

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Contabilidad y Finanzas

“DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA EMPRESA MINERMAQ & CONSTRUCCIONES EIRL, EN EL AÑO 2020”

Tesis para optar el título profesional de:

Contadora Pública

Autoras:

Yadkin Estefani Delgado Arteaga
Diana Yaselin Rodriguez Castro

Asesor:

Mg. Cecilia Elena Fhon Núñez

Trujillo - Perú

2021



DEDICATORIA

A mis padres Eduardo y Cesibel, por ser mi inspiración, mi fortaleza, porque a pesar de no estar cerca están siempre en mi corazón.

A mis hermanos Anderson, Orlen y Stephen por ser mi motivo principal para no rendirme y culminar cada proyecto propuesto, porque sé que ellos seguirán mi ejemplo.

Yadkin Estefani Delgado Arteaga

DEDICATORIA

A mi abuelito Helí, que Dios lo tiene en su gloria y ahora es un ángel en mi vida, gracias por confiar en mí y sentirte orgulloso de tu nieta.

A mis padres Elmer y Dina por ser mi fortaleza y mi motivación a seguir cada día, gracias por sus consejos y ser parte de este gran sueño.

A mis 9 hermanos por estar siempre a mi lado, en los momentos más importantes de mi vida, gracias por cada palabra de aliento, sé que ustedes también seguirán mi ejemplo y lograrán sus metas.

Diana Yaselin Rodriguez Castro

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser nuestro mejor amigo, por acompañarnos en cada momento, por darnos salud, sabiduría y por guiarnos en cada paso del presente trabajo.

A nuestros profesores, en especial a nuestra asesora Cecilia Fhon por absolver nuestras dudas en cada consulta, por permitirnos aprender de sus conocimientos, por su paciencia y su apoyo constante.

A la representante legal de la empresa Minermaq Danixa García, por proporcionarnos la información necesaria para ser de esta tesis una realidad.

A nuestros compañeros, por demostrarnos, el valor de la amistad, por sus consejos y hacer de esta una experiencia única e increíble.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO	4
TABLA DE CONTENIDOS	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO II. MÉTODO	18
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	21
3.1 Datos de la empresa	21
3.2 Descripción de las debilidades del proceso de otorgamiento de créditos de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL.	24
3.2.1 Número de créditos otorgados que no cumplieron con la presentación de requisitos.29	
3.2.2 Créditos otorgados que no se encontró su file.....	34
3.3 Análisis de las debilidades del proceso de seguimiento de cobranza de la empresa Minermaq y Construcciones EIRL.	35
3.3.1 Número de créditos a los que no se le hizo un seguimiento oportuno y eficiente.	37
3.4 Cálculo del índice de morosidad ocasionado por las debilidades de control interno del área de créditos y cobranzas de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL.	42
3.5 Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas para reducir el índice de morosidad de la empresa Minermaq & construcciones EIRL.	48
3.5.1 Objetivos estratégicos para el área de créditos y cobranzas	49

3.5.2	Diseño de un Manual de Organización y Funciones para el área de créditos y cobranzas.	49
3.5.3	Diseño de Manual de Procedimientos para el área de créditos y cobranzas.	52
3.5.4	Elaboración de Flujogramas para el proceso de créditos y cobranzas.	66
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....		72
4.1	Discusión.....	72
4.2	Conclusiones	75
REFERENCIAS.....		77
ANEXOS.....		80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Reporte de créditos con cartera vencida que no presentaron requisitos.	30
Tabla 2. Reporte de créditos con cartera vencida que no se encontró su carpeta.	34
Tabla 3. Reporte del seguimiento de cobranzas.....	38
Tabla 4. Reporte de empresas morosas.....	43
Tabla 5. MOF del Proceso de Créditos y Cobranzas propuesto	50
Tabla 6. MAPRO para la solicitud de un crédito.....	52
Tabla 7. MAPRO del proceso de evaluación y otorgamiento de un crédito.....	56
Tabla 8. Diseño del MAPRO del proceso operativo cobranza de un crédito	62
Tabla 9. Cronograma de capacitación del personal.	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Formula del índice de morosidad.	15
Figura 2. Implementos de seguridad.	22
Figura 3. Organigrama de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL.	22
Figura 4. FODA de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL.	23
Figura 5. Flujograma actual del proceso de otorgamiento de créditos.	26
Figura 6. Flujograma actual del proceso de seguimiento de cobranza.	37
Figura 7. Flujograma propuesto para solicitar un crédito.	66
Figura 8. Flujograma propuesto para la evaluación y otorgamiento de un crédito.	68
Figura 9. Flujograma propuesto para el proceso de cobranza de un crédito.	70

RESUMEN

El área de créditos y cobranzas es sumamente importante en una empresa, como también, su control interno. La presente investigación tiene como objetivo principal determinar la incidencia de las debilidades de control interno del área de créditos y cobranzas en el índice de morosidad de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL, en el año 2020, para lo cual, se utilizó una metodología no experimental-descriptiva, en donde se analizaron, las debilidades entorno al otorgamiento del crédito y el seguimiento de las cobranzas, encontrándose que estas, inciden negativamente en el índice de morosidad, es por ello, indispensable que el área cumpla adecuadamente con los procesos, como también las políticas de la entidad. Para lograr el objetivo, se realizó un cuestionario y análisis documental de los reportes de cuentas por cobrar, también, se hizo una verificación al proceso de otorgamiento de créditos y seguimiento de los mismos, hallando que la empresa no cuenta con un manual de organización y funciones, no tiene objetivos estratégicos, no cuenta con formatos adecuados, así mismo carece de un manual de procedimientos, en donde de forma clara se establezcan políticas que ayuden a la ejecución de funciones del personal, ya que, el encargado del área, no realiza una evaluación apropiada y un seguimiento de las cobranzas eficiente, de tal manera, que el índice de morosidad al 2020, es de 72.20%. Determinando que es necesaria la implementación de una propuesta de mejora para el área de créditos y cobranzas.

PALABRAS CLAVE: Control interno, créditos y cobranzas, índice de morosidad.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años a nivel mundial, las ventas de productos y la prestación de servicios a crédito se han convertido en un medio de ingreso importante para la gran mayoría de organizaciones. Hoy que la economía en el mundo entero atraviesa una de las más fuertes crisis financieras, producto de la emergencia sanitaria causada por la llegada del coronavirus, el sector comercial en gran magnitud se ha visto afectado, principalmente en la recuperación de sus créditos, ya que por las medidas de confinamiento que los gobiernos de los países han establecido, muchas de las empresas han quebrado, otras han cerrado provisionalmente, mucha gente ha quedado desempleada, perjudicando de esta forma la economía de los consumidores y su sustento para afrontar sus obligaciones crediticias. Gómez y Cuellar (2021).

A nivel internacional, la deuda global en 2020 de familias, empresas y gobiernos, según datos del Instituto de Finanzas Internacionales (IIF, 2020) aumentó en 24 billones de dólares, más de la cuarta parte de lo que aumentó en la década anterior (88 billones), superando el 355% del PIB mundial, por otro lado, solo el gremio empresarial mundial, asumió un record histórico de deuda creciendo un 10.2% en 2020, alcanzando a los 13.5 billones de dólares, esta deuda ayudó a incrementar las reservas de efectivo para enfrentar la crisis económica causada por el impacto de la pandemia de la COVID-19, según informa el índice anual de la revista especializada en tendencias del endeudamiento de las empresas en todo el mundo, Janus Henderson Corporate Debt Index (2020).

Ante este aumento sustancial de deudas, surge una mayor necesidad por la recuperación de las mismas, por ende, el de mejorar los procesos de control interno en el área de créditos y cobranzas, refiriéndose a este tema Navas y Manjerrez (2020), nos indican que su carencia o deficiencia influye directamente en la recuperación de los créditos y el aumento de la morosidad de las empresas.

En el Perú, el Instituto de economía y desarrollo empresarial (IEDEP, 2020) de la Cámara de Comercio de Lima, señala que la crisis originada por la pandemia y la fuerte recesión afectaron drásticamente el empleo e ingresos de las familias y las ventas de las empresas, disminuyendo así sus posibilidades de pago. Por ello, la tasa de morosidad de los créditos pasó de 3.41% en marzo a 5.79% en noviembre del 2020. De igual manera, según el informe elaborado por Equifax, las deudas por morosidad ascienden a S/32,506 millones, situando a La Libertad en tercer lugar de los departamentos con mayor cantidad de morosos (513, 000). De esta deuda total morosa, el 48% proviene de las deudas comerciales, es decir de aquellas que se generan a causa de la compra de un producto o servicio a crédito, que no pertenece al sector financiero, por ejemplo, con operadores telefónicos, universidades, deudas con empresas de venta directa, entre otras.

Asimismo, entre las empresas que han tenido mayor auge en La Libertad durante estos últimos años, destacan las empresas agroindustriales, las mineras y las empresas de construcción, estas debido al trabajo riesgoso que realizan se ven obligadas a cumplir con ciertas normas en materia de Seguridad y Salud, como son, ley N° 29783 (Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo), ley N°28806 (Ley General de Inspección de Trabajo) y el Decreto N°019-2006-TR (Reglamento

de la Ley General de Inspección de Trabajo), ya que, su cumplimiento es supervisado por el ministerio de Trabajo, SUNAFIL y otros agentes reguladores. Debido a esto surge la necesidad de cubrir esta demanda, es por ello, que se crea la empresa Minermaq & Construcciones EIRL, empresa comercial de la ciudad de Trujillo dedicada a la venta de implementos de seguridad y equipos de protección personal (EPP). Esta empresa en plena pandemia del COVID-19 aumento sus ventas a crédito, pues sus mayores clientes tuvieron la necesidad de adquirir más EPP's como mascarillas, guantes, alcohol, etc. Puesto que, el congreso de la república dispuso que los empleadores deberán asumir los gastos por EPP's durante la emergencia sanitaria para así garantizar el bienestar de los trabajadores, según Ley 31246, que modifica la ley 29783, ley de Seguridad y Salud en el trabajo. Es así, que al aumentar sus ventas al crédito, también aumentaron sus cuentas por cobrar, con la que se hicieron presentes las debilidades en el control interno del área de créditos y cobranzas, puesto que, no cuenta con un área de créditos que se preocupe por la revisión y validación de requisitos indispensables para el otorgamiento del crédito, como es la firma de una letra de cambio o la firma de un pagaré, igualmente, en las cobranzas se observó que había una falta de seguimiento a los créditos y la inexistencia de estrategias, que permitan recuperar un porcentaje de las deudas, lo que ha ocasionado un alto índice de morosidad.

La problemática de la empresa en estudio, es similar a las investigaciones que realizaron Díaz et ál. (2017) e Indacochea y Ramírez (2018) a empresas dedicadas a la venta de productos de seguridad, dado que, nos indican que las empresas, no cuentan con un buen manejo del área de créditos, que parte desde la asignación del crédito, ya que, no existen procesos claros que indiquen el entorno del crédito, como es la de evaluar a los clientes, conocer sus condiciones, sus referencias, el cumplimiento de ciertos requisitos para permitirles acceder al crédito, también, se observa que el control y seguimiento de la cartera es deficiente y no se ejecutan acciones apropiadas para que los clientes cumplan con sus obligaciones.

Así mismo, Villamar (2019) en su investigación: “Propuesta de Control Interno para cuentas por cobrar en SEGURQUIL Compañía de seguridad CIA. LTDA”, propuso mejorar el seguimiento del área de cobranzas, puesto que, verificó que esta empresa no contaba con procedimientos establecidos, para realizar las cobranzas, es por ello, que las cuentas por cobrar incrementaron, como también, el índice de morosidad, por la que recomienda, realizar de manera permanente la gestión de un control interno en las cobranzas, con la finalidad de disminuir el índice de morosidad.

De la misma forma, Farje et al.(2016) a través, de su estudio menciona que al implementar un plan de mejora en el área de créditos y cobranzas, este traerá mayor orden a los procesos, optimizará el tiempo en las tareas de los colaboradores, también, nos dice que es importante que se realice evaluaciones periódicas mensuales de los principales indicadores de cobranza, ya que, se detectaría los problemas cualitativos y cuantitativos del área, para así aplicar políticas restrictivas, como por ejemplo, suspender el servicio evitando que aumente la cartera morosa, disminuyendo de esta forma el riesgo que posteriormente se vuelvan cuentas incobrables.

Otros autores que investigaron sobre el tema fueron Ferrel (2016) y Calderón y Miranda (2019) los cuales concluyeron que las causas del riesgo crediticio son, la falta de políticas de crédito y la falta de capacitación a los asesores, esto debido a que es el paso principal para la apertura del mismo, así que, si hay una mala evaluación en el otorgamiento de los créditos, los clientes caen en morosidad, también, indican que un mejor control interno en el área cobranzas, permite mantener un orden estructurado de los procesos y pagos, que conllevan a promover la efectividad en la gestión de las cuentas por cobrar mejorando los índices de cuentas incobrables y contribuyendo a un mejor rendimiento de las organizaciones.

Puesto que, desde la perspectiva de Isaza (2019) el control interno es un conjunto de planes, normas, procedimientos y técnicas, implementados por una organización, con la finalidad de procurar que todas las actividades se realicen adecuadamente, para de esta forma lograr las metas y objetivos planteados. De igual manera, Gaitan y Niebel (2015), resaltan la importancia del control interno para ayudar a optimizar los recursos, lograr una eficiente gestión administrativa y financiera apoyando así a la toma de mejores decisiones. Este proceso según Pereira (2019) deberían iniciarse con un plan de organización, que cuente con objetivos claros, con un organigrama definido, con manuales de políticas y procedimientos que guíen al logro de objetivos, por último, se debe realizar un estudio evaluando los controles internos planteados, para tener mejores resultados y este se vea reflejado en todas las áreas de la empresa.

Es así que, una de las áreas que más debilidades tiene en cuanto a control interno, es el área de créditos y cobranzas, la que conforme Arroyo et al. (2020) es el área responsable de identificar, clasificar a los clientes, analizar y gestionar los créditos, también, se encarga de administrar el riesgo de la cartera de créditos, definir y exigir garantías reales a los clientes, por último, realiza la cobranza oportuna, para reducir la morosidad de las cuentas por cobrar.

Castillo (2021), señala que la morosidad se define como la falta o demora en el pago de los créditos. Por consiguiente, se considera que un cliente es moroso cuando ha excedido de forma constante los plazos establecidos de pago.

El Índice de Morosidad (IMOR), es la cartera de crédito vencida con proporción de la cartera total. Es uno de los indicadores más utilizados como medida de riesgo de una cartera crediticia.

Figura 1

Formula del índice de morosidad.

$$\text{Índice de Morosidad} = \frac{\text{Saldo de Cartera de Crédito vencida}}{\text{Saldo de Cartera de Crédito total}}$$

Nota: Zorita (2016) pág 107

Según Morales y Morales (2014) Gestionar y hacer el cobro de los créditos a favor de la empresa, administrar y controlar la cartera de recursos de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación para los cuales desarrolla las siguientes actividades

- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro.
- Desarrollar estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Diseña, proponer e implementar controles administrativos que permita reducir las cuentas incobrables.
- Supervisar y validar las notas de crédito de acuerdo con la normatividad aplicable.
- Controlar y custodiar los documentos que correspondan al departamento.
- Informar a las áreas de ventas y distribución sobre el comportamiento del status de los clientes en el pago de sus créditos.
- Programar, controlar y supervisarlas actividades de los cobradores adscritos al área.
- Llevar control documental y electrónico de los clientes acreditados.
- Informar a las demás áreas, Finanzas, Recursos Humano, Contabilidad, Gerencia y demás.

Por consiguiente, en este trabajo de investigación se propone determinar ¿Cuál es la incidencia de las debilidades de control interno del área de créditos y cobranzas en el índice de morosidad de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL en el año 2020?

Por otro lado, se plantea como objetivo general determinar la incidencia de las debilidades de control interno del área de créditos y cobranza en el índice de morosidad de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL en el año 2020 y se establecen como objetivos específicos: Describir las debilidades en el proceso de otorgamiento de créditos de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL. Analizar las debilidades en el proceso de seguimiento de cobranza de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL. Calcular el índice de morosidad ocasionado por las debilidades de control interno del área de créditos y cobranzas de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL. Establecer una propuesta de mejora del proceso de crédito y cobranza para reducir el índice de morosidad de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL. También, se considera pertinente como hipótesis que las debilidades de control interno del área de cobranzas inciden negativamente en el índice de morosidad, esto debido a la falta de un adecuado proceso de otorgamiento de créditos y a un seguimiento oportuno para realizar las cobranzas.

El presente estudio es relevante por el aporte significativo que representa. Su desarrollo tiene una justificación de conveniencia, porque contribuirá de manera significativa conocer las debilidades que se presenta en el control interno en base a los créditos y cobranzas, asimismo, si inciden en el índice de morosidad de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL, con el fin de establecer propuestas de mejora en los procesos de cobranza y así poder reducir el índice de morosidad.

CAPÍTULO II. MÉTODO

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo debido a que se utilizará los datos de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL, asimismo, se aplicará el índice de morosidad para poder determinar el volumen de créditos vencidos sobre el total de crédito concedidos. Tal como, nos indica Maldonado (2018), la investigación cuantitativa tiene que ver con la medición del objeto de estudio, utiliza la estadística, tabulación, datos fácticos, numéricos y repetibles, todos orientados a los resultados.

De tipo descriptivo, porque describe las debilidades presentadas en el proceso de otorgamiento de créditos, así como, en el seguimiento de cobranza, describe e interpreta los resultados del índice de morosidad, finalmente, describirá una propuesta de mejora para el área de créditos y cobranzas. Merino (2015), explica que este tipo de investigación describe las características de un objeto, cosa, persona o lugar en un momento dado, es un estudio más formal y estructurado.

El diseño es no experimental, ya que, solo se observará y se analizará la toma de datos de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL, para luego interpretar la realidad de esta. Según Rodríguez (2020), es una investigación en donde se encarga de observar las situaciones o eventos, tal como, se presentan en forma natural, sin manipular las variables, de forma sistemática y empírica.

De tipo transversal, dado que la investigación implica analizar los créditos y cobranzas del periodo 2020. Según Solíz (2019), define que es el estudio del comportamiento de las variables a lo largo del tiempo y espacio según su problemática y características.

La población se puede mencionar que es un conjunto infinito o finito de cosas, ideas o acontecimientos que comparten algunas características o peculiaridades que se desean estudiar, para luego definir sus propiedades (Soliz,2019). Esta investigación tiene como población los reportes de cuentas por cobrar y la información financiera del área de créditos y cobranzas de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL.

La muestra es un subconjunto de unidades de observación seleccionadas de una población, bajo las condiciones preestablecidas que será objeto de registro y captación de datos (Soliz, 2019). Por tal motivo, la muestra para esta investigación, son los reportes de cuentas por cobrar y la información financiera del área de créditos y cobranzas de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL del año 2020.

En lo que concierne a las técnicas e instrumentos de recolección de datos para esta investigación se empleará los siguientes:

La entrevista según Ildfonso y Fernández (2017), es un encuentro entre dos personas, el entrevistador “investigador” y el entrevistado “investigado”, que tiene como finalidad obtener información de parte de este, de tal forma, que explica todo lo que conoce de la materia.

En esta investigación se usará como instrumento el cuestionario de preguntas abiertas, que está dirigido al personal del área de créditos y cobranzas, en este caso al asistente, con el objetivo de recopilar información relevante.

El análisis documental según Hernández et al. (2018) explica que es la manipulación o revisión de hechos, números presentados en los reportes, documentos o registros para adquirir información de la materia examinada. En esta investigación se utilizará como instrumento la ficha de análisis documental para poder recoger información de los créditos concedidos, créditos vencidos o morosos en el 2020 y la documentación solicitada a los clientes.

El procedimiento que seguirá la presente investigación es el siguiente: primero. se solicitó, el permiso del representante legal de la empresa, luego, se realizó la visita, en donde se aplicó el cuestionario al asistente del área de créditos y cobranzas, posteriormente, se pidió, la lista de la cartera de clientes, los reportes de las cuentas por cobrar del año 2020, así también, se requirió los files de cada cliente, para su revisión. Por último, se revisó los estados financieros del periodo 2020, ya que, con esta información se calculó el índice de morosidad, logrando obtener un resultado analítico de la situación real de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL.

Es importante precisar, que, para el desarrollo de la investigación, se ha cumplido con todas las normas éticas, como también, se ha citado correctamente a los autores que se han considerado dentro de los antecedentes y bases teóricas de acuerdo al estándar APA.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Datos de la empresa

Minermaq & Construcciones EIRL, identificado con RUC:20601238595, inicio sus operaciones en la ciudad de Trujillo un diecinueve de mayo del 2016, tiene como giro de negocio la actividad comercial, se dedica a la venta de implementos de seguridad, con la más alta calidad, para los trabajadores que ejecutan diferentes proyectos. Se encuentra ubicada en Av. Manuel Vera Enrique N°476 Dpto.401, a la fecha la situación de esta empresa dentro del mercado peruano es activo y habido.

Entre los principales productos que ofrece son los siguientes.

- ✓ **Implementos de seguridad:** Guantes nitrilo solvex, guantes neoprene, guantes badana, kit traje fumigación 6 piezas, buzo desechable coveral, botines PVC, botines RGB-A, orejeras blanca tipo vinchanorth, antejo spider, antejo uvex, protector facial, mandil soldador cromo lijado, casco jockey, barbiquejo dieléctrico, mascarillas KN95, mascarilla de 3 pliegues, tapete desinfectante, faja lumbar elástica, careta facial, alcohol de 96 grados, abrigo PVC, tapones de oídos, lentes, mameluco drill, etc.
 - ✓ **Equipos de seguridad:** Lámpara minera, mochila pulverizadora, atomizador, fumigadora.
- Accesorios:** abrazadera acero, abrazadera portatobera, cartucho 6003, grilletes. Además, algunos de sus principales clientes son: Fruto del Valle SAC, Avo Perú SAC, Agrícola Santa Azul SRL, Valle Alto Agro SAC, Afa Group de Maquinarias y Respuestos EIRL.

Figura 2

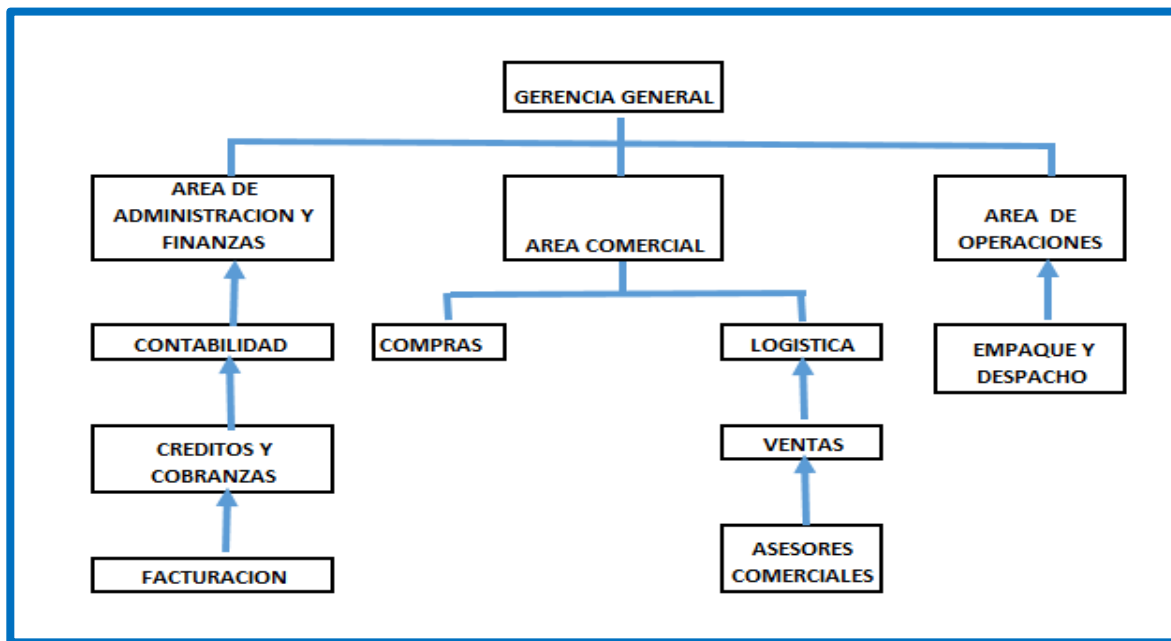
Implementos de seguridad.



Nota: En la figura 2, se visualiza algunos de los productos que ofrece a la venta la empresa Minermaq & Construcciones EIRL.

Figura 3

Organigrama de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL.



Nota: En la figura 3, se muestra la estructura interna de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL.

Figura 4

FODA de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Productos de alta calidad. • Ubicación Geográfica • Cartera de clientes • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades en el área de créditos y cobranzas. • Presenta clientes morosos. • Falta de ampliación de local. • Falta de capacitación al personal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alza de la demanda de productos de protección y seguridad dentro del mercado. • Alza de otorgamiento de créditos a los clientes. • Entrar a nuevos mercados a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación. • Crisis Sanitaria COVID-2019. • Crisis Política y económica en el Perú.

Nota: En la figura 4, se muestra el análisis de la fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL.

3.2 Descripción de las debilidades del proceso de otorgamiento de créditos de la empresa

Minermaq & Construcciones EIRL.

Como resultado de la aplicación de nuestro instrumento el cuestionario de preguntas abiertas, realizado al asistente del área de créditos y cobranzas (Anexo N°4), se pudo establecer que no existe en la empresa un manual de procedimientos en físico, más si existen algunos lineamientos para el otorgamiento de créditos enviados por correo, que no se cumplen.

El proceso de otorgamiento de créditos actual (Figura 5), es sencillo y se basa en la presentación de requisitos. En lo siguiente se realizará un detalle del mismo como también se presentará un flujograma de la situación actual.

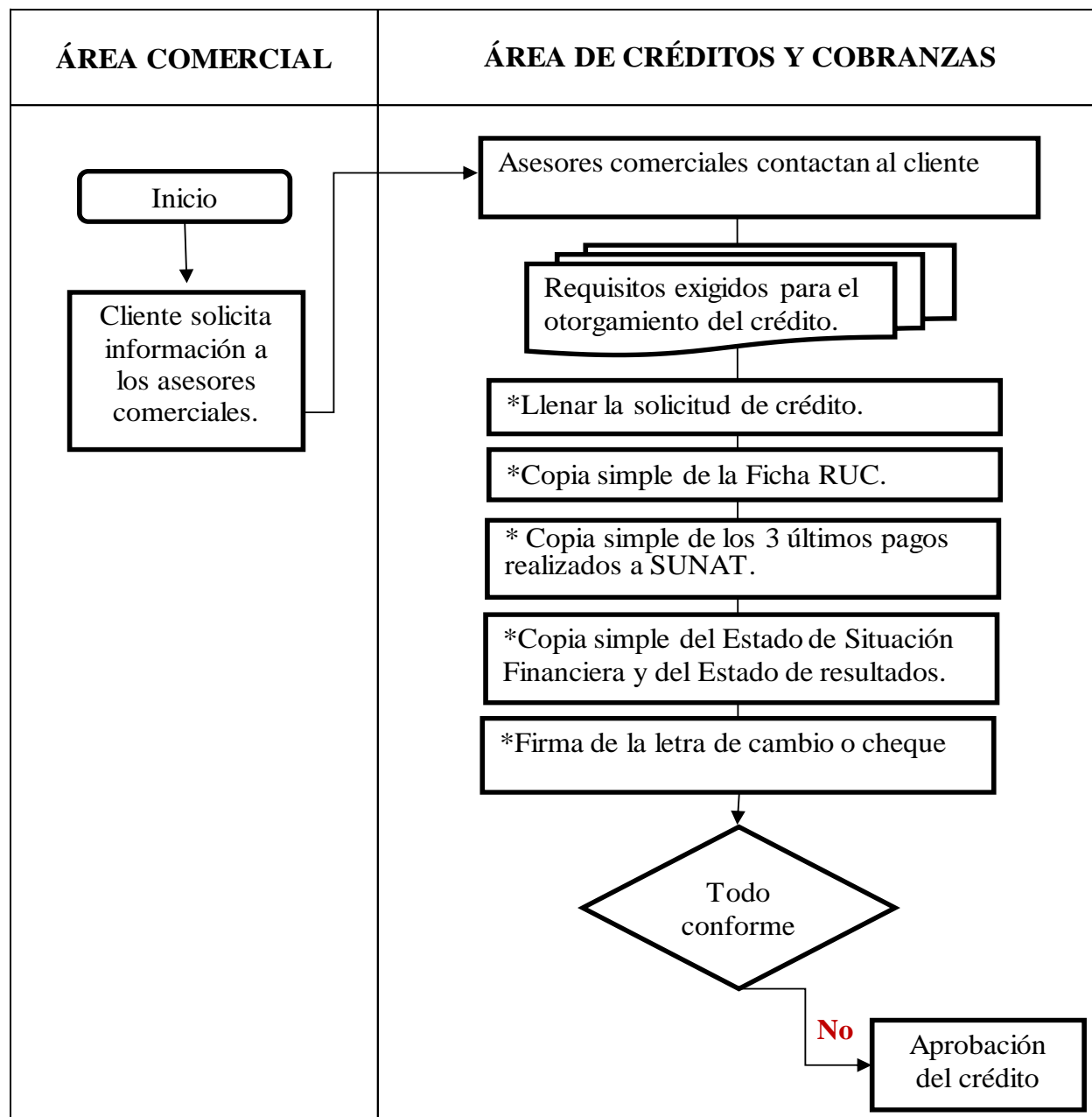
- ✓ El cliente se comunica con el área comercial para pedir información de cómo solicitar un crédito, el área dirige al cliente al área de créditos y cobranzas, para una entrevista con el personal encargado.
- ✓ El asistente de créditos y cobranzas informa los requisitos a presentar para la aprobación de su crédito la cual consta en los siguientes requisitos.

Los requisitos a presentar si el cliente es persona jurídica son los que se detalla a continuación: Llenar la solicitud de crédito (Anexo 7), copia simple de ficha RUC, copia simple de los 3 últimos pagos realizados a SUNAT, copia simple del último Estado de Situación Financiera, copia simple del último Estado de Ganancias y Pérdidas.

- ✓ Finalmente, el área de créditos y cobranzas analiza los documentos y comunica su respuesta al cliente, si es negativa el proceso termina y si se acepta se informa a todas las áreas involucradas, facturación, servicio, administración mediante correo.

Figura 5

Flujograma actual del proceso de otorgamiento de créditos.



Nota: En la figura 5, se detalla el procedimiento del otorgamiento de un crédito de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL, en el que se muestra la aprobación del crédito a pesar de no cumplir con todos los requisitos exigidos por el área.

Asimismo, según la entrevista y la aplicación de la ficha de análisis documental se válida las siguientes debilidades en cuanto al otorgamiento del crédito.

- En el área existe una solicitud de crédito que debe ser llenada al momento de requerir una línea de crédito, pero este procedimiento no siempre es cumplido, generando falta de datos de las personas responsables con quien gestionar los cobros, asimismo, no existe una renovación periódica de esta solicitud de crédito que permita mantener los datos de los clientes actualizados.
- La copia simple de la ficha Ruc de la empresa es un requisito fundamental, puesto que, permite corroborar los datos de la empresa, verificar los datos del gerente general, que es la persona responsable de cancelar el crédito, más en algunas ocasiones no es solicitado, causando una falta de responsabilidad al momento de pago, por parte del cliente.
- Otro de los requisitos es solicitar una copia simple de los 3 últimos pagos realizados a SUNAT, con la finalidad de verificar su cumplimiento con la administración tributaria, como también, sus ingresos mensuales, más por el exceso de confianza a ciertos clientes no se les solicita, pasando por alto esta revisión.
- Además, se solicita copia simple del último Estado de Situación financiera y del Estado de Resultados con la intención de conocer la situación económica y financiera de la

empresa, aun así, existen varias empresas que no cumplen con este requisito y aun así se les aprueba el crédito.

- Como último requisito, se le hace firmar al cliente una letra de cambio o un cheque diferido, este requisito es muy importante para la empresa, pero no siempre se realiza, en algunas ocasiones se llega aprobar el crédito antes de la firma de la letra, en otras los asesores comerciales saltan este procedimiento y solicitan el crédito directamente con gerencia, este los aprueba por confianza, con la promesa de que se regularizará posteriormente, pero a veces no se cumple, encontrándose carpetas de clientes morosos con letras no firmadas.

3.2.1 Número de créditos otorgados que no cumplieron con la presentación de requisitos.

Este indicador permite demostrar el número de créditos otorgados que no cumplieron con presentar los requisitos establecidos: Llenar la solicitud de crédito (Anexo 7), copia simple fichas RUC, copia simple de los 3 últimos pagos realizados a SUNAT, copia simple del último Estado de Situación Financiera y Estado de resultados, por último, llenar letra de cambio o cheque diferido.

Según lo que se verificó, el proceso de otorgamiento de créditos no ha sido respetado, otorgando créditos a empresas que no han cumplido con los requisitos, cabe resaltar que estos requisitos son de gran utilidad para poder contactar al cliente en caso no cancele su deuda, presionar al cliente para dicha cancelación y poder evaluar otra estrategia de cobro.

Tabla 1

Reporte de créditos con cartera vencida que no presentaron requisitos.

N°	RUC	Nombre o Razón Social.	Días de atraso.	Observación
1	20603778180	Agrofutura Company S.A.C.	188	Se llenó los datos del encargado de pagos en la solicitud de crédito en enero del 2019, pero esta solicitud no fue actualizada hasta fines del 2020 cuando el cliente ya tenía 6 meses de atraso.
2	20602842739	Ozblu Peru S.A.C.	186	El cliente no presentó su reporte de pagos de los 3 últimos meses de SUNAT, aun así se le otorgó el crédito.
3	20529986204	Agrícola Fairtrasa S.A.C.	184	Solo presentó solicitud de crédito, ya que, el vendedor pidió autorización de línea de crédito directamente a gerencia, gerencia decidió aprobar el crédito por el nivel de confianza que tiene al cliente.
4	20604223653	Grupo Afdice S.A.C.	169	No se firmó la letra de cambió, cliente prometió regresar a firmar, más no se presentó.
5	20553503028	Kws Peru S.A.C.	158	No se presentó los estados financieros, por el cual el cliente se comprometió enviarlos dentro 5 días, pero no lo presentó y tampoco el asistente volvió a solicitarlo.
6	20602905145	Kagri Parts E.I.R.L.	156	Cliente presentó solicitud de crédito, ficha RUC, más no presentó EE.FF y tampoco los reportes de pago a SUNAT, más se le otorgó el crédito.
7	20601438586	Sociedad Exportadora Verfrut Sociedad Anónima Cerrada	154	EL cliente presentó todos los requisitos solicitados pero no firmó el cheque diferido y aun así se le otorgó el crédito.
8	20602010288	Invers Servis Maki S.A.C.	154	No sé firmo la letra de cambió, cliente prometió regresar a firmar, más no se presentó.

N°	RUC	Nombre o Razón Social.	Días de atraso.	Observación
9	20600235738	Frusan Agro S.A.C.	150	Vendedor pidió autorización de línea de crédito directamente a gerencia, gerencia decidió aprobar el crédito por el nivel de confianza que tenía en el cliente, no presentó requisitos
10	20559912353	Hortifrut- Tal S.A.C.	149	No se le solicitó requisitos, debido a que, es uno de los clientes principales y al grado de confianza que tiene con gerencia.
11	20550721679	Inversiones Pirona S.A.C.	147	Presentó requisitos, pero en su solicitud de crédito anotó correos incorrectos, no se verificaron.
12	20550720354	Inversiones Mosqueta S.A.C.	146	Cliente presentó solicitud de crédito, ficha RUC, más no presentó EE.FF y tampoco, los reportes de pago a SUNAT, más se le otorgó el crédito
13	20546676553	Beggie Perú S.A.	145	No se le solicitó requisitos, debido a que, es uno de los clientes principales y al grado de confianza que tiene con gerencia.
14	20540010294	Smc Maquinarias S.A.C.	144	No se presentó requisito alguno, gerencia aprobó el crédito.
15	20535747424	Rvr Agro E.I.R.L.	141	No se presentó ningún requisito, gerencia aprobó el crédito, por amistad.
16	20534963778	Peru Fresh Fruits & Vegetables S.A.C.	140	Cliente no presentó EEFF, ni reporte de pagos a SUNAT, prometió traerlos en una semana, más no lo hizo, asistente no le hizo seguimiento.

Nº	RUC	Nombre o Razón Social.	Días de atraso.	Observación
17	20515349309	Agrícola La Venta S.A.	136	Vendedor solicitó autorización directa al administrador, este autorizó crédito sin informar al área de créditos y cobranzas.
18	20510257767	Fundo Santa Patricia S.A.	133	Cliente solo presentó solicitud de crédito, el área administrativa por la premura de entregar los productos aprobó el crédito sin los demás requisitos.
19	20512217452	Agualima S.A.C.	133	No se presentó ningún requisito, gerencia aprobó el crédito, por amistad
20	20451779711	Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.	123	Cliente no firmó letra de cambio, gerencia aprobó su crédito, sin exigirle este requisito.
21	20373860736	Viru S.A	118	Solo presentó solicitud de crédito, ya que, vendedor pidió autorización de línea de crédito directamente a gerencia, gerencia decidió aprobar el crédito por el nivel de confianza que tiene al cliente.
22	20216789611	Viña Tacama S.A.	99	No se presentó ningún requisito, gerencia aprobó el crédito, por amistad.
23	20605164553	Afa Tractores Peru S.A.C.	82	Es una empresa a la que no se le exigió presentar requisitos, solo llenó una solicitud de crédito, amistad con el gerente, así que, fue el mismo quien aprobó el crédito.
24	20566558590	Pachamama Farms S.A.C.	65	No se encontró solicitud de crédito.

Nota: En la tabla 1, se detalla las empresas que no han cumplido con presentar la totalidad de requisitos exigidos por el área, así como también, una observación describiendo los requisitos que no se han encontrado en los files.

Comentario: 24 empresas no han presentado los requisitos exigidos en su totalidad, en algunos casos solo han llenado la solicitud de crédito (Anexo 7), o han presentado la copia simple de la ficha RUC y copia simple de los 3 últimos pagos realizados a SUNAT o presentaron únicamente los Estados Financieros o firmaron la letra de cambio, esto sucedió debido a que algunos créditos fueron aprobados directamente por otras áreas y no se informó oportunamente al área de créditos y cobranzas, es así que, no se exigió la presentación de los requisitos, así mismo, varios de los clientes prometieron regresar posteriormente a firmar las letras o presentar los requisitos, más no lo hicieron, también, se encontró casos en la que no se actualizó las fichas de solicitud de crédito, y otros en las que por el grado de confianza que existía entre los gerentes no se exigió presentar los requisitos y se aprobó el crédito apresuradamente.

3.2.2 Créditos otorgados que no se encontró su file.

Existen 9 clientes que no se han encontrado su file, 5 de ellos es porque el asistente de créditos esa semana se encontraba de vacaciones, y al no haber una persona que lo reemplace, se designó al área administrativa como responsable, ellos aprobaron los créditos, sin exigir la presentación de requisitos y sin mantener un orden apropiado de los documentos, ya que, la documentación no se logró encontrar, el asistente nos comentó que el área administrativa asumió la responsabilidad sin una capacitación adecuada, así mismo, 4 de los clientes se desconoce los motivos por la que los files se extraviaron.

Tabla 2

Reporte de créditos con cartera vencida que no se encontró su carpeta.

N°	RUC	Nombre o Razón Social.	Días de atraso.	Observación
1	20506394369	Compañía Agroindustrial Santa Fe De Lanchas S.A.C.	133	No se encontró su file.
2	20293718220	Agrícola Don Ricardo S.A.C	110	No se encontró su file.
3	20116225779	Agroindustrias San Jacinto S.A.A	80	No se encontró su file, asistente de créditos se encontraba de vacaciones, el área administrativa autorizó los créditos, sin exigir la presentación de requisitos.
4	20522595501	Inversiones Lefkada S.A.C.	79	
5	20481368341	Distribuidora Fina SRL	74	
6	20512252282	Agroindustrias San Simón S.A.	72	
7	20602876986	Wp Servicios Múltiples E.I.R.L.	71	
8	20517661211	Agrícola El Alamein S.A.C.	66	No se encontró su file.
9	20562740814	Global Agro Perú S.A.C.	61	No se encontró su file.

Nota: En la tabla 2, se muestra 9 empresas de las que no se encontraron sus files.

3.3 Análisis de las debilidades del proceso de seguimiento de cobranza de la empresa

Minermaq y Construcciones EIRL.

Como resultado de la aplicación del instrumento el cuestionario de preguntas abiertas realizada al asistente del área de cobranzas sobre el proceso de seguimiento de cobranza (Anexo N° 4), presenta las siguientes debilidades.

- Los correos electrónicos, las llamadas telefónicas, visitas domiciliarias son los únicos métodos de cobranza, pero no existe un cronograma para su ejecución y una posterior validación de los clientes contactados por esos medios, se realiza de forma empírica, sin un orden, son solo realizados los fines de mes, para poder enviar el reporte de cobranzas al área de contabilidad.
- Asimismo, la empresa no cuenta con un sistema de alertas automático, que permita dar aviso a los clientes que su crédito ya se encuentra vencido, el asistente de créditos debe enviar correo a cada cliente y según lo que nos mencionó en la entrevista a veces no se da tiempo para cumplir con todas estas funciones, es así que, en ocasiones no envía los correos o descuida el seguimiento.
- Además, los formatos de solicitud de créditos en muchas ocasiones tienen datos incorrectos o desactualizados dificultando el seguimiento de las cobranzas, ya que, no existen datos de las personas con las que se debe contactar directamente.

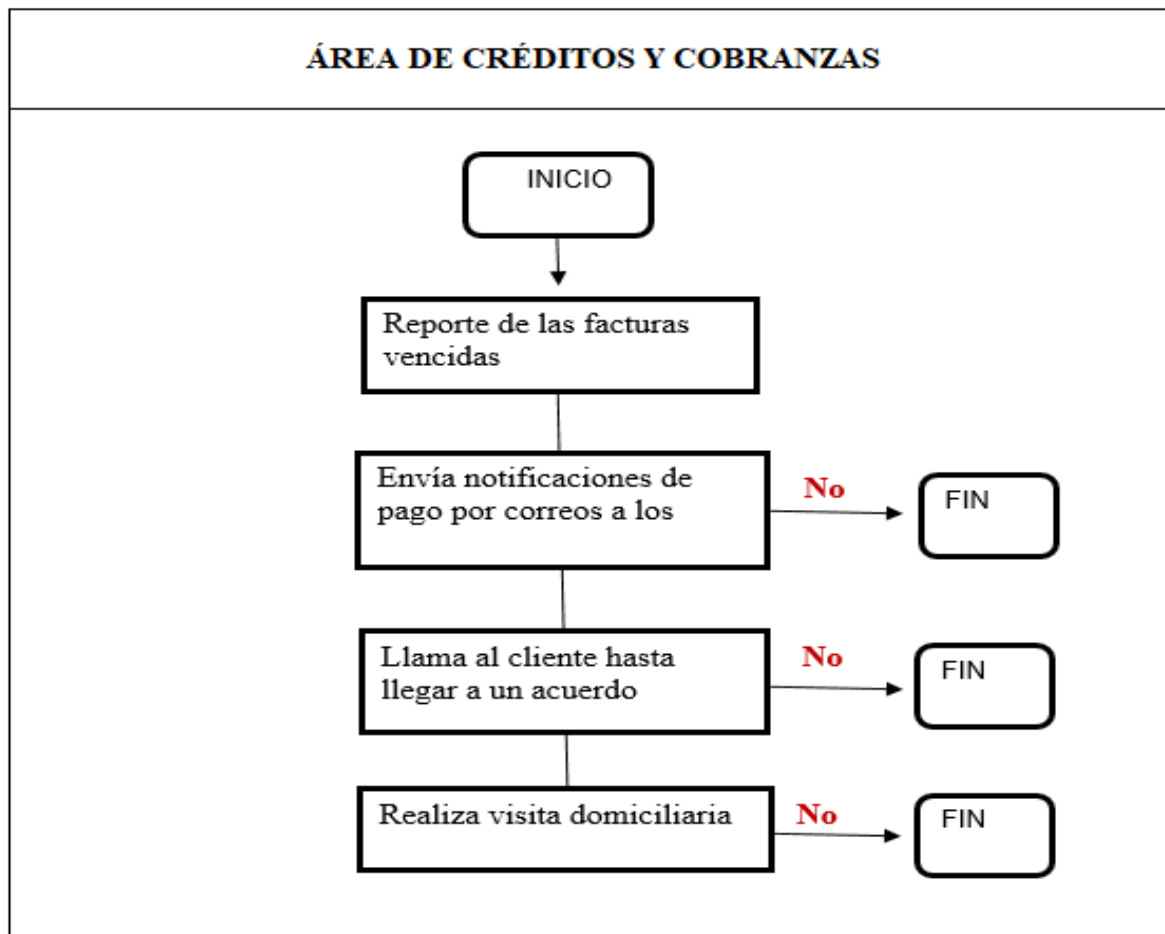
- Es así también, que no existe un seguimiento de cobranza por llamadas telefónicas, muchas veces se contactan con el cliente, este confirma una fecha de pago en los días siguientes, más no se verifica si este pago es realizado, y de no ser así no se realiza un seguimiento posterior, quedando este en el olvido, produciéndose de esta forma la morosidad por falta de seguimiento.

- Los clientes en ocasiones no responden los correos, por la que, el asistente los deja como pendientes, más ya no se les realiza un seguimiento continuo, este aduce que no cuenta con tiempo para contactar nuevamente, ya que también, él se encarga de atender a los clientes.

- En muchas ocasiones no se realiza la visita domiciliaria, puesto que, no se cuenta con el presupuesto suficiente para realizarla, esto debido a la distancia que se encuentran las empresas.

Figura 6

Flujograma actual del proceso de seguimiento de cobranza.



Nota: En la figura 6, se detalla el procedimiento del seguimiento de cobranzas actual de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL, en el que se muestra las deficiencias que existen en el seguimiento.

3.3.1 Número de créditos a los que no se le hizo un seguimiento oportuno y eficiente.

En el seguimiento de cobranzas es indispensable enviar correos electrónicos, realizar llamadas, visitas domiciliarias recordando la fecha del vencimiento de las facturas, recordar los días de atraso por las facturas vencidas y solicitar fecha de pago de estas.

Tabla 3

Reporte del seguimiento de cobranzas.

N°	RUC	Nombre o Razón Social	Días de atraso	Observación
1	20603778180	Agrofutura Company S.A.C.	188	El asistente de cobranzas realizó llamadas y envió correos, más las llamadas no fueron atendidas y el correo fue rebotado, no se hizo mayor seguimiento.
2	20602842739	Ozblu Peru S.A.C.	186	Se envió aviso de pago por correo, el cliente especificó que cancelaría en 15 días, pasado estos días no se verificó el depósito y tampoco se volvió a contactar con el cliente.
3	20540029041	Talsa Apicultura S.A.C.	186	Se envió correo, cliente contestó que cancelaría en los 5 días siguientes, más no se le hizo otro seguimiento.
4	20387887289	Casa Chica S.A.C.	185	Se realizó llamadas y se envió correo, cliente hizo promesa de pago para el día siguiente, más no lo hizo, asistente no realizó otra clase de cobro.
5	20515552872	Agrícola Safco Peru S.A.	160	El asistente dejó pendiente el envío del correo al cliente, ya que, el importe era menor, pero al final no llegó a contactar al cliente.
6	20602905145	Kagri Parts E.I.R.L.	156	Se contactó al cliente por correo y por llamada, dando respuesta a cancelar la deuda dentro 10 días, pero el asistente no corroboró el depósito realizado, tampoco le hizo seguimiento
7	20601438586	Sociedad Exportadora Verfrut Sociedad Anónima Cerrada	154	Se contactó al cliente por correo y por llamada, dando respuesta a cancelar la deuda dentro de 15 días, más no había presupuesto para la visita domiciliaria, así que, no se realizó.
8	20602010288	Invers Servis Maki S.A.C.	154	Se procedió a contactar al cliente por correo, sucedió que el correo fue revotado, el asistente por realizar otras funciones lo dejó pendiente, llegando a no volver a contactar.

N°	RUC	Nombre o Razón Social	Días de atraso	Observación
9	20601163811	Pedregal Muñoz Farming S.A.C.	152	Se envió el correo y se llamó al cliente, pero no respondió, el asistente se olvidó de programar la visita domiciliaria, por lo que, ya no se pudo contactar con el cliente.
10	20600807685	Agroberries Perú S.A.C.	151	Se envió correo al cliente, más él no había recibido las facturas, así que, aún no tenían programación de pago, se dejó como pendiente y se envió al área de facturación, pero no se hizo seguimiento.
11	20600235738	Frusan Agro S.A.C.	150	Cliente se comprometió a pagar al día siguiente de enviar el correo con la notificación de pago, más no lo realizó, no se hizo otra clase de seguimiento.
12	20559912353	Hortifrut- Tal S.A.C.	149	No se había registrado la factura correctamente, pero tampoco se hizo el seguimiento adecuado.
13	20550721679	Inversiones Pirona S.A.C.	147	Se intentó contactar por correo, más los dos correos que figuraban en la solicitud de crédito rebotaron, al ser un monto pequeño el encargado decidió dejarlo como pendiente.
14	20550720354	Inversiones Mosqueta S.A.C.	146	Asistente de créditos solo envió correo, al no tener respuesta, lo dejó como pendiente, luego, olvidó hacerle seguimiento, ya que, no existe un registro de llamadas.
15	20546676553	Beggie Perú S.A.	145	Cliente se comprometió a pagar al día siguiente de enviar el correo con la notificación de pago, más no lo realizó, no se hizo otra clase de seguimiento.
16	20539927494	Danper Agrícola Olmos S.A.C.	142	Las facturas no llegaron a ser recibidas, ni registradas en la plataforma de Danper, asistente olvidó hacerle seguimiento.

N°	RUC	Nombre o Razón Social	Días de atraso	Observación
17	20535747424	Rvr Agro E.I.R.L.	141	Cliente se comprometió a pagar al día siguiente de enviar el correo con la notificación de pago, más no lo realizó, no se hizo otra clase de seguimiento.
18	20534963778	Peru Fresh Fruits & Vegetables S.A.C.	140	Cliente se comprometió a pagar al día siguiente de enviar el correo con la notificación de pago, más no lo realizó, no se hizo otra clase de seguimiento.
19	20530184596	Ecosac Agricola S.A.C.	139	Cliente se comprometió a pagar al tercer día de enviar el correo con la notificación de pago, más no lo realizó, no se hizo otra clase de seguimiento.
20	20515349309	Agrícola La Venta S.A.	136	Se intentó contactar por correo, más los dos correos que figuraban en la solicitud de crédito rebotaron, se llamó constantemente, cliente no respondió, no se pudo realizar la visita domiciliaria, por falta de presupuesto.
21	20510257767	Fundo Santa Patricia S.A.	133	No se realizó seguimiento alguno.
22	20512217452	Agualima S.A.C.	133	Se intentó contactar al cliente por la página web, ya que, no se tenía una solicitud llenada, cliente no respondió, por ser un monto pequeño se dejó como pendiente, luego, asistente olvidó hacerle seguimiento.
23	20505688903	Agrícola Andrea S.A.C.	132	No se realizó seguimiento alguno.
24	20340584237	Camposol S.A.	115	No se realizó seguimiento alguno.

N°	RUC	Nombre o Razón Social	días de atraso	observación
25	20605164553	Afa Tractores Peru S.A.C.	82	Se le envió correo con notificación de pago, respondió que cancelaría en una semana, se confió en el cliente y no se volvió hacer seguimiento.
26	20116225779	Agroindustrias San Jacinto S.A.A	80	Se envió el correo y se llamó al cliente, pero no respondió, el asistente se olvidó de programar la visita domiciliaria, por lo que, ya no se pudo contactar con el cliente.
27	20512252282	Agroindustrias San Simón S.A.	72	Se le envió correo con notificación de pago, respondió que cancelaría en una semana, se confió en el cliente y no se volvió hacer seguimiento.
28	20602876986	Wp Servicios Multiples E.I.R.L.	71	No se realizó seguimiento alguno.
29	20601226015	Agrocasagrande S.A.C.	68	Cliente se comprometió a pagar al día siguiente de enviar el correo con la notificación de pago, más no lo realizó, no se hizo otra clase de seguimiento.

Nota: En la tabla 3, se muestra el reporte de las empresas con el detalle del seguimiento de cobranzas que se le realizó.

Comentario: En la tabla 3 se puede visualizar que a 29 empresas no se le realizó un seguimiento adecuado de las cobranzas, ya sea, porque no se encontraron correctamente los datos en la solicitud de crédito o porque no se hizo ninguna clase de seguimiento por olvido del asistente o también, porque el cliente prometió realizar el pago más no lo hizo y el asistente no realizó seguimiento a esta promesa de pago, o porque no se realizó la visita domiciliaria.

3.4 Cálculo del índice de morosidad ocasionado por las debilidades de control interno del área de créditos y cobranzas de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL.

Después de haber realizado la descripción y el análisis de las debilidades de control interno en el área de créditos y cobranzas, dadas por el otorgamiento del crédito y el seguimiento de las cobranzas, se determina el índice de morosidad que está formado por el total de créditos vencidos morosos sobre el total de cuentas por cobrar.

$$\text{Índice de Morosidad (IM)} = \frac{\text{Saldo de Cartera de Crédito vencida}}{\text{Saldo de Cartera de Crédito total}}$$

$$\text{IM} = \frac{1,500,397.93 \text{ (Anexo 7)}}{1,920,271.00 \text{ (Anexo 7)}}$$

$$\text{IM} = 78.13\%$$

Para poder determinar la incidencia de las debilidades de control interno en el área de créditos y cobranzas, debemos encontrar el saldo de cartera vencida, cuyas deficiencias se deban a las debilidades en el otorgamiento del crédito o al seguimiento de las cobranzas o ambas.

A continuación, se presentará el reporte de las empresas morosas, con el detalle de que debilidades se encontraron.

Tabla 4

Reporte de empresas morosas.

N°	Nombre o Razón Social	Días de atraso	MOROSOS			Importe
			Debilidades en el otorgamiento de créditos	Debilidades en el seguimiento de cobranzas	Otros motivos	
1	Agrofutura Company S.A.C.	188	SI	SI		2,201.32
2	Ozblu Peru S.A.C.	186	SI	SI		598.62
3	Talsa Apicultura S.A.C.	186	NO	SI		2,774.08
4	Casa Chica S.A.C.	185	NO	SI		781.9
5	Agrícola Fairtrasa S.A.C.	184	SI	NO		30,145.38
6	Ta Export S.A.C.	177	NO	NO	SI	2,246.11
7	Grupo Afdice S.A.C.	169	SI	NO		93,208.12
8	Agrícola Safco Peru S.A.	160	NO	SI		438.24
9	Kws Peru Sociedad Anonima Cerrada - Kws Peru S.A.C.	158	SI	NO		1,307.14
10	Kagri Parts E.I.R.L.	156	SI	SI		6,720.93
11	Sociedad Exportadora Verfrut Sociedad Anonima Cerrada	154	SI	SI		21,638.00
12	Invers Servis Maki S.A.C.	154	SI	SI		29,454.27
13	Pedregal Muñoz Farming S.A.C.	152	NO	SI		958.34
14	Agroberries Peru S.A.C.	151	NO	SI		13,703.13
15	Frusan Agro S.A.C.	150	SI	SI		8,946.05

MOROSOS

Nº	Nombre o Razón Social	Días de atraso	Debilidades en el otorgamiento de créditos	Debilidades en el seguimiento de cobranzas	Otros motivos	Importe
16	Hortifrut- Tal S.A.C.	149	SI	SI		130.58
17	Inversiones Pirona S.A.C.	147	SI	SI		148.35
18	Inversiones Mosqueta S.A.C.	146	SI	SI		351.53
19	Beggie Perú S.A.	145	SI	SI		336.21
20	Smc Maquinarias S.A.C.	144	SI	NO		3,460.83
21	Danper Agricola Olmos S.A.C.	142	NO	SI		8,413.93
22	Rvr Agro E.I.R.L.	141	SI	SI		5,591.12
23	Peru Fresh Fruits & Vegetables S.A.C.	140	SI	SI		1,600.29
24	Ecosac Agricola S.A.C.	139	NO	SI		283,853.34
25	Agrícola San José S.A.	137	NO	NO	SI	42,050.78
26	Agrícola La Venta S.A.	136	SI	SI		6,224.77
27	Compañía Agroindustrial Santa Fe De Lanchas S.A.C.	133	SI	NO		867.97
28	Fundo Santa Patricia S.A.	133	SI	SI		2,521.39
29	Agualima S.A.C.	133	SI	SI		878.83
30	Agrícola Andrea S.A.C.	132	NO	SI		30,828.40

MOROSOS

Nº	Nombre o Razón Social	Días de atraso	Debilidades en el otorgamiento de créditos	Debilidades en el seguimiento de cobranzas	Otros motivos	Importe
31	Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.	123	SI	NO		20,988.84
32	Viru SA	118	SI	NO		113,037.01
33	Camposol S.A.	115	NO	SI		101,177.14
34	Agrícola Don Ricardo S.A.C	110	SI	NO		5,471.81
35	Viña Tacama S.A.	99	SI	NO		1,025.30
36	Afa Tractores Peru S.A.C.	82	SI	SI		517,155.41
37	Agroindustrias San Jacinto S.A.A	80	SI	SI		6,546.02
38	Inversiones Lefkada S.A.C.	79	SI	NO		442.57
39	Frutos Tropicales Del Norte S,A	76	NO	NO	SI	1,308.63
40	Distribuidora Fina SRL	74	SI	NO		4,305.89
41	Agroindustrias San Simón S.A.	72	SI	SI		23,232.26
42	Wp Servicios Multiples E.I.R.L.	71	SI	SI		2,929.42
43	Corporación Agrolatina S.A.C.	70	NO	NO	SI	53,641.36
44	Agrocasagrande S.A.C.	68	NO	SI		24,891.46
45	Fundo Sacramento S.A.C.	67	NO	NO	SI	13,024.97

N°	Nombre o Razón Social	Días de atraso	MOROSOS			Importe
			Debilidades en el otorgamiento de créditos	Debilidades en el seguimiento de cobranzas	Otros motivos	
46	Agrícola El Alamein S.A.C.	66	SI	NO		5,272.96
47	Pachamama Farms S.A.C.	65	SI	NO		1,099.77
48	Agrícola Los Buenos Muchachos De Pisco S.A.C.	63	NO	NO	SI	1,700.73
49	Global Agro Peru S.A.C.	61	SI	NO		766.4
Morosos por debilidades en el área de créditos y cobranzas						1,386,425.35
Morosos por otros motivos						113,972.58
TOTAL						1,500,397.93

Nota: En la tabla 4, se muestra el reporte de las empresas morosas, a su vez se visualiza las debilidades que se ha logrado identificar en ambos procesos tanto en el otorgamiento de créditos, como el seguimiento de cobranzas y también, se muestra las empresas que han caído en morosidad y no han sido por las debilidades si no por otros motivos.

Comentario: En la tabla 4, se detallan 49 empresas que han caído en morosidad de las que 6, han sido por otros motivos, mientras 43 han sido por alguna de las debilidades de control interno del área de créditos y cobranzas de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL.

Es así que el importe total de créditos vencidos por las debilidades de control interno en el área de créditos y cobranzas es de S/1,386,425.35 (Tabla 4) y el total de cuentas por cobrar es de S/ 1,920,271.00 (Anexo 5), con estos datos calcularemos el índice de morosidad.

$$\text{IM} = \frac{1,386,425.35}{1,920,271.00}$$

$$\text{IM} = 72.20\%$$

Por lo tanto, el índice de morosidad del total de cuentas por cobrar es de 78.30% y el índice de morosidad dado por las debilidades de control interno del área de créditos y cobranzas es de 72.20% es decir que el índice de morosidad dado por las debilidades de control interno del área de créditos y cobranzas incide en un 72.20% en el índice de morosidad.

3.5 Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas para reducir el índice de morosidad de la empresa Minermaq & construcciones EIRL.

Luego de describir las debilidades encontradas en el área de créditos y cobranzas y analizar la incidencia en el índice de morosidad, originada por estas debilidades, se propone establecer una propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas, con la finalidad de mejorar todos los procesos administrativos del área, tomando en cuenta los siguientes puntos.

- ✓ Platear objetivos estratégicos para el área de créditos y cobranzas.
- ✓ Diseñar un Manual de Funciones (MOF) para el área de créditos y cobranzas
- ✓ Diseñar un Manual de procedimientos (MAPRO) para el área de créditos y cobranzas
- ✓ Se elaborarán flujogramas para los siguientes procesos.
 - Flujograma del Proceso para solicitar un crédito
 - Flujograma del Proceso para la evaluación y otorgamiento de un crédito
 - Flujograma del Proceso para la cobranza de un crédito
 - Diseñar cronograma para capacitar al personal

Estos puntos se han tomado en cuenta gracias a la entrevista realizada al personal de créditos y cobranzas en la que informa que la empresa no tiene procesos definidos, no cuenta con flujogramas detallados, con manual de funciones y tampoco tiene manual de procedimientos con respecto a créditos y cobranzas.

3.5.1 Objetivos estratégicos para el área de créditos y cobranzas


- Evaluar la capacidad de pago del cliente que está solicitando el crédito
- Revisar los requisitos para el otorgamiento de un crédito según las políticas de créditos y cobranzas (Propuesto)
- Analizar el monto de crédito a otorgar y clasificar al cliente
- Clasificar el crédito por fecha de vencimiento en la cartera de clientes
- Registrar adecuadamente las ventas a crédito y la generación de letras de cambio
- Clasificar la deuda del cliente mediante niveles de morosidad de acuerdo el Manual de procedimientos (MAPRO)
- Realizar el seguimiento de las cobranzas de manera permanente
- Ejecutar sanciones por incumplimiento de pago según las políticas de créditos y cobranzas.

3.5.2 Diseño de un Manual de Organización y Funciones para el área de créditos y cobranzas.

En este documento se describirán y establecerán las funciones básicas del área, como también, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia, como también, los requisitos de los cargos o puestos de trabajo, con la finalidad de minimizar los conflictos en el área, delimitar las responsabilidades y establecer un orden.

Tabla 5

MOF del Proceso de Créditos y Cobranzas propuesto

 <p>MINERMAQ & CONSTRUCCIONES EIRL</p>	<p>ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</p>
	<p>ELABORADO: 18/09/2021</p>
<p>Código: <i>MOF-CYC-01</i></p>	
<p>Colaborador: <i>Asistente de créditos y Cobranzas</i></p>	
<p>1. FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplir y hacer cumplir el Manual de Organización y Funciones, así como el Manual de Normas y Procedimientos de su área. - Realizar una adecuada evaluación del crédito, revisión y verificación de requisitos, búsqueda en centrales de riesgo. - Informar a las áreas involucradas, ventas, facturación, administración y gerencia sobre cada crédito otorgado con su respectivo monto y fecha de vencimiento mediante correo electrónico. - Mantener actualizada y archivada en orden la documentación de cada cliente. - Elaborar reportes semanales de créditos vencidos. - Realizar acciones de cobranza. - Proponer estrategias para mejorar las cobranzas morosas, evaluando periódicamente las medidas adoptadas. - Verificar la exactitud de la información sobre cortes de servicio, conexiones levantadas y otros. - Evaluar el seguimiento y control de las actividades de cobranza, a fin de ejercer acciones inmediatas sobre los usuarios con cuentas nuevas procurando captar el pago evitando así que se conviertan en morosos. - Realizar otras funciones que le asigne la Gerencia. 	

2. LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABLES

- Las que sean asignadas por gerencia
- No supervisa a ningún personal

3. REQUISITOS


- Egresados técnicos o universitarios de Contabilidad, Administración o afines.
- Prácticas profesionales o experiencia laboral mayor a un año
- Conocimiento en el área de créditos y cobranzas
- Capacidad de Liderazgo y trabajo en equipo
- Compromiso, responsabilidad y puntualidad
- Trabajo orientado a resultados
- Vocación de servicio

Nota: En la tabla 5, muestra las funciones, líneas de autoridad o responsables, además, de los requisitos que debe cumplir el perfil del encargado del área, todo bien preestablecido según el MOF propuesto.

3.5.3 *Diseño de Manual de Procedimientos para el área de créditos y cobranzas.*

Tabla 6

MAPRO para la solicitud de un crédito

	<p>MINERMAQ Y CONSTRUCCIONES EIRL</p>
<p>Área de créditos</p>	
<p>Nombre del procedimiento: <i>Proceso para solicitar un crédito</i></p>	
<p>Código del procedimiento: <i>MAPRO-PSC-01</i></p>	
<p>1. Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la capacidad de pago del cliente que solicita el crédito. - Revisar los requisitos para el otorgamiento de un crédito según las políticas de créditos y cobranzas (Propuesto). - Analizar el monto de crédito a otorgar y clasificar al cliente. <p>2. Alcance: Clientes de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL.</p> <p>3. Definiciones:</p> <p>Solicitud de crédito: Carta de presentación del cliente a la empresa con información para acceder a un crédito.</p>	

4. Responsabilidades

- Realizar un filtro de la situación económica del cliente en las centrales de riesgo (Equifax) y en la SUNAT
- Brindar información con respecto al crédito.
- Recepcionar documentación de acuerdo a los requisitos.

5. Documentos y formularios relacionados

Requisitos si el cliente es persona jurídica.

- Llenar la solicitud de crédito (Anexo 7)
- Copia simple de ficha RUC
- Copia simple de los 3 últimos pagos realizados a SUNAT
- Copia simple del último Estado de Situación Financiera.
- Copia simple de último Estado de Resultados.
- Llenar y firmar letra de Cambio o cheque diferido.

Requisitos si el cliente es persona natural

- Llenar la solicitud de crédito (Anexo 7)
- Copia simple de DNI
- Recibo de agua o luz del último mes
- Llenar y firmar letra de cambio

6. Descripción del procedimiento

Para clientes nuevos

- El cliente se comunica con el vendedor o el área comercial, para pedir información sobre un crédito.
- El personal deriva al cliente al área de créditos y cobranzas para que le brinde información de cómo acceder a un crédito.
- El asistente de créditos y cobranzas, entrevista al cliente y le solicita llenar el formulario de solicitud de crédito (Anexo 7)
- El asistente revisa la solicitud y realiza un filtro de datos en la plataforma de centrales de riesgo y verifica su situación en SUNAT.
- Si la evaluación en los sistemas financieros está conforme se continúa con el proceso, si tiene deudas considerables, llega a su fin.
- Se le informa al cliente la conformidad de su situación y se le solicita los requisitos a presentar para la evaluación.
- Se recepciona la documentación y se verifica que este completa para seguir con la evaluación respectiva.

Para clientes antiguos.

- Cliente solicita facturar al crédito.
- Encargado del área de créditos cobranzas, revisa en el sistema el estado del crédito, si tiene facturas pendientes, se rechaza el crédito hasta su cancelación, si está al día se factura al crédito y el monto se evalúa según sus pagos anteriores.

7. Responsable


Personal del área de Créditos y cobranzas

Preparado Por: Delgado Arteaga Y; Rodriguez Castro, D

Nota: En la tabla 6, muestra el MAPRO propuesto con los objetivos, el alcance, responsabilidades, los documentos y los formularios que se debe presentar tanto para clientes nuevos y antiguos, además, de los procedimientos que se debe llevar a cabo de forma correcta por parte del encargado del área.

Tabla 7

MAPRO del proceso de evaluación y otorgamiento de un crédito.

<p>MINERAQ & CONSTRUCCIONES EIRL</p> 
<p>Áreas: Créditos y Cobranzas, Comité de Créditos y Gerencia General.</p>
<p>Nombre del Procedimiento: Proceso de evaluación y otorgamiento de un crédito.</p>
<p>Código del Procedimiento: MAPRO-POEC-02</p> <p>1. Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que la cartera de clientes este conforme a las políticas de créditos y cobranzas. • Evaluar la capacidad de pago del solicitante del crédito • Analizar el monto del crédito (en artículos y/o productos) para el solicitante y clasificar la cartera de clientes. • Revisar los requisitos formales y documentos para la obtención de los créditos, según a las políticas del nuevo proceso operativo de créditos y cobranzas a implementar. • Otorgar el visto bueno de los requisitos para la obtención de un crédito. • Ratificar las condiciones y formas de pago de la venta • Registrar las operaciones de crédito. <p>2. Alcance:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ámbito de aplicación del presente procedimiento en todo colectivo que preste servicios en la Organización considerada. • A los clientes que cumplan con los requisitos para la obtención de un crédito.

3. Definiciones:

Análisis: Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios, elementos, etc.

Evaluación: Atribución o determinación del valor de algo o de alguien.

Cliente: Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente.

4. Responsabilidades:

- Exigir al cliente que dé a conocer a detalle su situación económica.
- El cliente debe cumplir con los requisitos solicitados para un crédito.
- El asistente de crédito debe de verificar bien el file de cada cliente.
- El Gerente debe de aprobar el crédito solicitado.
- El cliente debe de cumplir con la fecha de pago establecida mediante los acuerdos con la empresa.

Código	Descripción	Responsable
01	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe la Solicitud y expediente del cliente. • Analiza y evalúa expediente. • Verifica si cumple o no con los requisitos del crédito. • Prepara respuesta mediante informe • Eleva informe a comité de evaluación 	Asistente de crédito
02	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona el expediente del cliente sobre el crédito con los V°B° del Asistente de Crédito. • Se verifica el lugar donde tendrá fin el crédito. • Se prepara respuesta mediante informe • Eleva informe a Gerencia para conocimientos y aprobación de crédito. 	Jefe de créditos

03	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona el expediente del cliente sobre el crédito con los V°B° del jefe de Crédito. • Realiza la verificación detallada. • Firma y devuelve la documentación con su V°B° a la comisión. • Comisión de crédito devuelve el expediente con el crédito aprobado al asistente para firma del cliente. • Firma del cliente su crédito aprobado • Se otorga la fecha de pago mediante documento. 	Gerente General
<p>Preparado por: Delgado Arteaga Y. Diana Rodriguez C.</p>		

Nota: En la tabla 7 muestra el MAPRO de procedimientos propuestos para la evaluación y otorgamiento de los créditos a los clientes.

Seguimiento de cobranza de un crédito (corto, mediano y largo plazo)

Se tiene que determinar los procedimientos y seguimiento de cobranza de un crédito y realizarse de manera oportuna. Es así, que en el análisis documental (Anexo 05) se encontró que no existen procedimientos definidos, siendo necesario realizar un nuevo proceso de cobranza, para que la empresa alcance un control de la cuenta por cobrar y de esta forma hacer efectiva su cobranza.

Por ello se establece lo siguiente:

- ✓ Primero a se debe actualizar la cartera de acuerdo con la fecha de pago para que el cliente cumpla con el compromiso de pago.
- ✓ El asistente de créditos y cobranzas envía el primer requerimiento de pago al cliente a través de llamadas, correos y/o visitas previa cita, este seguimiento se realizaría al día siguiente de haber pasado a fecha límite de pago otorgándole 2 días de plazo para cumplir con el compromiso, este seguimiento se clasifica como cobranza a corto plazo.
- ✓ De no responder el cliente, el asistente de créditos y cobranzas realiza el seguimiento a los créditos la cual se programa un itinerario de cobros y al pasar los 30 días de haber otorgado un crédito, se establece este proceso a mediano plazo sin excepción.
- ✓ El asistente de créditos y cobranzas realiza avisos preventivos del protesto mediante un segundo requerimiento al cliente para que pueda realizar el pago de manera parcial, para ello, se le otorga el plazo de 30 días calendarios, para este proceso se considera que es de largo plazo, indica que no debe exceder de los 40 días, ya que,

se tendría que considerar como una estimación como cobranza dudosa o provisionar automáticamente para que no afecte al ROE de la empresa.


- ✓ El asistente de créditos y cobranzas entrega un reporte de cobro al gerente, en este seguimiento se establece las visitas, correos y llamadas, así mismo también, se notificará un sustento legal para iniciar el pase ya judicial si así lo decidiera el Gerente.
- ✓ De no haber respuesta alguna por parte del cliente, en la siguiente etapa se traslada la cartera a un gestor de cobranza, con el apoyo de asesoría jurídica, quien realizara el seguimiento dentro del marco legal durante el 36 a 56 días después de haber vencido su fecha de pago.
- ✓ Luego, el gerente entrega al asistente de créditos y cobranzas la documentación ya dando el visto bueno por parte del Gerente.
- ✓ Es necesario ordenar las carpetas de los clientes esta función le corresponde al asistente de créditos y cobranzas.
- ✓ Si hubiese algún un voucher (comprobante de pago) dentro de las carpetas de los clientes, se llevaría al área de tesorería para su control.
- ✓ En esta última, etapa puesto que el cliente no cumplió con el compromiso de pago entonces se procede a castigar al cliente. Si en caso contrario realizara el pago tesorería sacara una copia del comprobante de pago y entregara al asistente de créditos y cobranzas para registrarlos en el sistema y así actualizar la data y con ello termina su función en esta etapa de la cobranza a corto, mediano y largo plazo.

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

De igual forma, es necesario elaborar algunos reportes creados en Excel para poder realizar un seguimiento a clientes, donde se canalizará la comunicación con las áreas involucradas dentro del proceso de créditos y cobranzas. Dentro de los cuales se mostrarán a detalle las llamadas, envío de correo, visitas y cobros realizado.

Tabla 8

Diseño del MAPRO del proceso operativo cobranza de un crédito

<p>MINERMAQ & CONSTRUCCIONES EIRL</p> 
<p>Áreas: Créditos y cobranzas, gerencia y tesorería</p>
<p>Nombre del Procedimiento: Proceso de cobranza de un crédito</p>
<p>Código del Procedimiento: MAPRO-POC-03</p> <p>1. Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguir un procedimiento muy riguroso para que el cliente cumpla con el compromiso de pago establecido ante la empresa. - Si el proceso no se sigue de acuerdo con el compromiso estipulado, entonces, se inicia el proceso de la cobranza judicial. <p>2. Alcance:</p> <p>Alcanza a los cobradores utilizan técnicas poco éticas y por el contrario utilicen la amenaza de supuestas demandas (notificaciones) o embargos para intimidar al deudor y hacer que este pague su deuda.</p> <p>3. Definiciones:</p> <p>Cobranza: Es el acto y la consecuencia de cobrar: obtener el dinero correspondiente al desarrollo de una actividad, a la venta de un producto o al pago de deudas.</p>

Notificación de cobranza: La notificación es un acto jurídico por el cual se comunica legalmente a una persona sobre su deuda pendiente que tiene ante la empresa, la que servirá también como antecedente para un proceso extrajudicial y/o judicial.

Cobranza Preventiva: La cobranza preventiva es una cobranza que comienza antes de que se venza el plazo de pago, es decir durante la deuda por vencer.

Cobranza Extrajudicial: Comienza a los 14 días después de que se venció la deuda hasta el día 35.

Cobranza Judicial: Comienza a los 36 días después de que se venció la deuda hasta el día 56.

Gestor de Cobranza: Es la persona que desarrolla todas las actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas.

Castigo Financiero: Se da cuando se dejó de pagar una deuda anterior, se ingresa al periodo de "castigo financiero".

4. Responsabilidades

- Actualiza la cartera de acuerdo con la fecha de pago para que el cliente cumpla con el compromiso de pago.
- Se realiza el primer requerimiento de pago haciéndole conocer al deudor que su fecha de pago ya venció.

- Se realiza el segundo requerimiento preventivo tal vez, haciendo conocer al deudor que puede realizar pagos parciales.
- Se inicia el proceso de verificación y notificaciones por el comité de créditos
- Se inicia la labor del gestor de cobranza
- Se puede castigar al cliente.

5. Documentos y formularios relacionados

- Notificaciones (cartas).
- Informes.

Código	Descripción	Responsable
01	<ul style="list-style-type: none"> • Actualiza su cartera de clientes con deuda pendiente. • Realiza el primer requerimiento de pago a los 2 días de haber vencido la fecha de pago del deudor. • Realiza el segundo requerimiento de pago como prevención al protesto al 3er día después de haber vencido la fecha de pago del deudor. 	Asistente de Crédito
02	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia las funciones del jefe de créditos al 14avo día después de haber vencido la fecha de pago del deudor. • Verifica y notifica al deudor en el lugar donde fue destinado el crédito. 	Jefe de Créditos

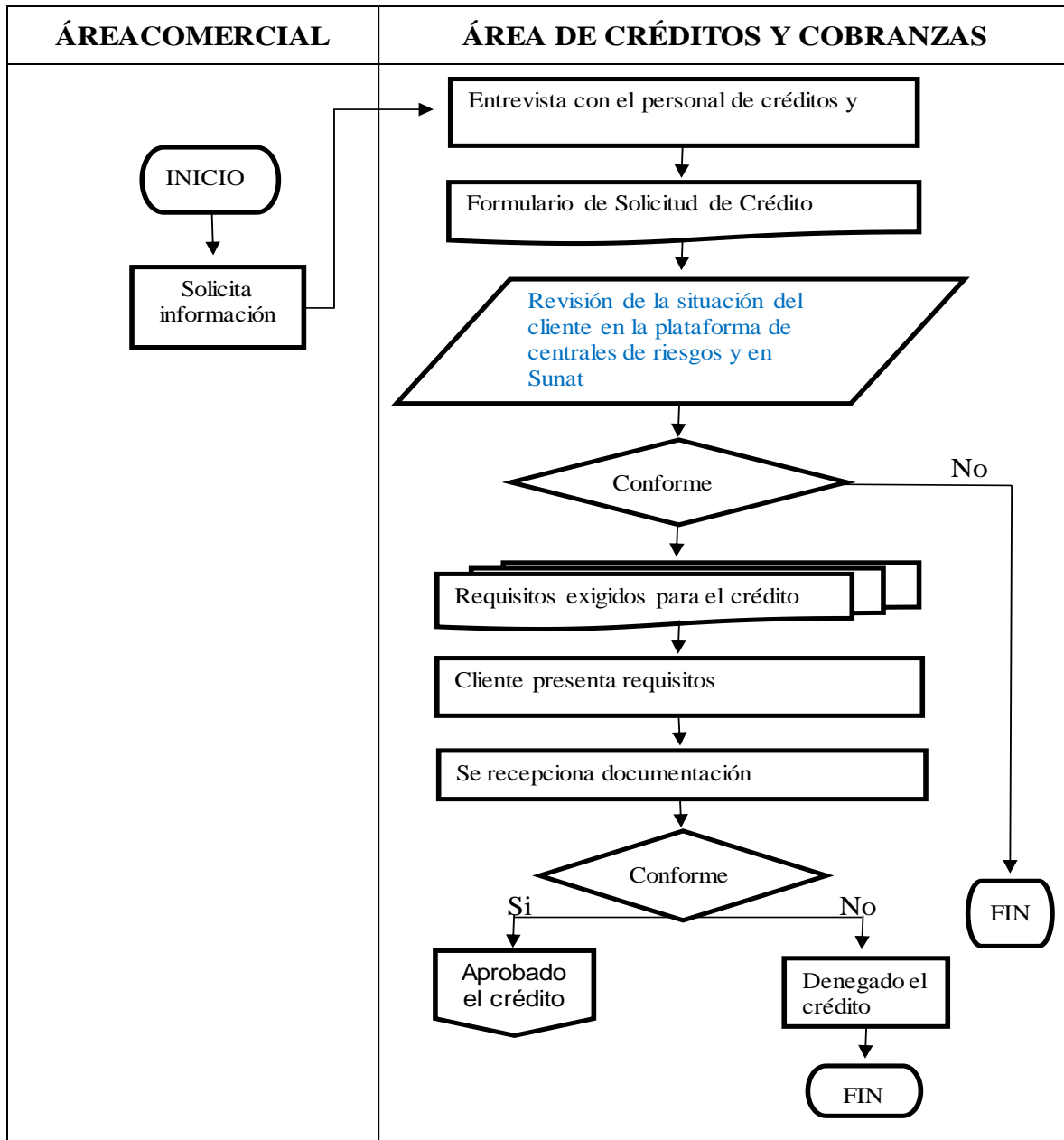
03	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el seguimiento mediante estrategias con enfoque legal a fin de que el deudor cumpla con lo pactado ante la empresa. • De no cumplirse con el objetivo se deriva al periodo de castigo financiero. 	Gestor de Cobranza
<p>Preparado por: Delgado Arteaga, Y; Rodriguez Castro, D</p>		

Nota: En la tabla 8, muestra el MAPRO de los procedimientos para la cobranza de un crédito y las funciones de cada responsable.

3.5.4 Elaboración de Flujogramas para el proceso de créditos y cobranzas.

Figura 7

Flujograma propuesto para solicitar un crédito.



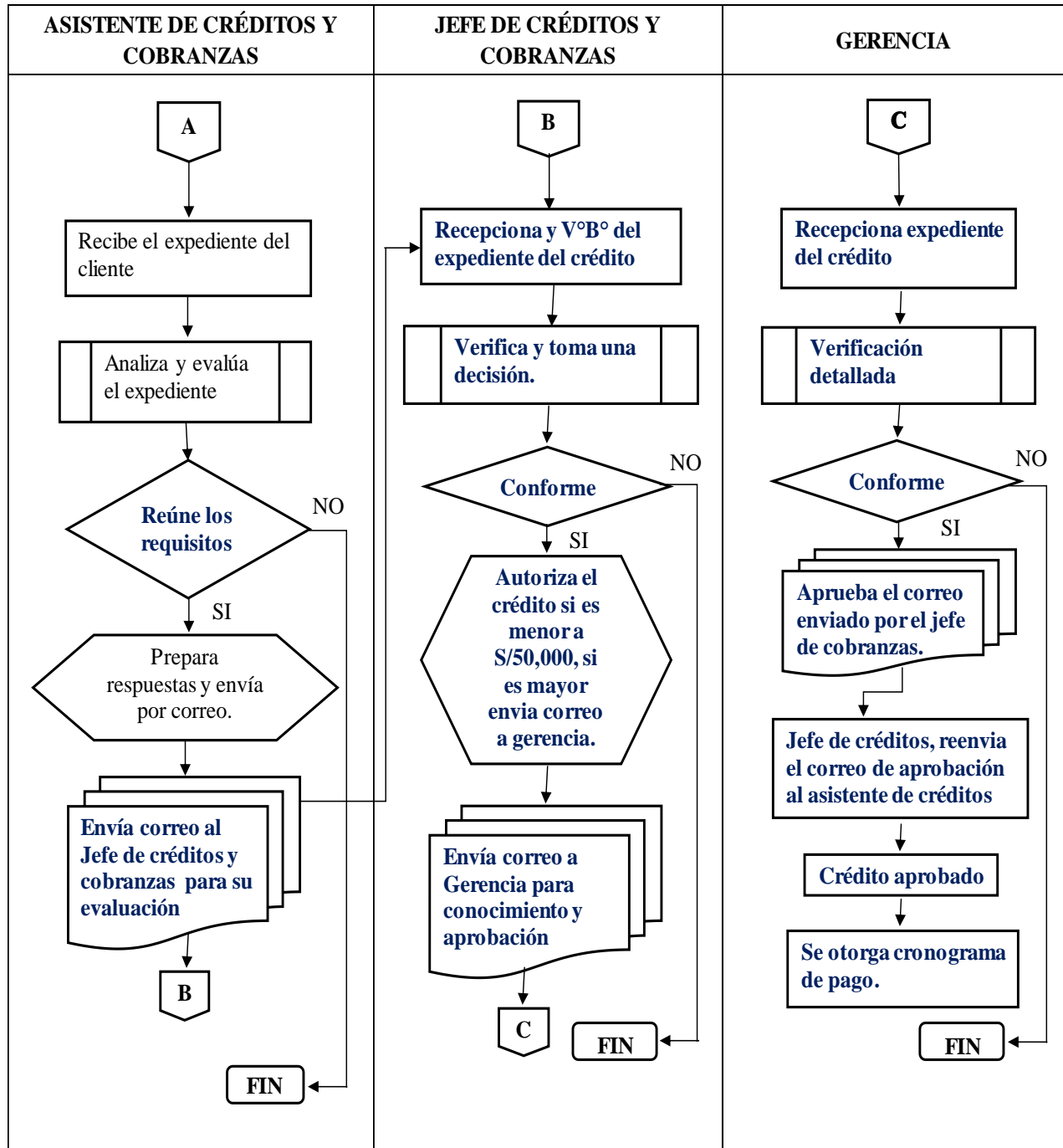
Nota: En la figura 7, muestra el flujograma de los procedimientos propuestos que se debería llevar al momento de una solicitud de crédito.

Proceso operativo para la evaluación y autorización de un crédito.

- El asistente de crédito y cobranzas recibe todos los requisitos solicitados al cliente.
- Se analiza y verifica si reúne todos los requisitos que en su momento se indicó, también describe la finalidad del crédito.
- Se analiza y cuantifica la capacidad de pago del cliente sobre el crédito autorizado, para ello se verifica como esta en el sistema financiero, asimismo, como en el cumplimiento de sus obligaciones con SUNAT.
- Se asigna el plazo de pago según la vigencia sobre el crédito autorizado.
- Se asigna al cliente una tasa de interés adecuada en función al monto calculado de crédito autorizado.
- Se procede adjuntar toda la documentación en su carpeta.
- Se presenta y se envía por correo al jefe de crédito y cobranzas para su evaluación, verifica y autoriza el crédito si es menor de S/ 50 000 y si es mayor envía un correo a Gerencia.
- Gerencia revise el correo, evalúa y realiza la aprobación final.
- Se informa al cliente sobre los términos y condiciones del crédito.
- Procede a realizar la firma el cliente en los documentos legales sobre el crédito.
- Se realiza el desembolso del crédito y se informa sobre el cronograma de pago.

Figura 8

Flujograma propuesto para la evaluación y otorgamiento de un crédito.



Nota; En la figura 8, muestra el flujograma con los procedimientos para la evaluación y otorgamiento de crédito propuestos para que el proceso sea más eficiente.

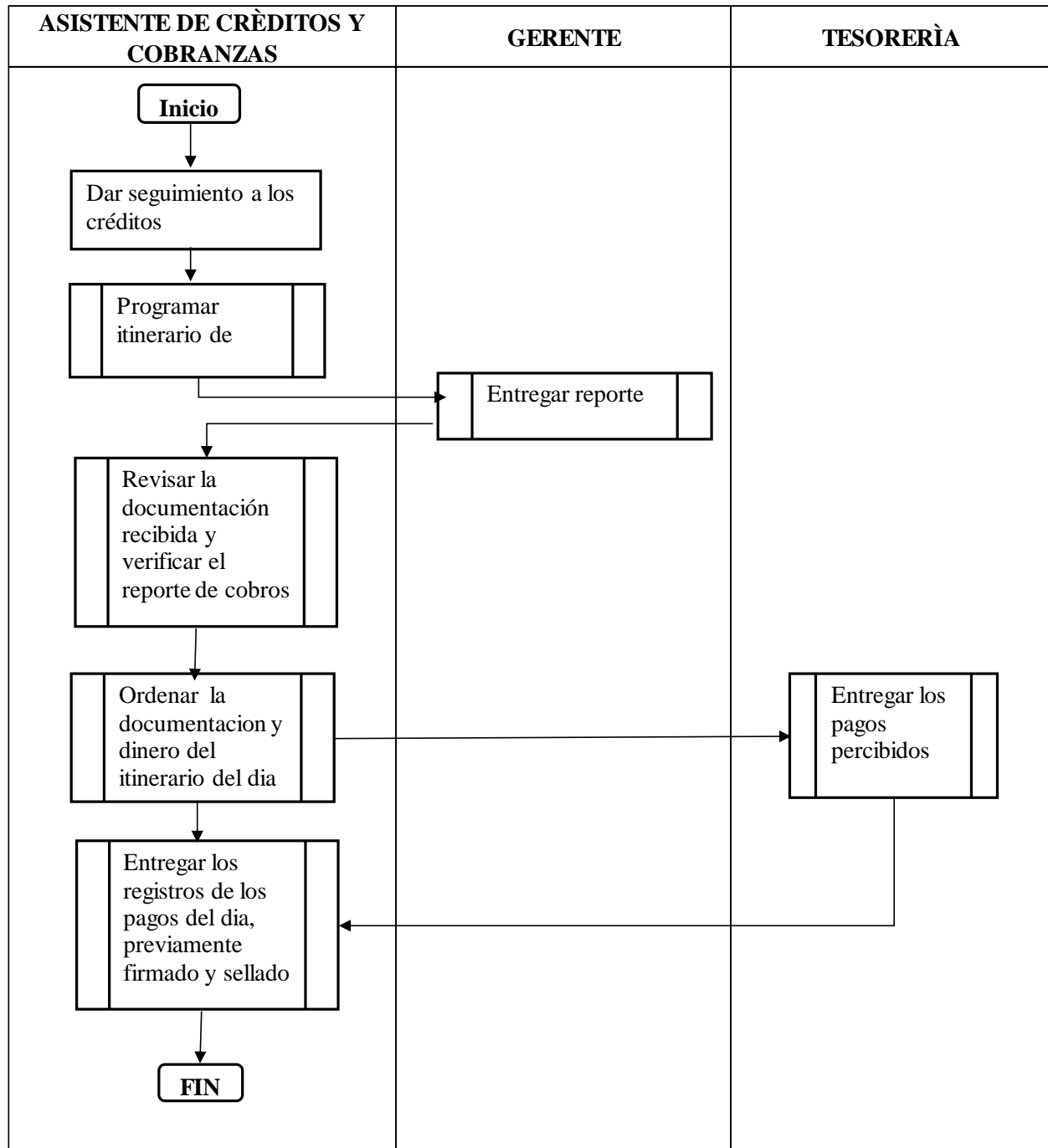
Comentario:

En la figura 8, se observa un flujograma en la que se aplica un nuevo proceso para evaluar un crédito, los nuevos procedimientos son identificados con letra color azul.

- Por lo cual, el nuevo proceso inicia con la llegada de los documentos armados como un expediente ante el asistente de crédito y cobranzas, quien analiza y evaluará dichos documentos, decidiendo que, si cumple con los requisitos solicitados al cliente, se continua con el proceso, caso contrario se cancela la evaluación, devolviendo los documentos al personal del área comercial.
- De continuar con el proceso de evaluación, se prepara un informe de respuesta, que debe ser presentado al jefe de créditos y cobranzas, para su revisión y decisión final, si el monto es menor a S/50,000, si el monto es mayor, enviará la documentación por correo informando a Gerencia.
- Gerencia según las observaciones del jefe de créditos y cobranzas da visto bueno al crédito y lo autoriza por correo.
- Finalmente, con el visto bueno del jefe de créditos y cobranzas para líneas de crédito menores a S/50,000 y la autorización de Gerencia para montos mayores, se aprueba y otorga el crédito al cliente, haciéndole conocer las fechas de cancelación del préstamo mediante un cronograma.

Figura 9

Flujograma propuesto para el proceso de cobranza de un crédito



Nota: En la figura 9, muestra el flujograma de los procedimientos que se debe ejecutar al momento de realizar una cobranza de un crédito.

Diseñar cronograma para capacitar al personal

Se realizará una capacitación mensual para cada área involucrada en el proceso de créditos y cobranzas, esta será en la primera semana de cada mes, según lo siguiente.

- Capacitar al área de ventas, administrador y asistente de facturación, sobre la importancia de cumplir de forma adecuada y oportuna el procedimiento de entregar las facturas a los clientes.
- Capacitar al personal sobre el manual de organización y funciones del área y sobre el manual de procedimientos, para así mejorar el control interno de las cuentas por cobrar.
- Capacitar en base a un buen clima laboral entre el personal de compras, ventas, servicios y área administrativa con el fin de informar sobre la importancia de emitir correctamente un comprobante de pago y entregarla a tiempo, como apoyar hacer su seguimiento, así se tenga como resultado una cobranza efectiva.

Tabla 9

Cronograma de capacitación del personal.

PERIODO	AÑO											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
MESES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SEMANA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
I Capacitación	■											
II Capacitación		■										
III Capacitación			■									
IV Capacitación				■								
V Capacitación					■							
VI Capacitación						■						
VII Capacitación							■					
VIII Capacitación								■				
IX Capacitación									■			
X Capacitación										■		
XI Capacitación											■	
XII Capacitación												■

Nota: En la tabla 9, se muestra el cronograma de capacitación al personal de forma mensual.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Según los resultados obtenidos al contrastar la hipótesis, se valida que las debilidades en el control interno del área de créditos y cobranzas incide negativamente en el índice de morosidad de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL, debido a que no se cumplen los lineamientos del otorgamiento de crédito, pues muchos clientes no han presentado los requisitos exigidos por el área, como por ejemplo, llenar la solicitud de crédito (Anexo 7), copia simple de ficha RUC, copia simple de los 3 últimos pagos realizados a SUNAT, copia simple del último Estado de Situación Financiera, copia simple del último Estado de Resultados, llenar y firmar letra de Cambio o cheque diferido o no se han encontrado su file, sin embargo, se aprobó el crédito, asimismo, no se ha llevado un seguimiento adecuado, ya que, no existe un procedimiento de cobranzas, se carece de políticas para el seguimiento de las mismas, generando retraso en los cobros y aumento en el índice de morosidad. En tal sentido, se coincide con las investigaciones que realizaron Díaz et ál. (2017) e Indacochea y Ramírez (2018) a empresas dedicadas a la venta de productos de seguridad, dado que nos indican que las empresas, al no contar con un buen manejo del área de créditos y el deficiente seguimiento de la cartera, no se ejecutan acciones apropiadas para que los clientes cumplan con sus obligaciones, cayendo en clientes morosos. Así mismo, se relaciona con lo señalado por Villamar (2019) quién verificó que, al no contar con procedimiento establecidos, para realizar las cobranzas, las cuentas por cobrar se incrementaron, como también, el índice de morosidad, así que recomienda, realizar de manera permanente la gestión de un control

interno en las cobranzas, con la finalidad de disminuir el índice de morosidad. Por otro lado, Castillo (2021) nos indica que la morosidad es la falta o demora de pago de los créditos, excediendo los plazos establecidos, calificándose, así como cliente moroso.

Se considera como principal limitación, la dificultad que se ha presentado para poder entrevistar de forma personal a todas las partes vinculadas al área de créditos y cobranzas, como el personal del área administrativa, asesores comerciales, gerencia pues se encuentran trabajando desde casa por precaución y cuidado de no contagiarse de la COVID-19, más se ha logrado superar esta limitación, con reuniones virtuales vía zoom, vía Teams, reuniendo de esta forma la información necesaria.

En la evaluación realizada a la presente investigación, fue fundamental describir y analizar las debilidades de control interno encontradas en el proceso de otorgamiento de créditos, ya que, la evaluación crediticia muestra un índice de morosidad de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL de 78.13%, identificándose la incidencia de las debilidades del otorgamiento de crédito y el seguimiento de cobranzas en un 72.20%, indicador que se considera muy alto.

La implicancia de esta investigación está relacionado a la propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas que se debe implementar en el área, pues esta ayudará en gran magnitud a mejorar la gestión de los créditos y reducirá el índice de morosidad, tal como, lo mencionan, Farje et al. (2016) a través de su estudio, en el que recomienda

implementar un plan de mejora en el área de créditos y cobranzas, ya que, este traerá mayor orden a los procesos y optimizará el tiempo en las tareas de los colaboradores. Así mismo, contribuirá con una mejor presentación eficiente de los reportes de cuentas por cobrar, que se verán reflejados en los estados financieros de la empresa, para la toma decisiones en el futuro.

4.2 Conclusiones

- Se determina la incidencia de las debilidades de control interno del área de créditos y cobranzas en el índice de morosidad de S/ 1,386,425.35, lo que representa un 72.20% del total de cuentas por cobrar.
- Se concluye que en la empresa no se cumple con los lineamientos para el otorgamiento del crédito, se carece de una revisión estricta de los requisitos que debe presentar el solicitante como es la firma de la letra de cambio o cheque diferido que es un requisito muy importante, asimismo, el procedimiento, no se encuentra debidamente detallado, es por ello que el área de ventas, administración toman decisiones en el área de créditos y cobranzas que no les concierne, es tal el ejemplo de aprobar créditos sin hacer cumplir ningún requisito, solo basados en el nivel de confianza con el representante, u otorgar créditos a familiares de la gerencia sin verificación alguna de documentación.
- Se verificó que no se realiza un seguimiento oportuno a las cobranzas, ya que, no existe políticas y tampoco un manual de funciones o procedimientos, en donde se especifiquen de forma detallada la manera de ejecutarlas.
- Se calculó el índice de morosidad causado por las debilidades de control interno en el área de créditos y cobranzas, dando como resultado un índice de morosidad de 72,20%.

- Se determinó que es necesario implementar, un proceso de otorgamiento del crédito y de seguimiento de cobranzas detallado e informar a las distintas áreas, para que este sea cumplido, como también, se debe capacitar al personal para que pueda cumplir adecuadamente sus funciones, de tal manera, poder mejorar y hacer que el proceso sea más eficiente.

REFERENCIAS

- Arroyo, P., Vásquez, R. y Villanueva, A. (2021). Finanzas Empresariales: Enfoque Práctico. capítulo 10.
- Calderón, K., y Miranda, A. (2019). El control interno de las cuentas por cobrar y la morosidad. una Revisión de la Literatura Científico. Pág. 27. 1-31.
- Castillo, G. (2021). Créditos y Cobranzas Enfoque Profesional. Capítulo 5.
- Diaz, N., Hurtado Sandoval, I. M., & Yangua Gutierrez, S. (2017). Implementación del Control interno para Optimizar La Gestión del Área de Crédito y Cobranzas en La Empresa industria de seguridad el Progreso Sac. Tesis de Titulación, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/241/IMPLEMENTACION%20DEL%20CONTROL%20INTERNO%20PARA%20OPTIMIZAR%20LA%20GESTION%20DE%20CREDITOS%20Y%20COBRANZAS%20EN%20LA%20EMPRESA%20INDUSTRIA%20DE%20SEGURIDAD%20EL%20PROGRESO%20S.A.C..pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Equifax Perú. (18 de marzo del 2021). El II Informe de Morosidad. Amcham News. Recuperado de <https://amcham.org.pe/news/equifax-peru-cuales-fueron-los-departamentos-con-mayor-morosidad-en-el-2020/>
- Farje, R., Núñez, D., y Reyes, E. (2016). Mejora del Proceso de Cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad. pag.32, 32-46.
- Ferrel, D. (2016). Causas del riesgo crediticio y su efecto en la morosidad de la Financiera crediscotia de la agencia Grau-retail Trujillo año 2015.pag.41, 1-48.

Gaitán, R. (2015). Control Interno y Fraudes Análisis de Informe COSO I, II Y III con base en los ciclos transaccionales. Capítulo 2.

Hernandez, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, Alex. y Moreno, L. (2018) metodología de la Investigación Científica. 15-169 pág. 97

Ildelfonso, E. Y Fernandez, E. (2017). Fundamentos y Técnica de Investigación Comercial. 17-261 pág.63

Indacochea Sánchez, B. G., & Ramírez Gaibor, R. J. (2018). Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas para la empresa Labmediods SA. (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas). Tesis de Titulación, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/37642/1/2Tesis-Geraldin-Influencia%20del%20control%20internoAvance.pdf>

Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial-CCL. (18 de enero de 2021). Créditos y morosidad en Tiempos de Pandemia. La cámara, volumen (12), pág.2.

Instituto de Finanzas Internacionales- IIF (18 de noviembre 2020). Deuda Global alcanzara nivel récord en 2020 ante aumento de gastos por pandemia. Recuperado de <https://elceo.com/internacional/deuda-global-alcanzara-nivel-record-en-2020-ante-aumento-en-gasto-por-pandemia-iif/>

Isaza, A. (2019). Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad Guía para su Implantación en empresas Públicas y Privadas. Pag.42

Janus Henderson Corporate Debt Index. (07 de julio del 2021). La deuda empresarial global se disparó un 10% en 2020, hasta máximo histórico. Agencia Efe SA. Recuperado de <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-deuda-empresarial-global-se-disparo-un-10-en-2020-hasta-maximos-historicos/20000011-4580657>

Maldonado, J. (2018). Metodología de la Investigación Social. 23-154 pág.20

Merino, M. (2015). Introducción a la Investigación de Mercado. 66-130 pág.73

Pereira, C. (2019). Control Interno en las Empresas: Su Aplicación y Efectividad. Capítulo 1.

Perú. Promulgo Poder Legislativo Congreso de la Republica. Ley N° 29783 (Ley de Seguridad y salud en el Trabajo). Ley N°28806 (Ley General de Inspección de Trabajo). Decreto N°019-2006-TR (Reglamento de la Ley General de Inspección de Trabajo).

Rodríguez, Y. (2020). Metodología de la Investigación.7-139 pág. 26

Soliz, J. (2019). Como hacer un perfil Proyecto de Investigación Científico. Unidad 1 y Unidad 10.

Tarazona Gómez, Y. P., & Cuellar Henao, S. J. (2021). Las consecuencias del covid 19 en la economía mundial. Tesis de Titulación, Colombia. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/25659/1/Ensayo%20Consecuencias%20Economicas%20%20del%20Covid%2019.pdf>

Tigselema Navas, C. L., & Manjarrez Fuentes, N. (2020). Control Interno al Proceso de Crédito y su Incidencia en la Morosidad de la Corporativa de Ahorro y Crédito. Tesis de Titulación, Ecuador. Obtenido de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/570/1/tigselema.pdf>

Villamar, S. (septiembre, 2019). Propuesta de Control Interno para Cuentas por Cobrar en SEGURQUIL COMPAÑÍA DE SEGURIDAD CIA.LTDA. Tesis de Titulación, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/46416/1/Senia%20Yeraldine%20Villamar%20Lozano.pdf>

ANEXOS

ANEXO N°1: Matriz de Consistencia de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGÍA	POBLACION
¿Cuál es la incidencia de las debilidades de control interno del área de créditos y cobranzas en el índice de morosidad de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL en el año 2020?	GENERAL: *Determinar la incidencia de las debilidades de control interno del área de créditos y cobranza en el índice de morosidad de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL en el año 2020.	Las debilidades de control interno del área de cobranzas inciden negativamente en el índice de morosidad, esto debido a la falta de un adecuado proceso de otorgamiento de créditos y a un seguimiento oportuno para realizar las cobranzas.	DISEÑO DE INVESTIGACION: No experimental	UNIDAD DE ESTUDIO: La empresa Minermaq & Construcciones EIRL
			TIPO DE INVESTIGACIÓN: Transversal	
	ALCANCE DE INVESTIGACION: Descriptivo		POBLACION: Los reportes de cuentas por cobrar y la Información financiera del área de créditos y cobranzas de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL.	
	ENFOQUE DE INVESTIGACION: Cuantitativo			
	ESPECÍFICOS: *Determinar de qué manera el proceso de otorgamiento de créditos incide en el índice de morosidad de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL. *Analizar la incidencia en el índice de morosidad originado por las debilidades en el proceso de seguimiento de cobranza de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL. *Establecer una propuesta de mejora del proceso de cobranza para reducir el índice de morosidad de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL.		TÉCNICAS: Entrevista y Análisis documental	MUESTRA: Los reportes de cuentas por cobrar, y la información financiera del área de créditos y cobranzas de la empresa Minermaq & Construcciones EIRL del año 2020.
		INSTRUMENTOS: Guía de entrevista y Ficha de Análisis Documental		

ANEXO N°2: Matriz de Operacionalización de variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
V.INDEPENDIENTE: Control Interno del área de créditos y cobranzas	Es un conjunto de planes, normas, procedimientos y técnicas, implementados por una organización, con la finalidad de procurar que todas las actividades se realicen adecuadamente, para que de esta forma lograr las metas y objetivo planteados.(Isaza, 2019)	El control interno en el area de créditos y cobranzas se hara con la elaboracion de manuales de procedimientos de créditos y cobranza, se creara politicas de otorgamiento de credito, objetivos y estrategias de seguimiento de Cobranza.	Debilidades en el proceso de Otorgamiento de créditos	Número de créditos otorgados que no cumplieron con la presentación de requisitos.	Ordinal
				Número de créditos que no se encontro su file.	Ordinal
			Debilidades en el seguimiento de cobranza	Número de créditos a los que no se le hizo un seguimiento oportuno y eficiente.	Ordinal
V.DEPENDIENTE: Indice de Morosidad	Es la falta o demora en el pago de los créditos. Por consiguiente, se considera que un cliente es moroso cuando ha excedido de forma constante los plazos establecidos de pago.(Castillo,2021)	EL Indice Morosidad se da por el incumplimiento de la obligacion del pago, falta de seguimiento a la cartera de clientes, falta de controles en los créditos	Indice de Morosidad	% el índice de morosidad originado por las debilidades de control interno en el área de créditos y cobranzas	Ordinal

ANEXO N°3: Validación de instrumentos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS


Título de la investigación:	"DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE CREDITOS Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA EMPEESA MINERMAQ & CONSTRUCCIONES EIRL, EN EL AÑO 2020"					
Línea de investigación:	Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial					
Eje temático						
Tipo de instrumento (Marcar con X)	Cuestionario	Guía de entrevista	Guía de análisis documental	Guía de Observación	Ficha de análisis Documental	Otro: Matriz de Categoría , Ficha Resumen

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los items, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
7	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:

Nombre completo: Ivan Carlos Sanchez León
 DNI: 70252395
 Grado: MAGISTER EN FINANZAS


 Firma del Experto

OBJETIVO:	Recolectar información sobre los procedimientos y funciones que se realiza en el área de créditos y cobranzas, que lineamientos se aplica.
LUGAR:	Visita a la empresa Minermaq & Construcciones EIRL al Área de Créditos y Cobranzas
PARA:	Asistente del área de Créditos y Cobranzas
FECHA:	1/08/2021
OBSERVACION:	Información es recolectada con el fin de estudio académico.
PREGUNTAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En el área de créditos y cobranzas existe un manual de procedimientos? 2. ¿El personal del área de créditos y cobranzas, es el único responsable de aprobar los créditos.? 3. ¿Cuáles son los procedimientos del otorgamiento de créditos? 4. ¿Se cuenta con fichas de información por cliente actualizada? 5. ¿Se solicita información a los proveedores de sus clientes, para corroborar su comportamiento crediticio y aprobar una línea de crédito ? 6. ¿Utilizan cartas o formatos de solicitud de créditos? 7. ¿Verifican el historial crediticio en centrales de riesgo? 8. ¿Solicitan y analizan los Estados Financieros del cliente? 9. ¿Solicitan algún tipo de garantía por créditos mayores? 10. ¿Bloquean la línea de crédito si el cliente no cumple con cancelar su deuda? 11. ¿Evalúan el comportamiento de los clientes en la realización de los pagos.? 12. ¿Se cuenta con un sistema de alarma de los créditos vencidos? 13. ¿Se le informa al cliente la modalidad de otorgamiento crédito y el seguimiento de cobranza? 14. ¿Se revisa los ingresos de los pagos a la cuenta corriente de la empresa en forma diaria? 15. ¿Se firma algún pagaré o letra con el cliente a otorgar el crédito? 16. ¿Cuáles son los procedimientos que utiliza la empresa para realizar el seguimiento de cobranza? 17. ¿Usted conoce el importe mínimo que la empresa considera para otorgar un crédito? 18. ¿Tiene claramente definidas las funciones y responsabilidades en el área de créditos y cobranzas? 19. ¿Se revisa los saldos pendientes de las cuentas por cobrar para determinar cuáles son las cuentas morosas? 20. ¿La empresa evalúa a través del índice de morosidad su cartera? 	



Juan Carlos Sanchez León
GERENTE DE FINANZAS Y PLANEAMIENTO
Conort Nor Oriente SAC

ANEXO N°4: Cuestionario

OBJETIVO:	Recolectar información sobre los procedimientos y funciones que se realiza en el área de créditos y cobranzas, que lineamientos se aplica.
LUGAR:	Visita a la empresa Minermaq & Construcciones EIRL al Área de Créditos y Cobranzas
PARA:	Asistente del área de Créditos y Cobranzas
FECHA:	1/08/2021
OBSERVACION:	Información es recolectada con el fin de estudio academico.

PREGUNTAS

1. ¿En el área de créditos y cobranzas existe un manual de procedimientos?

La empresa solo cuenta con lineamientos enviados por correo, mas no cuenta con un manual de procedimientos fisico en el área.

2. ¿El personal del área de créditos y cobranzas, es el único responsable de aprobar los créditos.?

Sí, pero muchas veces los aprueba el área de venta, gerencia o administración sin previo aviso a mi persona, por ejemplo en mi periodo de vacaciones, fueron aprobados los créditos por el área administrativa.

3. ¿Cuáles son los procedimientos del otorgamiento de créditos?

Solo tenemos algunos lineamientos, que son: En primer lugar, el cliente nos contacta y solicita información, luego se informa de los requisitos que debe presentar (llenar solicitud, copia simple de ficha RUC, copia simple de los 3 últimos pagos a SUNAT, copia simple de último Estado de Situación Financiera y Estados de Resultados), después, se analiza y se revisa todos los documentos y se da respuesta al cliente si su crédito es aprobado, continúa la evaluación y si se rechaza ahí termina.

4. ¿Se cuenta con fichas de información, carpetas o file por cliente actualizada?

Si, pero no todas se encuentran, algunas se nos han extraviado, cuando sañ de vacaciones el área que se quedo a cargo, no exigì la presentaciòn de todos los requisitos, es así que de algunos nos entregaron file incompletos y de otros sus carpetas estaban vacías.

5. ¿Se solicita información a los proveedores de sus clientes, para corroborar su comportamiento crediticio y aprobar una línea de crédito ?

Pocas veces, ya que no todos los datos proporcionados son correctos y aveces por la carga de trabajo, estos datos no son validados, o no se realizan las llamadas.

6. ¿Utilizan cartas o formatos de solicitud de créditos?

Si, pero muchas veces se pasa por alto este procedimiento, ya que, los créditos son aprobados por gerencia o el área administrativa.

7. ¿Verifican el historial crediticio en centrales de riesgo?

En el área no contamos con una membresia o con acceso para poder verificar en estos sistema, pero sería muy bueno hacerlo.

8. ¿Solicitan y analizan los Estados Financieros del cliente?

Si, se solicita, solo que algunos clientes, no cumplen con la presentación de los mismos y aveces gerencia, pide acelerar el proceso de aprobación del crédito, así que se aprueba sin tener estos documentos.

9. ¿Solicitan algún tipo de garantía por créditos mayores?

Solicitamos la firma de una letra de cambio o un cheque diferido, pero en ocasiones por aprobar rápido el crédito, postergamos la firma con la promesa que el cliente la regularizará más veces no lo hace.

10. ¿Bloquean la línea de crédito si el cliente no cumple con cancelar su deuda?

NO, ya que por falta de tiempo, aveces no puedo estar revisando contantemente el reporte de cuentas por cobrar

11. ¿Evalúan el comportamiento de los clientes en la realización de los pagos.?

Solo se realiza una vez al mes.

12. ¿Se cuenta con un sistema de alarma de los créditos vencidos?

No, contamos con un sistema de alarmas, más creo nos ayudaría muchísimo.

13. ¿Se le informa al cliente la modalidad de otorgamiento crédito y el seguimiento de cobranza?

Si, se procura informar, pero por ejemplos los creditos que son aprobados directamente por gerencia, no se realiza

14. ¿Se revisa los ingresos de los pagos a la cuenta corriente de la empresa en forma diaria?

No se realiza diariamente, por la carga laboral se nos dificulta, pero se procura revisar una vez por semana.

15. ¿Se firma algun pagaré o letra con el cliente a otorgar el crédito?

Si, pero aveces algunos clientes lo dejan pendiente la firma, ya sea por motivos de tiempo, por viaje etc y no regresan a regularizar.

16. ¿Cuáles son los procedimientos que utiliza la empresa para realizar el seguimiento de cobranza?

No tenemos un procedimiento de seguimiento de cobranza, se realiza mayormente de una manera empirica, aveces por correo, llamadas o visitas domiciliarias, sin un orden o cronograma.

17. ¿Usted conoce el importe minimo que la empresa considera para otorgar un crédito?

Si, la empresa otorga una línea de crédito de 3000 a 5000 soles al inicio.

18. ¿Tiene claramente definidas las funciones y responsabilidades en el área de créditos y cobranzas?

No, ya que, carece de un manual de organizaciones y funciones.

19. ¿Se revisa los saldos pendientes de las cuentas por cobrar para determinar cuales son las cuentas morosas?

No siempre, procuro hacerlo pero por cuestion de tiempo y por atender a otros clientes ya no lo puedo realizar.

20. ¿ La empresa evalua a traves del indice de morosidad su cartera?

No, creo que la empresa nos debería capacitar en ello.

ANEXO N°5: Análisis documental

ANALISIS DOCUMENTAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: "DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE CREDITOS Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA EMPRESA MINERMAQ & CONSTRUCCIONES EIRL, EN EL AÑO 2020"

FUENTE: Reporte de cuentas por cobrar

EVALUADOR: Yadkin Estefani Delgado Arteaga y Diana Yaselin Rodriguez Castro

OBJETIVO: Conocer el estado del Crédito de los clientes

N°	RUC	Nombre o Razón Social	Importe (S/)	Días de atraso	Estado del crédito
1	20603778180	Agrofutura Company S.A.C.	2,201.32	188	MOROSO
2	20602842739	Ozblu Peru S.A.C.	598.62	186	MOROSO
3	20540029041	Talsa Apicultura S.A.C.	2,774.08	186	MOROSO
4	20387887289	Casa Chica S.A.C.	781.9	185	MOROSO
5	20529986204	Agrícola Fairtrasa S.A.C.	30,145.38	184	MOROSO
6	20562877101	Ta Export S.A.C.	2,246.11	177	MOROSO
7	20604223653	Grupo Afdice S.A.C.	93,208.12	169	MOROSO
8	20515552872	Agrícola Safco Peru S.A.	438.24	160	MOROSO
9	20553503028	Kws Peru Sociedad Anonima Cerrada - Kws Peru S.A.C.	1,307.14	158	MOROSO
10	20602905145	Kagri Parts E.I.R.L.	6,720.93	156	MOROSO
11	20601438586	Sociedad Exportadora Verfrut Sociedad Anonima Cerrada	21,638.00	154	MOROSO
12	20602010288	Invers Servis Maki S.A.C.	29,454.27	154	MOROSO
13	20601163811	Pedregal Muñoz Farming S.A.C.	958.34	152	MOROSO
14	20600807685	Agroberries Peru S.A.C.	13,703.13	151	MOROSO
15	20600235738	Frusan Agro S.A.C.	8,946.05	150	MOROSO
16	20559912353	Hortifrut- Tal S.A.C.	130.58	149	MOROSO
17	20550721679	Inversiones Pirona S.A.C.	148.35	147	MOROSO
18	20550720354	Inversiones Mosqueta S.A.C.	351.53	146	MOROSO
19	20546676553	Beggie Perú S.A.	336.21	145	MOROSO
20	20540010294	Smc Maquinarias S.A.C.	3,460.83	144	MOROSO
21	20539927494	Danper Agricola Olmos S.A.C.	8,413.93	142	MOROSO
22	20535747424	Rvr Agro E.I.R.L.	5,591.12	141	MOROSO
23	20534963778	Peru Fresh Fruits & Vegetables S.A.C.	1,600.29	140	MOROSO
24	20530184596	Ecosac Agricola S.A.C.	283,853.34	139	MOROSO
25	20517952533	Agrícola San Jose S.A.	42,050.78	137	MOROSO

N°	RUC	Nombre o Razón Social	Importe (S/)	Días de atraso	Estado del crédito
26	20515349309	Agrícola La Venta S.A.	6,224.77	136	MOROSO
27	20506394369	Compañía Agroindustrial Santa Fe De Lanchas S.A.C.	867.97	133	MOROSO
28	20510257767	Fundo Santa Patricia S.A.	2,521.39	133	MOROSO
29	20512217452	Agualima S.A.C.	878.83	133	MOROSO
30	20505688903	Agrícola Andrea S.A.C.	30,828.40	132	MOROSO
31	20451779711	Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.	20,988.84	123	MOROSO
32	20373860736	Viru Sa	113,037.01	118	MOROSO
33	20340584237	Camposol S.A.	101,177.14	115	MOROSO
34	20293718220	Agrícola Don Ricardo S.A.C	5,471.81	110	MOROSO
35	20216789611	Viña Tacama S.A.	1,025.30	99	MOROSO
36	20605164553	Afa Tractores Peru S.A.C.	517,155.41	82	MOROSO
37	20116225779	Agroindustrias San Jacinto S A A	6,546.02	80	MOROSO
38	20522595501	Inversiones Lefkada S.A.C.	442.57	79	MOROSO
39	20394897249	Frutos Tropicales Del Norte Sa	1,308.63	76	MOROSO
40	20481368341	Distribuidora Fina Srl	4,305.89	74	MOROSO
41	20512252282	Agroindustrias San Simón S.A.	23,232.26	72	MOROSO
42	20602876986	Wp Servicios Multiples E.I.R.L.	2,929.42	71	MOROSO
43	20176770474	Corporacion Agrolatina S.A.C.	53,641.36	70	MOROSO
44	20601226015	Agrocasagrande S.A.C.	24,891.46	68	MOROSO
45	20390247487	Fundo Sacramento S.A.C.	13,024.97	67	MOROSO
46	20517661211	Agrícola El Alamein S.A.C.	5,272.96	66	MOROSO
47	20566558590	Pachamama Farms S.A.C.	1,099.77	65	MOROSO
48	20602371931	Agrícola Los Buenos Muchachos De Pisco S.A.C.	1,700.73	63	MOROSO
49	20562740814	Global Agro Peru S.A.C.	766.4	61	MOROSO
50	20445534570	Fundo Los Paltos Sociedad Anonima Cerrada	1,476.63	41	VIGENTE
51	20100227542	Procesos Agroindustriales Sociedad Anonima	21,829.44	33	VIGENTE
52	20170040938	Danper Trujillo S.A.C	43,779.72	32	VIGENTE
53	20411808972	Agrícola Pampa Baja S.A.C.	432.6	25	VIGENTE
54	20325117835	Sociedad Agrícola Drokasa S.A.	47,058.03	22	VIGENTE
55	20411051782	Manuelita Fyh S.A.C.	8,265.19	21	VIGENTE
56	20372081831	Agricola Chapi S.A.	36,161.72	15	VIGENTE
57	20477542833	Danper Agricola La Venturosa S.A.C.	6,444.98	14	VIGENTE
58	20336183791	El Pedregal S.A	11,314.59	12	VIGENTE
59	20461642706	Agrícola Cerro Prieto S.A.	44,642.29	8	VIGENTE
60	20367336081	Agrícola Copacabana De Chinchá S.A.	676.28	6	VIGENTE

Nº	RUC	Nombre o Razón Social	Importe (S/)	Días de atraso	Estado del crédito
61	20297939131	Complejo Agroindustrial Beta S.A.	87061	0	VIGENTE
62	20104902864	Exportadora Fruticola Del Sur Sa	5,654.81	0	VIGENTE
63	20397680038	Green Peru S.A	46,871.91	0	VIGENTE
64	20479813877	Promotora Y Servicios Lambayeque S.A.C	5,682.08	0	VIGENTE
65	20136222725	San Miguel Fruits Peru S.A.	1,616.57	0	VIGENTE
66	20307758645	Sociedad Agricola Saturno Sa	6,375.25	0	VIGENTE
67	20494586810	Sun Fruits Exports S.A.	33,091.61	0	VIGENTE
68	20503381771	Negociacion Agricola Jayanca S.A.	11,438.36	0	VIGENTE
TOTAL CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS MOROSAS			1,500,397.93		
TOTAL CUENTAS POR COBRAR POR VENCER Y VENCIDAS DE 60 DÍAS A MENOS			419,873.07		
TOTAL CUENTAS POR COBRAR			1,920,271.00		

ANEXO N°6: Estado de Situación Financiera de la empresa, año 2020.

MINERMAQ & CONSTRUCCIONES EIRL

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

(Expresado en soles)

ACTIVO	2020
Efectivo y Equivalente de efectivo	387,425.00
Cuentas Cobrar Comerciales	1,920,271.00
Cuentas Cobrar a Personal, Accionistas, Socios	47,202.00
Cuentas por Cobrar Diversas	48,309.00
Servicios y Otros Contratados por Anticipado	10,223.00
Inventarios	3,386,028.00
Productos Terminados	-
Materia Prima y auxiliare	6,411.00
Existencias por recibir	11,178.00
Activo Diferido	71,016.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5,888,063.00
Activo Adq. en Arrendamiento Financiero	451,677.00
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	1,878,955.00
Depreciación de Activo Fijo	- 694,661.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,635,971.00
TOTAL ACTIVO	7,524,034.00
PASIVO	
Tributos y Aportes al Sistema de Pensiones y Sa	116,269.00
Remuneraciones y Part. Por pagar	54,541.00
Cuentas por pagar comerciales	501,574.00
Cuentas Por Pagar Diversas	74.00
Cuentas Por Pagar Accionistas	-
Obligaciones Financieras	1,863,826.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,536,284.00
Obligaciones Financieras	946,743.00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	946,743.00
TOTAL PASIVO	3,483,027.00
PATRIMONIO	
Capital	1,000,000.00
Resultados Acumulados	2,581,399.00
Resultado del ejercicio	459,608.00
TOTAL PATRIMONIO	4,041,007.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	7,524,034.00



Danixa Noenma García Reng!
DNI: 41639366
Minermaq & Construcciones EIRL
Titular - Gerente

ANEXO N°7: Formato de solicitud de crédito.

SOLICITUD DE CRÉDITO

RAZÓN SOCIAL			
DIRECCIÓN LEGAL			
TELEFONOS		FAX	
FECHA DE CONSTITUCIÓN SOCIAL		RUC	
ACTIVIDAD PRINCIPAL			

PERSONA RESPONSABLE	TELEFONOS	CELULAR
CARGO:		
DNI:	EMAIL	

OTRO CONTACTO	TELEFONOS	CELULAR
CARGO:		
DNI:	EMAIL	

PRINCIPALES PROVEEDORES	CONTACTO	TELEFONO

ENTIDADES FINANCIERAS	N° CTA CTE	SECTORISTA	TELEFONO

CRÉDITO SOLICITADO

IMPORTE		LINEA APROBADA	
AUTORIZADO POR		FECHA	
MODALIDAD	FACTURA	DIAS/PAGO	
	LECTRA	HORARIO	
FORMA DE PAGO	EFFECTIVO <input type="checkbox"/>	CHEQUE <input type="checkbox"/>	ABONO <input type="checkbox"/>

Declaro bajo juramento la veracidad de la información proporcionada en la presente solicitud de crédito, pudiendo ser verificada por INTERAMERICANA TRUJILLO SA en el momento que estime conveniente

Firma del Representante Legal
de Trujillo del 20

ANEXO N°8: Ficha RUC de la Minermaq & Construcciones EIRL.



Reporte de Ficha RUC
MINERMAQ & CONSTRUCCIONES E.I.R.L.
20601238595

Lima, 02/10/2021

Incorporado al Régimen de Buenos Contribuyentes (D. Leg 912) a partir del 01/09/2018
Mediante Resolución N° 0630050018483

Información General del Contribuyente	
Código y descripción de Tipo de Contribuyente	07 EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA
Fecha de Inscripción	19/05/2016
Fecha de Inicio de Actividades	19/05/2016
Estado del Contribuyente	ACTIVO
Dependencia SUNAT	0063 - I.R.LA LIBERTAD-MEPECO
Condición del Domicilio Fiscal	HABIDO
Emisor electrónico desde	13/04/2020
Comprobantes electrónicos	FACTURA (desde 13/04/2020), (desde 23/11/2020)

Datos del Contribuyente	
Nombre Comercial	-
Tipo de Representación	-
Actividad Económica Principal	4690 - VENTA AL POR MAYOR NO ESPECIALIZADA
Actividad Económica Secundaria 1	---
Actividad Económica Secundaria 2	---
Sistema Emisión Comprobantes de Pago	MANUAL
Sistema de Contabilidad	MANUAL/COMPUTARIZADO
Código de Profesión / Oficio	-
Actividad de Comercio Exterior	IMPORTADOR
Número Fax	-
Teléfono Fijo 1	-
Teléfono Fijo 2	-
Teléfono Móvil 1	44 - 936979696
Teléfono Móvil 2	-
Correo Electrónico 1	comercial@minermaq.com
Correo Electrónico 2	-

Domicilio Fiscal	
Actividad Económica Principal	4690 - VENTA AL POR MAYOR NO ESPECIALIZADA
Departamento	LA LIBERTAD
Provincia	TRUJILLO
Distrito	TRUJILLO
Tipo y Nombre Zona	URB. LAS QUINTANAS



Tipo y Nombre Vía	AV. MANUEL VERA ENRIQUEZ
Nro	476
Km	-
Mz	-
Lote	-
Dpto	401
Interior	-
Otras Referencias	-
Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal	PROPIO

Datos de la Persona Natural / Datos de la Empresa

Fecha Inscripción RR.PP	16/05/2016
Número de Partida Registral	11292139
Tomo/Ficha	-
Folio	-
Asiento	-
Origen de la Entidad	NACIONAL
País de Origen	-

Registro de Tributos Afectos

Tributo	Afecto desde	Exoneración		
		Marca de Exoneración	Desde	Hasta
IGV - OPER. INT. - CTA. PROPIA	19/05/2016	-	-	-
RENTA 4TA. CATEG. RETENCIONES	01/01/2017	-	-	-
RENTA 5TA. CATEG. RETENCIONES	01/01/2017	-	-	-
RENTA - REGIMEN MYPE TRIBUTARIO	01/01/2017	-	-	-
ESSALUD SEG REGULAR TRABAJADOR	01/01/2017	-	-	-

Representantes Legales



Tipo y Número de Documento	Apellidos y Nombres	Cargo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Nro. Orden de Representación
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD 41639366	GARCIA RENGIFO DANIXA NOENMA	GERENTE	13/10/1982	16/05/2016	-
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo	
	URB. LAS QUINTANAS PJ. GERONIMO DE LA TORRE 220	LA LIBERTAD TRUJILLO TRUJILLO	13 -	-	

Otras Personas Vinculadas						
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vínculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD - 41639366	GARCIA RENGIFO DANIXA NOENMA	TITULAR	13/10/1982	16/05/2016	-	-
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
		---	--	-		
	País de Residencia	País de Constitución				
	-	-				

Establecimientos Anexos							
Código	Tipo	Denominación	Ubigeo	Domicilio	Otras Referencias	Condición Legal	Licencia
0001	DEPOSITO	-	LA LIBERTAD TRUJILLO TRUJILLO	---- . CAL. DE TOLEDO Mz C-03	-	CESION EN USO.	-