro de la misma localidad que en el caso de las cobranzas en provincia que demandarían un gasto adicional por gestión de cobranza inter plaza.

Asimismo, es imprescindible hacer que la información llegue de forma transparente y efectiva a los clientes.

## 2.2 Conceptos teóricos

**(Ortigosa Mencos, 2011)** *Implementación de una metodología de cobranza Sistematizada en una empresa de financiamiento*

Concluye: La comunicación es clave en este negocio, la información debe de llegar de forma completa y transparente hasta el cliente de manera que esta información le permita tomar la mejor decisión para él, además que es imprescindible que esta comunicación sea eficiente entre los vendedores y los clientes, para que se le pueda brindar el mejor servicio al cliente, esto permitirá que el proceso de aprobación y en algún momento de cobranzas se pueda dar de la mejor manera. Además que siempre se debe estar pendiente de los procesos de cobro, ya que siempre es posible mejorar los mismos, no solo en cuanto a la tecnología, sino también en cuanto a las políticas y normas que nos ayudan a tener un proceso de calidad.

El Antecedente contribuye a reforzar la hipótesis de que la Comunicación es muy importante no solo para este tipo de negocios; sino para cualquiera, ya que es imprescindible hacer que la información llegue de forma transparente y efectiva a los clientes.

**(Ortigosa Mencos, 2011)** *Implementación de una metodología de cobranza Sistematizada en una empresa de financiamiento*

Concluye: Las causas fundamentales por las cuales el proceso de cobros es susceptible de una mejora son las siguientes: El software está desactualizado y los sistemas de información son manuales, existe duplicidad de tareas por parte del personal, así como también falta de comunicación y de capacitación en técnicas profesionales de cobro, la comunicación de los vendedores es ineficaz y no le proporcionan la información completa al cliente, los expedientes contienen información incompleta y datos desactualizados de clientes.



El Antecedente contribuye: De igual forma los procesos manuales que se llevaban dificultaba el acceso a la información de las cuentas pendientes de pago y esta a su vez no podría ser derivada al ejecutivo de cobranza, en muchos casos había duplicidad de cobro al mismo cliente por falta de comunicación entre el departamento de ventas y cobranzas, generando la incomodidad del cliente que puede conllevar a obstaculizar futuras negociaciones.

Asimismo, es de señalar que el contar con un área responsable específicamente en la gestión de cobranzas es importante para una organización, ya que esta área se enfocará principalmente en dar seguimiento continuo a los clientes cuyas cuentas pendientes puedan perjudicar el flujo de caja y la solvencia de la empresa.

Para ello, es importante que el personal cuente con las herramientas necesarias y la (Ortigosa Mencos, 2011) información actualizada para el desarrollo eficaz de su función.

#### **(Morales Castro, 2014) “Crédito y Cobranza”**

Concluye: Establecer y desarrollar los procedimientos para el análisis, evaluación y otorgamiento de créditos, registro y control de la cartera de clientes, para lo cual realiza las siguientes operaciones:

En primer lugar, se procede al análisis para la apertura de nuevas cuentas y posteriormente, se realiza el control del archivo de antecedentes de crédito. Cabe señalar que se debe vigilar que las investigaciones de crédito sean las adecuadas, en relación con las políticas establecidas para la apertura de cuentas. Entonces se deberá autorizar los pedidos enviados por ventas en el sentido que se pueda otorgar el crédito.

Asimismo, es necesario controlar, que la apertura de cuentas tenga su base en un riesgo prudente basado en las políticas establecidas para el caso, además se deberá autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de terceros para la enajenación de material bibliográfico y se efectuará la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.

Finalmente, se deben emitir Informes a las demás áreas de la empresa: finanzas, recursos humanos, contabilidad, ventas, gerencia general, etcétera.

El Antecedente contribuye: La evaluación de las empresas para este rubro debe ser constante y una vez otorgado el crédito se le debe dar seguimiento, dado que la situación financiera de una empresa puede variar en un periodo corto. De igual forma, las investigaciones o referencias con otros clientes ayudarán para evaluar la veracidad de la información presentada y la posterior aprobación del crédito reduciendo el riesgo de pérdida en la cobranza.

**(Peralta Rupay, 2009) “Las Centrales de Riesgo y las Categorías de Riesgo”**

Concluye: La central de riesgo es un sistema integrado de registros de riesgos financieros, crediticios, comerciales y de seguros que contiene información consolidada y clasificada sobre los deudores de las empresas. Existen centrales de riesgo privadas y la Central de Riesgos de la SBS que es pública y se rige por lo dispuesto en los artículos 158°, 159°, y 160° de la Ley N° 26702. Las instituciones de crédito reportan a los usuarios para ser incluidos en la Central de Riesgos de la SBS; las entidades privadas manejan datos de diversas fuentes. Esta ley señala además que las empresas del sistema financiero tiene la obligación de comunicar periódicamente a la SBS cómo se encuentran las deudas de sus clientes, encargándose esta de consolidar la información y ponerla a disposición de los usuarios, empresas del sistema financiero y centrales de riesgo privadas. Es importante señalar que la información crediticia que figura en la central de riesgos de la SBS, no solo se refiere a la condición de cumplimiento en la que se encuentran los créditos en un momento dado, sino que también registra el comportamiento histórico de los mismos, de tal manera que se mantiene en el sistema como un indicador del cumplimiento de la obligación adquirida. En tal sentido, la información reportada en la Central de Riesgos por las entidades del sistema financiero queda registrada en el histórico y, por lo tanto, no pueden ser eliminadas.

El Antecedente contribuye; Las centrales son una herramienta importante al momento de evaluar a un cliente para un crédito o para la actualización periódica de su endeudamiento, ya sea por una entidad privada o pública como la SBS , estas entidades registran el comportamiento histórico de la empresa sin omitir información, ya que una empresa puede estar actualmente estable lo cual no garantiza que el comportamiento de pago sea el mismo en el futuro, ya que pueden contar con historial negativo el cual debe ser investigado para que no se incurra en el mismo inconveniente y afecte posteriormente el proceso de cobranza. De igual forma, la empresa evaluadora podrá obtener información relevante respecto al índice de morosidad de sus clientes y brindará un gran aporte al momento de la toma de decisión.

**(Educación Financiera en la Red, 2016) “Morosidad”**

Concluye: La morosidad hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago. En el caso de los créditos concedidos por las entidades financieras, normalmente se expresa como cociente entre el importe de los créditos morosos y el total de préstamos concedidos. Así, la tasa de morosidad se define como:

Tasa de morosidad = Créditos impagados/Total de créditos.

Del mismo modo, se puede distinguir situaciones en los riesgos correspondientes a este tipo de operaciones, como son:

Riesgo Normal; aquellas operaciones para las que se disponga de evidencia objetiva y verificable que haga altamente probable la recuperación de todos los importes debidos. También podemos encontrar el Riesgo sub-estándar; aquellas operaciones que si bien no pueden ser consideradas como dudosas o fallidas, sí presentan ciertas debilidades que pueden suponer la asunción de pérdidas por parte de la entidad financiera mayores que las coberturas genéricas dotadas.

Riesgo dudoso: son aquellas que presenten un retraso en el pago superior a 90 días (3 meses).

Riesgo fallido: son aquellas operaciones cuya recuperación se considera remota.

La morosidad tiene una destacada incidencia sobre la cuenta de resultados de la entidad financiera, debido a las provisiones para insolvencias que ésta debe ir dotando para hacer frente a los posibles impagos que se vayan confirmando. Además, la entrada de un crédito en situación de morosidad implica la parada del devengo de los intereses en la cuenta de resultados.

El Antecedente contribuye: La morosidad es una obligación adquirida por la compra del insumo químico actualmente comercializado por nuestra representada, la cual se genera al vencimiento del crédito en la compra de un bien en las condiciones de pago antes establecidas con el cliente.

**(Banco Central de Reserva del Perú, 2016) “Cartera Morosa”**

Concluye: Comprende la cartera pesada más la cartera refinanciada y/o reestructurada

El Antecedente contribuye a señalar como cartera morosa aquella obligación cuya fecha inicial de pago fue vencida y el saldo total de la deuda refinanciada, otorgando así al deudor nuevas fechas para el pago de las obligaciones más los intereses generados por el refinanciamiento. Sin embargo, estos nuevos plazos de pago son en muchas ocasiones renegociados, generando así inestabilidad en la solvencia de la empresa recaudadora, ya que se agotan los recursos para su recuperación y se tiene incidencia del no pago.

**(ROBERTS, 2013)** “La estrategia es un mecanismo de disciplina que ayuda a decidir cuáles de la multitud de oportunidades que surjan debe aprovechar la empresa y cuáles debe descartar. También permite a la organización tomar esta decisión sin muchas más discusiones y debates, por lo que facilita la coordinación. Puede contribuir, además, a aumentar la motivación, al establecer metas y fronteras claras para para tomar decisiones”.

Con base en lo anterior, podemos indicar que el uso de una estrategia es muy importante, más aun cuando se trata de una Estrategia de Cobranzas en la que es imprescindible recuperar el capital que la empresa ha invertido. La implementación de una estrategia de cobranzas en la que se estructura una secuencia coordinada de acciones, significaría un gran progreso para la empresa que le permitiría minimizar el porcentaje de mora en sus créditos. Esta estrategia también permitiría a la empresa tomar mejores decisiones y aprovechar las mejores oportunidades cuando estas se presenten.

**(GESTIOPOLIS)** “La operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible - documentado o no - (Créditos) en un activo líquido (Disponibilidades). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero - cheque u orden de pago”.

El antecedente contribuye a señalar que el proceso de cobranza es una herramienta muy importante para las empresas debido a que es el medio por el cual estas recuperan parte de su capital para seguir operando. Además, cabe señalar que para tener una cobranza efectiva es necesario tener a la anticipación y la persistencia como elementos fundamentales, sin olvidarse de respetar las normas impuestas por la entidad supervisora como cobrar en el horario adecuado, en los días adecuados y sin faltar el respeto a los clientes.

**(VICTOR AGUILAR PINEDO, 2012)** Concluye que, sus cualidades deben ser similares al ejecutivo del crédito, porque lo más recomendable es que la misma persona quien se responsabilice de la cobranza, debe tener conocimientos de los créditos otorgados por la empresa. El cobrador debe tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranza y saber cómo y cuándo aplicarlas, por ello, debe poseer las siguientes cualidades:

Honestidad, Responsabilidad, Integridad, Creatividad, Iniciativa y Paciencia.

Como se mencionó en el concepto anterior, encontrar al personal indicado es primordial, ya que el Ejecutivo de Cobranzas representara a la empresa; por ello, es fundamental contar con el personal indicado para dicha gestión. Esta persona no solo deberá tener experiencia desenvolviéndose en el área de cobranzas, sino también ser una persona dotada de algunas características que lo ayudarán a cumplir de la mejor manera su labor, para ello es importante que tenga paciencia para escuchar al cliente, que sea persistente en su labor de cobranza, empatía con los clientes para tener una mayor posibilidad de recuperación, no tomar en forma personal la cobranza, y sobre todo anticiparse a la cobranza, es decir; visitar al cliente antes de que venza su pago, de manera que podamos conseguir compromisos de pago desde el primer momento por lo que se ganaría tiempo en la cobranza.

Para **(BRACHFIELD, 2005)** señala que "Las políticas de cobranza sirven para consolidar criterios, evitar arbitrariedades, al momento de reclamos, simplificar los trámites de cobro, establecer las prioridades y determinar las normas de comportamiento que deben asumir los encargados de gestionar los impagados".

De la misma manera, **(LEVY, 2009)** manifiesta que, se refieren a "los procedimientos que la empresa sigue con la finalidad de recuperar la cartera vigente y vencida". Es fundamental diseñarlas considerando las condiciones del mercado, la competencia, el tipo de clientes que posee la organización, así como sus objetivos y políticas.

El antecedente contribuye a indicar que las políticas de cobranzas son fundamentales porque permiten unificar criterios, ya que es muy importante que todo el personal maneje la misma información para consolidar una sola idea de trabajo. Esto permitirá contar con lineamientos muy claros que el personal deberá respetar para realizar su labor de la mejor manera.

**(VICTOR AGUILAR PINEDO, "Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista corporación petrolera SAC.", 2012)** Manifiesta que: El gestor o negociador de cobranzas debe personalizar cada gestión en función a las características del deudor. Una primera diferenciación viene dada por la personería jurídica del deudor, puesto que no es lo mismo reclamar el pago a una persona particular por deudas personales, que a una empresa que sea sociedad comercial.

Como sabemos todos los clientes no son iguales, todos cuentan con características diferentes que hacen que cada negociación sea diferente, por ello es necesario que el personal esté capacitado para afrontar todo tipo de conflictos, especialmente los gestores o ejecutivos de cobranzas que son los que tienen el trato directo con los clientes.

Para ende, los gestores deben identificar y analizar primero con qué tipo de clientes está lidiando para luego hacer su mejor estrategia de negociación que le permita recuperar el crédito impago.

**(BARRIOS, 2000)** Nos indica que la Demanda Judicial puede estudiarse desde ángulos diferentes. Todos sin embargo, convergen sobre el reconocimiento de la misma, como acto que por una parte, inicia el camino hacia la tutela jurisdiccional y por otra, establece una muralla para contener el accionar del juez en defensa de los derechos individuales vigentes, principalmente de la libertad.

El antecedente contribuye a indicar que La Demanda Judicial es una de las salidas o mejor herramienta que el área de cobranza puede utilizar para recuperar el dinero adeudado por los clientes. En el caso de una deuda financiera o una deuda a otra empresa, estas entidades tienen la facultad de presentar un proceso judicial para intentar recuperar el dinero prestado, si este supera más de los tres meses adeudados.

**(INDECOPI)** “La Conciliación es un mecanismo alternativo a la solución de conflictos que ayuda a dos o más personas a solucionar un problema de forma rápida y sencilla.”

**(GERENCIE)** “La conciliación es una institución en virtud de la cual se persigue un interés público, mediante la solución negociada de un conflicto jurídico entre partes, con la intervención de un funcionario estatal, perteneciente a la rama judicial o a la administración, y excepcionalmente de particulares.

En base a lo mencionado anteriormente, podemos concluir que la conciliación es el proceso mediante el cual dos o más partes que tienen algún conflicto jurídico son ayudados por un conciliador, el cual le proporciona soluciones o bases que permitirá obtener la resolución del problema, de manera tal que todas las partes se vean beneficiadas.

**(Muller, 1994)** Sostiene que la Rentabilidad es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido. Socialmente, sin embargo, el capital natural no se considera dentro de la dotación general del capital de la economía y la mayor parte de la rentabilidad se atribuye al capital manufacturado.

El antecedente nos permite concluir que la rentabilidad es el beneficio o ganancia que ha obtenido una empresa, pero reflejada en porcentaje y que este es el resultado de relacionar la utilidad con la inversión de una empresa.

## 2.3 Definición de términos básicos

- **Cuentas por cobrar:**  
Son todas las deudas que mantienen los clientes a la empresa.
- **Cuentas incobrables :**  
Se refiere a las deudas pendientes de cobro que hayan superado los 360 días y que posiblemente el cliente no costeará.
- **Know How:**  
Significa “Saber Hacer”, es decir es el conjunto de capacidades y habilidades tanto técnicos y administrativos que son indispensables para llevar a cabo un proceso al interior de una empresa.
- **Letra de Cambio:**  
Es un documento mercantil por el que una persona denominada librador, ordena a otra “librado”, el pago de una determinada cantidad de dinero en una fecha determinada o de vencimiento.
- **Morosidad**  
Falta de puntualidad o retraso, en especial en el pago de una cantidad debida o en la devolución de una cosa.
- **Cronograma de Pago**  
Establece el vencimiento de cuotas para amortización de la deuda.
- **Validación de pagos:**  
Conformidad de cuentas, monto, número de operación, fechas de los depósitos bancarios.



- **Diagrama de Flujo**

(Cádiz, 2007) El diagrama de flujo es una de las herramientas más extendidas para el análisis de los procesos. La visión gráfica de un proceso facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora. El diagrama de flujo es la representación gráfica del proceso. Hay una gran bibliografía y normas para la elaboración de los diagramas de flujo. No obstante, es recomendable utilizar unos conceptos muy simples y que sean fácilmente asimilables por todos los componentes de la Unidad o Servicio. Una vez elaborado el diagrama de flujo, se puede utilizar para detectar oportunidades de mejora o simples reajustes y, sobre el mismo, realizar una optimización del proceso. El diagrama de flujo se emplea, en estos casos, para visualizar la secuencia de los cambios a ejecutar.

De acuerdo a lo indicado por el autor podemos concluir que, El Diagrama de Flujos o también llamado Diagrama de Procesos, es la manera gráfica de representar y detallar paso a paso la secuencia de cada uno de las actividades de un proceso.

- **Deuda**

(ECO-FINANZAS, 2011) “Deuda” Concluye: En un sentido amplio, es la obligación que tiene una persona natural o jurídica, respecto de otra, de dar, hacer no hacer alguna cosa. Una acepción más restringida del término se refiere a la obligación contraída por una persona natural o jurídica, organización o país, para con otra similar, y que normalmente se estipula en términos de algún medio de pago o Activo. Desde el punto de vista de una Empresa, una deuda se genera por la Compra de Bienes o activos, por servicios recibidos, por Gastos o préstamos, y pasa a formar parte del Pasivo de la misma.

Entonces se define como deuda a una obligación adquirida por la compra del insumo químico actualmente comercializado por nuestra representada, la cual se genera al adquirir un bien en las condiciones de pago antes establecidas con el cliente.

- **Diagrama de Ishikawa**

**(MINSA)** Es una herramienta que representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan. Es denominado Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado por ser parecido con el esqueleto de un pescado.

Se concluye que el Diagrama de Ishikawa o también llamado Diagrama de Causa o Efecto, es un instrumento gráfico que nos permite analizar un problema y determinar las causas que lo originan.

- **Benchmarking:**

**(Spendolini, 2016)** El Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

# CAPÍTULO 3

## DESARROLLO

### 3.1 Desarrollo del Objetivo 1

El proceso inicia con los clientes en el área de ventas cuando se realiza la venta, se otorga el crédito sin evaluar si el cliente se encuentra en capacidad de cumplir con las obligaciones generadas por un crédito, una vez concretada la venta se evalúa si el cliente realizó los pagos después de vencida la letra.

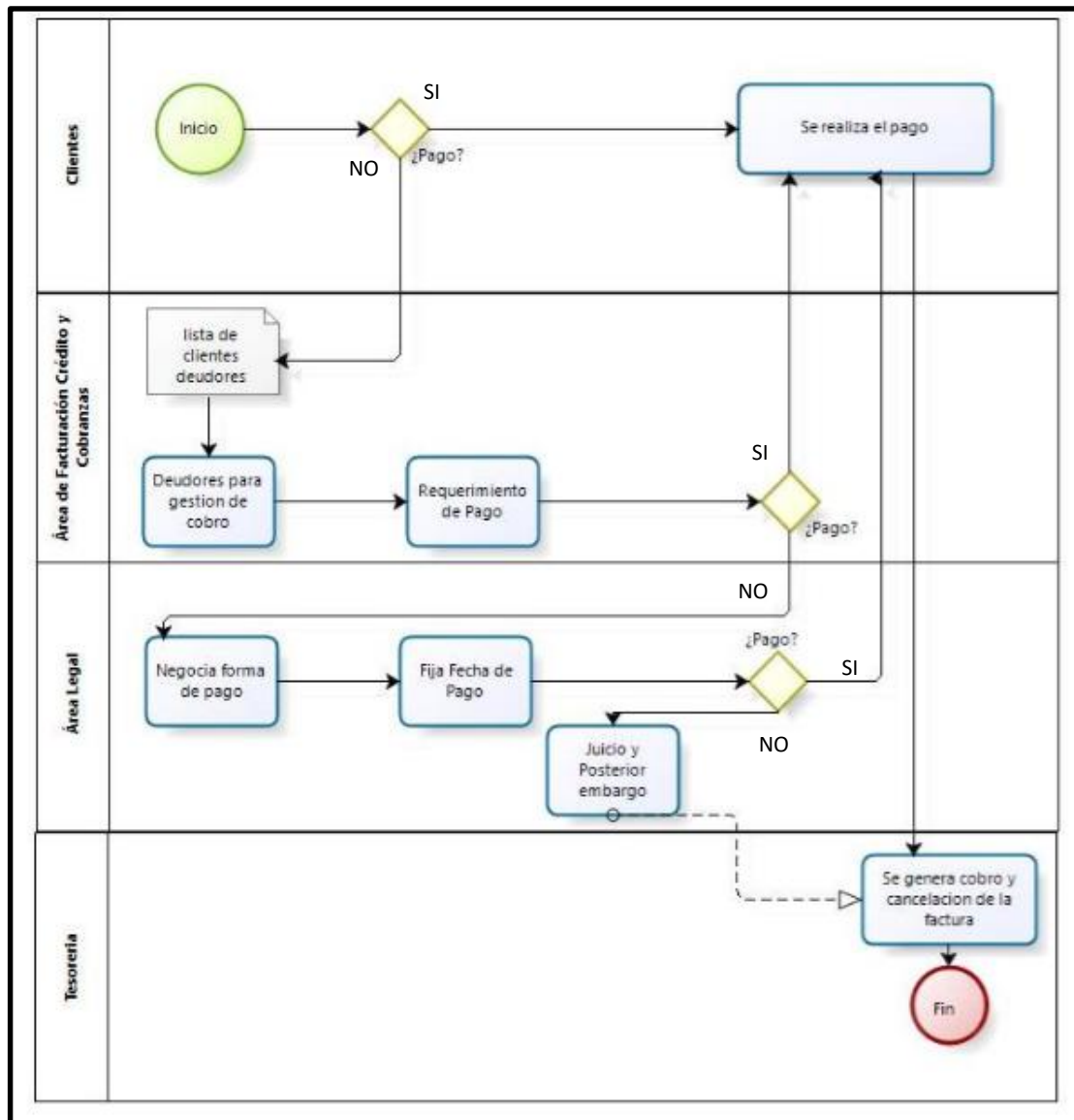
Si se realizó los pagos, se verifica en caja, se genera cobro y cancelación de las facturas y en caso de no haber realizado el pago, se emite y actualiza el reporte de cliente moroso.

Posteriormente, se determina el universo de deudores a los cuales se le realizará la gestión de cobranza, se elaboran documentos de cobranzas como llamadas, e-mail, cartas, notificaciones siendo estas realizadas de forma inapropiada, ya que al momento no se cuenta con el personal idóneo para el puesto.

Luego, se realiza el requerimiento de pago In Situ en el local de la empresa o las oficinas administrativas y finalmente, se verifica si el cliente efectuó el pago o no. Si realizó el pago, se verifica en caja, se genera cobro y se cancela las facturas dando por finalizado el proceso; caso contrario, la cartera pasa al área legal donde se negocia las formas de pago y luego, se fija fecha de pago. Vencido el último plazo establecido, se verifica si el cliente realizó el pago, el cual se verifica en caja. De lo contrario, se genera cobro y cancelación de las facturas dando por finalizado el proceso y en última instancia el área legal procederá a elevar a juicio y posterior embargo de los bienes por el monto pendiente de pago y gastos administrativos generando el cobro por el mismo.

Es de señalar que el proceso tiene como alcance las áreas de Facturación, Crédito y Cobranzas y es de aplicación directa en las áreas de Tesorería, Ventas a Clientes y área Legal.

Figura 1: Diagrama de Flujo del Proceso del Cobranza de una empresa comercializadora de químicos textiles en el distrito de San Juan De Lurigancho

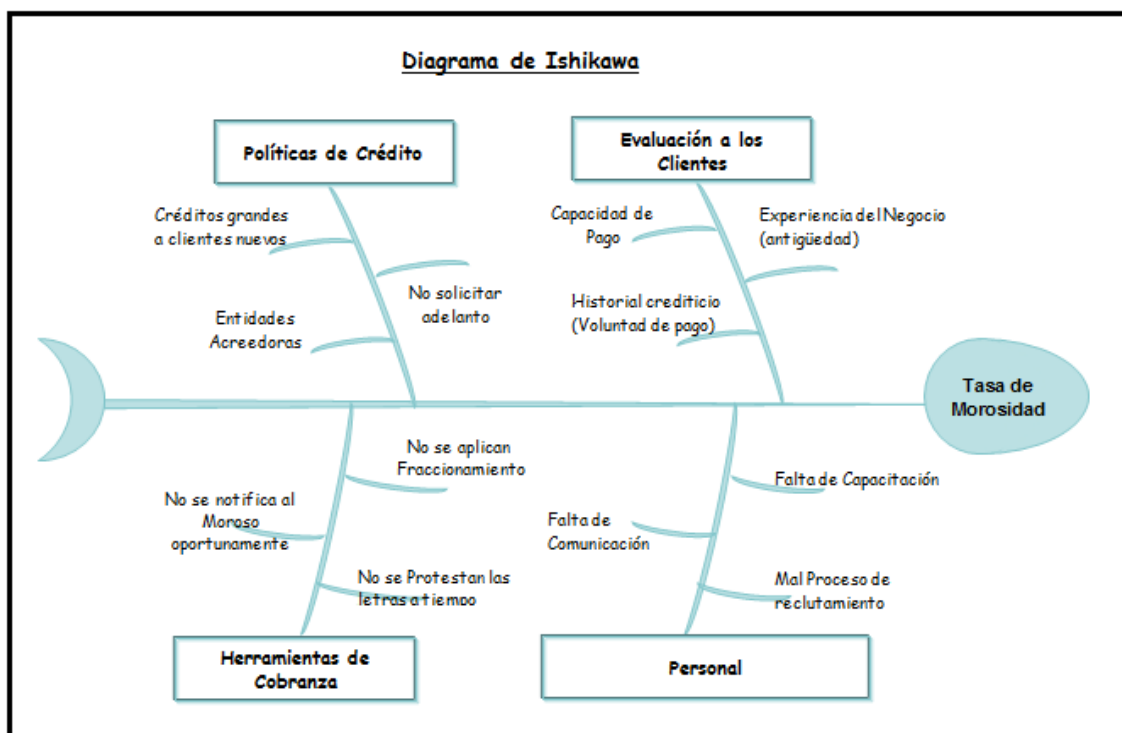


Fuente: Elaboración Propia

### 3.2 Desarrollo el Objetivo 2

En el análisis realizado, en referencia a la alta tasa de morosidad, el equipo de trabajo, utilizando la herramienta de causa efecto, identificó las causas siguientes:

Figura 2: Diagrama de ISHIKAWA



Fuente: Elaboración Propia

## **Análisis del Diagrama de Ishikawa**

**Evaluación Crediticia a los Clientes:** En esta arista, encontramos que el elemento fundamental de nuestro proceso son los clientes. En ellos confiamos nuestra venta y le ofrecemos en términos de fidelidad, un crédito, que puede oscilar desde \$500 a \$22,000. En nuestro proceso actual, la evaluación crediticia presenta muchas debilidades que nos hacen presagiar que el resultado no será el que esperamos, es decir; no cumplirá con el objetivo de la evaluación crediticia que es la de minimizar los riesgos.

Según el Manual de Créditos y Recuperaciones de una entidad financiera líder en micro finanzas, los principales principios para la evaluación crediticia son: Capacidad de Pago, Experiencia en el Negocio e Historial Crediticio (Voluntad de Pago).

Haciendo una retroalimentación a nuestras actividades y con base a estas buenas prácticas sugeridas, notamos que:

En referencia al Principio de **Capacidad de Pago**, actualmente la empresa brinda sus créditos en virtud a la confianza o relación amical que el dueño pueda tener con algún miembro o director de la empresa compradora, pero sin ninguna noción o certeza.

En referencia al Principio de **Experiencia del Negocio**, si bien se verifica que la empresa compradora sea una empresa activa y registrada adecuadamente en SUNAT, no tienen un parámetro de antigüedad mínima que debería cumplir dicha institución, para tener la seguridad de estar haciendo negocios con una empresa consolidada a través del tiempo y no con una que recién está comenzando en el rubro.

En referencia al Principio de **Historial Crediticio (Voluntad de pago)**, si bien se verifica en la central de riesgo (SENTINEL), que la empresa compradora se encuentra pagando bien a sus actuales acreedoras, no se analiza los montos que esta se encuentre manejando, es decir; no se pone atención si es que la empresa ha manejado montos de créditos similares a los que se le está brindando.

**Políticas de Crédito:** En esta arista encontramos que es importante que la empresa se maneje bajo una política de créditos adecuada, es decir; normar ciertos requisitos o condiciones que deberían cumplir los clientes, esto con la finalidad de minimizar los riesgos de morosidad para poder mantener una cartera sana, lo que le permitirá a la empresa seguir creciendo con una buena calidad de cartera.

Según el Manual de Créditos y Recuperaciones entidad financiera líder en micro finanzas, existen algunas políticas de crédito como: No brindar créditos grandes a clientes nuevos (Escalonamiento), Solicitar adelanto (No financiar al 100%) y Cantidad de entidades acreedoras.

En tal sentido, hemos podido identificar algunas de nuestras actividades y con base a estas buenas prácticas sugeridas, notamos que:

En referencia a la Política de **Escalonamiento**, la empresa no maneja escalas de créditos para sus clientes, no hace diferencias entre los clientes y los montos que estos puedan solicitar, cuando las buenas practicas nos indican que es importante crecer junto a nuestro cliente, es decir; brindar los créditos de acuerdo a la envergadura de cada cliente y al historial crediticio que este haya manejado.

En referencia a la Política de **Solicitar Adelantos**, si bien la empresa no brinda créditos exorbitantes, las buenas prácticas nos indican que es bueno que el cliente participe del crédito aportando cierto porcentaje de sus recursos propios, es decir; no financiar el 100% del crédito, de esta manera podemos darnos cuenta qué tan liquida es la empresa, además de minimizar el riesgo de que todo el crédito se vaya a mora.

En referencia a la Política de **Entidades Acreedoras**, si bien la empresa cuenta con una política de filtrar al cliente en las centrales de riesgo, este filtro solo lo hace para verificar si el cliente viene pagando correctamente, pero no para analizar a cuántas entidades le debe, o para ver si su endeudamiento viene creciendo o decreciendo, por lo que es importante que la empresa determine la cantidad de entidades acreedoras a las que su cliente le puede deber.



**Herramientas de Cobranza:** En esta arista podemos indicar que no solo es importante encontrar al personal idóneo para desempeñar algún cargo determinado, sino brindarle las herramientas necesarias para que su desempeño sea óptimo. Por ello, no basta con encontrar a los mejores profesionales, con los mejores conocimientos, sino potenciamos su labor dotándolos de las herramientas adecuadas que le permitan alcanzar los objetivos esperados por la empresa, los cuales representarán una mayor rentabilidad para la misma.

Según, Manual de Créditos y Recuperaciones entidad financiera líder en micro finanzas, existen algunas herramientas de cobranza que permitirán optimizar el rendimiento del área de cobranzas, tales como: Refinanciamiento (Fraccionamiento) y Protesto de la Letra de cambio.

En tal sentido, hemos podido identificar algunas de nuestras actividades y con base a estas buenas prácticas sugeridas, notamos que:

En referencia a la Herramienta de **Refinanciamiento (Fraccionamiento)**, si bien la empresa realiza de alguna manera el seguimiento a sus clientes en mora, esta no le brinda soluciones o salidas que el cliente pueda tomar para cumplir con sus obligaciones, en tal sentido creemos que la Herramienta de Refinanciamiento podría ser una de ellas. Tenemos claro que esta herramienta es utilizada en su mayoría por entidades financieras, pero se podría aplicar en la empresa como una especie de fraccionamiento, es decir; dando un mayor plazo a la deuda para que las letras sean de una menor cuantía lo que le permitiría al cliente estar más en sus posibilidades para el cumplimiento de la obligación.

En referencia a la Herramienta de **Protesto de Letra de cambio**, podríamos indicar que la misma no es utilizada por la empresa, y a pesar de ser una herramienta que le demandaría cierta inversión a la empresa, creemos que es una buena salida, ya que esta nos permite protestar el título valor, siendo un instrumento de negociación persuasivo que se podría aplicar en forma opcional.

**Personal:** En esta causal del problema, se puede concluir que el personal designado para realizar el proceso de cobranzas debe contar no solo con los conocimientos sobre el mismo, sino también de herramientas, tales como: informática, comunicación efectiva, etc. las cuales le ayudarán al óptimo desarrollo de sus funciones.

Actualmente, el personal no recibe la correcta capacitación en gestión de recuperación de deudas y tampoco en el seguimiento de cuentas por cobrar, siendo esto trascendente para este proceso, ya que el primer contacto de cobro es el mismo vendedor.

Por otro lado, todo este proceso no es desempeñado por el personal idóneo. Haber contratado al personal equivocado, significará una baja productividad, pérdida de oportunidades en la recuperación de deudas, viéndose afectada la operatividad de la empresa.

Según (Alles, 2006), “Una correcta selección de personas es buena para la empresa y para los individuos cuando existe una correspondencia entre ambas series de expectativas, porque cuando ese contrato psicológico entre empleado y empleador se explicita, es compartido y aceptado y por ende, la relación es fructífera para todos.”

Por lo antes expuesto, una evaluación por gestión de competencias mejoraría el proceso de selección del personal para llevar a cabo las funciones del puesto y evaluar posteriormente, el desempeño del colaborador dando como resultado el logro de los objetivos planteados por la institución.

### 3.3 Desarrollo del Objetivo 3

#### Propuesta de Mejora

##### 3.3.1 Elaborar estándar

Con este proceso, se busca lograr un comportamiento estable que produzca servicios con calidad homogénea. Si el proceso mantiene los mismos estándares, los resultados serán los esperados y con esto reduciremos el riesgo de clientes morosos en la empresa y se logrará mayor efectividad en el proceso de cobranzas.

La correcta aplicación de las acciones que se describirán a continuación, busca aportar a la mejora del proceso de cobranza en la estandarización del mismo:

*Tabla 4 Control de Contenido de Expediente de Crédito*

#### **CONTROL DE CONTENIDO DE EXPEDIENTE DE CREDITO**

RAZON SOCIAL : \_\_\_\_\_ CODIGO DE CLIENTE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_/\_\_/\_\_  
DIRECCION LEGAL DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

CONTENIDO Y ORDEN DEL EXPEDIENTE DE CREDITO							
TIPO DE CLIENTE:	<input type="radio"/> CN	<input type="radio"/> CMO	<input type="radio"/> CO	<input type="radio"/> CP	<input type="radio"/> CC	<input type="radio"/> CMC	
Documentos de identidad	- DNI de los socios - DNI del Representante Legal - Consulta Sunat						<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Negocio y Domicilio	- Documentos del Negocio - Declaración de Renta Anual - 3 Ultimos PDT - Acta de Constitución de la Empresa - Vigencia de Poderes Actualizada - Copia de Recibo de luz - Documento de Domicilio (Documento de propiedad, contrato de alquiler, otros)						<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Otros	- Croquis de ubicación del domicilio - Croquis de ubicación del negocio - Documento de vivienda dejada en Garantía - Delcaración Jurada de Bienes						<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

\_\_\_\_\_  
Sello Revisor

*Fuente: Elaboración Propia*

Tabla 5 Análisis Cualitativo del Cliente

ANÁLISIS CUALITATIVO			
Cliente:			
Código de cliente:		Fecha:	
Dirección legal de la empresa:			
Unidad Empresarial	Puntaje		
1. Tiene antecedentes crediticios			
- Créditos en nuestra empresa	5		
- Créditos con otras empresas del mismo rubro	4		
- Crédito con proveedores	3		
- No ha tenido créditos	1		
2. Record de pago de último préstamo			
- Fue con pagos oportunos (en fecha de pago)	5		
- Fue con retraso menor a 5 días	3		
- Fue con retraso entre 6 a 30 días	1		
3. Tiempo de funcionamiento del negocio			
- Mayor a 3 años	5		
- Entre 1 a 3 años	3		
- Menor a 1 año	1		
4. Sub sector			
- Bajo Riesgo	5		
- Mediano Riesgo	3		
- Alto Riesgo	1		
		TOTAL	
<b>Valorización</b>			
- Bueno: 16 -20 / Regular: 15-12 / Malo : 12 a Menos			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6: Propuesta de Segmentación por Tipo De Clientes

SEGMENTACIÓN	NOMENCLATURA	DETALLE	MONTOS SUGERIDOS	CONDICIONES DE PAGO
CN	Cientes Nuevos	Son aquellos clientes que solicitan un crédito por primera vez	0 - \$ 1,000	Pago al contado
CMO	Cientes muy Optimos	Son aquellos clientes que cumplen con sus obligaciones con la empresa en la fecha o antes de la fecha de pago y son clientes exclusivos de la empresa es decir no trabajan con ninguna otra entidad	Hasta \$ 20,000 siempre y cuando se respete el principio de escalonamiento. Se podran incrementar montos de \$ 5,000 en \$ 5,000	Pago a 30 días
CO	Cientes Optimos	Son aquellos clientes que cumplen sus obligaciones con la empresa hasta 3 días. Y trabajan con 2 entidades máximo incluida la nuestra	Hasta \$ 15,000 siempre y cuando se respete el principio de escalonamiento. Se podran incrementar montos de \$ 3,000 en \$ 3,000	Pago a 15 días
CP	Cientes Promedio	Son aquellos clientes que cumplen sus obligaciones con la empresa entre 4 a 15 días de retraso	Se podrá seguir atendiendo, sin incrementar el monto de crédito. Hasta que se regularice su	Pago a 7 días
CC	Cientes Críticos	Son aquellos clientes que cumplen sus obligaciones con la empresa con pagos mayores a los 16 días hasta 30 días de retraso máximo	No se atenderá hasta que regularice su deuda comenzando nuevamente con créditos solo hasta \$ 1,000. En caso haya manejado montos menores al antes mencionado, entonces no se volverá ha atender nunca mas	Pago al contado
CMC	Cientes muy Críticos	Son aquellos clientes que cumplen sus obligaciones con la empresa con un tiempo mayor a 365 días de retraso	No se le atenderá hasta que regularice su deuda comenzando nuevamente con créditos solo hasta \$ 500. En caso haya manejado montos menores al antes mencionado	No aplica

Fuente: Elaboración Propia

Del mismo modo, se deberá establecer técnicas tales como:

- Modalidades de Crédito: Los cuales se asignarán de acuerdo a la siguiente clasificación.
  - ✓ Crédito Nuevo: Aquel que se brinda por primera vez en cualquiera de los productos que se ofrecen.

- ✓ Crédito Recurrente: Aquel que se brinda a un cliente, pudiendo ser de 2 tipos:
  - Recurrente sin saldo: Cuando el monto recibido por el cliente incluye solo la nueva disponibilidad, es decir, son créditos que retornan.
  - Recurrente con Saldo: Cuando el monto recibido por el cliente, incluye el saldo del crédito vigente y una nueva disponibilidad del mismo.
  
- ✓ Crédito Paralelo: Es el financiamiento adicional que se otorga a un cliente con préstamo activo.
  
- ✓ Crédito Refinanciado: Son los créditos que han presentado variaciones en los plazos, respecto a las condiciones de pago pactadas en el crédito original. Adicionalmente, solamente se pueden refinanciar los créditos vigentes. Los motivos del refinanciamiento se producen por la disminución de pago del cliente y se realizan hasta el 50 % del importe de la letra aceptada.
  
- Políticas de Créditos: Se deberá considerar:
  - ✓ Los clientes ,los cuales podrán ser personas naturales o jurídicas que cuenten con identificación legal que generen producción o ingresos dentro del rubro establecido; en nuestro caso, lavanderías y tintorerías.
  - ✓ El cliente deberá demostrar que tiene operaciones activas y estar constituido como mínimo un año. Esta consulta se realizará en el portal de SUNAT.
  - ✓ Personas naturales y jurídicas que mantengan protestos de letras y/o pagarés no aclarados, deberán presentar documentos que evidencien la cancelación.
  - ✓ Las personas naturales o jurídicas no deben encontrarse registradas en la base de alerta de clientes, así como no mantener obligaciones o encontrarse en proceso de cobranza judicial.
  - ✓ Ámbitos en los que se determinen con un alto grado de sobreendeudamiento estableciendo como máximo 02 acreedores en el sistema financiero.
  - ✓ No serán sujetos de financiamiento, los clientes que tengan actividades de naturaleza ilegal.

Una vez calculado el monto, se definirá las condiciones de pago, siendo el plazo máximo 30 días en clientes frecuentes y en el caso de los nuevos, el primer pedido será al contado.

### 3.3.2 **Entrenamiento:**

El Entrenamiento es parte importante dentro de la mejora de procesos, debido a que es necesario unificar criterios y conocimientos para que el personal pueda atender a todos los clientes de la misma manera, manejando la misma información, y respetando los estándares y los procedimientos implementados. Por ello, se puede decir que el entrenamiento permite proveer de instrumentos necesarios al personal para su adecuado aprendizaje, de manera que exista una mayor probabilidad de que el trabajo se realice de forma eficiente. Para ello, es necesario mantener capacitados a nuestro personal en:

- Metodología Crediticia.
- Gestión de Cobranzas.
- Lavado de Activos.

A continuación, se detalla lo que se abordará en cada una de las capacitaciones (Entrenamientos):

#### **Metodología Crediticia**

Si bien la Metodología Crediticia es un análisis usado estrictamente por las entidades financieras, creemos que sería muy importante llevar este análisis a la realidad de la empresa comercializadora de químicos textiles en el distrito de San Juan De Lurigancho, es decir; adecuarlo a la forma de trabajo de la empresa, de tal manera que nos permita alcanzar el objetivo principal de esta herramienta la cual es “minimizar el riesgo de mora” de las operaciones de crédito que se realicen en la empresa.

Por ello, consideramos de vital importancia brindar al personal, capacitación y entrenamiento en Metodología Crediticia, lo que nos permitirá llenar de conocimientos al área de créditos para que esta pueda tomar mejores decisiones en cuanto a la aprobación de los créditos, y decidir cuál sería el monto y el plazo más adecuado.

Podemos indicar que esta herramienta, se divide en dos análisis muy importantes, los cuales son: el Análisis Cuantitativo y Cualitativo.

- En el Análisis Cuantitativo, nos permitirá que el personal aprenda la mejor manera de poder determinar si el cliente califica o no para el crédito, para ello se apoyarán con herramientas, tales como: el Balance General, el EGY, los ratios, el flujo de caja, etc.
- En el Análisis Cualitativo, nos permitirá como dice la misma palabra, determinar las cualidades favorables y desfavorables que tiene el cliente, y que definirán si este cuenta con la calidad moral necesaria para saber si califica o no para el crédito. Es decir; podremos determinar si el cliente tiene la voluntad de pago necesaria para pagarnos con puntualidad. Para ello, adiestraremos al personal para indagar en temas como: filtrar a la empresa y a sus representantes legales en las centrales de riesgo, analizar cómo le ha pagado a otras instituciones, con cuántas entidades se encuentra trabajando, etc.

### **Gestión de Cobranzas**

En la actualidad, la empresa viene pasando por problemas graves de cobranza y estos le impiden consolidarse y seguir creciendo en el rubro textil en el cual se encuentra. Por ello, es imprescindible implementar un área de cobranzas (ya que no existía una) y capacitar al personal para que se pueda mejorar la gestión de recuperación de los créditos y así disminuir la **tasa de morosidad** que en la actualidad no es muy alta.

Por ello, la capacitación y el entrenamiento al personal, se realizará específicamente en las etapas de la cobranza, brindándoles las herramientas necesarias para saber desenvolverse en cada una de estas etapas, las cuales son: La Preventiva, de Gestión, Prejudicial, Judicial, y hasta la etapa de refinanciamiento que es muy importante.

Para detallar un poco más de estas etapas, se puede indicar que:

- Para la **Etapa preventiva** sería necesario implementar un pequeño Call Center, el cual permitiría avisar antes de la fecha de pago a los clientes, para que de esta manera tomen sus previsiones o se acuerden de realizar el pago en caso se hayan olvidado.
- La **Etapa de Gestión** se da cuando la deuda se encuentra entre 1 a 30 días y se hace seguimiento no solo a través de las llamadas, sino también de visitas, de entrega de notificaciones, etc.



- La **Etapa Pre Jurídica** se da a partir de los 31 días y de esta se encarga un área externa de gestión de recuperaciones.
- La **Etapa Jurídico** es realiza a partir de los 91 días por un estudio de abogados externo.
- El Refinanciamiento es una herramienta que se utiliza para alargar el plazo de la deuda del cliente. Por ello, se fracciona en cuotas, letras con montos menores que los pactados en un principio para que sea más accesible al cliente de regularizar su deuda.

### **Lavado de Activos**

La capacitación en Lavado de Activos es muy necesaria para el personal de la empresa comercializadora de químicos textiles en el distrito de San Juan De Lurigancho, ya que existen muchas empresas que pueden utilizar estos métodos para ingresar al mercado un dinero proveniente de operaciones ilícitas como: Narcotráfico, corrupción, cohecho, etc., y si no estamos preparados para darnos cuenta, es decir; si no sabemos las alertas necesarias que nos permitan estar delante de un caso de lavado de activos, nosotros podríamos estar envueltos en un gran problema porque la justicia podría considerar a la nuestra empresa como un cómplice lo que ocasionaría que estemos en problemas con ley.

Estos posibles casos se pueden reportar mediante formatos como: el de Registro de Operaciones y de Reporte de Operaciones Sospechosas.

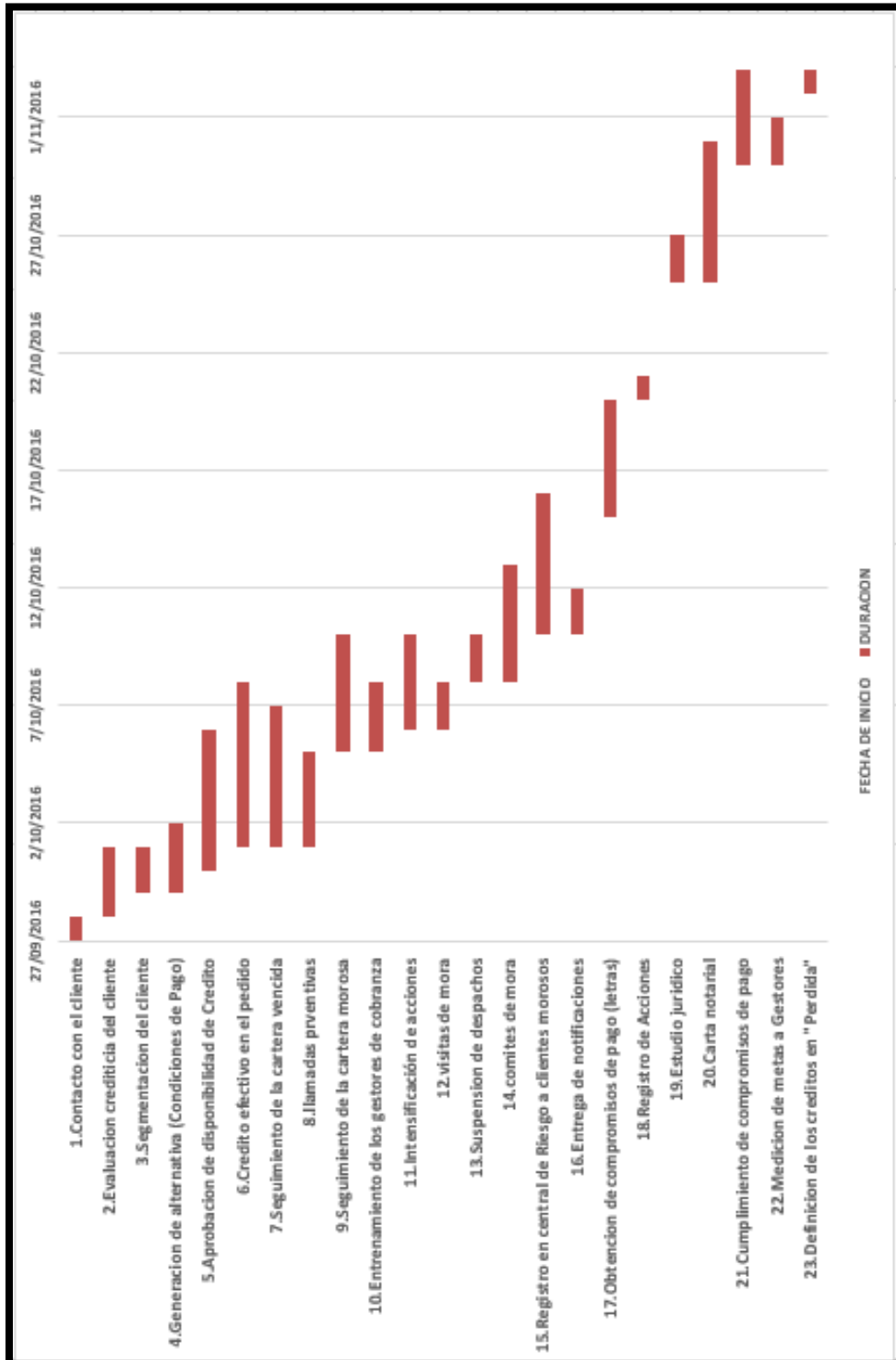
### 3.3.3 Ejecución

Tabla 7: Cronograma de Actividades para la Mejora del Proceso de Cobranzas

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES			
ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	DURACION	FECHA DE TERMINO
1.Contacto con el cliente	27/09/2016	1	28/09/2016
2.Evaluacion crediticia del cliente	28/09/2016	3	1/10/2016
3.Segmentacion del cliente	29/09/2016	2	1/10/2016
4.Generacion de alternativa (Condiciones de Pago)	29/09/2016	3	2/10/2016
5.Aprobacion de disponibilidad de Credito	30/09/2016	6	6/10/2016
6.Credito efectivo en el pedido	1/10/2016	7	8/10/2016
7.Seguimiento de la cartera vencida	1/10/2016	6	7/10/2016
8.Illamadas prventivas	1/10/2016	4	5/10/2016
9.Seguimiento de la cartera morosa	5/10/2016	5	10/10/2016
10.Entrenamiento de los gestores de cobranza	5/10/2016	3	8/10/2016
11.Intensificación de acciones	6/10/2016	4	10/10/2016
12.visitas de mora	6/10/2016	2	8/10/2016
13.Suspension de despachos	8/10/2016	2	10/10/2016
14.comites de mora	8/10/2016	5	13/10/2016
15.Registro en central de Riesgo a clientes morosos	10/10/2016	6	16/10/2016
16.Entrega de notificaciones	10/10/2016	2	12/10/2016
17.Obtencion de compromisos de pago (letras)	15/10/2016	5	20/10/2016
18.Registro de Acciones	20/10/2016	1	21/10/2016
19.Estudio juridico	25/10/2016	2	27/10/2016
20.Carta notarial	25/10/2016	6	31/10/2016
21.Cumplimiento de compromisos de pago	30/10/2016	5	4/11/2016
22.Medicion de metas a Gestores	30/10/2016	2	1/11/2016
23.Definicion de los creditos en "Perdida"	2/11/2016	1	3/11/2016

Fuente: Elaboración Propia

Figura 3: Diagrama de GANT del Cronograma de Actividades



Fuente: Elaboración Propia

### 3.3.4 Evaluación a través de indicadores de control

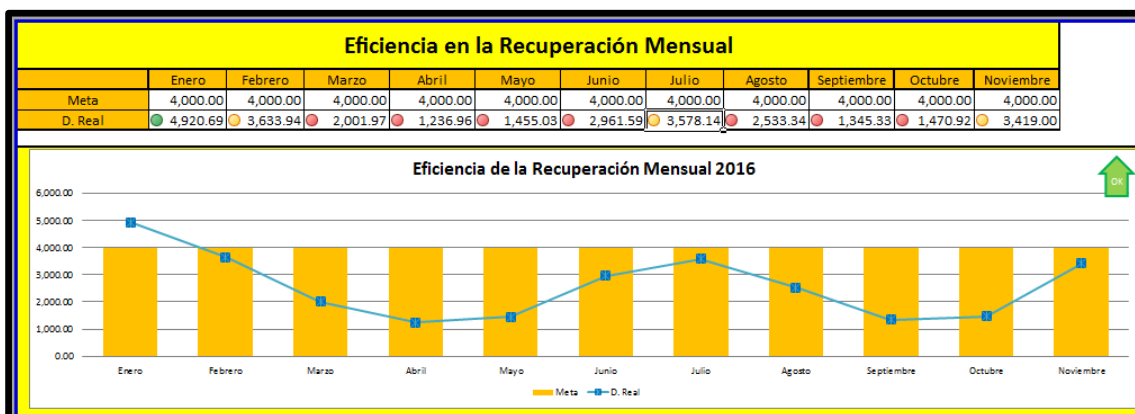
Figura 4: Tablero de Mando de indicadores en el Proceso de Cobranza

TABLERO DE MANDO INDICADORES								
Area:	Sede Lima	Sub Area	Cobranzas		Elaborado por:		Elaboracion Propia	
KPI #	Descripción	Favorable	Jun	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov
II 01	Eficiencia en la Recuperación Mensual	↑	2961.59	3578.14	2533.34	1345.33	1470.92	3419.00
II 02	Tendencia de la Deuda Mensual	↓	5053	3447	5652	12279	9947	6791
II 03	Tendencia Tasa de Morosidad	↓	31.55%	33.38%	33.27%	44.13%	40.74%	44.65%

Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico de Tablero de Mando es el resumen de los indicadores o KPI's utilizados en el presente proyecto, el cual nos permite conocer la realidad actual en que se encuentra el área de Cobranzas y Recuperaciones.

Figura 5: Eficiencia de la Recuperación Mensual

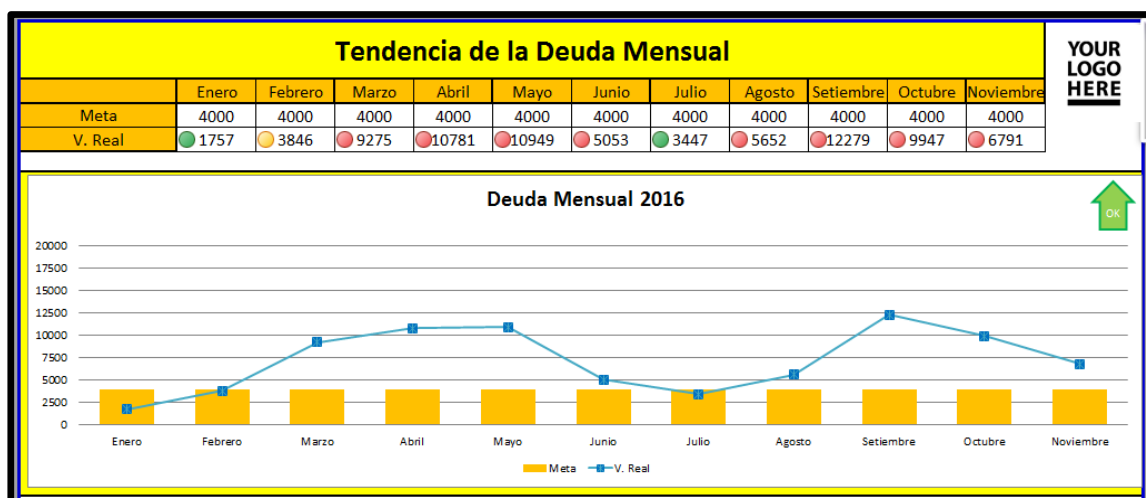


Fuente: Elaboración Propia

Este Indicador nos muestra la tendencia del año 2016 de la recuperación de los créditos de manera mensual, la misma que no viene atravesando por un buen momento. Podemos apreciar que solo en el mes de Enero se cumple la meta esperada por la empresa al recuperar \$4,920.69, también podemos apreciar que en los meses de Julio y Noviembre la recuperación se acerca bastante a la meta esperada, debido a que en los meses de campaña los clientes requieren de una mayor frecuencia de créditos, ya que cuentan con pedidos que cumplir por lo que se ven obligados a cumplir con los anteriores para que la empresa siga abasteciéndolos.

En los meses restantes podemos apreciar que la recuperación es mínima, lo cual nos indica que no existe una buena estrategia de cobranza, porque el personal que labora en dicha área no cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar de la mejor manera su labor y por ello, no se cumplen con las metas establecidas

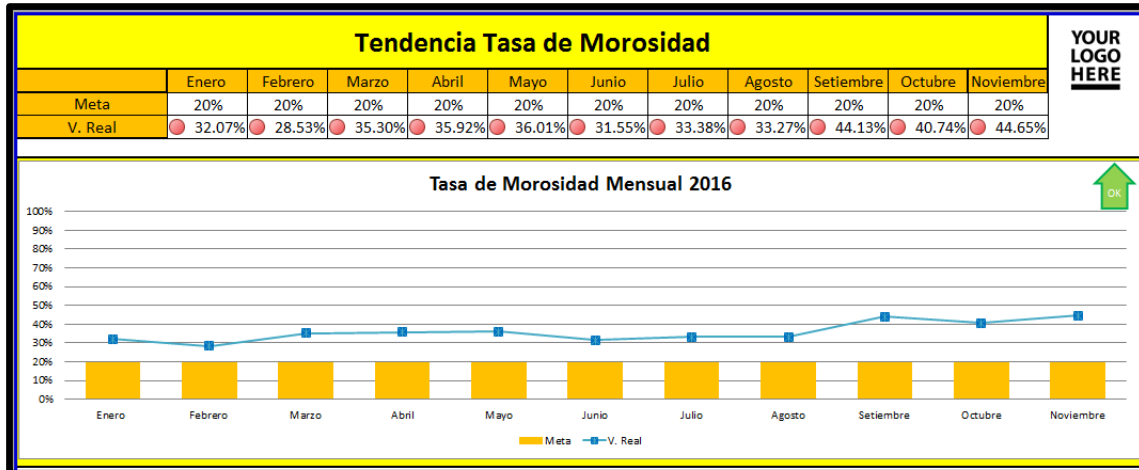
Figura 6: Tendencia de la Deuda Mensual al 2016



Fuente: Elaboración Propia

El Indicador de Deuda Mensual nos muestra la tendencia irregular del 2016 y se aprecia que solo en los meses de Enero y Julio tuvo el alcance esperado, y por el contrario en la mayoría de meses el indicador se encuentra muy por debajo de las metas esperadas por la empresa. Lo cual que complica sobremanera el ratio de Liquidez de la empresa, ya que el incremento en las cuentas por cobrar origina que la empresa no cuente con dinero líquido que le permita afrontar sus deudas a corto plazo, el pago a planillas, la inversión en KW, etc.

Figura 7: Tendencia de Tasa de Morosidad 2016



Fuente: Elaboración Propia

El Indicador de Tasa de Morosidad nos muestra la tendencia creciente del periodo 2016, lo cual es una constante en todo el 2016. En el gráfico, se aprecia cómo la tasa de morosidad se mantiene en todos los meses por encima de la meta esperada por la empresa, observando un pequeño incremento en las misma en los últimos tres meses, donde se sitúa por encima del 40%. Este grafico nos evidencia el grave problema de morosidad por la atraviesa la empresa, por lo que se hace urgente implementar una mejora en la gestión de cobranzas.

### 3.3.5 Medidas correctivas (tratamiento de fallos)

Tabla 8: Causales- Acciones

Causal detectada	Acción remedial
Para cada causal	Una o más acciones
No hay un estándar establecido o el estándar* no es el adecuado (* Buena práctica	Elaborar estándar
El personal no está capacitado correctamente o ha sido insuficiente (o actualizado).  De acuerdo a la Causal “ <b>Personal</b> ”, podemos indicar que, el capital humano es uno de los más valiosos patrimonios con los que cuenta una empresa, y si esta desea crecer, la única manera es invertir en ella para formar un gran equipo de trabajo y que este le permita alcanzar los objetivos planteados. El proceso de reclutamiento es muy importante en la búsqueda del personal más indicado, pero más aún la capacitación constante nos permite mejorar los conocimientos y competencias que permitan tener el mejor personal. Cabe señalar que estas buenas practicas no se vienen dando en la empresa, por ello encontramos una Área de Cobranzas con muchas debilidades.	Capacitar:  Por lo mencionado anteriormente, podemos indicar que es imprescindible implementar un área de reclutamiento, o en todo caso contratar los servicios de una consultora capaz, que nos permita reclutar a los mejores profesionales posibles que nos permita mejorar el rendimiento del equipo de cobranzas. Pero todo no queda allí, como mencionamos anteriormente, no nos sirve de nada reclutar a los mejores si estos no reciben capacitación constante que le permita mejorar sus competencias y sus conocimientos.
El personal no cuenta con los recursos (tiempo, hardware, software, etc., herramientas), necesarios para desarrollarse de acuerdo al estándar.  En cuanto a la Causal: “ <b>Herramientas de Cobranza</b> ”, podemos indicar que, así como es muy importante reclutar al personal idóneo para desempeñar una determinada función, es igual de importante brindarles a estos las herramientas necesarias para que desempeñen su labor de la mejor manera, por tanto concluimos, que actualmente la empresa no viene brindando estas herramientas a su personal lo que ocasiona que esta no alcance sus objetivos de rentabilidad.	Adquirir  Por ello, creemos que es sumamente importante que la empresa “ <b>Adquiera</b> ” herramientas que permitan optimizar la labor de su personal, lo cual repercutirá en mejorar el porcentaje de recuperación de sus créditos en mora. Asimismo, podemos recomendar el uso de algunas herramientas como: El protesto de la Letra de Cambio, la aplicación de fraccionamientos en las deudas, y la notificación oportuna al moroso por medio de Requerimientos de Pago o mediante el implemento de una pequeña central telefónica que permita hacer recordar al cliente el compromiso incumplido.

<p>Falta o escasos criterios de medición de la entrada, el proceso y la salida.</p> <p>De acuerdo a la Casual: “<b>Evaluación a los clientes</b>”, podemos indicar que, a pesar de que la empresa no se trata de una entidad financiera, esta maneja un proceso similar que es la recuperación del dinero. En tal sentido, podemos copiar esta buena práctica que realizan estas entidades que nos permitan mejorar la efectividad en la recuperación de los créditos y minimizar la tasa de morosidad.</p> <p>La evaluación crediticia es una buena práctica implementada por las entidades financieras, las cuales han tenido muy buenos resultados, minimizando el riesgo del</p>	<p>Mejorar criterios</p> <p>Por ello, sería muy importante implementar una metodología de evaluación crediticia, que permita analizar un poco más a fondo algunos aspectos de los clientes como: La capacidad de pago, la experiencia del negocio y el historial crediticio. Este análisis más detallado nos permitirá tomar una mejor decisión con respecto al monto, ya que se le podría asignar crédito al cliente con un plazo establecido, el cual sería el más adecuado para que pueda cumplir con su obligación de la mejor manera, esto nos permitirá cuidar a nuestros clientes y contar con una cartera más sana.</p>
<p>Criterios de contingencia insuficientes o inoportunos:</p> <p>En cuanto a la causal: “<b>Políticas de Crédito</b>”, podemos indicar que, si bien la empresa viene manejando hace mucho tiempo el proceso de los créditos, podemos observar que lo vienen haciendo sin considerar muchos aspectos importantes, y sin manejar políticas de crédito que permitan luego hacer más accesible el proceso de cobranza.</p> <p>Estas políticas se establecen de acuerdo a las necesidades y objetivos que la empresa quiera alcanzar y por medio de ellas, podemos potenciar los procedimientos que nos permitan mejorar la gestión de recuperación de la cartera morosa.</p>	<p>Implementar acciones de contingencia:</p> <p>Por ello, y de acuerdo a las condiciones en las que se encuentra actualmente la empresa, creemos pertinente que se pueda implementar unas políticas de crédito <b>Restrictivas</b>, las cuales sugieren iniciativas como: No brindar créditos grandes a clientes nuevos, solicitar un adelanto por parte del cliente, lo que nos permitirá minimizar el riesgo de mora. Asimismo, reglamentar la cantidad máxima de entidades con la que podría trabajar el cliente, esto nos aseguraría que el cliente tenga menos acreedores con los cuales tenga que compartir sus ingresos, y por último, identificar el volumen de crédito adecuado para cada cliente.</p>

*Fuente: Elaboración Propia*



### 3.3.6 Auditoría de procesos:

Ya establecidos las acciones que formarán parte del procedimiento de mejora de cobranzas de la empresa, se deberán auditar los mismos para asegurar que las acciones sean eficaces.

A continuación, se muestra la Ficha de Auditoria interna para el proceso de Cobranzas, la cual completada por la jefatura del área.

Tabla 9: Ficha de Auditoria Interna

SEGUIMIENTO Y MEDICION DE PROCESOS	FICHA -PROCE	FICHA -PROCE	AUDI
<b>FICHAS DE PROCESO</b>			
<b>FICHA DE PROCESO</b>	<b>EDICION</b>		<b>FECHA DE REVISION</b>
<b>MISION DEL PROCESO</b>			
<b>ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO</b>			
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>			
<b>REGISTRO DE ARCHIVOS</b>			
<b>INDICADORES</b>			
<b>CONCLUSIONES</b>			

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4 Desarrollo el Objetivo 4

Cartera Morosa: \$ 79,777.69

Tipo de Cambio: S/. 3.40 soles al 2016 (media establecida)

Cartera Morosa En soles: S/. 271,244.15

Tabla 10: Gastos de implementación de Área de Cobranzas

Implementación del Personal - Área de Cobranzas				
Cant.	Concepto	Gasto	Costo Laboral	Total
1	Personal Administrativo	S/. 1,200	1.44	S/. 1,728
1	Asistente de Cobranzas	S/. 1,000	1.44	S/. 1,440
-	Asesoría Estudio Jurídico	S/. 1,000	-	S/. 1,000
2	Gestores de Cobranzas Sueldo Fijo	S/. 1,700	1.44	S/. 2,448
-	Telefonía Fija	S/. 150	-	S/. 150
-	Plataforma SENTINEL (S/. 500 al año)	S/. 42	-	S/. 42
1	Caja de 5 Millares de Hojas Bond 75Gr	S/. 100	-	S/. 100
-	Tintas para Impresora	S/. 30	-	S/. 30
	<b>TOTAL</b>	<b>S/. 5,222</b>		<b>S/. 6,938</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se plantea recuperar por lo menos el 12.5 % de la mora mensual con cada uno de los gestores que se contratará. Adicionalmente, se debe considerar que prácticamente los gestores se pagan a sí mismos, motivo por el cual se plantea colocar 2 gestores de cobranzas. Podemos indicar que la tasa de recuperación esperada (12.5%), se recoge del promedio exigido por la gran mayoría de las entidades financieras nacionales a las micro y pequeñas empresas.

Tabla 11: Cuantificación de recuperación mínima esperada por Gestor

<b>Gestor 1 - Cuantificación</b>	
Cartera Morosa	\$79,777.69
% Recuperación Mensual	12.50%
Recuperación en Dólares	\$9,972.21
Recuperación en Soles T.C.: S/3.40	S/. 33,905.52
Recuperación esperada por Gestor	50%
Recuperación por Gestor en soles	S/. 16,952.76
Comisión para Gestor 20%	<b>S/. 3,390.55</b>
Ganancia para la empresa por Gestor 80%	<b>S/. 13,562.21</b>

Fuente: Elaboración Propia

Entonces la rentabilidad obtenida por los cuatro Gestores sería de **S/. 27,124.42**. Si a este resultado le restamos los gastos de implementación que es **S/. 6,938**, obtenemos **S/. 20,186.42**, el cual sería la utilidad neta recuperada por mes misma que al tipo de cambio resulta **\$5,937.20**.

# CAPÍTULO 4

## 4.1 RESULTADOS

De acuerdo a los objetivos planteados, se identificó el proceso de gestión de cobranzas, debido a que es muy importante para la empresa contar con un proceso definido, donde exista un desarrollo claro de las actividades a realizar.

Además que cada personal debe saber exactamente cuál es su función específica dentro de este proceso, porque claramente se aprecia que la empresa no cuenta con un proceso claro. Esta falta de organización y de actividades impacta directamente con la productividad y la efectividad del área de cobranzas, afectando también la rentabilidad de la empresa y a su liquidez.

También se logró identificar las principales causales que afectan negativamente la tasa de morosidad, porque es difícil tratar de mejorar un proceso, si no se sabe con seguridad cuáles son las causales que afectan la productividad de un área, por ello, se realizó esta investigación con el fin de encontrar cuáles son los puntos débiles del proceso para luego trabajar en fortalecer y reestructurar aquellas actividades que no se encuentran totalmente consolidadas. Esto ayudará a que el proceso de cobranzas encuentre un mejor funcionamiento, una cohesión entre todas y cada una de sus actividades, lo que significará una gran reducción de la cartera morosa de la empresa y por ende, de la tasa de morosidad.

Es muy importante que todo el personal del Área de Cobranzas maneje los mismos criterios y normativas, por ello se logró implementar el proceso de mejora mediante la estandarización de los mismos, se implementó directivas como: Segmentación por tipos de clientes, Modalidades de Créditos y Políticas de Créditos. Estas directivas implementadas permitirán hacer respetar los procedimientos de cada proceso, además que nos permitirá asegurar la mejora en el área de cobranzas y una mayor efectividad en la recuperación de la cartera morosa de la empresa que en consecuencia, impacta directamente en la tasa de morosidad de la misma. Pero esta implementación y estandarización de estas nuevas directivas, no obtendrán un buen resultado si estas no son ejecutadas mediante capacitaciones al personal, de modo tal que la empresa se asegurará que toda la información llegue de forma correcta a los empleados.

Para terminar podemos comentar que toda esta investigación e implementación que se realizó en el área de cobranzas, se ve reflejada cuantitativamente para la empresa en una gran mejora económica. Por ello se realizó una completa implementación del área de cobranzas, incorporando 2 gestores que permitirán realizar un seguimiento más profundo de los casos en mora, la incorporación de estos gestores significara una rentabilidad mensual de S/. 20,186.42, cabe señalar que el monto antes mencionado es neto, después de los gasto implementación y después del pago variable (bono) a los gestores. De esta forma y en una producción constante, podríamos indicar que en un año casi se estaría recuperando toda la cartera morosa de la empresa, esto impactaría no solamente en la rentabilidad de la empresa, sino también en su liquidez, la misma que es muy importante para toda empresa, y que permite que esta pueda cubrir sus deudas a corto plazo, el pago de planilla, la inversión en capital de trabajo, el pago de los financiamientos a los bancos, etc.

Por otro lado, podemos indicar que nuestra investigación e implementación de un nuevo proceso de cobranzas, incluyendo la implementación del proceso de evaluación crediticia se ve respaldado con investigaciones realizadas anteriormente por otros autores, por ejemplo; Según (Añez, 2009) en “Aspectos básicos del análisis de crédito” todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa por simple y rápida que esta sea, todo crédito por fácil y bueno y bien garantizado que parezca tiene riesgo.

Cabe señalar que la implementación de directivas y normativas, que ayuden a mejorar los procesos y a consolidar ideas y criterios para el personal, también se ven respaldadas por investigaciones realizadas por otros autores, por ejemplo; para (BRACHFIELD, 2005) Señala que, "Las políticas de cobranza sirven para consolidar criterios, evitar arbitrariedades, al momento de reclamos, simplificar los trámites de cobro, establecer las prioridades y determinar las normas de comportamiento que deben asumir los encargados de gestionar los impagados".

Por ultimo cabe señalar, que la idea de incorporar gestores de cobranza al proceso de mejora, es muy importante ya que estos son los principales artífices de la recuperación de la cartera morosa, y de la reducción de la tasa de morosidad, este pensamiento se ve respaldado por indagaciones de otros autores, como por ejemplo; (VICTOR AGUILAR PINEDO, “Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista corporación petrolera SAC.”, 2012) Manifiesta que, El gestor o negociador de cobranzas debe personalizar cada gestión en función a las características del deudor. Una primera diferenciación viene dada por la personería jurídica del deudor, puesto que no es lo mismo reclamar el pago a una persona particular por deudas personales, que a una empresa que sea sociedad comercial.

Como resultado de la investigación realizada, podemos concluir que ha sido muy valioso apoyarnos en herramientas que nos han permitido identificar información importante para la implementación del área de cobranzas de la empresa comercializadora de químicos textiles en el distrito de San Juan De Lurigancho, tales como: el Diagrama de Ishikawa, el Diagrama de Pareto, el Diagrama de Gant, etc, ya que han servido de mucho en la búsqueda de las causales y actividades no definidas que han venido estropeando el desempeño y la efectividad del área de cobranzas, incrementando la tasa de morosidad y ocasionando grandes pérdidas a la empresa.

- Según la Tabla #1 tenemos que:

AÑO	CARTERA TOTAL	CARTERA MOROSA	TASA DE MOROSIDAD
2015	552517.76	332160.59	60.12%
2016	216434.31	79777.47	36.86%

Esta reducción no se ha dado a causa de una implementación en la empresa. Este resultado se ha dado, específicamente, por la contracción de la cartera total en casi un 61%. Es por ello que se plantea una reducción significativa y verdadera sin necesidad que la reducción de la tasa de morosidad sea a costa de la reducción de la cartera total de la empresa, más bien consideramos que es necesario que se incremente para el bien de la empresa.

A través de la implementación del Área de Cobranzas y el seguimiento de los dos gestores de cobranzas propuestos, la empresa recuperó un importe mensual de **S/. 20,186.42 (\$5937.2)**.

Por tanto, proyectamos un cuadro con los saldos de la cartera morosa disminuidos en los próximos 12 meses.

Tabla 12: Proyección de reducción de Cartera Morosa al 2016

<b>Cuadro Proyectado de Reducción de CM</b>		
<b>Cartera Morosa 2016</b>		<b>\$79,777.69</b>
<b>Dic-16</b>	<b>\$5,937.20</b>	<b>\$73,840.49</b>
<b>Ene-17</b>	<b>\$5,937.20</b>	<b>\$67,903.29</b>
<b>Feb-17</b>	<b>\$5,937.20</b>	<b>\$61,966.09</b>
<b>Mar-17</b>	<b>\$5,937.20</b>	<b>\$56,028.89</b>
<b>Abr-17</b>	<b>\$5,937.20</b>	<b>\$50,091.69</b>
<b>May-17</b>	<b>\$5,937.20</b>	<b>\$44,154.49</b>
<b>Jun-17</b>	<b>\$5,937.20</b>	<b>\$38,217.29</b>
<b>Jul-17</b>	<b>\$5,937.20</b>	<b>\$32,280.09</b>
<b>Ago-17</b>	<b>\$5,937.20</b>	<b>\$26,342.89</b>
<b>Set-17</b>	<b>\$5,937.20</b>	<b>\$20,405.69</b>
<b>Oct-17</b>	<b>\$5,937.20</b>	<b>\$14,468.49</b>
<b>Nov-17</b>	<b>\$5,937.20</b>	<b>\$8,531.29</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

De acuerdo con la tabla anterior, podemos concluir que en doce meses podríamos reducir de \$ 79777.69 a \$ 8,531.29 la cartera morosa, siendo un monto significativo, ya que estaríamos reduciendo la mora casi en su totalidad lo que representa un 3.94% de la tasa de morosidad de la empresa.



Tabla 13 Cuadro Comparativo de Gestiones de área de cobranza

CUADRO COMPARATIVO DE GESTIONES DE AREA DE COBRANZAS				
Recuperación del 2016			Proyectado Recuperación 2017	
Ene-16	\$4,920.69	S/. 16,730.35	Dic-16	S/. 20,186.42
Feb-16	\$3,633.94	S/. 12,355.40	Ene-17	S/. 20,186.42
Mar-16	\$2,001.97	S/. 6,806.70	Feb-17	S/. 20,186.42
Abr-16	\$1,236.96	S/. 4,205.66	Mar-17	S/. 20,186.42
May-16	\$1,455.03	S/. 4,947.10	Abr-17	S/. 20,186.42
Jun-16	\$2,961.59	S/. 10,069.41	May-17	S/. 20,186.42
Jul-16	\$3,578.14	S/. 12,165.68	Jun-17	S/. 20,186.42
Ago-16	\$2,533.34	S/. 8,613.36	Jul-17	S/. 20,186.42
Set-16	\$1,345.33	S/. 4,574.12	Ago-17	S/. 20,186.42
Oct-16	\$1,470.92	S/. 5,001.13	Set-17	S/. 20,186.42
Nov-16	\$3,419.00	S/. 11,624.60	Oct-17	S/. 20,186.42
Dic-16			Nov-17	S/. 20,186.42
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 97,093.49</b>	<b>TOTAL</b>	<b>S/. 242,237.04</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 4.2 CONCLUSIONES

1. Industrias Químicas Textiles SAC no tiene una política de crédito eficaz, dado que para evaluar a los clientes solo se considera la antigüedad como clientes de la empresa y en el caso de clientes nuevos, el prestigio que tenga en el mercado sin considerar variables cuantificables, al implementar un plan de mejora en el proceso de cobranzas.
2. Se logró identificar los procesos de la empresa, los mismos que fueron representados en un Diagrama de Flujos, encontrando de esta manera las deficiencias que existen actualmente en el proceso de cobranzas, las cuales afectan directamente al incremento significativo de la tasa de morosidad de la empresa.
3. Se logró identificar las causales de por qué la empresa mantiene una alta tasa de morosidad. Estas se representaron en un diagrama de Ishikawa, el mismo que nos permitió concentrarnos en las causales principales para mejorar los procesos que hasta ahora se manejan en la empresa.
4. Se logró implementar y mejorar estándares de procesos en el área de cobranzas, que permitirán llevar un mejor control en los procesos, brindándoles autonomía a cada área para desempeñar su labor de la mejor manera.
5. Se realizaron capacitaciones continuas a los gestores de cobranza para su posterior evaluación en el logro de los objetivos establecidos como es recuperación de cartera morosa al 12.5 % mensual, brindándoles también estadísticas y reportes diarios que le permitan realizar su labor de la mejor manera.
6. Al establecer auditorías internas, se logrará un mejor control y medición del área e identificar condiciones irregulares que serán posteriormente solucionadas.
7. En caso de no aplicarse la mejora a la empresa, puede caer en la falta de liquidez e incumplimiento de obligaciones y en el peor de los casos, cierre de la empresa.
8. Se deberá aplicar políticas de cobranzas de forma que sean restrictivas y de darse el caso, suspender las ventas al cliente para evitar el incremento de la cartera morosa, y así reducir el riesgo de volverse una cuenta incobrable.

### 4.3 RECOMENDACIONES

1. Realizar el seguimiento permanente de las acciones y reacciones sobre la cuenta gestionada
2. Realizar capacitaciones mensuales a los participantes del proceso de cobranza, para el correcto desarrollo de sus actividades.
3. Elaborar mensualmente un reporte de deuda con la empresa para ser enviado a cada cliente.
4. Desarrollar métodos para cobrar las cuentas morosas sin perder al cliente.
5. Canalizar los esfuerzos de acuerdo a la probabilidad de recuperación

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de RRHH*. Buenos Aires : Editorial GRANICA.
- Añez, M. (2009). *Aspectos básicos del análisis de crédito*. El Cid Editor.
- Badillo, Á. G. (2012). *Boletín Organización Nacional de la Defensa del deudor - México*.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe: http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/c.html>
- BARRIOS, E. J. (2000). "La Demanda en el proceso civil y comercial".
- BRACHFIELD, P. (2005). "Cómo vender a crédito y cobrar sin contratiempos. España. Gestión 2000".
- Cádiz, U. d. (2007). Gestión de Procesos en la UCA. *Guía para la identificación y Análisis de Procesos*, 9.
- DECONCEPTOS. (s.f.). Obtenido de <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/compromiso>
- ECO-FINANZAS. (2011). Obtenido de <http://www.eco-finanzas.com: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/D/DEUDA.htm>
- Educación Financiera en la Red. (2016). Obtenido de [http://www.edufinet.com: http://www.edufinet.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1727&Itemid=178](http://www.edufinet.com: http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1727&Itemid=178)
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Obtenido de <http://empresayeconomia.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>.
- GERENCIE. (s.f.). Obtenido de <http://www.gerencie.com/conciliacion.html>
- GESTIOPOLIS. (s.f.). Obtenido de <HTTP://WWW.GESTIOPOLIS.COM/GESTION-DE-PAGOS-Y-COBRANZAS/>
- GESTIOPOLIS. (s.f.). Obtenido de <HTTP://WWW.GESTIOPOLIS.COM/GESTION-DE-PAGOS-Y-COBRANZAS/>
- INDECOPI. (s.f.). Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/174346/conciliaci%C3%B3n.pdf>
- LEVY, L. (2009). "Planeación financiera en la empresa moderna. México. Editorial Fiscales ISEF".
- MINSA. (s.f.). Obtenido de <http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/diagramacausaefecto.pdf>
- Morales Castro, J. A. (2014). *Crédito y Cobranza*. Mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- Morillo Sánchez, M. (2014). *ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA LA COOPERATIVA PILAHUIN TIO LIMITADA DE OTAVALO PARA DISMINUIR LA MOROSIDAD*. IBARRA-ECUADOR.
- MULLER, R. D. (1994). "La definición de sostenibilidad, las variables principales y bases para establecer indicadores".
- OJEDA, Y. G. (2007). *Guía para la identificación y Análisis de procesos*. Cadiz, Malaga, España.
- ORTIGOSA MENCOS, J. (2011). "Implementación de una metodología de cobranza sistematizada en una empresa de financiamiento".
- Ortigosa Mencos, J. R. (2011). "Implementación de una metodología de cobranza Sistematizada en una empresa de financiamiento". Guatemala.
- Peralta Rupay, A. (2009). *Las Centrales de Riesgo y las Categorías de Riesgo*. Obtenido de <http://aempresarial.com/servicios/revista:>

[http://aempresarial.com/servicios/revista/186\\_9\\_MRNVVQVDEKORPODXKZOAPNIJZSUSWJOJACFVSAYWLNOACSNRL.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/186_9_MRNVVQVDEKORPODXKZOAPNIJZSUSWJOJACFVSAYWLNOACSNRL.pdf)

Philip Kotler, G. A. (2012). *Marketing*. Mexico: Prentice Hall.

ROBERTS, J. (2013). *LA EMPRESA MODERNA: ORGANIZACION, ESTRATEGIA Y RESULTADOS - UNIVERSIDAD STANFORD*.

Schreiber, L. C. (20 de enero de 2015). *Publimetro*. Recuperado el 05 de octubre de 2016, de Publimetro.pe: <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-china-nuestro-principal-proveedor-productos-30788?ref=ecr>

Spendolini, M. J. (2016). *www.minsa.gob.pe*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2016, de *www.minsa.gob.pe*: [http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2006/SegPac/EI\\_Proceso\\_de\\_Benchmarking.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2006/SegPac/EI_Proceso_de_Benchmarking.pdf)

VICTOR AGUILAR PINEDO, H. (2012). “*Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista corporación petrolera SAC.*”.

VICTOR AGUILAR PINEDO, H. (2012). “*Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista corporación petrolera SAC.*”.

# ANEXOS

Anexo N°1: Reporte de cobranzas para evaluación de los gestores

Reporte de Cobranzas al / /						
Codigo Cliente	Nombre Empresa	Concepto	Monto de deuda	Fecha de pago	Días de Retraso	Compromiso de pago

Anexo N°2: Ficha de evaluación de clientes

<b>FICHA DE CLIENTES</b>
--------------------------

**A.- DATOS DEL CLIENTE**

Razón Social:	RUC:
Giro del Negocio:	
Fecha de inicio de Actividades:	
Dirección:	
Ciudad:	País:
Teléfonos:	Fax: E-mail:

**B.- PRINCIPALES ACCIONISTAS**

NOMBRE	ACCIONES	CARGO EN LA EMPRESA

**C.- PRINCIPALES EJECUTIVOS DE LA EMPRESA -**

	F.NAC.	D.N.I.
Presidente del Directorio		
Gerente General		
Gerente Administrativo		
Gerente Financiero		
Gerente comercial		
Persona de Contacto		

**D.- REFERENCIAS BANCARIAS**

BANCO	N° CTA. CTE.	SECTORISTA	TELÉFONO

**D.- REFERENCIAS COMERCIALES**

RAZON SOCIAL	CONTACTO	TELÉFONO

**F.- LÍNEA DE CRÉDITO OFRECIDA**

Monto	\$ 3,000.00 USD	
Forma de Pago	LETRA DE CAMBIO	

**G.- GARANTÍAS QUE OFRECE: (DETALLE)**


Declaro que los datos proporcionados en esta solicitud son verídicos, por lo tanto autorizo a INDUSTRIAS QUIMICAS TEXTILES SAC. a realizar las verificaciones que juzgue conveniente.

\_\_\_\_\_  
FECHA

\_\_\_\_\_  
FIRMA Y SELLO DEL CLIENTE



Anexo N°3: Carta Blanca, Requerimiento de Pago

**CARTA BLANCA**

Campoy, XX de XXXXXXXXXX de 201\_

**Señor:**

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

GERENTE GENERAL DE XXXXXXXXX S.A.C.  
DIRECCION XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX

**Ate.-**

**Asunto:** Requerimiento de Pago de Facturas.

Por la presente, los saludamos cordialmente y la vez solicitarle que en el breve plazo cumpla con pagarnos las siguientes facturas pendientes de pago:

FACTURAS	EMISION	VENCIMIENTO	MONTO \$	LETRA	MONTO \$
				<b>TOTAL</b>	

**Total: US\$. XXXXXXXX (XXXXXXXXXX CON 00/100 DOLARES AMERICANOS)**

Asimismo, este requerimiento se realiza en atención a que ha transcurrido más de (10) meses, desde que surgió su obligación sin que haya realizado los pagos antes referidos, viéndonos forzados a recurrir a este medio para requerir lo adeudado, por lo que deberá cumplir con el pago de las facturas en un plazo de dos (02) días de recibida la presente carta. Finalmente le recordamos que de persistir en su incumplimiento iniciaremos las acciones legales necesarias para recuperar lo adeudado más los intereses de ley.

Sin otro particular y agradeciendo la atención a la presente quedamos de ustedes.