



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA MEJORAR LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA UNO PUBLICIDAD DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2016”

Tesis para optar el título profesional de:

Contadora Pública

Autor:

Bach. Licera Huanca, Stephany
Bach. Saavedra Vasquez, Yessica Edith

Asesor:

Mg. Salazar Rebaza, Carola

Trujillo – Perú
2019

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las Bachilleres **Licera Huanca, Stephany y Saavedra Vasquez, Yessica Edith**, denominada:

“IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA MEJORAR LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA UNO PUBLICIDAD DE LA CIUDAD DE TRUJILLO 2016”

Mg. Carola, Salazar Rebaza
ASESOR

Dra. Rossana, Cancino Olivera
JURADO
PRESIDENTE

Mg. Cecilia , Fhon Nuñez
JURADO

Mg. Carlos Edwin, Julca Castillo
JURADO

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.
Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos por estar siempre presentes, a nuestros maestros quienes nos apoyaron a lo largo de nuestra carrera universitaria, siempre con respeto y alentándonos a seguir adelante y de cerca apoyarnos en todos nuestros aprendizajes los cuales vamos a llevar en el largo de nuestra vida.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.

AGRADECIMIENTO

Al docente, CPC. Esquivel Pérez, Leoncio, de la Escuela de Contabilidad y Finanzas, por su extraordinaria capacidad profesional, dedicación, asesoría, motivación y respeto mostrado en cada una de las reuniones, a través de las cuales impartió no sólo conocimientos actualizados sino también experiencias personales, permitiendo culminar con éxito la presente investigación.

A la Directora de La Carrera de Contabilidad y Finanzas, Mg. Carola Salazar Rebaza, por su amabilidad, asesoría, respeto, a lo largo de nuestra carrera.

A, la empresa UNO PUBLICIDAD por su colaboración en el desarrollo del estudio, permitiendo que se lleve a cabo satisfactoriamente, al facilitar la información necesaria, y colaborar con la aplicación de los nuevos procedimientos.

A Nuestra querida familia, por sus oraciones y afectos, y a mis colegas por su apoyo incondicional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	12
1.1 Realidad Problemática	12
1.2 Formulación del problema	14
1.3 Justificación	14
1.4 Limitaciones	15
1.5 Objetivos	15
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Antecedentes	16
2.2 Bases Teóricas	18
2.3 Hipótesis	35
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	36
3.1 Operacionalización de Variables	36
3.2 Diseño de investigación	37
3.3 Unidad de estudio.....	37
3.4 Población	37
3.4 Muestra	37
3.6 Técnica, instrumentos y procedimientos de datos	37

	3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de datos	38
CAPÍTULO 4.	RESULTADOS.....	40
	4.1 Datos de la empresa.....	40
	4.2 Descripción de los procesos implementados de créditos.....	45
	4.2.1 Procedimiento para otorgar créditos antes implementación	45
	4.2.2 Porcentaje de implementación y cumplimiento	47
	4.2.3 Ventas al crédito antes de la implementación	48
	4.2.4 Índice de morosidad antes de la implementación.....	50
	4.2.5 Procedimiento para otorgar créditos después implementación	51
	4.2.6 Base de datos de la cartera de clientes	53
	4.2.7 Analista de Crédito en el año 2016	54
	4.2.8 Formato de Solicitud de Crédito	55
	4.2.9 Implementación de uso central de riesgo	56
	4.2.10 Lista de créditos recuperados al 2015.....	57
	4.2.11 Índice de morosidad al año 2016	58
	4.2.12 Variación de las ventas al crédito	59
	4.2.13 Variación de ventas al contado.....	61
	4.2.14 Variación de deudas financieras.....	62
	4.2.15 Resultados de la guía de observación.....	63
	4.3 Descripción de los procesos implementados de cobranzas	64
	4.3.1 Procedimientos de cobranzas antes implementación	65
	4.3.2 Porcentaje de implementación y cumplimiento.....	66
	4.3.3 Procedimiento de cobranzas después implementación.....	67
	4.3.4 Resultados de la guía de observación	69
	4.4. Medición y comparación de la liquidez de la empresa antes y de la implementación.....	69
	4.4.1 Medición de la liquidez de la empresa antes de la implementación	70
	4.4.2 Medición de la liquidez de la empresa después de la imple	74

4.4.3 Variación de la Liquidez de la empresa antes y después de la implementación.....	77
DISCUSIÓN	79
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES.....	83
REFERENCIAS	84
ANEXOS	86

Índice de tablas

TABLA N°1 porcentaje de implementación de créditos	47
TABLA N°2 ventas al crédito 2015	48
TABLA N°3 relación de cuentas por cobrar	49
TABLA N°4 base de datos de cartera de clientes	53
TABLA N°5 lista de créditos recuperados al 2015	57
TABLA N°6 porcentaje de créditos recuperados al 2015	57
TABLA N°7 registro de pagos de clientes.....	58
TABLA N°8 variación de índice de morosidad	59
TABLA N°9 variación de ventas al crédito	60
TABLA N°10 variación de ventas al contado	61
TABLA N°11 variación de deudas financieras.....	62
TABLA N°12 porcentaje de implementación de cobranzas.....	66
TABLA N°13 variación de los ratios de liquidez	77

Índice de figuras

FIGURA N°1 organigrama de la empresa	42
FIGURA N°2 maquina impresora de gigantografías.....	43
FIGURA N°3 gigantografía impresa	43
FIGURA N°4 colaborador en procesos de pegado.....	44
FIGURA N°5 flujograma del proceso de crédito.....	46
FIGURA N°6 manual de procedimientos	51
FIGURA N°7 flujograma de otorgamiento de créditos.....	52
FIGURA N°8 manual de funciones del analista de créditos	54
FIGURA N°9 solicitud de crédito	55
FIGURA N°10 uso de infocorp central de riesgo.....	56
FIGURA N°11 flujograma del proceso de cobranza	65
FIGURA N°12 procesos de cobranzas	67
FIGURA N°13 flujogramas de procesos de cobranzas	68
FIGURA N°14 estado de situación financiera al 2015.....	70
FIGURA N°15 estado de situación financiera al 2016.....	74

RESUMEN

La presente investigación es el resultado de la Implementación de procesos de otorgamiento de crédito y cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa Uno Publicidad de la ciudad de Trujillo, al 2016.

La investigación es de diseño no experimental, explicativo, ya que se pretendió probar la relación causal de la implementación de procesos de otorgamiento de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa. La población estuvo conformada por todos los procesos operativos de la empresa Uno Publicidad, y la muestra estuvo constituida por 2 periodos anuales correspondientes al año 2015 y 2016. Se aplicó una ficha de análisis documental a los Estados Financieros, validada por juicio de expertos, para medir y conocer el estado de la liquidez de la empresa antes y después de la implementación de los procesos de créditos y cobranzas.

Se evidenció que existían deficiencias en los procedimientos de otorgamiento de créditos y cobranzas, los cuales afectaban directamente a la liquidez de la empresa Uno Publicidad. Antes de la implementación de los procesos de créditos y cobranzas, el índice de morosidad era en promedio de 59%, el ratio de liquidez general era de 4.52 veces, la prueba ácida indicaba un nivel de 1.43 veces, capital de trabajo S/. 676,384.00 soles, periodo promedio de cobranza 71 días y rotación de las cuentas por cobrar 5.06 veces. Después de la implementación, el índice de morosidad disminuyó a 26%, el ratio de liquidez general aumentó 8.56 veces, el ratio de prueba ácida aumentó 3.53 veces, capital de trabajo aumentó a S/. 765,754.00 soles disminuyó, el periodo promedio de cobranzas disminuyó a 32 días y el ratio de rotación de las cuentas por cobrar aumentó a 11.33 veces al año 2016. Es así que la implementación de procesos de otorgamiento de créditos y de cobranzas de la empresa UNO PUBLICIDAD de la ciudad de Trujillo al 2016 logra mejorar la liquidez, disminuir el índice de morosidad y aumentar la rotación de las cuentas por cobrar.

ABSTRACT

The present investigation is the result of the implementation of credit granting and collection processes to improve the liquidity of Uno Publicidad of the city of Trujillo, in 2016.

The research is non-experimental, explanatory, since it was intended to prove the causal relationship of the implementation of credit granting and collection processes to improve the company's liquidity. The population was made up of all the operating processes of the Uno Publicidad Company, and the sample consisted of 16 corresponding quarterly periods between 2014 and 2016. A document analysis sheet was applied to the Financial Statements, validated by expert judgment, to measure and know the state of the liquidity of the company before and after the implementation of the processes of credits and collections.

It was evidenced that there were deficiencies in the procedures for the granting of credits and collections, which directly affected the liquidity of the company Uno Publicidad. Before the implementation of the credit and collections processes, the delinquency rate was on average 59%, the general liquidity ratio was 4.52 times, the acid test indicated a level of 1.43 times, working capital S /. 676384.00 soles, average collection period 71 days and rotation of accounts receivable 5.06 times. After implementation, the delinquency rate decreased to 26%, the general liquidity ratio increased 8.56 times, the acid test ratio increased 3.53 times, working capital increased to S /. 765754.00 soles decreased, the average collection period decreased to 32 days and the turnover ratio of accounts receivable increased to 11.33 times in 2016. Thus, the implementation of loan and collection processes of the company UNO PUBLICIDAD from the city of Trujillo to 2016 manages to improve liquidity, reduce the delinquency rate and increase the turnover of accounts receivable.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad, las empresas emprenden grandes búsquedas de herramientas que permitan mejorar el desarrollo de sus actividades, todo ello en respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno y que las obligan a tomar medidas que permitan mantener el negocio en marcha, satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes y generando altos niveles de rentabilidad.

La determinación de la liquidez es parte integral de las proyecciones financieras y presupuestales de cualquier negocio, puesto que sin el conocimiento cierto de la capacidad de la empresa para generar un determinado flujo de efectivo, es imposible hacer cualquier proyección, o de iniciar cualquier proyecto futuro y en esas condiciones sería arriesgado e irresponsable asumir compromisos sin la certeza de poder cumplirlos, entonces las organizaciones deben tener un adecuado manejo de liquidez que garantice el éxito y posicionamiento en el mercado. No obstante, cuando se presentan crisis económicas esos dos conceptos se contraponen, convirtiéndose en un dilema para el responsable de las finanzas quien deberá direccionar las políticas financieras con el fin de superar las dificultades presentadas. Los problemas financieros de liquidez se deben solucionar en un corto plazo porque la ausencia de capital de trabajo neto, el incumplimiento en el pago a los proveedores, acreedores, empleados, entidades financieras, administraciones de impuestos, entre otros, obstaculizan la operación y el normal funcionamiento de la empresa, además imposibilita la obtención de recursos que faciliten mejorar la liquidez, debido a que nadie presta dinero al que no tiene capacidad de pago.

De igual manera, las ventas al crédito presentan beneficios, pero también provocan riesgos, por ello, se debe considerar la aplicación de una política efectiva de la administración del crédito. La eficacia de los procesos de otorgamiento de créditos de una empresa puede ejercer un impacto significativo en su desempeño general, y para que una empresa esté en condiciones de otorgar crédito a sus clientes debe: establecer procesos de otorgamiento de crédito y cobranza, y evaluar a cada solicitante de crédito en particular.

En este sentido, las ventas o la prestación de servicios que se otorgan a los clientes con la modalidad de pago a largo y mediano plazo se han convertido en los últimos años en un medio de ingreso fuerte para muchas organizaciones, esta modalidad será efectiva en la medida que esté debidamente programada y establecida la fecha de vencimiento de la factura, documento mismo que representa el compromiso que los clientes poseen con la empresa que le prestó el servicio; es necesario que las organizaciones tengan correctamente estipuladas las pautas y condiciones bajo las cuales se está ofreciendo esta

modalidad de pago, de lo contrario es difícil conocer si las cuentas por cobrar se están haciendo efectivas en períodos de tiempo razonables.

La empresa UNO PUBLICIDAD fue fundada el 28 de septiembre de 2011, con número de RUC 10806347448, la cual se dedica a ejecutar actividades de impresión, publicidad, fotocopiado, ploteados, entre otras, brindando estos servicios en Trujillo y en diversas partes de La Libertad. La empresa cuenta como dueño y gerente general con el Sr. Julio Francis Paredes Álvarez, quien toma las decisiones más importantes respecto al ámbito financiero.

Sin embargo, las decisiones que incluyen en el otorgamiento de créditos y los procedimientos de cobranzas no se cumplen a cabalidad, ni son las más adecuadas para la empresa ya que están presentando diferentes irregularidades dentro de la misma.

Los puntos críticos referentes a los créditos son que no hay una fijación de plazos en que debe pagar el cliente a la empresa su deuda, falta de análisis de antecedentes crediticios de los clientes a los que se le otorga el crédito, incumplimiento de pagos por parte de los clientes, las que a su vez causa una deficiente rotación de las cuentas por cobrar y disminución en la liquidez de la empresa.

Es así que los puntos críticos que se detectaron en las cobranza son que la gerencia no ejerce una supervisión eficaz sobre las funciones de los trabajadores en relación a las cobranzas; la falta de compromiso por parte de los trabajadores encargados del cobro de las deudas a clientes, la falta de sanciones por atraso en los pagos por parte de los clientes, lenta gestión de cobranza, debido a que las prácticas de cobro no ponen avisos anticipados al deudor ni insistencia de cobranza; que genera gastos financieros, aumento en el índice de morosidad .

Es por ello que fue necesario implementar en el año 2016 un nuevo diseño de procesos para el otorgamiento de créditos previo análisis y diagnóstico de la documentación del cliente, así como procesos para las cobranzas basado en políticas y procedimientos eficientes, los cuales hasta la actualidad se mantienen en funcionamiento, por lo que es de suma importancia conocer si dichos procesos han mejorado la liquidez de la empresa.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la implementación de procesos de otorgamientos de créditos y cobranza mejora la liquidez de la empresa uno publicidad de la ciudad de Trujillo, 2016?

1.3. Justificación

Esta investigación se justifica por su conveniencia, puesto que permitió demostrar la viabilidad de los nuevos procesos de otorgamiento de créditos y cobranza para mejorar la liquidez en la empresa Uno Publicidad, siendo esto un importante aporte no solo para la empresa en estudio sino para el sector que se encuentra en desarrollo. Además, sirve como fuente de consulta para estudiantes y personas interesadas en el tema.

Así mismo, esta investigación tuvo relevancia social, ya que beneficia al dueño de la empresa, brindando información respecto a cómo la implementación de procesos de otorgamiento de créditos y cobranza mejora la liquidez de la empresa en estudio; también beneficia a los encargados del área debido a que al contar con los procesos adecuados, podrán mejorar el desempeño del área y lograr mejores resultados; por otro lado esta mejora favorece a los clientes ya que permitirá una mejora en el servicio y mejores ofertas de créditos al reducirse el riesgo al que incurre la empresa al otorgar créditos.

También se justifica porque tuvo valor teórico, debido que ha permitido aplicar una serie de conocimientos en el campo de la contabilidad y finanzas para su aplicación en una empresa real, con el propósito de brindar evidencias que la eficiente implementación de procesos en el área de créditos y cobranzas permiten mayor liquidez en una organización.

Por otro lado, esta investigación posee implicancias prácticas, en tal sentido la implementación de estos procesos puede replicarse a otras organizaciones que cuenten con la misma estructura de Uno Publicidad, y que se encuentren atravesando una situación problemática similar, siempre y cuando se demuestre buenos resultados en esta investigación.

Finalmente, tiene utilidad metodología, ya que esta investigación brinda una guía para futuras investigaciones, en relación a la metodología empleada, instrumentos y métodos utilizados, lo que constituye un aporte metodológico que puede ser aplicado por otros investigadores.<

1.4. Limitaciones

No se presentaron limitaciones en el presente trabajo de investigación.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la mejora en la liquidez por la implementación de procesos de otorgamientos de créditos y cobranzas de la empresa UNO PUBLICIDAD de la ciudad de Trujillo en el año 2016.

1.5.2. Objetivos específicos

- Describir los procesos implementados en el otorgamiento de créditos de la empresa UNO PUBLICIDAD, acorde a los puntos críticos que presentaba.
- Describir la implementación de los procesos de cobranzas de la empresa UNO PUBLICIDAD, acorde a los puntos críticos que presentaba.
- Medir y comparar la liquidez de la empresa UNO PUBLICIDAD mediante la aplicación de ratios, antes y después de la implementación de los procesos de otorgamiento de créditos y cobranza.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Según Noriega (2011) en su investigación titulada “Administración de cuentas por cobrar, un enfoque para la toma de decisiones en la industria maquiladora de prendas de vestir en Guatemala”, cuyo objetivo es crear una propuesta administrativa de cuentas por cobrar eficiente que brinde apoyo a la gestión financiera y toma de decisiones a empresas que se dedican a la industria de maquilado de prendas de vestir en Guatemala, concluye que se necesita reforzar el sistema de cobranza en las empresas maquiladoras de prendas de vestir, incluyendo la modernización de las formas y medios de cobro, para que logren una recuperación máxima de capital luego de cumplir con una administración eficiente de cartera. De este antecedente se va tomar como aporte el impacto de la buena administración de cuentas por cobrar en la toma de decisiones de la empresa, eso nos da un punto de vista adicional para nuestra tesis ya que las cuentas por cobrar tienen que ver con la gestión de cobranza que decidimos aplicar en la problemática de la tesis.

Según Márquez (2012) en su investigación titulada “Diseño de un sistema aplicado al área de crédito y cobranzas para disminuir el riesgo de incobrabilidad de la cartera de una empresa comercial de Guayaquil”, cuyo objetivo es demostrar que el volumen de las actividades están relacionadas con la venta al crédito, concluye que la empresa Tapicentro S.A. maneja un movimiento considerable de cuentas por cobrar debido a que ha venido aumentando el volumen de sus actividades relacionadas con la venta al crédito, sin embargo existe ausencia e incorrecta aplicación de normas de control interno. De este antecedente se va tomar como aporte impacto de la implementación de un sistema de créditos y cobranzas en la incobrabilidad de los créditos prestados a sus clientes, eso nos da un punto de vista adicional para la tesis ya que demuestra que el implementar procesos de créditos y cobranzas mejora la liquidez de la empresa.

Según Bonifaz y Vardezoto (2013) en su investigación titulada “Diseño de un modelo de cobranzas de créditos de consumo otorgados por el sistema financiero y viabilización del aplicativo informático SAC para disminuir el índice de morosidad en cuentas por cobrar en cartera de consumo en la ciudad de Guayaquil”, cuyo objetivo es fomentar la importancia de la salvaguarda de los activos financieros más significativos de la institución, con la finalidad de asumir los peligros y enfrentarlos a través de la viabilidad al aplicativo informático SAC mediante el diseño de un modelo de gestión de crédito y cobranzas que permita la continuidad de sus operaciones de prevención y recuperación de la cartera de una forma normal, concluye que en definitiva luego de realizada la presente investigación se propone el modelo de cobranzas para crédito de consumo otorgados por las instituciones del sistema financiero de la ciudad de Guayaquil el mismo que presenta diferentes procesos, reglamentaciones y políticas que deberán seguir los clientes, las empresas y las entidades financieras además se viabilizará conjuntamente la aplicación informática del sistema de administración de cartera en las diferentes instituciones bancarias y de crédito de consumo para así optimizar los procesos de cobranza y control de cartera vencida siempre en concordancia a las leyes y reglamentos establecidos en el país aporte a la tesis que muestra el impacto de un modelo de cobranzas de créditos que disminuye el índice de morosidad, eso nos da un ejemplo de cómo podemos aplicarlo en nuestra tesis ya que uno de nuestros objetivos secundarios en la reducción de morosidad.

Según Uceda y Villacorta (2014) en su investigación titulada “Las políticas de ventas al crédito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa import export yomar E.I.R.L. en la ciudad de lima periodo 2013”, cuyo objetivo es determinar si las políticas de ventas al crédito influyen en la morosidad de los clientes en la empresa import export yomar E.I.R.L., concluye en que las políticas de ventas al crédito si influyen en la morosidad de los clientes de la empresa import export yomar E.I.R.L. del año 2013, según evaluación y análisis a una muestra de 100 clientes, se determinó que la morosidad es a consecuencia del incumplimiento de los requisitos normados en las tres políticas de créditos establecidas por la empresa, aporte a la tesis que muestra el impacto de las políticas de ventas al créditos en el índice de morosidad, eso nos da un punto de vista sobre cómo debemos diseñar las políticas al crédito para que no tenga un impacto negativo en la empresa ni aumenta la morosidad.

Según Benito (2010) en su investigación titulada “Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado”, cuyo objetivo es determinar la influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado, concluye que la planificación del control interno comporta el desarrollo de una estrategia global en base al objetivo y alcance del encargo y la forma en que se espera que responda la organización de la empresa, lo que permitirá una buena administración en el área de créditos y cobranzas, quedando probado que la adopción oportuna de medidas preventivas que adopten las empresas en estudio, permitirá mejorar los controles sobre créditos otorgados y acciones de cobranza, el aporte a la tesis muestra el impacto de la influencia positiva del control interno en la gestión de créditos y cobranzas, lo que nos da un punto de vista para la buena administración de créditos y cobranzas en la aplicación de la hipótesis en nuestra tesis.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Otorgamiento de Créditos y Cobranzas

A. El crédito

Ettinger y Golieb (2001) señalan que el crédito es una promesa de pago generalmente documentada, que implica que una persona natural o jurídica, se compromete a devolver en un plazo determinado o no una cantidad de dinero o el precio de bienes recibidos, más habitualmente un interés por el uso de ese dinero o bienes recibidos.

Rodríguez (1993), citado por Bello (2004), indica que el crédito bancario es definido como aquella operación por la cual la entidad bancaria (el prestamista) se compromete a entregar al cliente solicitante (prestatario) una suma de dinero u otro elemento representativo de la misma, recibiendo a cambio después de un plazo, esa suma más un interés también en dinero.

B. Proceso de Otorgamiento de Creditos

De acuerdo con Ellerger (2002), este proceso consiste en el análisis que se debe realizar, para finalmente tomar una decisión y ver si el solicitante califica para darle el crédito que solicita. A veces las personas encargadas de evaluar se encuentran con dificultades ya que hay factores a favor y en contra, y esto complica tomar una decisión correcta y por ende llegar a una correcta conclusión.

Un crédito que es considerado comercial es el que se ofrece a un consumidor que es nuestro cliente dándole plazo para cancelar su crédito en un futuro pactado. Se acuerda un plazo y tiene que respetarse para evitar llegar a los tribunales y llevar a cabo acciones legales por no pagar en los plazos acordados.

Según Belaunde (2012), el proceso de otorgamiento de créditos se suele dividir en diferentes etapas sobre las que hay cierto consenso. Aunque desarrollado para la actividad de créditos propiamente dicha, hay equivalentes exactos o aproximados para las otras exposiciones crediticias, como las inversiones en bonos.

Las etapas de este proceso son:

- Empieza con el origen comercial, que incluye, además del contacto comercial, un análisis inicial del cliente u operación. Se suele ahora añadirle la definición de la estrategia crediticia (o de políticas crediticias), como elemento separado previo o como parte de ella. Sin esta estrategia, el origen sería desordenado.
- Continúa con la fase de aprobación, otorgamiento o admisión, en la cual se evalúa el riesgo, en una secuencia de intervención de personal comercial, de análisis y de dirección (aprobación individual o en comité). Se evalúa la capacidad y voluntad de pago del deudor, así como la necesidad eventual y/o calidad de las garantías, según la teoría.
- Muchos se olvidan de un punto importantísimo: que el crédito sea adecuado a lo que se está financiando; basarse sólo en la capacidad de pago es un grave error porque lleva muchas veces a prestar “al límite” de esa capacidad de pago y a sobre-prestar sin necesidad, lo que, en caso de crisis o de eventos contrarios inesperados, puede terminar perjudicando al cliente, y tal vez, también al que prestó.
- Esta fase de admisión es seguida inmediatamente del desembolso bajo condiciones fijadas en la aprobación y por el registro por un área de operaciones o administrativa. Un error común es desembolsar a pesar de que las condiciones pactadas no han sido aún reunidas.
- Luego se hace seguimiento del riesgo, lo que corresponde a una evaluación dinámica de la evolución de la calidad del riesgo, con ciertas actividades de control (ejemplo: no pasarse del límite de línea aprobada). El seguimiento debe ser a la vez de los riesgos individuales (es decir de cada cliente), con sistemas de alertas, y de la cartera (noción de portafolio),

con actos de gestión que pueden ir hasta la venta de exposiciones. La actividad de reporting es esencial para su efectividad: sin buen reporting, no hay buen seguimiento.

Si el riesgo se deteriora, es necesario darle un seguimiento especial, provisionarlo (es decir hacer reservas por probables pérdidas) y desarrollar actividades de cobranza y recuperaciones. En el proceso se puede tomar medidas adicionales de reducción, ejecutando garantías. Por ejemplo, “castigar” el crédito (es decir, reconocer la pérdida) y/o venderlo por un valor descontado.

C. Políticas de crédito

Según Gitman (2013), “son una serie de lineamientos que se siguen con la finalidad de determinar si se le otorga un crédito a un cliente y por cuánto tiempo se le ha de conceder” (p.08). Es necesario que la empresa posea fuentes de información de crédito adecuadas y que utilice métodos de análisis, puesto que todos estos aspectos son indispensables para lograr el manejo eficiente de las cuentas por cobrar.

Igualmente, Ettinger (2011), manifiesta que son “el soporte que utiliza el gerente de una empresa para evaluar el registro de los créditos otorgados”. (p.08). Un gerente que concede créditos de manera muy liberal ocasiona pérdidas excesivas a la organización.

Por su lado, Boscán (2005), considera que estas políticas representan lo normativo en una entidad y posee relación más que directa que comienza en la identificación del sujeto de crédito y finalmente el otorgamiento del mismo y su posterior proceso de cobro. Si la empresa cuenta con una buena política de créditos estas sirven de pauta para realizar una adecuada gestión de créditos, tiene como objetivo hacer crecer las ventas y tener una mínima posibilidad de pérdida.

Con base en lo anterior, es evidente la importancia que reviste el establecimiento de políticas de crédito en todas las empresas, puesto que representan las pautas que regirán las condiciones sobre las cuales se otorgarán créditos a los clientes, para con ello lograr un control más eficiente sobre aquellos que cumplen puntualmente con las obligaciones contraídas.

Toda organización que vende servicios o productos en el mercado, ya sea doméstico o internacional, debería contar con una política de crédito. Si bien

los controles internos en un proceso como ventas y cuentas por cobrar, normalmente existen, ya sea de manera formal o no, la elaboración de una sólida política de crédito puede ayudar a las organizaciones a entender mejor cómo trabajan, cómo recaudan, y qué problemas podrían existir que les impida disponer de un mejor cash flow. Esta política de crédito de toda organización debe ser un documento de carácter orientativo para asegurar que todas las actividades que en su conjunto constituyan el ciclo de cobranzas, y que comprende desde la recepción de la orden del cliente hasta el depósito bancario de la cobranza, son llevadas a cabo de la manera más eficiente de modo tal de reducir el plazo del ciclo de cobranza a lo más bajo posible y asimismo apoyar los objetivos de cash flow de la compañía.

D. Dimensiones del Otorgamiento de los créditos comerciales

Según Romero (2007), para organizar y contar con una excelente pauta de otorgamiento de créditos comerciales, hay que tener en cuenta algunos elementos muy importantes como son las Dimensiones que a continuación se detallan:

- Dimensión con respecto a la Información.
- Dimensión con respecto al Riesgo crediticio.
- Dimensión con respecto a la Limitación de los créditos.
- Dimensión con respecto a la Organización de los créditos y también las cobranzas.

- **Dimensión Información**

El encargado de evaluar los créditos, debe estar en capacidad para hacer un estudio, análisis, evaluación de un potencial cliente, sobre su capacidad moral, sus manejos financieros, mientras más sólida sea la información que obtenga de los futuros clientes más sólida será su criterio para otorgar una línea de crédito.

Para el encargado del área de créditos al hacer un análisis de cada cliente, este debe verlo como un futuro problema, mejor si es individual por lo tanto debe estar capacidad de poder evaluar analizar las condiciones del solicitante.

- **Dimensión Riesgos Crediticio**

Al analizar los hechos que se dan en la realidad nos damos cuenta que en algunos casos carece de perfección. La falta de buenos conocimientos del crédito hace que existan ciertos riesgos.

Cuando hay desconocimiento de lo que es la realidad el riesgo es una contingencia ya que es provocada por la falta del conocer y esta se cuantifica según los resultados.

Siempre existirá en el crédito el factor del riesgo ya que esto es parte inherente del mismo y no solo comienza al dar el crédito también estará presente durante el largo proceso de la cobrar este crédito, Por eso si la empresa decide otorgar créditos deberá introducir a su gestión la capacidad para evaluar correctamente a un posible cliente como llegar finalmente a la cobranza total del crédito.

- **Dimensión Limitación del Crédito**

Hay que señalar cual será el límite que tendrá el crédito. Esto se logrará al momento de hacer un buen análisis de la información que tengamos a la mano del futuro cliente.

El límite que tendrán los créditos otorgados se refieren al importe que le entregaremos al cliente y la cual será su deuda total y que este deberá pagarlo honrando su palabra y compromiso adquirido con nuestra empresa.

Asignación de límite de crédito

Todos los clientes deben contar con un límite de crédito el cual debe ser revisado y actualizado, en un escenario ideal, por lo menos una vez al año. El límite de crédito para un cliente determinado no debería ser fijo ni estático en el tiempo, ya que se encuentra sujeto a cambio en cualquier momento sobre la base de las condiciones del mercado y el negocio del cliente, además de la experiencia que demuestre en el historial de pagos a la compañía. El límite "normal" podría por ejemplo establecerse sobre la base de un importe fijo o como rotación estimada anual de las ventas a ese cliente.

Debe establecerse un límite de crédito para todos los clientes nuevos, antes de efectuarse cualquier venta. Si el nuevo cliente ha superado la evaluación de crédito mencionada en el párrafo anterior, entonces el límite 'normal' de crédito para ese cliente puede aplicarse.

Si por el contrario el nuevo cliente no puede demostrar una condición financiera sólida o aceptable, entonces debe considerarse el pago por anticipado de sus compras. Una buena práctica podría ser ingresar el límite de crédito por cliente en el sistema que utilice la compañía y/o en la base que muchas organizaciones denominan el "Maestro de Clientes", de modo tal que el sistema pueda alertar cuando las órdenes tomadas por el cliente superen el total del límite de crédito (exigible + no exigible).

Evaluación del límite de crédito

El límite del crédito existente podría ser revisado al menos una vez al año por el gerente de finanzas, en forma conjunta con el ejecutivo de cuenta del cliente, y el responsable de atención al cliente. El resultado y conclusión arribados en la revisión deben estar documentados, de modo tal de generar información formal que pueda luego ser utilizada y aprovechada por la organización para la toma de decisiones, y respaldar las decisiones de la gerencia. La revisión debe consistir al menos en la verificación de crédito, seguimiento de los días de crédito del cliente, y conducta de pago durante los últimos 12 meses y/o cualquier razón para pagos fuera de término.

Existen varios modelos para evaluar el riesgo de crédito, estos pueden ser de tipo cuantitativo y cualitativo, generalmente los bancos mezclan estos modelos.

Para López y Sebastián (1998) el modelo más utilizado es el de las cinco "C", integrado por: carácter integridad u honradez del solicitante del préstamo; capacidad: habilidad de generación de fondos del cliente para hacer frente a las nuevas obligaciones; capital: representa el patrimonio del cliente; garantía (colateral): aun cuando no es un factor determinante para decidir la aprobación del crédito; sin embargo, hay situaciones donde se hace exigible la existencia de garantías que avalen la devolución del dinero prestado; y condiciones: se refiere al análisis del entorno donde se desenvuelve el solicitante y que pueda afectar su capacidad de pago.

Asimismo, la evaluación para otorgamiento de un crédito es un proceso que procura determinar, de manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de actividades a la luz de los objetivos específicos. Constituye una herramienta administrativa de aprendizaje y un proceso organizativo orientado a la acción para mejorar tanto las actividades en marcha, como la planificación, programación y toma de decisiones futuras.

Ortiz (2005), señala que en la evaluación se precisan cuáles son las ventajas competitivas, pero también los posibles escenarios que pudiesen lesionar la competitividad.

Para Bello (2004), en una evaluación de una institución bancaria; cada institución desea saber si las metas fijadas con anticipación se están alcanzando, además indica que deben constatar que el banco mantiene una posición competitiva en el mercado, investigar la existencia de fallas operativas que generan pérdidas financieras a la institución, la evolución que han experimentado ciertas variables claves en el tiempo.

Aprobaciones antes de superar el límite de crédito

No es conveniente superar el límite de crédito sin previa autorización de la gerencia. La compañía debe establecer un procedimiento que defina quién tiene la autoridad para aprobar aquellas ventas que excedan el límite de crédito y cómo deben administrarse las excepciones en las operaciones diarias. Si se superase el límite, no deberían efectuarse más envíos a los clientes identificados que excedan dicho límite de crédito hasta tanto se reciba el pago o se revise antes el límite de crédito.

Términos de pago

El plazo de pago otorgado al cliente debe mantenerse lo más bajo posible, preferentemente 30 días de la fecha de factura.

La compañía debe contar con una rutina para contactar y tratar a los clientes morosos. Dicha rutina debe estar documentada, y debería incluir:

- Cuándo / cómo detener los envíos,

- Cartas de cobranza / recordatorios (enviados a los clientes de manera regular),
- Cargos por intereses, de ser aplicable,
- Contactos personales,
- Involucramiento de ejecutivos de cuenta y atención al cliente,
- Acciones legales

A los fines de una buena política de crédito, la venta no debería considerarse concluida hasta tanto el pago del cliente se encuentre cobrado y/o bancarizado

- No otorgue descuentos en efectivo por pronto pago.
- Asegúrese que la información en el maestro de clientes o sistema que utilice la organización encuentra actualizada con respecto a: Precio, términos de crédito, costo de envío (si el cliente debe abonarlos o no).

Datos del cliente.

- Reduzca y estandarice el número o variantes de los términos de pago,
- Asegúrese que todas las notas de crédito otorgadas son ingresadas al sistema de modo tal de reducir el efecto en las cuentas por cobrar de la compañía y por ende, el costo del capital.
- Genere una "lista" y asegúrese que los créditos por facturas vencidas y días de crédito son discutidos en las reuniones de ventas y de la gerencia,
- Implemente pagos electrónicos de clientes,
- Implemente pagos por débito directo de clientes,
- Construya un vínculo con el departamento de cuentas por pagar de los clientes (el vendedor debería preguntar por una persona de contacto),
- Construya una base de datos para las notas de crédito que muestre las razones para el crédito. Las facturas impagas normalmente están relacionadas con argumentos atribuibles a la propia factura y la compañía debería estar en condiciones de monitorear y conocer esto y con qué frecuencia ocurre, de manera de poder resolver el problema.
- Si se aplican descuentos en efectivo, asegúrese que se deducen los montos correctos de las facturas.
- Asegúrese que las cuentas por cobrar de los clientes son parte de la estrategia del bonus para la fuerza de ventas – "una venta no es tal hasta tanto se haya recibido el pago del cliente".

- Si el cliente cuenta con un bonus por volumen – relacione el bonus con el historial de pagos.

Reportes

Revise los números y asegúrese que estos están expuestos con el mayor grado de detalle posible. Los siguientes reportes deben ser utilizados o discutidos: "Lo que no se mide no se administra".

- Días de crédito por unidad/división/canal de ventas/mayores clientes/vendedor.
- Días de crédito acordados (Calcular los días de crédito con y sin facturas vencidas de modo de poder visualizar la situación real y los días de crédito acordados. Muestre qué tan bajo podrían ser los días de crédito si todos los clientes pagaran en término.
- Facturas vencidas por unidad/división/canal de ventas /mayores clientes/vendedor.
- Facturas vencidas clasificadas por períodos de tiempo (monto y porcentaje del total de cuentas por cobrar).

También es recomendable llevar estadísticas de pagos por cliente. Por ejemplo, ¿cómo y cuándo nos paga el cliente? Esta información es útil para el área de ventas, cuando deban renegociar o negociar nuevos contratos.

Todo lo desarrollado en el presente es el contenido mínimo o recomendable que podría abarcar una política de crédito de una organización. Lo más visible de esto es el enorme valor agregado que genera a la salud financiera y fortaleza de la organización en el tiempo, este documento formal que debiera ser visto como un aliado de la organización, para mejorar y ser más eficiente, y no meramente como imposición para cumplir.

Es necesario, además:

- Elaborar los programas mensuales de trabajo y vigilar que se cumpla las metas.
- Elaborar el presupuesto mensual de cobranza, con base en el presupuesto de ingresos y de acuerdo con las políticas de plazo de la empresa.
- Cumplir con el objetivo departamental y de la empresa dentro de las políticas señaladas por la dirección.

- Establecer las políticas de cobranza, de acuerdo con la Gerencia General.
- Llevar el control de sus actividades.
- Diseñar formularios y reportes.
- Supervisar los procedimientos de cobro.
- Llevar el control del grupo de riesgo alto.

- **Dimensión Organización de los Créditos y Cobranzas**

No puede funcionar una efectiva área de crédito y también cobranzas si la empresa no ha adecuado dentro de sus políticas normas, procedimientos, formas de cobranza, hay que implementar procedimientos y que estos sean apoyados por todos los funcionarios que están involucrados en el proceso de los créditos. El responsable de análisis y además evaluación de los clientes que solicitan los créditos tendrá que ser un profesional muy entendido en la materia y capacitado para tomar las decisiones correctas, esto se lograra si la empresa mantiene actualizadas sus procesos o manuales de como de la forma como se deben procesar los créditos.

Algunas de las funciones más importantes que tiene el área de créditos:

- Poner a disposición los Créditos: Poner los créditos al alcance de los futuros clientes considerando los procedimientos de la empresa.
- Un riguroso análisis de la información Financiera del solicitante: Debe tenerse esta información para hacer más creíble los datos del cliente, con esto se tendrá un mejor panorama antes de otorgar el crédito.
- Políticas efectivas y solidas de cobranza: Deben haber formas adecuadas de efectuar una cobranza, cuando se ponga difícil cobrar a ciertos clientes considerados morosos.

E. Proceso de Cobranzas

Según Buero (2012), es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio.

Esto incluye el pago de documentos como:

- Facturas
- Pagares

- Letras de cambio
- Otros títulos valores

Se dice que la venta se realiza cuando se hace el cobro respectivo y es tan cierta esta frase que cualquier empresa comercial mantiene un adecuado capital de trabajo, cuando genera efectivo por parte del pago de sus clientes, por lo tanto, se considera la labor de cobranza de gran importancia en la administración.

F. Políticas de Cobranzas

Según Jorge Buero (2012), la administración del crédito y las cobranzas se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar. Esta actividad está incluida entre las muchas que desempeña una empresa que produce artículos para la venta, o que compre dichos artículos para luego revenderlos. Cualquiera que sea la modalidad de las operaciones, se espera obtener un margen de utilidad razonable con relación a sus costos y gastos. Las políticas y procedimientos utilizados para la concesión de los créditos, recaudación del dinero que produzcan los cobros de los créditos, los instrumentos que utilice la firma para ejercer un control efectivo sobre los créditos y las cobranzas, y la aversión al riesgo de los empresarios, entre otras, van a ser las variables que los empresarios con agudeza de visión financiera tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la gerencia de crédito y cobranzas. Así, se pretende lograr los objetivos propuestos para la empresa donde el volumen de sus ventas y el nivel de sus utilidades netas periódicas dependen de las ventas a crédito.

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas una vez vencidas

La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Una efectiva labor de cobranza está relacionada con efectiva una política de créditos por lo que se minimiza los gastos de cobro por cuentas difíciles o de dudosa recuperación.

Una política de cobranza debe basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente. La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros.

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 de cobranza se pueden distinguir tres tipos, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

- **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.

- **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.

- **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.

G. Cuentas Por Cobrar

Las cuentas por cobrar es un concepto de contabilidad donde se registran los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa y para esto existen programas para llevar a cabo las operaciones.

Gracias a este concepto podemos decir que las cuentas por cobrar son los bienes de cada individuo los cuales decidieron hacer el préstamo y a un plazo definido o indefinido podrá adquirirlos de nuevo.

Por lo tanto, se dice que esta cuenta presenta el derecho (exigible) que tiene la entidad de exigir a los suscriptores de los títulos de crédito el pago de su adeudo (documentado) derivado de venta de conceptos diferentes de las mercancías o la prestación de servicios a crédito; es decir, presenta un beneficio futuro

Las cuentas por cobrar pueden clasificarse como de exigencia inmediata: Corto plazo y a largo plazo.

- Corto plazo: Aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año.
- Largo plazo: Su disponibilidad es a más de un año.

Las cuentas por cobrar a corto plazo, deben presentarse en el Estado de Situación Financiera como activo corriente y las cuentas por cobrar a largo

plazo deben presentarse fuera del activo corriente. Puede clasificarse de acuerdo a su origen en dos grupos que son:

- A cargo de clientes.
- A cargo de otros deudores.
- Al cargo de las cuentas y se clasifican por los licenciados de la empresa con corto plazo y largo plazo por ejemplo puede variar de empresas y es una buena clasificación de cada cuenta sea corriente o ahorro.

2.2.2. Liquidez

A. Definición de liquidez

Según Domínguez (2007), es el grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica obtener disponibilidad para hacer frente a los vencimientos a corto plazo.

Por su lado, Zans (2009) menciona que los indicadores de liquidez muestran el nivel de solvencia financiera de la empresa para el corto plazo. Expresan la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

Algunos autores se refieren a este concepto de liquidez con el término de solvencia, definiéndola como la capacidad que posee una empresa para hacer frente a sus compromisos de pago. Se puede definir varios grados de solvencia, sin embargo, en la práctica corriente suele utilizarse más el concepto de solvencia corriente, término equiparable al de liquidez a corto plazo, y no la solvencia de largo plazo.

Una falta de liquidez puede significar que la empresa sea incapaz de aprovechar unos descuentos favorables u otras oportunidades rentables. También puede suponer un freno notable a la capacidad de expansión. Es decir, la falta de liquidez a este nivel implica una menor libertad de elección y, por tanto, un freno a la capacidad de maniobra.

Una falta de liquidez más grave significa que la empresa es incapaz de hacer frente a sus compromisos de pago actuales. Esto puede conducir a una

disminución del nivel de operaciones, a la venta forzada de bienes de activo o, en último término, a la suspensión de pagos o a la quiebra.

B. Indicadores de liquidez

- **Ratio Razón Corriente**

Según Arching (2005), el ratio de liquidez general se obtiene dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

Zans (2009) agrega que mientras más elevado sea el valor de este índice, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas corrientes. El resultado esperado debe ser mayor a 1 y nos indica que para los activos circulantes de la empresa están siendo financiados con capitales de largo plazo.

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Ratio Prueba Acida**

Según Arching (2005) es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

Zans (2009) señala que es una medición más exigente de la solvencia de corto plazo de la empresa, pues no se considera el activo realizable. Es una medición más exigente por cuanto no se consideran las existencias o inventarios, ya que tienen menor liquidez que los otros componentes del activo corriente. Aun cuando no se estila mucho mencionar los gastos

pagados por anticipado hay que decir que, si los hubiese, también deberán restarse al igual que las existencias.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias} - \text{Gastos Anticipados}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Ratio Prueba Defensiva**

Según Arching (2005), este ratio permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja Bancos y los valores negociables, descartando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta. Se calcula dividiendo el total de los saldos de caja y bancos entre el pasivo corriente.

Zans (2009) que esta es una prueba extrema en cuanto a la exigencia o severidad. Solamente considera las partidas más líquidas de la empresa. Un mayor valor indica una mayor capacidad de la empresa para cancelar inmediatamente sus obligaciones de corto plazo, sin depender de las cobranzas ni de las ventas de sus existencias.

$$\text{Prueba defensiva} = \frac{\text{Efectivo y Equivalente de Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Ratio Capital de Trabajo**

Según Arching (2005) este indicador es utilizado con frecuencia, siendo la diferencia entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes; no es una razón definida en términos de un rubro dividido por otro. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

Zans (2009) considera que no es una razón o coeficiente porque no muestra un porcentaje o proporción, más bien es un valor monetario. A esta diferencia también le llaman Fondo de Maniobra. Obviamente, un mayor capital de trabajo presenta una mayor libertad de acción para que la empresa pueda hacer nuevas inversiones. Además, es la cantidad de

recursos que la empresa podría invertir sin comprometer su capacidad para pagar sus obligaciones corrientes.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = \text{Capital de Trabajo}$$

- **Ratio de Liquidez Cuentas por Cobrar**

Según (Arching, 2005) las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo prudente.

Zans (2009) considera que la rotación de cuentas por cobrar indica la velocidad con que la empresa recupera los créditos que concede. Por lo tanto, es un buen indicador de la eficacia de las políticas de créditos y cobranzas. Un ratio complementario a este es el plazo promedio de cobranza, la cual indica el número de días que, en promedio, demora la empresa para cobrar un crédito. Expresa el número de días que, en promedio, transcurren desde el otorgamiento del crédito hasta su cobranza. Mientras menor sea este indicador, mayor será la rapidez de cobro de los créditos otorgados.

$$RCC = \frac{\text{Ventas al crédito}}{\frac{(\text{Saldo inicial CxC} + \text{Saldo final CxC})}{2}}$$

$$\text{PLAZO PROMEDIO DE COBRANZAS} = \frac{RCC}{365}$$

C. Riesgos de la falta de liquidez

Domínguez (2007), indica que, para los propietarios de la empresa, la falta de liquidez puede suponer:

- Una disminución de la rentabilidad.
- La imposibilidad de aprovechar oportunidades interesantes (expansión, compras de oportunidad, etc.)
- Pérdida de control de la empresa.
- Pérdida total o parcial del capital invertido. Como es lógico, los acreedores de la empresa también se verán afectados por la falta de liquidez:
- Atrasos en el cobro de intereses y principal de sus créditos.
- Pérdida total o parcial de las cantidades prestadas.

Las importantes implicaciones de todas estas consecuencias justifican la gran relevancia que se da a las medidas de la liquidez a corto plazo.

2.3. Hipótesis

La implementación de procesos de otorgamiento de créditos y de cobranza mejora la liquidez de la empresa UNO PUBLICIDAD de la ciudad de Trujillo 2016, debido a la recuperación de cobranzas, a la reducción de la morosidad, al periodo de cobranzas que se ha reducido, al aumento de las ventas al contado y a la correcta otorgación de créditos pasando sus respectivos filtros.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE: Procesos de otorgamiento de créditos y cobranzas.

VARIABLE DEPENDIENTE: Liquidez.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente: Procesos de Otorgamiento de Créditos y Cobranzas	Este proceso Consiste en el análisis que se debe realizar, para finalmente tomar una decisión y ver si el solicitante califica para darle el crédito que solicita. Finalmente se realiza la cobranza, que es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de la cuenta por concepto de préstamo, compra de un producto o el pago de algún servicio (Ellerger, 2002)	Procesos De Otorgamiento De Créditos	▪ % de implementación de procesos de otorgamiento de créditos
			▪ % de cumplimiento de procesos de otorgamiento de créditos.
			▪ % de Ventas al crédito
		Procesos De Cobranzas	▪ % de implementación de procesos de cobranza
			▪ % de cumplimiento de procesos de cobranzas
			▪ % Índice de morosidad
Periodos de cobros, rotación de cobranzas			
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Dependiente: Liquidez	La liquidez es la capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En otras palabras, es la facilidad con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo. (Domínguez, 2007).	Liquidez general	▪ Razón Corriente
		Liquidez exigente	▪ Prueba Acida ▪ Capital de Trabajo
		Gestión de Cuentas por Cobrar	▪ Ratio de rotación de cuentas por cobrar. ▪ Plazo promedio de cobranzas

3.2. Diseño de investigación

Esta investigación es pre experimental ya que trabaja con una muestra muy reducida o una unidad de análisis específica en dos observaciones, una antes y otra después de la aplicación de un estímulo para luego contrastar. (Gil Malca, 1992). Se denominan así porque su grado de control es limitado. Los diseños pre experimentales sirven como estudios exploratorios, pero sus resultados deben observarse con precaución (Hernández Sampieri et al., 2010).

Diseño Pre experimental:

Estudio	T1
X	O

Dónde:

X: Variable independiente

O: Observación

3.3. Unidad de estudio

La empresa Uno Publicidad.

3.4. Población

Comprendida por todos los procesos operativos de la empresa Uno Publicidad, correspondientes al 2016.

3.5. Muestra (muestreo o selección)

Los procesos de otorgamiento de crediticios y cobranzas del año 2016 de la empresa Uno Publicidad.

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Análisis Documental: Es el análisis de los contenidos de las fuentes documentales mediante una operación intelectual que consiste en extraer de un documento los elementos de información más significativos desde la perspectiva del investigador. El análisis documental se puede circunscribir a dos aspectos: (1) análisis exterior, descripción física bibliográfica, y (2) análisis interno, descripción sustancial o de contenido (Ortiz Uribe, 2004).

El instrumento es una ficha documental aplicado a los estados financieros (Estado de Situación Financiera) y reportes de créditos y cobranzas mensual de la empresa Uno Publicidad.

La observación: Proceso de la investigación por el que se aprehende una determinada realidad para conocer sus características, definir un problema o evaluar situaciones. Como procedimiento, puede utilizarse en distintos momentos de una investigación más compleja. En su etapa inicial se usa en el diagnóstico del problema a investigar y es de gran utilidad en el diseño de la investigación. En el transcurso de la investigación puede convertirse en procedimientos propio del método utilizado en la comprobación de la hipótesis. Al finalizar la investigación la observación puede llegar a predecir las tendencias y desarrollo de los fenómenos, de un orden mayor de generalización (Álvarez de Zayas y Sierra Lombardía, 2001). El instrumento será una ficha de guía documental aplicado a los procesos de otorgamiento de créditos y cobranzas.

La entrevista: Técnica de recopilación de datos mediante una conversación profesional con una o varias personas. De ellas se espera que brinden información pertinente, interesante y consistente como testimonio sobre las variables de lo que se investiga, de modo que pueda servir para apoyar o rechazar la hipótesis. Cuando la entrevista es aplicada en las etapas previas de la investigación, en la que se quiere conocer el objeto de investigación desde un punto de vista externo, sin que se requiera aún la profundización en la esencia del fenómeno, las preguntas a formular por el entrevistador, se deja a su criterio y experiencia (Álvarez de Zayas y Sierra Lombardía 2001). El instrumento será una guía de entrevista aplicada al personal pertinente.

3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

3.7.1. Instrumentos

Ficha de análisis documental

La ficha de análisis documental tiene como finalidad recolectar o interpretar documentos o procesos que realizan una entidad o institución que guarde relación con los mismos. Se utilizó la ficha para revisar (Estado de Situación Financiera) y reportes de créditos y cobranzas mensuales de la empresa Uno Publicidad.

Guía de observación

La guía de observación documento que permite encausar la opción de observar ciertos fenómenos, se utilizó este instrumento para conocer el cumplimiento de la implementación de los procesos de otorgamiento de créditos y cobranzas.

Guía de entrevista

Es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista, la que se aplicó al personal pertinente para conocer el porcentaje de la implementación y su cumplimiento.

3.7.2 Procedimientos

- Analizar los procedimientos actuales de cobranzas y créditos implementados.
- Calcular los ratios de liquidez para establecer los puntos críticos de la empresa.
- Analizar la liquidez de la empresa Uno Publicidad de Trujillo hasta el año 2016.
- Comparar los datos de la situación pre y post para ver si la propuesta de implementación de los procesos de otorgamiento de créditos y cobranzas cumplió el objetivo general que es mejorar la liquidez.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. Datos de la empresa u objeto de estudio

- **Gerente:** Julio Francis Paredes Álvarez
- **R.U.C.:** 10806347448
- **Tipo:** Personal natural con negocio
- **Nombre:** Uno publicidad
- **Ubicación:** Av. España - La Libertad - Trujillo
- **Dedicado:** Actividades de impresión, publicidad, fotocopiado, ploteados.
- **Teléfono:** 044-411118
- **Condición:** Habido
- **Estado:** Activo

Reseña Histórica

La empresa UNO PUBLICIDAD fue fundada el 28 de septiembre de 2011, en la Av. España S/N, con número de RUC 10806347448, la cual se dedica a ejecutar actividades de impresión, publicidad, fotocopiado, ploteados, entre otras, brindando estos servicios en Trujillo y en diversas partes de La Libertad. La empresa cuenta como dueño y gerente general con el Sr. Julio Francis Paredes Álvarez.

MISIÓN

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindando un servicio de calidad. Contamos con un equipo humano competente y comprometido con la empresa apoyado con tecnología de punta”

VISIÓN

“Brindar a la población servicios informativos y editoriales que cubran todo el territorio nacional por medio de canales impresos y digitales sustentados en los avances tecnológicos en un marco de transparencia, eficiencia y probidad”.

VALORES

Respeto: Aceptamos la diversidad de las personas que colaboran con nosotros y reconocemos que aunque las personas piensen o actúen de una manera distinta a la nuestra merecen ser valoradas.

Honestidad: Promovemos un trato transparente, ético y profesional hacia nuestros clientes y colaboradores.

Compromiso: Estamos dispuestos a dar lo mejor de cada uno de nosotros desempeñando responsablemente nuestras tareas.

Trabajo en equipo: Uniendo esfuerzos a través de un trabajo conjunto y coordinado obtenemos mejores resultados y soluciones en beneficio de la empresa, nuestros clientes y colaboradores.

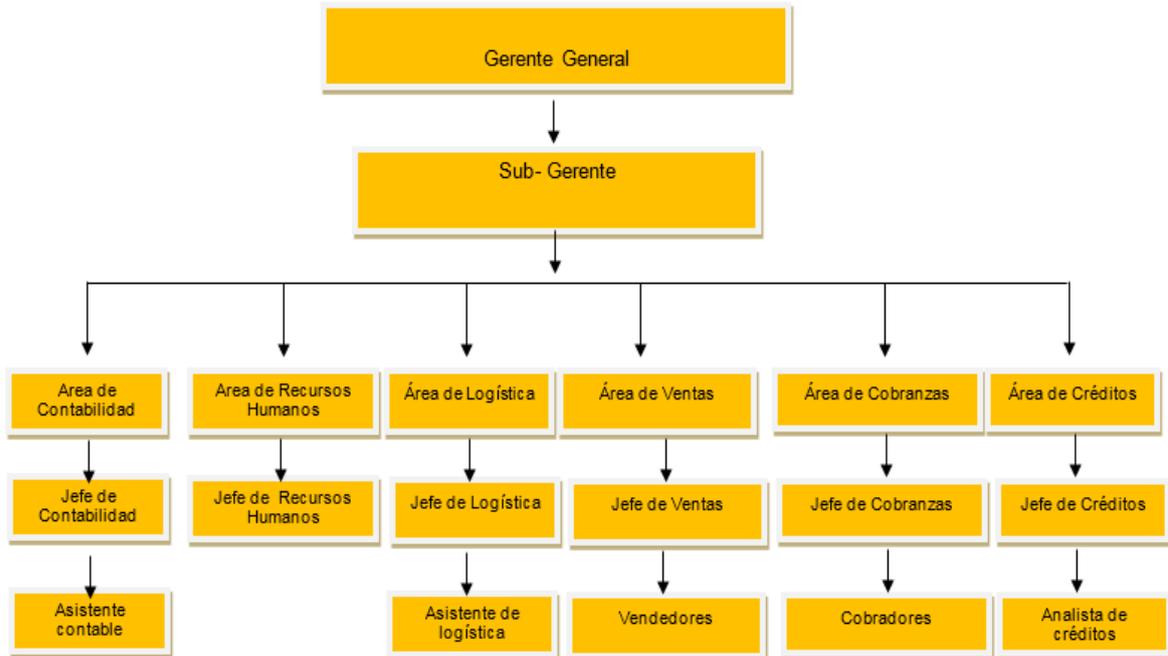
Productividad: Procuramos utilizar al máximo nuestras capacidades para lograr excelentes resultados.

Mejora continua: Nos encontramos en una búsqueda permanente de aprendizaje, desarrollo profesional y mejora de nuestros procesos para darle constantemente valor a la organización.

Responsabilidad social: Estamos comprometidos con la comunidad y el medio ambiente.

Organigrama

Figura n° 1 Organigrama de la empresa



Fuente: La empresa

A continuación, se muestra las fotos de la empresa.

Figura N° 2 máquina impresora de gigantografías



Fuente: La empresa

Figura N° 3 gigantografía impresa



Fuente: la empresa

Figura N° 4 colaborador en proceso de pegado



Fuente: la empresa

4.2. Descripción de los procesos implementados en el otorgamiento de créditos

En este ítem se describirá los procesos para otorgar los créditos al cierre trimestral de diciembre del año 2015 que es la situación en cómo se encontraba la empresa antes de la implementación, hecho mediante la guía de observación directa y entrevista al vendedor (ver anexo N° 2 y 5), que permite la explicación de cada proceso y elaboración de flujo gramas respectivo a cada procedimiento, que evidencian los puntos críticos en la realidad problemática.

4.2.1 Procedimiento para otorgar créditos antes de la implementación.

El procedimiento para otorgar créditos se inicia cuando el cliente solicita el crédito en la empresa, el mismo vendedor es el encargado de otorgar el crédito, no se hace ningún filtrado, automáticamente les otorgan el crédito, donde solo establecen de palabra cuando van a cancelar su deuda, cabe resaltar que la mayoría a la cual otorgaban los créditos eran conocidos o amistades del vendedor o de algún trabajador de la empresa.

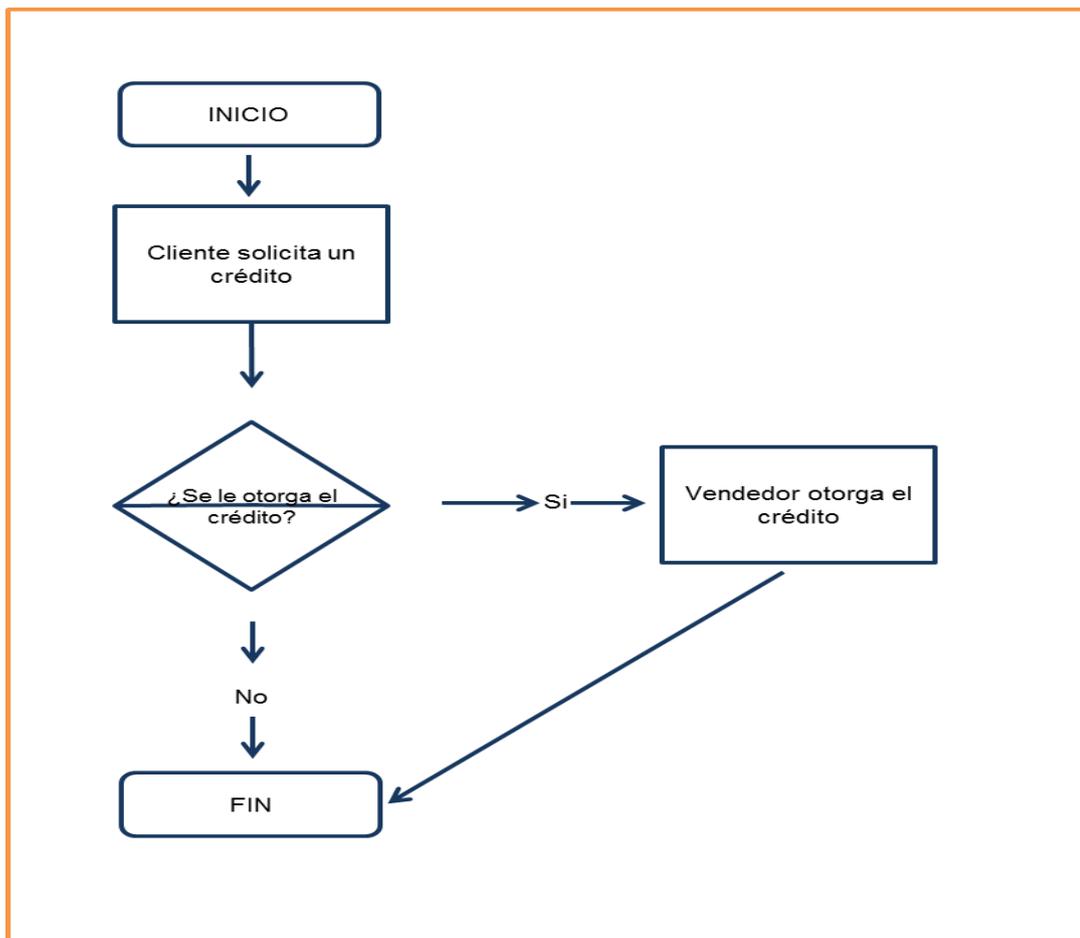
Flujograma de los procedimientos para otorgar créditos antes de la implementación.

El procedimiento para otorgar créditos a los clientes de la empresa UNO PUBLICIDAD solo contaba con dos etapas definidas que son solicitud de crédito y otorgamiento automático del crédito, esto debido a que el encargado que era el de ventas solo tenía como meta vender y cubrir su cuota del mes sin pensar que estaba perjudicando a la empresa.

A continuación, se muestra el Flujograma de otorgamiento de créditos antes de la implementación, año 2015.

Figura n° 5

Flujograma del proceso de crédito de la situación antes de la implementación.



Elaboración: propia

Se encontró los siguientes puntos críticos:

- No tienen delegada las funciones a un especialista en el área
- No hay solicitud formal
- No piden documentación formal
- No tienen filtros para evaluar a los clientes

4.2.2. Porcentaje de implementación y cumplimiento de los procesos de otorgamiento de créditos

En este ítem veremos el porcentaje de implementación y cumplimiento de los procesos de otorgamiento de créditos, dicha información se obtuvo después de hacer una entrevista al gerente y al jefe del área de crédito. (Ver anexo N° 3)

Tabla n° 1 Porcentaje de implementación de créditos

Porcentaje de implementación	Porcentaje de cumplimiento
0%	0%

Elaboración: propia

El resultado es 0% ya que cuando se hizo la entrevista, contestaron a todas las preguntas de forma negativa ya que no tenían los procesos de otorgamiento de créditos estipulados, ni las funciones definidas para los encargados del área.

4.2.3. Ventas al crédito antes de la implementación

Se verá en la siguiente tabla las ventas al crédito antes de la implementación, dicha información fue otorgada por la empresa.

Tabla n° 2 Ventas al crédito 2015

	Al cierre del último trimestre del 2015
Ventas al crédito	S/200,000.00

Elaboración: propia,

Con esta información podremos hacer un comparativo de la variación del porcentaje de las ventas al crédito antes y después de la implementación.

4.2.4. Índice de morosidad antes de la implementación

En este ítem se mostrará el índice de morosidad que existe respecto a los créditos que no han sido cobrados antes de la implementación.

A continuación, se muestra el cuadro de registro de ventas al crédito:

Tabla n° 3

Relación de cuentas por cobrar por ventas al crédito al término del año 2015

RELACION DE CUENTAS POR COBRAR		
CLIENTES	CREDITOS	DÍAS DE ATRASO
POLLERIA CHIKEN KING	S/ 3,900.00	61 Días
ENSALADS	S/ 4,470.00	60 Días
BODEGA DOÑA LUCHA	S/ 3,940.00	64 Días
PANADERIA SANDOVAL	S/ 3,900.00	70 Días
TIENDA DE CUPCAKES	S/ 3,799.00	65 Días
PIZZA PIJUAYO	S/ 3,500.00	63 Días
DUNKIN DONUTS	S/ 4,897.00	00 Días
TATAMI SUSHI BAR	S/ 4,898.00	00 Días
AL DENTE	S/ 3,899.00	69 Días
LA TOSCANA DE TRUJILLO	S/ 4,898.00	00 Días
PIZZA SARIN	S/ 4,800.00	00 Días
CHINAWOK TRUJILLO	S/ 4,890.00	62 Días
LAS PAPAS RESTAURANTE	S/ 3,979.00	66 Días
DULCERIA DOÑA CARMEN	S/ 3,010.00	00 Días
DENAMPA	S/ 3,600.00	00 Días
ANTOJITOS	S/ 2,900.00	00 Días
SUPERPAPAS	S/ 4,040.00	66 Días
POLLERIA EL RINCON DEL CHE	S/ 3,690.00	60 Días
DON TEO	S/ 2,900.00	69 Días
CAFÉ BAR HRNOS MARCELO	S/ 3,070.00	00 Días
CAFÉ DE COLORES	S/ 2,060.00	61 Días
CAFÉ OLE	S/ 2,010.00	00 Días
TOTAL	S/ 83,050.00	

TOTAL CREDITOS	S/ 83,050.00
TOTAL EN ATRASO	S/ 48,967.00

Fuente: datos de la empresa

Elaboración: propia

Cálculo del índice de morosidad al mes de diciembre 2015

- Monto de los créditos con atraso
S/. 48967.00 soles
- Monto total de créditos al mes de diciembre del 2015
S/. 83050.00 soles

$$\text{INDICE DE MOROSIDAD} = \text{S/. } 48967 / \text{S/. } 83050 \quad \rightarrow \quad 59 \%$$

El índice de morosidad antes de la implementación al terminar el año 2015 fue de 59%, por lo que se necesita recuperar los créditos atrasados de la cartera de clientes, por ende mejorara la liquidez de la empresa.

4.2.5. Descripción de otorgamiento de créditos implementados en el año 2016

En este ítem se presenta la descripción de los procesos de otorgamiento de créditos implementados para la mejora de la liquidez en el año 2016

Los procesos de otorgamiento de créditos que se ha diseñado para la empresa son las adecuadas para evitar que sigan ocurriendo los problemas identificados anteriormente.

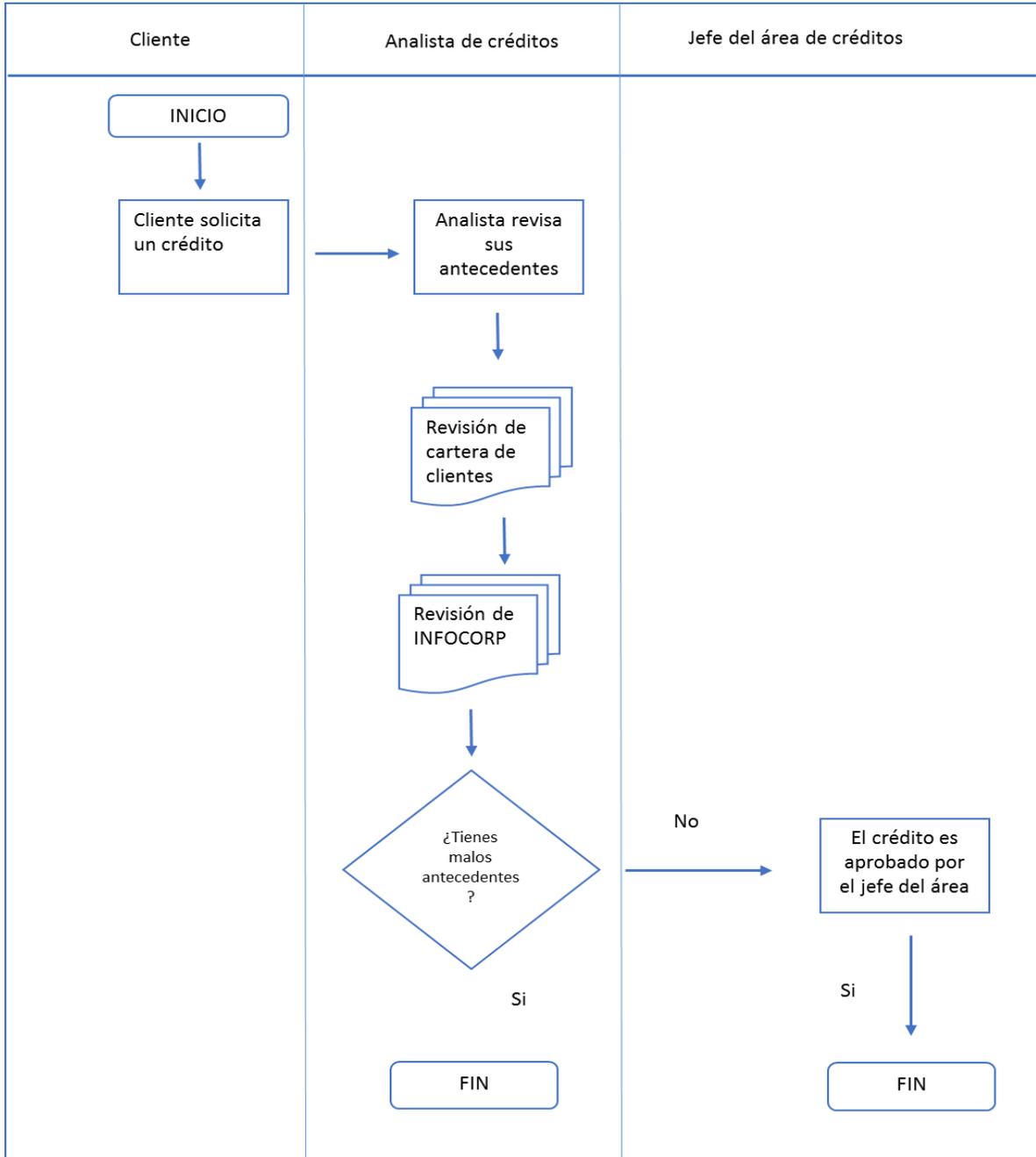
Figura N° 6 Manual de procedimientos

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
ANALISTA DE CREDITOS	Analizar los antecedentes crediticios del cliente. Este análisis permitirá a la empresa decidir si es un cliente que está en el rango de buen pagador o en el de mal pagador
ANALISTA DE CREDITOS	Comprobar que el cliente no tenga otras deudas, si tiene más 4 créditos no se le otorgará el crédito Esta comprobación permitirá ver si el cliente está en posibilidades de adquirir una nueva deuda.
ANALISTA DE CREDITOS	Verificar que la edad mínima de cada cliente debe de ser mayor a 21 años para poder adquirir un crédito con la empresa.
ANALISTA DE CREDITOS	Evaluar al cliente si en el plazo de pago total de 30 días y pago parcial de 15 días, cumplió puntualmente y de esta manera se procederá a dar nuevamente crédito de los contrario se le niega.
ANALISTA DE CREDITOS	Analizar al cliente sus fechas de pago y si cumplió su deuda antes de tiempo se le otorgará un descuento del 5% de la deuda total. Esto permitirá que los clientes se sientan estimulados y paguen adecuadamente
ANALISTA DE CREDITOS	Evaluar la empresa del cliente que debe de tener funcionando mínimo 6 meses y de esta manera se procede a otorgar el crédito.

Elaboración: propia

Figura n° 7

Flujograma de otorgamiento de créditos después de la implementación año 2016.



Elaboración: propia

4.2.6. Base de datos de la cartera de clientes

Se implementó en el programa Excel una base de datos de la cartera de clientes en donde se especifica el número de cliente, nombre o razón social, número de RUC, fecha de otorgamiento de crédito, monto del crédito, modalidad del crédito, fecha de pago del crédito, solicitud de crédito, antecedentes crediticios, número de créditos, reporte de INFOCORP; los datos que estarán en la cartera de clientes serán adquiridos de los registros de ventas y de la central de riesgo INFOCORP, esto se hará para hacer más accesible y efectivo la función del analista de créditos.

A continuación, se muestra la cartera de clientes implementada:

Tabla n° 4

Base de datos de la cartera de clientes

N°	CLIENTE	RUC	FECHA INICIO	MONTO	PLAZO	FECHA LIMITE
1	POLLERIA CHIKEN KING	20739399398	05/11/2016	1700.00	15	20/11/2016
2	ENSALADS	10344456465	12/11/2016	1790.00	30	12/12/2016
3	BODEGA DOÑA LUCHA	28447748999	17/11/2016	2630.00	15	02/12/2016
4	PANADERIA SANDOVAL	10848478484	18/11/2016	900.00	30	18/12/2016
5	TIENDA DE CUPCAKES	20746734674	25/11/2016	2620.00	15	10/12/2016
6	PIZZA PIJUAYO	20746476666	15/11/2016	1730.00	30	15/12/2016
7	DUNKIN DONUTS	20847834684	18/11/2016	1800.00	15	03/12/2016
8	TATAMI SUSHI BAR	20764736437	22/11/2016	1200.00	15	07/12/2016
9	AL DENTE	20983487765	23/11/2016	1900.00	30	23/12/2016
10	LA TOSCANA TRUJILLO	10894947948	07/11/2016	1600.00	15	22/11/2016
11	PIZZA SANRIN	20932894884	10/11/2016	1000.00	30	10/12/2016
12	CHINAWOK TRUJILLO	20834989494	17/11/2016	1400.00	30	17/12/2016
13	LAS PAPAS RESTAURANTE	20938989484	21/11/2016	780.00	15	06/12/2016
14	DULCERIA DOÑA CARMEN	20897383498	27/11/2016	1800.00	15	12/12/2016
15	DENAMPA	10873483993	28/11/2016	1200.00	30	28/12/2016
16	ANTOJITOS	20834873444	01/11/2016	1590.00	15	16/11/2016
17	SUPERPAPAS	20837843949	05/11/2016	1500.00	30	05/12/2016
18	POLLERIA EL RINCON DEL CHE	20837439484	09/11/2016	890.00	30	09/12/2016
19	DON TEO	20477348744	12/11/2016	1300.00	15	27/11/2016
20	CAFÉ BAR HRNOS MARCELO	20837849494	17/11/2016	1290.00	15	02/12/2016
21	CAFÉ DE COLORES	10196874837	19/11/2016	690.00	15	04/12/2016
22	CAFÉ OLE	10893793999	25/11/2016	1500.00	30	25/12/2016
23	PIZZA NICCOLA	20823748339	01/11/2016	1690.00	15	16/11/2016
24	RESTAURANT SAGITARIO	20894734999	05/11/2016	500.00	15	20/11/2016
25	SUSHIMANIA	20878347748	08/11/2016	1600.00	15	23/11/2016
26	TORTAS CARLITA	10837843784	19/11/2016	1606.00	30	19/12/2016
27	BODEGA DOÑA TEFA	20893473849	20/11/2016	890.00	30	20/12/2016
28	DULCERIA CELIA	20193498399	06/11/2016	1200.00	15	21/11/2016
29	PANADERIA DON ORLANDO	10893483499	12/11/2016	900.00	30	12/12/2016
30	RESTAURANT CAFÉ RECREO	10837839849	23/11/2016	1160.00	15	08/12/2016

Elaboración: propia

4.2.7. Implementación del puesto analista de créditos en el año 2016

Una de las soluciones que se tomó en cuenta para mejorar la liquidez de la empresa fue la de capacitar a uno de los empleados del área de ventas para que sea el puesto del analista de créditos, designando funciones acordes al nuevo puesto.

A continuación, se muestra el manual de funciones del analista de créditos implementado al 2016.

Figura N^o 8

Manual de funciones del puesto analista de créditos

 IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	ANALISTA DE CREDITOS
DEPENDENCIA:	AREA DE VENTAS
NUMERO DE CARGOS:	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	JEFE DE VENTAS
NUMERO	FUNCIONES
1	Promocionar el servicio crediticio y seleccionar a los clientes potenciales .
2	Evaluar exhaustivamente la unidad economico y la empresa a financiar del solicitante, con la finalidad de detectar oportunamente los riesgos y estimar adecuadamente la capacidad y voluntad de pago
3	Mantener estricta confidencialidad sobre la informacion de los prestatarios de la empresa.
4	Preparar o reportar la informacion correspondiente que les sea solicitada por las area de Ventas.
5	Cumplir con las demás funciones que le encomiende su jefe inmediato.
6	La atribucion mas importante de un analista de credito es : Colocar creditos,
7	Controlar la morosidad de su Cartera

Elaboración: propia

4.2.8. Formato de solicitud de crédito.

En esta imagen se muestra la solicitud de crédito implementada al 2016.

Figura N° 9
Solicitud de crédito



SOLICITUD DE CREDITO

DATOS DEL SOLICITANTE:	Fecha de Solicitud:	<input style="width: 80%;" type="text"/>
	N° Correlativo:	<input style="width: 80%;" type="text"/>

Nombres y Apellidos: _____

DNI: _____ Estado Civil: _____ Edad: _____

Lugar de Nacimiento: _____ Estado: _____

Dirección Completa: _____

Ciudad / Lugar: _____ Tlf: _____ Movil: _____

Solicito un Credito por Valor de: _____
pagado en _____. Línea de credito: _____

Aceptamos las condiciones de tiempo, monto, intereses y requisitos estipulados por la empresa.

_____ DEUDOR	_____ CODEUDOR
-----------------	-------------------

ANEXO DOCUMENTOS: _____

Elaboración: propia

4.2.9. Implementación del uso de la central de riesgo INFOCORP (Equifax)

La empresa contrato los servicios de INFOCORP para que la cartera de clientes sea enriquecida por los datos adquiridos de esta central de riesgo y también para que la labor del analista de créditos sea efectiva.

A continuación, se muestra la página de inicio de INFOCORP donde el analista de crédito ingresa para sacar información sobre los clientes que solicitan un crédito.

Figura n° 10
Infocorp central de riesgo

EQUIFAX

Peru - Español

Centro de acceso a clientes

INGRESE AQUÍ AL NUEVO:
GESTOR DE NEGOCIOS
EPM 2.0

EQUIFAX

Libro de Reclamaciones

Conforme a lo establecido en el Código de Protección y Defensa del Consumidor Equifax Perú cuenta con un Libro de Reclamaciones a tu disposición. Haz clic aquí para registrar la queja o reclamo que tengas.

¿Cliente de Equifax?
Ingreso

Usuario:

Contraseña: **Entrar**

[¿Olvidó su contraseña?](#)

Estimado usuario, en caso no recuerde su contraseña de acceso, Equifax pone a su disposición el link de desbloqueo automático.
Para más información, haga clic [AQUÍ](#)

Si usted dispone de un Usuario, tiene acceso a los productos contratados.
Ingrese el usuario y contraseña asignado y presione el botón entrar.

[Ayuda y recomendaciones sobre su usuario](#)

- Se cuenta con un número limitado de intentos

¿No es cliente de Equifax?

Con Equifax su empresa puede obtener soluciones que facilitan la toma de decisiones manejando el riesgo y maximizando oportunidades de crecimiento en cada etapa del ciclo de negocios.

Agregamos valor a la información desarrollando las mejores soluciones para:

- Acciones de Marketing.
- Adquisición de clientes.
- Administración de cartera.
- Gestión de cobranza

[Visita de un representante](#)

Fuente: INFOCORP

4.2.10. Lista de créditos recuperados del 2015

En este ítem se mostrará la lista de créditos recuperados del cuarto trimestre del 2015, después de haber implementado los procesos de otorgamiento de créditos y cobranzas, haciendo efectivo la correcta ejecución de los procesos de cobranzas. Anexo N° 11: Cronograma de llamadas. Y Anexo N° 12: Cronograma de visitas.

A continuación, se muestra la lista de créditos recuperados del 2015

Tabla n°5 lista de créditos recuperados al 2015

LISTA DE CREDITOS RECUPERADOS DEL 2015	
CLIENTES	MONTO DE DEUDA
POLLERIA CHIKEN KING	S/ 3,900.00
ENSALADS	S/ 4,470.00
BODEGA DOÑA LUCHA	S/ 3,940.00
PANADERIA SANDOVAL	S/ 3,900.00
CHINAWOK TRUJILLO	S/ 4,890.00
SUPERPAPAS	S/ 4,040.00
POLLERIA EL RINCON DEL CHE	S/ 3,690.00
TOTAL	S/ 28,830.00

Los créditos recuperados del año 2015 fueron cancelados después de haber realizado la segunda visita a sus instalaciones, previo a eso se les hizo las llamadas pertinentes explicándole las posibles consecuencias que le traería no cancelar la deuda que eran, reportarlos a la central de INFOCORP y tomar medidas legales anteponiéndole una demanda.

A continuación, se muestra el porcentaje recuperado de los créditos atrasados del año 2015

Tabla n°6 porcentaje de créditos recuperados al 2015

	Año 2015	Año 2016	Porcentaje recuperado
Monto total de créditos atrasados	S/.48967.00	S/.20137.00	58.88%

En el cuadro se muestra que el porcentaje de recuperación es de un 58.88% lo que es considerable ya que mejora la liquidez de la empresa.

4.2.11. Índice de morosidad del año 2016

A continuación, se muestra el cuadro de registro de ventas al crédito de donde se obtuvo el total de créditos con atraso para hallar el índice de morosidad.

Tabla n° 7
Registro de pago de clientes al mes de marzo del año 2016

Nº	CUENTES	MONTO	MODALIDAD	MONTO PAGADO A TIEMPO	MONTO PAGADO CON ATRASO	DÍAS DE ATRASO
1	POLLERIA CHIK	S/. 1,700.00	15	S/. 1,700.00		
2	ENSALADS	S/. 1,790.00	30	S/. 1,790.00		
3	BODEGA DOÑA	S/. 2,630.00	15	S/. 2,630.00		
4	PANADERIA SA	S/. 900.00	30	S/. 900.00		
5	TIENDA DE CUP	S/. 2,620.00	15	S/. 2,620.00		
6	PIZZA PIJUAYO	S/. 1,730.00	30	S/. 1,730.00		
7	DUNKIN DONU	S/. 1,800.00	15	S/. 1,800.00		
8	TATAMI SUSHI	S/. 1,200.00	15	S/. 1,200.00		
9	AL DENTE	S/. 1,900.00	30	S/. 1,900.00		
10	POLLERIA EL RI	S/. 890.00	30	S/. 890.00		
11	DON TEO	S/. 1,300.00	15	S/. 1,300.00		
12	CAFÉ BAR HRN	S/. 1,290.00	15	S/. 1,290.00		
13	CAFÉ DE COLOR	S/. 690.00	15	S/. 690.00		
14	CAFÉ OLE	S/. 1,500.00	30	S/. 1,500.00		
15	PIZZA NICCOLA	S/. 1,690.00	15	S/. 1,690.00		
16	RESTAURANT S	S/. 500.00	15	S/. 500.00		
17	SUSHIMANIA	S/. 1,600.00	15	S/. 1,600.00		
18	TORTAS CARLIT	S/. 1,606.00	30	S/. 1,606.00		
19	BODEGA DOÑA	S/. 890.00	30	S/. 890.00		
20	DULCERIA CELIA	S/. 1,200.00	15	S/. 1,200.00		
21	PANADERIA DC	S/. 900.00	30	S/. 900.00		
22	RESTAURANT C	S/. 1,160.00	15	S/. 1,160.00		
23	LA TOSCANA T	S/. 1,600.00	15		S/. 1,600.00	15
24	PIZZA SANRIN	S/. 1,000.00	30		S/. 1,000.00	10
25	CHINAWOK TR	S/. 1,400.00	30		S/. 1,400.00	13
26	LAS PAPAS RES	S/. 780.00	15		S/. 780.00	15
27	DULCERIA DOÑ	S/. 1,800.00	15		S/. 1,800.00	5
28	DEN AMPA	S/. 1,200.00	30		S/. 1,200.00	2
29	ANTOJITOS	S/. 1,590.00	15		S/. 1,590.00	15
30	SUPERPAPAS	S/. 1,500.00	30		S/. 1,500.00	2
TOTAL				S/. 31,486.00	S/. 10,870.00	

Fuente: la Empresa

Cálculo del índice de morosidad al mes de marzo 2016

- Monto de los créditos con atraso

S/. 10870.00 soles

- Monto total de créditos al mes de marzo del 2016

S/. 42356.00 soles

$$\text{INDICE DE MOROSIDAD} = 10870.00 / 42356.00 \rightarrow 26\%$$

El índice de morosidad al terminar el primer trimestre del año 2016 fue de 26%.

A continuación, se muestra el cuadro de variación del Índice de Morosidad entre el cuarto trimestre del año 2015 y el primer trimestre del año 2016:

Tabla n° 8
Variación del índice de morosidad

	Al cierre de diciembre 2015	Al cierre de marzo 2016	Variación
Índice de Morosidad	59%	26%	33%

Elaboración: Propia

La reducción del índice de morosidad se debe a que hay una reducción de las ventas al crédito por lo que hay menos morosos y también las mejoras en las cobranzas ha permitido que recuperen algunas deudas que ya se daban por perdidas.

4.2.12. Variación de las ventas al crédito al cierre del mes de diciembre del año 2015 y al cierre del mes de marzo del año 2016

En este ítem se muestra los cambios de las ventas al crédito entre el cuarto trimestre del año 2015 y el primer trimestre del año 2016.

A continuación, se muestra el cuadro de variación:

Tabla n° 9
Variación de ventas al crédito

	Al cierre de diciembre 2015	Al cierre de marzo 2016	Variación	Porcentaje de Variación
Ventas al Crédito	S/.200,000.00	S/ 120,000.00	S/.80,000.00	40%

Elaboración: propia

Esta variación es de un 40% entre el cuarto trimestre del año 2015 y el primer trimestre del año 2016, se ve claramente que hubo un descenso en el primer trimestre del año 2016, el hecho que hayan bajado no quiere decir que la empresa tenga menos liquidez al contrario por la implementación de los procesos de otorgamiento de créditos, la cartera de clientes, el uso de la central de riesgos INFOCORP y al analista de créditos, ha permitido otorgar solamente a clientes que tengan capacidad de pago y eso a la larga nos trae mayor liquidez.

4.2.13. Variación de las ventas al contado al cierre de diciembre del año 2015 y al cierre de marzo del año 2016.

En este ítem se muestra los cambios de las ventas al contado al cierre de diciembre del año 2015 y 2016.

A continuación, se muestra el cuadro de variación:

Tabla n° 10
Variación de ventas al contado

	Al cierre de diciembre del 2015	Al cierre de marzo del 2016	Variación	Porcentaje de Variación
Ventas al Contado	S/.180,000.00	S/.220,000.00	S/.40,000.00	22.22%

Elaboración: propia

Esta variación es de un 22.22% entre el cuarto trimestre del año 2015 y el primer trimestre del 2016, este aumento de ventas al contado es debido a que como hay más filtros para otorgar nuestro servicio al crédito trae como consecuencia que varios clientes no califiquen y en su mayoría opten por cancelar al contado.

4.2.14. Variación de deudas financieras

En este ítem se muestra la variación de las deudas financieras después de la implementación entre los años 2015 y 2016.

Tabla n° 11

Variación de deudas financieras

	Al cierre de diciembre del 2015	Al cierre de marzo del 2016	Variación	Porcentaje de Variación
Deudas Financieras	S/.15,000.00	S/.7,500.00	S/.7500.00	50%

Elaboración: propia

Después de la implementación de los procesos de créditos y cobranzas hubo una disminución en las deudas financieras, esto debido en parte al incremento de las ventas al contado y a la recuperación de los créditos, la reducción fue de un 50%, este crédito que fue adquirido en el año 2015 en la entidad financiera CAJA SANTA tenía una duración de 3 años y han logrado reducir a la mitad en medio año lo que quiere decir que puede obtener un nuevo crédito en menor tiempo.

4.2.15. Cumplimiento de la implementación de los procesos de otorgamiento de créditos al culminar el mes de marzo del año 2016

En este ítem se muestra el resultado de la guía de observación realizada a los trabajadores del área de créditos en el mes de marzo del año 2016.

a) Implementación al 100% los procesos de otorgamiento de créditos

Se implementaron los procesos de otorgamiento de créditos al 100%, esto fue comprobado aplicando la guía de observación al personal del área de créditos que se encuentra en el anexo 3, en cuya guía se evidencia punto a punto que cada trabajador cumple con los procesos tales como que el cliente primero debe solicitar el crédito mediante la solicitud, el analista revisa los antecedentes del cliente en la base de datos, luego revisa el sistema de INFOCORP, al final cuando pasa satisfactoriamente los filtros se le otorga el crédito al cliente previa aprobación del jefe de área.

4.3. Descripción de la implementación de los procesos de cobranzas

En este ítem se describirá los procesos para cobranzas al cierre trimestral de diciembre del año 2015 que es la situación en cómo se encontraba la empresa antes de la implementación, hecho mediante la guía de observación directa y entrevista jefe de cobranzas (ver anexo N° 3 y 5), que permite la explicación de cada proceso y elaboración de flujo gramas respectivo a cada procedimiento, que evidencian los puntos críticos en la realidad problemática.

4.3.1. Procedimiento de cobranzas antes de la implementación

El procedimiento de cobranzas de la empresa inicia con la revisión de la lista que otorgan los encargados de créditos a cerca de los clientes que tienen deudas con la empresa, los cobradores van a los establecimientos a efectuar el cobro y en casi todas las ocasiones los clientes no pagan la totalidad o no pagan nada.

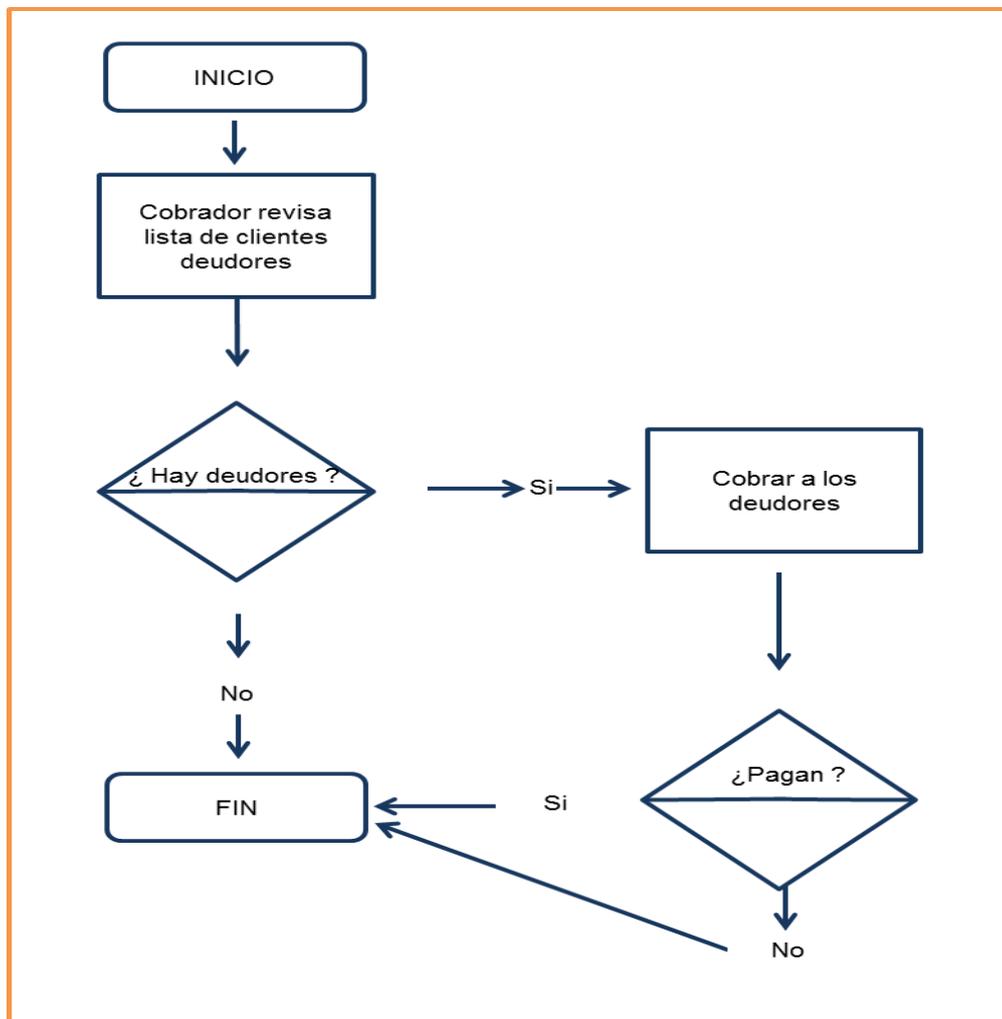
Flujograma de cobranzas antes de la implementación

El procedimiento de cobranzas a los clientes de la empresa UNO PUBLICIDAD solo cuenta con dos etapas definidas que son revisión de lista de cobranzas y cobranza a los clientes.

A continuación, se muestra el Flujo grama de cobranzas antes de la implementación año 2015.

Figura n° 11

Flujograma del proceso de cobranza antes de la implementación



Elaboración: propia

Se encontró los siguientes puntos críticos:

- Las funciones no están estipuladas ni delegadas correctamente.
- No se hace un seguimiento al cliente deudor.
- No se estipulan las sanciones para el cliente.

4.3.2. Porcentaje de implementación y cumplimiento de los procesos de cobranzas.

En este ítem se verá el porcentaje de implementación y cumplimiento de los procesos de cobranzas, dicha información se obtuvo después de hacer una entrevista al gerente y al jefe del área de cobranzas. (Ver anexo N° 4)

Tabla n° 12

Porcentaje de implementación y cumplimiento de los procesos de cobranzas.

Porcentaje de implementación	Porcentaje de cumplimiento
0%	0%

Elaboración: propia

El resultado es 0% ya que cuando se hizo la entrevista, contestaron a todas las preguntas de forma negativa, no tenían los procesos de cobranzas estipulados, ni las funciones definidas para los encargados del área.

4.3.3. Procesos de cobranzas implementados al año 2016

En este ítem se presenta los procesos de cobranzas implementados para la mejora de la liquidez en el año 2016

Los procesos de cobranzas que se ha implementado para la empresa son las adecuadas para evitar que sigan ocurriendo los problemas identificados en el diagnóstico.

Figura n° 12 procesos de cobranzas

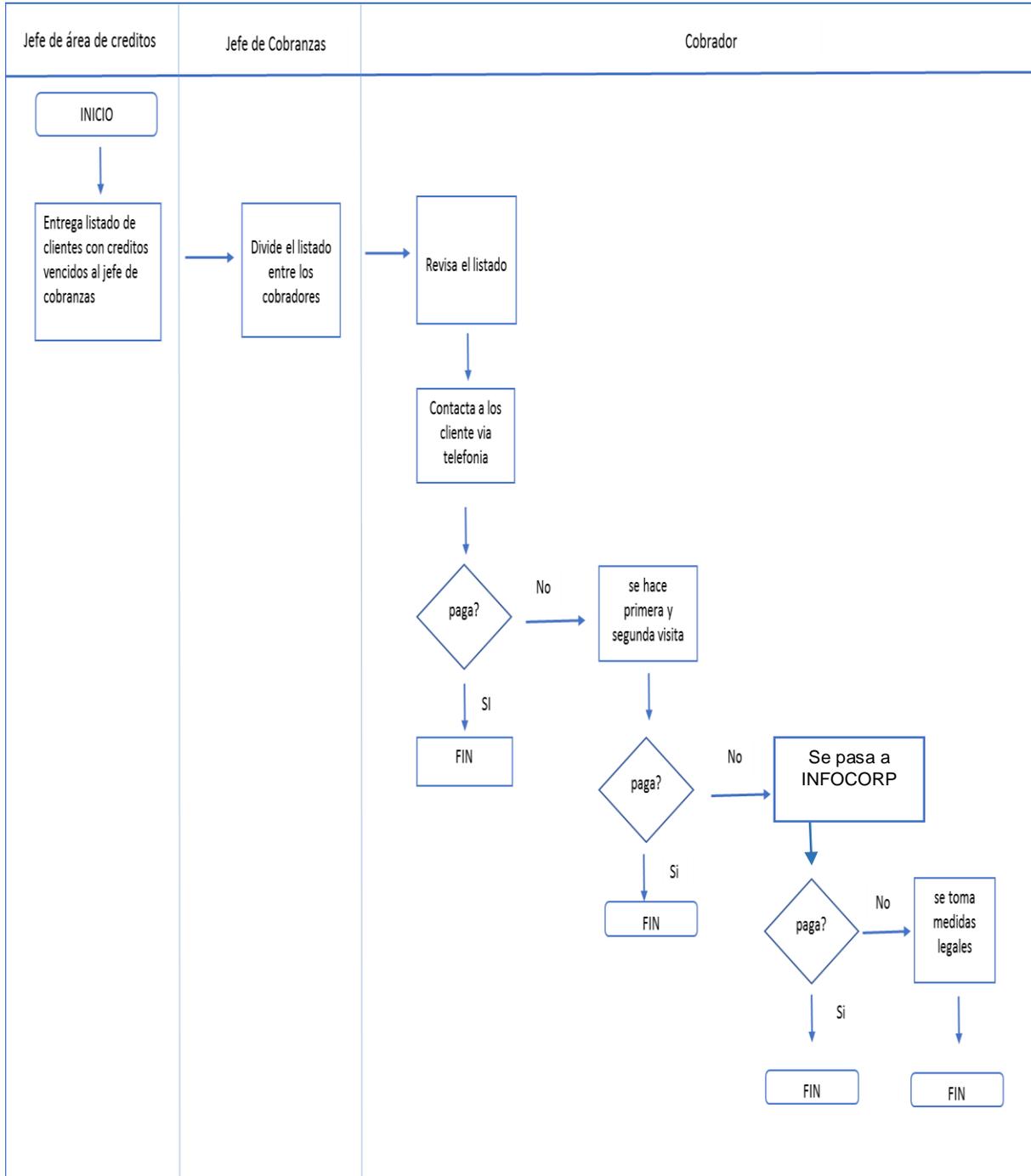
 PROCESOS DE COBRANZAS	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
COBRADOR	El área de cobranzas enviará una notificación a sus clientes con 5 días de anticipación de la fecha límite del pago del crédito.
COBRADOR	El cliente será contactado vía telefónica un día después de la fecha límite de su pago, para que se acerque a la empresa a cancelar su deuda.
COBRADOR	Pasado los 5 días en que el cliente no se ha acercado a cancelar su deuda, el cobrador va al establecimiento del cliente y hace efectiva el acto de cobranza..
COBRADOR	Pasado 10 días el cobrador hace la segunda visita donde hace efecto de la cobranza otra vez
COBRADOR	Pasado 15 días el cobrador hace la tercera visita donde hace efecto de la cobranza otra vez, si no es efectiva se le restringe el acceso a futuros créditos con la empresa.
COBRADOR	Pasado un mes después de la fecha límite para que cancele la deuda, el cliente será pasado a la lista de morosos de la empresa.
COBRADOR	Pasado dos meses el cliente será reportado a la central de riesgo Infocorp.
COBRADOR	Pasado tres meses y si el cliente sigue sin cancelar la deuda se tomara medidas legales.

Elaboración: propia

Cada una de estos procesos permite el aseguramiento de la empresa para que en el futuro los clientes no cometan errores en sus pagos y a su vez no perjudique a la empresa económicamente.

Figura n° 13

Flujograma de proceso de cobranza después de la implementación año 2016.



Elaboración: propia

4.3.4. Cumplimiento de la implementación de los procesos de cobranzas al culminar el mes de marzo del año 2016

Se muestra el resultado de la guía de observación realizada a los trabajadores del área cobranzas en el mes de marzo del año 2016.

- **Implementación al 100% los procesos de cobranzas**

Se implementaron los procesos de otorgamiento de cobranzas al 100%, esto fue comprobado aplicando la guía de observación al personal del área de cobranzas que se encuentra en el anexo 4, en cuya guía se evidencia punto a punto que cada trabajador cumple con los procesos tales como revisar la lista de clientes deudores, hace las llamadas, visita los domicilios, informa a INFOCORP y por último toma medidas legales si es necesario.

4.4. Medición y comparación de la liquidez de la empresa antes y después de la implementación de los procesos de otorgamiento de créditos y cobranza.

4.4.1. Medición de la liquidez de la empresa mediante la aplicación de ratios, antes de la implementación de los procesos de otorgamiento de créditos y cobranza.

Es este ítem se muestra la liquidez de la empresa antes de la implementación de procesos de otorgamiento de créditos y cobranzas mediante ratios aplicados al estado financiero del cuarto trimestre del año 2015.

A continuación se muestra el estado de situación financiera de la empresa a diciembre del año 2015.

Figura N° 14

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA A DICIEMBRE DEL AÑO 2015

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DICIEMBRE 2015			
ACTIVO		PASIVO	
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/. 191,300.00	Prestamos	S/. 15,000.00
Cuentas por cobrar	S/. 83,050.00	cuentas por pagar	S/. 139,295.00
Inventarios	S/. 594,329.00	Impuestos	S/. 38,000.00
	-	Pasivos Corrientes	S/. 192,295.00
Total Activo Corriente	S/. 868,679.00	TOTAL PASIVO	S/. 192,295.00
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO	
Propiedad, Planta y Equipo	S/. 252,399.00	Acciones	S/. 328,438.00
Activos Fijos Netos	S/. 23,000.00	Capital adicional pagado	S/. 123,000.00
	-	Utilidades	S/. 500,345.00
		Total Patrimonio	S/. 951,783.00
Total activo no corriente	S/. 275,399.00		
TOTAL ACTIVOS	S/. 1,144,078.00	TOTAL PASIVO PATRIMONIO	S/. 1,144,078.00

Fuente: datos de la empresa

A continuación presentamos los ratios de liquidez:

- **LIQUIDEZ GENERAL**

LIQUIDEZ GENERAL	=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	=	VECES	=	$\frac{S/. 868679,00}{S/.192295,00}$	=	4.52
---------------------	---	---	---	-------	---	--------------------------------------	---	------

A continuación se muestra la interpretación del ratio:

Esto quiere decir que el activo corriente es 4.52 veces más grande que el pasivo corriente o por cada sol de deuda la empresa cuenta con 4.52 para pagarla, cuanto mayor sea el valor de esta razón mayor será la capacidad de la empresa de borrar sus deudas

- **PRUEBA ACIDA**

PRUEBA ACIDA	=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE- INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	=	VECES	=	$\frac{S/ 252,399.00}{S/ 616,280.00}$	=	3.20
--------------	---	--	---	-------	---	---------------------------------------	---	------

A continuación se muestra la interpretación del ratio:

Esto es a diferencia de la razón anterior esta excluye los inventarios por ser considerada la parte menos líquida en caso de quiebre; esta razón se concentra en los activos más líquidos, por lo proporciona datos más correctos al analista.

• **CAPITAL DE TRABAJO**

CAPITAL DE TRABAJO	=	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	=	UM	S/.868,679.00 - S/.192,295.00 =S/.676,384.00
--------------------	---	-------------------------------------	---	----	--

A continuación se muestra la interpretación del ratio:

En nuestro caso está indicando que contamos con capacidad económica para responder obligaciones con terceros.

• **PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA**

PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA	=	CUENTAS POR CO. X DIAS EN EL AÑO	=	VENTAS ANUALES A CREDITO	DÍAS
------------------------------	---	----------------------------------	---	--------------------------	------

$$\frac{S/.30.313,250}{S/. 420000,00} = 72$$

A continuación se muestra la interpretación del ratio:

El índice nos está señalando que las cuentas por cobrar están circulando 72 días, es decir nos indica el tiempo promedio que tarda en convertirse en efectivo

• **ROTACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

ROTACION DE LAS CTAS. POR COBRAR	=	$\frac{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$	=	VECES
-------------------------------------	---	---	---	-------

<u>S/.200,000.00</u>	2.41
S/.83,050.00	

A continuación se muestra la interpretación del ratio:

Este ratio nos da como resultado el número de veces que rota las cuentas por cobrar de la empresa, en el año 2015 fue de 2.41 veces.

4.4.2. Medición de la liquidez de la empresa mediante la aplicación de ratios, después de la implementación de los procesos de otorgamiento de créditos y cobranza.

Es este ítem se muestra la liquidez de la empresa después de la implementación de procesos de otorgamiento de créditos y cobranzas mediante ratios aplicados al estado financiero al término del primer trimestre del año 2016.

Figura N° 15

Estado de situation financiera a marzo del año 2016

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA MARZO 2016			
ACTIVO		PASIVO	
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/. 225,630.00	Préstamo bancarios y pagaré	S/. 7,500.00
Cuentas por cobrar	S/. 42,356.00	cuentas por pagar	S/. 78,780.00
Inventarios	S/. 532,678.00	Impuestos	S/. 38,000.00
	-	Pasivos Corrientes	S/. 124,280.00
Total Activo Corriente	S/. 800,664.00	TOTAL PASIVO	S/. 124,280.00
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		<u>PATRIMONIO</u>	
Propiedad, Planta y Equipo	S/. 252,399.00	Acciones	S/. 328,438.00
Activos Fijos Netos	S/. 23,000.00	Capital adicional pagado	S/. 123,000.00
		Utilidades	S/. 500,345.00
		Total Patrimonio	S/. 951,783.00
Total activo no corriente	S/. 275,399.00		
TOTAL ACTIVOS	S/. 1,076,063.00	TOTAL PASIVO PATRIMONIO	S/. 1,076,063.00

Fuente: La empresa

A continuación presentamos los ratios de liquidez:

• LIQUIDEZ GENERAL

LIQUIDEZ GENERAL	=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	=	VECES
------------------	---	---	---	-------

S/.800,664.00	= 6.44
S/.124,280.00	

A continuación se muestra la interpretación del ratio:

Esto quiere decir que el activo corrientes es 6.44 veces más grande que el pasivo corriente o por cada sol de deuda la empresa cuenta con 6.44 para pagarla, cuanto mayor sea el valor de esta razón mayor será la capacidad de la empresa de borrar sus deudas.

• PRUEBA ACIDA

PRUEBA ACIDA	=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE-INVENTARIOS}}{\text{PSIVO CORRIENTE}}$	=	VECES
--------------	---	--	---	-------

S/.548,265.00	=4.41
S/.124280.00	

A continuación se muestra la interpretación del ratio:

Esto es a diferencia de la razón anterior esta excluye los inventarios por ser considerada la parte menos liquida en caso de quiebre; esta razón se concentra en los activos más líquidos, por lo que proporciona datos más correctos al analista.

- **CAPITAL DE TRABAJO**

CAPITAL DE TRABAJO	=	ACTIVO CORR.- PASIVO CORR.	=	UM
--------------------	---	----------------------------	---	----

$$S/.800,664.00 - S/.124,280.00 = S/.765,754.00$$

A continuación se muestra la interpretación del ratio:

En nuestro caso está indicando que contamos con capacidad económica para responder obligaciones con terceros.

- **PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA**

PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA	=	$\frac{\text{CUENTAS POR CO. X DIAS EN EL AÑO}}{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}}$	=	DÍAS
------------------------------	---	---	---	------

$$\frac{S/.3.812,040.00}{S/.120,000.00} = 32$$

A continuación se muestra la interpretación del ratio:

El índice nos está señalando que las cuentas por cobrar están circulando 32 días, es decir nos indica el tiempo promedio que tarda en convertirse en efectivo.

• **ROTACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

ROTACION DE LAS CTAS. POR COBRAR	=	$\frac{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}} = \text{VECES}$
----------------------------------	---	--

$$\frac{S/.120,000.00}{S/.42,356.00} = 2.83$$

A continuación se muestra la interpretación del ratio:

Este ratio nos da como resultado el número de veces que rota las cuentas por cobrar de la empresa, en el primer trimestre del 2016 fue de 2.83 veces.

4.4.3. Variación de la liquidez de la empresa antes y después de la implementación de los procesos de otorgamiento de créditos y cobranza.

En este ítem se muestra las variaciones de los ratios de liquidez al cierre de diciembre del 2015 y al cierre de marzo del 2016, también se interpreta cada uno de ellos y el porqué de cada mejora.

Tabla n° 13
Variación de los ratios de liquidez

RATIOS DE LIQUIDEZ	Al cierre de diciembre del 2015	Al cierre de marzo del 2016	Variación	Porcentaje de Variación
Liquidez general	4.5 veces	6.44 veces	1.9 veces	42%
Prueba ácida	3.2 veces	4.41 veces	1.2 veces	38%
Capital de trabajo	S/.676,384.00	S/.765,754.00	S/.89,370.00	13%
Periodo promedio de cobranza	72 días	32 días	-40.0 días	-56%
Rotación de las cuentas por cobrar	2.41 veces	2.83 veces	0.42 veces	17.43%

Elaboración: propia

A continuación, se interpreta las variaciones de los ratios entre el cuarto trimestre del año 2015 y el primer trimestre del año 2016

- Se analizó y comparó los ratios de la situación preliminar que fue entre el cuarto trimestre del año 2015 y la situación post que fue el primer trimestre del año 2016, el periodo de recuperación de cobranzas se ha reducido, ya que en la situación preliminar era de 72 días, luego de aplicar los procesos de créditos y cobranzas al 100% que se ve evidenciado en el resultado de la guía de observación aplicada a las áreas de créditos y cobranzas, el periodo de recuperación viene a ser de 32 días, eso ha traído como beneficio el aumento de los ingresos de la empresa.
- De tal manera se analizó también la comparación del ratio de liquidez general que nos indica que hubo un aumento del 42% para el primer trimestre del año 2016, debido a que se recuperó en un 100 % los créditos otorgados al mes de diciembre después de haber implementado los procesos de cobranzas, por ejemplo uno de los créditos recuperados fue el de la pollería CHIKEN KING que tenía una deuda de S/3900.00 soles con un atraso de 60 días y también el de la empresa ENSALADS que debía S/.4470.00 soles también con un retraso de 60 días que fue uno de los más significativos, y el ratio de prueba ácida aumento en un 38%, esto debido a que los ingresos aumentaron, esto reflejado en el cuadro N° 9 de variación de ventas al contado, donde se ve un aumento del 73% y también por la recuperación de las ventas al crédito en menor tiempo que se ve reflejado en el cuadro N°5 y en el N°6 se ve un aumento de los mismos en un 14% gracias a los procesos de otorgamientos de créditos y cobranzas implementados al 100% y a la oportuna tarea del analista de créditos, al uso de la cartera de clientes y al uso de la central de riesgos.
- El ratio de capital de trabajo se analizó también entre el cuarto trimestre del año 2015 y el primer trimestre del año 2016, hubo un aumento del 13% esto debido a que la empresa obtuvo más ingresos para ese periodo, esto les permitió reducir las deudas adquiridas en la Caja Santa y pagar impuestos atrasados.
- El ratio de rotación de las cuentas por cobrar tuvo un aumento del 17.43%, esto debido a que en el año 2016 los procesos de otorgamiento de créditos y cobranzas estaban implementados al 100% y se pudo recuperar en menor tiempo, pero con mayor continuidad, permitiendo a su vez que la empresa tenga mayor liquidez y que oportunamente pueda adquirir otro préstamo para hacer crecer a la empresa.

DISCUSIÓN

El procesamiento y análisis de la información recabada en el presente trabajo, ha permitido comprobar lo planteado en la hipótesis general, que la implementación de los procesos de otorgamiento de créditos y cobranzas mejora positivamente la liquidez de la empresa UNO PUBLICIDAD de Trujillo en el año 2016, debido a la reducción de las ventas al crédito, de la morosidad, de los periodos de cobro y al incremento de la rotación de las cuentas x cobrar mediante la determinación de los procedimientos de otorgamiento de créditos y cobranzas especificados en los flujo gramas respectivamente, una eficiente ejecución de la solicitud de crédito, implementación de una cartera de clientes, el uso del servicio de la central de riesgo INFOCORP, la implementación del puesto de analista de créditos y la solicitud de crédito.

Así al definir cada uno de los procesos de otorgamiento de créditos y cobranzas mediante el uso de flujo gramas, se especificó los periodos en los que deberían llevarse a cabo y los responsables a cargo de cada tarea. Lo que ha permitido a la empresa mejorar en sus otorgamientos de créditos y cobranzas.

En el caso del proceso de otorgamiento de créditos, la empresa disminuyó las ventas al crédito, debido al control del analista de créditos, el uso adecuado de la central de riesgo INFOCORP y la cartera de clientes, resultados similares a los obtenidos por Márquez (2012) , en su tesis donde luego de diseñar un sistema aplicado al área de crédito y cobranzas, se incrementaron sus ingresos por las ventas al contado; la adopción de este sistema implicó una serie de cambios como una mejor tecnología crediticia, personal calificado, fuentes de información, recursos económicos, para el caso de UNO PUBLICIDAD esta reorganización sólo implicó una capacitación para el personal de ventas realizada por el jefe de ventas y reparto de material impreso con los nuevos flujo gramas conteniendo el detalle de cada procedimiento, y solicitudes de crédito.

Se mejoró el procedimiento de cobranzas, gracias a la implementación de los procesos de cobranzas y flujo gramas que detalla cada etapa, el primer procedimiento es la revisión continua de la lista de deudores con lo que contaba la empresa pero que no ejecutaba adecuadamente, así el personal involucrado en el proceso de cobranzas es más eficiente y eficaz, los resultados de la organización de este procedimiento se vio reflejado en el índice morosidad , el cual ha disminuido en el cierre del mes de marzo del año 2016 , luego de la implementación de dichas procesos.

Uceda y Villacorta (2014) en su tesis aplicada al área de créditos y cobranzas le dio como resultado la reducción del índice de morosidad, resultados similares a los de esta tesis, evidenciado en el análisis de los ratios al cierre del mes de marzo del año 2016.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo, son similares también por lo propuesto por Bonifaz & Vardezoto (2013), quien mostraba las debilidades existentes en la tecnología crediticia de la empresa, y luego de la propuesta para las mejoras del proceso crediticio, se observó que el fortalecimiento de la tecnología crediticia, trae considerables beneficios, debido a que contribuye a la disminución del riesgo crediticio, evitando errores en la recopilación de información sobre el potencial cliente. Ello con una política y seguimiento más estrictos sobre las excepciones otorgadas fortalecería el manejo de riesgos, permitiendo el logro de resultados favorables en la situación económica y financiera.

Benito (2010) en su investigación aplicada al área de créditos y cobranzas que le dio como resultado la mejora de su liquidez, lo que es similar a los de esta tesis evidenciado en la aplicación y análisis de los ratios de liquidez, específicamente en el ratio de prueba ácida teniendo como resultado un aumento del 38% lo que nos indica que tenemos una mayor capacidad de endeudamiento.

CONCLUSIONES

- La implementación de procesos de otorgamiento de créditos y cobranzas mejora la liquidez de la empresa UNO PUBLICIDAD de Trujillo, obteniendo como resultado un aumento del 42% en el ratio de liquidez general y el de prueba acida tuvo un aumento de 38%, el ratio de capital de trabajo tuvo un aumento del 13%, el ratio de periodo promedio de cobranza disminuyo 56% y por último el ratio de rotación de las cuentas por cobrar aumento en un 17.43%.
- Se describió los procesos para otorgar créditos de la situación pre del año 2015, llegando a la conclusión que no contaban con procesos determinados para el otorgamiento de créditos y que sus ventas al crédito eran de S/.200,000.00 soles, después de la implementación de los procesos, el porcentaje de cumplimiento es de un 100% y las ventas al crédito se redujeron en un 40%, esto refleja que solo se otorga créditos a quien tenga capacidad de pago lo que ha mejorado la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Se describió los procesos de cobranzas de la situación pre del año 2015, llegando a la conclusión que no contaban con procesos de cobranzas determinados, los periodos de cobranza pasaban los 60 días y su índice de morosidad era de un 59%, después de la implementación de los procesos, el porcentaje de cumplimiento es de un 100%, los periodos de cobranza se redujeron a 32 días y el índice de morosidad a un 26%, lo que ha mejorado la liquidez de la empresa.
- La empresa en el año 2015 fue medida por los ratios de liquidez, tales como liquidez general que dio como resultado 4.52 veces, la prueba ácida 3.20 veces, capital de trabajo S/676,384.00 soles, periodo promedio de cobranzas 72 días, y la rotación de las cuentas por cobrar 2.41 veces, en conclusión, nos da un panorama que tiene que mejorar en la recuperación de las cuentas por cobrar, eso es lo que más afecta la liquidez de la empresa según la aplicación de los ratios.

- La empresa en el año 2016 fue medida por los ratios de liquidez, tales como liquidez general que dio como resultado 6.44 veces, la prueba ácida 4.41 veces, capital de trabajo S/765,754.00 soles, periodo promedio de cobranzas 32 días, y la rotación de las cuentas por cobrar 2.83 veces, hubo una mejora significativa en los resultados de los ratios debido a que la implementación de los procesos de créditos y cobranzas están al 100% implementados, tanto como el puesto de analista de créditos, la cartera de clientes ,el uso de la central de riesgo INFOCORP y la solicitud de crédito.
- La liquidez de la empresa entre el año 2015 y 2016 como se leyó anteriormente tuvo variaciones en los 5 ratios de liquidez, empezando con el de liquidez general que aumento en un 43% y el de la prueba ácida tuvo un aumento de 38% ambos debido a que los ingresos aumentaron, por las ventas al contado, la recuperación de las ventas al crédito en menor tiempo, el ratio de capital de trabajo tuvo una variación de un 13% esto permitió reducir las deudas adquiridas en el año 2015,el ratio periodo promedio de cobranza disminuyó un 56% debido a que la implementación de los procesos de créditos y cobranzas están siendo utilizados al 100%, y por último el ratio de rotación de las cuentas por cobrar aumento en un 43% esto debido a que se pudo recuperar a menor tiempo los créditos pero con mayor continuidad.

RECOMENDACIONES

- Seguir mejorando los procesos de otorgamiento de créditos y cobranzas en forma paulatina, de acuerdo a las necesidades de la empresa; para lograr una mejor calidad de cartera y evitar pérdidas futuras, agregando nuevos requisitos que podrían ser: requerir un mínimo de antigüedad de un año de fundación de la empresa del cliente, solicitar al cliente presentar originales y copias de: facturas de Compras, facturas de ventas, estados de cuentas bancarias, etc.
- Establecer como norma de trabajo, el monitoreo de la cartera de créditos, la misma que estará bajo la responsabilidad de una persona especializada.
- Seguir analizando trimestralmente los ratios de liquidez para tener un panorama realista de la situación económica de la empresa.
- Comparar las ventas al crédito y contado mensualmente ya que permite revisar la capacidad de endeudamiento de la empresa y la rentabilidad.

REFERENCIAS

- Arching, C. (2005). *Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Perú, Lima.
- Belaunde, G. (2012). *Procedimientos de Créditos*. Perú, Lima.
- Bello, G. (2004). *Operaciones Bancarias en Venezuela. Teoría y Práctica*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Benito. (2010). *Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima - Cercado (Tesis de pregrado)*. San Martín De Porres, Lima, Perú.
- Bonifaz y Vardezoto. (2013). *Diseño de un modelo de cobranzas de créditos de consumo otorgados por el sistema financiero y viabilización del aplicativo informático (SAC), para disminuir el índice de morosidad en cuentas por cobrar en cartera de consumo en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil.
- Boscán, M (2005). *Fuentes de financiamiento utilizadas por las pequeñas y medianas industrias (PYMI) productoras de derivados lácteos en el estado Zulia*. Venezuela.
- Domínguez, P. (2007). *Manual de análisis financiero*.
- Ellerger, R. (2002). *Crédito y cobranza*. Colombia: Limusa
- Ettinger, R. y Golieb, D. (2001). *Crédito y Cobranzas*. 5ta ed. México, D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Gonzales, A. (2017). *Análisis en el Otorgamiento de los Créditos Comerciales en la Empresa Industrial Litografía Manix S.A.C., 2015-2016* (Tesis de maestría, Universidad Peruana de las Américas, Lima, Perú)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 6ª Ed. McGraw Hill
- López, J. y Sebastian, A. (1998). *Gestión Bancaria. Los nuevos retos en un entorno global*. España: Editorial McGraw-Hill.
- Márquez (2012). *Diseño de un sistema aplicado al área de crédito y cobranzas para disminuir el riesgo de incobrabilidad de la cartera de una empresa comercial de Guayaquil* (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.
- Noriega (2011). *Administración de cuentas por cobrar, un enfoque para la toma de decisiones en la industria maquiladora de prendas de vestir en Guatemala* (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Ortiz, A. (2005). *Gerencia Financiera y Diagnostico Estratégico. 2da ed.* Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Romero, J. (2007). *Fuentes de financiamiento utilizadas por las empresas productoras de derivados lácteos del estado Zulia.* Revista de Ciencias Sociales (RCS). Vol. XIII
- Uceda y Villacorta (2014). *Las políticas de ventas al crédito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. en la ciudad de Lima, periodo 2013 (Tesis de pregrado).* Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Zans, W. (2009). *Estados Financieros. Formulación, análisis e interpretación.* Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L.

ANEXOS

ANEXO N° 1: Carta de Autorización de la empresa UNO PUBLICIDAD


COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Servicios
Impresión offset, Volantes, Revistas, Dúpticos
Gigantografías, Viniles, Banners
Roll Screen, Módulos, Paneles
Estructuras metálicas, Instalaciones

CARTA DE AUTORIZACIÓN

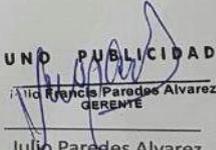
Trujillo, 20 enero del 2016

Srta. Licera Huanca, Stephany
Saavedra Vásquez, Yessica

ASUNTO: Respuesta a su carta

Mediante la presente las saludo y a la vez que autorizo a ustedes, Bachilleres de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Privada del Norte, a realizar su tesis aplicada en la empresa UNO PUBLICIDAD, facilitándole la información que requiera.

Atentamente.


UNO PUBLICIDAD
Julio Paredes Alvarez
GERENTE
Julio Paredes Alvarez

MARIA CARBONERA 1286
URB. LOS JARDINES – TRUJILLO
Cel. (#) 964 563 663
jparedes@unopubli.com

www.unopubli.com

ANEXO N° 2 Entrevista a encargado de ventas de empresa uno publicidad

Se realizó una encuesta al Sr. Roberto Rivero, responsable de ventas de empresa Uno Publicidad.

1. ¿Cuenta la empresa Uno Publicidad con reglamentos de créditos?

La empresa uno publicidad no cuenta con reglamento de créditos y el proceso de otorgamiento de créditos se realizas de forma empírica.

2. ¿Uno publicidad realiza algún filtro y/o control previo antes de otorgamientos de créditos a clientes?

No, pues queda a criterio propio el otorgamiento de créditos

3. Realiza consultas a infocorp y/o centrales d riesgo antes del otorgamiento de créditos?

No, porque la empresa Uno Publicidad no implemento el sistema

4. ¿Tienen algún criterio respecto al monto de crédito a otorgar?

Otorgamos los créditos mayores a clientes con mayor antigüedad, en todo caso queda a nuestro criterio.

5. ¿Se lleva un control de los créditos otorgados, así como los saldos deudores que mantienen los clientes?

De igual manera el personal responsable de ventas es el encargado del control.

6. ¿Se realizan visitas a clientes antes de otorgarles un crédito?

No, pues la empresa no realiza ningún seguimiento.

ANEXO N° 3 Entrevista a jefe de cobranzas de la empresa uno publicidad

Se realizó una encuesta al Sr. Luis Ponce, responsable de cobranzas de la empresa Uno Publicidad.

1. ¿Cuenta la empresa Uno Publicidad con reglamentos de cobranzas?

La empresa uno publicidad no cuenta con reglamento de cobranzas

2. ¿Tienen algún criterio de mora respecto al monto de deuda?

No, pues solo se realiza la cobranza sin mora.

3. ¿Se lleva un control de las cobranzas realizadas, así como los saldos deudores que mantienen los clientes?

De igual manera el personal responsable del área es el encargado.

4. Se realizan notificaciones y/o visitas a clientes morosos?

Personal responsable de cobranza solo realiza llamadas telefónicas a algunos clientes morosos y en forma eventual.

5. ¿Se realiza un proceso de cobranza coactiva sea por vía judicial u otra vía a clientes con atraso?

No, solo se realiza llamadas telefónicas o en muy pocos casos visitas a clientes.

ANEXO N° 4 Entrevista a Jefe de crédito de empresa uno publicidad

Se realizó una encuesta al Sr. Walter Loyola, Jefe de Crédito de Uno Publicidad.

1. ¿Cuenta la empresa Uno Publicidad con reglamento de créditos?

La empresa uno publicidad si cuenta con reglamento de créditos y el proceso de otorgamiento de créditos se realiza de manera formal.

6. ¿Se lleva un control de las cobranzas realizadas, así como los saldos deudores que mantienen los clientes?

De igual manera el personal responsable del área es el encargado.

7. Se realizan notificaciones y/o visitas a clientes morosos?

Personal responsable de cobranza solo realiza llamadas telefónicas a algunos clientes morosos y en forma eventual.

8. ¿Se realiza un proceso de cobranza coactiva sea por vía judicial u otra vía a clientes con atraso?

No, solo se realiza llamadas telefónicas o en muy pocos casos visitas a clientes.

ANEXO N° 5: Entrevista a Jefe de Cobranzas de la empresa uno publicidad

Se realizó una encuesta al Sr. Pablo Sánchez, Jefe de Cobranzas de Uno Publicidad.

1. ¿Cuenta la empresa Uno Publicidad con reglamento de cobranzas?

Si, la empresa uno publicidad cuenta con procesos de cobranza manera formal.

2. ¿Tienen algún criterio de mora respecto al monto de deuda?

Si, se cobra un porcentaje sobre el monto total.

3. ¿Se lleva un control de las cobranzas realizadas, así como los saldos deudores que mantienen los clientes?

Si, se lleva un control en un cuadro de Excel.

4. Se realizan notificaciones y/o visitas a clientes morosos?

Si, las visitas se realizan a los clientes pasados los 5 días una visita y pasado 10 días la segunda visita.

5. ¿Se realiza un proceso de cobranza coactiva sea por vía judicial u otra vía a clientes con atraso?

Si se toman medidas legales después de tres meses.

ANEXO N° 6: Ficha de análisis documental

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL	
NOMBRE DEL ÁREA :	Contabilidad
NOMBRE DE LOS DOCUMENTOS:	Estados financieros al cierre de diciembre del 2015
FECHA :	31/12/2015
Análisis	
Los análisis de los estados financieros al cierre de diciembre del 2015 sirve para aplicar los ratios de liquidez	

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL	
NOMBRE DEL ÁREA :	Contabilidad
NOMBRE DE LOS DOCUMENTOS:	Estados financieros al cierre de marzo del 2016
FECHA :	31/03/2016
Análisis	
Los análisis de los estados financieros al cierre de marzo del 2016 sirve para aplicar los ratios de liquidez	

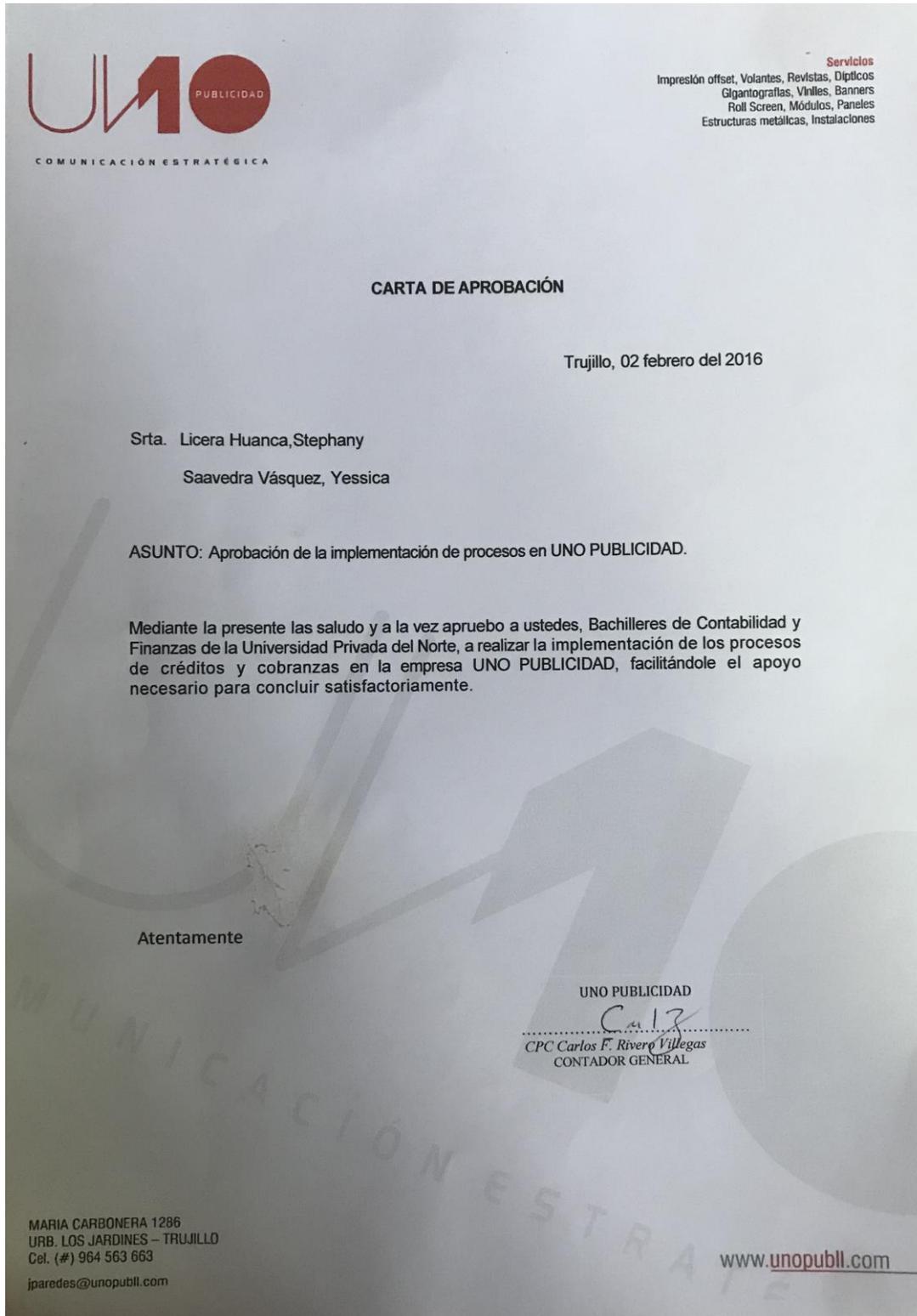
ANEXO N° 7: Guía de observación aplicada al área de créditos

GUIA DE OBSERVACIÓN			
NOMBRE DEL ÁREA :	Área de créditos		
NOMBRE DE LOS PROCESOS:	Otorgamiento de Créditos		
FECHA :	31/03/2018		
OBSERVADOR :	Autoras de la tesis		
OBSERVADO:	Analista de créditos		
Acciones a evaluar	Registro de cumplimiento		
	Si	No	Observación
Cliente solicita el crédito al analista	X		
Analista revisa los antecedentes del cliente	X		
Revisión de Infocorp	X		
Revisión de Cartera de clientes	X		
Otorgamiento de crédito al cliente que aprueba los filtros	X		

ANEXO N° 8: Guía de observación aplicada al área de cobranzas

GUIA DE OBSERVACION			
NOMBRE DEL AREA:	Área de Cobranzas		
NOMBRE DE LOS PROCESOS	Cobranzas		
FECHA	31/03/2018		
OBSERVADOR:	Autoras de la tesis		
OBSERVADO:	Jefe del Área		
Acciones a evaluar	Registro de cumplimiento		
	Si	No	Observación
Revisa el listado de créditos vencidos	X		
Se contacta al cliente vía telefonía	X		
Se realiza la primera y segunda visita	X		
Se pasa a infocorp si no paga	X		
Se toma medidas legales si no paga	X		

ANEXO N° 9: Carta de Aprobación de los procesos de la empresa UNO PUBLICIDAD



UNO PUBLICIDAD
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Servicios
Impresión offset, Volantes, Revistas, Dípticos
Gigantografías, Viniles, Banners
Roll Screen, Módulos, Paneles
Estructuras metálicas, Instalaciones

CARTA DE APROBACIÓN

Trujillo, 02 febrero del 2016

Srta. Licera Huanca, Stephany
Saavedra Vásquez, Yessica

ASUNTO: Aprobación de la implementación de procesos en UNO PUBLICIDAD.

Mediante la presente las saludo y a la vez apruebo a ustedes, Bachilleres de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Privada del Norte, a realizar la implementación de los procesos de créditos y cobranzas en la empresa UNO PUBLICIDAD, facilitándole el apoyo necesario para concluir satisfactoriamente.

Atentamente

UNO PUBLICIDAD
C. 17
CPC Carlos F. Rivero Villegas
CONTADOR GENERAL

MARIA CARBONERA 1286
URB. LOS JARDINES - TRUJILLO
Cel. (#) 964 563 663
jparedes@unopubl.com

www.unopubl.com

ANEXO N° 9: Capacitación al personal involucrado en los procesos.

La capacitación fue de 18;00 horas hasta las 19;00 horas con la aprobación del Gerente luego de sus labores.

ANEXO N° 10: Guía de información aplicado.

Seguimiento de la aplicación de los nuevos procesos

PROCESOS	COSTO
Aprobacion de los procesos :	S/ 0.00
Capacitar al personal :	S/ 80.00
- fotocopias 200	
- Impresión 100	
- lapicero 24	
- Braek café y empañada	
Seguimiento de la aplicación de los nuevos procesos	S/ 0.00
Elaboracion de los resultados	S/ 0.00
TOTAL:	S/ 80.00

ANEXO N° 11: Cronograma de llamadas.

LISTA DE CREDITOS RECUPERADOS					
CLIENTES	FECHA	HORA	RESPUESTA	PAGO	
				SI	NO
POLLERIA CHIKEN KING	15/02/2016	9:00AM	Me comprometo a pagar fecha: 22/02/2016	X	
ENSALADS	15/02/2016	9:15AM	Me comprometo a pagar fecha: 24/02/2016	X	
BODEGA DOÑA LUCHA	15/02/2016	9:25AM	Me comprometo a pagar fecha: 25/02/2016	X	
PANADERIA SANDOVAL	15/02/2016	9:40AM	Me comprometo a pagar fecha: 22/02/2016	X	
TIENDA DE CUPCAKES	15/02/2016	10:00AM	Me comprometo a pagar fecha: 29/02/2016		X
PIZZA PIJUAYO	15/02/2016	10:20AM	Me comprometo a pagar fecha: 15/03/2016		X
AL DENTE	16/02/2016	9:20AM	Me comprometo a pagar fecha: 29/02/2016		X
CHINAWOK TRUJILLO	16/02/2016	10:10AM	Me comprometo a pagar fecha: 26/02/2016	X	
LAS PAPAS RESTAURANTE	16/02/2016	10:25AM	Me comprometo a pagar fecha: 22/03/2016		X
SUPERPAPAS	17/02/2016	9:40AM	Me comprometo a pagar fecha: 25/02/2016	X	
POLLERIA EL RINCON DEL CHE	17/02/2016	10:00AM	Me comprometo a pagar fecha: 22/02/2016	X	
DON TEO	17/02/2016	10:20AM	Me comprometo a pagar fecha: 25/02/2016		X
CAFÉ BAR HRNOS MARCELO	17/02/2016	10:35AM	Me comprometo a pagar fecha: 22/02/2016		X
CAFÉ DE COLORES	18/02/2016	9:00AM	Me comprometo a pagar fecha: 26/02/2016		X

ANEXO N° 12: Cronograma de visitas.

CRONOGRAMA DE VISITAS							
CLIENTES	FECHA	HORA	RESPUESTA	RECUPERADOS		N° DE VISITAS	
				SI	NO	1	2
POLLERIA CHIKEN KING	23/02/2016	10:20AM	Me comprometo a pagar fecha: 22/02/2016	X		1	
ENSALADS	26/02/2016	09:15AM	Me comprometo a pagar fecha: 24/02/2016	X			2
BODEGA DOÑA LUCHA	26/02/2016	11:25AM	Me comprometo a pagar fecha: 25/02/2016	X			2
PANADERIA SANDOVAL	23/02/2016	10:20AM	Me comprometo a pagar fecha: 22/02/2016	X		1	
TIENDA DE CUPCAKES	29/02/2016	10:00AM	Me comprometo a pagar fecha: 27/02/2016		X		2
PIZZA PIJUAYO	24/02/2016	11:10AM	Me comprometo a pagar fecha: 23/02/2016		X		2
AL DENTE	29/02/2016	9:20AM	Me comprometo a pagar fecha: 27/02/2016		X		2
CHINAWOK TRUJILLO	27/02/2016	10:10AM	Me comprometo a pagar fecha: 26/02/2016	X		1	
LAS PAPAS RESTAURANTE	24/02/2016	10:15AM	Me comprometo a pagar fecha: 22/03/2016		X		2
SUPERPAPAS	27/02/2016	11:00AM	Me comprometo a pagar fecha: 25/02/2016	X			2
POLLERIA EL RINCON DEL CHE	25/02/2016	11:20AM	Me comprometo a pagar fecha: 22/02/2016	X		1	
DON TEO	26/02/2016	11:05AM	Me comprometo a pagar fecha: 25/02/2016		X		2
CAFÉ BAR HRNOS MARCELO	24/02/2016	10:35AM	Me comprometo a pagar fecha: 22/02/2016		X		2
CAFÉ DE COLORES	29/02/2016	11:40AM	Me comprometo a pagar fecha: 26/02/2016		X		2