

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Contabilidad y Finanzas

“DEBILIDADES EN EL CONTROL INTERNO DEL
ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU
IMPACTO EN LA PROVISIÓN DE COBRANZA
DUDOSA DE LA EMPRESA CROPS
PROTECTION S.AC., TRUJILLO, 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Contador Público

Autor:

Bach. Luis Angel Bazan Pastor

Asesor:

Mg. CPC Leoncio Esquivel Pérez

Trujillo - Perú

2020



DEDICATORIA

*A mis adorados padres por su apoyo incondicional, por creer en mí e inculcarme la
importancia del estudio desde muy temprana edad.*

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme en cada uno de mis pasos y brindarme la fuerza necesaria para enfrentar cualquier obstáculo que se me presenta en la vida, a mis padres por el apoyo que me brindaron en este camino y a UPN por haberme abierto las puertas hacia el éxito. A todos mis docentes por todas las enseñanzas que me brindaron hasta este punto de mi vida universitaria.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	14
CAPÍTULO III. RESULTADOS	18
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	41
REFERENCIAS	46
ANEXOS.....	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultado de la entrevista sobre el cumplimiento de requisitos en el otorgamiento de créditos	222
Tabla 2: Política de provisión de cobranza dudosa	233
Tabla 3: Estado de situación financiera periodo 2019	244
Tabla 4: Detalle de cuentas por cobrar comerciales al 31 de diciembre del 2019	255
Tabla 5: Cálculo de provisión de cobranza dudosa al 31 de diciembre del 2019 (Importe en soles)	255
Tabla 6: Motivo de incumplimiento de los requisitos para el otorgamiento de crédito	266
Tabla 7: Procesos para el seguimiento de créditos vencidos	28
Tabla 8: Resultado de la entrevista sobre la aplicación de los procesos de seguimiento de deudas vencidas	29
Tabla 9: Aplicación de los procesos de seguimiento a las cuentas por cobrar vencidas (Importe en soles)	29
Tabla 10: Procesos de seguimiento de cuentas vencidas no aplicados	300
Tabla 11: Entrevista sobre la aplicación de estrategias de cobranza	311
Tabla 12: Aplicación de las estrategias de cobranza a los clientes deudores (Importe en soles)	322
Tabla 13: Impacto de las debilidades de control interno en la provisión de cobranza dudosa (Importe en soles)	333
Tabla 14: Propuestas de mejora al proceso de cobranza	355

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la empresa	20
Figura 2: Contratar una central de riesgo privada.....	37
Figura 3: Comunicación preventiva con los clientes.....	38
Figura 4: Comunicación periódica con los clietnes deudores.....	39
Figura 5: Capacitación periódica al personal del área de cobrazan.....	40

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar las debilidades en el control interno del área de créditos y cobranzas, para así establecer su impacto en la provisión de cobranza dudosa de la empresa CROPS PROTECTION S.A.C.

Para ello, se aplicó el proceso de investigación según el modelo de diseño descriptivo, no experimental cuantitativa y técnicas de recolección de datos como la observación, encuesta, análisis documental y entrevista, dando como resultado la detección de diversas debilidades relacionadas con el control interno del área de créditos y cobranzas; tales como, el proceso de otorgamiento de crédito, la cobranza dudosa debido a la falta de seguimiento de cuentas por cobrar vencidas y la falta de aplicación de estrategias de cobranza.

Mediante estas herramientas utilizadas dentro de la investigación se obtuvo como resultado que la provisión total del periodo 2019 está directamente vinculada a las debilidades en el proceso de otorgamiento de créditos, proceso de seguimiento de cuentas vencidas y la falta de aplicación de estrategias de cobranza. La empresa necesita colocar toda su atención en velar que todos los procesos y estrategias relacionadas con la recuperabilidad de créditos otorgados se apliquen en su totalidad.

Palabras clave: Control interno, créditos y cobranzas, provisión de cobranza dudosa

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El incremento del índice de morosidad relacionado con los créditos otorgados por parte de las empresas a sus clientes significa un problema de gran envergadura que en su totalidad afecta al crecimiento sostenible de una empresa; así también lo afirma Cortez y Burgos (2016) en su artículo científico, sobre cómo afecta la morosidad en las empresas comerciales, en donde concluyen que las empresas en su afán de alcanzar el crecimiento económico y expandirse en el mercado necesitan la atracción de potenciales clientes de los cuales en su mayoría tratan de adquirir un bien o servicio por medio de ventas a crédito, lo cual significará un aumento en los niveles de morosidad si no se plantean políticas eficientes de la cartera de créditos para ayudar a determinar si es conveniente para la empresa realizar estas ventas al crédito y poder establecer quien estará en condiciones de cumplir con las obligaciones que contraerá con la empresa en un periodo de tiempo establecido.

Se han encontrado otras tesis relacionadas al presente tema de investigación que buscan influenciar en las empresas a implementar o mejorar el sistema de control interno en el área de créditos y cobranzas. Para acompañar esta idea, se tiene la tesis realizada por Hidalgo (2010) que tiene como objetivo principal determinar la influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital, en donde concluye que es importante contar con un sistema de control interno en la gestión de créditos y cobranzas, este mismo influirá favorablemente en la ética, prudencia y transparencia de éste, en el marco de las

normas de control interno, el informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control institucional; con lo cual se va a obtener información oportuna y razonable para una adecuada gestión en el área de créditos y cobranzas y evitar o reducir pérdidas e incrementar los ingresos por los créditos otorgados y cobranzas efectuadas.

Asimismo, Naz (2009) en su tesis que tiene como objetivo demostrar los beneficios que se obtiene al implementar el control interno dentro del área de créditos y cobranzas, recomienda a una empresa automotriz que involucre al departamento de auditoría interna en la supervisión de los procesos de la empresa a todo nivel, que ejerza un control preventivo, en el que debe vigilar que las actividades y operaciones del departamento de créditos y cobros se ejecuten con transparencia, en apego a disposiciones legales, reglamentarias y procedimientos administrativos establecidos por la administración con el fin de aumentar la confiabilidad sobre el control interno, por lo tanto la gerencia debe preocuparse por el adecuado funcionamiento de los controles e involucrar a todo empleado a tomar conciencia sobre los objetivos y metas a los cuales se pretenden llegar, y que las buenas prácticas de control interno que recomienda un Contador Público y Auditor Independiente, sean vistas como una oportunidad de mejora, por lo tanto, para que sean eficaces es importante que la administración las implante en el menor tiempo posible y realice el monitoreo oportuno de las mismas.

Por otro lado, una razón más que hace importante a este tema de investigación es el nivel de impacto que tendría en la situación financiera de las empresas, ya que las ventas al crédito representan gran parte de sus ganancias. Esta idea también es compartida dentro de la tesis realizada por Chuquizuta y Oncoy

(2017), en donde concluye que las cuentas por cobrar ocupan la mayor parte de los ingresos de las empresas dedicadas a vender y otorgar crédito; por lo tanto, si no se efectúa adecuadamente el Sistema de Control Interno encontraremos que nuestras cuentas no serán cobradas (saldadas) en la fecha de vencimiento determinada; lo cual afectará a la liquidez que presenta la empresa; pero si se realizara un seguimiento cumpliendo con los parámetros establecidos por el Sistema de Control Interno, obtendríamos mejores resultados. La empresa cobraría de manera oportuna, y en periodos de tiempo razonable, ayudando a mantener la liquidez. Así también menciona que cada empresa cuenta con una cartera de clientes, la cual debe ser actualizada en periodos de tiempo establecidos; un gran aporte del sistema de Control Interno es en los procesos de selección de clientes porque permite clasificarlos según su historial de pago o récord crediticio y mantener organizado una lista de clientes selecto que cuentan con un historial de pago o crediticio aceptable.

Además, según Cruz (2013) el sistema de control interno en las cuentas por cobrar ayuda proponiendo medidas que mejoren los procedimientos y controles aplicados actualmente, tomando como referencia nuevos conceptos y lineamientos de control interno que se dan a nivel mundial en las economías más desarrolladas.

Cuando se habla del área de créditos y cobranzas, Armijo (2016) afirma que el departamento de créditos y cobranzas es vital en una empresa, por ser una de las áreas estratégicas, donde su función principal es evaluar al cliente para otorgarle un crédito y una línea de crédito adecuada, realizar el seguimiento de estas cuentas y que las obligaciones adquiridas por el cliente sean oportunamente canceladas y así cumplir con las expectativas de la gerencia.

La morosidad es el factor de riesgo que se reduce con la implantación estratégica de un sistema de control interno en las cuentas por cobrar; los ponentes Gonzáles y García (2012) del VIII Congreso Iberoamericano de administración empresarial y contabilidad sostienen que la morosidad es un hecho inesperado en la vida de la empresa que trastoca las expectativas de cobro eliminando entradas previstas de tesorería lo que contribuye a disminuir la liquidez y la capacidad de afrontar obligaciones de pago. Además, la morosidad se divide en 2 tipos, por un lado, tenemos a los morosos insolventes que son los que no tienen efectivo para pagar sus obligaciones, y por el otro están los morosos solventes que a pesar de contar con el efectivo, para hacer frente a sus obligaciones, estos no pagan sus deudas por tener más liquidez, buscar ventaja financiera y económica, o por simple vocación. Las medidas para atajar el problema de la morosidad en el primer grupo (SOLVENTES) son distintas de las que requiere el segundo grupo (INSOLVENTES). Si no se hace la distinción y se aplican medidas que requiere el primer grupo a todos por igual, no tendremos garantizada que las medidas adoptadas contra la morosidad en general sean eficaces.

Por lo antes expuesto, el presente trabajo de investigación está orientado al estudio del control interno del área de créditos y cobranzas de la empresa CROPS PROTECTION S.A.C. dedicada a la elaboración de productos agrícolas y abonos ubicada en la ciudad de Trujillo sobre lo cual se han observado problemas como la entrega de créditos a clientes que no cumplen con los requisitos para el otorgamiento de crédito, ya sea que cuenta con un historial crediticio negativo o presenta una baja rentabilidad; además, la empresa no aplica un seguimiento a sus cuentas por cobrar vencidas y como consecuencia terminarán siendo castigadas. Al mismo tiempo, la

empresa cuenta con estrategias de recuperación y cobro de cuentas vencidas, pero no son aplicadas a todos los clientes morosos.

Finalmente, esta investigación pretende influenciar en las empresas a tener mayor énfasis en sus procesos operativos dentro del área de créditos y cobranzas, aportando actividades de mejora que en un futuro van a contribuir a reducir el índice de morosidad y por lo tanto a reducir su provisión de cobranza dudosa, con lo cual disminuye la afectación negativa en sus resultados económicos por menos provisiones.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera las debilidades en el control interno del área de créditos y cobranzas impactan en la provisión de cobranza dudosa de la empresa CROPS PROTECTION S.A.C., Trujillo, 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar el impacto de las debilidades en el control interno del área de créditos y cobranzas en la provisión de cobranza dudosa de la empresa CROPS PROTECTION S.A.C., Trujillo, 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer el impacto del proceso de otorgamiento de créditos en la provisión de cobranza dudosa de la empresa.
- Analizar el impacto en la cobranza dudosa originado por las debilidades en el proceso de seguimiento de cuentas por cobrar vencidas.

- Determinar el impacto de la falta de aplicación de estrategias de cobranza en la provisión de cobranza dudosa.
- Establecer propuestas de mejora al proceso de cobranza para reducir la provisión de cobranza dudosa de la empresa.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

Las debilidades del control interno en el área de créditos y cobranzas impactan en la provisión de cobranza dudosa de manera negativa por que produce mayor pérdida económica al registrar en sus resultados una provisión cuentas por cobrar de dudosa recuperación, relacionado al aumento del número de clientes con deudas vencidas.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Investigación descriptiva, no experimental cuantitativa

Descriptiva:

“La investigación descriptiva únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”. (Fix-Fierro & Otros, 2018, pág. 284).

No experimental cuantitativa

La investigación no experimental cuantitativa, según Fernández, Hernández y Baptista (2010) podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no varía en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

2.2. Población y muestra

2.2.1 Población

La población está conformada por la información operativa y contable del área de créditos y cobranzas de la empresa CROPS PROTECTION S.A.C.

2.2.2 Muestra

Está representada por la información operativa y contable del área de créditos y cobranzas de la empresa CROPS PROTECTION S.A.C. del año 2019.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

2.3.1 Técnicas

Observación: Esta técnica se aplicará para visualizar los procedimientos que se realiza dentro del área de créditos y cobranzas de la empresa.

Encuesta: Esta técnica será utilizada para programar una serie de preguntas que proporcionen información fehaciente.

Análisis documental: Esta técnica servirá para obtener toda información respecto al control interno en el área de créditos y cobranzas.

Entrevista: Esta técnica se aplicará para que exista una comunicación directa con el jefe del área con la finalidad de obtener información precisa.

2.3.2 Instrumentos

Ficha de observación: A través de este instrumento se describirá el proceso operativo que se realiza en el área de créditos y cobranzas.

Ficha de análisis documental: Este instrumento se aplicará para colocar nuestras observaciones y aquellos datos relevantes que brinden información eficiente.

Cuestionario: Se aplicará una serie de preguntas al jefe del área de créditos y cobranza, para verificar y analizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Guía de entrevista: Se aplicará una guía entrevista al jefe del área de créditos y cobranzas.

Análisis: Se solicitará los estados financieros de la empresa CROPS PROTECTION S.A.C. del periodo 2019, aplicando mayor énfasis con los análisis y ratios relacionados con el objeto de estudio.

2.4. Procedimiento

El procedimiento que se llevará a cabo para obtener información de primera mano y evidencias, será analizar los procesos operativos que se realiza dentro del área de créditos y cobranzas, pero con más énfasis en el proceso de seguimiento de las cuentas por cobrar, para establecer el impacto que tiene en la situación financiera de la empresa. Por otro lado, se tomará en cuenta aquellas estrategias de cobranza para reducir el nivel de morosidad de los clientes y determinar como la ausencia de estas estrategias impactan en la provisión de cobranza dudosa. Como resultado final se brindará una propuesta de mejora para reducir la pérdida por provisionar cuentas de cobranza dudosa.

2.5. Aspectos Éticos

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado cumpliendo con la normativa académica sobre presentación de informes de investigación, asimismo, se hace mención que aspectos considerados en este trabajo y que corresponde a otros autores, han sido adecuadamente citados, bajo el estándar APA.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Control interno del área de créditos y cobranzas	Es un sistema que cumple la función de establecer lineamientos, procesos estratégicos con la finalidad de salvaguardar la recuperabilidad de los créditos otorgados a los clientes.	Créditos otorgados	Importe de créditos otorgados.
			Saldo deudor de créditos otorgados.
		Proceso de otorgamiento de créditos	Capacidad de pago del cliente.
			Historial crediticio del cliente.
Provisión de cobranza dudosa	Son aquellas estimaciones realizadas para proporcionar un soporte contra las facturas de clientes que están pendientes de pago durante periodos prolongados.	Cuentas por cobrar vencidas	Importe de cuentas por cobrar vencidas.
			% de cuentas por cobrar vencidas respecto al saldo de cuentas por cobrar.
		Registro de provisión de cobranza dudosa	% de provisión de cobranza dudosa según situación del crédito.
			Importe de provisión de cobranza dudosa por crédito vencido.

2.6. Operacionalización de Variables

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Datos generales de la empresa objeto de estudio

Razón Social y/o nombre comercial de la empresa: CROPS PROTECTION
S.A.C.

RUC: 20600672631

Dirección de la empresa: MANUEL SEOANE 251-URBANIZACION ALTO
MOCHICA -LA LIBERTAD - TRUJILLO.

Actividad comercial: Elaboración de productos agrícolas y abonos.

Logo:



Reseña histórica:

Esta empresa se inició en el año 2015 por un Ingeniero Agrónomo de la Universidad Privada Antenor Orrego. Él trabajó durante dos años en una empresa colombiana dedicada a la venta de insumos agrícolas como insecticidas, fungicidas, abonos etc. Posteriormente, decidió crear su propia empresa por la necesidad de compartir sus conocimientos, para generar rentabilidad, reconocimiento y realización.

Con la idea en mente decidió renunciar a su trabajo, ahorró lo suficiente y busco socios para crear la nueva empresa. Sus socios fueron sus amigos egresados de la misma carrera y de la misma promoción, juntos emprendieron esa idea de negocio. El apoyo de sus padres, hermanos y esposa ayudó a que pueda crecer poco a poco. Después de un tiempo se constituye la empresa formalmente con el nombre de “CROPS PROTECCION S.A”, la cual comienza a importar algunos insumos, su bolsa de clientes empezó a crecer poco a poco. Entre sus mejores clientes figuran Camposol, Danper Trujillo, El Rocío y demás tiendas en el norte, Chimbote y Huaraz.

Misión:

Innovar, proveer y mejorar la calidad de los servicios, productos y procesos de valor con soluciones rentables para beneficio mutuo de nuestros clientes y consumidores finales con capacitaciones, excelencia, rentabilidad y desarrollo personal.

Visión:

Ser la mejor empresa nacional en el negocio de productos agrícolas, con un crecimiento sostenido y encontrar el reconocimiento de calidad, creatividad y servicios a nuestros aliados.

Organigrama:

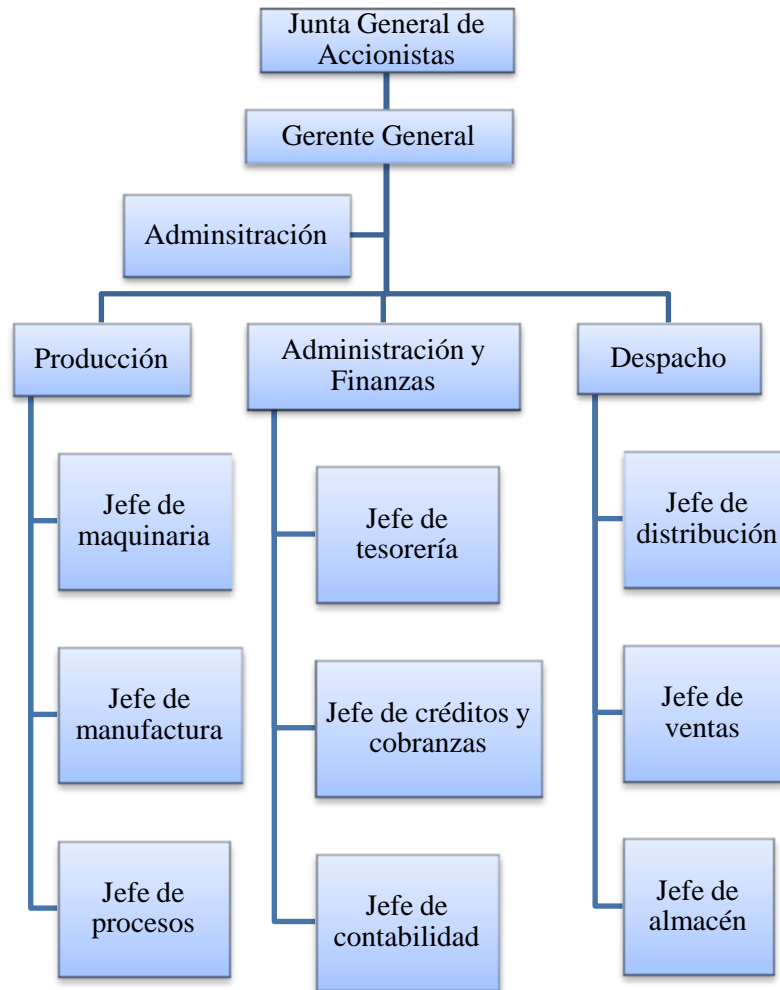


Figura 1: Organigrama de la empresa
Fuente: La empresa. Elaboración propia.

Principales productos:

- Crops-Canela
- Crops-Translocador
- Crops-Oil
- Crops-pH
- Crops-Cobre

3.2. Impacto del proceso de otorgamientos de crédito en la provisión de cobranza dudosa de la empresa

En este ítem se describe el proceso de otorgamientos de créditos y su impacto en la provisión de cobranza dudosa, se va a detallar como es que se otorga un crédito a un cliente y los requisitos que este debe cumplir.

Según la información obtenida al aplicar la ficha de observación al proceso de otorgamiento de créditos (anexo N°1) y la entrevista al jefe del área (anexo N°2), se ha establecido que la empresa no realiza una adecuada evaluación en el otorgamiento de sus créditos a sus clientes, puesto que, no se está cumpliendo con todos los requisitos que abarca el proceso de otorgamiento de créditos.

Asimismo, a fin de determinar los saldos por cobrar a clientes al 31 de diciembre del 2019, se ha aplicado la ficha de análisis documental, producto de lo cual se ha obtenido la siguiente información: Requisitos del proceso de otorgamiento de créditos, estado de situación financiera, listado de créditos otorgados y política de provisión de cobranza dudosa.

Requisitos para el otorgamiento de créditos:

- Información básica del cliente: Razón social, RUC, Nombre del representante legal, estatuto.
- Experiencia en el mercado: Como mínimo 5 años de experiencia en el mercado.
- Potencial en crecimiento: Proyecciones a corto plazo, misión y visión.
- Historial crediticio: Verificar que según las centrales de riesgo no está clasificado como cliente moroso.

- Ratio de liquidez óptimo: El resultado debe ser mayor al 0.7.
- Comportamiento de pago: Comprobar que el cliente cumple con sus obligaciones por compras realizadas.
- Crédito otorgado razonable: El monto del crédito otorgado debe tener relación con las ventas y compras habituales que realiza el cliente.

Tabla 1

Resultado de la entrevista sobre el cumplimiento de requisitos en el otorgamiento de créditos

Requisitos	Cumplimiento	Observación
1. Información básica del cliente.	Si	-
2. Experiencia en el mercado.	No	Créditos con empresas sin experiencia en el rubro comercial.
3. Potencial en crecimiento.	Si	-
4. Historial crediticio.	No	Se otorga créditos a empresas morosas.
5. Ratio de liquidez óptimo.	No	Créditos con empresas con liquidez debajo del 0.7.
6. Comportamiento de pago.	Si	
7. Crédito otorgado razonable.	Si	

Fuente: CROPS PROTECTION S.A.C.

Elaboración: Propia

El cumplimiento de cada uno de los requisitos del proceso de otorgamiento de créditos fue clasificado junto con el Jefe del área de créditos y cobranzas, en la entrevista realizada, y como se puede observar existe 3 requisitos clasificados como “No”; esto quiere decir que se está aprobando créditos a clientes que de acuerdo con su historial crediticio son morosos, que tienen baja rentabilidad y/o liquidez en sus estados financieros, no cuenta con una experiencia mayor o igual a 5 años y por ende sería poco probable que estas empresas puedan hacer frente a su deuda con la empresa CROPS PROTECTION S.A.C.

Finalmente, luego de haber otorgado créditos a empresas que no cumplieron con todos los requisitos estipulados en el proceso de otorgamientos de créditos de la empresa, sus deudas pasarán a ser incobrables y por consiguiente habrá un incremento en la provisión de cobranza dudosa.

A continuación, se muestra las políticas de provisión de cobranza dudosa, los días de atraso y la tasa de provisión a aplicar, definidos por la empresa.

Días pasado la fecha de vencimiento	Tasa de provisión sobre el saldo por cobrar	Tabla 2 <i>Política de provisión de cobranza dudosa</i>
1 ≤ 15 días	30%	
16 ≤ 30 días	50%	
31 ≤ 60 días	75%	
61 a más días	100%	

Fuente: CROPS PROTECTION S.A.C.
Elaboración: Propia

La junta general de accionistas estableció las tasas de provisión sobre el saldo por cobrar a sus clientes, que varía desde el 30% al 100% según los días de atraso de la deuda.

Tenemos el estado de situación financiera de la empresa CROPS PROTECTION del periodo 2019, aquí se muestra el importe que representa las cuentas por cobrar comerciales, neto. Además, se detalla cómo está conformado el importe de las cuentas por cobrar comerciales, cuanto es el cálculo de la provisión de cobranza dudosa y como resultado se obtiene el importe neto de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre.

Tabla 3

Estado de situación financiera periodo 2019

CROPS PROTECTION S.A.C.	
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
Al 31 de Diciembre del 2019	
(Expresado en Soles)	
ACTIVO	2019
ACTIVO CORRIENTE	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	712,253
INVERSIONES EN VALORES	2,098,141
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES, NETO	1,388,534
IMPUESTOS POR RECUPERAR	86,259
INVENTARIOS, NETO	786,393
SERVICIOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1,192,096
ACTIVOS MANTENIDOS PARA LA VENTA	101,116
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6,364,792
ACTIVO NO CORRIENTE	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO NETO	18,636,649
INTANGIBLES, NETO	83,823
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	18,720,472
TOTAL ACTIVO	25,085,264
PASIVO	2019
PASIVO CORRIENTES	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	2,399,204
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	2,403,523
CUENTAS POR PAGAR A PARTES RELACIONADAS	32,962
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	2,089,675
INGRESOS DIFERIDOS	1,225,008
TOTAL PASIVO CORRIENTE	8,150,372
PASIVO NO CORRIENTE	
OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	2,577,552
PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2,197,872
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	4,775,424
TOTAL PASIVO	12,925,796
PATRIMONIO	
CAPITAL	4,800,000
RESERVA LEGAL	237,539
EXCEDENTE DE REVALUACIÓN	2,384,185
RESULTADOS ACUMULADOS	4,737,744
TOTAL PATRIMONIO	12,159,468
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	25,085,264

Fuente: CROPS PROTECTION S.A.C.

Elaboración: Propia

Tabla 4
Detalle de cuentas por cobrar comerciales al 31 de diciembre del 2019

Descripción	Importe (S/.)
Saldo de cuentas por cobrar comerciales, Total	1,876,122.75
Provisión de cobranza dudosa	487,588.75
Saldo de cuentas por cobrar comerciales, Neto	1,388,534.00

Fuente: CROPS PROTECTION S.A.C.

Elaboración: Propia

Al 31 de diciembre del 2019 la empresa presenta en su estado de situación financiera, un importe por concepto de cuentas por cobrar de S/. 1,388,534.00.

La siguiente tabla refleja el saldo de clientes deudores y el monto que se está provisionado de acuerdo con el número de días transcurridos después de la fecha de vencimiento hasta el cierre del periodo 2019.

Tabla 5
Cálculo de provisión de cobranza dudosa al 31 de diciembre del 2019 (Importe en soles)

RUC	Razón Social	Crédito otorgado	Días de atraso	Tasa de provisión	Provisión	Neto
20482271040	Vallesol S.A.C.	135,834.00	0	-	0	135,834.00
20170040938	Danper Trujillo S.A.C.	121,000.00	0	-	0	121,000.00
20482089594	Agroensancha S.R.L.	108,950.00	8	30%	32,685.00	76,265.00
20512432931	Agro Industrias Leo S.A.C.	105,745.00	70	100%	105,745.00	0.00
20397680038	Green Perú S.A.	139,100.00	0	-	0	139,100.00
20482485511	Fairtrasa Perú S.A.	127,638.75	0	-	0	127,638.75
20482461507	Aqua Riego S.A.	103,145.00	32	75%	77,358.75	25,786.25
20373860736	Viru S.A.	127,545.00	28	50%	63,772.50	63,772.50
20602822533	Hortifrut - Perú S.A.C.	118,210.00	0	-	0	118,210.00
20439684161	Espiga Dorada S.R.L.	99,205.00	15	30%	29,761.50	69,443.50
20512217452	Agualima S.A.C.	104,685.00	20	50%	52,342.50	52,342.50
20131565659	Tal S.A.	175,900.00	0	-	0	175,900.00
20131565659	Agroindustrias Galan E.I.R.L.	115,195.00	15	30%	34,558.50	80,636.50
20204844381	El Rocio S.A.	121,820.00	45	75%	91,365.00	30,455.00
20340584237	Camposol S.A.	172,150.00	0	-	0	172,150.00
TOTAL		1,876,122.75			487,588.75	1,388,534.00

Fuente: CROPS PROTECCION S.A.C.
Elaboración: Propia

De acuerdo con la lista de clientes deudores, se presenta la lista de aquellos clientes que cumplieron y no cumplieron con los requisitos establecidos en el proceso de otorgamiento de créditos.

Tabla 6

Motivo de incumplimiento de los requisitos para el otorgamiento de crédito

RUC	Razón Social	Cumple	Comentario
20482271040	Vallesol S.A.C.	Si	-
20170040938	Danper Trujillo S.A.C.	Si	-
20482089594	Agroensancha S.R.L.	No	Ratio de liquidez óptimo, su ratio de liquidez es inferior al 0.7.
20512432931	Agro Industrias Leo S.A.C.	No	Historial crediticio, en la central de riesgo SBS está calificado como moroso
20397680038	Green Perú S.A.	Si	-
20482485511	Fairtrasa Perú S.A.	Si	-
20482461507	Aqua Riego S.A.	No	Experiencia en el mercado, solo tiene 4 años en el mercado.
20373860736	Viru S.A.	No	Ratio de liquidez óptimo, su ratio de liquidez es inferior al 0.7.
20602822533	Hortifrut - Perú S.A.C.	Si	-
20439684161	Espiga Dorada S.R.L.	No	Experiencia en el mercado, solo tiene 3 años en el mercado.
20512217452	Agualima S.A.C.	No	Historial crediticio, en la central de riesgo SBS está calificado como moroso.
20131565659	Tal S.A.	Si	-
20131565659	Agroindustrias Galan E.I.R.L.	Si	-
20204844381	El Rocio S.A.	No	Ratio de liquidez óptimo, su ratio de liquidez es inferior al 0.7.
20340584237	Camposol S.A.	Si	-

Fuente: CROPS PROTECTION S.A.C.
Elaboración: Propia

Al cierre del periodo 2019 la empresa CROPS PROTECTION S.A.C. provisionó la relación de clientes que no pagaron dentro de los plazos establecidos por un total de S/. 487,588.75, es por tal motivo que la empresa debe implementar estrategias que contribuyan a evitar clientes con problemas de pago.

El impacto de la falta de aplicación de todos los requisitos que están estipulados en el proceso de otorgamiento de crédito es causal del 100% de la provisión de cobranza dudosa. Se le otorgó créditos a clientes que no cumplen con los requisitos como experiencia en el mercado, historial crediticio y ratio de liquidez óptimo.

3.3. Impacto en la cobranza dudosa originado por las debilidades en el proceso de seguimiento de cuentas vencidas

En este ítem se describe las debilidades en el proceso de seguimiento de créditos vencidos y su impacto en la provisión de cobranza dudosa, se va a detallar como es que se da seguimiento al crédito vencido que fue otorgado a un cliente, que formalidades hay que seguir, para que el cliente pague su deuda.

La información para el desarrollo del presente ítem se ha obtenido utilizando instrumentos de recolección de datos, como es la ficha de observación, aplicado al proceso realizado en el área de créditos y cobranzas (anexo N°3), y guía de entrevista al jefe del área de créditos y cobranzas (anexo N°4).

La presente tabla muestra los procesos que se realizan para darle seguimiento a las cuentas por cobrar que pasaron la fecha de vencimiento, se visualiza el código del proceso, la descripción, la persona responsable y el documento sustento, que es el resultado de aplicar el proceso.

Tabla 7

Procesos para el seguimiento de créditos vencidos

Código del proceso	Descripción	Responsable	Documento
SC-001	1. Determinar la cantidad exacta de créditos vencidos.	Analista de créditos y cobranzas	Reporte de créditos vencidos.
SC-002	2. Contactar al cliente moroso semanalmente.	Asistente de créditos y cobranzas	Registro de correos y llamadas realizadas.
SC-003	3. Pactar fechas de pago con el cliente moroso.	Asistente de créditos y cobranzas	Informe de fechas pactadas con el cliente.
SC-004	4. Realizar visitas presenciales al deudor.	Analista de créditos y cobranzas	Informe de visitas presenciales realizadas.

Fuente: CROPS PROTECTION S.A.C.

Elaboración: Propia

Estos procesos de seguimiento fueron establecidos dentro del área de créditos y cobranzas junto con la aprobación del Junta general de accionistas de CROPS PROTECTION, cabe mencionar que el cumplimiento de estos procesos recae directamente sobre el Jefe de créditos y cobranzas.

A continuación, en cuál de los procesos de seguimiento de créditos vencidos, obtenido de la entrevista aplicada al jefe de créditos y cobranzas, se está fallando o no se está cumpliendo en su totalidad. Si el proceso no presenta fallas y se cumple correctamente a los clientes con créditos vencidos se califica como “Si”, caso contrario se califica como “No”.

Tabla 8

Resultado de la entrevista sobre el correcto cumplimiento de los procesos de seguimiento de deudas vencidas

Descripción	Cumplimiento	Comentario
1. Determinar la cantidad exacta de créditos vencidos.	No	El reporte de créditos vencidos no arroja con exactitud, el total de clientes deudores.
2. Contactar al cliente moroso semanalmente.	Si	La empresa contacta a sus clientes semanalmente.
3. Pactar fechas de pago con el cliente moroso.	Si	La empresa si acuerda fechas de pago por llamada.
4. Realizar mensualmente visitas presenciales al deudor para negociar la deuda.	No	La empresa no realiza todas las visitas presenciales pactadas.

Fuente: CROPS PROTECTION S.A.C.

Elaboración: Propia

La probabilidad que los días de atraso aumenten es alta, debido a que 2 de sus 4 procesos de seguimiento de cuentas vencidas presentan fallas en su aplicación o no se están cumpliendo correctamente, como es el caso del proceso SC-004 que no se cumplen con las visitas presenciales pactadas.

La siguiente tabla muestra cuales fueron las consecuencias que afrontó la empresa por presentar fallas al momento de aplicar todos sus procesos de seguimiento de cuentas vencidas.

Tabla 9

Aplicación de los procesos de seguimiento a las cuentas por cobrar vencidas (Importe en soles)

RUC	Razón Social	Crédito otorgado	¿Se aplicó correctamente?	Aumento de días	% Provisión	Importe
20482089594	Agroensancho S.R.L.	108,950.00	No	8	30%	32,685.00
20512432931	Agro Industrias Leo S.A.C.	105,745.00	Si	-	-	-
20482461507	Aqua Riego S.A.	103,145.00	No	32	75%	77,358.75
20373860736	Viru S.A.	127,545.00	No	28	50%	63,772.50
20439684161	Espiga Dorada S.R.L.	99,205.00	No	15	30%	29,761.50
20512217452	Agualima S.A.C.	104,685.00	Si	-	-	-
20131565659	Agroindustrias Galan E.I.R.L.	115,195.00	Si	-	-	-
20204844381	El Rocio S.A.	121,820.00	Si	-	-	-
TOTAL		886,290.00				203,577.75

Fuente: CROPS PROTECTION S.A.C.

Elaboración: Propia

La empresa debería considerar buscar una metodología que permita mejorar los procesos de seguimiento que presentan inconsistencias en su ejecución. De acuerdo con la información anterior, tenemos a 4 empresas a las que no se le aplicó correctamente los procesos de seguimiento, por los siguientes motivos presentados:

Tabla 10

Procesos de seguimiento de cuentas vencidas no aplicados

RUC	Razón Social	Motivo
20482089594	Agroensancha S.R.L.	El cliente no figuraba en el reporte de créditos vencidos.
20482461507	Aqua Riego S.A.	El cliente no atendía las llamadas y/o correos.
20373860736	Viru S.A.	El cliente no figuraba en el reporte de créditos vencidos.
20439684161	Espiga Dorada S.R.L.	No se realizaron las visitas presenciales pactadas.

Fuente: CROPS PROTECTION S.A.C.

Elaboración: Propia

A causa de las fallas en los procesos de seguimiento de cuentas vencidas, por parte del área de créditos y cobranzas, la provisión asciende a S/. 203,577.75. Es importante que solo estamos hablando de procesos de seguimiento; es decir que, aún aplicando correctamente todos estos procesos, no se estaría asegurando la recuperabilidad de los créditos vencidos. Estamos hablando que la única función de todos los procesos de seguimiento de cuentas vencidas es estar en constante comunicación con el cliente deudor, ya sea realizando llamadas, pactar nuevas fechas de pago y/o realizar visitas presenciales.

3.4. Determinar el impacto de la falta de aplicación de estrategias de cobranza en la provisión de cobranza dudosa

En este ítem se describe las debilidades en la aplicación de estrategias de cobranza y su impacto en la provisión de cobranza dudosa, se va a detallar como es que la empresa no aplica sus estrategias de cobro a sus clientes morosos, sobre que decisiones hay que tomar, para que el cliente pague su deuda.

La información para el desarrollo del presente ítem se ha obtenido utilizando instrumentos de recolección de datos, como es la guía de entrevista, aplicada al jefe del área de créditos y cobranzas (anexo N°5).

Una de las principales debilidades que posee la empresa es que las estrategias de cobranzas solo son aplicadas a los clientes morosos que en un principio no se le aplicó correctamente los procesos de seguimiento de cuentas vencidas.

A continuación, se muestra el resultado de la entrevista realizada al jefe de crédito y cobranzas sobre la aplicación de las estrategias de cobranza con las que cuenta su área en mención.

Tabla 11

Entrevista sobre la aplicación de estrategias de cobranza

Estrategia	Aplicación	Comentario
Entregar incentivos por pago oportuno.	Si	Otorgar un descuento por pronto pago o tasas preferenciales.
Enviar recordatorios de pago días antes de que la deuda se venza.	No	La empresa no se comunica con el cliente previo al vencimiento de su deuda.
Capacitar al personal de cobranzas.	No	El personal de cobranzas no es altamente eficiente.
Fraccionar deuda a los clientes mediante acuerdo.	Si	La empresa fracciona los créditos vencidos.

Fuente: CROPS PROTECTION S.A.C.

Elaboración: Propia

La falta de aplicación de todas las estrategias de cobro tiene un impacto negativo en la provisión de cobranza de la empresa, aumenta la pérdida por provisionar, es decir que el monto que la empresa provisiona por concepto de cuentas por cobrar vencidas disminuye la liquidez de la empresa y con ella limita su capacidad de inversión.

En la siguiente tabla se muestra la lista de clientes con deudas vencidas a los cuales no se le aplicó las estrategias de cobranza establecidas por la empresa.

Tabla 12

Aplicación de las estrategias de cobranza a los clientes deudores (Importe en soles)

RUC	Razón Social	Crédito otorgado	¿Se aplica estrategias?	Días de atraso	%	Importe
20482089594	Agroensancha S.R.L.	108,950.00	Si	-	-	-
20512432931	Agro Industrias Leo S.A.C.	105,745.00	No	70	100%	105,745.00
20482461507	Aqua Riego S.A.	103,145.00	Si	-	-	-
20373860736	Viru S.A.	127,545.00	Si	-	-	-
20439684161	Espiga Dorada S.R.L.	99,205.00	Si	-	-	-
20512217452	Agualima S.A.C.	104,685.00	No	20	50%	52,342.50
20131565659	Agroindustrias Galan E.I.R.L.	115,195.00	No	15	30%	34,558.50
20204844381	El Rocio S.A.	121,820.00	No	45	75%	91,365.00
TOTAL		886,290.00				284,011.00

Fuente: CROPS PROTECTION S.A.C.

Elaboración: Propia

Como resultado de la falta de implementación de estrategias de cobranza a, la empresa CROPS PROTECTION asciende su provisión de cobranza dudosa en S/. 284,011.00. Por otro lado, la empresa debe considerar dentro de sus acciones a mejorar el aplicar las todas sus estrategias de cobranza.

Resumen del impacto de las debilidades de control interno:

Tabla 13

Impacto de las debilidades de control interno en la provisión de cobranza dudosa (Importe en soles)

Debilidad	Impacto total en la provisión	Provisión Total	% Participación del impacto en la provisión
Impacto del proceso de otorgamiento de créditos en la provisión de cobranza dudosa de la empresa.	487,588.75	487,588.75	100%
Impacto en la cobranza dudosa originado por las debilidades en el proceso de seguimiento de cuentas vencidas.	203,577.75	487,588.75	42%
Impacto de la falta de aplicación de estrategias de cobranza en la provisión de cobranza dudosa.	284,011.00	487,588.75	58%

Fuente: CROPS PROTECTION S.A.C.

Elaboración: Propia

Respecto a la primera debilidad, la provisión calculada representa el 100% de la provisión total, esto se debe a que desde un inicio se otorgaron créditos a clientes que no cumplieron con todos los requisitos que menciona el proceso de otorgamiento de créditos.

Para la segunda debilidad, el impacto en la provisión fue de 42% originado por la falta de aplicación de todos los procesos de seguimiento de las cuentas por cobrar vencidas.

Finalmente, por negligencia de la empresa, no se aplicó todas las estrategias de cobranza la cual representa dentro de la provisión total un 58%.

3.5. Establecer propuestas de mejora al proceso de cobranza para reducir la provisión de cobranza dudosa de la empresa

En este ítem se establece propuestas de mejora al proceso de cobranza con la única finalidad de reducir la provisión de cobranza dudosa de la empresa, así mismo, medir el impacto de dichas propuestas mediante estimaciones certeras y haciendo cálculo de lo que significaría aplicar estas propuestas en el área de créditos y cobranzas.

La información para el desarrollo del presente ítem se ha elaborado junto con la aplicación instrumentos de recolección de datos, como es la ficha de observación, aplicada al área de créditos y cobranzas y sus colaboradores (anexo N°6).

Es importante mencionar que toda empresa tiene la obligación de innovar sus procesos, operaciones o metodología, para así obtener beneficios que aporten al sostenimiento económico de la empresa.

Luego de mostrar las casusas de las debilidades que afronta la empresa, como es el seguimiento a sus clientes morosos, la implementación de estrategias, así también como el proceso de otorgamiento de créditos, se planteó propuestas de mejora para dichos procesos con la finalidad de que la empresa reduzca el monto por concepto de provisión de cobranza dudosa.

A continuación, se mostrará una lista con propuestas de mejora, explicando su función dentro del método de cobranza para que ponga en práctica la empresa y medir el impacto que tendría al aplicar dichas propuestas.

Tabla 14

Propuestas de mejora al proceso de cobranza

Propuestas	Finalidad	Impacto
Contratar una central de riesgo privada: Contratar una central privada como apoyo de una central pública.	Trabajando con una CEPRIS tenemos mayor amplitud en información financiera de clientes.	Colocación de créditos en clientes con una alta probabilidad de retorno del crédito otorgado.
Comunicación preventiva con los clientes: Comunicarse con el cliente tres días antes de la fecha de vencimiento de su crédito otorgado	Prevenir que las deudas pasen su fecha de vencimiento.	No hay un aumento en la provisión de cobranza dudosa.
Comunicación periódica con los clientes deudores: Estar en constante comunicación con los clientes desde el primer día de atraso.	Una vez realizado la comunicación el cliente se verá concientizado del pronto pago de su cuota.	Recuperación rápida de los créditos otorgados.
Capacitación periódica al personal del área de cobranzas: Capacitar mensualmente al personal en temas de recuperación de créditos.	El personal tendrá mejores habilidades para comunicarse con el cliente	Permitirá tomar correctas decisiones para recuperar los créditos vencidos.

Elaboración propia.

Estas propuestas de mejora tienen como finalidad principal reducir el índice de provisión por concepto de cuentas por cobrar de dudosa recuperación. A continuación, se presente el detalle de cada una de las propuestas mencionadas.

Proceso: Contratar una central de crédito privada

- La gerencia de finanzas evaluará cada una de las diferentes centrales de riesgo privadas en nuestro País, utilizando filtros como opiniones de terceros, credibilidad de la información, precio razonable, costo beneficio. Una vez contratada la central de riesgo privada, la información financiera del cliente no sólo será a nivel comercial, información que brinda la SBS, sino que también se evaluará a nivel de servicios contratados como el servicio de luz, agua, teléfono, internet, cable, etc.

Proceso: Comunicación Preventiva - Periódica:

- Contratar a un gestor de cobranzas para que su única función sea asegurar la recuperabilidad de los créditos otorgados, el personal deberá trabajar con un reporte de todos los créditos otorgados a distintas empresas para luego separarlos de acuerdo con la fecha de vencimiento. Es decir, que por aquellos créditos que están a 3 días de llegar a la fecha límite se deberá contactar mediante correos y /o llamadas al cliente para hacerle recordar que su crédito está pronto al vencimiento y así asegurar la pronta recuperación. Por otro lado, el gestor se tendrá que contactar con los clientes con créditos vencidos desde el primer día de atraso a través de llamadas, correos y en casos excepcionales gestionar una carta notarial, todo esto para asegurar la recuperación de los créditos vencidos. Para ambos casos el gestor manejará un reporte con las actividades realizadas y elaborará un acta final con los resultados de su trabajo.

Proceso: Capacitación periódica:

- El gerente general evaluará el cronograma de capacitaciones elaborado por el jefe de créditos y cobranzas, se tomará en cuenta la posible contratación de una persona especializada en la recuperación de cuentas por cobrar vencidas. Como prueba de conformidad la gerencia general aprobará el formato con los cronogramas de capacitaciones.

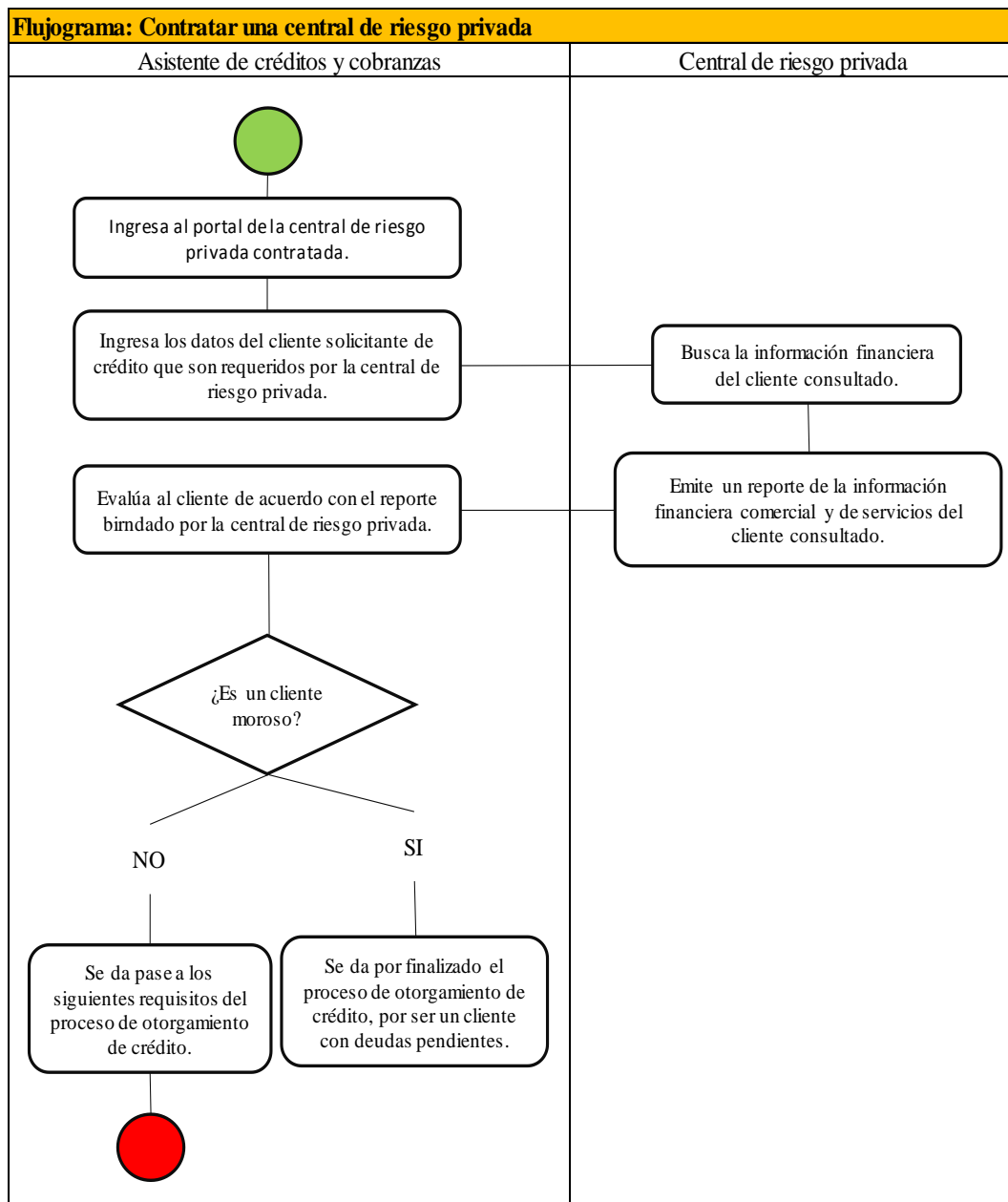


Figura 2: Flujograma de la propuesta “Contratar una central de riesgo privada”
 Elaboración propia.

La incorporación de una central de riesgo privada es una herramienta que otorga seguridad y confianza con el cliente que va a acceder a un crédito comercial por parte de la empresa. La recuperabilidad del crédito otorgado, una vez calificado en la central de riesgo como un cliente que no es moroso, será altamente posible.

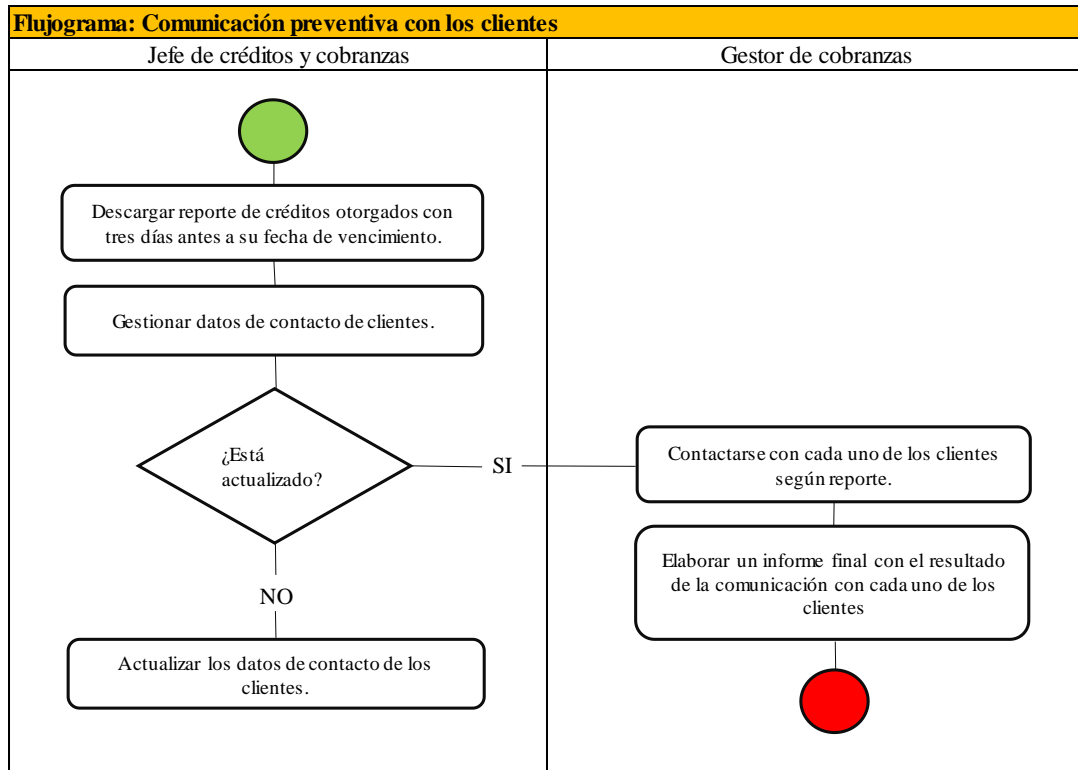


Figura 3: Flujograma de la propuesta “Comunicación preventiva con los clientes”
 Elaboración propia.

La efectividad de esta propuesta recae directamente en la responsabilidad del gestor de cobranzas por asegurar que todos los clientes con créditos tengan conocimiento de que está próximo a su fecha de vencimiento. De esta manera, se tiene una alta probabilidad de que se evite la provisión de cobranza dudosa.

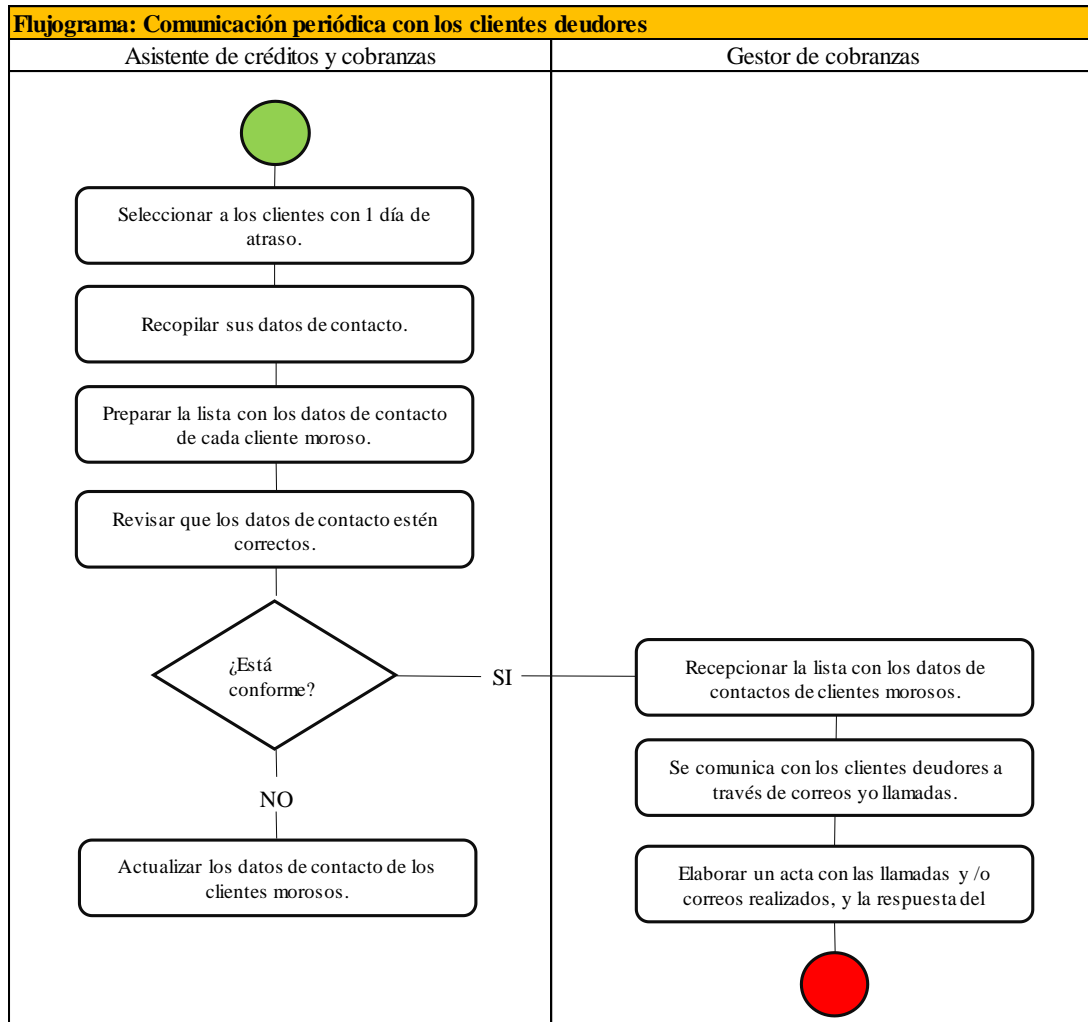


Figura 4: Flujograma de la propuesta “Comunicación periódica con los clientes deudores”
Elaboración propia.

Para esta propuesta se debe asegurar la cantidad exacta de créditos con 1 día de atraso para que sean contactados inmediatamente por el Gestor de cobranzas contratado, como resultado de la comunicación se espera no tener que provisionar las cuentas por cobrar vencidas o aplicar la menor tasa de provisión de acuerdo con los días de atraso.

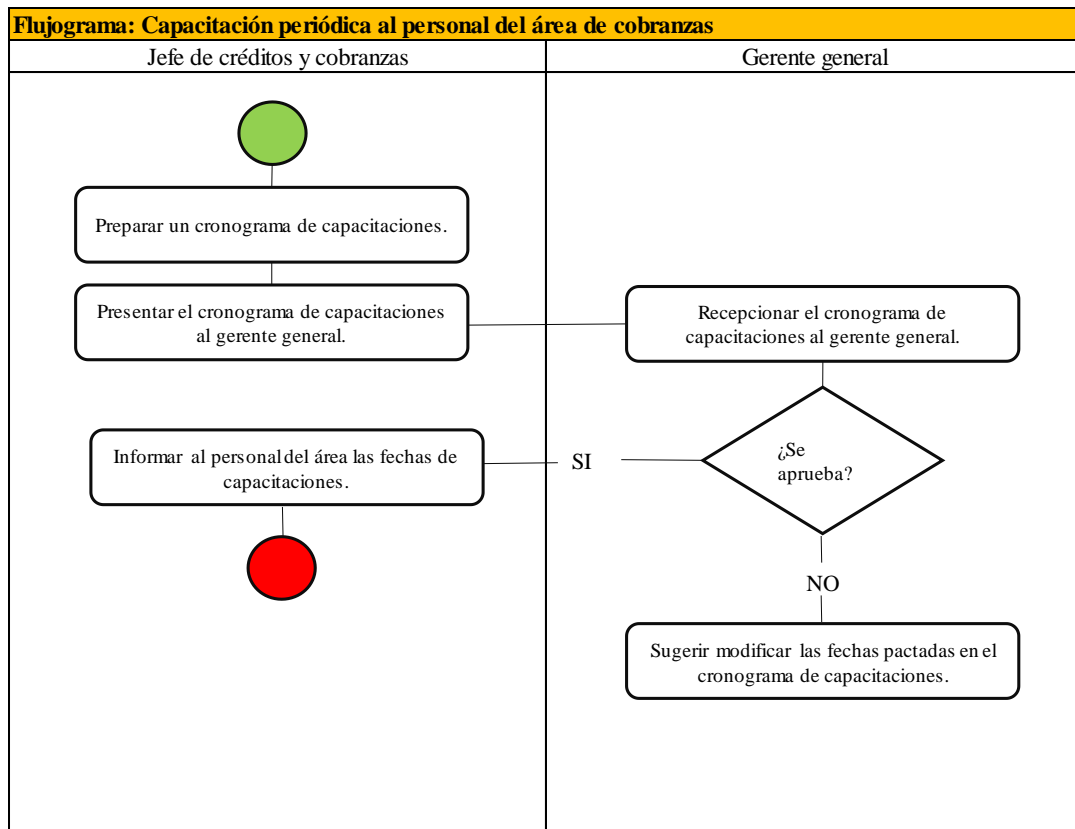


Figura 4: Flujograma de la propuesta “Capacitación periódica al personal del área de cobranzas”
 Elaboración propia.

Finalmente, para esta propuesta las capacitaciones serán la clave para que el personal esté preparado a los diferentes episodios que se le presentará cuando se comuniquen con los clientes deudores. Tener al personal capacitado va a asegurar que se propongan nuevos métodos de cobranza, todo esto a raíz de la interacción entre el personal capacitado y el cliente deudor.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

Según los resultados mostrados en el capítulo anterior, se valida la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación, es decir que las debilidades del control interno en el área de créditos y cobranzas sí impactan en la provisión de cobranza dudosa de manera negativa por que produce mayor pérdida económica al registrar en resultados de provisión de cuentas por cobrar de dudosa recuperación, relacionado al aumento del número de clientes con deudas vencidas.

Respecto a la debilidad en el proceso de otorgamiento de créditos, se determinó que la empresa otorgaba créditos a clientes que no cumplían con todos los requisitos que solicitaba dicho proceso de la empresa el cual provocó que la totalidad de créditos otorgados a distintos clientes tiendan a volverse poco probable su recuperación, por esta razón esta debilidad representó el 100% de la provisión total del periodo 2019, así mismo, tenemos la debilidad en el proceso de seguimiento de cuentas vencidas donde se concluyó que el seguimiento que realizaba el área de créditos y cobranzas no estaban siendo aplicados a todos los clientes morosos, la cual provocó el aumento del número de días de atraso de estos clientes y por tanto la provisión de cobranza dudosa aumenta de forma significativa, esta provisión representa un 48% de la provisión total.

Por otro lado, un 52% de la provisión total de cobranza dudosa está representada por la debilidad que trata sobre la falta de aplicación de estrategias de cobranza, se determinó que la empresa cuenta con estrategias de cobro establecidas por el área de créditos y cobranzas, dichas estrategias están bien elaboradas, las

cuales van a favorecer positivamente a la recuperación de créditos otorgados y a la reducción de la provisión de cobranza dudosa; sin embargo, muchas de estas estrategias no son aplicadas por el área de créditos y cobranzas, esto refleja la falta de interés que muestra el área en mención ante la factible recuperación de cuentas por cobrar vencidas mediante dichas estrategias.

En este sentido, los resultados obtenidos en la presente investigación son similares a los que obtuvieron los autores Cortez y Burgos (2016) quienes en su artículo científico “La gestión de cartera de crédito y el riesgo crediticio como determinante de morosidad o liquidez de las empresas comerciales” concluyeron que las empresas en su afán de alcanzar el crecimiento económico y expandirse en el mercado necesitan la atracción de potenciales clientes de los cuales en su mayoría tratan de adquirir un bien o servicio por medio de ventas a crédito, lo cual significará un aumento en los niveles de morosidad si no se plantean políticas eficientes de la cartera de créditos para ayudar a determinar si es conveniente para la empresa realizar estas ventas al crédito y poder establecer quien estará en condiciones de cumplir con las obligaciones que contraerá con la empresa en un periodo de tiempo establecido.

Asimismo, Naz (2009) en su tesis “Evaluación del control interno del departamento de créditos y cobros en una empresa distribuidora de automóviles importados” recomienda a dicha empresa automotriz que involucre al departamento de auditoría interna en la supervisión de los procesos de la empresa a todo nivel, que ejerza un control preventivo, en el que debe vigilar que las actividades y operaciones del departamento de créditos y cobros se ejecuten con transparencia, en apego a disposiciones legales, reglamentarias y procedimientos administrativos establecidos

por la administración con el fin de aumentar la confiabilidad sobre el control interno, por lo tanto la gerencia debe preocuparse por el adecuado funcionamiento de los controles e involucrar a todo empleado a tomar conciencia sobre los objetivos y metas a los cuales se pretenden llegar.

De igual manera, los resultados obtenidos dentro de la tesis realizada por los autores Chuquizuta y Oncoy (2017) nombrada “Incidencia del sistema de control interno en las cuentas por cobrar de la empresa comercial MANTILLA S.A.C. ubicada en el distrito de los Olivos, año 2013” donde trata la incidencia del sistema de control interno en las cuentas por cobrar y afirma que las cuentas por cobrar ocupan la mayor parte de los ingresos de las empresas dedicadas a vender y otorgar crédito; por lo tanto, si no se efectúa adecuadamente el Sistema de Control Interno encontraremos que nuestras cuentas no serán cobradas (saldadas) en la fecha de vencimiento determinada; lo cual afectará a la liquidez que presenta la empresa; pero si se realizará un seguimiento cumpliendo con los parámetros establecidos por el Sistema de Control Interno, obtendríamos mejores resultados.

4.2 Conclusiones

- Las debilidades en el control interno del área de créditos y cobranzas de la empresa CROPS PROTECTION S.A.C. impactan significativamente en la provisión de cobranza dudosa, dicho impacto está representado por el no cumplimiento de los requisitos establecidos para otorgar créditos que establece la empresa, esta debilidad representa el 100% de provisión total; así también, un 48% de la provisión total la conforma los procesos de seguimiento de cuentas vencidas que no fueron aplicados a todos los clientes morosos, y un 52% está conformado por la falta de aplicación de todas las estrategias de cobranza que tiene establecida la empresa a sus clientes deudores.
- La empresa coloca créditos a clientes que no cumplen con los requisitos establecidos por el área de créditos y cobranzas, como otorgar créditos a empresas que no tiene una experiencia de más de 5 años en el mercado, que en las centrales de riesgo públicas (SBS) figura como una empresa morosa y que presenten un ratio de liquidez menor al 0.7; debido a este problema la empresa presenta una provisión de cobranza dudosa por S/. 487,588.75.
- Los procesos de seguimiento de cuentas vencidas que la empresa estableció presentan fallas o no son aplicados correctamente; tales como, el reporte de créditos vencidos no arroja con exactitud el total de clientes deudores y la empresa no realiza las visitas presenciales mensuales que fueron pactadas, es por ello por lo que parte de la provisión total de cobranza dudosa es a causa de la falta de seguimiento, este representa S/. 203,577.75.

- La empresa no aplica plenamente sus estrategias de cobranza, entre ellas se tienen la falta de capacitación al personal de cobranzas y el no contactar al cliente previo al vencimiento de su deuda; esto conlleva a que la provisión de cobranza dudosa aumente significativamente y que gran parte de la provisión calculada por la empresa sea a causa de este problema, esto representa S/. 284,011.00.
- Se elaboraron propuestas de mejora para disminuir el impacto de las cuentas por cobrar en la provisión de cobranza dudosa, estas propuestas son contratar una central de riesgo privada, comunicarse con el cliente tres días antes a la fecha de vencimiento de su crédito otorgado, estar en contacto con el cliente moroso desde el primer día de atraso y capacitar mensualmente al personal en temas de recuperación de créditos.

REFERENCIAS

- Armijo, L. (2016). *Influencia del control interno en el departamento de créditos y cobranzas de la empresa Chemical Mining S.A. Lima - 2015* (Tesis para optar el Título de Contador Público). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/1103>
- Chuquizuta, K., Oncoy, M. (2017). *Incidencia del sistema de control interno en las cuentas por cobrar de la empresa comercial MANTILLA S.A.C. ubicada en el Distrito de Los Olivos, año 2013* (Tesis para optar el Título de Contador Público). Universidad de Ciencias y Humanidades, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.uich.edu.pe/bitstream/handle/uich/122/Chuquizuta_KR_Oncoy_MA_TCON_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cruz, L. (2013). Evaluación del control interno y su incidencia en las cuentas por cobrar de Foro Miraflores. *En Revista Científica FAREM-Estelí*, 7 pp. 26-33. Recuperado de <http://www.revistasnicaragua.net.ni/index.php/RCientifica/article/view/730>
- Cortez, D., Burgos, J. (2016). La gestión de cartera de crédito y el riesgo crediticio como determinante de morosidad o liquidez de las empresas comerciales. *En Revista Científica Observatorio De La Economía Latinoamericana, Ecuador*, pp.11. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/riesgo.html>
- Fix-Fierro, H. Padrón, M. Pozas, A. Silva, C. & Suárez, A. (2018). *Manual de sociología del derecho*. (1° ed.). Ciudad de México, México: Fondo de cultura económica.

González, J. & García C. (julio, 2012). *La morosidad; un problema colateral de la crisis económica*. Ponencia presentada en el XIII Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad y XI Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <https://docplayer.es/11476705-La-morosidad-un-problema-colateral-de-la-crisis-economica.html>

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5° ed.). Ciudad de México, México: Interamericana Editores.

Hidalgo, E. (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 para obtener título de Contador Público). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/363/1/hidalgo_ev.pdf

Naz, V. (2009). *Evaluación del control interno del departamento de créditos y cobros en una empresa distribuidora de automóviles importados* (Tesis para obtener el título de Contador Público). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3499.pdf

ANEXOS

ANEXO N° 1. Ficha de observación

Se aplicó la ficha de observación dentro del área de créditos y cobranzas tanto al jefe como al personal del área.

FICHA DE OBSERVACIÓN				
EMPRESA: CROPS PROTECTION S.A.C.				
ÁREA: CRÉDITOS Y COBRANZAS				
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El proceso de otorgamiento de crédito está bien definido?		X	El personal no entiende los procedimientos
2	¿Existen políticas de crédito?	X		Si tienen establecido su política de créditos.
3	¿Tiene la lista de los clientes que le fueron otorgados créditos?	X		Si tienen la lista con todos los clientes que tienen créditos.
4	¿El personal conoce todos los requisitos del proceso de otorgamiento de créditos?		X	El personal conoce algunos requisitos del proceso de otorgamiento de créditos.
5	¿Hay comunicación en el área con respecto al momento de otorgar créditos?	X		El área de créditos y cobranzas emite un comunicado al gerente para informarle del crédito otorgado.
6	¿Existen formatos con los requisitos que debe cumplir el cliente para obtener un crédito?	X		Por cada requisito sí existe un formato.
7	¿Hay clientes que tienen un crédito, pero no cumplieron algún requisito?	X		El área emite créditos a clientes que no cumplen con algunos requisitos.
8	¿Otorgan tiempo al cliente para que complete los requisitos que solicita la empresa?	X		La empresa le otorga dos semanas como máximo para recolectar todos los requisitos solicitados.
9	¿Crees que los procedimientos son los adecuados?		X	El personal solicita procedimientos más claros.
10	¿Deberían cambiar o agregar más requisitos para otorgar créditos?	X		El personal considera que deberían agregar más requisitos.

Fuente: Crops Protection S.A.C.

Elaboración: Propia

ANEXO N° 2. Guía de entrevista

Se realizó el cuestionario al jefe del área de créditos y cobranzas.

N°	CUESTIONARIO
1	<p>¿Usted conoce los requisitos del proceso de otorgamiento de créditos?</p> <p>Sí, dentro de mi área está establecido estos requisitos.</p>
2	<p>¿Usted capacita al personal para aplicar de manera correcta estos requisitos?</p> <p>Si bien no se les brinda capacitaciones, el personal ante cualquier duda recurre a mi persona.</p>
3	<p>¿Todos los requisitos son aplicados?</p> <p>Sí, todos se aplican a los clientes que quieren acceder a un crédito.</p>
4	<p>¿Usted cree que los requisitos del proceso de otorgamiento deben cambiar?</p> <p>No, la mejor solución es velar por el cumplimiento de todos los requisitos para futuros créditos a otorgar.</p>
5	<p>¿El personal a su cargo conoce todos los requisitos?</p> <p>Si, pero cuando se presenta eventos confusos yo personalmente los capacito.</p>

Fuente: Crops Protection S.A.C.

Elaboración: Propia

ANEXO N° 3. Ficha de observación

La ficha de observación fue aplicada dentro del área de créditos y cobranzas con respecto al proceso de seguimiento de cuentas vencidas que aplica la empresa.

FICHA DE OBSERVACIÓN				
EMPRESA: CROPS PROTECTION S.A.C.				
ÁREA: CRÉDITOS Y COBRANZAS				
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿Existen procesos de seguimiento a clientes morosos?	X		El área cuenta con procesos de seguimiento a clientes morosos.
2	¿Los procesos de seguimiento están bien definidos?	X		Los procedimientos son claros y de fácil entendimiento.
3	¿Existe una lista de clientes morosos a los que se aplica procesos de seguimientos?	X		El área tiene la relación con los clientes morosos a los que le realizan seguimiento.
4	¿El personal conoce todos los procesos de seguimiento de créditos otorgados?	X		El personal sí conoce todos los procesos de seguimiento.
5	¿El personal aplica adecuadamente todos los procesos de seguimiento?		X	El personal no aplica correctamente todos los procesos de seguimiento.
6	¿El personal está capacitado para aplicar los procesos de seguimiento de créditos vencidos?	X		El personal sí está capacitado, sin embargo, estos no son aplicados a todos los clientes morosos.
7	¿Realizan el proceso de seguimiento a todos los clientes morosos?		X	Hay clientes que no atienden a las llamadas y/o correos.
8	¿Los procesos de seguimiento son los adecuados?	X		Los procesos son adecuados, pero no son aplicados correctamente.
9	¿Deberían cambiar o agregar más procesos de seguimiento?	X		El personal considera que deberían cambiar algunos procesos de seguimiento.

Fuente: Crops Protection S.A.C.

Elaboración: Propia

ANEXO N° 4. Guía de entrevista

Se realizó el cuestionario al jefe del área de créditos y cobranzas.

N°	CUESTIONARIO
1	<p>¿Usted conoce los procesos de seguimiento a los clientes morosos?</p> <p>Sí, dentro de mi área está establecido estos seguimientos.</p>
2	<p>¿Usted prepara al personal con estos procesos de seguimiento?</p> <p>A veces cuando el personal tiene alguna duda sobre alguno de los procesos recurren a mí para explicarles.</p>
3	<p>¿Todos los procesos de seguimiento se aplican correctamente?</p> <p>No, no todos los procesos se aplican correctamente, esto es a causa de la disponibilidad del cliente moroso para atendernos las llamadas, correos o visitas.</p>
4	<p>¿Usted cree que los procesos de seguimiento deben cambiar?</p> <p>No, se puede considerar adicionar más procesos, pero manteniendo los mismos.</p>
5	<p>¿El personal a su cargo conoce todos los procesos de seguimiento?</p> <p>Sí, ellos están capacitados para poder aplicar estos procesos de seguimiento que se le realiza a los clientes morosos.</p>

Fuente: Crops Protection S.A.C.

Elaboración: Propia

ANEXO N° 5. Guía de entrevista

Se realizó el cuestionario al jefe del área de créditos y cobranzas.

N°	CUESTIONARIO
1	<p>¿Usted conoce las estrategias de cobranza?</p> <p>Sí, todas las estrategias fueron divulgadas dentro del área de créditos y cobranzas.</p>
2	<p>¿El personal a su cargo conoce de las estrategias de cobro?</p> <p>No, el personal no tiene claro las estrategias que formuló la empresa.</p>
3	<p>¿Todas las estrategias son aplicadas a los clientes morosos?</p> <p>No, solo se aplica las estrategias de cobranza a los clientes que no se le aplicó los procesos de seguimiento de créditos vencidos.</p>
4	<p>¿Usted cree que las estrategias de cobranza están bien definidas?</p> <p>Sí, todas están bien definidas, pero no son aplicadas adecuadamente.</p>
5	<p>¿Usted cree que las estrategias dan resultados favorables?</p> <p>Claro que sí, gracias a estas estrategias se pudo disminuir las provisiones de cobranza dudosa.</p>
6	<p>¿La lista de los clientes a los que le aplican las estrategias de cobro está actualizada?</p> <p>Sí, tenemos la lista con los clientes a quienes se le aplica estas estrategias.</p>

Fuente: Crops Protection S.A.C.

Elaboración: Propia

ANEXO N° 6. Ficha de observación

La ficha de observación fue aplicada dentro del área de créditos y cobranzas con respecto a las propuestas de mejora a su proceso de cobranzas.

FICHA DE OBSERVACIÓN				
EMPRESA: CROPS PROTECTION S.A.C.				
ÁREA: CRÉDITOS Y COBRANZAS				
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿Está conforme con los procedimientos que realiza la empresa a sus clientes morosos?		X	Se debería implementar correcciones a los procesos que realiza la empresa.
2	¿Se debería implementar ideas de mejora a los procesos de cobro?	X		Las ideas de mejora van a contribuir positivamente a los procesos de cobro de la empresa.
3	¿Deberían redefinir la política de créditos, otorgamiento de créditos	X		La empresa debe establecer valores que den seguridad al momento de otorgar un crédito.
4	¿Cree que debería haber constante comunicación con los clientes desde el primer día de atraso?	X		Con esta propuesta la empresa reduce las cuentas por cobrar.
5	¿Se debe capacitar contantemente al personal en temas de recuperación de créditos?	X		El personal debe estar capacitado para aplicar correctamente las ideas de mejora.
6	¿Se debe plantear metas a corto plazo, otorgando beneficios, incentivos?	X		Incentivar al personal ayuda a contribuir a la motivación de ellos mismos.
7	¿Cree que si se aplica ideas de mejora se podría reducir a los clientes morosos?	X		Las ideas de mejora ayudan a reducir las cuentas vencidas, tener mejor control de los clientes morosos.
8	¿Está de acuerdo con las propuestas de mejora?	X		Considero que las propuestas tendrán un impacto positivo.
9	¿La empresa debería aplicar estas propuestas de mejora?	X		La empresa debe poner en práctica las propuestas de mejora.

Fuente: Crops Protection S.A.C.

Elaboración: Propia