

**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**

**FACULTAD DE ESTUDIOS DE LA EMPRESA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD**

**“Rediseño en el Proceso de cobranzas para un mejor  
manejo de la liquidez de la empresa Distribuidora Pintel  
S.A.C.”**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:  
LIENCIADA EN CONTABILIDAD**

**AUTOR**

**CINTHYA CAROLINA HIDALGO SALDAÑA**

**ASESOR**

**MG. ENRIQUE ARANA COBEÑAS**

**TRUJILLO – PERÚ**

**2011**

---

*Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la  
empresa Distribuidora Pintel S.A.C.*

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPITULO I.....</b>   | <b>5</b>  |
| INTRODUCCION .....   | 5         |
| 1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA .....   | 5         |
| 1.2. PROBLEMA .....  | 9         |
| 1.3. HIPÓTESIS .....   | 9         |
| 1.4. OBJETIVOS .....   | 9         |
| 1.4.1. <i>Objetivo General</i> .....   | 9         |
| 1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....                                    | 9         |
| 1.5. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.....   | 10        |
| 1.6. MATERIALES Y METODOS .....  | 10        |
| 1.6.1. <i>POBLACION:</i> .....   | 10        |
| 1.6.2. <i>MUESTRA:</i> .....   | 11        |
| 1.6.3. <i>DISEÑO DE CONTRASTACION:</i> .....                                 | 12        |
| <b>CAPITULO II.....</b>  | <b>13</b> |
| MARCO TEORICO .....  | 13        |
| 2.1. COBRANZAS: .....  | 13        |
| 2.2. FORMAS DE COBRANZAS:.....   | 14        |
| 2.3. POLÍTICAS DE COBRANZAS:.....  | 15        |
| 2.3.1. <i>Políticas restrictivas:</i> .....                                  | 15        |
| 2.3.2. <i>Políticas Liberales:</i> .....                                     | 16        |
| 2.3.3. <i>Políticas racionales:</i> .....                                    | 16        |
| 2.4. PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA:.....  | 16        |
| 2.5. MOROSIDAD: .....  | 17        |
| 2.6. CAUSAS DE MOROSIDAD: .....  | 17        |
| 2.6.1. <i>Causas de que las cuentas no se paguen a su vencimiento:</i> ..... | 17        |
| 2.6.2. <i>Sistemas utilizados para observar las cuentas:</i> .....           | 21        |
| 2.6.3. <i>Análisis de las cuentas:</i> .....                                 | 22        |
| 2.7. TÉCNICAS DE COBRANZAS .....   | 23        |
| 2.7.1. <i>La etapa de recordatorio</i> .....                                 | 24        |
| 2.7.2. <i>Etapa de insistencia o persecución:</i> .....                      | 26        |
| 2.7.3. <i>Etapa de acciones o medidas drásticas</i> .....                    | 27        |

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPITULO III.....</b>   | <b>29</b> |
| GENERALIDADES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA PINTEL S.A.C.....                      | 29        |
| 3.1. PERFIL DE LA EMPRESA.....   | 29        |
| 3.2. RESEÑA HISTÓRICA .....  | 34        |
| 3.3. ESTRUCTURA ORGANICA.....  | 35        |
| 3.3.1. ASIGNACION DE FUNCIONES.....  | 35        |
| 3.4.- PRINCIPALES CLIENTES.....  | 39        |
| 3.5. ANALISIS DE LA COBRANZA DE PINTEL S.A.C .....                               | 39        |
| 3.6. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBRANZA ACTUAL .....                             | 43        |
| 3.7. DIAGNOSTICO DE LA GESTION DE COBRANZA.....                                  | 44        |
| 3.7.1. Política de Cobranzas:.....   | 44        |
| 3.7.2. Clientes Morosos:.....  | 44        |
| 3.7.3. Características de Clientes Morosos: .....                                | 47        |
| 3.7.4. Clasificación de los clientes Morosos: .....                              | 48        |
| 3.7.5. ANALISIS FINANCIERO .....   | 49        |
| 3.7.5.1. ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL.....                 | 49        |
| 3.7.5.2. ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS ..... | 53        |
| 3.7.5.3. RATIOS DE LIQUIDEZ.....   | 54        |
| <b>CAPITULO IV .....</b>   | <b>56</b> |
| REDISEÑO DEL PROCESO DE COBRANZA.....  | 56        |
| 4.1. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBRANZAS (30 DIAS).....                          | 56        |
| 4.2.- FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTA AL CONTADO .....                           | 58        |
| 4.3.- FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTA AL CREDITO .....                           | 59        |
| 4.4.- FLUJOGRAMA DE COBRANZAS.....   | 60        |
| 4.5. POLITICA DE COBRANZAS:.....   | 61        |
| 4.6 RESPONSABILIDAD .....  | 61        |
| 4.6.1 Jefe de Departamento:.....   | 61        |
| 4.6.1.1. Supervisor de Cobranza:.....  | 61        |
| 4.6.1.2. Cobrador: .....   | 62        |
| 4.7. OBJETIVOS DE COBRANZA.....  | 62        |
| 4.8. ELEMENTOS PARA LA GESTION DE LAS COBRANZAS .....                            | 62        |
| 4.9. COBRANZA A CLIENTES .....   | 62        |
| 4.9.1 Proceso de Cobranza:.....  | 62        |
| 4.9.2. Acciones de Cobranza: .....   | 63        |

---

**Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.**

|   |           |
|---|-----------|
| 4.10. <i>Diseño del Nuevo Organigrama</i> .....               | 63        |
| 4.11.- ANALISIS COSTO BENEFICIO .....                         | 64        |
| 4.12.- BALANCE GENERAL PROYECTADO .....                       | 65        |
| 4.13.- <i>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO</i> ..... | 66        |
| <b>CAPITULO V</b> .....                                       | <b>67</b> |
| DISCUSION .....   | 67        |
| <b>CAPITULO VI</b> .....                                      | <b>70</b> |
| CONCLUSIONES.....   | 70        |
| <b>CAPITULO VII</b> .....                                     | <b>73</b> |
| RECOMENDACIONES .....   | 73        |
| <b>ANEXOS</b> .....   | <b>75</b> |

# CAPITULO I

## INTRODUCCION

### 1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

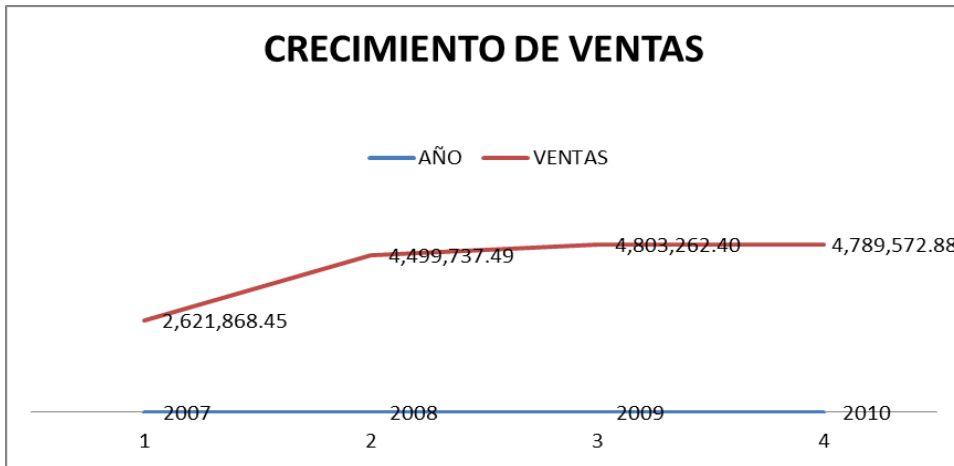
La cobranza es vital en una empresa, un factor crítico de éxito es que las obligaciones adquiridas por el cliente sean oportunamente canceladas y así cumplir con las expectativas de la gerencia.

La empresa en estudio DISTRIBUIDORA PINTEL S.A.C., cuenta con más 30 años en el mercado local, y desde entonces ha alcanzado gran crecimiento en su rubro, prueba de ello podemos ver el crecimiento de sus ventas en el año 2010 fueron de 4'789,572.88, de los cuales al contado fueron 3'738,128.48 representando el 78% y al crédito es 1'051,444.40 representa el 22% (**Reporte Ventas Mensuales 2010**).

#### CRECIMIENTO DE VENTAS

| AÑO  | VENTAS       |
|------|--------------|
| 2007 | 2,621,868.45 |
| 2008 | 4,499,737.49 |
| 2009 | 4,803,262.40 |
| 2010 | 4,789,572.88 |

Fuente: Registro de ventas



Fuente: Elaboracion propia.

Las ventas al crédito en los periodos 2009-2010, en donde se puede apreciar que en el último año el crédito se ha incrementado en 19.73%. En el periodo Enero- Abril 2011 el incremento es del 60.49%. La cobranza morosa que se mantiene desde el año 2010, a la fecha representa S/.33,319.46, lo cual es preocupante en la empresa. **(Reporte Clientes al 31/12/2010)**; esto ocurre porque no hay un seguimiento y control adecuado para los clientes.

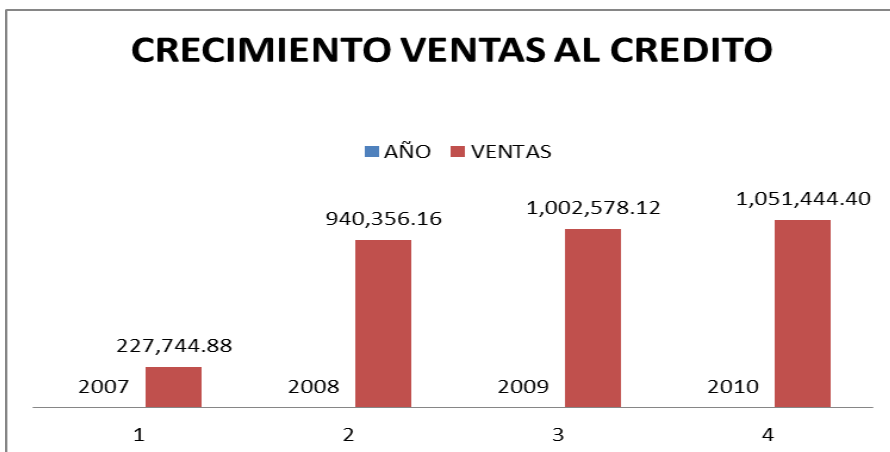
### CRECIMIENTO VENTAS AL CREDITO

| AÑO  | VENTAS       |
|------|--------------|
| 2007 | 227,744.88   |
| 2008 | 940,356.16   |
| 2009 | 1,002,578.12 |
| 2010 | 1,051,444.40 |

Fuente: Registro de ventas

---

**Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.**

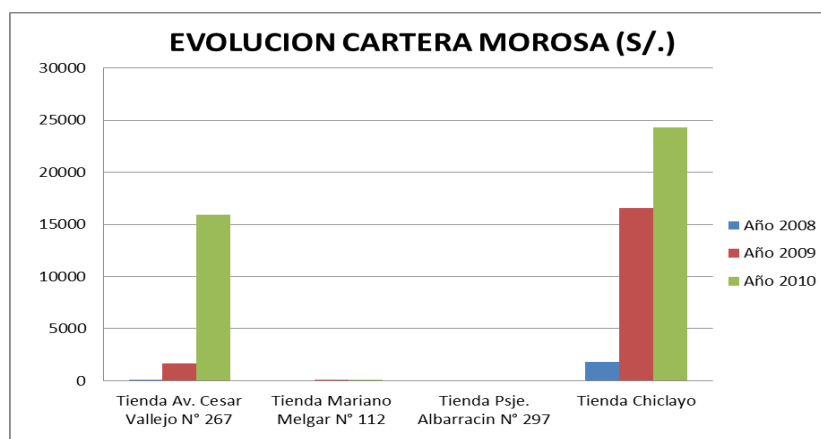


Fuente: Elaboración propia

**EVOLUCION CARTERA MOROSA EN NUEVOS SOLES**

| TIENDAS                         | AÑOS             |                   |                   |
|---------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
|                                 | 2008             | 2009              | 2010              |
| Tienda Av. Cesar Vallejo N° 267 | 137.70           | 1, 649.50         | 15, 895.57        |
| Tienda Mariano Melgar N° 112    | 0.00             | 123.00            | 8.00              |
| Tienda Psje. Albarracín N° 297  | 0.00             | 0.00              | 0.00              |
| Tienda Chiclayo                 | 1, 773.00        | 16, 573.94        | 24, 282.44        |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>1, 910.70</b> | <b>18, 346.44</b> | <b>40, 186.01</b> |

Fuente: Cuentas por Cobrar



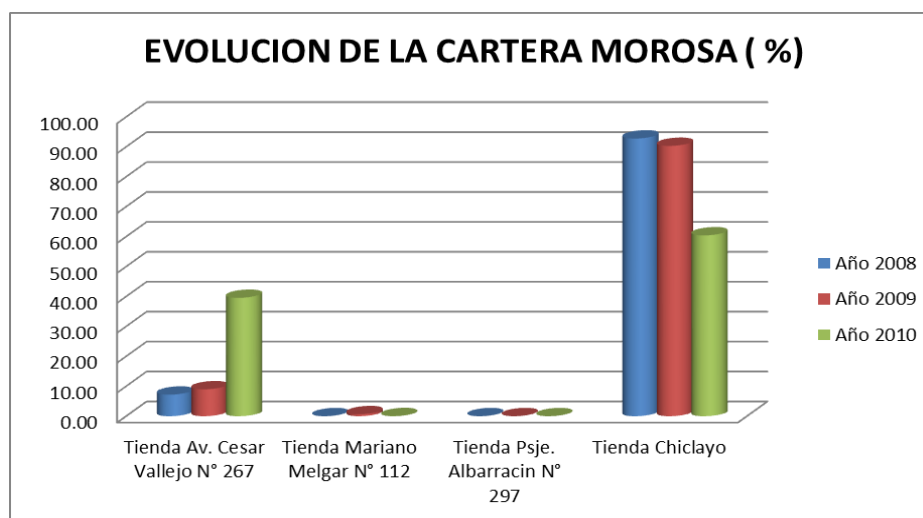
Fuente: Elaboración propia

*Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.*

**EVOLUCION DE LA CARTERA MOROSA (%)**

| TIENDAS                         | AÑOS            |                 |                 |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                 | 2008            | 2009            | 2010            |
| Tienda Av. Cesar Vallejo N° 267 | 7.21 %          | 8.99 %          | 39.55 %         |
| Tienda Mariano Melgar N° 112    | 0.00 %          | 0.67 %          | 0.02 %          |
| Tienda Psje. Albarracín N° 297  | 0.00 %          | 0.00 %          | 0.00 %          |
| Tienda Chiclayo                 | 92.7 %          | 90.34 %         | 60.43 %         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>100.00 %</b> | <b>100.00 %</b> | <b>100.00 %</b> |

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo la empresa en mención no cuenta con una adecuada gestión de cobranzas, esto ocurre porque en la empresa no existe una persona especializada para dicho proceso (cobrador), ni files de clientes (Hoja de vida) para hacer el seguimiento y el cobro sea más factible; y posteriormente la satisfacción de la empresa.

De mantener esta situación en la empresa tendrá un mayor atraso en las letras por pagar a proveedores, dejaría de comprar mercadería, pago de la planilla y otros gastos de la empresa.

---

**Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.**



Frente a esta situación que está pasando la empresa, se ve en la necesidad de Rediseñar el proceso de cobranzas para una mejora en la situación económica – financiera, lo cual servirá como una herramienta para un mejor análisis y seguimiento del proceso, logrando mejorar los índices de morosidad y liquidez; establecer calendarios de cobros y cumplir así con el pago a los proveedores y personal

## **1.2. PROBLEMA**

¿De qué manera el rediseño del proceso de cobranzas influye en la situación económica – financiera en la empresa Distribuidora Pintel S.A.C. de la ciudad de Trujillo?

## **1.3. HIPÓTESIS**

La aplicación de un rediseño en el proceso de cobranza, mejorara el Índice de liquidez de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C. en la ciudad de Trujillo.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

- Demostrar el rediseño del proceso de cobranzas de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C implica una mejora de la situación económica – financiera.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la situación económica - financiera actual enfocado en la liquidez de la empresa.
- Diagnóstico de la gestión de cobranza actual.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

- Rediseñar el proceso de cobranzas de la organización.
- Implementar el rediseño del proceso de cobranzas para un mejor manejo.
- Comprobar los resultados mediante el índice de liquidez y morosidad.

## **1.5. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

El nuevo diseño del proceso de cobranzas implicará un mejor manejo de la situación económica – financiera que contribuirá al cumplimiento del cobro de las facturas en las fechas programadas, comprar mercaderías al contado, pagar las letras en el primer día de vencimiento, con el fin de no pagar mora.

## **1.6. MATERIALES Y METODOS**

### **1.6.1. POBLACION:**

La población se obtuvo dividiendo total facturas al crédito 2010 entre número de clientes del mismo año Distribuidora Pintel S.A.C. de la ciudad de Trujillo.

Dónde:

1, 051, 444: Total facturas al crédito 2010.

2, 708: Número de clientes

N: 1051444/2708

N: 388 facturas al crédito.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

### **1.6.2. MUESTRA:**

El tamaño de la muestra se obtuvo teniendo en cuenta al total de créditos de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C. al cierre del año 2010.

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{(N - 1)e^2 + z^2 \times P \times Q}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra.

P: Nivel de satisfacción = 0.80

Q: Nivel de insatisfacción = 0.20

N: 388 clientes

Z: Grado de confiabilidad de la muestra = 1.96

e: Error de estimación de la muestra = 0.05

Aplicando la formula tenemos como muestra **150** facturas al crédito.

### **1.6.3. DISEÑO DE CONTRASTACION:**

- **DISEÑO PRE EXPERIMENTAL:** En el presente estudio se hace una comparación entre el actual proceso de cobranzas y los cambios que se hará con el rediseño del proceso.

**O1      X      O2**

Dónde:

O1: Características del proceso de cobranzas actual

X: Rediseño del proceso de cobranzas.

O2: Características del proceso de cobranzas futuro.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### **2.1. Cobranzas:**

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

También se interpreta como Cobranza a la documentación de un crédito que ya existe. Se trata de un crédito en cuenta corriente que es cancelado por el deudor mediante un pagaré. Si bien aquí el cobro no es definitivo, pues se sigue teniendo un crédito y aun no se ha percibido el dinero, las características de la gestión emprendida son de similar importancia a las que se requieren para lograr el cobro en dinero.

Por último, también podría aceptarse como operación básica de cobranza al descuento de un documento. A pesar de que tiene características diferentes a las de una operación básica de cobranza, el resultado que produce – transformación de un crédito en disponibilidades – permite que se la trate como una cobranza, en lugar de considerarla como una operación básica secundaria (financiera).

La operación básica de cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la cobranza son ingresados y contabilizados en la empresa.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

## **2.2. Formas de cobranzas:**

- **Cobranza por cobradores:** Personal de la empresa sale a efectuar la cobranza directamente en el domicilio del deudor. Allí se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor.
- **Cobranza por repartidores:** La cobranza es realizada por el mismo repartidor que efectúa la entrega de la mercadería vendida. Suele ser usada por empresas que se dedican a la venta de productos alimenticios.
- **Cobranza por agencia:** También es visitado en su domicilio. La diferencia radica en que la cobranza es realizada por alguna empresa dedicada especialmente a prestar ese servicio y que fue contratada con ese fin. En realidad no es una forma muy utilizada.
- **Cobranza por correspondencia:** El deudor envía por correspondencia el importe de su obligación. Normalmente el deudor envía un cheque de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío o sustracción del valor.
- **Cobranza en caja:** El cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda. Esta forma suele emplearse en los comercios minoristas que venden sus mercaderías a crédito, generalmente cancelables al cabo de un número determinado de cuotas.
- **Cobranza por depósito bancario:** El deudor efectúa su pago depositando el importe adeudado en la cuenta corriente bancaria del acreedor. Generalmente en estos casos se usa un modelo de boleta de depósito especial que tiene una copia más que la habitual. Esa copia además queda en poder del banco, quien la hace llegar a su cliente para hacerle saber a éste de la cobranza que se ha realizado.
- **Cobranza de documentos por medio de un banco:** En estos casos los documentos a cobrar son entregados al banco. Este envía el aviso de vencimiento al deudor para que efectúe el pago directamente en el banco. Cuando el deudor paga. El banco acredita el importe recibido en la cuenta de su cliente y notifica a éste del éxito de la

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

gestión de cobranza. Si el documento no fuera cancelado a sus vencimiento, el banco puede encargarse del protesto del mismo.

- **Cobranza de exportaciones:** Cuando el deudor reside en el exterior, la cobranza se realiza normalmente a través de instituciones bancarias que posibilitan que se concrete la operación. El crédito se produce sobre la cuenta corriente del acreedor y el banco le notifica la cobranza efectuada.

## **2.3. Políticas de cobranzas:**

En PINTEL S.A.C., a la fecha no se cuenta con una política de cobranza definida. Sin embargo presentamos las 3 políticas más comunes a continuación.

Cabe indicar que el capítulo Resultados mostraremos nuestra política propuesta para Pintel S.A.C.

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son: políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

### **2.3.1. Políticas restrictivas:**

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

---

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

### **2.3.2. Políticas Liberales:**

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

### **2.3.3. Políticas racionales:**

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

## **2.4. Procedimientos de cobranza:**

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas este hecho hace necesario

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***



que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera. Por lo tanto los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por siguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa.

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

- ✓ Causas de que las ventas no se paguen a su vencimiento.
- ✓ Sistemas que se utilizan para observar las cuentas.
- ✓ Análisis de las cuentas.

## **2.5. Morosidad:**

Se define como el retraso en el cumplimiento de un pago o pagos.

## **2.6. Causas de Morosidad:**

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

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

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

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

que no pagan las cuentas a su vencimiento pueden clasificarse de la siguiente manera:

- a) **Clientes que mal interpretan las condiciones de crédito en forma no intencional:** Realmente este grupo no presenta problemas de cobro, al suministrársele una explicación de las condiciones de ventas serviría para aclarar la situación y los pagos se harían puntualmente.
  
- b) **Clientes que pasan por alto la fecha de pago de sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes:** Para clientes con esta característica, es recomendable el envío de un recordatorio de que la cuenta se ha vencido. Si el cliente a menudo incurre en incumplimiento por esta causa, el acreedor debe esforzarse en hacerle notar la importancia de cumplir con sus deudas puntualmente. Actualmente, los correos electrónicos, telefax y teléfonos celulares permiten una mayor efectividad en la comunicación entre acreedores y deudores.
  
- c) **Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la deuda:** A este grupo pertenecen particularmente los minoristas, cuando la deuda que tiene con determinado acreedor es por una cantidad relativamente reducida de dinero, generalmente no la pagan y la retienen con la intención de cancelarla posteriormente conjuntamente con otro pago más importante. Esto ocasiona serios problemas en los departamentos de contabilidad y de crédito del acreedor. Para este tipo de clientes es recomendable escribirle una carta explicando las dificultades que ocasionan sus hábitos de pago. No obstante resulta difícil hacer que el cliente abandone su costumbre de hacer los pagos, y debe este hecho siempre tenerse presente como una de las experiencias del trabajo de crédito que no se pueda evitar.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

- d) **Clientes que generalmente pagan sus deudas a tiempo, pero que ocasionalmente se atrasan:** Los clientes pertenecientes a este grupo cumplen a tiempo con sus obligaciones cuando la fecha de vencimiento de éstas coincide con el auge de temporada de su propio negocio. En caso de que estos períodos no coincidan hacen esperar al acreedor. Regularmente, esto es a causa de que las ocasiones en que declinan las ventas (casos de ventas estacionales o de temporada) se ocasionan un déficit de capital de trabajo. En vista de que con este tipo de deudas es relativamente fácil entender la situación se usa, generalmente, una política de cobranzas, aunque no agresiva, que trate de presionar en una forma sistemática el proceso de cobro; de esta manera el deudor no se sentirá resentido de la forma en la cual se le reclama el cumplimiento de su obligación.
- e) **Clientes con incapacidad temporal para pagar:** En ocasiones suelen presentarse hechos imprevistos tales como huelgas, desastres naturales (terremotos, inundaciones), incendios o cualquier otro suceso que afecte la buena voluntad de pago de un cliente y le impida cumplir con sus obligaciones. En estos casos, la política de cobro debe ser relativamente indulgente. El acreedor debe esperar durante un lapso de tiempo razonable a que el deudor se recupere de la mala situación que le ha causado la incapacidad temporal para hacer sus pagos.
- f) **Clientes que habitualmente se atrasan:** Los clientes de este grupo se caracterizan por forzar demasiado sus negocios para cubrir sus gastos personales o son compradores y cobradores deficientes de tal manera que reducen en exceso su capital de trabajo disponible. Para este tipo de deudores se sugiere una política agresiva de cobro, aún corriendo el riesgo de perderlos como clientes.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

- g) **Clientes que se toman un tiempo mayor del establecido para pagar sus obligaciones:** Los clientes pertenecientes a esta clasificación abusan de los plazos de pago debido a que no se les ha aplicado una política firme de cobranza y se aprovechan de la oportunidad para atrasar sus cuentas intencionalmente. Esto lo hacen con la finalidad de financiar sus operaciones con dinero del acreedor por resultarles más ventajoso que utilizar su propio dinero. A este tipo de clientes debe aplicarse una política de cobro agresiva, aunque se corra el riesgo de incomodarlos. También utilizando una política de alerta y cobranza enérgicas, acosándolos constantemente puede convertirlos en clientes de una puntualidad, si no exacta, por lo menos aceptable.
- h) **Clientes que contraen deudas por encima de su capacidad de pago:** Esta clase agrupa los clientes que a pesar de su honestidad endeudan por montos que escasamente puedan ser cubiertos por su capital de trabajo, entonces ante cualquier circunstancia que haga bajar sus finanzas, comienzan a tener dificultades para efectuar sus pagos a pesar de sus buenas intenciones de hacerlos. Este hecho es posible que se presente con mucho más frecuencia en el crédito de consumidores que en el crédito comercial.
- i) **Clientes que se atribuyen descuentos que no se han ganado:** Corresponde a este grupo aquellos clientes a los cuales se les concede un descuento según las condiciones de la venta, por pagar en un lapso de tiempo previamente estipulado, transcurrido ese período, y si el cliente no hace la cancelación respectiva pierde el derecho al descuento por pronto pago. Sin embargo muchos deudores, que pagan después de pasado el período de descuento, envían sus pagos como si hubiesen obtenido el descuento. A este tipo de deudores no debe permitírseles que incurran en este hecho tomar las

cantidades que paguen (habiendo perdido el descuento) como abono a cuenta y dejar la cantidad no pagada como cuenta por cobrar y asimismo hacerle la notificación correspondiente de la cantidad por él adeudada.

- j) **Clientes insolventes o que están al borde de la insolvencia:** A este tipo de clientes podrían aplicárseles métodos agresivos de cobranza, utilizando los servicios de bufetes abogados, utilizando letras de cambio, o procedimientos judiciales convenientes.
  
- k) **Clientes que intencionalmente cometen fraude:** Constituyen el grupo de clientes más problemático de todos los tipos de clientes anteriormente citados. Estos clientes son generalmente deshonestos y se valen de engaños a los acreedores para conseguir crédito y posteriormente utilizan procedimientos dolosos para no cancelar sus obligaciones. Debe el acreedor emplear todos los medios legales posibles para salvar la cuenta por cobrar una vez que se haya detectado el fraude crediticio.

Las once clases de cliente citadas pueden ser localizadas con bastante frecuencia en los negocios; tanto de crédito comercial como de consumidores. En consecuencia, el acreedor debe, para cada caso en particular, tomar en cuenta que sus procedimientos de cobranza sean capaces de enfrentarse a cualquiera de las situaciones que pongan en peligro la recuperación de las cuentas por cobrar.

### **2.6.2. Sistemas utilizados para observar las cuentas:**

Las fuentes más importantes para extraer los datos que permitan determinar si los clientes están efectuando sus pagos con puntualidad son los medios de que disponga la empresa para registrar los créditos concedidos a los clientes y los pagos efectuados por éstos.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

La dificultad para observar las cuentas de los deudores será mayor en la medida que aumente el número de éstos. Si una empresa tiene pocas cuentas activas, las cuentas vencidas pueden ser fácilmente localizadas mediante la verificación de los registros por lo menos una vez por mes y hasta puede ser mediante revisiones semanales. En empresas de gran tamaño, que manejan un gran número de cuentas, la inspección individual no resulta práctica. Para el control de cuentas muy numerosas, el uso de los sistemas modernos de procesamiento electrónico; permite establecer sistemas comprobatorios de los vencimientos de las cuentas por cobrar.

### **2.6.3. Análisis de las cuentas:**

Esta es una de las actividades más importantes en la observación de las cuentas por cobrar y consiste en clasificarlas de acuerdo con el tiempo durante el cual han estado vigentes. Este procedimiento debe realizarse en forma permanente y sus resultados se presentan en un estado de análisis de cuentas, o a solicitud de quien esté a cargo de la gerencia de crédito. Este procedimiento también es útil para comprobar el saldo de las cuentas por cobrar. Este estado denominado análisis de cuentas generalmente contiene:

Nombre y dirección del cliente.

Monto de la deuda.

Que parte de la deuda corresponde a cada mes atrasado en los pagos, o facturas anteriores pendientes de cancelación.

Sobre estos aspectos referentes a análisis de cuentas se trata más detalle en el capítulo V, referente a control de cuentas por cobrar, pero son de gran utilidad para informar a la alta dirección de la empresa el estado de atraso de las cuentas y determinar la eficiencia de la labor de cobranza. El departamento de contabilidad puede utilizarlo para la fijación de la reserva o provisión en la estimación de pérdidas en cuentas por cobrar.

## **2.7. Técnicas de cobranzas**

En cualquier sistema de cobranzas las actividades se realizan generalmente a través de las siguientes etapas.

Recordatorio.

Insistencia o persecución.

Acciones o medidas drásticas.

En cada una de las etapas mencionadas, se aplica una técnica que debe corresponder a las actividades que se realizan en cada una de ellas; sin embargo, antes de que una empresa inicie el procedimiento de cobranzas, debe tener dentro de sus prácticas de control actividades como envío de estados de cuentas mensuales a los deudores y un sistema de recordatorio del departamento de cobranzas.

El envío de estados de cuentas mensuales a los deudores es una de las prácticas más comunes, tanto en crédito comercial como de consumidores. Los estados de cuenta sirven para que el deudor pueda verificar los cargos que se le han hecho en cuentas por sus compras, cargos financieros y los abonos por sus pagos: Normalmente, la elaboración de estos estados de cuenta generalmente está a cargo del departamento de contabilidad y su forma depende de los métodos de registro que utilice la empresa.

No obstante, deben ser controlados por los funcionarios encargados de las cobranzas. Generalmente muestran los saldos vencidos durante meses anteriores y una descripción de las facturas que se le han cargado en cuenta y de los pagos del cliente, el cual contiene la mayoría de los aspectos que generalmente se asientan en cualquier otro modelo. Independientemente de la variedad de modelos que puedan existir en vista de que cada empresa diseña el suyo de acuerdo a sus necesidades es importante que se tenga en cuenta su utilidad como medio de recordatorio y verificación de operaciones con el cliente.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

En cuanto a la utilización del sistema de recordatorio del Departamento de Cobranzas, en una empresa que maneja pocas cuentas por cobrar es posible estudiar u observar cada caso en forma individual, en períodos de tiempo relativamente cortos.

Para esto debe disponer de un registro suplementario, tarjeta índice o archivo especial del cliente que le recuerde que se han hecho las gestiones posibles para efectuar los cobros correspondientes. En el caso de las compañías que manejan muchas cuentas, no es práctico utilizar el mismo sistema de recordatorio señalado anteriormente, sino uno que de acuerdo a la gran cantidad de cuentas que maneja tenga como objeto en primer lugar recordar al departamento de crédito las cuentas vencidas que cada día requieren su atención y en segundo lugar registrar la acción tomada en el esfuerzo de cobranza, así como también la fecha en que esta acción se tomó. El trabajo hecho en esta forma contribuye a que se incurra en menos repetición de registros y menos actividad de oficina, lo cual hace más eficaz el sistema. Los sistemas establecidos para empresas que manejan muchas cuentas, y que se constituyen con el objeto señalado anteriormente (más que todo en el manejo de crédito de consumidores) pueden variar en detalles, generalmente son un sistema de tarjetas de índice archivadas en orden de fecha o un sistema de tarjetas de registro en el cual las cuentas se archivan en orden alfabético y por fecha. Al respecto no se sugiere un modelo particular de tarjeta, en vista de que sus especificaciones varían de acuerdo al sistema de trabajo de cada empresa y sus políticas de cobro, según se trate de crédito comercial o crédito de consumidores.

### **2.7.1. La etapa de recordatorio.**

Una vez que se haya cumplido con el envío de los estados de cuenta mensuales, se procede a de revisar el registro de recordatorios del departamento de cobranzas antes de iniciar el procedimiento de cobro. El primer recordatorio manifiesta al cliente que no ha cumplido con su pago habiendo ya pasado la fecha de vencimiento de su factura. Es normal, que

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***



transcurran varios días entre las fechas de vencimiento y las de recordatorio. La primera notificación de cobro, a manera de recordatorio, debe ser moderada e impersonal.

La técnica en esta etapa puede consistir en un estado donde figura los conceptos de la deuda, copia fotostática o duplicado de facturas vencidas, correspondencias a través de correo electrónico, llamadas telefónicas, tarjetas impresas o estados de cuenta los cuales se envían a los deudores de acuerdo al tiempo de atraso. Estos recordatorios pueden ser repetidos si enviado un primer recordatorio no se obtiene el pago de la cuenta en reclamo. Cualquiera de las modalidades de técnicas mencionadas que se utilicen en esta etapa es principalmente con el propósito de que:

El cliente recuerde que tiene pagos vencidos

El cliente pague a la brevedad posible.

Se evite el envío de un segundo o tercer recordatorio y en consecuencia, se minimicen los gastos de cobranza.

Se puede dar el caso de que el cliente haya efectuado su pago, en fecha posterior al envío del primer recordatorio y anterior al recibo de éste; en tal circunstancia, es usual que en los medios utilizados se le exprese, que en caso de haber efectuado el pago antes del recibo del recordatorio, haga caso omiso de éste. Así los modelos de recordatorio podrían variar de acuerdo a las condiciones de atraso en que se encuentre el cliente.

No obstante, el modelo de recordatorio a ser utilizado dependerá del tipo de respuesta que se haya obtenido de los clientes una vez que hayan sido contactados y de las razones que expongan los clientes para no haber realizado sus pagos oportunamente.

Una vez cumplida la etapa de recordatorio, y si las gestiones realizadas fracasan, entonces la etapa siguiente es la de insistencia o persecución.

### **2.7.2. Etapa de insistencia o persecución:**

En esta fase del procedimiento de cobranzas, se busca un programa de acciones sucesivas que se apliquen a intervalos regulares, según la compensación de la cuenta con los esfuerzos que se realicen para cobrarla.

Tanto el programa de desarrollo como la técnica a utilizar dependen de la naturaleza de la cuenta por cobrar, de cómo este clasificado el deudor, la clase de negocio a que se dedique el acreedor y la política para el tratamiento de las cuentas vencidas.

La duración de la etapa de insistencia puede ser corto o largo, puede tomarse días como también varios meses y por ello es necesario tomar en consideración el factor tiempo en relación con los esfuerzos, en términos monetarios, que se realicen para cobrar las cuentas.

La técnica aplicable en esta fase del procedimiento de cobro consistiría en el uso de medios similares a los utilizados en la fase de recordatorio, pero empleando en una forma más enérgica o agresiva de tal manera que las comunicaciones dirigidas al deudor se hacen con frecuencia, a intervalos de tiempo cortos, en términos enérgicos.

La insistencia puede ser mediante un envío constante de cartas, correspondencias vía fax o correo electrónico; con frecuencia, con cierto grado de determinación. Es altamente recomendable la realización de entrevistas personales con los deudores cuando los medios anteriores no han tenido éxito, o utilizando también a los agentes de ventas por el conocimiento que tienen de los clientes, de sus necesidades del producto o mercancía y de saber que si el cliente no paga la cuenta vencida el próximo pedido le sería negado. En consecuencia, los vendedores, en vista de su interés por colocar los pedidos, se verían animados a persuadir al cliente para que cumpla con el pago vencido.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

### **2.7.3. Etapa de acciones o medidas drásticas**

Una vez agotados los medios posibles en las etapas de recordatorio y persecución, no queda otro camino que emplear medidas drásticas en contra del deudor, a pesar de que esto significa la ruptura de las relaciones con éste. Las técnicas más utilizables en esta etapa son las siguientes:

Mediante letras de cambio

Mediante los servicios de una agencia de cobranzas

Mediante el uso de abogados.

La letra de cambio constituye uno de los instrumentos de más uso en el ambiente comercial, la cual es una demanda de pago emitida por una persona o empresa a cargo de otra persona o empresa. Sobre su contenido la letra de cambio debe especificar.

- 1.- La denominación de letra de cambio.
- 2.- La orden simple y pura de pagar una determinada suma.
- 3.- El nombre del que debe pagar (girador).
- 4.- Fecha en que debe pagarse la letra o de vencimiento.
- 5.- En qué lugar debe efectuarse el pago.
- 6.- A quien debe efectuarse el pago o beneficiario.
- 7.- La fecha y el lugar en que la letra fue emitida.
- 8.- La firma de la persona que emite o gira la letra, o sea, el girador.

Cobro mediante letras de cambio: Cuando se está en la etapa drástica y el acreedor gira una letra de cambio contra un cliente, lo hace por el monto de los pagos y puede ser exigido un aval o fianza por documento suscrito o puede ser descontado ante el banco que esté dispuesto aceptar la operación, el cual recibe la letra del girador o endosante descontado una parte del valor de vencimiento de la letra y entregada entonces al representante de la letra su valor menos la parte descontada. La letra de cambio tiene la ventaja de que por ser un instrumento de crédito negociable, puede ser endosado y utilizado como medio de pago, da derecho al tenedor de la letra a proceder a su cobro mediante procedimiento judicial.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

- a. **Cobro mediante servicios de una agencia de cobranza:** Las agencias de cobranza son instituciones que se encargan de realizar cobros por cuentas de un acreedor que ha tenido dificultades para recuperar ciertos créditos de plazo vencido. Cuando se entrega una cuenta por cobrar a una agencia, el acreedor interesado está resignado a perder una parte de la misma por concepto de los honorarios que tendría que pagar por dicho concepto y por supuesto iría a contribuir al aumento de los gastos de cobranza. No obstante, la entrega de la cuenta vencida a la agencia de cobros repercute profundamente en el ánimo del deudor quien ahora se verá obligado a pagarle aun acreedor diferente y podrá temer a su caída en el desprestigio en el ambiente de los negocios por insolvencia. Debe tomarse en consideración que las agencias de cobranzas pueden prestar también servicios en el suministro de información cuando se investiga a un cliente para concesión de crédito.

Es de suma importancia que el acreedor calcule el beneficio que se pueda obtener de la cuenta a recuperar. En este sentido, debe tomar en cuenta la compensación que debe haber, en términos de beneficio, entre el monto a recuperar y el costo total de la recuperación.

b. **Cobro mediante el uso de servicios de abogados:**

Cuando una cuenta se le entrega a un abogado, es con las instrucciones de que proceda inmediatamente y en forma enérgica. Utilizando este medio de cobranza el acreedor está dispuesto a terminar sus relaciones comerciales con el deudor. Este medio de acción drástica es el más enérgico de todos los utilizables y posiblemente sea el máximo intento que se haga para cobrar una cuenta vencida. Un abogado hábil intentará una demanda al serle entregada la cuenta para el cobro. Inmediatamente gestionará el cobro total de la deuda y si esto es imposible llegaría a un convenio a favor de su cliente.

Como un último recurso se acudiría a un juicio, pero es costoso, puede resultar difícil demostrar la deuda y obtener un fallo favorable, y aún obteniendo dicho fallo se puede presentar el caso de que los recursos con que cuente el deudor no son suficientes para cancelar la cuenta y podría ser tan difícil cobrar como al principio la deuda. El abogado debe asesorar a su cliente indicándole cuando debe proceder judicialmente contra un cliente, puesto que la acción a seguir, debe tomarla el acreedor.

<http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>

Créditos y Cobranzas: Richard P. Ettinger y David E. Golieb. Cap. 17: Métodos y Procedimientos de Cobranza.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

## CAPITULO III

### GENERALIDADES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA PINTEL S.A.C.



#### 3.1. PERFIL DE LA EMPRESA

**Nombre de la Empresa:** Distribuidora PINTEL S.A.C.

**Nombre Comercial :** PINTEL SAC

**Tipo de organización :** Sociedad Anónima Cerrada

**Número de RUC :** 20438791621

**Partida Electrónica :**

Empresa debidamente inscrita en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) Sede V Trujillo, con Partida Electrónica N° **03133013**.

---

*Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.*

**Actividad Económica :**

Comercialización al por mayor y menor de pinturas, matizados, artículos de electricidad, abrasivos y otros artículos de ferretería.

**Dirección Principal :**



**Av. Cesar Vallejo N° 267 – Urbanización Palermo - Trujillo.**

Telefax : 044-246762

Nextel : 839\*6530

RPM : #328847

**Sucursales :**

- Av. Cesar Vallejo N° 694 – Urbanización Palermo – Trujillo

Teléfono : 044-293889

Nextel : 404\*4162



---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

- Pasaje Gregorio Albarracín N° 297- Barrio Chicago – Trujillo.

Teléfono : 044-227687

Nextel : 115\*9946



- Calle Juan Cuglievan 1012 – Cercado de Chiclayo - Lambayeque.

Teléfono : 074-224344

Nextel : 839\*6171

RPM : #328826

**E-mail** : [pintelsac@yahoo.com](mailto:pintelsac@yahoo.com)

**Moneda de uso** : Nuevos Soles

**Licencia Municipal** : 9272-03-MPT

**Registro CONSUCODE** : B0033143 - Bienes

S0445555 - Servicios

**Representante Legal** : Elisa Tello García de Zamora

Gerente General



---

*Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.*

## NUESTRA VISIÓN

*Ser una empresa líder a nivel nacional en la distribución y comercialización de pinturas y artículos de ferretería, con un crecimiento empresarial sostenido que permita una constante satisfacción de nuestros clientes, con la calidad de nuestros productos y la diferenciación de nuestro servicio, garantizando un clima de tranquilidad y confianza mutua.*

## NUESTRA MISIÓN

*Brindar a nuestros clientes productos de calidad, con un potencial de valor agregado de acuerdo a las necesidades exigentes del mercado, desarrollando y manteniendo nuestro recurso humano que cultive valores y creencias deseadas en nuestra organización, apoyados en una permanente innovación tecnológica, que nos permita una eficiente satisfacción de los requerimientos de nuestros clientes.*

## DESCRIPCIÓN NUESTROS PRINCIPALES PRODUCTOS

### PINTURAS



---

*Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.*





Estos productos cuentan con la garantía de las empresas que los producen, los cuales constituyen el 90% de nuestras ventas.

### MATERIALES ELECTRICOS Y DE GRIFERIA



---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***



### **3.2. RESEÑA HISTÓRICA**

En el año 1977, en la ciudad de Trujillo se fundó la empresa Distribuidora PINTEL S.A.C., propiedad de la familia Zamora Tello, quienes tienen como socios mayoritarios a los Sres. Alejandro Zamora Saavedra y su esposa Elisa Tello de Zamora.

Entre 1985 a 1990 la empresa sufrió considerables pérdidas por la hiperinflación; y con el caso CLAE. , pese a ello la empresa pudo contrarrestar en parte las pérdidas comprando una mayor cantidad de productos a un menor precio.

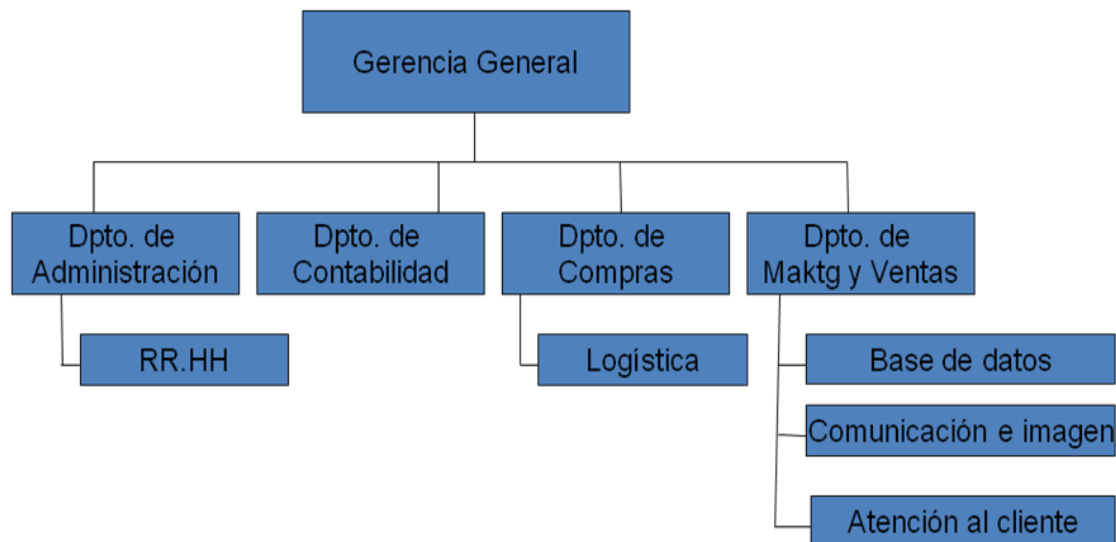
En el transcurso de los años el Grupo PINTEL se expandió, inaugurando 2 nuevos locales uno en la Av. Mariano Melgar 112 – Urb. Palermo, y otro en el Pasaje Gregorio Albarracín 294 – BARRIO CHICAGO, un año después otro local en la ciudad de Chiclayo (Calle Juan Cuglievan 1012).

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

### 3.3. ESTRUCTURA ORGANICA

#### ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración propia

#### 3.3.1. ASIGNACION DE FUNCIONES

Para poder analizar cómo son manejadas las operaciones en Distribuidora Pintel S.A.C., se debe hacer un diagnóstico de las diferentes áreas que tiene la empresa, con la cual se podrá determinar que fortalezas y/o debilidades se tiene con el objeto de tomar decisiones acertadas respecto a lo que se tiene.

A continuación, analizaremos las diferentes áreas de la Empresa, las cuales se dividen en tres grupos:

- AREA DE COMPRAS
- AREA DE VENTAS
- AREA ADMINISTRATIVA

✓ **AREA DE COMPRAS:**

Esta área es la encargada de solicitar las mercaderías y otros productos que comercializa la empresa, haciendo tratos con los proveedores, coordinando con Gerencia y el departamento de Ventas.

Practica las siguientes Funciones:

- Coordina las compras necesarias para la Empresa.
- Realiza las órdenes de compra a los proveedores.
- Acuerda términos y condiciones de pago

✓ **AREA DE VENTAS**

Esta Área es la que se encarga de ofertar los productos y/o vender a los consumidores finales. Así mismo los vendedores visitan periódicamente a sus principales clientes, tienen mayor trato directo con ellos, esta área es una parte importante en el accionar de la Empresa.

*Practica las siguientes Funciones:*

- Trato amable en la venta de los productos que se ofrece a los clientes.
- Otorgar facturas, boletas y/o comprobantes de pago.

- Las cajeras rinden cuenta de la venta diaria (liquidación de caja), evitando faltantes de efectivo a su jefe inmediato.

✓ **Área Administrativa**

Conformada por Gerencia, Administración y Contabilidad. Distribuidora Pintel S.A.C., es una Empresa familiar que dirigen el negocio de manera empírica debido a que carecen de formación profesional relacionada con la administración de negocios, por lo tanto, desconocen las herramientas de administración estratégica.

**GERENCIA:**

Conformada por la Sra. Elisa Tello de Zamora, el cual dirige todas la operaciones que se practican en la Empresa.

Las funciones que realiza son:

- Coordina y supervisa las funciones de logística con el objeto de evitar sobre stocks y reducir costos y capital inmovilizado.
- Coordina las áreas de administración y contabilidad.
- Realiza operaciones financieras en diversas instituciones financieras de la ciudad de Trujillo y Chiclayo.
- Autoriza y firma las letras pendientes de pago con sus proveedores

**ADMINISTRACIÓN:**

La Administración está conformada por la Sra. Graciela Fernández, encargada de los depósitos de las ventas diarias así como de los pagos diarios a proveedores.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

Funciones que realiza la Administradora:

- Cuadre y elaboración de las ventas diarias.
- Cuadre de documentos contables y enviarlos al contador.
- Gestionar la reposición oportuna de sus inventarios.
- Realizar el depósito del efectivo, producto de la venta al Banco.
- Informar oportunamente la asistencia del personal a su cargo para la elaboración de la planilla de pago a contabilidad.
- Pago del personal.
- Control de caja chica.

### **CONTABILIDAD**

Esta área es la encargada de realizar los estados financieros tales como el Estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General, y a la vez de determinar el pago mensual de Impuesto de acuerdo a las Ventas realizadas y Compras adquiridas. Se debe mencionar que la persona que se encarga de esta área no es un familiar, es un contador interno, que trabaja en la empresa.

Practica las siguientes Funciones:

- Elaborar y analizar los Estados Financieros en forma periódica.
- La elaboración del PDT, Declaración mensual del Impuesto General a las ventas e Impuesto a la renta 3ra categoría.
- Realiza las conciliaciones bancarias.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

- Supervisar y controlar al personal contratado, su fecha de ingreso y tiempo laborado en la empresa de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa.
- Elaboración de planillas de remuneraciones.

### 3.4.- PRINCIPALES CLIENTES

| CLIENTES     | NUMERO    |
|--------------|-----------|
| MAYORISTAS   | 30        |
| MINORISTAS   | 29        |
| <b>TOTAL</b> | <b>59</b> |

Fuente: Anexo 13

### 3.5. ANALISIS DE LA COBRANZA DE PINTEL S.A.C

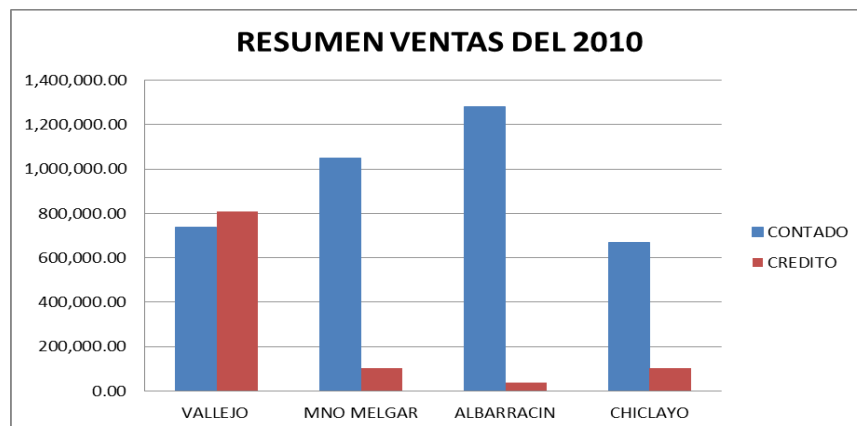
#### RESUMEN VENTAS DEL 2010

| TIENDAS      | CONTADO             | CREDITO             |
|--------------|---------------------|---------------------|
| VALLEJO      | 737,468.83          | 808,045.00          |
| MNO MELGAR   | 1,050,429.72        | 102,802.90          |
| ALBARRACIN   | 1,280,455.15        | 36,559.70           |
| CHICLAYO     | 669,774.78          | 104,036.80          |
| <b>TOTAL</b> | <b>3,738,128.48</b> | <b>1,051,444.40</b> |

Fuente: Registro de Ventas 2010

---

*Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.*



Fuente: Elaboración propia

Los saldos pendientes de liquidar en el año 2010 son:

| DIAS           | IMPORTE S/.      |
|----------------|------------------|
| _ 30 días      | 49,710.15        |
| 31 - 60 días   | 7,813.57         |
| 61 - 90 días   | 84.00            |
| 91 - 120 días  | 3,045.70         |
| 121 - mas días | 33,178.54        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>93,831.96</b> |

El porcentaje de la deuda se calculara en función a:

(Saldo pendiente de liquidar/ Ventas al crédito del periodo)\*100

$(94,831.96/1,051,444.40) * 100$

8.92% Es el porcentaje general que falta cobrar al 31.12.2010.

---

**Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.**



### Análisis de la antigüedad de los clientes

| VENTAS REALIZADAS HACE | SALDO PENDIENTE DE COBRO EN S/. 31-12-2010 | % SOBRE EL SALDO PENDIENTE TOTAL | SALDO PENDIENTE DE COBRO EN S/. 30-04-11 | % SOBRE EL SALDO PENDIENTE TOTAL |
|------------------------|--|----------------------------------|--|----------------------------------|
| _ 30 días              | 49,710.15                                  | 52.98                            | 54,019.00                                | 42.20                            |
| 31 - 60 días           | 7,813.57                                   | 8.33                             | 46,305.83                                | 36.17                            |
| 61 - 90 días           | 84.00                                      | 0.09                             | 2,959.99                                 | 2.31                             |
| 91 - 120 días          | 3,045.70                                   | 3.25                             | 0.00                                     | 0.00                             |
| 121 - mas días         | 33,178.54                                  | 35.36                            | 24,731.01                                | 19.32                            |
| <b>TOTAL</b>           | <b>93,831.96</b>                           | <b>100.00</b>                    | <b>128,015.83</b>                        | <b>100.00</b>                    |

**Fuente: Elaboración propia**

En el año 2010 el 52.98% y en abril 2011 es el 42.20% que está pendiente de cobro y comprendido en un plazo de 30 días.

En el año 2010 es 8.33% y en abril 2011 36.17% está pendiente de cobro en un periodo de 31 – 60 días.

El 3.25% de las ventas comprenden en un periodo de antigüedad de 61 – 90 días.

En el 2010 es 35.36% y en abril 2011 es 19.32% de las ventas tienen una antigüedad mayor a 120 días.

### Morosidad:

La morosidad en Pintel S.A.C se detalla a continuación de los años 2009 y 2010.

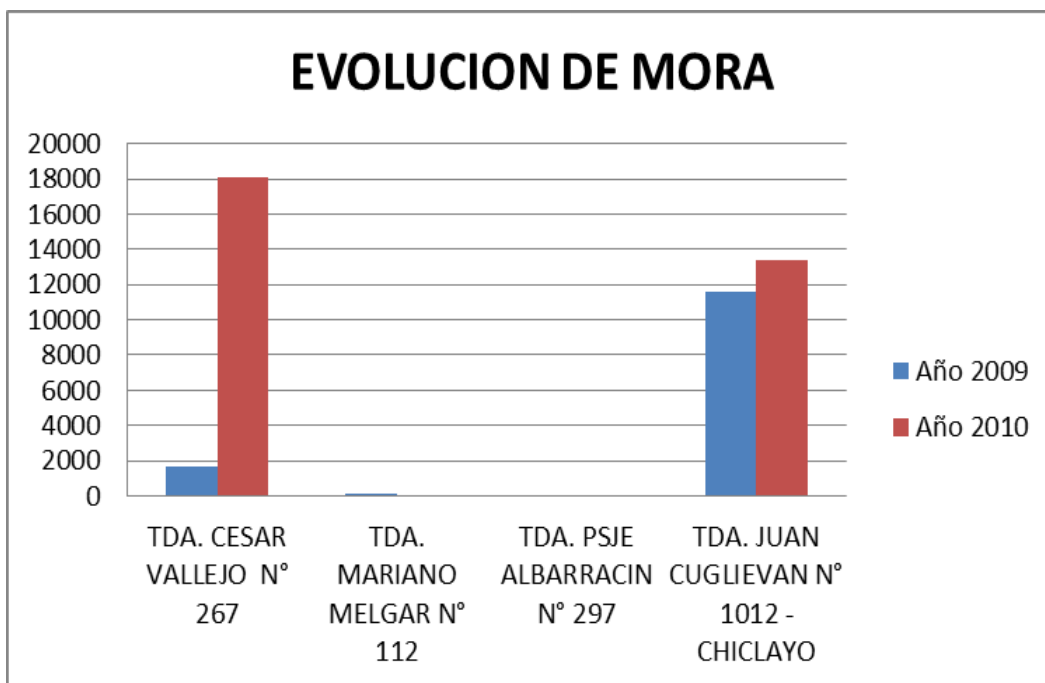
**CUADRO DE MORA**

| TIENDAS                    | 2009     | %     | 2010      | %     | VARIACION |       |
|----------------------------|----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|                            |          |       |           |       | S/.       | %     |
| TDA. CESAR VALLEJO N° 267  | 1,649.50 | 12.33 | 18,083.27 | 57.49 | 16,433.77 | 90.89 |
| TDA. MARIANO MELGAR N° 112 | 123.00   | 0.92  | 8.00      | 0.03  | -115.00   | -0.64 |

**Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.**

|  |                 |            |                 |            |                 |               |
|--|-----------------|------------|-----------------|------------|-----------------|---------------|
| TDA. PSJE ALBARRACIN N° 297            | 0.00            | 0.00       | 0.00            | 0.00       | 0.00            | 0.00          |
| TDA. JUAN CUGLIEVAN N° 1012 - CHICLAYO | 11, 600.44      | 86.75      | 13, 362.00      | 42.48      | 1, 761.56       | 9.74          |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>13372.94</b> | <b>100</b> | <b>31453.27</b> | <b>100</b> | <b>18080.33</b> | <b>100.00</b> |

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

El grafico nos muestra la evolución de la morosidad de los años 2009 y 2010; donde se muestra lo siguiente:

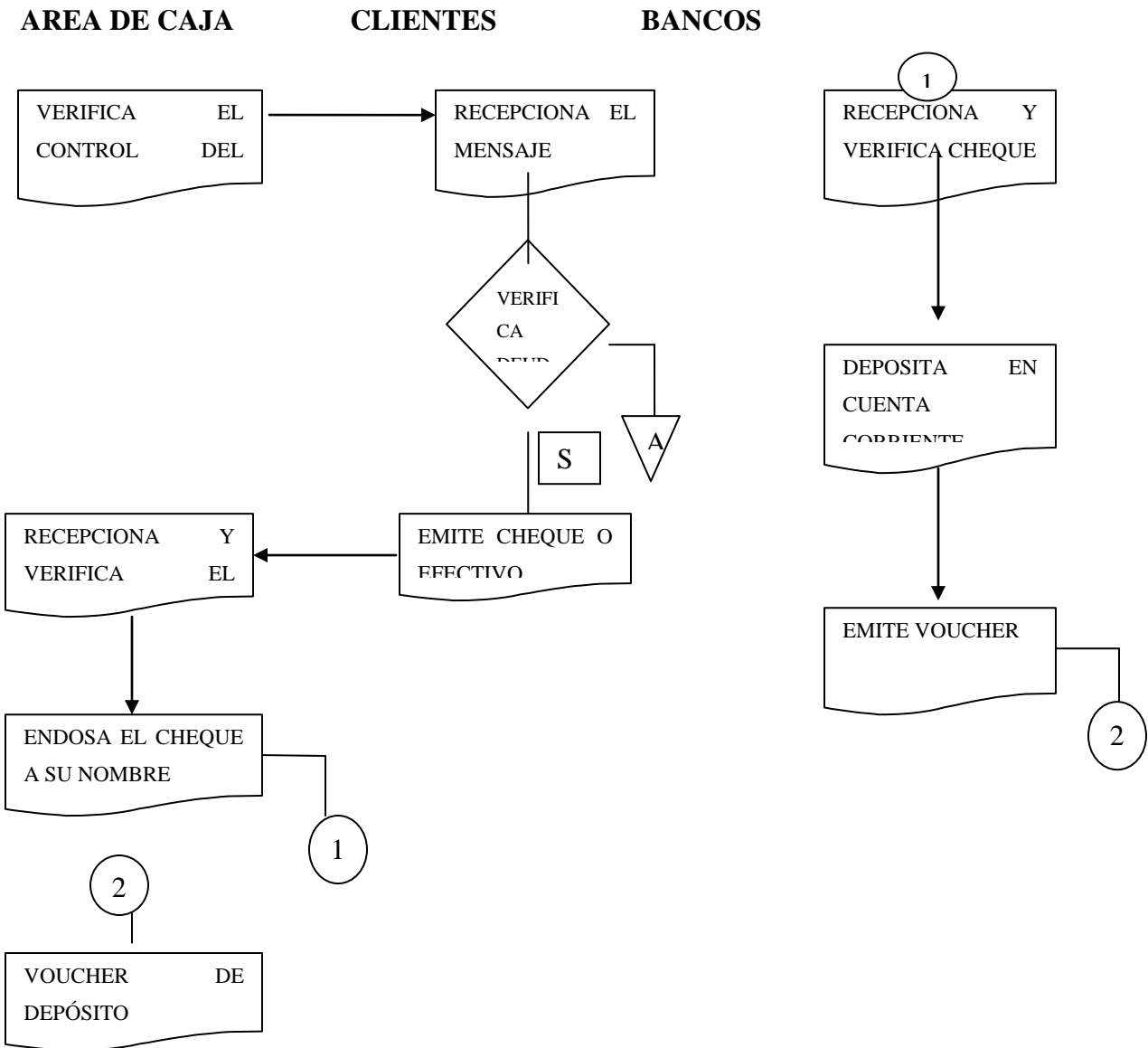
La tienda Vallejo N° 267 en el 2009 tiene un importe de S/. 1, 649.50 y en el 2010 de S/. 18, 083.27 nos indica que la cartera morosa ha aumentado en un 90.89% con relación al año 2009.

La tienda de Chiclayo – Juan Cuglievan N° 1012, en el 2009 está con un importe de S/. 11, 600.44 y en el 2010 de S/. 13, 362 hubo un aumento del 9.74%.

---

**Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.**

### 3.6. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBRANZA ACTUAL



*Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.*

## **3.7. DIAGNOSTICO DE LA GESTION DE COBRANZA**

### **3.7.1. Política de Cobranzas:**

- No existe un departamento de cobranzas.
- Actualmente las cobranzas están a cargo de una persona que no está capacitada para realizar dicha función.
- El encargado de cobranzas también es vendedor, cobrador y toma decisiones sin consultar a la gerencia.
- No se tienen políticas formalmente definidas que señalen como actuar si el cliente no paga, por ello no hay un control adecuado y se incrementa la morosidad.

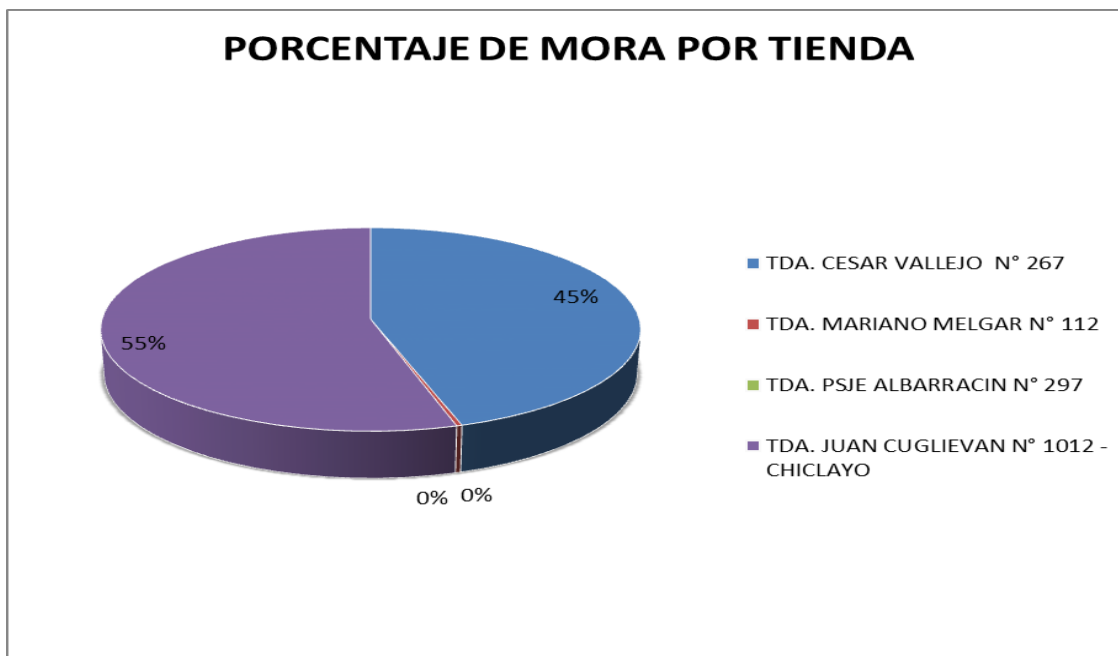
### **3.7.2. Clientes Morosos:**

A continuación mostraremos el cuadro de los clientes pendientes de cobro en el 2010.

CLIENTES MOROSOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

| CLIENTES MOROSOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010  |                  |                           |               |                            |         |  |                  |
|---|------------------|---------------------------|---------------|----------------------------|---------|--|------------------|
| TIENDA AV. CESAR VALLEJO 267                  |                  | TIENDA MARIANO MELGAR 112 |               | TIENDA PSJE ALBARRACIN 297 |         | TIENDA JUAN CUGLLIEVAN 1012 - CHICLAYO |                  |
| CLIENTES EN MORA                              | IMPORTE          | CLIENTES EN MORA          | IMPORTE       | CLIENTES EN MORA           | IMPORTE | CLIENTES EN MORA                       | IMPORTE          |
| ALEJANDRO FABRICIO MILLONES                   | 3,129.70         | ROGER RODRIGUEZ           | 8.00          |                            |         | CARLOS DAVID AZALDE                    | 1,500.50         |
| ASOCIACION DE EX ALUMNOS                      | 100.00           | YSABEL ALVA               | 123.00        |                            |         | CONSORCIO OMEGA                        | 22,230.34        |
| BLAKAR CONTRATISTA GENERALES                  | 50.00            |                           |               |                            |         | TIENDA POR DEPARTAMENTOS               | 284.00           |
| CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO                | 137.70           |                           |               |                            |         | URBANIZACIONES DEL PERU SAC            | 105.50           |
| CONSTRUCTORA LIBERTAD EIRL                    | 505.00           |                           |               |                            |         |  |                  |
| CONSTRUTORA Y NEGOCIOS INMOBILIARIOS SAN LUIS | 298.00           |                           |               |                            |         |  |                  |
| DANIEL AUGUSTO ALVA                           | 1,174.50         |                           |               |                            |         |  |                  |
| EDICAS SAC                                    | 160.00           |                           |               |                            |         |  |                  |
| IDIZA CONSTRUCTORES                           | 298.00           |                           |               |                            |         |  |                  |
| INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA ALBASA SAC        | 395.00           |                           |               |                            |         |  |                  |
| INMUEBLES Y NEGOCIOS SAC                      | 505.00           |                           |               |                            |         |  |                  |
| INST. REG. DE ENFERMEDADES NEOPLASICAS        | 77.00            |                           |               |                            |         |  |                  |
| JOSE MINCHOLA MERINO                          | 802.50           |                           |               |                            |         |  |                  |
| MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO          | 11,087.50        |                           |               |                            |         |  |                  |
| ROY GONZALES ZAMORA                           | 85.00            |                           |               |                            |         |  |                  |
| SALEM CONTRATISTAS GENERALES                  | 54.50            |                           |               |                            |         |  |                  |
| U.E.403 SALUD SUR OESTE                       | 325.57           |                           |               |                            |         |  |                  |
| UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC                 | 685.50           |                           |               |                            |         |  |                  |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>19,870.47</b> | <b>TOTAL</b>              | <b>131.00</b> | <b>TOTAL</b>               |         | <b>TOTAL</b>                           | <b>24,120.34</b> |

Fuente: Anexo 11



**Fuente: Elaboración propia**

El grafico muestra lo siguiente:

La tienda Cesar vallejo N° 267 representa el 45.04% y en soles es S/. 19, 870.47de clientes morosos.

La tienda Mariano Melgar N° 112 representa el 0.29% y en soles S/. 131.00 de clientes morosos.

La tienda Psje. Albarracín N° 297 no tiene clientes morosos.

La tienda Juan Cuglievan N| 1012- Chiclayo representa en 54.67% y en soles con un importe de S/. 24,120.34 de clientes morosos

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

### COMPOSICION DEL SALDO PENDIENTE DE COBRO AL 31-12-2010

| DIAS           | NUMERO DE CLIENTES | IMPORTE           |
|----------------|--------------------|-------------------|
| 0 – 30 días    | 30                 | 49, 710.15        |
| 31 – 60 días   | 15                 | 7, 813.57         |
| 61 – 90 días   | 1                  | 84.00             |
| 91 – 120 días  | 1                  | 3, 045.70         |
| 121 – más días | 9                  | 33, 178.54        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>56</b>          | <b>93, 831.96</b> |

Fuente: Anexo14

**Cantidad morosa en soles del 2010:** S/. 93, 832.

**Número de clientes morosos del 2010:** 56.

**Cantidad ventas en soles al crédito 2010:** s/. 1, 051,444

**Porcentaje de morosidad:** Saldo moroso del 2010/Saldo total por cobrar

$$43, 122/93, 832 = 0.46\%$$

**Crédito Promedio:** Ventas totales crédito/ número operación crédito

$$1051444/210 = s/. 5007$$

#### 3.7.3. Características de Clientes Morosos:

- Falta de compromiso del cliente hacia la empresa.
- Irresponsabilidad con la fecha pactada del pago.
- Son empresas del estado y trabajan con licitación.
- Demora del pago o emisión de cheques.
- No viven en la ciudad de Trujillo.
- No firman los cheques cuando les vamos a cobrar.

---

**Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.**

- Esperan que venga el gerente o representante legal para que pueda firmar los cheques.
- Sus oficinas se encuentran en su propia casa; cuando les vamos a cobrar nos dicen que no se encuentran, o te dicen que para regresar otro día.
- Son familia, por eso abusan y no quieren pagar.
- Cuando les llamamos nos dicen que todavía no sale los pagos.
- Empieza por pedir disculpas y te dice que les des 2 días más.
- Se esconden, dejan el aviso de que ellos llaman llegando.
- Te pagan por partes.
- No hay un seguimiento continuo de los créditos.
- No se firma ningún contrato.
- Falta de comunicación.
- Mala negociación.
- No hay fidelización por parte de las personas encargadas de la tienda.
- Son mentirosos a la hora que se realiza el cobro.

#### **3.7.4. Clasificación de los clientes Morosos:**

En PINTEL S.A.C. existen los siguientes clientes Morosos según la clasificación del Marco

Teórico:

- Clientes que pasan por alto la fecha de pago de sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes.
- Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la deuda.
- Clientes que habitualmente se atrasan.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***



### 3.7.5. ANALISIS FINANCIERO

#### 3.7.5.1. ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL

| CUENTAS                                    | 2009             | %              | 2010             | %              | 30-04-2011       | %               |
|--|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|-----------------|
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                    |                  |                |                  |                |                  |                 |
| Caja y Bancos                              | 11,359           | 0.95%          | 23,427           | 1.58           | 20,032           | 1.34            |
| <b>Cuentas por cobrar comerciales</b>      | <b>81,614</b>    | <b>6.82%</b>   | <b>93,832</b>    | <b>6.33</b>    | <b>148,897</b>   | <b>9.99</b>     |
| Ctas por cobrar accionistas y personal     | 5,671            | 0.47%          | 1,711            | 0.12           | 1,126            | 0.08            |
| Ctas por cobrar diversas                   | 242,156          | 20.22%         | 238,066          | 16.07          | 288,293          | 19.35           |
| Provisión ctas cobranza dudosa             | -5204            | -0.43%         | -10,639          | -0.72          | -10,640          | -0.71           |
| Mercaderías                                | 810,288          | 67.67%         | 1,044,849        | 70.53          | 1,008,576        | 67.69           |
| Otras Ctas del Activo Cte                  | 36,315           | 3.03%          | 59,345           | 4.01           | 0.00             | 0.00            |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>              | <b>1,182,199</b> | <b>98.73 %</b> | <b>1,450,591</b> | <b>97.92</b>   | <b>1,456,284</b> | <b>97.73</b>    |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                 |                  |                |                  |                |                  |                 |
| Inmueble, Maquinaria y Equipo              | 19,903           | 1.66 %         | 38,370           | 2.59           | 43,090           | 2.89            |
| Depreciación Inm. Maq. y Equipo            | -4,654           | -0.39%         | -9,325           | -0.63          | -11,054          | -0.74           |
| Cargas Diferidas                           |                  | 0.00 %         | 1,736            | 0.12           | 1,736            | 0.12            |
| Otras cuentas del activo no corriente      |                  | 0.00 %         |                  |                |                  |                 |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>           | <b>15,249</b>    | <b>1.27%</b>   | <b>30,781</b>    | <b>2.08</b>    | <b>33,772</b>    | <b>2.27</b>     |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                        | <b>1,197,448</b> | <b>100.00%</b> | <b>1,481,372</b> | <b>100.00%</b> | <b>1,490,056</b> | <b>100.00 %</b> |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                    |                  |                |                  |                |                  |                 |
| Sobregiros bancarios                       |                  |                | 0.00             |                |                  |                 |
| Tributos por pagar                         | 14,983           | 1.25%          | 12,631           | 0.85           | 5,256            | 0.35            |
| Remuneraciones y participaciones por pagar | 15,648           | 1.31%          | 15,866           | 1.07           | 39,906           | 2.68            |
| Proveedores                                | 870,877          | 72.73%         | 939,616          | 63.43          | 750,640          | 50.38           |
| Cuentas por pagar diversas                 | 30,204           | 2.52%          | 196,868          | 13.29          | 237,457          | 15.94           |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>              | <b>931,712</b>   | <b>77.81%</b>  | <b>1,164,981</b> | <b>78.64</b>   | <b>1,033,259</b> | <b>69.34</b>    |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                 |                  |                |                  |                |                  |                 |
| Beneficios sociales de los trabajadores    | 2,054            | 0.17%          | 2,922            | 0.20           |                  |                 |
| Otras ctas del pasivo                      | 18,205           | 1.52%          |                  |                | 75,499           | 5.07            |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                        | <b>951,971</b>   | <b>79.50%</b>  | <b>1,167,903</b> | <b>78.84</b>   | <b>75,499</b>    | <b>5.07</b>     |
| <b>PATRIMONIO</b>                          |                  |                |                  |                |                  |                 |
| Capital                                    | 48,436           | 4.04%          | 48,436           | 3.27           | 48,436           | 3.25            |
| Reservas                                   | 5,452            | 0.46%          | 5,452            | 0.37           | 12,317           | 0.83            |
| Resultados acumulados positivo             | 135,203          | 11.29%         | 190,925          | 12.89          | 252,713          | 16.96           |
| Utilidad del ejercicio                     | 56,386           | 4.71%          | 68,656           | 4.63           | 67,831           | 4.55            |
| Total patrimonio                           | 245,477          | 20.50%         | 313,469          | 21.16          | 381,298          | 25.59           |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>           | <b>1,197,448</b> | <b>100.00%</b> | <b>1,481,372</b> | <b>100.00%</b> | <b>1,490,056</b> | <b>100.00%</b>  |

Fuente: Anexo 1 y 2

---

*Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.*

### **Análisis Comparativo del Balance General 2009-2010**

- En el análisis vertical podemos establecer que en el activo tenemos la cuenta caja y bancos que representa el 0.95% en el 2009 para luego pasar a 1.58% en el siguiente año.
- Las cuentas por cobrar comerciales tiene una participación del 6.82% en el 2009 y luego en el año 2010 disminuye su participación a 6.33% debido a que la empresa está restringiendo su política de créditos.
- Las cuentas por cobrar a accionistas y personal representaron en el año 2009 el 0.47 % del total del activo mientras que para el año siguiente su participación fue de 0.12%.
- Las cuentas por cobrar diversas tiene un porcentaje de participación importante con el 20.22% en el año 2009 y luego en el 2010 fue de 16.07%.
- La cuenta mercaderías tiene una mayor participación con el 67.67% en el año 2009 y luego en el 2010 alcanza un total de 70.53% es decir que los activos de corto plazo están invertidos principalmente en mercaderías.
- El total del activo corriente representa el 98.73% del activo total en el año 2009, es decir que es casi el total, para luego disminuye su participación a 97.92% en el año 2010.
- En el activo no corriente tenemos la cuenta inmueble, maquinaria y equipo con el 1.66% de participación en el año 2009 para luego aumentar su participación a 2.59% en el 2010.
- Al aumentar la cuenta anterior también aumenta la depreciación que pasa de 0.39% en el 2009 a 0.63% en el 2010.
- En lo que respecta al pasivo corriente tenemos que la cuenta tributos por pagar represento el 1.25% en el año 2009 para luego disminuir a 0.85% en el 2010.
- La cuenta remuneraciones y participaciones por pagar aumento de 1.31% en el año 2009 a 1.07% en el 2010 es decir que la empresa tiene una menor deuda laboral.
- La cuenta proveedores es la más importante con el 72.73% del total, y en el año 2010 disminuye a 63.43%.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

- Las cuentas por pagar diversas representaron el 2.52% en el año 2009 y luego en el 2010 fueron de 13.29% lo que significa que estos pasivos representan una mayor carga para la empresa.
- Las cuentas por pagar diversas representaron el 2.52% en el año 2009 y luego en el 2010 aumentaron a 13.29%.
- En lo que respecta al pasivo no corriente tenemos que la cuenta más importante es los beneficios sociales de trabajadores con el 0.17% en el año 2009 y luego aumentó a 0.20% en el 2010.
- En lo que respecta al patrimonio tenemos que el capital social de la empresa represento el 4.04% en el año 2009 y luego disminuye en el 2010 a 3.27%.
- Los resultados acumulados fueron de 11.29% en el año 2009 y luego aumentaron a 12.89% en el año 2010.
- La utilidad del ejercicio represento el 4.71% en el 2009 para luego disminuir a 4.63% debido a que la utilidad de la empresa disminuyo.
- Tenemos que el total del patrimonio aumentó de 20.50% a 21.16% debido al aumento de la utilidad en el año 2010.

## Composición de las Cuentas por Cobrar Comerciales

### CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES

Al 31 de Diciembre del 2009

En Nuevos Soles

| CLIENTES                                   | FACTURAS         | LETRAS          | ANTICIPOS        | TOTAL            |
|--|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Transporte Rodrigo Carranza                | 7,181.30         |                 |                  | 7,181.30         |
| Consorcio Omega Norte                      | 34,714.46        |                 | 5,243.08         | 29,471.38        |
| Constructora E Inmobiliaria Ramírez Méndez | 5,810.00         |                 |                  | 5,810.00         |
| Municipalidad de Chiclayo                  | 5,274.00         |                 |                  | 5,274.00         |
| Zigzag                                     | 7,706.60         |                 |                  | 7,706.60         |
| Soluciones Globales                        | 1,189.00         |                 |                  | 1,189.00         |
| Centro Nuestra Señora                      | 2,883.70         |                 |                  | 2,883.70         |
| Municipalidad Provincial de Trujillo       | 2,850.00         |                 |                  | 2,850.00         |
| U.C.V.                                     | 1,618.44         |                 |                  | 1,618.44         |
| Gobierno Regional Lambayeque               | 1,860.00         |                 |                  | 1,860.00         |
| Ferretería Ronny SAC                       | 1,917.50         |                 |                  | 1,917.50         |
| J Y C Mendoza                              | 2,664.50         |                 |                  | 2,664.50         |
| Artecon Perú S.A.C.                        | 1,732.60         |                 |                  | 1,732.60         |
| TCI  |                  | 1,802.58        |                  | 1,802.58         |
| Coam Contratistas S.A.C.                   | 1,896.50         |                 |                  | 1,896.50         |
| Constructora A&A                           | 1,268.50         |                 |                  | 1,268.50         |
| Otros                                      | 13,800.10        | 64.48           | 9,377.31         | 4,487.27         |
| <b>Total</b>                               | <b>94,367.20</b> | <b>1,867.06</b> | <b>14,620.39</b> | <b>81,613.87</b> |

### CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES

Al 31 de Diciembre del 2010

En Nuevos Soles

| CLIENTE                                 | FACTURAS          | LETRAS          | ANTICIPOS        | TOTAL            |
|---|-------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Universidad Cesar Vallejo S.A.C.        | 17,082.35         |                 |                  | 17,082.35        |
| Municipalidad Provincial de Trujillo    | 11,087.50         |                 |                  | 11,087.50        |
| Ingeniería Civil Montajes S.A           | 3,674.00          |                 |                  | 3,674.00         |
| Transporte Rodrigo Carranza             | 3,109.50          |                 |                  | 3,109.50         |
| Artecon Perú S.A.C                      | 1,973.00          |                 |                  | 1,973.00         |
| Urbanización del Perú S.A.C.            | 3,540.50          |                 |                  | 3,540.50         |
| Alejandro Millones                      | 3,129.70          |                 |                  | 3,129.70         |
| Constructora Libertad                   |                   | 1,204.00        |                  | 1,204.00         |
| Coam Contratistas S.A                   |                   | 2,234.00        |                  | 2,234.00         |
| Roca Ingeniería de la Construcción S.A. | 2,889.60          |                 |                  | 2,889.60         |
| Consorcio Omega                         | 21,236.94         |                 | 6,782.75         | 14,454.19        |
| Enrique Paredes                         | 3,433.00          |                 |                  | 3,433.00         |
| Consorcio Unión                         |                   |                 | 3,378.00         | -3,378.00        |
| Varios                                  | 29,786.44         | 1,802.58        | 2,190.40         | 29,398.62        |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>100,942.53</b> | <b>5,240.58</b> | <b>12,351.15</b> | <b>93,831.96</b> |

**Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.**

### 3.7.5.2. ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

|                                   | 2009              | %             | 2010              | %             | Variación S/.  | %             |
|-----------------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|----------------|---------------|
| Ventas netas                      | 3,986,236.00      | 100.00%       | 4,033,408.00      | 100.00%       | 47,172         | 1.18%         |
| Costo de ventas                   | 3,334,548.00      | 83.65%        | 3,397,755.00      | 84.24%        | 63,207         | 1.90%         |
| <b>Resultado bruto</b>            | <b>651,688.00</b> | <b>16.35%</b> | <b>635,653.00</b> | <b>15.76%</b> | <b>-16,035</b> | <b>2.46%</b>  |
| Gasto venta                       | 439,929.00        | 11.04%        | 373,653.00        | 9.26%         | 66,276         | 15.07%        |
| Gastos administración             | 105,858.00        | 2.66%         | 132,261.00        | 3.28%         | -26,403        | 24.94%        |
| <b>Resultado de operación</b>     | <b>105,901.00</b> | <b>2.66%</b>  | <b>129,739.00</b> | <b>3.22%</b>  | <b>23,838</b>  | <b>22.51%</b> |
| Gastos financieros                | 25,860.00         | 0.65%         | 39,740.00         | 0.99%         | -13,880        | 53.67%        |
| Ing. Financieros                  | 0.00              | 0.00%         | 3,955.00          | 0.10%         | 3,955          | 100%          |
| Otros Ing. Gravados               | 511.00            | 0.01%         | 4,690.00          | 0.12%         | 4,179          | 817.81%       |
| Otros ingresos no gravados        |                   | 0.00%         |                   | 0.00%         |                |               |
| <b>Resultado ante de impuesto</b> | <b>80,552.00</b>  | <b>2.02%</b>  | <b>98,644.00</b>  | <b>2.45%</b>  | <b>18,092</b>  | <b>22.46%</b> |
| Imp. Renta                        | 24,166.00         | 0.61%         | 29,593.00         | 0.73%         | -5,428         | 22.46%        |
| <b>Resultado ejercicio</b>        | <b>56,386.00</b>  | <b>1.41%</b>  | <b>69,051.00</b>  | <b>1.71%</b>  | <b>12,664</b>  | <b>22.46%</b> |

Fuente: Anexo 3 y 4

#### Análisis Comparativo del Estado de Ganancias y Pérdidas

- El costo de venta tuvo una participación de 83.65% en el año 2009 luego en el año 2010 aumentó su participación a 84.24%.
- La utilidad bruta tuvo una participación de 16.35% en el año 2009 a 15.76% en el año 2010 debido a que existió una disminución de la participación del costo de ventas.
- Los gastos de ventas representaron el 11.04% en el año 2009 para luego disminuir a 9.26% en el año 2010.
- Los gastos de administración tuvieron una participación del 2.66% en el año 2009 luego en el año 2010 aumentó a 3.28%.

---

**Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.**

- El resultado de operación fue del 2.66% en el año 2009 y luego aumentó a 3.22% en el año 2010 debido a que aumentaron las ventas de la empresa.
- El resultado antes de impuesto tuvo una participación fue de 2.02% en el año 2009 y luego tuvo un aumento del 2.45% en el año 2010
- Tenemos que el resultado neto de la empresa fue de 1.41% en el año 2009 y luego tuvo un aumento de 1.71% en el año 2010.

### 3.7.5.3. RATIOS DE LIQUIDEZ

| LIQUIDEZ                           | RAZON                     | 2009    | 2010    |
|------------------------------------|---------------------------|---------|---------|
| Liquidez corriente                 | activo corriente          | 1.27    | 1.25    |
|                                    | pasivo corriente          |         |         |
| Prueba acida                       | activo cte.- existencias  | 0.40    | 0.35    |
|                                    | pasivo corriente          |         |         |
| Prueba defensiva                   | caja y bancos             | 0.012   | 0.020   |
|                                    | pasivo corriente          |         |         |
| Capital de trabajo                 | activo cte. - pasivo cte. | 250,487 | 285,610 |
| Periodo promedio de cobranza       | cuentas por cobrar* 360   | 29      | 32      |
|                                    | Ventas. anuales a crédito |         |         |
| Rotación de las cuentas por cobrar | Ventas anuales a crédito  | 12      | 11      |
|                                    | cuentas por cobrar        |         |         |

**Ratio de Liquidez:** La empresa cuenta en el 2009 con 1.27 nuevos soles para cubrir cada sol de su deuda corriente; en el 2010 este ratio se mantiene igual al año anterior.

**Ratio de Prueba Acida:** Nos muestra que la empresa dispone de 0.40 nuevos soles para cubrir su deuda corriente en el año 2009; y 0.35 en el año 2010.

---

**Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.**

**Prueba Defensiva:** La empresa cuenta con el 1.22% en el año 2009; y 2.01 % en el año 2010.

**Capital de Trabajo:** Este ratio nos muestra cuanto dispone la empresa para poder seguir invirtiendo en el giro del negocio y donde lo ideal sería que el activo corriente sea mayor que el pasivo corriente así el excedente se puede utilizar para generar más utilidades.

En el 2009 la empresa contaba con 250,487 nuevos soles; en el 2010 285,610 representa.

**Periodo Promedio de Cobranza:** Nos indica que en el año 2009 las cuentas por cobrar están circulando en 29 días, y en el 2010 es 32 días, es decir nos indica el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.

| <b>MOROSIDAD</b>    | <b>Razón</b>           | <b>2009</b> | <b>2010</b> |
|---------------------|------------------------|-------------|-------------|
| Índice de Morosidad | Saldo moroso           | 0.16        | 0.47        |
|                     | Saldo total por cobrar |             |             |

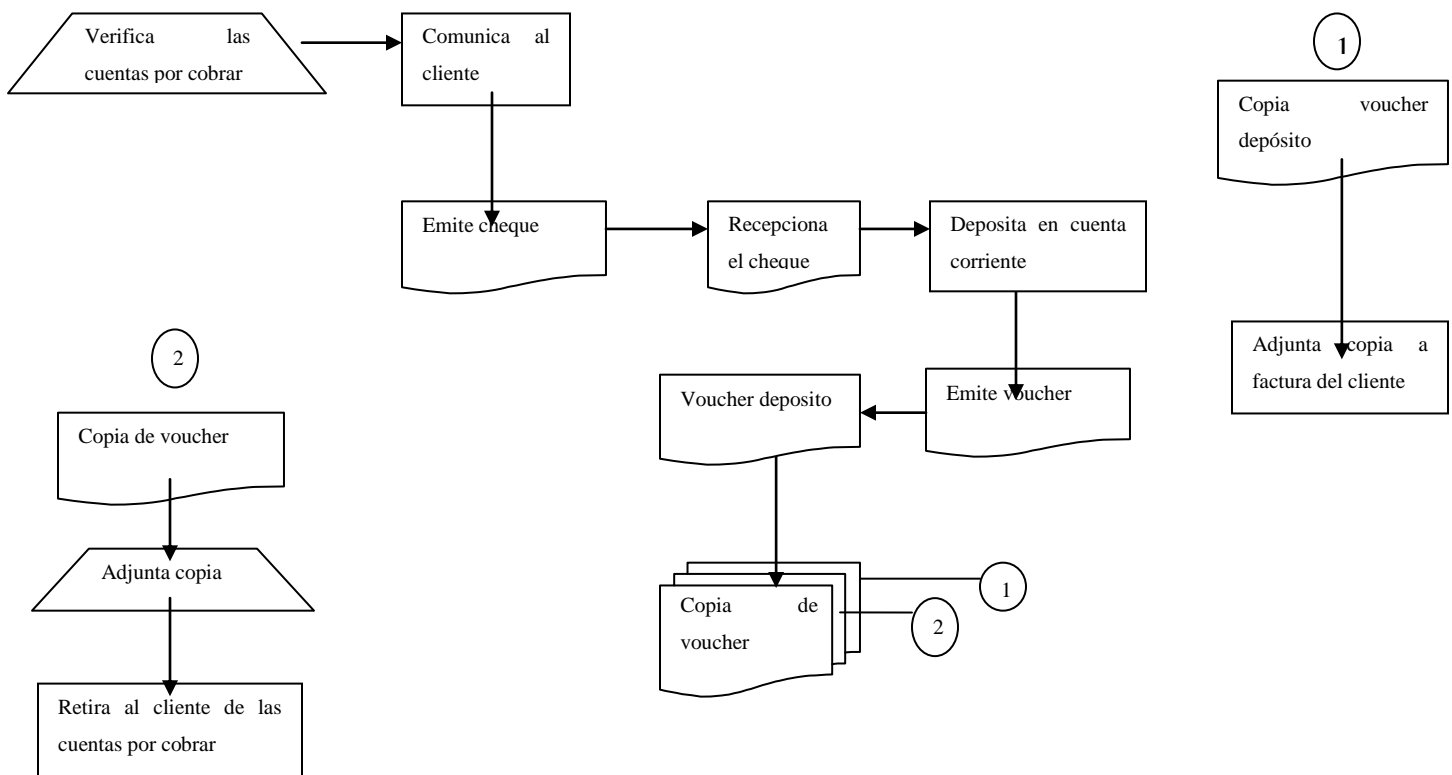
**Índice de Morosidad:** Nos muestra que la empresa tiene 0.16 de morosidad 2009, y 0.47 en el año 2010.

## CAPITULO IV

### REDISEÑO DEL PROCESO DE COBRANZA

#### 4.1. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBRANZAS (30 DIAS)

AREA DE COBRANZAS CLIENTES AREA DE CAJA BANCO CONTABILIDAD



Fuente: Elaboración propia

Alternativas de Solución:

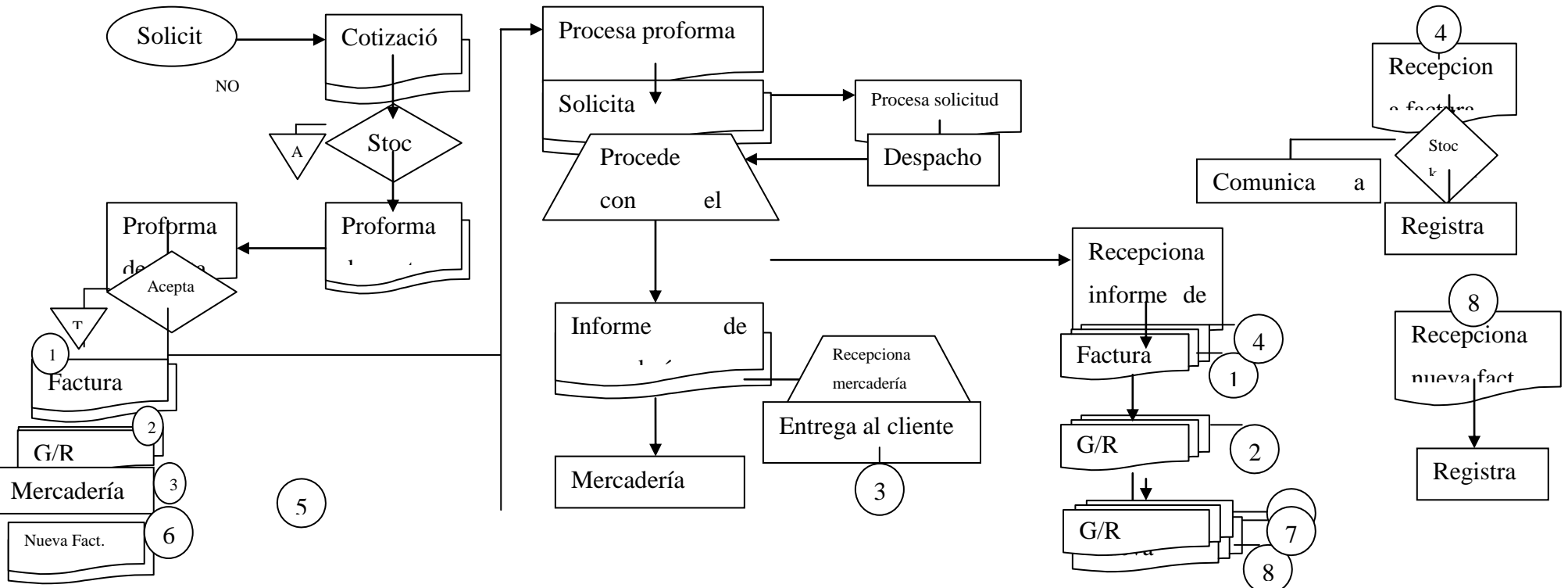
**Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.**



- El área de cobranzas debería verificar y llevar el control de las cuentas por cobrar de los clientes.
- El área de cobranzas, se debería encargar de comunicar al cliente del vencimiento del crédito otorgado.
- El cajero debería cobrar el cheque emitido por el cliente, con la respectiva autorización del gerente o de quien corresponda.
- Los vouchers del depósito en cuenta corriente realizadas por el cajero, debería sacar dos copias una de las copias entregar a contabilidad y el otro al área de cobranzas, para un mayor control de cuentas por cobrar.

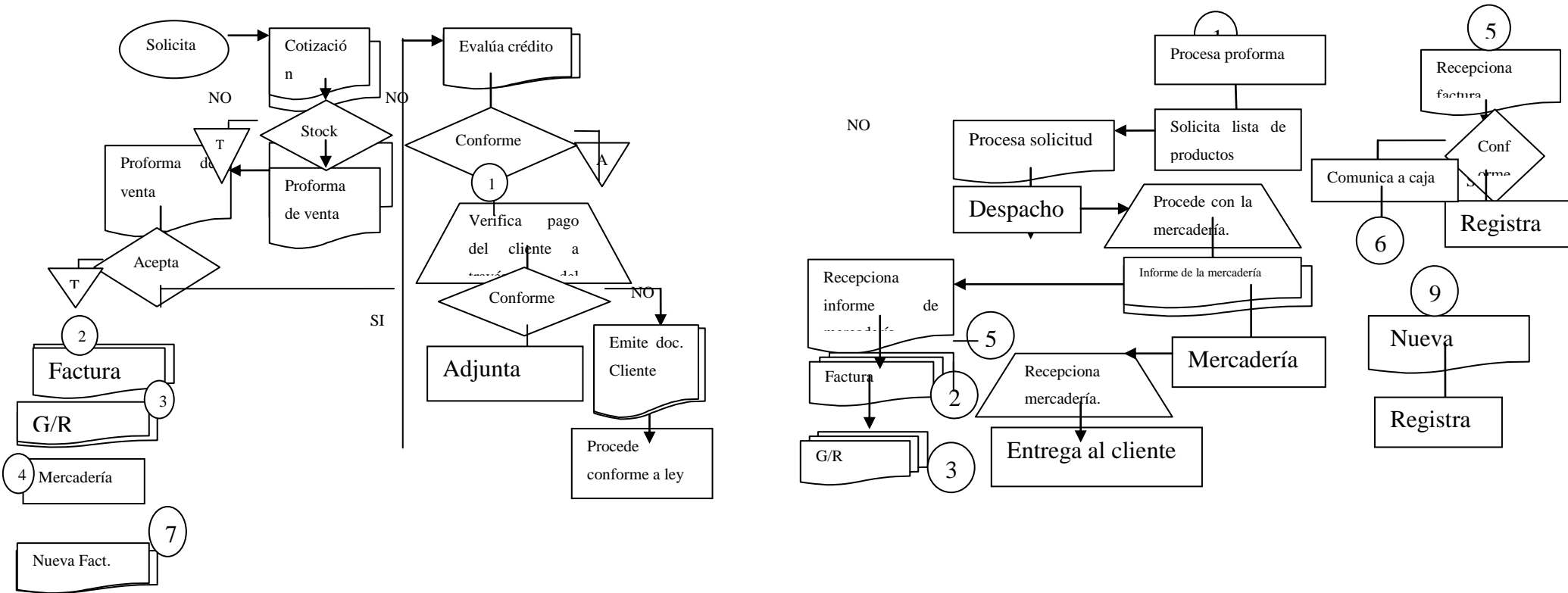
### 4.2.- FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTA AL CONTADO

CLIENTE      AREA DE VENTAS      AREA DE LOGISTICA      AREA DE ALMACEN      AREA DE CAJA      AREA DE CONTABILIDAD

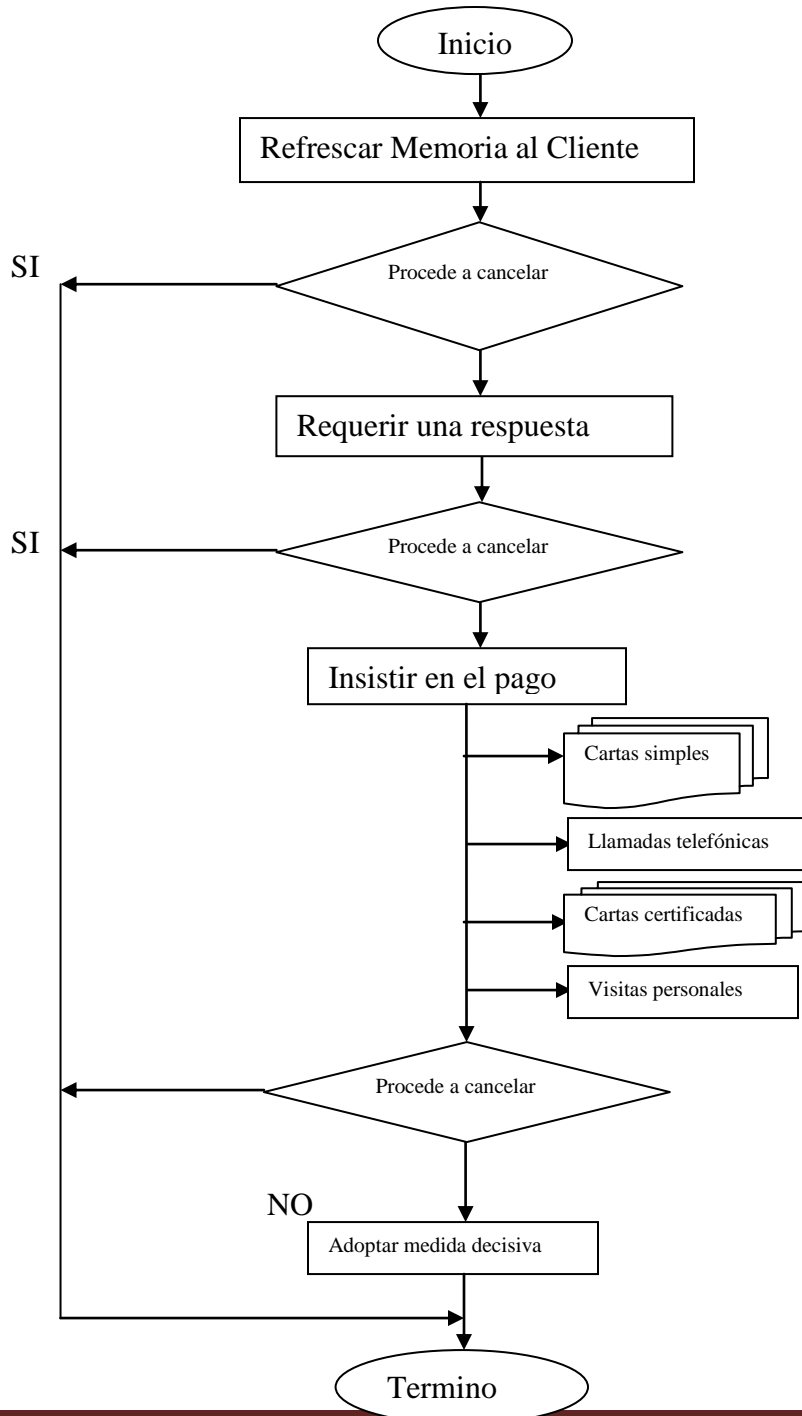


### 4.3.- FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTA AL CREDITO

CLIENTE    AREA DE VENTAS    AREA DE CREDITO    AREA DE CAJA    AREA DE LOGISTICA    ALMACEN    CONTABILIDAD



### 4.4.- FLUJOGRAMA DE COBRANZAS



---

*Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.*

## **4.5. POLITICA DE COBRANZAS:**

- La política de cobranzas tendrá como objetivo principal hacer cumplir las condiciones de pago concretadas entre la empresa y sus clientes.
- El proceso de cobranza de facturas vencidas impagas, dependerá de la categoría en que revisten los clientes respectivos, ejecutándose las cuentas una vez transcurridos los plazos, y por los responsables que en este procedimiento se establecen.
- La cobranza deberá realizarse cuidando la imagen de la empresa.

## **4.6 RESPONSABILIDAD**

### **4.6.1 Jefe de Departamento:**

Sera el máximo responsable de la correcta y eficaz gestión de las cobranzas de la empresa. Por ello, deberá asignar al área personal idóneo y eficiente, aprobar los objetivos de cobranza.

#### **4.6.1.1. Supervisor de Cobranza:**

- ❖ Planear y coordinar la acción a ejecutar por la sección para cumplir con los objetivos fijados.
- ❖ Proponer los objetivos de cobranza al jefe de departamento.
- ❖ Controlar la ejecución de lo planeado y adoptar las acciones necesarias para la corrección de los desvíos que se advierten.
- ❖ Recomendar o tomar acciones para subsanar problemas y anomalías de facturación, cuentas corrientes, etc., y que perjudiquen a la cobranza y a la relación entre el cliente y la empresa.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

#### **4.6.1.2. Cobrador:**

- ✓ Proponer al supervisor de cobranzas los objetivos de cobranza.
- ✓ Ejecutar la acción de la cobranza.
- ✓ Informar diariamente sobre los resultados obtenidos y las gestiones realizadas.

### **4.7. OBJETIVOS DE COBRANZA**

El supervisor de cobranzas preparara mensualmente el reporte de los clientes .El mismo elevara al jefe de departamento, quien será responsable de su aprobación.

### **4.8. ELEMENTOS PARA LA GESTION DE LAS COBRANZAS**

#### **Listado de los clientes a cobrar:**

- El departamento proporcionara informes que se emitirá mensualmente.
- Los clientes serán detallados individualmente.
- Saldos totales a cobrar por clientes.

### **4.9. COBRANZA A CLIENTES**

#### **4.9.1 Proceso de Cobranza:**

Se desarrollará de acuerdo a lo siguiente:

- Recordatorio de pago de deuda: confirmar información de la cuenta.
- Establecer buena disposición del cliente hacia el pago.

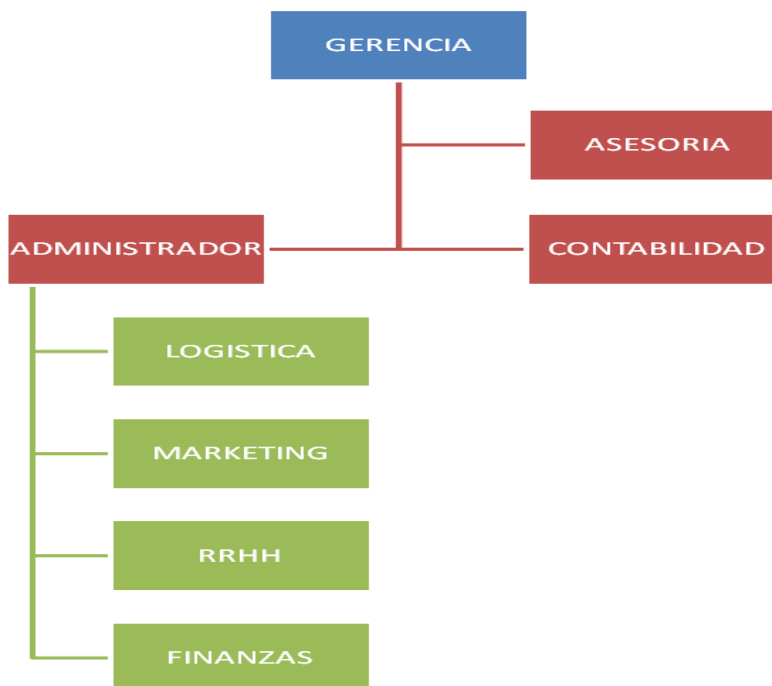
---

*Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.*

#### 4.9.2. Acciones de Cobranza:

- **Llamadas telefónicas:** Verificar si el cliente ha recibido las facturas pendientes, recordarle la fecha de vencimiento y lograr que el mismo avise el pago por correo a la oficina de la empresa. De no existir una respuesta afirmativa, el cobrador deberá realizar una visita al cliente para obtener el cobro directo antes que transcurran los 30 días de la fecha de factura.
- **Visita:** Realizar el cobro directo al cliente.
- **Requerir una promesa de pago:** Hacer seguimiento de la misma.
- **Deuda vencida:** Deberá visitarse al cliente, por lo menos una vez durante el plazo acordado.
- **Cartas de reclamo:** Se ajustarán a los modelos establecidos por la empresa.

#### 4.10. Diseño del Nuevo Organigrama



---

*Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.*

#### 4.11.- ANALISIS COSTO BENEFICIO

| <b>COSTOS</b>   | <b>BENEFICIOS</b>   |
|---|---|
| Los costos que genera la empresa en el rediseño y posterior uso para la mejora es de S/. 1,000.00 | El beneficio es cuantificable en la implementación del Rediseño y posterior uso para la mejora es de S/. 2,000.00 |

##### **Justificación del Costo:**

Distribuidora Pintel S.A.C., incurrió en costo relacionado con la contratación de nuevo personal para ejecutar la cobranza, mas no en costos de adquisición de equipo e instalación.

Los costos se detallan a continuación:

Costo del personal

Sueldo..... S/.800.00

Movilidad.....S/.200.00

**TOTAL.....S/.1,000.00**

##### **Justificación del Beneficio:**

Actualización de datos de los clientes: Impresión de Hojas de Crédito y Papel boom S/. 50.00

Implementación del Área Créditos y Cobranzas: Control diario de las cuentas por cobrar, esto con el fin de ver que clientes están próximos a vencer sus facturas. S/. 1,200.00

Inscripción en Inforcorp: Disminución de clientes morosos. S/. 500.00

Inscripción en Reniec. S/.100.00

Realizar seguimiento continuo a los clientes. S/. 150.00

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***



#### 4.12.- BALANCE GENERAL PROYECTADO

| CUENTAS                                    | 1                   |
|--|---------------------|
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                    |                     |
| Caja y Bancos                              | 125,549.00          |
| Cuentas por cobrar comerciales             | 99,232.00           |
| Cuentas por cobrar accionistas y personal  | 1,530.00            |
| Cuentas por cobrar diversas                | 239,041.00          |
| Provisión Cta. cobranza dudosa             | -10,640.00          |
| Mercaderías                                | 549,876.00          |
| Otras Ctas del Activo CTE                  |                     |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>              | <b>1,004,588.00</b> |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                 |                     |
| Inmueble, Maquinaria y Equipo              | 79,876.00           |
| Depreciación Inm. a.C. y Equipo            | -9,543.00           |
| Cargas Diferidas                           | 1,736.00            |
| Otras cuentas del activo no corriente      |                     |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>           | <b>72,069.00</b>    |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                        | <b>1,076,657.00</b> |
|  |                     |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                    |                     |
| Sobregiros bancarios                       |                     |
| Tributos por pagar                         | 4,573.00            |
| Remuneraciones y participaciones por pagar | 16,437.00           |
| Proveedores                                | 292,967.00          |
| Cuentas por pagar diversas                 | 115,919.00          |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>              | <b>429,896.00</b>   |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                 |                     |
| Beneficios sociales de los trabajadores    |                     |
| Otras cuentas del pasivo                   | 52,158.00           |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>           | <b>52,158.00</b>    |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                        | <b>482,054.00</b>   |
|  |                     |
| <b>PATRIMONIO</b>                          |                     |
| Capital                                    | 48,436              |
| Reservas                                   | 12,317              |
| Resultados acumulados positivo             | 252,713             |
| Utilidad del ejercicio                     | 281,137             |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                    | <b>594,603</b>      |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>           | <b>1,076,657</b>    |

*Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.*

#### 4.13.- ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO

| CUENTAS                           | 1              | %     |
|-----------------------------------|----------------|-------|
| Ventas Netas                      | 3,409,400      | 100   |
| Costo de Ventas                   | 2,883,946      | 84.59 |
| <b>Resultado Bruto</b>            | <b>525,454</b> | 15.41 |
| Gastos ventas                     | 132,851        | 3.90  |
| Gastos administración             | 80,514         | 2.36  |
| <b>Resultado de operación</b>     | <b>312,089</b> | 9.15  |
| Gastos financieros                | 26,306         | 0.77  |
| Ingresos financieros              | 1,206          | 0.04  |
| Otros ingresos gravados           | 148            | 0.00  |
| otros ingresos no gravados        | 0              | 0.00  |
| <b>Resultado ante de impuesto</b> | <b>287,137</b> | 8.42  |
|                                   |                |       |
| <b>Resultado ejercicio</b>        | <b>287,137</b> | 8.42  |

| RENTABILIDAD                | RAZON         | 1    |
|-----------------------------|---------------|------|
| Rendimiento del patrimonio  | Utilidad Neta | 5.93 |
|                             | Capital       |      |
| Rendimiento de la inversión | Utilidad Neta | 0.27 |
|                             | Activo total  |      |
| Margen Bruto                | Vtas - c. v.  | 0.15 |
|                             | ventas        |      |
| Margen Neto                 | Utilidad Neta | 0.08 |
|                             | ventas netas  |      |

---

*Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.*

## CAPITULO V

### DISCUSION

La cobranza es aquella mediante la cual la organización ejerce una acción de recuperación sobre el sujeto de crédito a fin de que el cliente de cumplimiento a los compromisos de pago de su deuda dentro de los plazos pactados con la empresa.

Las cuentas por cobrar constituyen uno de los activos más importantes de una empresa, la administración debe prestar mayor importancia para su buen manejo y control en las decisiones financieras, que sirva como instrumento que contribuya a elevar sus volúmenes de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones de la empresa.

La empresa DISTRIBUIDORA PINTEL S.A.C., no tiene un adecuado control en las cuentas por cobrar, ni mucho menos una política de cobro establecida, lo que le conlleva a tener crecientes problemas de liquidez y por tanto demoras e incumplimiento en sus pagos.

Las cuentas por cobrar se han incrementado en 9.99% lo que nos indica que la empresa está otorgando cada vez mayores volúmenes de crédito y no tiene políticas implementadas de créditos y cobranzas.

La propuesta de una implementación del proceso de cobranzas nos permitirá tener control con las cuentas, ir monitoreando todos los días para ver en su totalidad que los clientes no se atrasen en pagar.

Por lo tanto la hipótesis planteada: **El rediseño en el proceso de cobranza, mejorara el índice de liquidez de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C. en la ciudad de Trujillo,** es válida por los resultados obtenidos con la propuesta de implementar una política de cobranzas.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

A continuación se muestra el nuevo cuadro de los clientes morosos que hasta ahora no tenemos una respuesta afirmativa con el pago de dichas facturas.

DISTRIBUIDORA PINTEL S.A.C.

| CLIENTES MOROSOS AL 31 DE AGOSTO DEL 2011     |                 |                              |               |                               |         |   |                  |
|---|-----------------|------------------------------|---------------|-------------------------------|---------|---|------------------|
| TIENDA CESAR VALLEJO N° 267                   |                 | TIENDA MARIANO MELGAR N° 112 |               | TIENDA PSJE ALBARRACIN N° 297 |         | TIENDA JUAN CUGLLIEVAN N° 1012 - CHICLAYO |                  |
| CLIENTES EN MORA                              | IMPORTE         | CLIENTES EN MORA             | IMPORTE       | CLIENTES EN MORA              | IMPORTE | CLIENTES EN MORA                          | IMPORTE          |
| ALEJANDRO FABRICIO MILLONES                   |                 | ROGER RODRIGUEZ              |               |                               |         | CARLOS DAVID AZALDE                       | 1,500.50         |
| ASOCIACION DE EX ALUMNOS                      | 100.00          | YSABEL ALVA                  | 123.00        |                               |         | CONSORCIO OMEGA                           | 22,781.94        |
| BLAKAR CONTRATISTA GENERALES                  |                 |                              |               |                               |         | TIENDA POR DEPARTAMENTOS                  |                  |
| CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO                |                 |                              |               |                               |         | URBANIZACIONES DEL PERU SAC               |                  |
| CONSTRUCTORA LIBERTAD EIRL                    |                 |                              |               |                               |         |   |                  |
| CONSTRUTORA Y NEGOCIOS INMOBILIARIOS SAN LUIS |                 |                              |               |                               |         |   |                  |
| DANIEL AUGUSTO ALVA                           | 1,174.50        |                              |               |                               |         |   |                  |
| EDICAS SAC                                    |                 |                              |               |                               |         |   |                  |
| IDIZA CONSTRUCTORES                           | 298.00          |                              |               |                               |         |   |                  |
| INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA ALBASA SAC        |                 |                              |               |                               |         |   |                  |
| INMUEBLES Y NEGOCIOS SAC                      |                 |                              |               |                               |         |   |                  |
| INST. REG. DE ENFERMEDADES NEOPLASICAS        |                 |                              |               |                               |         |   |                  |
| JOSE MINCHOLA MERINO                          |                 |                              |               |                               |         |   |                  |
| MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO          |                 |                              |               |                               |         |   |                  |
| ROY GONZALES ZAMORA                           |                 |                              |               |                               |         |   |                  |
| SALEM CONTRATISTAS GENERALES                  |                 |                              |               |                               |         |   |                  |
| U.E.403 SALUD SUR OESTE                       |                 |                              |               |                               |         |   |                  |
| UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC                 |                 |                              |               |                               |         |   |                  |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>1,572.50</b> | <b>TOTAL</b>                 | <b>123.00</b> | <b>TOTAL</b>                  |         | <b>TOTAL</b>                              | <b>24,282.44</b> |

Fuente: Elaboración propia.

**Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.**

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES

El presente trabajo aplicado a la empresa DISTRIBUIDORA PINTEL S.A.C., nos ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

1. La empresa no tiene un departamento de créditos y cobranzas que se encargue de la evaluación de un cliente nuevo y posteriormente el seguimiento y control adecuado del cobro.

En cuanto a la gestión de cobranza también se lleva de manera empírica y no hay una persona exclusiva para dicha función.

2. La empresa en estudio presenta problemas de liquidez, por causa de un mal manejo con los créditos otorgados, tiene clientes con retraso más de un año de vencimiento; esto se debe por falta de políticas establecidas por parte de la gerencia. Los indicadores que sustentan son:

| <b>INDICADORES</b>           | <b>2009</b> | <b>2010</b> |
|------------------------------|-------------|-------------|
| Liquidez                     | 1.27        | 1.25        |
| Prueba Acida                 | 0.40        | 0.35        |
| Prueba Defensiva             | 0.012       | 0.020       |
| Capital de Trabajo           | 250,487     | 285,610     |
| Periodo Promedio de cobranza | 29          | 32          |

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

3. Al cierre del año 2010 las cuentas por cobrar fueron de S/. 93, 831.96 de los cuales llegamos a recuperar S/. 68, 955 nuevos soles en un periodo de 3 meses de gestión, las actividades que realizamos fueron las constantes llamadas telefónicas, entrega de los estados de cuenta detallado que facturas faltan pagar y las constantes visitas.
4. La política de cobro no debe exceder de los 30 días, este se refiere a clientes que tienen deuda de 31 días a más días de atraso; y los clientes que tienen menos de 30 días o están en la fecha límite de cobro estar en constante comunicación, enviarles un estado de cuenta, llamadas telefónicas, enviar correos.
5. La implementación de este rediseño del proceso de cobranzas nos servirá como guía, pasos a seguir en el proceso de ventas ya sea al contado y/o crédito, permitirá el seguimiento a los clientes que están con retraso más de 30 días.
6. La propuesta de un rediseño en el proceso de cobranzas para la empresa PINTELS.A.C. mejorará los índices de liquidez y morosidad, lo cual permitirá tener un mejor flujo de efectivo.

El siguiente cuadro muestra lo siguiente:

| <b>INDICADORES</b>           | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>01</b> |
|------------------------------|-------------|-------------|-----------|
| Liquidez                     | 1.27        | 1.25        | 2.34      |
| Prueba Acida                 | 0.40        | 0.35        | 1.06      |
| Prueba defensiva             | 0.012       | 0.020       | 0.292     |
| Periodo promedio de cobranza | 29          | 32          | 30        |
| Morosidad                    | 0.16        | 0.47        | 0.26      |

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

7.- La implementación del rediseño del proceso de cobranzas va tener un impacto en la rentabilidad del negocio, lo cual tendrá mayor margen de ganancias para poder seguir invirtiendo.

El siguiente cuadro muestra lo siguiente:

| <b>RENTABILIDAD</b>         | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>1</b> |
|-----------------------------|-------------|-------------|----------|
| Rendimiento del patrimonio  | 1.16        | 1.43        | 5.93     |
| Rendimiento de la inversión | 0.05        | 0.05        | 0.27     |
| Margen Bruto                | 0.16        | 0.16        | 0.15     |
| Margen Neto                 | 0.01        | 0.02        | 0.08     |



## CAPITULO VII

### RECOMENDACIONES

A la empresa en estudio se recomienda lo siguiente:

1. Antes de otorgar un crédito; debe dar al cliente una hoja de **SOLICITUD DE CREDITO** para su respectivo llenado y así evitar inconvenientes.
2. Elaborar un estado de cuenta de cada cliente, para así enviárselas a fines de cada mes.
3. Realizar el canje de letras y enviarlas al banco para evitar días de atraso con el pago.
4. Se debe implementar un área o departamento de créditos y cobranzas para un mejor control de las cuentas por cobrar ya que es importante para la empresa porque está creciendo día a día.
5. Contratar a una persona que solamente se encargue de las cobranzas, para que lleve un control y dar seguimiento a los clientes y de esta manera minimizar el riesgo.
6. Inscribirse en la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad para tener acceso a Central de Riesgo, esto con el fin de conocer la calificación crediticia de personas naturales y jurídicas a nivel nacional.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CANDACE L. MONDELLO: Créditos y Cobranzas.

Grupo Editorial Iberoamérica.

CPC APAZA MEZA MARIO: Gestión Financiera Empresarial - Tomo II.

Entrelíneas SRL Lima - Perú.

ELISEO SANTANDREU: Gestión de Créditos, Cobros e Impagados.

Ediciones Gestión 2000 S.A.

HERNANDEZ; FERNANDEZ; BAPTISTA: Metodología de la Investigación.

2006. Edición. Mc Graw-Hill. México.

INSTITUTO DE INVESTIGACION EL PACÍFICO: Dirección y Gestión Financiera-  
Estrategias Empresariales. Tomo 2.

Agosto 2003. Edición Copyright.

JONATHAN BERK, PETER DEMARZO: Finanzas Corporativas.

2008. Edición. Pearson Educación. México.

RICHARD P. ETTINGER; DAVID E. GOLIEB: Créditos y Cobranzas

SCOTT BESLEY/EUGENE F. BRIGHAM: Fundamentos de Administración Financiera.

2009. 14ª Edición. Cengage Learning Editores.

<http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la  
empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

## ANEXOS

---

*Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.*

**ANEXO 01:** BALANCE GENERAL 2009

**ANEXO 02:** BALANCE GENERAL 2010

**ANEXO 03:** ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS 2009

**ANEXO 04:** ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS 2010

**ANEXO 05:** CUESTIONARIO

**ANEXO 06:** FACTURAS POR COBRAR 2010

**ANEXO 07:** PROCEDIMIENTOS Y METODOS DE COBRANZAS

**ANEXO 08:** FORMATO SOLICITUD DE CREDITO

**ANEXO 09:** FORMATO DE CUENTAS POR COBRAR

**ANEXO 10:** FORMATO REPORTE DE LETRAS.

**ANEXO 11:** CUADRO CLIENTES MOROSOS.

**ANEXO 12:** CANCELACION DE CLIENTES

**ANEXO 13:** PRINCIPALES CLIENTES

**ANEXO 14:** POR DIAS DE ATRASO

**ANEXO 01:****BALANCE GENERAL EMPRESA DISTRIBUIDORA PINTEL SAC**

| <b>CUENTAS</b>                             | <b>2009</b>      |
|--|------------------|
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                    |                  |
| Caja y Bancos                              | 11,359           |
| Cuentas por cobrar comerciales             | 81,614           |
| Cuentas por cobrar accionistas y personal  | 5,671            |
| Cuentas por cobrar diversas                | 242,156          |
| Provisión Cta. cobranza dudosa             | -5,204           |
| Mercaderías                                | 810,288          |
| Otras Cuentas del Activo CTE               | 36,315           |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>              | <b>1,182,199</b> |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                 |                  |
| Inmueble, Maquinaria y Equipo              | 19,903           |
| Depreciación Inmuebles. a.C. y Equipo      | -4,654           |
| Cargas Diferidas                           |                  |
| Otras cuentas del activo no corriente      |                  |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>           | <b>15,249</b>    |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                        | <b>1,197,448</b> |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                    |                  |
| Sobregiros bancarios                       | -                |
| Tributos por pagar                         | 14,983           |
| Remuneraciones y participaciones por pagar | 15,648           |
| Proveedores                                | 870,877          |
| Cuentas por pagar diversas                 | 30,204           |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>              | <b>931,712</b>   |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                 |                  |
| Beneficios sociales de los trabajadores    | 2,054            |
| Otras cuentas del pasivo                   | 18,205           |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                        | <b>951,971</b>   |
| <b>PATRIMONIO</b>                          |                  |
| Capital                                    | 48,436           |
| Reservas                                   | 5,452            |
| Resultados acumulados positivo             | 135,203          |
| Utilidad del ejercicio                     | 56,386           |
| Total patrimonio                           | 245,477          |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>           | <b>1,197,448</b> |

---

**Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.**

**ANEXO 02:****BALANCE GENERAL EMPRESA DISTRIBUIDORA PINTEL SAC**

| <b>CUENTAS</b>                             | <b>2010</b>      |
|--|------------------|
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                    |                  |
| Caja y Bancos                              | 23,427           |
| Cuentas por cobrar comerciales             | 93,832           |
| Cuentas por cobrar accionistas y personal  | 1,711            |
| Cuentas por cobrar diversas                | 238,066          |
| Provisión Cta. cobranza dudosa             | -10,639          |
| Mercaderías                                | 1,044,849        |
| Otras Cuentas del Activo CTE               | 59,345           |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>              | <b>1,450,591</b> |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                 |                  |
| Inmueble, Maquinaria y Equipo              | 38,370           |
| Depreciación Inmueble. a.C. y Equipo       | -9,325           |
| Cargas Diferidas                           | 1,736            |
| Otras cuentas del activo no corriente      |                  |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>           | <b>30,781</b>    |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                        | <b>1,481,372</b> |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                    |                  |
| Sobregiros bancarios                       | -                |
| Tributos por pagar                         | 12,631           |
| Remuneraciones y participaciones por pagar | 15,866           |
| Proveedores                                | 939,616          |
| Cuentas por pagar diversas                 | 196,868          |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>              | <b>1,164,981</b> |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                 |                  |
| Beneficios sociales de los trabajadores    | 2,922            |
| Otras cuentas del pasivo                   | 0.00             |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                        | <b>1,167,903</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                          |                  |
| Capital                                    | 48,436           |
| Reservas                                   | 5,452            |
| Resultados acumulados positivo             | 190,925          |
| Utilidad del ejercicio                     | 68,656           |
| Total patrimonio                           | 313,469          |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>           | <b>1,481,372</b> |

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

**ANEXO 03:**

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS EMPRESA DISTRIBUIDORA PINTEL  
SAC**

| <b>CUENTAS</b>                    | <b>2009</b>       |
|-----------------------------------|-------------------|
| Ventas netas                      | 3,986,236.00      |
| Costo de ventas                   | 3,334,548.00      |
| <b>Resultado bruto</b>            | <b>651,688.00</b> |
| Gasto venta                       | 439,929.00        |
| Gastos administración             | 105,858.00        |
| <b>Resultado de operación</b>     | <b>105,901.00</b> |
| Gastos financieros                | 25,860.00         |
| Ing. Financieros                  |                   |
| Otros Ing. Gravados               | 511.00            |
| Otros ingresos no gravados        |                   |
| <b>Resultado ante de impuesto</b> | <b>80,552.00</b>  |
| Imp. Renta                        | 24,166.00         |
| <b>Resultado ejercicio</b>        | <b>56,386.00</b>  |

---

*Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.*

**ANEXO 04:**

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS EMPRESA DISTRIBUIDORA PINTEL  
SAC**

| <b>CUENTAS</b>                    | <b>2010</b>       |
|-----------------------------------|-------------------|
| Ventas netas                      | 4,033,408.00      |
| Costo de ventas                   | 3,397,755.00      |
| <b>Resultado bruto</b>            | <b>635,653.00</b> |
| Gasto ventas                      | -373,653.00       |
| Gastos administración             | -132,261.00       |
| <b>Resultado de operación</b>     | <b>129,739.00</b> |
| Gastos financieros                | -39,740.00        |
| Ing. Financieros                  | 3,955.00          |
| Otros Ing. Gravados               | 4,690.00          |
| Otros ingresos no gravados        |                   |
| <b>Resultado ante de impuesto</b> | <b>98,644.00</b>  |
| Imp. Renta                        | -29,593.00        |
| <b>Resultado ejercicio</b>        | <b>69,051.00</b>  |

---

*Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.*



**ANEXO 05:**

**CUESTIONARIO**

**1.- ¿Cuáles son los problemas que afronta la empresa?**

Es la liquidez y la demora de los cobros a los clientes.

**2.- ¿Cuál cree usted que sea la causa de los problemas que afronta la empresa?**

No se tiene implementado el departamento de cobranzas que sirva de apoyo a la administración de la empresa.

El otorgamiento de créditos sin hacer previamente una evaluación al cliente.

No hay ninguna garantía que cubra la deuda.

**3.- ¿Quiénes son sus principales clientes de la empresa?**

Coam Contratistas s.a.c.

Universidad cesar Vallejo s.a.c.

Artecon Perú S.A.C.

Roca Ingeniería de la Construcción s.a.c.

Municipalidad Provincial de Trujillo

Urbanizaciones del Perú s.a.c.

Transporte Rodrigo Carranza s.a.c.

**4.- ¿Cuál es la forma de pago de los clientes?**

Es 7, 15 y 30 días.

**5. -¿La empresa tiene políticas de cobros establecidas?**

No.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

**ANEXO 06:**

**FACTURAS POR COBRAR**

31/12/2010

TIENDA VALLEJO

S/. 58,860.62

| F/EMISION | TD       | NRO SUNAT   | CLIENTE                        | S/.      | DIAS VENCIDOS |
|-----------|----------|-------------|--------------------------------|----------|---------------|
| 09-09-10  | FAC      | 010-0002845 | ALEJANDRO FABRICIO MILLONES    | 1,183.70 | 113           |
| 11-09-10  | FAC      | 010-0002854 | ALEJANDRO FABRICIO MILLONES    | 124.50   | 111           |
| 14-09-10  | FAC      | 010-0002860 | ALEJANDRO FABRICIO MILLONES    | 868.00   | 108           |
| 27-09-10  | FAC      | 010-0002895 | ALEJANDRO FABRICIO MILLONES    | 171.00   | 95            |
| 29-09-10  | FAC      | 010-0002907 | ALEJANDRO FABRICIO MILLONES    | 698.50   | 93            |
| 04-10-10  | FAC      | 010-0002925 | ALEJANDRO FABRICIO MILLONES    | 84.00    | 88            |
|           |          |             |                                | 3,129.70 |               |
| 23-12-10  | FAC      | 010-0003253 | ARTECON PERU SAC               | 372.50   | 8             |
| 28-12-10  | FAC      | 010-0003263 | ARTECON PERU SAC               | 1,292.00 | 3             |
| 28-12-10  | FAC      | 010-0003264 | ARTECON PERU SAC               | 347.50   | 3             |
|           |          |             |                                | 2,012.00 |               |
| 25-05-09  | FAC      | 010-0001217 | ASOCIACION DE EX ALUMNOS       | 100.00   | 585           |
|           |          |             |                                | 100.00   |               |
| 06-11-10  | FAC      | 010-0003056 | BLAKAR CONTRATISTA GENERALES   | 50.00    | 55            |
|           |          |             |                                | 50.00    |               |
| 24-12-10  | FAC      | 001-0037697 | CAJA NUESTRA GENTE             | 80.00    | 7             |
|           |          |             |                                | 80.00    |               |
| 12-01-08  | FAC      | 001-0026680 | CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO | 54.00    | 1084          |
| 19-01-08  | FAC      | 001-0026768 | CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO | 37.20    | 1077          |
| 25-01-08  | FAC      | 001-0026850 | CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO | 46.50    | 1071          |
|           |          |             |                                | 137.70   |               |
| 17-12-10  | FAC      | 001-0037638 | CARGO EXPRESS SAC              | 70.00    | 14            |
|           |          |             |                                | 70.00    |               |
| 09-12-10  | LETRA V/ |             | COAM CONTRATISTAS S.A.C.       | 485.00   | 22            |

**Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.**

|          |     |             |  |          |     |
|----------|-----|-------------|--|----------|-----|
| 09-12-10 | FAC | 010-0003187 | COAM CONTRATISTAS S.A.C.                         | 145.00   | 22  |
| 14-12-10 | FAC | 010-0003211 | COAM CONTRATISTAS S.A.C.                         | 877.50   | 17  |
| 16-12-10 | FAC | 010-0003220 | COAM CONTRATISTAS S.A.C.                         | 28.50    | 15  |
| 18-12-10 | FAC | 010-0003239 | COAM CONTRATISTAS S.A.C.                         | 156.00   | 13  |
| 18-12-10 | FAC | 010-0003240 | COAM CONTRATISTAS S.A.C.                         | 532.50   | 13  |
| 28-12-10 | FAC | 010-0003261 | COAM CONTRATISTAS S.A.C.                         | 78.00    | 3   |
|          |     |             |  | 2,302.50 |     |
| 16-12-10 | FAC | 010-0003222 | CONSORCIO G Y D 2                                | 382.00   | 15  |
|          |     |             |  | 382.00   |     |
| 07-12-10 | FAC | 010-003180  | CONSORCIO JDM SAC                                | 453.00   | 24  |
|          |     |             |  | 453.00   |     |
| 27-12-10 | FAC | 010-0003257 | CONSORCIO PRIMAVERA I                            | 456.50   | 4   |
|          |     |             |  | 456.50   |     |
| 16-11-10 | FAC | V/16/12/10  | CONSTRUCTORA LIBERTAD EIRL                       | 505.00   | 45  |
| 03-12-10 | FAC | V/16/12/10  | CONSTRUCTORA LIBERTAD EIRL                       | 124.00   | 28  |
| 17-12-10 | FAC | V/16/12/10  | CONSTRUCTORA LIBERTAD EIRL                       | 565.00   | 14  |
|          |     |             |  | 1,194.00 |     |
| 29-11-10 | FAC | 010-0003146 | CONSTRUTORA Y NEGOCIOS INMOBILIARIOS<br>SAN LUIS | 298.00   | 32  |
| 14-12-10 | FAC | 010-0003210 | CONSTRUTORA Y NEGOCIOS INMOBILIARIOS<br>SAN LUIS | 175.00   | 17  |
| 27-12-10 | FAC | 010-0003258 | CONSTRUTORA Y NEGOCIOS INMOBILIARIOS<br>SAN LUIS | 656.50   | 4   |
|          |     |             |  | 1,129.50 |     |
| 30-04-09 | FAC | 010-0001120 | DANIEL AUGUSTO ALVA                              | 143.00   | 610 |
| 30-04-09 | FAC | 010-0001121 | DANIEL AUGUSTO ALVA                              | 1,031.50 | 610 |
|          |     |             |  | 1,174.50 |     |
| 06-11-10 | FAC | 010-0003059 | EDICAS SAC                                       | 160.00   | 55  |
|          |     |             |  | 160.00   |     |
| 24-12-10 | FAC | 001-0037695 | ENRIQUE PAREDES BURGOS                           | 1,548.00 | 7   |
| 29-12-10 | FAC | 001-0037722 | ENRIQUE PAREDES BURGOS                           | 643.00   | 2   |
| 30-12-10 | FAC | 001-0037732 | ENRIQUE PAREDES BURGOS                           | 1,242.00 | 1   |
|          |     |             |  | 3,433.00 |     |
| 17-12-10 | FAC | 001-0037621 | GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION LA                | 124.17   | 14  |

**Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.**

|          |     |             | LIBERTAD                               |          |     |
|----------|-----|-------------|--|----------|-----|
|          |     |             |  | 124.17   |     |
| 04-12-10 | FAC | 010-0003172 | GRUPO HM SAC                           | 76.00    | 27  |
|          |     |             |  | 76.00    |     |
| 07-12-10 | FAC | 010-003181  | GRUPO INMOBILIARIO VIVA SAC            | 299.00   | 24  |
| 13-12-10 | FAC | 010-0003201 | GRUPO INMOBILIARIO VIVA SAC            | 82.00    | 18  |
|          |     |             |  | 381.00   |     |
| 30-12-10 | FAC | 010-0003268 | HOME S.A.C                             | 1,855.00 | 1   |
|          |     |             |  | 1,855.00 |     |
| 07-05-09 | FAC | 010-0001153 | IDIZA CONSTRUCTORES                    | 12.50    | 603 |
| 13-05-09 | FAC | 010-0001177 | IDIZA CONSTRUCTORES                    | 285.50   | 597 |
|          |     |             |  | 298.00   |     |
| 01-12-10 | FAC | 010-0003159 | IKASAS & MAS COSAS                     | 444.00   | 30  |
| 01-12-10 | FAC | 010-0003160 | IKASAS & MAS COSAS                     | 1,725.00 | 30  |
|          |     |             |  | 2,169.00 |     |
| 13-11-10 | FAC | 010-0003095 | INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA ALBASA SAC | 37.00    | 48  |
| 13-11-10 | FAC | 010-0003096 | INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA ALBASA SAC | 1.80     | 48  |
| 13-11-10 | FAC | 010-0003099 | INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA ALBASA SAC | 155.00   | 48  |
| 16-11-10 | FAC | 010-0003107 | INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA ALBASA SAC | 92.00    | 45  |
| 29-11-10 | FAC | 010-0003149 | INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA ALBASA SAC | 68.20    | 32  |
| 29-11-10 | FAC | 010-0003150 | INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA ALBASA SAC | 41.00    | 32  |
| 01-12-10 | FAC | 010-0003155 | INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA ALBASA SAC | 47.80    | 30  |
| 02-12-10 | FAC | 010-003163  | INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA ALBASA SAC | 37.00    | 29  |
| 09-12-10 | FAC | 010-0003188 | INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA ALBASA SAC | 45.00    | 22  |
| 10-12-10 | FAC | 010-003189  | INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA ALBASA SAC | 38.70    | 21  |
| 28-12-10 | FAC | 010-0003260 | INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA ALBASA SAC | 205.00   | 3   |
|          |     |             |  | 768.50   |     |
| 18-11-10 | FAC | 010-0003123 | INMUEBLES Y NEGOCIOS SAC               | 505.00   | 43  |
|          |     |             |  | 505.00   |     |
| 06-01-09 | FAC | 001-0031172 | INST. REG. DE ENFERMEDADES NEOPLASICAS | 77.00    | 724 |
|          |     |             |  | 77.00    |     |
| 24-12-10 | FAC | 010-0003254 | JMC CONTRATISTAS SAC                   | 174.00   | 7   |

**Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.**

|          |     |              |   |           |     |
|----------|-----|--------------|---|-----------|-----|
|          |     |              |   | 174.00    |     |
| 13-11-10 | FAC | 010-0003100  | JOSE MINCHOLA MERINO                      | 802.50    | 48  |
|          |     |              |   | 802.50    |     |
| 30-12-10 | FAC | 010-0003269  | MANCORP EIRL                              | 1,000.40  | 1   |
|          |     |              |   | 1,000.40  |     |
| 28-12-10 | B/V | 001-0177785  | MARTIN LEON MEDINA                        | 55.00     | 3   |
|          |     |              |   | 55.00     |     |
| 17-08-10 | FAC | 010-0002784  | MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO      | 6,082.50  | 136 |
| 17-08-10 | FAC | 010-0002785  | MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO      | 1,455.00  | 136 |
| 10-11-10 | FAC | 010-003074   | MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO      | 3,550.00  | 51  |
|          |     |              |   | 11,087.50 |     |
| 01-12-10 | FAC | 010-0003157  | PESQUERA HAYDUK SA                        | 262.98    | 30  |
|          |     |              |   | 262.98    |     |
| 02-12-10 | FAC | 010-003164   | ROCA INGENIERIA DE LA CONSTRUCCION S.A.C. | 174.20    | 29  |
| 06-12-10 | FAC | 010-003174   | ROCA INGENIERIA DE LA CONSTRUCCION S.A.C. | 117.00    | 25  |
| 07-12-10 | FAC | 010-003184   | ROCA INGENIERIA DE LA CONSTRUCCION S.A.C. | 734.00    | 24  |
| 15-12-10 | FAC | 010-0003215  | ROCA INGENIERIA DE LA CONSTRUCCION S.A.C. | 83.00     | 16  |
| 16-12-10 | FAC | 010-0003223  | ROCA INGENIERIA DE LA CONSTRUCCION S.A.C. | 522.00    | 15  |
| 16-12-10 | FAC | 010-0003227  | ROCA INGENIERIA DE LA CONSTRUCCION S.A.C. | 35.00     | 15  |
| 20-12-10 | FAC | 010-0003241  | ROCA INGENIERIA DE LA CONSTRUCCION S.A.C. | 276.00    | 11  |
| 22-12-10 | FAC | 010-0003250  | ROCA INGENIERIA DE LA CONSTRUCCION S.A.C. | 76.00     | 9   |
| 29-12-10 | FAC | 010-0003265  | ROCA INGENIERIA DE LA CONSTRUCCION S.A.C. | 887.00    | 2   |
|          |     |              |   | 2,904.20  |     |
| 25-11-10 | FAC | 001-0175988  | ROY GONZALES ZAMORA                       | 5.00      | 36  |
| 29-11-10 | FAC | 001-00176163 | ROY GONZALES ZAMORA                       | 80.00     | 32  |
|          |     |              |   | 85.00     |     |
| 12-11-10 | FAC | 010-0003093  | SALEM CONTRATISTAS GENERALES              | 54.50     | 49  |
|          |     |              |   | 54.50     |     |
| 15-12-10 | FAC | 010-0003218  | SANTA ISABELLA SAC                        | 900.00    | 16  |
|          |     |              |   | 900.00    |     |
| 10-11-10 | FAC | 010-003081   | U.E.403 SALUD SUR OESTE                   | 131.00    | 51  |

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

|          |     |             |                                    |           |    |
|----------|-----|-------------|------------------------------------|-----------|----|
| 11-11-10 | FAC | 010-0003090 | U.E.403 SALUD SUR OESTE            | 194.57    | 50 |
|          |     |             |                                    | 325.57    |    |
| 23-12-10 | FAC | 010-0003252 | UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO | 929.20    | 8  |
|          |     |             |                                    | 929.20    |    |
| 26-11-10 | FAC | 010-0003145 | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 685.50    | 35 |
| 01-12-10 | FAC | 010-0003156 | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 1,019.00  | 30 |
| 03-12-10 | FAC | 010-0003169 | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 150.00    | 28 |
| 03-12-10 | FAC | 010-003168  | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 35.00     | 28 |
| 09-12-10 | FAC | 010-0003186 | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 248.00    | 22 |
| 10-12-10 | FAC | 010-003192  | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 270.00    | 21 |
| 10-12-10 | FAC | 010-003193  | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 865.00    | 21 |
| 14-12-10 | FAC | 010-0003207 | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 326.00    | 17 |
| 15-12-10 | FAC | 010-0003213 | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 3,714.00  | 16 |
| 15-12-10 | FAC | 010-0003214 | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 218.00    | 16 |
| 15-12-10 | FAC | 010-0003216 | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 1,194.30  | 16 |
| 16-12-10 | FAC | 010-0003226 | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 858.00    | 15 |
| 17-12-10 | FAC | 010-0003236 | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 580.00    | 14 |
| 21-12-10 | FAC | 010-0003248 | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 616.00    | 10 |
| 27-12-10 | FAC | 010-0003255 | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 304.50    | 4  |
| 27-12-10 | FAC | 010-0003256 | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 4,028.00  | 4  |
| 27-12-10 | FAC | 010-0003259 | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 329.00    | 4  |
| 30-12-10 | FAC | 010-0003266 | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 839.00    | 1  |
| 30-12-10 | FAC | 010-0003270 | UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC      | 1,375.50  | 1  |
|          |     |             |                                    | 17,654.80 |    |
| 09-12-10 | B/V | 001-0176701 | YORLI LECCA GOMEZ                  | 106.90    | 22 |
|          |     |             |                                    | 106.90    |    |

TIENDA PUNO

| F/EMISION | TD | NRO SUNAT | CLIENTE | 3598.00 | DIAS VENCIDOS |
|-----------|----|-----------|---------|---------|---------------|
|           |    |           |         | S/.     |               |

|          |     |             |                              |        |    |
|----------|-----|-------------|------------------------------|--------|----|
| 20-11-10 | FAC | 004-0060453 | ROGER RODRIGUEZ              | 8.00   | 41 |
|          |     |             |                              | 8.00   |    |
| 09-12-10 | FAC | 004-0018928 | TRANSPORTES RODRIGO CARRANZA | 219.00 | 22 |
| 13-12-10 | FAC | 004-0018991 | TRANSPORTES RODRIGO CARRANZA | 450.00 | 18 |

**Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.**

|          |     |             |                              |        |    |
|----------|-----|-------------|------------------------------|--------|----|
| 17-12-10 | FAC | 004-0019084 | TRANSPORTES RODRIGO CARRANZA | 625.00 | 14 |
| 19-12-10 | FAC | 004-0019108 | TRANSPORTES RODRIGO CARRANZA | 826.00 | 12 |
| 21-12-10 | FAC | 004-0019156 | TRANSPORTES RODRIGO CARRANZA | 79.50  | 10 |
| 24-12-10 | FAC | 004-0019191 | TRANSPORTES RODRIGO CARRANZA | 287.00 | 7  |
| 30-12-10 | FAC | 004-0019253 | TRANSPORTES RODRIGO CARRANZA | 200.00 | 1  |

|          |
|----------|
| 2,686.50 |
|----------|

|          |     |             |             |        |     |
|----------|-----|-------------|-------------|--------|-----|
| 22-06-09 | B/V | 004-0038145 | YSABEL ALVA | 123.00 | 557 |
|----------|-----|-------------|-------------|--------|-----|

|        |
|--------|
| 123.00 |
|--------|

|          |     |             |                |        |    |
|----------|-----|-------------|----------------|--------|----|
| 14-12-10 | FAC | 004-0019015 | ZIG ZAG MEDIOS | 366.00 | 17 |
| 14-12-10 | FAC | 004-0019016 | ZIG ZAG MEDIOS | 399.50 | 17 |
| 14-12-10 | FAC | 004-0019017 | ZIG ZAG MEDIOS | 15.00  | 17 |

|        |
|--------|
| 780.50 |
|--------|

**TIENDA TACORA**

S/. 144.00

**DIAS  
VENCIDOS**

| F/EMISION | TD | NRO SUNAT | CLIENTE | S/. |  |
|-----------|----|-----------|---------|-----|--|
|-----------|----|-----------|---------|-----|--|

|          |     |             |               |       |    |
|----------|-----|-------------|---------------|-------|----|
| 11-12-10 | FAC | 008-0079946 | CARMEN CHAVEZ | 56.00 | 20 |
| 11-12-10 | FAC | 008-0080001 | CARMEN CHAVEZ | 65.00 | 20 |
| 17-12-10 | FAC | 008-0080975 | CARMEN CHAVEZ | 23.00 | 14 |

|        |
|--------|
| 144.00 |
|--------|

**TIENDA CHICLAYO**

S/. 32,330.44

**DIAS  
VENCIDOS**

| F/EMISION | TD | NRO SUNAT | CLIENTE |  |  |
|-----------|----|-----------|---------|--|--|
|-----------|----|-----------|---------|--|--|

|          |     |            |                     |        |     |
|----------|-----|------------|---------------------|--------|-----|
| 22-02-10 | FAC | 005-009131 | CARLOS DAVID AZALDE | 520.50 | 312 |
| 22-02-10 | FAC | 005-009132 | CARLOS DAVID AZALDE | 340.00 | 312 |
| 22-02-10 | FAC | 005-009133 | CARLOS DAVID AZALDE | 345.00 | 312 |
| 22-02-10 | FAC | 005-009134 | CARLOS DAVID AZALDE | 28.00  | 312 |
| 22-02-10 | FAC | 005-009136 | CARLOS DAVID AZALDE | 267.00 | 312 |

|          |
|----------|
| 1,500.50 |
|----------|

|          |     |             |                 |           |     |
|----------|-----|-------------|-----------------|-----------|-----|
| 03-12-09 | FAC | 005-0008285 | CONSORCIO OMEGA | 11,484.44 | 393 |
| 05-12-09 | FAC | 005-0008310 | CONSORCIO OMEGA | 83.50     | 391 |
| 10-12-09 | FAC | 005-0008364 | CONSORCIO OMEGA | 32.50     | 386 |
| 02-01-10 | FAC | 005-0008581 | CONSORCIO OMEGA | 16.00     | 363 |
| 11-01-10 | FAC | 005-0008662 | CONSORCIO OMEGA | 176.40    | 354 |
| 11-01-10 | FAC | 005-0008663 | CONSORCIO OMEGA | 426.00    | 354 |
| 11-01-10 | FAC | 005-0008664 | CONSORCIO OMEGA | 324.00    | 354 |

**Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.**

|          |     |              |                             |           |     |
|----------|-----|--------------|-----------------------------|-----------|-----|
| 19-01-10 | FAC | 005-0008736  | CONSORCIO OMEGA             | 370.00    | 346 |
| 21-01-10 | FAC | 005-0008751  | CONSORCIO OMEGA             | 645.00    | 344 |
| 22-01-10 | FAC | 005-0008768  | CONSORCIO OMEGA             | 86.00     | 343 |
| 23-01-10 | FAC | 005-0008778  | CONSORCIO OMEGA             | 129.00    | 342 |
| 25-01-10 | FAC | 005-0008791  | CONSORCIO OMEGA             | 430.00    | 340 |
| 26-01-10 | FAC | 005-0008800  | CONSORCIO OMEGA             | 817.00    | 339 |
| 26-01-10 | FAC | 005-0008801  | CONSORCIO OMEGA             | 20.00     | 339 |
| 29-01-10 | FAC | 005-0008840  | CONSORCIO OMEGA             | 588.00    | 336 |
| 02-02-10 | FAC | 005-0008878  | CONSORCIO OMEGA             | 783.00    | 332 |
| 04-02-10 | FAC | 005-0008903  | CONSORCIO OMEGA             | 25.00     | 330 |
| 04-02-10 | FAC | 005-0008904  | CONSORCIO OMEGA             | 140.00    | 330 |
| 05-02-10 | FAC | 005-0008919  | CONSORCIO OMEGA             | 344.00    | 329 |
| 05-02-10 | FAC | 005-0008913  | CONSORCIO OMEGA             | 55.00     | 329 |
| 16-02-10 | FAC | 005-0009051  | CONSORCIO OMEGA             | 41.00     | 318 |
| 16-02-10 | FAC | 005-0009056  | CONSORCIO OMEGA             | 217.50    | 318 |
| 16-02-10 | FAC | 005-0009059  | CONSORCIO OMEGA             | 160.00    | 318 |
| 17-02-10 | FAC | 005-0009067  | CONSORCIO OMEGA             | 644.00    | 317 |
| 17-02-10 | FAC | 005-009073   | CONSORCIO OMEGA             | 400.00    | 317 |
| 17-02-10 | FAC | 005-009074   | CONSORCIO OMEGA             | 41.00     | 317 |
| 24-02-10 | FAC | 005-009166   | CONSORCIO OMEGA             | 426.00    | 310 |
| 03-03-10 | FAC | 005-0009280  | CONSORCIO OMEGA             | 3,256.00  | 303 |
| 04-03-10 | FAC | 005-0009281  | CONSORCIO OMEGA             | 70.00     | 302 |
|          |     |              |                             | 22,230.34 |     |
| 14-12-10 | FAC | 005-0012422  | INGENIERIA CIVIL            | 662.00    | 17  |
| 14-12-10 | FAC | 005-0012423  | INGENIERIA CIVIL            | 260.00    | 17  |
| 16-12-10 | FAC | 005-0012481  | INGENIERIA CIVIL            | 170.00    | 15  |
| 17-12-10 | FAC | 005-00125511 | INGENIERIA CIVIL            | 148.00    | 14  |
| 28-12-10 | FAC | 005-0012660  | INGENIERIA CIVIL            | 2,119.00  | 3   |
| 28-12-10 | FAC | 005-0012661  | INGENIERIA CIVIL            | 315.00    | 3   |
|          |     |              |                             | 3,674.00  |     |
| 10-11-10 | FAC | 005-0011962  | TIENDA POR DEPARTAMENTOS    | 284.00    | 51  |
|          |     |              |                             | 284.00    |     |
| 11-11-10 | FAC | 005-0011969  | URBANIZACIONES DEL PERU SAC | 105.50    | 50  |
| 4-12-10  | FAC | 005-0012260  | URBANIZACIONES DEL PERU SAC | 820.00    | 27  |
| 7-12-10  | FAC | 005-0012316  | URBANIZACIONES DEL PERU SAC | 60.00     | 24  |
| 7-12-10  | FAC | 005-0012324  | URBANIZACIONES DEL PERU SAC | 115.00    | 24  |
| 15-12-10 | FAC | 005-0012464  | URBANIZACIONES DEL PERU SAC | 521.00    | 16  |
| 15-12-10 | FAC | 005-0012455  | URBANIZACIONES DEL PERU SAC | 90.00     | 16  |
| 15-12-10 | FAC | 005-0012477  | URBANIZACIONES DEL PERU SAC | 535.00    | 16  |

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***



|          |     |             |                             |        |    |
|----------|-----|-------------|-----------------------------|--------|----|
| 17-12-10 | FAC | 005-0012512 | URBANIZACIONES DEL PERU SAC | 41.00  | 14 |
| 20-12-10 | FAC | 005-0012555 | URBANIZACIONES DEL PERU SAC | 82.00  | 11 |
| 20-12-10 | FAC | 005-0012556 | URBANIZACIONES DEL PERU SAC | 222.00 | 11 |
| 22-12-10 | FAC | 005-0012601 | URBANIZACIONES DEL PERU SAC | 367.00 | 9  |
| 29-12-10 | FAC | 005-0012688 | URBANIZACIONES DEL PERU SAC | 106.00 | 2  |
| 29-12-10 | FAC | 005-0012699 | URBANIZACIONES DEL PERU SAC | 185.00 | 2  |
| 29-12-10 | FAC | 005-0012688 | URBANIZACIONES DEL PERU SAC | 106.00 | 2  |
| 29-12-10 | FAC | 005-0012699 | URBANIZACIONES DEL PERU SAC | 185.00 | 2  |

|          |
|----------|
| 3,540.50 |
|----------|

**TOTAL TIENDAS TRUJILLO**

**S/. 62,602.62**

**TOTAL TIENDA CHICLAYO**

**S/. 31,229.34**

**TOTAL GENERAL**

|                      |
|----------------------|
| <b>S/. 93,831.96</b> |
|----------------------|

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

## **ANEXO 07:**

### **PROCEDIMIENTOS Y METODOS DE COBRANZAS**

Los procedimientos de cobranza deben ser diseñados para la recuperación de las cuentas por cobrar, tomando las siguientes etapas: Recordatorio, insistencia y acción drástica. Antes de discutir estas etapas y técnicas que se usan, debe explicarse primeramente la práctica de enviar estados de cuentas mensuales lo cual constituyen el paso preliminar en el procedimiento de cobranzas.

**01.- ESTADO DE CUENTA MENSUAL:** Consiste en enviar al cliente un estado mensual de su cuenta. Tales estados sirven como recordatorio de la cantidad adecuada y dan al cliente la oportunidad de verificar su exactitud. También evitan la posible excusa del deudor cuyo pago se ha vencido.

**02.- RECORDATORIO:** Este mensaje no solo le recuerda al cliente que está en mora, sino que también le solicita una respuesta. Usualmente, transcurren varios días entre las fechas de vencimiento y de recordatorio.

El primer recordatorio debe ser moderado e impersonal. Puede ser un estado de cuenta o factura por duplicado.

La única actitud lógica es suponer que existe algún motivo justificado para la falta de pago, por ejemplo, error en la facturación o que el cliente no esté conforme con la calidad de las mercaderías o el trato que le ha dado, o que esté pasando por dificultades financieras.

El objetivo de este segundo paso es ver la reacción del cliente, esto se hace con el fin de averiguar la demora en cancelar su deuda, de modo de tratar de hallar alguna forma de remediar la situación o llegar a un acuerdo con el cliente cuando nos puede cancelar su deuda.

---

***Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez, de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C.***

**03.- INSISTENCIA:** Cuando los clientes ya no quieren pagar en las dos primeras gestiones del procedimiento de cobranza, pasamos al tercer paso, que será más exigente el seguimiento. A esta altura ya puede comenzar a sospecharse que el cliente tiene mala voluntad o que no tenga intención de cancelar la deuda, por lo tanto la exigencia se hace más dura y se empieza a presionar para que pague.

Este paso puede comprender numerosas técnicas como:

- **Cartas de insistencia:** La primera carta es muy moderada, usualmente más enérgica que un recordatorio.
- **Insistencia por teléfono:** El teléfono acelera la cobranza y es más económico y ahorra tiempo, tiene varias ventajas: es personal y directo; usualmente proporciona rápido acceso a la persona interesada y se consigue su atención.
- **Insistencia por telegrama:** Los telegramas de cobranza frecuentemente producen excelentes resultados. La ventaja es de alcanzar a quien va dirigido y dispone su atención inmediata. Es corto y su urgencia es directa.
- **Insistencia mediante cartas registradas:** Es ventajosa porque permita al acreedor saber ha sido recibida por el deudor.
- **Insistencia mediante visitas personales:** Son rara vez empleadas hasta que se probado la ineficacia de las cartas.

Pueden utilizarse presiones como:

- Amenazas de suspenderles el crédito acordado.
- De poner a conocimiento a las agencias de crédito.
- De pasar la deuda para su cancelación a una agencia de cobranzas o a un abogado.
- Esta etapa suele a durar semanas o meses, esto es de acuerdo a las circunstancias de cada caso.

**04.- TOMAR UNA ACCION DRASTICA:** Si los recordatorios y las insistencias fracasan en las cobranzas de una cuenta vencida y no pagada en el momento acordado con el cliente Existen dos grupos: El primero se encuentran incluidas aquellos clientes que están dispuestas a cancelar la deuda pero por algún motivo no se encuentran aptas a pagar. Frecuentemente conversamos con el cliente para saber el motivo del retraso del pago y así buscar una consolidación de sus deudas.

En el segundo grupo están ubicadas aquellas personas que estando en condiciones de pagar su deuda debe obligarse a que lo hagan, con este tipo de clientes deben de cumplirse todas la amenazas formuladas; puede pasar su deuda para su respectivo cobro a una agencia de cobranzas o a un abogado; siempre y cuando exista un contrato de por medio.

No es posible establecer normas generales para todos los casos de cobranzas y todos los tipos de negocios, si al cabo de 6 meses de gestiones no se han logrado resultados favorables, sería una perdida y demora para trasladar el asunto a una agencia de cobranzas o a un abogado especializado en la materia.

La planificación es muy importante, establecer una política de cobranzas y procedimientos bien definidos, son parte fundamental para crecer con un negocio que da créditos.

Se necesita controlar las cuentas por cobrar.