



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Contabilidad y Finanzas

“DEBILIDADES EN EL PROCESO DE COBRANZA Y SU
INCIDENCIA EN LA TASA DE MOROSIDAD EN LA
EMPRESA SERVICIOS GENERALES EMPE S.A.C. EN
TRUJILLO 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Contadora Pública

Autoras:

Bach. Alexandra Belen Bernaola Ballen

Bach. Sofia Stephany Sanchez Saona

Asesor:

Mg. Pamela Torres Moya

Trujillo - Perú

2021

DEDICATORIA

“A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio
en todos estos años, gracias a ustedes he logrado
llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.
Este logro es para ellos.

A mi angelito que me está cuidando y
acompañando desde el cielo.

A Miguel por ser mi soporte en todo este tiempo,
acompañándome y motivándome durante todo el
proceso de mi carrera.”

Sofia Sanchez Saona

“A mi amor eterno, mi madre Pochita, porque
este logro es también de ella que desde antes que
haga su viaje al cielo siempre me incentivó a que
obtenga mi título profesional.

A mi vida entera, mis abuelitos Gladys y Hernán,
que son como mis padres a pesar que hace poco
uno de ellos se fue hacerle compañía a mi madre
al cielo esta investigación es dedicada a ustedes
porque cuidaron que cada paso que diera fuera el
acertado.

Belen Bernaola Ballen

AGRADECIMIENTO

“Le agradezco a Dios por darme la salud que tengo y por haberme guiado a lo largo de mi carrera.

A mis padres, sin ellos nada de esto hubiera sido posible, me apoyaron en todo momento, han dado todo el esfuerzo para que yo ahora este culminando esta etapa de mi vida.”

Sofia Sanchez Saona

“Primeramente, a Dios que gracias a su fuerza y fe que me transmite puedo seguir adelante a pesar de cada golpe que me pone la vida.

Te doy gracias madre por cuidar de mi desde arriba en toda mi carrera universitaria y profesional hasta el día de hoy. Asimismo, agradecida eternamente a mi papito Hernan, un angelito más que me dará protección cuya enseñanza que dejó es que hasta el último momento de nuestras vidas siempre tengamos una sonrisa que nos caracterice y finalmente a mi Gladys que por ella sigo en pie en esta vida, gracias por ser tan fuerte y cuidarme tanto.

Belen Bernaola Ballen

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Realidad problemática.....	9
1.2. Formulación del problema	15
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivo general	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4. Hipótesis.....	15
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	16
2.1. Tipo de investigación	16
2.1.1. Tipo de investigación	16
2.1.2. Diseño de investigación	16
2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos).....	17
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	17
2.4. Procedimiento.....	19
2.5. Aspectos Éticos	19
2.6. Operacionalización de variables.....	20
CAPÍTULO III. RESULTADOS	21
3.1. Datos de la empresa.....	21
3.1.1. Reseña Histórica.....	21
3.1.2. Misión:	22
3.1.3. Visión:	23
3.1.4. Valores:	23
3.1.5. Competidores Directos:.....	23
3.1.6. Localización Estratégica	23
3.1.7. Entidades Bancarias:	24
3.1.8. Organigrama.....	24
3.2. Descripción del proceso de cobranza de la empresa Servicios Generales Empe S.A.C.	25
3.3. Determinación de la incidencia en la morosidad originada por la falta de un proceso de seguimiento a clientes para realizar la cobranza.....	27

3.4.	Determinar la incidencia en la morosidad originada por la ausencia de personal capacitado en cobranzas	31
3.5	Determinar la incidencia en la morosidad, generada por la carencia de un sistema de alertas para la realización de la cobranza	34
3.6	Diseño de una propuesta que elimine las debilidades encontradas en el proceso de cobranzas para reducir la tasa de morosidad	36
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....		51
4.1	Discusión.....	51
4.2	Conclusiones	55
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		57
ANEXOS		59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Técnicas e instrumentos	18
Tabla N° 2: Operacionalización de variables.....	20
Tabla N° 3: Lista de socios de la empresa	22
Tabla N° 4: Detalle de llamadas a clientes	29
Tabla N° 5: Planilla administrativa.....	32
Tabla N° 6: Número de trabajadores con falta de capacitación.....	33
Tabla N° 7: Reporte de clientes morosos.....	35
Tabla N° 8: Proceso de control de la cartera de clientes.....	43
Tabla N° 9: Proceso de cobranza a los clientes en situación de morosidad.....	45
Tabla N° 10: Cronograma de capacitaciones	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N.º 1: Mapa de ubicación de la empresa Servicios Generales Empe S.A.C.	21
Figura N.º 2: Logo de la empresa Servicios Generales Empe S.A.C	22
Figura N.º 3: Flujograma de venta al crédito.....	26
Figura N.º 4: Flujograma del proceso de cobranza.....	26
Figura N.º 5: Flujograma de cobranza.....	28
Figura N.º 6: Reportes de cobranza	39
Figura N.º 7: Contrato de locacion de servicios	40
Figura N.º 8: Flujograma de control de cartera	44
Figura N.º 9: Flujograma de morosidad en los clientes.....	46

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia de las debilidades del proceso de cobranza en la tasa de morosidad en la empresa Servicios Generales Empe S.A.C. en Trujillo 2019. El análisis se llevó a cabo mediante el tipo de investigación descriptivo, en el cual se describió los hechos relacionados con las debilidades

en el proceso de cobranza y su incidencia en la tasa de morosidad. El diseño de la investigación es correlacional, no se realiza demostraciones solo se observa.

El proceso de obtención de datos se realizó a través de las técnicas de observación, encuesta y entrevista apoyadas de sus instrumentos como guía de observación, cuestionario y guía de entrevista respectivamente.

Del análisis realizado se obtuvo como resultado que no cuenta con un proceso de cobranza adecuado, ni con un proceso de seguimiento de cobro a sus clientes así mismo, carece de personal calificado en el proceso de cobranza lo que lo convierte en un proceso empírico que impacta de manera negativa la tasa de morosidad.

En conclusión, las debilidades del proceso no han permitido recuperar el total de la cartera de crédito que tenía los clientes y por lo tanto ha incidido significativamente en la tasa de morosidad. La presente investigación refleja las debilidades que tiene la empresa en su proceso de cobranza y propone las soluciones que contribuyan a la mejora de la empresa.

Palabras clave: Proceso, cobranza, morosidad.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El otorgamiento de crédito es un medio que facilita que las empresas logren atraer más clientes y por lo tanto incrementen sus ventas y como consecuencia mejoren utilidades. Sin embargo, hay que tener en cuenta lo que nos menciona Malka (2017), que nos dice recuperar la cartera de crédito puede ser una labor difícil para los negocios por lo que se recomienda que el proceso de la cobranza sea planeado con mucho cuidado, debido a que los días en los que el cobrador era agresivo o intimidante para recuperar el crédito han quedado en el pasado.

Un concepto a tener en cuenta es el que nos presenta Escolme (2016) que, denomina la cobranza como 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 la cobranza de algunos documentos como: Facturas, Pagares, Letras de cambio y Pagarés.

Teniendo en cuenta este concepto, en general podemos considerar que una venta al crédito recién se realiza o concreta cuando se hace el cobro respectivo y es tan cierta esta aseveración que cualquier empresa desarrolla y mantiene un adecuado capital de trabajo, cuando genera efectivo como consecuencia de los pagos recibidos de sus clientes, por lo que debemos considerar a la actividad de cobranza como de gran importancia en la gestión del Capital de Trabajo de las empresas. Con el transcurrir de los años el proceso de cobranza ha evolucionado y exige que el cliente sea tratado con mucha amabilidad y a su vez con mucha firmeza y es por esa razón que en la actualidad una de las tareas fundamentales de la Gestión Financiera de una empresa es darle un correcto y oportuno seguimiento a sus cuentas por cobrar con la finalidad de minimizar los riesgos morosidad y deudas incobrables por un lado y por otro lado, recuperar los créditos otorgados a sus clientes dentro del período de crédito pactado.

Todas las empresas otorgan crédito y cobran a sus clientes, pero según Bañuelos (2012) una empresa que provee cualquier tipo de servicios debe contar con una política de cobranza por escrito. De esta forma, el cliente conocerá por anticipado cuáles son las fechas en las que debe realizar los pagos del crédito recibido, de la misma forma que conocerá cuándo la empresa considera que su saldo o cuenta ha vencido, conocerá cuál es el proceso de seguimiento de las cuentas por cobrar, así como las consecuencias que deberá afrontar el cliente en el caso en el que su crédito se considere en “mora”.

Además, de todo lo anterior el Cliente debe conocer por anticipado y tener en cuenta la información de la existencia de gastos e intereses que debe ser sustentados en los casos en los que su cuenta sea asignada a un profesional externo para su total recuperación. Dicha política deberá ser muy precisa, pero, sobre todo, respetada por la propia empresa, esto quiere decir que debe ser llevada a cabo sin ninguna excepción.

De acuerdo a Escolme (2016) las políticas de cobranza de la empresa son las directrices que ayudan a definir los procedimientos que esta sigue para recuperar sus cuentas por cobrar una vez que éstas se encuentran vencidas. La efectividad de las políticas de cobranza de la empresa se debe a la continua evaluación del nivel de estimación de las cuentas incobrables, así como los resultados de esta actividad. Una efectiva labor de cobranza está relacionada con una racional política de créditos solo de esta forma se logrará minimizar los gastos de cobranza para la recuperación de cuentas difíciles o de dudosa recuperación.

Una buena política de cobranza debe basarse en la recuperación de las cuentas por cobrar vencidas sin afectar la permanencia del cliente. La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros porque esta actitud podría

ahuyentar a los clientes. Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa deben estar determinadas por su política general de cobranza. Se debe tener en cuenta que cuando se realiza una venta al crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, esta se realiza 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 políticas de cobranza se pueden distinguir tres tipos, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

Así como las adecuadas políticas de cobranza son importantes en la gestión de la cobranza de ese mismo modo es fundamental un correcto seguimiento a los clientes a quienes se les otorga el crédito y de esa forma medir las probabilidades de recuperación de esa posible venta al crédito, para una mejor comprensión de lo que afirmamos tomamos como base lo que expresa Gestion.org, que define que la primera clave para hacer un seguimiento de los clientes es contar con una ficha de datos cada cliente en que se detalle la información de contacto y todos los datos de interés, como pueden ser los volúmenes y formas de compra que permitirán conocer mucho mejor las necesidades y hábitos de compra y pago de los clientes para ofrecerles el mejor servicio en cada momento.

Por otro lado, emplear la tecnología de la información, SIC, dentro de los procesos de la empresa se ha convertido en un factor de suma importancia que cada vez está tomando más poder y permite un análisis y seguimiento más eficiente de los clientes, en este sentido hay que tener en cuenta lo que afirma Pérez y Ramos (2016), que debido a la tecnología y al estilo de vida, es muy fácil que los clientes eviten o hagan caso nulo de las llamadas, correos electrónicos y cualquier otro tipo de comunicación que se ensayen para la cobranza.

En este contexto las políticas deben ser lo suficientemente claras y precisas de tal forma que no se permitan evasivas, hay que ser creativos y consistentes hasta lograr una comunicación con la persona clave del cliente y de esta manera conversar sobre el saldo vencido, la problemática en el crédito otorgado, el plazo y forma de la recuperación.

Hay que escalar las gestiones de cobranza hasta hablar con el dueño o algún ejecutivo del nivel dirección de ser posible. Si a este nivel los intentos de cobro son ignorados, o se producen más omisiones, es una señal clara de que el cliente no tiene intención de pagar y es recomendable asignar su cuenta a una agencia de cobranza o un abogado especializado.

Cuando estas situaciones se presentan de manera recurrente es una oportunidad para analizar las políticas y prácticas actuales del departamento de cobranza e identificar las áreas en que debería implementar mejoras. Es seguro que, si se evita todos los problemas mencionados, por ende, se podrá minimizar en gran medida los riesgos al otorgar crédito a nuevos clientes y, de esta forma, mejorará el porcentaje de recuperación en la cobranza y la disminución de los créditos en mora y los incobrables.

La empresa que no aplica de manera apropiada las acciones, en consecuencia, origina el aumento de la tasa de morosidad impactando negativamente como consecuencia en los resultados de la empresa, en este caso es importante la aportación de Torrent (2010) donde afirma que existen muchas posibles tasas de morosidad según los riesgos a los que la referimos. Entre las más relevantes, está la “tasa de morosidad del crédito” (propriadamente, tasa de morosidad de crédito a la clientela), la “morosidad de balance” (referida a los riesgos en crédito a la clientela, depósitos de entidades de crédito y valores representativos de deuda) y la “tasa de morosidad total” (añadiendo

a la morosidad de balance, los riesgos y compromisos contingentes). Además, estas tasas diversas de morosidad pueden diferir substancialmente en la cifra de los tres activos mencionados (crédito a la clientela, depósitos de entidades de crédito y valores representativos de deuda), los primeros son los de mayor riesgo de crédito, lo que se traduce en una tasa de morosidad de crédito generalmente superior a la tasa de morosidad de balance y a la tasa de morosidad total. Es importante, que cuando se estudia la morosidad, se pueda identificar de cuál de las diversas tasas se habla, para así interpretar los datos correctamente.

Para comprobar un inadecuado proceso de cobranza y como puede llegar afectar a una empresa Castañeda y Tamayo (2013) analizaron en su investigación titulada “La morosidad y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la caja municipal de ahorro y crédito de Trujillo” donde demostraron que la morosidad tuvo un impacto negativo en el alcance de los objetivos, pues el incremento de la morosidad provoca menos colocaciones; deterioro de la cartera; provisiones; rotación de los colaboradores y por ende poca rentabilidad; gastos y pérdidas. Una forma de ayudar a este problema es lo que nos enseña Núñez y Pinedo (2018) analizaron en su tesis titulada “El impacto de la implementación de estrategias de cobranza para reducir el índice de morosidad de los créditos en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte” indicando que al establecer una propuesta de mejora en los procesos operativos de créditos y cobranzas, permitirá al personal de la empresa supervisar adecuadamente los créditos a brindar y con ello las cobranzas serían efectivas; por consiguiente, es necesario capacitar al personal para evitar una cartera morosa, siendo necesario actualizar la data cada cierto la empresa establezca en sus políticas de créditos y cobranzas, también se puede provisionar adecuadamente las cuentas incobrables y evitar otorgar un crédito al cliente deudor.

La empresa Empe S.A.C., brinda servicios generales y al cierre del 2019 verifica que, en sus cuentas por cobrar comerciales, hay una fuerte cantidad deudora por lo que le impide tener liquidez, las razones de la alta tasa de morosidad que genera la empresa es porque no cuenta con políticas efectivas para la cobranza con ello se le suma la falta de personal capacitado para realizar esta labor y la falta de un sistema que ayude con los controles continuos de cobranza. De acuerdo a la problemática presentada Silva y Sevilla (2013) propusieron en su trabajo de investigación "La propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales" donde afirmaron que el personal de cuentas por cobrar le hace falta procedimientos y los formatos que les ayude a mejorar la contribución de este departamento, situación que fue solventada con los objetivos estratégicos que comprende el plan estratégico propuesto. En cada empresa debe diseñarse un plan donde se plasme diversas estrategias, políticas que puedan contrarrestar las debilidades detectadas en la empresa, de acuerdo a ello Herrera (2014) analizo en su investigación titulada "Factores que influyen en el mejoramiento de los procesos y controles en el área de créditos y cobranzas de la empresa Linde Gas" tiene como conclusión, que la propuesta plasmada pueda mejorar los procesos de forma integral que se verán reflejados en una reducción de morosidad, optimización de la liquidez y un mejor control de los créditos otorgados.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera las debilidades del proceso de cobranza inciden en la tasa de morosidad en la empresa Servicios Generales Empe S.A.C. en Trujillo 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la incidencia de las debilidades del proceso de cobranza en la tasa de morosidad en la empresa Servicios Generales Empe S.A.C. en Trujillo 2019

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir el proceso de cobranza de la empresa Servicios Generales Empe S.A.C.
- Determinar la incidencia en la morosidad originada por la falta de un proceso de seguimiento a clientes para realizar la cobranza.
- Determinar la incidencia en la morosidad originada por la ausencia de personal capacitado en cobranzas.
- Determinar la incidencia en la morosidad, generada por la carencia de un sistema de alertas para la realización de la cobranza.
- Diseñar una propuesta que elimine las debilidades encontradas en el proceso de cobranzas para reducir la tasa de morosidad.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

Las debilidades del proceso de cobranza inciden negativamente en la tasa de morosidad de la empresa Servicio Generales S.A.C

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

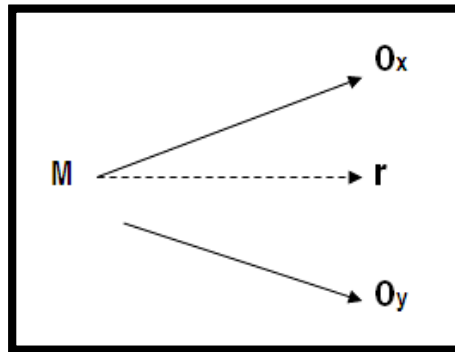
2.1.1. Tipo de investigación

Descriptivo: Este estudio implica observar y describir el comportamiento de una empresa sin influir sobre en ella de ninguna manera lo cual ayudo a explicar y discutir los datos asimismo conocer exactamente detalles y características de la investigación.

A la vez permite utilizar este método para revisar bibliografía que exista referente al tema de investigación, así como parte del marco legal, también permite describir hechos relacionados con la institución en investigación. Bernal (2010) señala como método descriptivo en el que se reseñan las características de la situación objeto de estudio, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad que tiene para seleccionar las características fundamentales del objeto que será estudiado y su descripción puntualizada de las partes, categorías o clases de ese objeto.

2.1.2. Diseño de investigación

Correlacional: El presente trabajo es de tipo Descriptivo Correlacional, porque se relaciona la variable independiente debilidades en el proceso de cobranza con la variable dependiente tasa de morosidad en la empresa Servicios Generales Empe S.A.C. de la ciudad de Trujillo. Ortiz (2004) afirma que los diseños correlacionales describen las relaciones entre dos o más variables. Son también descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales, en estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.



M = Empresa Servicios Generales Empe S.A.C. – Trujillo

Ox = Debilidades en el Proceso de Cobranza

Oy = Tasa de morosidad

R = relación (incidencia)

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

2.2.1. Población

La lista de clientes morosos, facturas de ventas al contado y al crédito, relación de trabajadores de la empresa Servicios Generales Empe S.A.C.

2.2.2. Muestra

La lista de clientes morosos, facturas de ventas al contado y al crédito, relación de trabajadores correspondiente al periodo 2019.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Existen diferentes herramientas que facilitan la recopilación de datos que se requieren de manera óptima; para medir que tan transparente es la información adquirida sobre la investigación realizada.

➤ **Técnicas:** Las técnicas empleadas en la investigación fueron las siguientes:

- **Observación:** Esta técnica se usó para describir y a la vez confirmar si existe o no un proceso de cobranza adecuado dentro de la empresa.

- **Encuesta:** Se aplicó al personal de ventas que tiene relación directa a fin de obtener información sobre los aspectos referentes a la investigación.
 - **Entrevista:** Esta técnica se aplicó al administrador y al asistente contable, a fin de obtener información para la investigación.
 - **Análisis Documental:** Se uso para recuperar el contenido de los documentos (facturas) y tener un soporte documental.
- **Instrumentos:** El uso de cada instrumento es de acuerdo a las técnicas mencionadas anteriormente:
- Guía de observación
 - Cuestionario
 - Guía de entrevista
 - Ficha de chequeo

De acuerdo a lo mencionado, se obtendrá la siguiente tabla:

Tabla Nº 1: Técnicas e instrumentos

TECNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	Guía de observación
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Guía de entrevista
Análisis Documental	Ficha de chequeo

Fuente: Elaboración propia

2.4. Procedimiento

Para que la investigación sea comprendida e interpretada de manera adecuada, analizando las debilidades en el proceso de cobranza, la información fue obtenida mediante las técnicas de observación, encuesta y entrevista.

En un inicio se empleó la técnica de la observación, de esta manera se pudo comprobar que no existe un proceso cobranza adecuado, para esta técnica se usó el instrumento de guía de observación.

Posteriormente, se utilizó la técnica de la encuesta, usando el instrumento del cuestionario aplicado al jefe del área de ventas en el que se obtuvo información acerca de las políticas y el proceso de cobranza.

Finalmente se aplicó la técnica de la entrevista al administrador y asistente contable mediante el instrumento guía de entrevista, la que ayudó a obtener información del impacto de las debilidades del proceso de cobranza en la tasa de morosidad de la empresa Servicios Generales Empe S.A.C.

2.5. Aspectos Éticos

La presente investigación fue realizada con responsabilidad por parte de los investigadores, para que de esta manera los resultados del trabajo sean confiables. El desarrollo de la investigación se ha realizado de acuerdo a los valores éticos que caracterizan a un profesional, tales como:

- **Objetividad:** El análisis de la situación encontrada en la empresa se basará en criterios técnicos y neutrales.
- **Veracidad:** La información presentada en la investigación será verdadera, cuidando la confidencialidad de la empresa.
- **Originalidad:** Se citarán las fuentes bibliográficas de la información mostrada, a fin de demostrar la inexistencia de plagio.

- **Confidencialidad:** Se les aseguró la protección de la identidad de la empresa y de las personas que colaboraron con su participación en la investigación.

2.6. Operacionalización de variables

Tabla N° 2: Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente Debilidades en el proceso de cobranza	Son todas aquellas debilidades que están dentro de un plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad el resguardo de sus recursos	Proceso	Numero de procesos diseñados
		Seguimiento	Número de acciones para recuperar deudas de créditos Indicador de días de atraso
		Personal	Porcentaje de personal con falta de capacitación Número de trabajadores con falta de capacitación
Variable Dependiente Tasa de morosidad	Es el porcentaje de imposibilidad de cumplir con lo exigido, también es cuando el deudor no paga la deuda a su vencimiento	Morosidad	Índice de morosidad por falta de alertas. Monto mensual por morosidad

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III. RESULTADOS

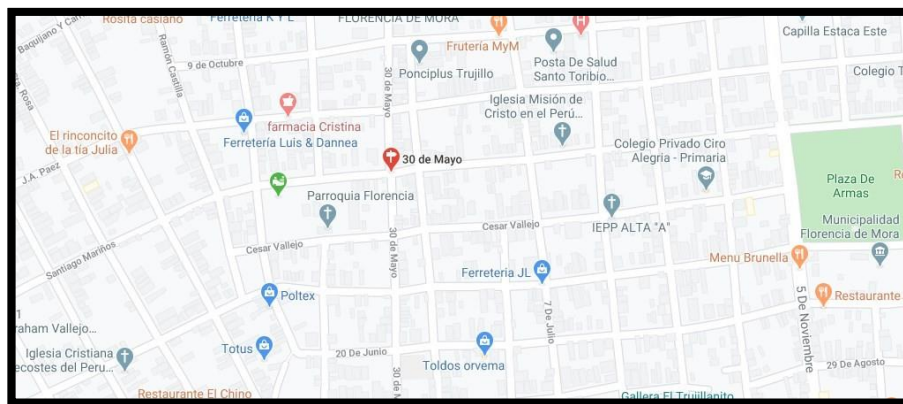
3.1. Datos de la empresa

3.1.1. Reseña Histórica

Datos generales:

- ✓ **Razón Social:** Servicios Generales EMPE S.A.C.
- ✓ **Tipo de empresa:** Sociedad Anónima Cerrada
- ✓ **RUC:** 20602076840
- ✓ **Domicilio Fiscal:** Pje. Florencia de Mora, Calle 30 de mayo N° 482 –
Florencia de Mora -Trujillo – La libertad

Figura N.º 1: Mapa de ubicación de la empresa Servicios Generales Empe S.A.C.



Fuente: Imagen extraída de Google Maps

- ✓ **Fecha de inicio de actividades:** 01/05/2017
- ✓ **E-mail:** - contabilidad_generalesempe@hotmail.com
- cp.franklinreyes@gmail.com

✓ **Socios:**

Tabla N° 3: Lista de socios de la empresa

DNI	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
70485415	Culquitante Moreno Branny Joao	Socios
47389013	Barboza Vera Rubén Eduardo	Socios
47250586	Cuva Sánchez Kevin Javier	Socios
47184835	Peche Cortegana Carlos Jonatan	Socios
47216758	Rodriguez Zavala Alex Antonio	Socios

Fuente: Elaboración propia

✓ **Logotipo:**

Figura N° 2: Logo de la empresa Servicios Generales Empe S.A.C



Fuente: Empresa Servicios Generales Empe S.A.C.

3.1.2. Misión:

Somos activo estratégico para nuestros clientes a través de, la gestión completa de las actividades de mantenimiento, y otros servicios auxiliares que requieren sus inmuebles que nos encargan. Siempre persiguiendo la excelencia y la calidad en el servicio y garantizamos delegados en las localidades donde operamos y lo hacemos con el personal propio, garantizando de esta forma la cercanía a nuestros clientes.

3.1.3. Visión:

Al 2022 debemos consolidarnos como los líderes de los mercados regionales en los que actuamos y luego continuar creciendo, tanto geográficamente como en líneas de negocio complementarias que nos permita abarcar una gama de servicios que nuestros clientes requieren.

3.1.4. Valores:

- Puntualidad
- Vocación de servicio
- Calidad de trabajo
- Responsabilidad
- Respeto
- Solidaridad

3.1.5. Competidores Directos:

- Grupo BAX S.A.C.
- Soluciones Integrales L&L
- JVC Contratistas Generales S.A.C.
- Karmel Perú S.A.C.

3.1.6. Localización Estratégica:

El centro de gestión y finanzas de la empresa se ubica en la ciudad de Trujillo, compartiendo el manejo comercial y de gestión operativa por sede, a fin de que se pueda lograr la máxima eficiencia en la comercialización y distribución de los productos y servicios. Esta ubicación debidamente seleccionada, permite una mejor gestión operativa y financiera, que sirven de soporte para un proceso de comercialización eficiente.

3.1.7. Entidades Bancarias:

La empresa mantiene cuentas corrientes y líneas de financiamiento con los siguientes bancos:

- Banco Scotiabank



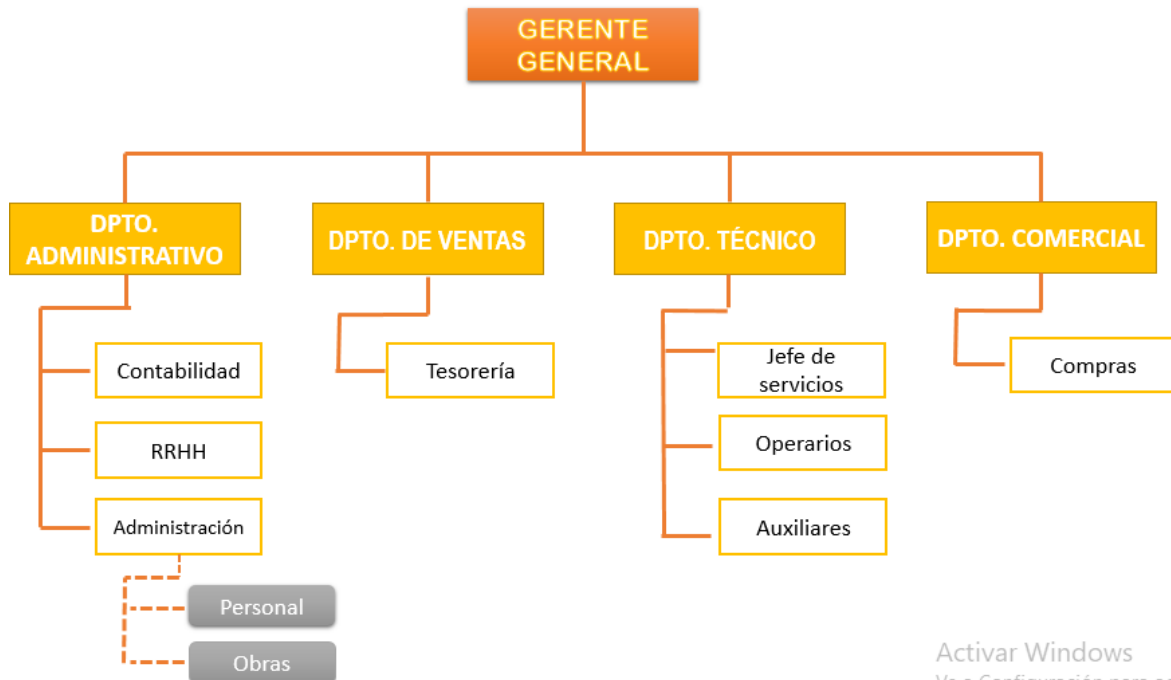
- Banco de crédito



- Banco Interbank



3.1.8. Organigrama:



Activar Windows
Ve a Configuración para activa

3.2. Descripción del proceso de cobranza de la empresa Servicios Generales Empe S.A.C.

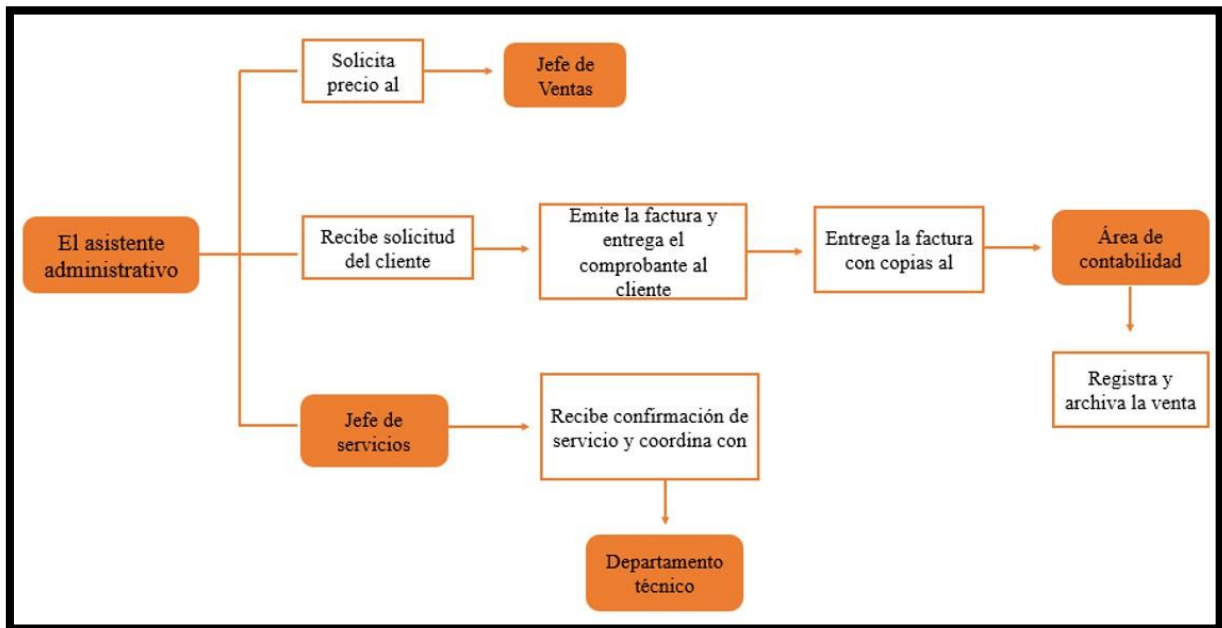
3.2.1. Procesos diseñados

Con el uso de la guía de observación presentada en los Anexos N° 01 y N° 02 se detectaron varias deficiencias en el proceso de cobranza de la empresa que afecta directamente a la liquidez de la misma, ya que una mala gestión de este proceso lleva a una recaudación reducida de dinero de los clientes y más aún de los clientes en situación de morosidad. A continuación, se detalla las actividades que realiza la empresa en sus ventas al crédito:

- Ventas al Crédito

- ✓ El Asistente recibe la solicitud de Cotización del cliente a través del correo electrónico
- ✓ El Asistente solicita al Jefe de Ventas el importe a cobrar al cliente por el servicio solicitado.
- ✓ El Asistente envía al cliente la cotización solicitada por correo electrónico.
- ✓ El Cliente aprueba la cotización y Asistente confirma al Jefe de Servicios para el inicio del servicio.
- ✓ El Jefe de Servicios organiza su equipo de trabajo para la realización del servicio.
- ✓ El Jefe de Servicios comunica la finalización del servicio y el Asistente emite la factura y se la presenta al cliente para su pago y si éste ocurre le entrega el comprobante de pago.
- ✓ El Asistente entrega la factura con las copias correspondientes al área de contabilidad para su registro y archivo.

Figura N° 3: Flujograma de venta al crédito

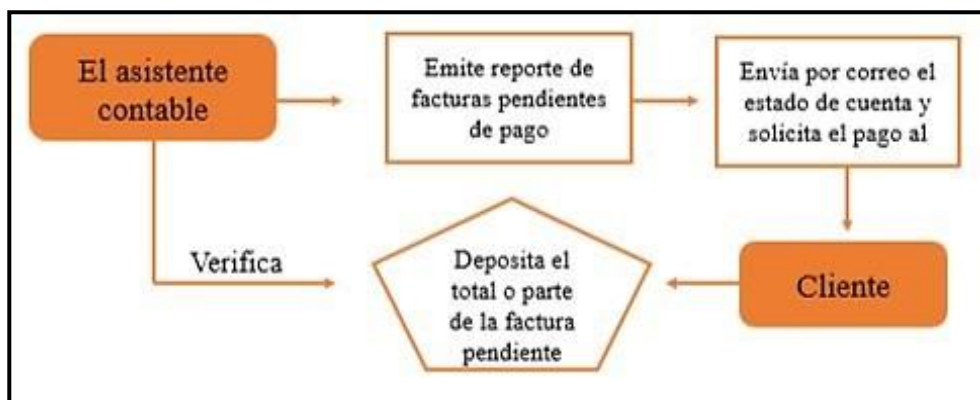


Fuente: Elaboración Propia

- Cobranza

- ✓ El asistente contable emite el reporte de facturas pendiente pago.
- ✓ El asistente contable envía el estado de cuenta a cada cliente por correo electrónico para solicitar el pago de las facturas.
- ✓ El cliente deposita o transfiere el importe total o pago a cuenta en la cuenta corriente de la empresa.
- ✓ El asistente contable verifica la transferencia o deposita.

Figura N° 4: Flujograma del proceso de cobranza



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al proceso descrito, se puede comentar que no es el adecuado porque no hay un encargado o un área exclusiva que realice la evaluación al cliente antes de dar un crédito dado que de esto depende la ganancia que la empresa obtendrá y el riesgo que tendrá al no efectuarse por parte del cliente el pago del requerimiento. En la empresa no existe requisitos establecidos que hayan propuesto para otorgar un crédito, solamente se basan en recomendaciones de otras empresas o por un lazo amical que une al gerente con el dueño de la otra empresa que otorgaran crédito.

Otro problema que se observa, es que no se entrega el comprobante de pago (factura), en el momento que se firma un contrato de servicios o empieza a ejecutarse el servicio, lo cual genera un retraso en los pagos y provoca que los clientes se queden con la percepción de que tienen más días para pagar sus facturas.

A lo mencionado anteriormente, se suma que la empresa no cuenta con personal especializado en la cobranza de los clientes. Cuando un cliente tiene un retraso en sus pagos, es de suma importancia que se asigne a alguien más para que le dé seguimiento hasta que se ponga al corriente. Es importante tener toda la información a la mano, los contactos con el cliente deben de ser constantes, sin bajar la guardia; todos estos problemas ocurridos por el mal proceso de cobranza inciden en el incremento de la morosidad.

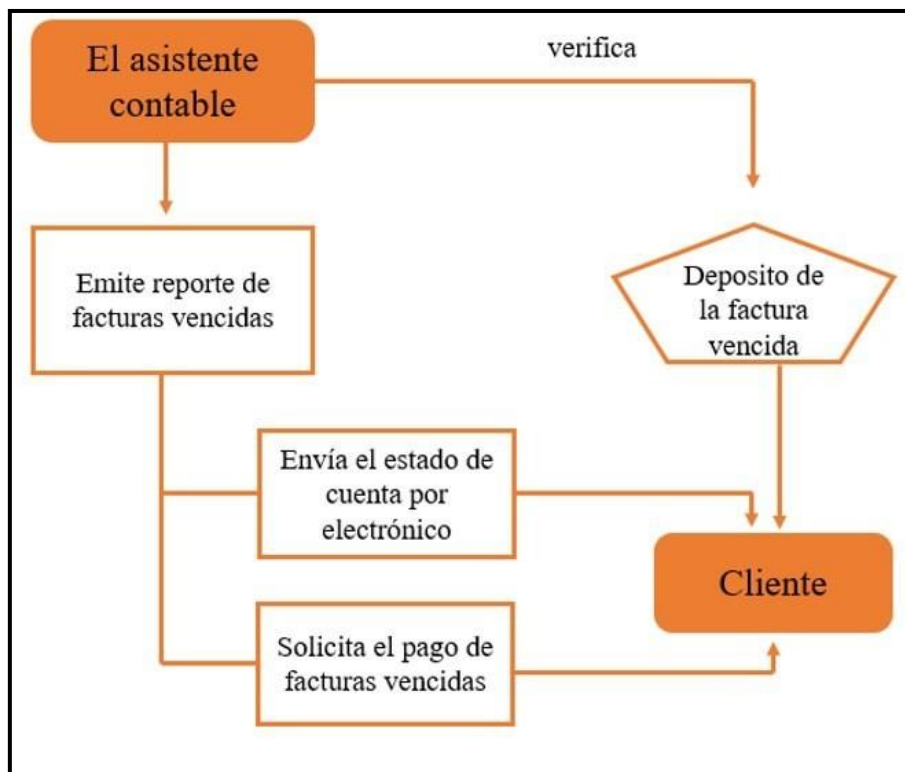
3.3. Determinación de la incidencia en la morosidad originada por la falta de un proceso de seguimiento a clientes para realizar la cobranza

3.3.1. Acciones para recuperar cuentas por cobrar

A través del cuestionario aplicado a uno de los trabajadores presentado en el Anexo N.º 06, existe un procedimiento básico y poco exigente que tiene la empresa para realizar la cobranza respectiva a sus clientes, el cual está a cargo del asistente contable, y se detalla a continuación:

- ✓ En primer lugar, emite el reporte de facturas vencidas.
- ✓ Luego, envía el estado de cuenta por correo electrónico al cliente para solicitar el pago de las facturas vencidas.
- ✓ Finalmente, verifica si el cliente realizó el depósito o transferencia a la cuenta corriente.

Figura N° 5: Flujograma de cobranza



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al procedimiento utilizado por la empresa al momento de cobrar sus deudas vencidas se puede observar que el encargado de la supuesta cobranza efectúa el cobro sólo por cumplir con la tarea designada y no tiene la dedicación o la capacitación adecuada para esta área, es por ello que se genera la morosidad ya que dejan pasar los días o meses una vez emitida la factura.

La empresa no realiza unos controles adecuados, dado que ellos mismos son los encargados de controlar las llamadas que les hace a los clientes, sin embargo, estos controles se hacen a través de llamadas cada cinco meses y de esta manera se ponen en contacto con los responsables de cada empresa.

Tabla N° 4: Detalle de llamadas a clientes

EMPRESA	FECHA DE EMISION DE FACTURA	DIAS DE MOROSIDAD	LLAMADA	CONTACTO	OBSERVACIÓN
MUNICIPALIDAD DISTRITAL COSPAN	20/06/2019	155 DIAS	25/11/2019	Sr. Jesus Bernabe	Asuntos pendientes con el gerente
CESC OCIO Y ENTRETENIMIENTO E.I.R.L.	29/06/2019	150 DIAS	25/11/2019	Sra. Graciela Neyra	Aún no realizan la bancarización
COLEGIOS PERUANOS S.A.	15/11/2019	55 DIAS	25/11/2019	Sr. Victor Reyes	No contesta las llamadas y a la vez se le envío correo
COLEGIOS PERUANOS S.A.	09/10/2019	30 DIAS	25/11/2019	Sr. Victor Reyes	No contesta las llamadas y a la vez se le envío correo
ALTEK TRADING S.A.C.	05/05/2019	210 DIAS	25/11/2019	Sr. Venturo Wilquer	Por conversar que facturas están pendientes
SAN FERNANDO S.A.	01/09/2019	90 DIAS	25/11/2019	Sr. Fernando Gaspar	El gerente coordinará con su tesorera el día del pago
CONSORCIO ALTA MODA S.R.L.	10/10/2019	5 DIAS	25/11/2019	Sr. Estevan Sabogal	Cancelado

Fuente: Empresa Servicios Generales Empe S.A.C.

De acuerdo al seguimiento realizado según Tabla N° 07 demuestra que existe facturas por cobrar vencidas donde es crucial que la empresa monitoree de cerca sus cuentas por cobrar para minimizar el riesgo de pérdidas para el negocio, una de las responsabilidades fundamentales que debe tener el equipo de trabajo del área de crédito y cobranza, el cual

debe ser creado por las mismas falencias ocurridas, es asegurarse que los clientes estén pagando sus facturas en los tiempos estipulados en sus contratos.

Una recomendación es contar con un reporte de antigüedad de saldos en el cual se detallen los clientes con sus respectivos adeudos y el tiempo de vencimiento, así mismo es aconsejable que el gerente de ventas cuente con esta información para que el equipo comercial esté al tanto de los clientes que tienen adeudos o créditos vencidos y puedan tomarlo en cuenta para negociaciones de venta.

La empresa no puede permitir perder cuentas cobrables por no tener a la persona correcta encargada de realizar la cobranza de las facturas pendientes de cobro, por lo que es imprescindible contar con la información al día y estar al tanto de cambios, también es importante que haya una persona asignada al seguimiento.

Es muy importante que la empresa asigne esta tarea a una persona que cuente con toda la información que se necesite del caso y que tenga constante comunicación con el cliente. Puede suceder que el cliente no conteste correos o llamadas, por lo que es importante no dejar de ser constante en el seguimiento de la cuenta por cobrar.

3.3.2. Indicador de días de atraso

Con todo lo analizado, se determina la incidencia que tiene la falta del seguimiento del proceso de cobranza de los clientes en la morosidad ya que acumula días de atraso de las cuentas por cobrar porque no les dan el debido seguimiento a los clientes.

Este indicador mostrará los días de atraso que existe en el proceso de cobranza de la empresa:

$$\text{Indicador de días de atraso} = (\text{cuentas por cobrar} / \text{total de ventas al crédito}) \times 365$$

Reemplazando en los datos de la empresa se obtiene el siguiente porcentaje:

- *Cuentas por cobrar: 24321.6 (Tabla N° 07)*
- *Total de ventas al crédito: 32708.47 (Anexo N° 05)*

$$\text{Porcentaje de días de atraso} = 271 \text{ días} = (24321.6 / 32708.47) \times 365$$

Los días de atraso por no cobrar los créditos otorgados antes de diseñar una propuesta de mejora fue 271 días al año se demora en cobrar a sus clientes la empresa Servicios Generales S.A.C.

3.4. Determinar la incidencia en la morosidad originada por la ausencia de personal capacitado en cobranzas

De acuerdo a las entrevistas realizadas al administrador y asistente contable según Anexo N.º 03 y 04 respectivamente, se puede afirmar que no existe un área establecida de créditos y cobranza; ambos colaboradores aseguran que la empresa carece de políticas de créditos, esto es debido a que no cuentan con una persona estable que realice dichas políticas y estén plasmadas expresamente en documentos.

Por otro lado, una deficiencia que los entrevistados resaltan es la falta de claridad en las funciones y procesos establecidos, junto a ello se le suma la carencia de un área estable de créditos y cobranza, ocasionando que la gestión de cobranza sea realizada por el jefe de ventas y en otras oportunidades por el asistente contable. Esta función debe realizarse por una persona específica que lleve un seguimiento exacto de las cuentas por cobrar.

Otro problema detectado, fue que no cuentan con un calendario establecido para revisar los saldos de las cuentas morosas, lo que origina una información escasa para elaborar los índices de morosidad.

Ambos anexos coinciden que los mecanismos empleados para la gestión de cobranza son la realización de llamadas telefónicas, correos y mensajes enviados, además añaden la ausencia de un modelo de procesos de créditos y cobranza.

3.4.1. Personal con falta de capacitación

Es notorio, que son muchas las funciones que tiene que realizar una sola área, y si a ello se suma la falta de capacitación de su personal, ni el trabajo, ni el cumplimiento de las actividades, es el adecuado. A continuación, se detalla los trabajadores que laboran en esta área:

Tabla N° 5: Planilla administrativa

N.º	TRABAJADOR	CARGO	FECHA DE INGRESO	REMUNERACIÓN
01	Culquitante Moreno Branny Joao	Gerente General	01/05/2017	S/2,500.00
02	Barboza Vera Ruben Eduardo	Compras	06/06/2017	S/1,300.00
03	Cuba Sánchez Kevin Javier	Servicios	14/07/2017	S/1,300.00
04	Peche Cortegana Carlos Jonatan	Ventas	25/08/2017	S/1,200.00
05	Rodriguez Zavala Alex Antonio	Administrador	24/09/2017	S/1,400.00
06	Piscoya Cruz Juan Carlos	Contador externo	01/05/2017	S/1,500.00
07	Uceda Davalos Judith Betsy	Asistente contable	01/10/2018	S/1,100.00
08	Moncada Reyes Pierina Angely	RRHH	01/10/2018	S/930.00

Fuente: Elaboración Propia

Al observar el área Administrativa/contable, la principal falencia radica en la falta de personal adecuado y capacitado en el proceso de cobranza. Existe varias personas laborando en la empresa, pero no todas ellas tienen una capacitación adicional en el tema de cobranzas; además, los empleados no tienen una motivación o bono adicional para cumplir eficientemente sus labores ya que hasta el momento cada uno lo hace sólo por cumplir, más no por voluntad propia.

Todo inicia desde un crédito que se concede sin un estudio adecuado, lo que es muy probable que se convierta en una cuenta incobrable para la empresa; sería adecuado que con la ayuda de una capacitación semanal o mensual a los empleados se lograra hacer más eficiente el otorgamiento y recuperación de los créditos a clientes.

A continuación, se detalla la lista de trabajadores que les falta tener una capacitación por parte de la empresa y otorgarles alguna bonificación.

Tabla N° 6: Número de trabajadores con falta de capacitación

N°	TRABAJADOR	CARGO	GRADO DE ESTUDIO	TIEMPO DE EXPERIENCIA EN EL CARGO	CAPACITACION EN COBRANZAS
1	Barboza Vera Ruben Eduardo	Compras	Instituto incompleto	7 meses	No
2	Cuba Sánchez Kevin Javier	Servicios	Secundaria completa	4 meses	No
3	Peche Cortegana Carlos Jonatan	Ventas	Secundaria completa	8 meses	No
4	Rodriguez Zavala Alex Antonio	Administrador	Instituto incompleto	7 meses	No
5	Uceda Davalos Judith Betsy	Asistente contable	Bachiller	24 meses	No
6	Moncada Reyes Pierina Angely	RRHH	Bachiller	18 meses	No

Fuente: Elaboración Propia

3.4.2. Porcentaje de personal con falta de capacitación

Este indicador mostrará el porcentaje que existe de trabajadores sin capacitación durante todo el tiempo laborado.

$$\text{Porcentaje de personal sin capacitación} = \left(\frac{\text{Total trabajadores sin capacitación}}{\text{Total de trabajadores}} \right) \times 100$$

Reemplazando en los datos de la empresa se obtiene el siguiente porcentaje:

- *Total de trabajadores: 8 (Tabla N° 05)*
- *Total de trabajadores sin capacitación: 6 (Tabla N°06)*

$$\text{Porcentaje de personal sin capacitación} = 75 \% = (6 / 8) \times 100$$

El porcentaje del personal con falta de capacitación antes de diseñar una propuesta de mejora fue de 75% con relación al total de trabajadores que laboran en la empresa Servicios Generales Empe S.A.C.

La falta de personal calificado incide en la morosidad de la empresa Servicios Generales Empe S.A.C. de la siguiente manera:

- No se logra identificar los indicios que el cliente presenta y que son indicadores de que serán clientes morosos.
- Desconocimientos de las características y necesidades del mercado, lo que conlleva a un inadecuado producto crediticio.

3.5 Determinar la incidencia en la morosidad, generada por la carencia de un sistema de alertas para la realización de la cobranza.

3.5.1 Importe total de morosidad

A través de la ficha documental presentada en el Anexo N° 05 se puede resaltar el total de morosidad al 01 de enero que tiene la empresa por la falta de un sistema de alertas que sirve para mantener la calidad de la cobranza, de este anexo se detalló en la Tabla N.º 05 a continuación los importes vencidos. La labor preventiva es muy importante, existen algunas herramientas que nos permiten ver si el deudor puede ser potencialmente problemático y nos ayuda a llevar un estricto control de sus cuentas por cobrar y conocer las fechas de vencimiento.

El acceso a la información y al conocimiento se ha convertido en una herramienta importante para que las empresas evolucionen. La brecha digital necesita ser medida no sólo en términos de números de teléfonos o números de computadoras, sino también en términos de opciones, facilidades y costos adecuados para el acceso a este sistema; estos programas deben aplicar su conocimiento apoyando a las empresas a mejorar sus procesos.

Tabla N° 7: Reporte de clientes morosos

N°	CLIENTES	IMPORTE MOROSO		DIAS MOROSOS
1	Municipalidad Distrital Cospan	S/.	1500,00	155
2	Cesc Ocio y Entretenimiento E.I.R.L.	S/.	353,53	150
3	Colegios Peruanos S.A.	S/.	18000	85
4	Altek Trading S.A.C.	S/.	3000,0	210
5	San Fernando S.A.	S/.	1468,10	90
Importe total moroso		S/.	24321.60	

Fuente: Elaboración Propia

La tabla anterior detalla el número de clientes morosos con su respectivo importe total y el número de días después de su fecha de vencimiento de la factura, solo en el caso del cliente Colegios Peruanos S.A. los días morosos mostrados es la suma de dos facturas pendientes de cobro, de 55 y 30 días respectivamente. Estos clientes son algunos de la lista del total de clientes que tiene la empresa donde está ubicada en el Anexo N°05.

3.5.2 Índice de morosidad

Este indicador muestra el comportamiento que existe en las cuentas por cobrar de la empresa.

$$\text{Índice de morosidad} = \frac{\text{Saldo de la cartera morosa vencida}}{\text{Saldo total de la cartera morosa y vigente}}$$

Reemplazando en los datos de la empresa se obtiene el siguiente porcentaje:

- *Saldo total cartera morosa y vigente: 32708.47 (Anexo N°05)*
- *Saldo cartera morosa vencida: 24321.6 (Tabla N°07)*

$$\text{Índice de morosidad} = 0.74 = 24321.6 / 32708.47$$

El índice de morosidad antes de diseñar una propuesta de mejora fue de 0.74 con relación al total de las cuentas por cobrar entre vigentes y morosas que tiene la empresa de Servicios Generales Empe S.A.C.

3.6 Diseño de una propuesta que elimine las debilidades encontradas en el proceso de cobranzas para reducir la tasa de morosidad

Como un paso previo para elaborar el manual de funciones del trabajador y políticas de la empresa, es necesario adquirir y/o elaborar productos de mejora para el área de cobranzas que ayudará a disminuir la morosidad, tales como:

INFRAESTRUCTURA

Recursos Tecnológicos

- Asignar una impresora ubicada en el departamento de cobranzas para uso exclusivo de esa área, bloqueando el acceso vía red al resto de usuarios. Este recurso ayudará a que el área de cobranza sea más rápida y efectiva emitiendo documentos ya sea cuando un cliente este en evolución crediticia o el área este dando seguimiento de cobranza a un cliente moroso.

Recursos no Tecnológicos

- Reorganizar las áreas de la empresa lo cual conlleva establecer un área específica para cobranzas las cual esté debidamente equipada y organizada. Lo antes mencionado involucra que cuente con el equipo tecnológico suficiente con

el fin de ser más eficaces los procedimientos. Esta mejora ayudará a que los procesos sean más activos ya que toda la información estará al alcance de la persona que se haga responsable exclusivamente del área de cobranzas.

- Crear un archivo único de facturas y documentos, remodelando el existente. La reorganización de los archivadores, fólderes ayudara a definir archivos que conserve ordenado las solicitudes por cada cliente, además ayuda a que el área únicamente tenga documentos correspondientes a su departamento y no estén confundándose con otros documentos de otras áreas de la empresa.

3.6.1. Manual de funciones para el personal

3.6.1.1. Reglas para la implementación del Manual

Para la implementación del presente manual se sugiere adoptar las siguientes reglas:

- ✓ La implementación del manual debe reflejar evidencia de la autorización de la gerencia.
- ✓ El jefe del Departamento de Cobranza debe velar por el fiel cumplimiento del presente manual.
- ✓ En caso de existir la necesidad de modificar el manual de políticas y procedimientos del Departamento de Cobranza debe ser realizado por el gerente o Jefes de Departamento.
- ✓ El jefe del Departamento de Cobranza está en la obligación de velar por la aplicación del instrumento, considerando los siguientes aspectos:
 - Que las actividades sean ejecutadas según lo diseñado en la política y en el procedimiento correspondiente.
 - Que todas modificaciones a los procedimientos se encuentren acorde a las necesidades que se presenten en el área de trabajo.

3.6.1.2. Políticas en la empresa

3.6.1.2.1. Políticas generales:


- ✓ Organización orientada a la satisfacción del cliente y sustentada en resultados.
- ✓ Liderazgo en todos los niveles.
- ✓ Participación comprometida del personal tendiente a desarrollar una cultura corporativa.
- ✓ Enfoque a procesos, sistemas automatizados y mejoramiento continuo.
- ✓ Capacitación e investigación permanente al personal.
- ✓ Revisar periódicamente el manual de políticas y procedimientos.

3.6.1.2.2. Políticas para el control de la cartera de clientes

- ✓ La persona encargada de la revisión de la cartera deberá generar los reportes diarios, para verificar los vencimientos de las cuotas.
- ✓ No se podrá entregar ningún tipo de documento si el cliente no se encuentra al día.

3.6.1.2.3. Políticas para la cobranza

Figura N° 6: Reportes de cobranza

CONTROL DE COBRANZAS			
		RESPONSABLE:	
		FECHA:	
		PAGINA:	
CONTACTOS TELEFONICOS SEMANALES			
Nº	Llamadas efectivas	Llamadas no efectivas	Llamadas realizadas
1			
2			
3			
4			
CONTACTOS PERSONALES SEMANALES			
Nº	Visitas efectivas	Visitas no efectivas	Visitas realizadas
1			
2			
3			
4			
RECAUDO SEMANAL.			
Nº	Recaudo Total	Presupuesto Recaudado	% Cumplimiento
1			
2			
3			
4			
OBSERVACIONES			
ELABORADO POR: BERNAOLA BELEN, SANCHEZ SOFIA		REVISADO: ADMINISTRADOR	APROBADO: GERENTE

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°7: Contrato de servicios

CONTRATO DE LOCACION DE SERVICIOS

Conste por el presente documento el CONTRATO DE LOCACION DE SERVICIOS que celebran de una parte **SERVICIOS GENERALES EMPE S.A.C.** con RUC N° 20602076840 debidamente representada por su Gerente General Culquitante Moreno Branny Joao, identificada con DNI N° 70485415, con domicilio en Calle 30 de mayo N° 482 – Florencia de Mora en adelante **EL LOCADOR** y de otra parte, el SR. XXXXXXXXXXXXXXXX, identificado con DNI N° XXXXXXX, con domicilio en XXXXXXXXXXXXXXXX, en adelante **EL COMITENTE**, según los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO. - ANTECEDENTES

1.1.- EL COMITENTE es una persona (jurídica/ natural) que tiene como objeto principal el

1.2.- EL LOCADOR es una persona jurídica que tiene como objeto principal el servicio de mantenimiento y reparación de bienes.

SEGUNDO. - OBJETO DEL CONTRATO

Por el presente **EL COMITENTE** Y **EL LOCADOR** convienen en celebrar un contrato de locación de servicios (en adelante, **EL CONTRATO**) en virtud del cual **EL LOCADOR** se encargará de de **EL COMITENTE**.

TERCERO. - DEL PAGO

EL COMITENTE entregará al **LOCADOR** una contraprestación equivalente a En dicha suma ya se encuentra incluida la retención por el impuesto a la renta que es de cargo exclusivo de **EL LOCADOR**.

EL LOCADOR recibirá la contraprestación aquí pactada conforme a lo estipulado en el punto 4.1.3.

CUARTO. - OBLIGACIONES DE LAS PARTES

4.1.- Obligaciones del LOCADOR:

4.1.1.-

4.1.2.- La contraprestación por la promoción será pagada al **LOCADOR** contra la entrega de su factura una vez concretadas y verificadas en forma efectiva, los servicios para los cuales fue contratados.

4.2.- Obligaciones del COMITENTE:

4.2.1.- Concluido el servicio el **COMITENTE** tiene la obligación de cancelar en su totalidad dicho servicio con transferencia a la cuenta bancaria del **LOCADOR**. Si no fuera el caso el **COMITENTE** tiene el derecho de hacer un seguimiento al pago mediante llamadas y notificaciones. Transcurrido el tiempo y notificado la deuda el **LOCADOR** procederá a enviar a su abogado para que empiece el proceso de embargo.

4.2.2.- Otorgarle una contraprestación a **EL LOCADOR** cuando se concreten

QUINTO. - VIGENCIA DEL CONTRATO

El presente contrato tendrá una duración de un tiempo indeterminado hasta que el servicio se concluya en su totalidad.

SEXTO. – SUBCONTRATACION O CESION

EL LOCADOR queda prohibido de subcontratar o ceder este contrato, sin el consentimiento previo, de **EL COMITENTE**, asumiendo la responsabilidad total por la ejecución y cumplimiento del mismo

EL LOCADOR

EL COMITENTE

- ✓ El área de cobranzas deberá enviar a los clientes las notificaciones de cobros 5 días antes de su vencimiento.
- ✓ En el caso de facturas vencidas, la persona encargada de las cobranzas a través del nuevo diseño de control de cobranzas deberá realizar llamadas telefónicas para verificar la razón por la cual el cliente no ha efectuado el pago al tercer día de vencimiento.
- ✓ Si el cliente persiste en el incumplimiento, la persona encargada de gestionar la cobranza deberá realizar una notificación, donde se recuerde al cliente que el impago de sus cuotas, genera intereses de mora, al llegar al mes o a la prórroga otorgada.
- ✓ Si el cliente no atendió el segundo llamado se deberá realizar una tercera notificación solicitándole que se presente a la oficina a cancelar los intereses de mora, asimismo se visitará al cliente al segundo mes de vencimiento.
- ✓ En el caso de que el cliente no haya hecho caso a ninguna notificación, se realizará una visita por parte del abogado para empezar el proceso de embargo.
- ✓ El jefe del departamento es responsable de organizar, supervisar y controlar el envío oportuno e inmediato de los rubros a cobrar.
- ✓ Intensificar la gestión de cobro mediante comunicaciones, llamada telefónicas o visitas a los clientes.
- ✓ Reducir al máximo el plazo medio de cobro.
- ✓ Controlar la morosidad.
- ✓ Comprobar que las ventas se efectúen según las condiciones establecida por la organización.

- ✓ La empresa deberá contratar a un cobrador para realizar la gestión de cobro de acuerdo a la ubicación geográfica del domicilio de los clientes.
- ✓ Proponer métodos y cambios que puedan mejorar el resultado del departamento: uno de estos es realizar un contrato de locación de servicios para presentar al cliente y continuar con el proceso.
- ✓ Analizar y presentar informes semanales de la recuperación de la cartera, los reportes de cobranzas, a fin de intensificar la gestión de cobro y controlar que se cumplan los plazos previstos.
- ✓ Emitir informes mensuales de cobranzas.
- ✓ Analizar la cartera de acuerdo a la antigüedad de la misma, conciliar mensualmente con el departamento de contabilidad las cuentas por cobrar.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal que conforma el departamento.

3.6.2. Procedimientos

3.6.2.1. Procedimientos para el control de cartera

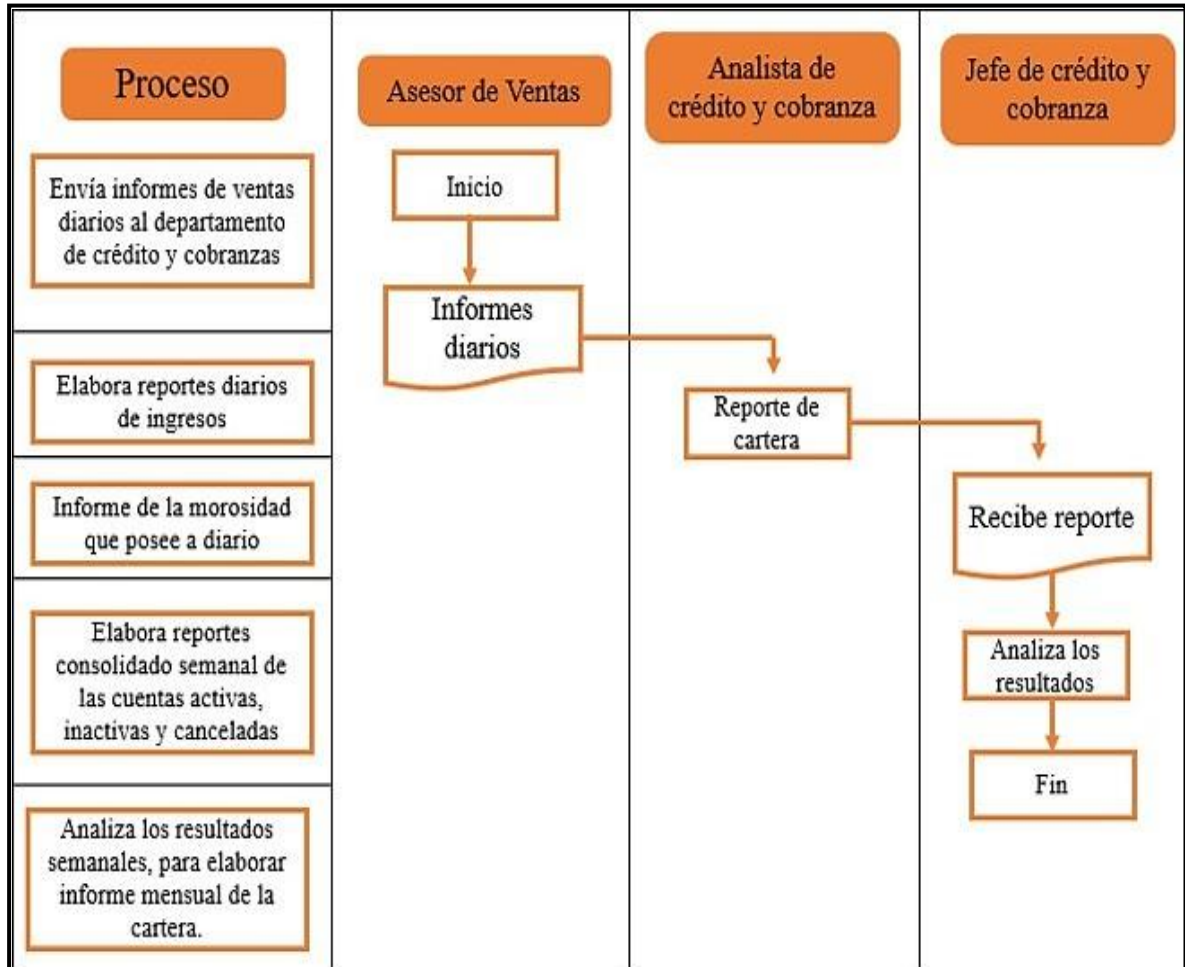
Tabla N° 8: Proceso de control de la cartera de clientes

PROCEDIMIENTOS		
PROCESO: CONTROL DE CARTERA		
POLITICAS: Para el control de cartera se emitirá informes periódicamente, para verificar los ingresos e índices de la morosidad que se posee a determinada fecha.		
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN
Asesor de Ventas	Envía informes diarios de las ventas al departamento de cobranza	
Analista de Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora reportes diarios de ingresos • Informa de la morosidad que se posee a diario • Elabora un reporte consolidado semanal de las cuentas activas, inactivas (morosidad) y cancelados. 	
Jefe del Departamento de Cobranza	Analiza los resultados semanales, para elaborar el informe mensual y verifica el cumplimiento de las proyecciones de venta, la rotación de la cartera de clientes como la recuperación de las cuentas morosas.	

Fuente: Elaboración Propia

3.6.2.1.1. Flujograma para el control de cartera

Figura N° 8: Flujograma de control de cartera



Fuente: Elaboración Propia

3.6.2.2. Procedimientos en caso exista morosidad en la cartera de clientes

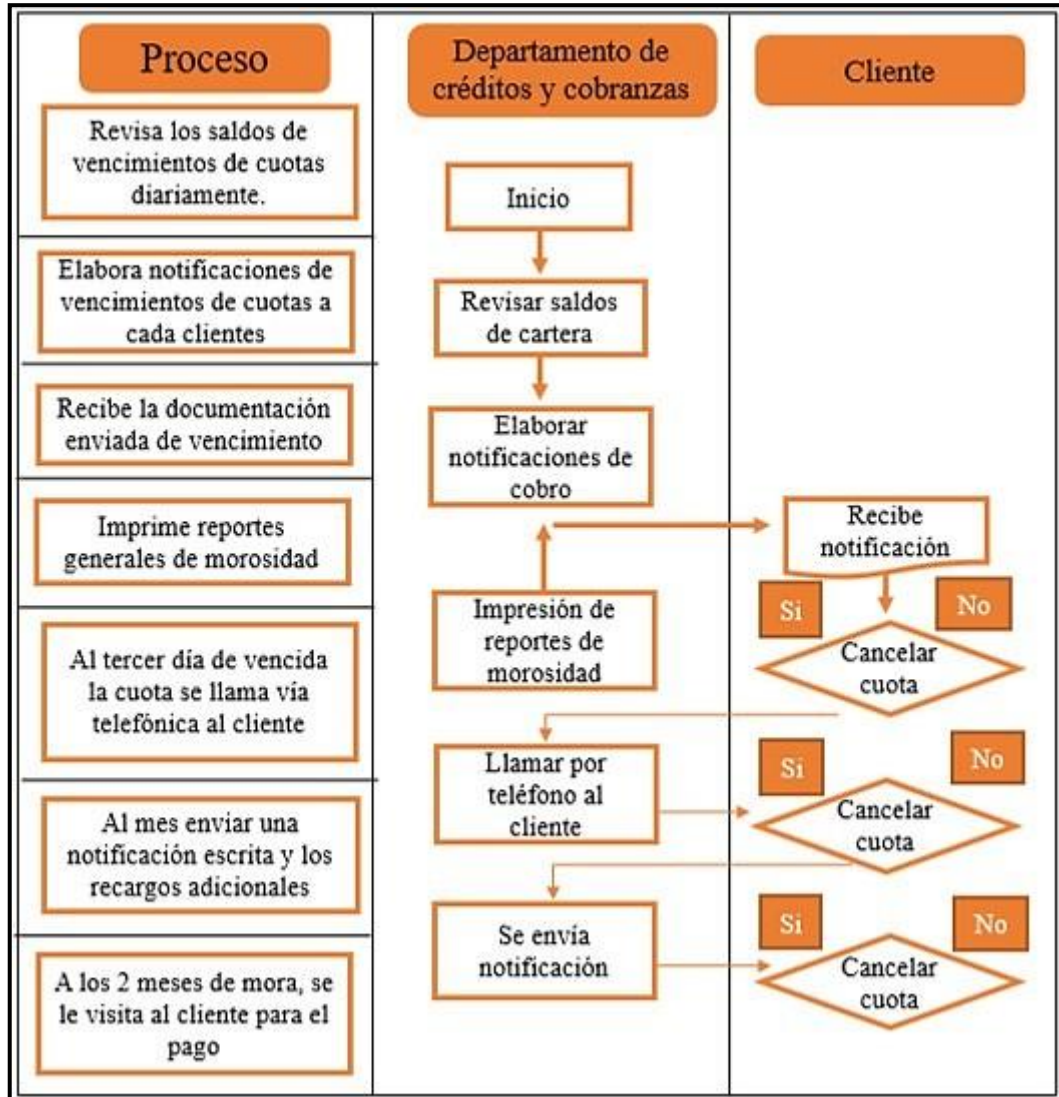
Tabla N° 9: Proceso de cobranza a los clientes en situación de morosidad

PROCEDIMIENTOS		
PROCESO: EN CASO DE MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CLIENTES		
POLITICAS:		
<ul style="list-style-type: none"> El departamento se encargará de revisar diariamente los saldos de vencimiento de las facturas para notificar a los clientes oportunamente y controlar el nivel de morosidad. 		
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN
Departamento de Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> Revisa los saldos de vencimientos de facturas diariamente Envía notificaciones de vencimiento de las facturas a cada cliente. 	
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Recibe la documentación enviada por el vencimiento de la factura. 	
Departamento de Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> Se imprime reportes generales de morosidad para ver el porcentaje de la cartera de mora. Al tercer día de vencida la factura se llama vía telefónica al cliente. Si se llegó a una prórroga, esperar si llega el mes enviar una notificación escrita y los recargos adicionales por la morosidad. Pasados los 2 meses de mora, se le visita al cliente para el pago respectivo. 	

Fuente: Elaboración Propia

3.6.2.3. Flujograma en caso morosidad en la cartera de clientes

Figura N° 9: Flujograma de morosidad en los clientes



Fuente: Elaboración Propia

3.6.3. Capacitaciones al personal

- Capacitar al encargado de ventas, administrador o asistente contable sobre la importancia de entregar a tiempo y de forma oportuna las facturas a los clientes.
- Capacitar a los cobradores sobre temas tributarios (retenciones), legalidad de las facturas (firma), cobranza efectiva, etc.
- Capacitación al personal sobre el manual de control interno, procedimientos y formatos para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar.
- Formar en base a una cultura de calidad entre el personal de compras, ventas, servicios y área administrativa con el fin de concientizar sobre la importancia de emitir correctamente una factura y entregarla a tiempo cuyo resultado es la cobranza efectiva.

Tabla N° 10: Cronograma de capacitaciones

PERIODO	2019																																
	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
SEMANAS	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
I CAPACITACION	■	■	■																														
II CAPACITACION				■	■	■																											
III CAPACITACION							■	■	■																								
IV CAPACITACION										■	■	■																					
V CAPACITACION													■	■	■																		
VI CAPACITACION																■	■	■															
VII CAPACITACION																			■	■	■												
VIII CAPACITACION																						■	■	■									
IX CAPACITACION																									■	■	■						
X CAPACITACION																												■	■	■			
XI CAPACITACION																															■	■	■

Fuente: Elaboración Propia

Desarrollado el trabajo de investigación podemos afirmar que las debilidades en el proceso de cobranza tienen incidencia negativa en la morosidad la empresa Servicios Generales EMPE S.A.C. Para lo cual se diseñó diversas medidas que ayudaran a disminuir la tasa de morosidad de la empresa en mención.

Una de las propuestas planteadas es establecer el área de cobranza la cual debe estar equipada correctamente con equipos tecnológicos así mismo mantener en archivadores la información al día, estableciendo un orden adecuado el cual permita identificar las cobranzas vencidas de acuerdo al tiempo de atraso. Este punto es elemental en el proceso de cobranza ya que si la empresa no cuenta con un área asignada evita que se realice un seguimiento eficaz a las cuentas por cobrar. Esta medida será de gran apoyo para la empresa ya que los procedimientos serán más eficientes.

Para que el área establecida de cobranzas funcione correctamente es necesario que la empresa cuente con ciertas medidas en las cuales el personal se rija es por ello que se propuso como medida un manual de funciones para el personal. El manual antes mencionado plantea las políticas generales de la empresa, así como las políticas para el control de la cartera de los clientes, estas políticas planteadas serán de apoyo para el personal acerca de su comportamiento y procedimiento adecuado para tomar decisiones dentro de la empresa. En este manual también se explica proceso adecuado de cobranzas, implementando un reporte de cobranzas en el que detalla las llamadas y visitas realizadas así mismo también se plantea un ajuste en el contrato de servicios en el cual da a conocer al cliente el proceso de cobranza.

Otra medida planteada que se considero fue establecer procedimientos para el control de cartera el cual involucra elaborar reportes diarios de todos los ingresos y cuentas morosas así también como realizar informes semanales para informar a gerencia. Por otro lado,

también se propuso procedimientos en caso exista morosidad en la cartera de clientes, en este medio se indica lo acciones a tomar si el cliente no pagara en la fecha establecida. Los procedimientos mencionados serán de vital apoyo para la disminución de la morosidad, con estos procedimientos el personal sabrá las acciones correctas a tomar cuando exista cuentas por cobrar esto apoyará a recuperar de manera más ardua las cuentas por cobrar. Para que las medidas antes mencionadas se desarrollen de manera correcta y eficaz es necesario que el personal sea competente, es por ello que como última medida se planteó la capacitación del personal. Esta medida planteada contribuirá a que los trabajadores estén capacitados para hacer frente todas sus funciones. Los trabajadores al estar capacitados podrán desarrollar de manera correcta sus actividades dentro de su cargo lo cual ayudará disminuir la tasa de morosidad dentro de la empresa.

Todas estas medidas antes mencionadas se han planteado con el fin de mejorar el proceso de cobranza y por ende disminuir la tasa de morosidad de 0.74%. Con la aplicación de estas medidas la cartera de clientes morosos ira disminuyendo gradualmente, generando mayor liquidez a la empresa.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Con los resultados presentados en el capítulo anterior del presente trabajo de investigación se determina el cumplimiento de la hipótesis planteada, que las debilidades del proceso de cobranza inciden en la tasa de morosidad de la empresa Servicios Generales EMPE S.A.C. debido a las cuentas incobrables que tiene la empresa ya que su proceso de cobranza no funciona al momento de aplicarlo con los clientes, la falta de seguimiento a sus cobranzas, además de la ausencia de personal especializado para esta área impide realizar un cobro exitoso, y la carencia de un sistema de alertas para la realización del cobro, por lo tanto, podemos afirmar que a más nivel de estrategia de cobranza menor será el nivel de morosidad y de tal forma que un menor nivel de estrategia de cobranza mayor será el nivel de morosidad.

Al establecer el *proceso de cobranza* se diagnosticó que tenía un inadecuado funcionamiento al momento del cobro tal como se muestra en las Figura N°03 donde se visualiza el flujograma de la venta al crédito donde el mayor error está en la no evaluación crediticia de sus clientes para poder otorgar la venta al crédito, solo aceptan su requerimiento y al momento ya lo están facturando. Lo mismo sucede con la Figura N° 04 que visualiza el proceso de cobro que existe en la empresa Servicios Generales EMPE S.A.C. donde el encargado de este proceso solo chequea si hay algún depósito o transferencia a la cuenta corriente y ahí termina su labor de cobranza; estos resultados se contrastan con lo obtenido por Pérez y Ramos (2016) quienes concluyeron que no existe un control interno de las Cuentas por Cobrar. El personal no está siendo capacitado para afrontar responsabilidades de manera eficiente, la evaluación crediticia al cliente se realiza de manera deficiente al momento de otorgarle el crédito, no existen procedimientos y políticas de cobranza; por ello

no existen controles de carácter preventivo que verifiquen el buen cumplimiento de los objetivos. Asimismo, Escolme señala que la cobranza es un “Proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra 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, 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”.

Al elaborar el *proceso de seguimiento* se diagnosticó, la falta de seguimiento a los clientes dado que el encargado de la cobranza solo realiza una vez semestralmente las llamadas a sus clientes morosos para el cobro tal como fue detallado en la Tabla N° 04 donde muestra que la fecha de la llamada es realizada tres o cuatro meses después de que la factura haya vencido lo que ocasiona que los días de atraso aumente y por consiguiente que los clientes se acostumbren a pagar siempre a destiempo cuando deben pagar en la fecha límite del día en que se vence la factura. Estos resultados se contrastan con lo obtenido por Alvarez, Garay y Goicochea (2017) quienes concluyeron que el Seguimiento y Análisis incide significativamente en los estados financieros del primer semestre del periodo del 2015, dando como resultados indicadores negativos - que, si bien no están por debajo del punto del punto de equilibrio, los resultados del periodo mencionado no coinciden con el crecimiento obtenido en los últimos periodos; asimismo, según Gestion.org (2018) definió “La primera clave para hacer un seguimiento de los clientes es contar con una ficha de cada cliente en que se tengan los datos de contacto y otros datos de interés, como pueden ser los de compra que permitirán conocer mucho mejor las necesidades y hábitos de los clientes para ofrecerles lo mejor en cada momento”.

En cuanto a la *ausencia de personal calificado* es una debilidad clave en la empresa ya que la mayoría de los trabajadores mostrado en la Tabla N° 06 no han elaborado una capacitación en cobranzas por no dar la importancia necesaria a esta área y aun así llevan el control o seguimiento al proceso de cobranza que tiene la empresa. Estos resultados se contrastan con lo obtenido por Herrera (2014) quien concluyó que los procesos de cobranza en la empresa Linde Gas Perú presentan grandes oportunidades de mejora, principalmente a través de la optimización de los recursos humanos, asimismo según Escolme “El ejecutivo de cobranza debe tener en cuenta: El éxito de su departamento depende de que logre una cobranza puntual a través de sus trabajadores no deben permitir que se retrasen los clientes, cuanto más tiempo pase en la cobranza, mayor será la probabilidad de que se vuelva incobrable”.

Referente a la *morosidad* se diagnosticó que la empresa tiene un alto índice de morosidad de 0.68 que calculado del total de ventas al crédito tal como figura en el Anexo N.º 05 en la cual se pudo extraer los clientes morosos que sus facturas ya están vencidas por un tiempo mayor a dos meses en promedio donde esta detallada en la Tabla N° 07, estos importes morosos pueden ocasionar un mayor nivel de morosidad si es que no ejecutan a tiempo la propuesta que se detalló en el punto 3.6 del capítulo anterior. Estos resultados se contrastan con lo obtenido por Beltrán, Vásquez (2017) quienes concluyeron al término del trabajo el problema de morosidad planteado en la casuística donde se ve puede visualizar en los últimos informes financieros y a la vez que cuenta con una falta de actualización de la base de datos de los clientes, falta de mecanismos de gestión de cobranzas y falta de ayuda de los clientes que no pueden cancelar sus cuotas pendientes, asimismo según Torrent (2010) “la tasa de morosidad se entiende el cociente entre “riesgos dudosos” (numerador) y “riesgos totales” (denominador). La tasa de morosidad nos informa del porcentaje de créditos dudosos sobre el total de créditos. Dicha tasa de morosidad potencial o máxima se obtiene, pues, de añadir a la tasa de morosidad contable, la tasa de riesgo transformado.”

Al establecer el *diseño de propuesta* se dio la opción a que la empresa pueda ejecutar esta propuesta diseñada para el problema del proceso de cobranza donde se detalla un manual de procedimientos y previo a eso algunas adquisiciones que debe hacer la empresa, además de las políticas generales que debe tener la empresa y políticas exclusivas en cuanto a la cobranza. En cuanto al personal se puede realizar capacitaciones tres veces al mes contando con un cronograma de capacitaciones tal como se muestra en la Tabla N° 10 donde semanalmente se puede ir mejorando los problemas que se presente en la empresa, además se elaboró nuevos procedimientos tanto para el control de la cartera de clientes y también si en caso se genera morosidad dentro de la cartera cada uno con su flujograma mejorado. Estos resultados se contrastan con lo obtenido por Silva y Sevilla (2013) quienes concluyeron que la propuesta diseñada sirve de gran utilidad a la empresa ya que se puede evidenciar que se han cometido errores durante la emisión de facturas que inciden en la morosidad, además que los trabajadores encargados de esa área no poseen un control de las fechas a vencer de las facturas.

Como resultado general, los resultados obtenidos del presente trabajo con los resultados de los trabajos investigados (antecedentes) todas guardan similitud, que las variables de estrategia de cobranza y morosidad son de correlación inversa. En tal sentido que, si se tiene una cartera de clientes morosos amplia es que se está aplicando una estrategia de cobranza deficiente, por lo tanto, se debe aplicar cambios o mejoras para reducir la tasa de morosidad.

4.2 Conclusiones

- Las debilidades en el proceso de cobranza inciden significativamente en la tasa de morosidad de la empresa Servicios Generales EMPE S.A.C. porque no ha permitido recuperar el total de la cartera de crédito que tenía los clientes, ya que no pagaron oportunamente debido al inadecuado proceso de cobranza que tenía la empresa, por una carencia en conocimientos y experiencia en el ámbito de las políticas de cobranza. Por lo tanto, genera problemas en el sistema administrativo dificultando así, la toma de decisiones estratégicas que le permitan determinar el rumbo futuro y la posición competitiva que esta posee, siendo esta la manera de potenciar el funcionamiento de la misma, y el fortalecimiento del servicio a ofrecer.
- Al describir el proceso de cobranza se concluye que no existe un control interno de la cobranza a causa de que el personal no está siendo capacitado para afrontar responsabilidades de manera eficiente. Además, la evaluación crediticia al cliente se realiza de manera deficiente al momento de otorgarle el crédito, no existen procedimientos y políticas de cobranza; por ende, no existen controles de carácter preventivo que verifiquen el buen cumplimiento de los objetivos.
- Las debilidades que presenta en la actualidad el departamento de cobranza dado que no cuenta con el personal especializado para realizar efectiva la gestión de créditos y una falta de capacitación permanente respecto a cobranzas.
- Al determinar la morosidad causada por la carencia de un sistema de alertas se concluye que el área de cobranza cuenta con una falta de actualización de la base de datos de los clientes, falta de mecanismos de gestión de cobranzas y falta de ayuda de los clientes que no pueden cancelar sus cuotas pendientes.

- Al diseñar una propuesta que ayude a mejorar las debilidades en la cobranza se determina mejorar las actividades, procedimientos y formatos, las mismas que son de gran utilidad, ayudando de manera práctica y oportuna el buen funcionamiento del proceso de cobranzas, con lo cual reducirá las ineficiencias administrativas

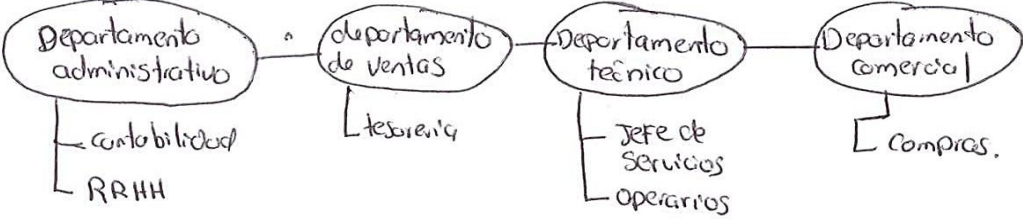
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bañuelos, S. (2012). *Los errores más comunes en crédito y cobranza*. Lima, Perú.
- Beltrán, J. y Vásquez, A. (2017). *Incidencia de políticas de crédito en el índice de morosidad en la empresa Fiberlux S.A.C*. Lima, Perú.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. En administración, economía, humanidades y ciencias sociales. (pág.320).
- Castañeda, A. y Tamayo, J. (2013). *La morosidad y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Escolme, F. (2016). *La cobranza*. Lima, Perú.
- Gestión, D. (2017). *Como hacer un buen seguimiento a los clientes*. Lima, Perú.
- Herrera, P. (2014). *Factores que influyen en el mejoramiento de los procesos y controles en el área de créditos y cobranzas de la empresa Linde Gas S.A. – Sucursal Trujillo*. Trujillo, Perú.
- Hispanjuris, E. (2013). *Morosidad: Gestión, Prevención y Soluciones*. Madrid, Perú.
- Lizarraga, A. (2013). *Gestión de riesgo de crédito y su incidencia en la morosidad de las cooperativas de ahorro y crédito no autorizado a operar con recursos del público en la Región La Libertad*. Trujillo, Perú.
- Malka, A. (2017). *3 problemas comunes con la cobranza*. Madrid, España.

- Núñez, D. y Pinedo, A. (2018). *Implementación de estrategias de cobranza para reducir el índice de morosidad de los créditos en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. de Trujillo, 2018*. Universidad Privada del Norte, Trujillo.
- Ortiz, F. (2004). *Diccionario de Metodología de la Investigación Científica*. México D.F., México: Editorial Limusa.
- Pérez, T. y Ramos, M. (2016). *Implementación de un sistema de control interno en las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Bagservis S.A.C., en Trujillo, en el año 2016*. Trujillo, Perú.
- Santa, D., Garay, L. y Goicochea, E. (2017). *El control de la cartera de clientes y su incidencia en la información financiera de la Coopac en el primer semestre del periodo 2015*. Lima, Perú.
- Silva, A. y Sevilla, G. (2013). *Propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A., ubicada en el estado de Miranda*. San Diego, Venezuela.
- Torrent, M. (2010). *La morosidad de bancos y cajas: tasa de morosidad y canje de créditos por activos inmobiliarios*. Barcelona, España

ANEXOS

ANEXO N° 01: OBSERVACION

GUIA DE OBSERVACIÓN	
RESPONSABLES:	Belen Bernaola Ballen
EMPRESA:	Servicios Generales Empe S.A.C.
FECHA:	20/02/2020
LUGAR:	Florencia de Mora
DETALLES	
<p>- Se observó en la empresa que cuenta con las siguientes áreas, pero no están establecidas claramente, se ve ausente el área de créditos y cobranzas o una área que realice esa función.</p>  <pre> graph LR A([Departamento administrativo]) --- B([Departamento de Ventas]) B --- C([Departamento técnico]) C --- D([Departamento comercial]) A --- A1[Contabilidad] A --- A2[RRHH] B --- B1[Tesorería] C --- C1[Jefe de Servicios] C --- C2[Operarios] D --- D1[Compras] </pre> <p>- Al realizar una venta pasa por distintos áreas hasta la emisión de su factura y termina en el área de contabilidad con su registro y su archivo, el asistente administrativo envía las cotizaciones mediante correo y si es aceptado por el cliente, se comunica al departamento técnico que trabaja y coordina junto con el jefe de Servicios. La factura es emitida y se entrega mediante correo al cliente, durante el día revisan si hubiera un ingreso en las cuentas, pero la empresa esa es la forma correcta de dar seguimiento.</p> <p>- El ambiente en la empresa se nota muy tenso, los colaboradores no tienen muy en claro sus funciones, ya que estas no están plasmadas en documentos. Además no existe un organigrama de procesos dentro de la empresa, también está ausente un organigrama con el personal y sus cargos para que de esta manera los trabajadores sepan sus cargos y funciones.</p> <p>- En la cobranza el personal no realiza un seguimiento debido a que no saben su función además de no estar capacitado para dichas funciones.</p>	

VALIDADO POR:



Mg. Pamela Maidolly Torres Moya

ANEXO N° 02: OBSERVACION

GUIA DE OBSERVACIÓN	
RESPONSABLES:	Sofia Sanchez Saona.
EMPRESA:	Servicios Generales Empe SAC / Ruc: 20602076840
FECHA:	20/02/2020
LUGAR:	Ploencia de Mora - La Libertad.
DETALLES	
<p><u>Ventas al crédito:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El asistente recibe solicitud del cliente, y solicita precio al jefe de ventas. 2. el asistente responde cotización por correo electrónico. 3. el departamento técnico recibe la confirmación del servicio y coordina con el jefe de servicio. 4. El asistente emite la factura al cliente y entrega el comprobante. 5. el asistente entrega la factura con sus copias al área de contabilidad para registro y archivo. 	
<pre> graph TD A[Solicita precio al área] --- B((Jefe de Ventas)) A --- C((El asistente administrativo)) C --- D[Recibe solicitud del cliente] D --- E[Emite la factura al cliente y entrega el comprobante] E --- F[Entrega la factura con copias al área] C --- G((Departamento técnico)) G --- H[recibe confirmación de servicio y] H --- I[coordina con el] I --- J((Jefe de Servicio)) I --- K((Área de contabilidad)) K --- L[registra y archiva la venta] </pre>	

VALIDADO POR:

Pamela Torres Moya

Mg. Pamela Maidolly Torres Moya

ANEXO N°03:

ENTREVISTA APLICADA A LOS COLABORADORES

NOMBRE:	Rodríguez Zavala Alex Antonio	CARGO:	Administrador
FECHA:	10/03/2020		

1. **¿Existe un área de cobranzas y créditos?**
No existe un área establecida
2. **¿Existen políticas de cobranzas?**
Aun no existe, porque no contamos con una persona encargada para elaborar políticas de cobranza
3. **¿Existe un personal dedicado a la gestión de cobranzas?**
No existe una persona estable para esa función, es un trabajo rotativo porque las funciones y procesos no están definidos de manera clara.
4. **¿Los mecanismos que utiliza la empresa para la gestión de cobranza son?**

Se espera que el cliente nos pague y otras veces realizamos llamadas o mensajes.
5. **¿La empresa realiza un seguimiento después de haber otorgado el crédito?**
No existe una persona estable que realice esa función en específica o alguna relacionada.
6. **¿Usted conoce cuál es el monto mínimo que la empresa considera para otorgar un crédito?**
No hay un monto mínimo para realizar una venta al crédito, si no depende del grado de confianza o relación con el cliente
7. **¿Se revisa los saldos pendientes de los documentos por cobrar para determinar cuáles son las cuentas morosas?**
No existe un área establecida ni una persona estable para realizar esas funciones
8. **¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades en el área de crédito y cobranzas?**
La empresa carece del área por lo cual las funciones se encuentran dispersas
9. **¿La empresa evalúa a través de índices de morosidad su cartera?**
En la empresa no se lleva un control de la documentación de los créditos por ello se nos dificulta realizar índices de morosidad
10. **¿Existe un modelo de créditos y cobranzas?**
Servicios Generales Empe no cuenta con un modelo de procesos de créditos y cobranzas es por ello que las funciones de esa área no son atribuidas a una persona en específico.

ANEXO N°04:

ENTREVISTA APLICADA A LOS COLABORADORES

NOMBRE:	Uceda Davalos Judith Betsy	CARGO:	Asistente contable
FECHA:	10/03/2020		

1. ¿Existe un área de cobranzas y créditos?

La empresa Servicios Generales Empe no cuenta con un área específica de cobranza.

2. ¿Existen políticas de cobranzas?

No existe, debido a que no existe una persona específica que se encargue de esa área

3. ¿Existe un personal dedicado a la gestión de cobranzas?

No existe una persona fija para esa labor, a veces lo efectúa el área de ventas otras veces lo realiza mi persona, pero las áreas y los procesos no están establecidos claramente.

4. ¿Los mecanismos que utiliza la empresa para la gestión de cobranza son?

Algunas veces el administrador suele llamar o enviar mensajes

5. ¿La empresa realiza un seguimiento después de haber otorgado el crédito?

La empresa Servicios Generales Empe no cuenta con una persona responsable, para que realice el seguimiento después de otorgar el crédito

6. ¿Usted conoce cuál es el monto mínimo que la empresa considera para otorgar un crédito?

En la empresa no tienen establecido un monto mínimo para realizar una venta al crédito.

7. ¿Se revisa los saldos pendientes de los documentos por cobrar para determinar cuáles son las cuentas morosas?

No se realiza un seguimiento a las cuentas por cobrar

8. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades en el área de crédito y cobranzas?

La empresa carece de las funciones y responsabilidades en el área de créditos y cobranzas.

9. ¿La empresa evalúa a través de índices de morosidad su cartera?

La empresa no realiza índices por la falta de documentación exacta de las cuentas por cobrar

10. ¿Existe un modelo de créditos y cobranzas?

Servicios Generales Empe, tiene deficiencias en políticas de créditos y cobranzas, funciones, responsabilidades del área de crédito y cobranzas, por esas razones mencionadas se ve en la necesidad de un modelo de los procesos de créditos y cobranzas.

ANEXO N°05: ANALISIS DOCUMENTAL

INSTRUMENTO: FICHA DE CHEQUEO

N°	NOMBRE DE CLIENTES	FECHA DE EMISION DE FACTURA	FECHA DE VENCIMIENTO	DIAS DE MOROSIDAD	IMPORTE A COBRAR	ESTADO
1	MUNICIPALIDAD DISTRITAL COSPAN	20/06/2019	30/06/2019	155 DIAS	S/. 2015	MOROSO
2	CESC OCIO Y ENTRENIMIENTO E.I.R.L.	29/06/2019	30/06/2019	150 DIAS	S/. 353.53	MOROSO
3	COLEGIOS PERUANOS S.A.	15/11/2019	30/11/2019	55 DIAS	S/. 17010.20	MOROSO
		09/10/2019	30/10/2019	30 DIAS	S/. 8606.34	MOROSO
4	ALTEK TRADING S.A.C.	05/05/2019	30/05/2019	210 DIAS	S/. 3255.3	MOROSO
5	SAN FERNANDO S.A.	01/09/2019	30/09/2019	98 DIAS	S/. 1468.10	MOROSO
6	CONSORCIO ALTA MODA S.R.L.	10/10/2019	30/10/2019	5 DIAS	S/. 0	VIGENTE
TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR					S/. 32708.47	

ANEXO N°06:

CUESTIONARIO

PERSONA ENCUESTADA: PECHE CORTEGANA CARLOS JONOTAN

CARGO: VENTAS

1. ¿Actualmente posee la empresa un control en los procesos en el área de créditos y cobranzas?

SI ()

NO (X)

2. ¿Las normas y procedimientos en el Área de créditos y cobranzas, son adecuados y claros?

SI ()

NO (X)

3. ¿Estas normas y procedimientos están expresados por escrito?

SI ()

NO (X)

4. ¿Se estudian los antecedentes de los clientes para la concesión de créditos?

SI ()

NO (X)

5. ¿Se deja constancia escrita de la aprobación del crédito otorgado?

SI ()

NO (X)

6. ¿Los montos de los créditos otorgados son revisados con frecuencia?

SI ()

NO (X)

7. El área de créditos y cobranzas es independiente de:

a. Contabilidad y Finanzas (X)

b. Área de ventas (X)

8. ¿Se efectúan análisis periódicos de la cartera de cobranzas?

SI ()

NO (X)

9. ¿Se capacita al personal involucrado en el proceso de distribución, facturación, ventas y cobranzas?

SI ()

NO (X)

10. ¿Se gestiona la recuperación de las cuentas atrasadas?


SI ()

NO (X)

ANEXO N°07: ESTADO DE RESULTADOS – PERIODO 2019

<u>SERVICIOS GENERALES EMPE S.A.C.</u>	
ESTADO DE RESULTADOS	
AL 31 DE DICIEMBRE 2019	
(Expresado en Nuevos Soles)	
<u>CUENTA</u>	<u>TOTAL</u>
Ventas Nacionales	54,820
Costo de Ventas	-28,471
Ganancia (Pérdida) Bruta	26,349
Gastos de Administración	-7,430
Gastos de Ventas	-6,690
Otros Ingresos Operativos	
Gastos Financieros	-910
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	11,319
Gastos Financieros	
Otros Ingresos	
Diferencia entre el importe en libros de los activos distribuidos y el importe en libros del dividendo a pagar	
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	11,319
Impuesto a las Ganancias	-3,339
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	7,980

ANEXO N°08: FICHA RUC



Reporte de Ficha RUC

Lima, 30/09/2020

SERVICIOS GENERALES EMPE S.A.C.

20602076840

Información General del Contribuyente	
Código y descripción de Tipo de Contribuyente	39 SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Fecha de Inscripción	26/04/2017
Fecha de Inicio de Actividades	01/05/2017
Estado del Contribuyente	ACTIVO
Dependencia SUNAT	0053 - I.R.LA LIBERTAD-MEPECO
Condición del Domicilio Fiscal	HABIDO
Emisor electrónico desde	19/06/2017
Comprobantes electrónicos	(desde 19/06/2017),FACTURA (desde 19/06/2017)

Datos del Contribuyente	
Nombre Comercial	-
Tipo de Representación	-
Actividad Económica Principal	9609 - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS PERSONALES N.C.P.
Actividad Económica Secundaria 1	1811 - IMPRESIÓN
Actividad Económica Secundaria 2	- - -
Sistema Emisión Comprobantes de Pago	MANUAL
Sistema de Contabilidad	MANUAL
Código de Profesión / Oficio	-
Actividad de Comercio Exterior	SIIN ACTIVIDAD
Número Fax	-
Teléfono Fijo 1	-
Teléfono Fijo 2	-
Teléfono Móvil 1	44 - 965626963
Teléfono Móvil 2	-
Correo Electrónico 1	cp.franklinreyes@gmail.com
Correo Electrónico 2	-

Domicilio Fiscal	
Actividad Económica Principal	9609 - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS PERSONALES N.C.P.
Departamento	LA LIBERTAD
Provincia	TRUJILLO
Distrito	FLORENCIA DE MORA
Tipo y Nombre Zona	P.J. FLORENCIA DE MORA
Tipo y Nombre Vía	CAL. 30 DE MAYO
Nro	482
Km	-

Mz	-
Lote	-
Dpto	-
Interior	-
Otras Referencias	-
Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal	OTROS.

Datos de la Persona Natural / Datos de la Empresa	
Fecha Inscripción RR.PP	20/04/2017
Número de Partida Registral	11317478
Tomo/Ficha	-
Folio	-
Asiento	-
Origen de la Entidad	NACIONAL
País de Origen	-

Registro de Tributos Afectos				
Tributo	Afecto desde	Exoneración		
		Marca de Exoneración	Desde	Hasta
IGV - OPER. INT. - CTA. PROPIA	01/05/2017	-	-	-
RENTA 4TA. CATEG. RETENCIONES	01/08/2017	-	-	-
RENTA - REGIMEN MYPE TRIBUTARIO	01/01/2018	-	-	-

Representantes Legales					
Tipo y Número de Documento	Apellidos y Nombres	Cargo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Nro. Orden de Representación
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD 70485415	CULQUITANTE MORENO BRANNY JOAO	GERENTE GENERAL	29/01/1994	20/04/2017	-
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo	
	P.J. FLORENCIA DE MORA CAL. 30 DE MAYO 482	LA LIBERTAD TRUJILLO FLORENCIA DE MORA	13-	-	

Otras Personas Vinculadas

Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vínculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD - 47389013	BARBOZA VERA RUBEN EDUARDO	SOCIO	27/04/1991	10/04/2017	-	20.000000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	-	---	--	-		
	País de Residencia	País de Constitución				
	-	-				
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vínculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD - 70485415	CULQUITANTE MORENO BRANNY JOAO	SOCIO	29/01/1994	10/04/2017	-	20.000000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	-	---	--	-		
	País de Residencia	País de Constitución				
	-	-				
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vínculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD - 47250586	CUVA SANCHEZ KEVIN JAVIER	SOCIO	19/07/1991	10/04/2017	-	20.000000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	-	---	--	-		
	País de Residencia	País de Constitución				
	-	-				
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vínculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD - 47184835	PECHE CORTEGANA CARLOS JONATAN	SOCIO	05/08/1991	10/04/2017	-	20.000000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	-	---	--	-		
	País de Residencia	País de Constitución				
	-	-				

Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vínculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD - 47216758	RODRIGUEZ ZAVALA ALEX ANTONIO	SOCIO	10/09/1991	10/04/2017	-	20.000000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	-	---	--	-		
	País de Residencia	País de Constitución				
	-	-				