



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
CONTABILIDAD**

TESIS

**PLAN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA
GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS EN LA
EMPRESA SOLUCIONES NET PERÚ ARS EIRL JAEN
2017**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

Autor (es):

**Bach. Bernilla Díaz Santos Luis
Bach. Mechan Gonzales José Del Carmen**

Asesor:

Mg. Alarcón Eche Carlos Enrique

**Línea de Investigación
Gestión Empresarial y Emprendimiento**

Pimentel – Perú

2019

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía y gran apoyo y a toda mi familia por su comprensión incondicional.

Bernilla Díaz Santos Luis

A Dios porque fue él quien me guio con salud y bienestar para lograr mi primer objetivo

Mechan Gonzales José Del Carmen

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme guiado por el camino del éxito; a cada uno de los que son parte de mi familia a mis Padres con mucho amor y cariño, mis hermanos, por el apoyo incondicional y a la Universidad Señor de Sipán por haberme abierto las puertas para cumplir mi gran anhelo.

Luis

Gracias a Dios por haberme dado fuerza para seguir adelante y por haber guiado cada uno de mis pasos a las personas que me ayudaron de todas las maneras posibles, moral y económicamente entre ellas a mis padres, mi familia y mis hijos. Agradecer también por sus sabios conocimientos a mis maestros que supieron encaminarme para poder dar un paso más hacia el camino del éxito.

José

RESUMEN

La empresa Soluciones Net Perú ARS EIRL brinda el servicio de administración de redes y telecomunicaciones para sectores urbanos y rurales en las Regiones: Cajamarca, Amazonas y San Martín actualmente cuenta con 280 clientes activos con grandes posibilidades de seguir creciendo gracias a la confianza y credibilidad de nuestros clientes.

Para mantenerse en el mercado y no ser víctima de nuestros competidores es necesario actuar estratégicamente buscando el mejor medio empresarial como soporte y herramienta ante una caída económica nacional, siendo necesario investigar y dar solución a nuestro problema encontrado, la misma que se formula de la siguiente manera: ¿Cómo mejorar la gestión de créditos y cobranzas en la Empresa Soluciones Net Perú ARS EIRL Jaén 2017?, demostrándose que existe aumento de cuentas por cobrar según el estado financiero del año 2015 - 2016 la alternativa propuesta en la hipótesis principal es: “Si aplicamos el Plan de estrategias entonces mejorará la gestión de créditos y cobranzas en la Empresa Soluciones Net Perú ARS EIRL Jaén 2017”.

El objetivo principal es “Mejorar la gestión de créditos y cobranzas en la Empresa Soluciones Net Perú ARS EIRL Jaén 2017” sin embargo para lograr cumplir es necesario cumplir con los Objetivos Específicos que son: Diagnosticar el estado situacional económico de la empresa, Analizar el estado situacional del diagnóstico, Elaborar Plan de estrategias para mejorar la gestión de créditos y cobranza en la Empresa Soluciones Net Perú ARS EIRL Jaén 2017.

El método de investigación aplicada fue Explicativa y Propositiva con diseño Transversal, las técnicas aplicadas para la recolección de datos fue la encuesta y revisión documental logrando tabular la información, obteniendo la confiabilidad aceptable (7.43) y validando el instrumento de investigación por juicio de expertos.

Palabras clave: Cartera de clientes, deudas y cobranzas financieras.

ABSTRACT

The company Solutions Net Peru ARS EIRL offers the service of administration of networks and telecommunications for urban and rural sectors in the Regions: Cajamarca, Amazonas and San Martín currently has 280 active clients with great possibilities to continue growing thanks to the confidence and credibility of our customers.

Paradise in the market and not being a victim of anyone is necessary to act strategically to find the best business environment as a support and tool for a national economic test, being necessary to find and find a solution to your problem, the same question as the formula of the following way: How to improve the management of credits and collections in the company Solutions Net Peru ARS EIRL Jaén 2017 ?, showing that there is an increase in accounts receivable according to the financial statement of the year 2015 - 2016 the alternative proposed in the main hypothesis is: " If we apply the Plan of strategies then it will improve the management of credits and collections in the company Solutions Net Peru ARS EIRL Jaén 2017 ".

The main objective is "Improve the management of credits and collections in the company Solutions Net Peru" ARS EIRL Jaén 2017 "However, for compliance with the specific requirements of the state: Diagnose the economic situation of the company, Analyze the situational state of the diagnosis, Elaborate a plan of strategies to improve the management of credits and collection in the company Solutions Net Peru ARS EIRL Jaén 2017.

The applied research method was Explanatory and Propositive with Transverse design, the techniques used for the data collection, the survey and the review of the documentary document, the obtaining of the acceptable reliability (7.43) and the validation of the research instrument for the trial of experts.

Key words: Portfolio of clients, debts and financial collections.

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
PALABRA CLAVE	iv
ABSTRACT	v
KEYWORD	v
INDICE	vi y vii
I. INTRODUCCION	1
1.1. Situación Problemática.	2
1.2. Formulación del problema	6
1.3. Justificación e Importancia	7
1.4. Hipótesis	7
1.5. Objetivos.	7
II. MARCO TEORICO	10
2.1. Antecedentes de la investigación.	10
2.2. Estudio del Arte.	13
2.3. Bases Teórico Científicas.	13
2.4. Definición de términos básicos	28
III. MARCO METODOLÓGICO	38
3.1. Marco metodológico	38
3.2. Población y Muestra	38
3.3. Variables	39
3.4. Operacionalización de variables	41
3.5. Técnicas e instrumento de investigación	42
3.6. Procedimiento para la recolección de datos	42
3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos	43
IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	46
4.1. Resultado de las encuestas.	46
4.2. Discusión de resultados	60
4.3. Análisis de fiabilidad	62
4.4. Análisis de Documentos	64
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68

CAPITULO VI. RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS	72
ANEXO 1: ENCUESTA	75
ANEXO 2: VALIDACION DE INSTRUMENTO	76
ANEXO 3: BASE DE DATOS	79
ANEXO 4: PROPUESTA	84

I. INTRODUCCION

Aprovechando la oportunidad del posicionamiento en el mercado Nor oriental la empresa Soluciones Net Perú ARS EIRL durante todo el proceso empresarial no aplicado ningún plan de estrategias para mejorar su morosidad por ser empresa única del entorno, sin embargo en los últimos años han ingresado empresas competidores que han contrarrestado los ingresos anuales. Desde un punto de vista interno, las estrategias propuestas permitirá el planeamiento comercial con objetivos sujeto a una posterior evaluación. La estructura del informe de investigación responde al protocolo de la Universidad Señor de Sipán; el cual distingue los siguientes apartados:

Capítulo I; se define el problema de investigación; sus consecuencias presentadas a nivel internacional y nacional; la formulación del problema de investigación de manera científica y la determinación de los objetivos a desarrollar.

Capitulo II; describe el Marco Teórico, los antecedentes de la investigación, el estudio del Arte, bases teóricas científicas y la definición de los términos básicos más utilizados.

El capítulo III; Describe la Metodológica aplicada, se enuncia la hipótesis y se precisan las variables, así como el proceso de Operacionalización de las mismas, así como las técnicas de investigación.

Capítulo IV; en este acápite se muestra los resultados en tablas y figuras, como también la discusión de los resultados.

Capítulo V; se describe las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se muestra las referencias bibliográficas y los anexos que evidencian la investigación.

1.1. Situación Problemática.

Hoy en día, se están dirigiendo todos los esfuerzos hacia la búsqueda de mejores prácticas sobre la base de la eficiencia y eficacia lo cual se traduzca en la consecución exitosa de sus objetivos propuestos, esto en vista de un entorno cada vez más competitivo y exigente que demanda diariamente mayores retos, a fin de no permanecer aislados a los cambios, económicos, financieros y tecnológicos que se vienen suscitando.

Es importante recalcar, que el diseño y establecimiento de lineamientos, mecanismos y procedimientos que a nivel organizacional regulen y garanticen una evaluación constante de sus procesos y operaciones con el objeto de verificar el adecuado desempeño y apego a las políticas y normativas establecidas; a fin de verificar que todo se está desarrollando de acuerdo a lo planeado.

De igual modo, el área relativa a los ingresos, representa un aspecto que debe ser monitoreado constantemente al ser un elemento vital dentro de cualquier entidad y eje motor que inyecta el potencial necesario para cumplir con las obligaciones y compromisos contraídos con el personal, proveedores y en líneas generales para el desarrollo de las operaciones diarias.

En nuestro contexto nacional la políticas de cobranzas no se han aplicado de manera eficiente, ya que han sido desfavorables para la obtención de liquidez de la empresa, así también que la gestión de cobranzas no ha sido controlada o monitoreada, lo cual conlleva a no tener información oportuna para la toma de decisiones. El personal desempeña diferentes funciones interviniendo en áreas no relacionadas como cuentas por cobrar e ingresos; no se le da una evaluación periódica a los procesos y se descuida la función de cobranzas; todos estos aspectos hacen imperiosa la necesidad de llevar un adecuado control de las operaciones y procesos a nivel organizacional a fin de dar respuesta oportuna a tales aspectos.

A Nivel Internacional

En Venezuela según **Chillida (2013)** “las empresas de construcción de la industria petrolera en el municipio Maracaibo considera que: algunos riesgos a los cuales pueden enfrentarse; altos gastos de cobranza e intereses, cuentas que pasan a ser incobrables por insolvencia del deudor, el atraso o quiebra de los clientes; de igual modo, debe conocerse si los clientes están ubicados en un sólo sector económico o en varios, ya que las variaciones en las condiciones económicas del país se manifiestan más en algunos sectores que en otros. Con base en lo planteado, el presente trabajo tiene como objetivo determinar los procedimientos de gestión de cobranza, llevados a cabo con el fin de dar cumplimiento a los procesos administrativos pendientes en cuentas por cobrar” (p. 23).

“Las administraciones de las entidades no poseen la conciencia ni prestan la importancia adecuada a los controles del departamento de créditos, utilizan la información de este departamento para tomar decisiones, sin tener en cuenta el grado de error que pudieran contener y en el peor de los casos que la información procesada contenga irregularidades, es por eso que se hace necesario evaluar el Sistema Administrativo que actualmente se utiliza en el otorgamiento y recuperación de la cartera crediticia por el grado de importancia y materialidad que tiene este rubro en una empresa distribuidora de automóviles” (Chillida, 2013, p. 32).

En España el **Grupo Ficomsa (2016)** “define a la morosidad como uno de los principales problemas a los que se enfrentan constantemente las empresas por parte de los clientes, lo cual obliga al empresario a la búsqueda de nuevas alternativas para no cerrar su negocio. Existe una serie de factores que influyen a que la empresa tenga que sufrir morosidad por parte de su cartera de clientes. El tema de la morosidad es distinta en cada empresa, los factores a los que puede deberse es al tamaño de la empresa, generalmente las pequeñas y medianas empresas se afectan más, ya que las empresas grandes pueden diversificar riesgos y cuentan con más recursos para hacer frente a la morosidad. Sin embargo para una pequeña empresa la morosidad puede acarrear una catástrofe ya que no podrán hacer frente al problema en igualdad de condiciones, por ello las pequeñas empresas deberían de actuar con cautela al momento de otorgar créditos y realizar el cobro de facturas a su cartera ya que su futuro depende de esto, otro factor muy importante es la influencia del mercado y las ventas, las consecuencias de la morosidad serán mayores o menores según la

situación del mercado. Si la empresa puede compensar las pérdidas ocasionadas por el impago de su cartera de manera inmediata realizando operaciones comerciales con otros clientes solventes, podrá continuar con la realización normal de sus actividades sin mayores inconvenientes ni problemas, esto no ocurrirá cuando la situación del mercado no es favorable para el empresario y no se puedan llevar a cabo nuevas operaciones comerciales, el margen de beneficios es otro de los factores influyentes ya que si una empresa no logra cobrar todas sus facturas a sus clientes, la pérdida equivale al costo del producto o servicio que se vendió, también deja de percibir los beneficios que derivan del margen comercial por el cobro del producto vendido” (p. 67).

“En resumen, la morosidad para las pequeñas y medianas empresas significa además de perder su inversión también la pérdida de sus beneficios económicos. A esta suma de dinero debemos también adicionarle el costo de los recursos que se utilizaron para el financiamiento del crédito que ya no se recuperará; en otras palabras: el costo que significa para la empresa, el financiamiento del monto impagado desde el momento de la venta hasta su contabilización como efecto incobrable. Es obvio que cuanto más margen de beneficios en cuanto al precio de venta, menor repercusión tendrá el incobrable en la contabilidad de la empresa y viceversa. A las grandes empresas les basta con seguir vendiendo para recuperar las pérdidas derivadas de un incobrable, sin embargo las PYMES que apenas tienen margen comercial sufren mucho más. Por eso, las empresas que tengan márgenes muy reducidos sobre sus ventas han de prestar mayor atención ante los posibles impagos ya que la repercusión en su cuenta de resultados será mayor” (Grupo Ficomsa, 2016, 77).

Europa Press (2016) afirma que: “El 60% de las pequeñas y medianas empresas en España tienen facturas pendientes de ser cobradas en situación de mora (más de 60 días de retraso en el pago), mientras que el volumen de deuda superaba el 10% de la cifra total de ventas para el 22% de estas empresas, según el Boletín de Morosidad y Financiación Empresarial, elaborado por Cepyme y la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (Dgipyme)” (p. 33).

“Asimismo, el Indicador Sintético de Morosidad Empresarial (ISME), que pone en relación el periodo medio de pago y el porcentaje de efectos en mora sobre crédito comercial, creció 1,3 puntos en el primer trimestre del año con respecto al trimestre anterior, hasta los

93,5 puntos. Esta subida, apunta Cepyme, se debe principalmente **al mayor porcentaje de deuda en retraso de pago y, en menor medida, al aumento de los periodos medios de pago**. El secretario general de Cepyme, José Alberto González-Ruiz, ha señalado que el problema de la morosidad afecta al conjunto del tejido empresarial, pero muy especialmente a las pymes. Así, ha apuntado que cerca de 60.000 empresas habían desaparecido entre 2007 y 2012 debido fundamentalmente a aspectos relacionados con la morosidad, lo que ocasionó una pérdida de 600.000 puestos de trabajo” (Europa Press, 2016, p. 41).

Crédito y Caución (2016) refiere que: “Una de cada tres empresas de Brasil, Canadá, México y Estados Unidos atraviesa problemas de morosidad de los clientes debido al retraso en el cobro de sus operaciones comerciales. De acuerdo con el último Barómetro de Prácticas de Pago difundido por Crédito y Caución, al menos una quinta parte de las cuentas por cobrar de esta bolsa de empresas acumula más de 90 días de retraso desde la fecha de vencimiento. La mayor parte de esas facturas se refieren a operaciones de exportación con una alta probabilidad de convertirse en deudas incobrables y pérdidas, lo que podría generar graves alteraciones al flujo de efectivo. De acuerdo con el estudio, el 95% de las empresas ha experimentado el pago tardío en facturas de sus clientes, tanto nacionales como extranjeros. Casi el 50% del valor total de las cuentas por cobrar no se pagaron a su vencimiento, especialmente en operaciones de comercio exterior” (p. 110).

“En México, el 54% de las empresas experimentó retrasos en los pagos más frecuentemente de clientes domésticos, mientras que en Estados Unidos el 57% experimentó retrasos en los pagos más a menudo de clientes extranjeros. El 2.2% del total de las cuentas por cobrar se registró como incobrable. México y Brasil fueron los dos mercados de la región más afectados en ese sentido. El 55% de las empresas señaló a la declaración de insolvencia como razón de estos impagos, el 37% al fracaso en los intentos de cobro y el 35% a la imposibilidad de localizar al cliente” (p. 111).

“La encuesta de también contempla los factores clave de la tardanza en el pago por parte de los clientes, los retos para la rentabilidad de las empresas, y la opinión de los entrevistados sobre las tendencias de prácticas de pago tardías de la industria en los próximos 12 meses. En la actualidad, las empresas comerciales y de servicios realizan sus ventas tanto al contado como al crédito, sin embargo al momento de hacer el cobro de sus facturas

pendientes el resultado no es siempre exitoso ya que finalmente no termina recuperándose lo esperado como se acordó y se genera un desbalance en las cuentas que puede llevar a serios problemas a las empresas acreedoras” (Crédito y Caución, 2016, p. 116).

A Nivel Nacional

Según **Lizárraga, K. (2010)**. Señala que: “En el sector de la industria de plásticos de Lima como en provincias, los altos niveles de cuentas por cobrar inciden negativamente en la liquidez de la empresa y en un nivel inadecuado del capital de trabajo. Si las empresas de plástico no recuperan sus cuentas por cobrar en los plazos previstos, pueden entrar en riesgo de morosidad hasta convertirse en incobrables, además de que podría la empresa entrar en problemas de liquidez, viéndose obligado a recurrir a préstamos bancarios con un impacto negativo en su situación financiera” (p. 59).

La empresa **Soluciones Net Perú ARS E.I.R.L.**, se encuentra en la dirección Jr. María Parado .de Bellido Nro. 188 Sec. Morro Solar en Cajamarca, en la ciudad de Jaén. Fundada el 17/11/2011, registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales como una Empresa Individual de Responsabilidad LTDA. Es una empresa dedicada a la solución de telecomunicaciones para empresas que tienen oficinas en lugares remotos, implementación de proyectos de banda ancha con radio enlaces, fibra óptica, iniciando operaciones el 2011. Trabajando con clientes de la costa, sierra, y selva del Perú, clientes con diferentes problemas y necesidades y objetivos con exitosas implementaciones de conectividad física e inalámbrica de diferentes niveles de complejidad, proponemos soluciones únicas y adecuadas para cada cliente, llegamos a lugares olvidados y de poco acceso logrando tener aceptación. Actualmente tenemos dificultad en la rentabilidad debido a los cambios administrativos de las entidades públicas además no contamos con sistema de gestión de créditos y cobranzas para llevar un registro de control riguroso. La presente investigación plantea un mecanismo de solución que reduzca la morosidad y aumente el rango de rentabilidad empresarial.

1.2. Formulación del problema.

¿Cómo mejorar la gestión de créditos y cobranzas en La Empresa Soluciones Net Perú ARS EIRL Jaén 2017?

1.3. Justificación e Importancia.

El presente trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

Económica: porque va a permitir analizar el problema de la Morosidad en la Empresa Soluciones Net Perú ARS EIRL, en la ciudad de Jaén 2017, con la finalidad de mejorar e implementar estrategias de cobranza para reducir la morosidad por parte de los clientes con el fin de obtener resultados a menor tiempo puesto que a una óptima gestión de las cuentas por cobrar mayor será la liquidez y así la empresa pueda cumplir con sus obligaciones tales como el pago a proveedores, al personal, préstamos financieros y la rotación de inversiones en mercaderías que posteriormente se verán reflejadas en su Estado de Situación Financiera.

Social: Es importante apreciar el factor social porque va a generar puestos de trabajo al mantenerse la empresa activa, mayores rentas, donde el Estado Peruano será el principal beneficiado con la recaudación de impuestos, y eso lleva a contribuir con el desarrollo socio-económico de todo el país.

Finalmente es importante la presente investigación porque será de mucha ayuda en el ámbito académico, para aquellos estudiantes que tengan que realizar un trabajo de investigación que esté relacionado con esta temática.

1.4. Hipótesis

Ha = Si aplicamos el Plan de estrategias entonces mejorará la gestión de créditos y cobranzas en la Empresa Soluciones Net Perú ARS EIRL Jaén 2017.

Ho = Si aplicamos el Plan de estrategias no mejorará la gestión de créditos y cobranzas en la Empresa Soluciones Net Perú ARS EIRL Jaén 2017.

1.5. Objetivos.

1.5.1. Objetivo General: Mejorar la gestión de créditos y cobranzas en la Empresa Soluciones Net Perú ARS EIRL Jaén 2017.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar el estado situacional económico de la empresa.
- Analizar el estado situacional del diagnóstico.
- Elaborar Plan de estrategias para mejorar la gestión de créditos y cobranza en la Empresa Soluciones Net Perú ARS EIRL Jaén 2017.
- Implementar el Plan de estrategias en la Empresa Soluciones Net Perú ARS EIRL Jaén 2017.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la investigación.

García, P; Rivera, L. (2011) concluyen que: “Según la investigación realizada, se encontró que entre las principales causas de la morosidad en la Empresa Representaciones Santa Apolonia S.A.C. tenemos que, por un lado la empresa no cuenta con Manual Políticas de Crédito establecidas ni conocidas por empleado alguno de la empresa, quedando demostrado por cuestionario aplicado al personal de la empresa. Y por su parte los clientes argumentaron que la principal causa de sus atrasos en el pago de sus obligaciones es aumento de la competencia. Se ha encontrado que la empresa no aplica provisiones a sus cuentas morosas incrementando su activo de forma engañosa afectando así la toma de decisiones por Gerencia lo cual demuestra en la aplicación de los ratios de gestión cuyos resultados no se ajustan a la realidad de la empresa ya que los resultados de estos ratios nos muestran resultados favorables con respecto a la gestión de la gerencia lo cual no es cierto debido al incremento de la morosidad. Estos resultados aparentemente favorables se deben a que la empresa no aplica provisiones a sus cuentas por cobrar lo cual muestra cifras infladas de las cuentas por cobrar sin tener en cuenta que muchas ya se han convertido en incobrables y ese dinero realmente nunca sea recuperado por la empresa en su totalidad” (p. 77).

Aguilar, V. (2012) afirma que: “Corporación Petrolera SAC, carece de una política de crédito eficiente, pues en la evaluación de los posibles clientes solo toma en cuenta el prestigio y la antigüedad en el mercado, más no se hace un estudio y seguimiento riguroso al comportamiento, que tienen los posibles clientes, en el cumplimiento con sus obligaciones con otros contratistas. Esto conlleva a que muchas veces Corporación Petrolera SAC, contrate a empresas, para que realicen esta labor, lo cual genera más gastos y esto afecta a la liquidez de la empresa. Corporación Petrolera SAC, no cuenta con una política de cobranza consistente, pues el plazo establecido para el pago de los clientes es de 45 días de acuerdo a contrato. Esto en parte es en teoría pues en la práctica no se da y la empresa no cuenta con un plan de contingencia para cubrir los gastos en que incurre por la demora en la aprobación de facturas. Este inconveniente se ve reflejado en los procedimientos burocráticos de aprobación de valorizaciones que tienen las operadoras petroleras en las diferentes etapas del proceso de revisión y aprobación de servicios realizados, por consiguiente afecta a la liquidez de la contratista. La Corporación Petrolera S.A.C cuenta para el año 2012 con un saldo negativo de capital de trabajo de más de

15 millones de soles lo que no le permite contar con un fondo de maniobra disponible para ejecutar las obras a las que la empresa se ha comprometido, de acuerdo a contratos suscritos con sus clientes por lo que la empresa se ve obligada a buscar financiamiento para cubrir este déficit de fondos. Debido a las tácticas dilatorias de aprobación de facturas y servicios ejecutados por parte de sus clientes potenciales, Corporación Petrolera SAC, se ve en la necesidad de buscar financiamiento externo a través del uso del factoring cuya herramienta financiera le permite obtener liquidez a corto plazo para que la empresa logre cumplir con sus obligaciones ya pactadas pero esto va en desmedro de la liquidez pues la empresa que ofrece el uso del factoring cobra un interés que va en contra de la rentabilidad de la empresa” (Aguilar, V. 2012, p. 106).

Lizárraga, V. y Quiroz, E. (2010) determina que: “Sin una buena política de créditos no será posible que una empresa alcance niveles de cuentas por cobrar razonables que favorezcan la rotación de las cuentas por cobrar y la asignación correcta del crédito. (Límites de crédito, riesgo de morosidad). Cuando una empresa no cuenta con límites de crédito (llamadas también líneas de crédito) ésta se expone a aumentar los riesgos de morosidad, pues justamente un límite de crédito estudiado técnicamente sirve para medir la capacidad de pago de un cliente y en función de este estudio es que la empresa mitiga sus riesgos. Una gestión eficiente de las cuentas por cobrar significa también estar integrada a una plataforma tecnológica bancaria, para poder acceder al financiamiento de las ventas y mejorar el aumento del efectivo y la rotación de las cuentas por cobrar” (p. 91).

Flores, S. y Herrera, U. (2007) afirma que: “Existe cumplimiento de la política de crédito en cuanto a plazos. Los montos concedidos como anticipo a proveedores, a los ejecutivos de la empresa, afecta de manera significativa a la liquidez de cuentas por cobrar, la cual se ubica por debajo de \$1, incumpliendo los niveles aceptables de liquidez. La subcuenta denominada Cuentas por cobrar clientes más de un año, registra valores bastante altos en el período analizado, lo cual genera la existencia de índices de morosidad elevados. Existe más créditos vencidos que por vencer, mientras que lo óptimo sería que la cartera se encuentre con mayor concentración en los plazos de 0 a 30 días y de 31 a 60 días por vencer. La morosidad de la cartera de la empresa ha disminuido considerablemente desde que se hace uso del Multi buró, el cual es un software que permite tener acceso a la información crediticia de los clientes para su respectiva evaluación. La empresa Proveedor Automotriz no aplica de forma adecuada las técnicas de cobranza a sus clientes. La solicitud de crédito que utiliza la empresa no cumple con los requerimientos mínimos que se deben considerar para evaluar al cliente antes de concederle una línea de crédito. Los requisitos solicitados al cliente son bastante flexibles, por lo tanto esto provoca el hecho de que exista incumplimiento de sus pagos” (p. 69).

Carrasco, O. y Farro, E. (2012) determina que: “Al evaluar el proceso de control interno de las cuentas por cobrar de la Empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L., en el periodo 2012. Concluimos que, esta influye significativamente en la eficiencia y gestión de las cuentas por cobrar; en esta investigación hemos comprobado que el control interno no se desarrolla de manera eficiente y efectiva, debido a que la falta de supervisión en el área es muy limitada, por lo tanto se realizan procedimientos informales que no permiten el óptimo desarrollo de las actividades. - Después de haber evaluado el control interno mediante los componentes de control (COSO), se detectó que en el área de cuentas por cobrar de la Empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L. se aplican controles internos deficientes porque no existen supervisiones en esta área, 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, existen políticas de cobranza; pero no las más adecuadas, por ello no existen controles de carácter preventivo que verifiquen el buen cumplimiento de los objetivos. - Por tal motivo, es preciso proponer mejoras en cuanto a políticas y procedimientos de créditos y cobranzas, las mismas que serán de gran utilidad para la gestión, permitiendo de manera práctica y oportuna el buen funcionamiento del área de créditos y cobranzas. - Así mismo, las mejoras aumentan la eficiencia en el personal involucrado del área de créditos y cobranzas, para la recuperación, permitiendo obtener los resultados que la administración espera” (p. 74).

Uceda, D. y Villacorta, B. (2014) considera que: “Las políticas de ventas al crédito si influyen en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. del año 2013, según evaluación y análisis a una muestra de 100 clientes, se determinó que la morosidad, es a consecuencia del incumplimiento de los requisitos normados en las tres políticas de créditos establecidas por la empresa. Se conoció el nivel de ventas de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. del año 2013, de acuerdo a los resultados, los meses que se han obtenido mayor porcentaje son: enero con 12%, noviembre con 10% y diciembre con 11%, esto se debe principalmente a las ventas de productos con mayor rotación en determinadas estaciones del año. Asimismo, se analizó los tipos de venta, con que trabaja la empresa, que son; ventas al crédito con un 66% y ventas al contado con un 34%, esto nos afirma que la empresa realiza mayores ventas al crédito. Se identificó las políticas de ventas al crédito de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L, las cuales se dividen en tres grupos; clientes nuevos, clientes con crédito establecido y clientes con sanción y recuperación;

contando cada política con determinados requisitos, tal como se observa en el anexo A3, A4 y A5. Se evaluó el manejo de las políticas de ventas al crédito de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L, comprobándose que no se vienen exigiendo a todos los clientes, los requisitos establecidos en las mismas; tal como se demostró en una muestra de 100 clientes, tablas N°15, 16 y 17 y presentados en el anexo A3, A4 y A5. Se analizó el nivel de influencia que tienen los requisitos de las políticas de ventas en la morosidad, demostrándose en una muestra de 100 clientes, que en las tres políticas de crédito, los clientes que incumplieron los requisitos establecidos para los créditos, representan el mayor porcentaje de morosidad con que cuenta la empresa” (p. 89).

2.2. Estudio del Arte.

Levy, L. (2009) refiere que: “Las Estrategias de Cobranza son los procedimientos que la empresa sigue con la finalidad de recuperar la cartera vigente y vencida, es fundamental diseñarlas considerando las condiciones del mercado, la competencia, el tipo de clientes que posee la organización, así como sus objetivos y políticas” (p. 54).

Castañeda, E y Tamayo, J. (2013) afirma que: “El término moroso es a veces confuso, puesto que se utiliza indistintamente para referirse a conceptos diferentes. Por un lado el retraso en el cumplimiento de una obligación se denomina jurídicamente mora, y por consiguiente se considera moroso al deudor que se demora en su obligación de pago, consecuentemente se considera que el cliente se halla en mora cuando su obligación esta vencida y retrasa su cumplimiento de forma culpable. Estas dos variables citados por los autores permitirán conocer las estrategias de cobranza para reducir la morosidad de las cuentas por cobrar clientes de la empresa” (p. 79).

2.3. Bases Teórico Científicas.

Plan de Estrategia

Según **Koontz y Heinrich (2003)** refiere que: “**La estrategia** es la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines. Estas pueden ser diseñadas con antelación o ser emergentes, cuando surgen de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando

los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas). Ahora bien, la finalidad de la estrategia es alcanzar y/o mantener los objetivos fijados, utilizando lo mejor posible los medios que se disponen. Una estrategia es catalogada buena, si se consigue con ella alcanzar los objetivos previstos y sin ella ha habido economía de esfuerzos. El alcanzar o mantener los objetivos, implica doblegar la voluntad del adversario, esto es una decisión. La decisión es pues la consecución de los objetivos a costa de la voluntad del adversario y de los factores exógenos y endógenos que intervienen en dicha decisión” (p. 30).

Plan comercial

“La planificación de la empresa referente a la parte comercial enfoca la acción de ventas, siendo parte de los objetivos de una empresa, además trazan una serie de directrices necesarias para conseguirlos. Los planes comerciales de ventas suelen realizar su programación de forma anual considera como herramienta histórica la base de los resultados de ventas del ejercicio anterior permitiendo la proyección comercial para el logro de metas. Los emprendedores que quieren crear una nueva empresa deben **realizar un plan de ventas lo más real posible**, ya que de las ventas estimadas dependerán muchas de las decisiones que tome la empresa en sus inicios. Además para mejorar las ventas hay una serie de técnicas para lograr obtener un retorno de la inversión (ROI) muy elevado siendo:

- Conócete a ti mismo
- Conoce a los demás
- Maneja las redes sociales
- Aprovecha las nuevas tecnologías a tu alcance
- Convierte al “enemigo” en tu “socio”
- Realiza campañas de marketing
- Disponer de tarjetas de fidelización
- Aprovecha las circunstancias
- Pregunta a tus clientes
- Tu objetivo, la excelencia” (Koontz y Heinrich, 2003, p. 54)

Gestiones cobranza

Julián González (2012 Congreso VIII CIAEC 025) conceptualiza a la: “**Morosidad** es provocado por los acreedores un primer efecto perjudicial, al experimentar una falta de cobros que le puede llevar a situaciones de incapacidad de afrontar sus compromisos de pagos” (p. 75).

“Por otro lado la mora prolonga inesperadamente el plazo de cobro que conduce a un aumento considerable del período de maduración de su empresa, lo que provoca dos efectos que convergen en un mismo problema: un aumento de la estructura circulante que conlleva un crecimiento de las necesidades de financiación, y a su vez una falta de liquidez. Por tanto, la prolongación del plazo de cobro por razones de mora, retraso infundado o cualquier otra razón, suponen una merma de las posibilidades de hacer tesorería que se derivan de la capacidad económica de la actividad; constituye la explicación a la paradoja que se produce en muchas empresas cuya actividad es generadora de recursos económicos pero no de tesorería”.

“Si la mora no es definitiva sino que su manifestación provoca efectos temporales de retraso voluntario motivado (por la falta de tesorería no poder pagar) los efectos perversos son inicialmente temporales, pero a la larga pueden convertirse en el mecanismo que ahoga a cualquier empresa, por solvente que inicialmente pueda parecer”.

Brachfield, P. (2013) considera que: “La morosidad tiene varias acepciones y con frecuencia se utiliza en las empresas tanto para designar a aquellos créditos que no se han cobrado después de su vencimiento como para denominar aquellos créditos definitivamente incobrables y que se cargaran directamente a pérdidas a través de las cuentas correspondientes. También en el lenguaje económico se utiliza el término de la morosidad para referirse en el sentido más amplio de la palabra al conjunto de los dos conceptos anteriores” (p. 110).

“Por consiguiente en el lenguaje empresarial (y también en el coloquial) la palabra morosidad se utiliza tanto para referirse a retrasos en el pago como para mencionar las deudas incobrables. Asimismo en términos económicos se utiliza el término de la morosidad para referirse al incumplimiento generalizado de los plazos de pago por parte de las empresas en un país. Tampoco existe un pleno acuerdo en el uso del vocablo morosidad, puesto que

mientras hay empresas que lo utilizan para designar a aquellos créditos vencidos que no se han cobrado; pero solo después que hayan pasado varios meses habitualmente entre tres y cuatro meses-desde su vencimiento. En cambio otras compañías solo lo utilizan para los créditos dudosos debidamente dotados con provisiones por insolvencias. Otras empresas esperan más de seis meses para considerar a un cliente como moroso. También hay compañías que emplean el término “morosos” para denominar todos los saldos de clientes ya vencidos pero no cobrados dentro del plazo contractual, aunque solo hayan transcurrido unos cuantos días desde el vencimiento de pago” (p. 113).

“Para el autor de esta obra el término **morosidad** es el retraso en el cumplimiento de una obligación de pago; es decir que a pesar de que el cliente no ha pagado la factura el día del vencimiento, acaba finalmente pagando la deuda en su totalidad. Por lo tanto moroso es aquel deudor que paga tarde pero paga, o sea no se trata de un incumplimiento definitivo de la obligación si no un cumplimiento tardío de la misma. No obstante el autor a lo largo de este libro también utiliza la palabra morosidad en su sentido más amplio para denominar las situaciones generalizadas de demoras e incumplimientos, tanto provisionales como definitivos, en los pagos a los acreedores” (p. 118).

“Asimismo y dentro del concepto anteriormente explicado de morosidad, es importante distinguir si se trata de un simple retraso de algunos días o de una demora prolongada en el pago. Esto debe ser así puesto que en el primer caso no se trata de créditos dudosos que disparan el riesgo, si no de meras impuntualidades en el pago que pueden solucionarse en tan solo unos cuantos días. En cambio en el segundo caso se trata de créditos sobre los que hay que hacer las correspondientes dotaciones y provisiones contables en previsión de un posible quebranto ya que el riesgo de fallido aumenta y es preciso gestionar los créditos morosos adecuadamente para que no acaben convirtiéndose en un quebranto” (p. 124).

“Otro aspecto importante es que los verdaderos créditos morosos deben devengar intereses de demora, por lo que el acreedor debe tener en cuenta la generación de intereses moratorios, que el deudor deberá abonar junto con el importe de la factura original, que contribuirán a compensar los costes financieros que el retraso en el pago ha originado al acreedor” (p. 128).

Guillén (2002) determina que: “El análisis de los factores de la morosidad crediticia peruana en los años 90 demostró que al igual que otras crisis financieras, la ocurrida en el Perú tuvo un fuerte componente especulativo, de exceso de optimismo y miopía generalizada. Se utilizó la información financiera trimestral de 16 bancos comerciales del período marzo de 1993 a junio de 1999, que representan más del 90% de las colocaciones del Perú” (p. 70).

Cuentas por cobrar según **Horngren, C., Harrison, W., Robinson, M. (2012)** refiere que: “Las cuentas por cobrar, representan una reclamación de efectivo a los clientes por el importe de la operación. Una cuenta por cobrar surge cuando un negocio (o persona) vende bienes o servicios a un segundo a crédito. Involucra por lo menos dos partes:

- **Acreedor:** Quien vende un servicio o mercancía y obtiene una cuenta por cobrar.
- **Deudor:** Quien hace la compra y crea una cuenta por pagar” (p. 353).

Tipos de cuentas por cobrar: Una categoría mixta incluye préstamos a empleados y a compañías subsidiarias. **Las cuentas por cobrar comerciales:** son los importes que su cliente le debe a la empresa”. (p. 354)

Aguilar, V. (2013) determina que: “La gestión de las cuentas por cobrar representa el crédito que conceden las empresas a sus clientes. Esta gestión debe tener como objetivo coordinar eficientemente el crédito otorgado a los clientes con el fin de alcanzarlos objetivos financieros con la mayor productividad posible” (p. 176).

Kohler, E. (2014) afirma que: Registrar todas las operaciones originadas por deudas de los clientes, a través de facturas, letras, pagarés u otros documentos por cobrar provenientes de las operaciones comerciales de ventas de bienes o servicios. (p. 164)

Rotación de cuentas por cobrar.

Andrade, A. (2014) detalla que: “Este ratio muestra el resultado de la comparación entre las cuentas por cobrar comerciales de la empresa frente a las ventas. Así mismo, muestra el resultado de la gestión de cuentas por cobrar, las cuales está relacionas con la política de créditos de la empresa y su eficiencia” (p. 55.).

Existen dos formas de expresar éste ratio:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar (en veces)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{cuentas por cobrar}}$$

Rotación de cuentas por cobrar (en días)

$$= \frac{\text{Ventas por cobrar}}{\text{ventas}} \times 360$$

Políticas de Cobranza.

Berk, J. (2018) refiere que: “Las políticas de cobranza son los métodos que una compañía utiliza para intentar el cobro de cuentas vencidas. Entre los métodos de uso más común se encuentran: enviar avisos o cartas en que se informa al cliente que su cuenta venció y se le solicita su liquidación, hacer llamadas telefónicas o visitas al cliente en un intento por conseguir el pago, emplear una agencia de cobranza o emprender acciones legales contra el cliente. Otro método, que en algunos casos resulta eficaz, consiste en que la compañía se niegue a realizar nuevos embarques hasta que el cliente liquide sus cuentas vencidas. Aunque el objetivo de los procedimientos de cobranza es acelerar el cobro de pagos vencidos y reducir la cartera vencida, las compañías deben evitar conflictos con clientes normalmente solventes y que por alguna buena razón (por ejemplo, a causa de problemas temporales de liquidez) no han cumplido con el pago oportuno de sus deudas. Si se adopta un procedimiento de cobranza sumamente agresivo, el resultado podría ser la reducción de las ventas y utilidades futuras, ya que los clientes optarían por proveedores con políticas de cobranza más indulgentes” (p. 719).

Coopers y Lybrand (2012) afirma que: “Las políticas como criterios que posee la administración y que son la base para el establecimiento del control”, se entienden como políticas, los criterios generales que tienen por objeto orientar las acciones que se llevarán a cabo para el cumplimiento de objetivos específicos. Por ende, las políticas de las cuentas por cobrar, son las directrices que fija la organización orientadas a controlar los aspectos referentes al crédito que se otorga a los clientes en la venta de bienes o en la prestación de un servicio, con la finalidad de garantizar el cobro de los mismos en el momento establecido. Existen varias políticas que deben emplearse para el manejo efectivo de las cuentas por

cobrar, como lo son: las políticas de crédito, las políticas de administración y las políticas de cobranzas” (p. 154).

Según el Curso de gerencia Estratégica de Crédito y Cobranzas dictado por el **Ceange (1999)**, señala que: “Un sistema de cobranzas sea efectivo, “Este debe proporcionar rapidez y regularidad de seguimiento y debe estar organizado para utilizar al máximo, métodos de comunicación rutinarios, poco costosos y que consuman poco tiempo con aquellos clientes que requieren solo recordatorios casuales” (p.245).

“Por tal motivo, la cobranza es una operación que realiza la empresa con la finalidad de recuperar el monto de una venta a crédito, bien sea de un servicio o de un producto. Cuando se habla de un sistema de cobranza se refiere a la fijación de objetivo y políticas de cobranzas que debe aplicar determinada empresa, dependiendo de la actividad comercial a la cual esta se dedica; todo esto para ser que retorne el dinero producto de las ventas en el plazo justo, lo cual permitirá el desenvolvimiento normal de la empresa en sus operaciones de compra – venta.

Aspectos a considerar dentro de un Sistema de Cobranza

Sistema de identificación del problema: la mayoría de las pequeñas empresas utilizan un informe de antigüedad de cuenta, el cual sirve para identificar los saldos vencidos; pero realmente allí está uno de los problemas, el que solo refleje los saldos ya vencidos, este informe debe reflejar con anticipación el vencimiento para poder planificar las actividades de cobranza.

Actividades de cobranza: la manera de realizar la cobranza puede ser muy variada, sin embargo no todas surten efecto inmediato, por lo general para algunos clientes puede utilizarse una forma, lo que no quiere decir que para otros sea la misma; la tendencia es utilizar la acción de cobranza que le genere más dinero y sea lo menos costosa de usar.

Esta actividad de cobranza pueden ser: enviar la segunda copia de la factura original, una primera carta de cobranza, una segunda carta de cobranza, la segunda llamada de cobranza o la primera vez que menciona una acción legal, independientemente de la forma. Es importante resaltar que para que el sistema de cobranza sea efectivo debe saberse

¿Cuándo se tomara acciones específicas? ¿Cómo se podrá llevar a cabo acciones específicas y adecuadas?

Conducta evasiva del deudor: algunos clientes después de ejercer la acción de cobranza, llegan consistentemente con pagos, de igual manera otros llegan con excusas; cuando llegan de la última forma hay que determinar realmente si es valedera o no la razón por la cual no han cancelado y tratar de remediar la situación de la mejor forma posible.

Cuando se trate de clientes que no tienen intención de pagar sus cuentas, es recomendable enviar la cuenta a un abogado especializado en cobranza si el monto lo amerita, de lo contrario es preferible cancelar la cuenta, puesto que los costos de cobranza pueden sobrepasar el monto de la ganancia potencial. Esto tiene concordancia con la forma de trabajar de la organización ya que la cuenta del socio está abierta en libro y a medida que pasan los meses se irá acumulando la deuda a base de una cuota fija de mantenimiento o extra, estipulada según asamblea de accionistas.

Según boletín emitido por el Instituto Mexicano de contadores Públicos (1997), establece que: “de acuerdo con el principio de valor histórico contenido en el esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera, las cuentas por cobrar deben registrar el valor convenido inicialmente del derecho exigible” (p.238).

Basado en el principio de realización, el valor pactado deberá modificarse para reflejar lo que en forma razonable se espera obtener del efectivo, especie o servicios de cada una de las partidas que la integran, señala que para esto se requiere que se les dé efectos o descuentos o bonificaciones pactadas, así como las estimaciones por irrecuperabilidad o difícil cobro. En el boletín se expresa que para cuantificar el importe de las partidas que habrán de considerarse irrecuperable o difícil cobro, debe efectuarse un estudio que sirva de base para determinar el valor de aquellas que serán deducidas o canceladas y estar en condiciones de establecer o incrementar las estimaciones necesarias, en previsión de eventos futuros cuantificables que pudieran efectuar el importe de las ventas.

Al respecto dice Villaseñor (1998), “Las políticas de trabajo fluyen del personal de mayor experiencia hacia el nuevo, afín de perpetuar las diferentes técnicas cuya aplicación es fruto de una eficaz labor de cobranza dentro de una organización establecida” (p.220).

Particularmente, las políticas de cobro se refieren a todas aquellos parámetros que regular los procedimientos que emplean las empresas, con la finalidad de recuperar los créditos que han otorgado a sus clientes. Las políticas deben ser claras, definidas y deben estar por escrito: El establecer políticas de cobranzas es sumamente importante, dado que el personal que labora en el departamento de crédito y cobranzas, sepan que se puede hacer y para aquellas personas que entran nuevas a la empresa sirven de gran ayuda, porque les orienta. Es por esto, que la implementación de políticas de cobranzas trae los siguientes beneficios:

El personal puede contar con un crédito sobre la unidad e cobranza; los clientes reciben el mismo trato y el personal da las mismas respuestas a los clientes y el personal subalterno puede actuar más independientemente, sin consultar o referir los casos a los responsables de área agilizando el proceso.

Asimismo, deben considerarse algunos aspectos al diseñar las políticas de cobranzas, en primer lugar, debe saberse las condiciones de pagos que pueden aceptarse como cheques, giros y pagos transferidos, luego las acciones a seguir en los casos en que haya cheques devueltos; posteriormente debe saberse los procedimientos de cobranzas de acuerdo al cliente y el trato que debe dársele a los considerados morosos.

Administración de créditos y Cobranza

Según Villaseñor (2011), señala como “El procedimiento comercial de ofertar un crédito y ejecución de actividades conjuntas para lograr la recuperación de la inversión mediante la cobranza siendo el indicador principal que determina la eficiencia administrativa” (p.222).

Es decir, se refiere a la administración eficiente del dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes, de los procedimientos de cobro y su pronta recuperación. La rotación de este dinero es vital para la estabilidad de la empresa,

con ello garantiza un buen flujo de efectivo que permitirá a la empresa realizar sus operaciones de compra- venta en forma adecuada. Otro aspecto a considerar dentro de la gestión de cobranza, es el mantenimiento y utilización de registros adecuados que suministren información veraz y oportuna sobre los clientes a los cuales se les ha otorgado créditos. Dentro de estos aspectos están:

- Para cada cliente debe establecerse un registro permanente e individual de las facturas.
- El registro individual debe mostrar la fecha, numero de factura y cantidad de cada compra.
- Debe evidenciar la fecha y cantidad de cada pago realmente recibido.
- Se debe anotar el seguimiento de cobro que se le haga al cliente como: visitas personales, llamadas telefónicas, cartas de cobro o recordatorio.
- Se debe asignar a un individuo la responsabilidad de mantener esos registros.

En relación con el mantenimiento de los registros señala Ceder (1999), que “Necesariamente es importante que estos registro individuales de los clientes a crédito sean llevados con mucha exactitud y al día, probablemente sean los registros más importantes y valiosos que tengan su negocio“

Por otra parte, es importante recalcar que la gestión de cobranza en una empresa que está bien organizada, debe realizar los cobros en las fechas convenidas en la factura, de manera que no se permita que el cliente sobrepase la fecha estipulada de cobro. Para ello se hace necesario que se implemente una serie de políticas y normativas que regulen la gestión de cobranzas, garantizando un mejor control.

Cabe destaca que para el buen funcionamiento de la unidad de cobranza dentro de la organización se hace necesario que la persona que realice la labor de cobranza, entregue a diario una relación del dinero recaudados de los cobros hechos a caja o al departamento de cobranza, además de devolver los documentos no cobrados para realizar las anotaciones y observaciones necesarias para cada caso y preparar así la acción de cobro para el día siguiente.

Retención del dinero cobrado significa un riesgo y un obstáculo para el normal desenvolvimiento del flujo diario a caja y por consiguiente el departamento de crédito y cobranza se mantiene desinformado y no tiene conocimiento de la verdadera situación, por lo que resulta muy importante la comunicación existente entre el departamento y el personal de cobranza puesto que ello asegura una gestión eficiente. Igualmente esta comunicación debe existir entre el departamento de crédito y cobranza y el de contabilidad, para que este registre los movimientos del día y poder ofrecer oportunamente información a la gerencia sobre los resultados de la gestión realizadas, lo cual servirá más adelante para la toma de decisiones acertada.

Optimización del Sistema de Crédito y Cobranza

La optimización de este sistema es una actividad encaminada a lograr el desarrollo de una gestión de manejo de cuenta de activos y pasivos a corto plazo por medio de la estrategia administrativa de gerencia. Destacando en este sentido que la optimización, se logra cuando existe un adecuado flujo de información y se permite planificar de forma anticipada las actividades que hagan efectivo el retorno de los activos entregados en créditos.

Los indicadores financieros más relevantes para la gestión de cobranza son los siguientes:

Razones de Liquidez: Cuantifican la capacidad de la empresa para asumir sus obligaciones a corto plazo, de acuerdo a los recursos que posee en el mismo periodo de tiempo. Gracias a ellas, se conoce la solvencia del efectivo actual de la empresa y su posición ante contingencias. Las razones de liquidez Son:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Permite conocer la capacidad de una empresa para cubrir sus pasivos circulantes con los activos circulantes que posee.

$$\text{Razón de Liquidez Inmediata: } \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Complementa la razón anterior, sola que esta se concentra en los activos circulantes efectivos de rápida conversión, excluyendo el inventario, para obtener una medida más exacta de la liquidez de la empresa.

Razones de Apalancamiento: Con ellas se conoce el grado en el que la empresa está financia por deuda, que puede ser en relación con su capital contable o sus activos totales.

$$\text{Deuda a capital Contable} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital de los Accionistas}}$$

Se obtiene información del grado en que se utiliza el financiamiento del pasivo en relación con el aporte de los accionistas.

$$\text{Deuda a activos Totales} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Indica el porcentaje de activos de la empresa, que se sustenta y financia a través de sus pasivos. El riesgo financiero de una empresa es directamente proporcional al resultado de la aplicación de esta razón.

Razones de Cobertura: Aquí se tiene la razón de cobertura de interés, que indica la capacidad de la empresa para cubrir sus pagos de interés. Si la razón es alta, significa que se tiene mayor probabilidad de cumplir dichos pagos.

$$\text{Razones de Cobertura} = \frac{\text{Utilidad antes de impuesto e intereses}}{\text{Gasto por Interés}}$$

Razones de Actividad: Miden la eficiencia de una empresa en cuanto al uso de sus activos. Guardan estrecha relación con el análisis de liquidez. Las más utilizadas son:

$$\text{Rotación de Ctas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito netas anuales}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Mide el número de veces durante el año, en que las cuentas por cobrar se han convertido en efectivo. Mientras más alto es el valor obtenido, menor es el tiempo que transcurre entre la venta y la recaudación del efectivo.

$$\text{Periodo Promedio de Cobros} = \frac{365}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

Complementa la razón anterior, indica el numero promedio de días que las cuentas permanecen pendiente de cobro. Su resultado se debe analizar comparándola con las de años anteriores y con empresas similares.

$$\text{Rotación de Inventarios en Días} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

Permite conocer con que eficiencia los Activos Totales han generado ventas.

Medición de los procesos de Cuentas por Cobrar a través de los Índice Financiero

De acuerdo a lo establecido por Seder (1995), define las cuentas por cobrar, como “derechos a favor de una entidad para la futura recepción de efectivo, bienes o servicios, que se crean como resultado de las transacciones comerciales normales o de otro tipo” (p.2).

De tal manera que, la mayoría de los ingresos de casi toda empresa mercantil, se derivan de las ventas a créditos de bienes y servicios a sus clientes, por lo cual, las cuentas por cobrar representan un activo importante para dichas empresas. La contabilización de estas cuentas, según el mismo autor, (p.19), cumple cuatro procesos, que se mencionan a continuación.

Reconocimiento: Responde a las diferentes bases utilizadas para el mismo, las cuales son: El reconocimiento de la cuenta por cobrar tiene lugar en el mismo momento en que se reconoce el ingreso, es decir, al momento del intercambio de bienes o servicios entre vendedor y comprador.

Las cuentas por cobrar se reconocen después de la afirmación del ingreso. Esta base se observa cuando el comprador realiza un adelanto de pago, antes de recibir el bien que está comprando, lo cual es de mutuo acuerdo con el vendedor, que en este caso es el productor del bien.

Medición de las Cuentas por Cobrar: En la mayoría de los casos, el importe que se reconoce es el mismo acordado al momento de una transacción, sin embargo, existen dos factores que influyen en dichos montos, los cuales son el descuento por pronto pago y el recargo por intereses en caso de pagos atrasado.

Valuación: Valor que se da a las cuentas por cobrar, para ser presentadas en el Balance General. Esto va a depender de la forma en que se midieron las cuentas por cobrar, para así poder reflejar bien sea la acumulación de intereses o las provisiones para futuros descuentos y cuentas incobrable.

Destino y conversión de las Cuentas por Cobrar: La conversión se da por medio de la cobranza, acreditando la cuenta por el importe ya registrado, considerando la existencia de descuentos, cargos por intereses, devoluciones, entre otros, cuyos montos también se cargan o acreditan a las respectivas cuentas de resultados.

Basándose en lo anteriormente expuesto, una administración eficaz de las cuentas por cobrar, debe tener claro la planeación de las utilidades y la planeación de las ventas, entre otros. En todo caso, debe medirse el desempeño, tomando las acciones necesarias con los estándares que se consideran para tal medición. En este sentido, para planear el efectivo, la empresa debe analizar y controlar las cobranzas, en este caso se relacionan las cobranzas con la actividad de ventas y con el transcurso del tiempo, dichas razones son: rotación de cuentas y periodo promedio de cobro.

Estas razones son una eficiencia en el uso de los fondos invertidos en cuentas por cobrar, donde se encuentra la velocidad con que rotan los fondos así invertidos, combinando la calidad de las cuentas por cobrar y del ejercicio de las políticas de la empresa.

La pequeña y mediana empresa en una economía, es bien importante, debido a que ella proveerá a las grandes empresas de la materia prima, que está utilizara para la producción de sus bienes, por otro lado ella es la que proporcionara el desarrollo de un país debido a la cantidad de beneficios que aportara, entre los que se encuentra el empleo, factor importante de una economía.

“Las Pequeñas y Medianas Empresas tienen la particularidad de dedicarse a determinadas producciones, comercializaciones o distribuciones del producto, que no lo pueden realizar las empresas grandes, además este tipo de empresa debido a su tamaño o capacidad de exportación, no poseen especialistas necesarios y altamente calificados que influyen en su desempeño para si lograr un buen funcionamiento de las mismas, por lo menos en el caso de este país”.

“La pequeña y media empresa venezolana presenta algunas características que influyen en su desarrollo como lo son:

- a) El alto costo de asistencia técnica, que le impide al empresario informarse o ponerse en contacto con cambios tecnológicos y avances que ocurran en el mundo y que a su vez puedan ser de gran ayuda para
- b) el desenvolvimiento de la empresa.
- c) Inflexibilidad de equipo - proceso, no existe en el país una disposición del Estado y del sector privado con el fin de otorgarle a las PYMEs, la ayuda de adquirir equipos, plantas, maquinarias que estén adecuadas a la producción y que sean novedosas.
- d) Elevados intereses bancarios, insuficiencia de incentivos crediticios, criterios pocos empresariales en la concepción de crédito público. En Venezuela no existe una política interesada verdaderamente, que promueva el desarrollo de la PYMEs, otorgándoles créditos, facilidades de pago, incentivos crediticios y asistencia económica para que estas a su vez puedan desarrollarse económicamente.
- e) Problemas para obtener materia prima de calidad y una producción demasiado diversificada. Esto incluye mucho en el funcionamiento de la empresa, ya que si esta proviene del extranjero los requisitos y recaudos para su entrega dificulta la obtención del material y por otro lado si proviene de la industria nacional, el

problema radica en la fecha de entrega del financiamiento y el control de calidad de la materia prima.

- f) Dificultad para mantener los precios del mercado, son variables debido al libre comercio que demanda notablemente en algunos regiones del país, por lo cual el sector público y el privado debe actuar para evitar el cierre de estas empresas y asistirles técnicamente para que puedan competir en los mercados con tarifas arancelarias bajas.
- g) El modelo de la PYMEs Taiwanes es de gran referencia, ya que se desarrolló bajo un ambiente de planificación, en donde se conjugaron una serie de créditos que dieron el empuje y desarrollo necesario a la pequeña y mediana industria en ese país asiático.

2.4. Definición de términos básicos

- **Administración:** Gestión, organización y control de una sociedad que realizan los órganos directivos de la misma.
- **Agencia:** Forma de organización frecuentemente usada por bancos en el exterior, cuya oficina cumple funciones de representación y depende legalmente de las decisiones que adopte la oficina matriz.
- **Amortización:** Financieramente es el reembolso del principal de los préstamos. Amortización en la balanza de pagos registra las obligaciones del período, bajo el principio del devengado, sin considerar si el pago se hace efectivo o no. Práctica exclusiva de las sociedades anónimas y las comanditarias por acciones que consiste en una reducción de capital social mediante el reembolso a los accionistas de todo o parte del valor nominal del capital.
- **Apalancamiento:** Relación entre capital propio y crédito invertido en una operación financiera. Al reducir el capital inicial que es necesario aportar, aumenta la rentabilidad obtenida. El incremento del apalancamiento también aumenta los riesgos de la operación, pues indica menor flexibilidad o mayor exposición a la insolvencia o incapacidad de atender los pagos.

- **Banco:** Empresa dedicada a operaciones y servicios de carácter financiero, que recibe dinero del público, en forma de depósitos u otra modalidad, y utiliza ese dinero, junto con su propio capital y el de otras fuentes, para conceder créditos (préstamos o descuentos de documentos) y realizar inversiones por cuenta propia. Se caracteriza por la creación secundaria de dinero a través de sus operaciones crediticias.
- **Caja:** En un sentido amplio, hace referencia a la liquidez o el dinero. En las cuentas del activo de una organización, son las que contienen los recursos de disponibilidad inmediata a la que se debita la cobranza e ingresa los fondos por todo concepto (ejemplo: ventas). En las organizaciones financieras corresponde a la sección de las oficinas bancarias adonde se dirige el público para ingresar o retirar fondos u otros valores.
- **Calificación de riesgo crediticio:** Estudio económico-financiero de un sujeto emisor de valores que tiene por objeto analizar la solvencia económica del mismo. El análisis es realizado por las agencias de calificación y su resultado se sintetiza en una nota.
- **Cartera con problemas potenciales – CPP:** Categoría de clasificación de la cartera de créditos en la que el deudor presenta una buena situación financiera y de rentabilidad, con moderado endeudamiento patrimonial y adecuado flujo de caja para el pago de las deudas por capital e intereses. En este tipo de cartera el flujo de caja es sumamente sensible a modificaciones de variables relevantes y tiende a debilitarse para afrontar los pagos.
- **Cartera de valores (Portfolio)** Conjunto de inversiones en títulos, valores de renta fija o variable y otros activos financieros que pertenecen a una persona natural o jurídica. Puede clasificarse según el tipo de activos que lo conforman, como cartera de billetes y cheques (caja) o cartera de colocaciones (préstamos).

- **Cartera deficiente:** Categoría de clasificación de la cartera de créditos en la que el deudor presenta una situación financiera débil y un nivel de flujo de caja que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos.
- **Cartera dudosa:** Categoría de clasificación de la cartera de créditos en la que el deudor presenta un flujo de caja manifiestamente insuficiente, no alcanzando a cubrir el pago del capital ni de los intereses; presenta una situación financiera crítica y muy alto nivel de endeudamiento, y se encuentra obligado a vender activos de importancia para la actividad desarrollada.
- **Cartera morosa:** Comprende la cartera pesada más la cartera refinanciada y/o reestructurada.
- **Cartera Morosa Neta:** La cartera morosa neta incluye los créditos vencidos, en cobranza judicial, refinanciados y reestructurados netos de provisiones.
- **Cartera negociable:** Todas las posiciones afectas a riesgos de mercado, dentro o fuera del balance, incluyendo los instrumentos representativos de deuda, de capital, las posiciones afectas a riesgo cambiario, y las posiciones en “commodities”.
- **Cartera normal (Normal portfolio)** Categoría de clasificación de la cartera de créditos en la que el deudor presenta principalmente una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento patrimonial y adecuada estructura del mismo con relación a su capacidad de generar utilidades.
- **Cartera pesada:** Incluye, además de la cartera vencida y en litigio, documentos en cartera y créditos incobrables o de difícil recuperación.
- **Cartera Reestructurada (Operación Reestructurada):** Son aquellos créditos que están sujetos a la reprogramación de pagos aprobada en el proceso de

reestructuración, de concurso ordinario o preventivo, según sea el caso, conforme a la Ley General del Sistema Concursal, Ley N° 27809.

- **Cartera Refinanciada:** Comprende aquellos créditos directos, cualquiera sea su modalidad, cuyos plazo y/o montos de contrato original han sido modificados, debido principalmente a dificultades en la capacidad de pago del deudor.
- **Cartera vencida:** Comprende el capital de los créditos que no han sido cancelados o amortizados por los obligados en la fecha de vencimiento.
- **Central de Riesgos:** Servicio que prestan los bancos centrales de cada país. Analiza la información suministrada por las entidades de crédito sobre los riesgos bancarios asumidos por personas o empresas, con objeto de identificar a los prestatarios que puedan tener problemas de reembolso. En el Perú, la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú tiene información consolidada y clasificada sobre los deudores de empresas y entidades del sistema financiero, que está a disposición de las mismas, así como del Banco Central de Reserva del Perú.
- **Colocaciones:** Préstamos realizados por una institución financiera. Comprende las cuentas que registran los préstamos por el dinero puesto a disposición de los clientes bajo distintas modalidades autorizadas, en función al giro especializado de cada entidad, provenientes de recursos propios, de los recibidos del público en depósito y de otras fuentes de financiamiento
- **Crédito:** Operación económica en la que existe una promesa de pago con algún bien, servicio o dinero en el futuro. La creación de crédito entraña la entrega de recursos de una unidad institucional (el acreedor o prestamista) a otra unidad (el deudor o prestatario). La unidad acreedora adquiere un derecho financiero y la unidad deudora incurre en la obligación de devolver los recursos. Préstamo de dinero para superar situaciones especiales o financiar acciones fuera del alcance de los recursos ordinarios de una empresa. El crédito, al implicar confianza en el comportamiento futuro del deudor, significa un riesgo y requiere en algunos

casos la constitución de alguna garantía o colateral. · En balanza de pagos, suele aplicarse a los préstamos recibidos en las operaciones de financiamiento excepcional o en la cuenta de las reservas netas de la autoridad monetaria. Existen operaciones que en la balanza de pagos deben registrarse como asientos de crédito, tales como los bienes o servicios exportados (disminución de activos reales), reducción de activos financieros (pago en divisas al exterior) y aumento de los pasivos sobre el exterior (préstamos recibidos). En términos contables, designa la operación que incrementa el activo de una empresa. Se contrapone al término “débito” que registra una operación contraria.

- **Crédito para capital de trabajo:** Préstamo otorgado temporalmente al prestatario, con el fin de fortalecer su posición de capital de trabajo. Ejemplo: préstamo estacional o crédito puente.
- **Crédito refinanciado:** Créditos directos que han sufrido variaciones de plazo o monto respecto al contrato original, las cuales obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor.
- **Cuentas por cobrar:** Son derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.
- **Rotación cuentas por cobrar:** Ventas netas anuales a crédito divididas por el promedio de cuentas por cobrar del año (cuentas por cobrar al inicio del año más cuentas por cobrar al final del año dividido para dos). Indica la velocidad con la que un negocio recolecta sus cuentas.
- **Dinero:** Activos financieros que cumplen las funciones de medio de pago, reserva de valor y unidad de cuenta. En sentido estricto, se refiere al circulante y los depósitos a la vista. Sin embargo, existen una clase amplia de otros activos que son sustitutos cercanos del dinero, llamado cuasi dinero, que por innovación financiera pueden cumplir varias de las funciones del dinero.

- **Empleo:** Condición de las personas en edad y capacidad de trabajar que realizan algún tipo de trabajo, asalariado o no. Se refiere al grado de utilización de la fuerza laboral o de la población económicamente activa (PEA).
- **Empresa:** La Empresa es una organización que convierte factores en bienes y servicios que puede vender, desde las más simples (unipersonales) hasta las más complejas y de gran diversidad y potencialidad.
- **Estrategias:** conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones inter-funcionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.
- **Hipoteca:** Modalidad de crédito en la cual se deja como garantía bienes (generalmente inmuebles) como forma de asegurar el cumplimiento de una obligación. En caso de que esto no ocurriera, el acreedor tendría derecho a enajenar los bienes hipotecados y retener el producto de la venta.
- **Indicadores financieros:** Índice en cifras o porcentaje de comparaciones entre sectores, grupos, cuentas, subcuentas, cuyo objetivo es medir la situación financiera y/o de resultados a una fecha o periodos determinados. A los índices también se los llama indicadores, razones, ratios, o simplemente relaciones financieras.
- **Interés:** Precio pagado por el prestatario con un monto de dinero líquido, por el uso del dinero del prestamista con la finalidad de compensar a este último por el sacrificio de la pérdida de la disponibilidad inmediata del dinero, la disminución del valor adquisitivo del dinero por la inflación y el riesgo involucrado en el hecho de prestar dinero.
- **Indicadores financieros:** son los que manejan los niveles de avance, progreso en la organización a nivel de rentabilidad y economía.

- **Interés adeudado:** Indica el interés generado por un préstamo efectuado a un cliente.
- **Interés atrasado:** Totalidad de intereses vencidos y no pagados, incluyendo los intereses originales, moras, intereses de refinanciación y demás comisiones o cargos.
- **Liquidez:** Es la facilidad o dificultad para convertir mi inversión en dinero. Cada activo tiene un grado de liquidez diferente e incluso entre mismos activos pueden existir grados de liquidez diferente.
- **Moroso:** Cliente que no ha cumplido pagar una deuda vencida de acuerdo al cronograma de pago.
- **Morosidad:** Es la cualidad de moroso, la situación jurídica en la que un obligado se encuentra en mora, siendo ésta el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que ésta sea, aunque suele identificarse principalmente con la demora en el pago de una deuda exigible. Ratios Financieros: Las ratios financieras también llamadas razones financieras o indicadores financieros, son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación por división entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.
- **Cuentas Incobrables:** Son aquéllas que por alguna razón se estiman de cobro difícil, normalmente se refiere a las de clientes, el saldo pendiente de una obligación de crédito que una institución de préstamo ya no tiene esperanza de recuperar y que pasa a pérdidas.
- **Planificación:** Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran oportunidad, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria.

- **Plazo:** Periodo de tiempo al que decido invertir. Al establecer el plazo debo de considerar si puedo necesitar el dinero en ese periodo.
- **Préstamo:** Los préstamos son activos financieros que: 1) se crean cuando un acreedor (el prestamista) presta fondos directamente a un deudor (el prestatario) y 2) se ponen de manifiesto en documentos no negociables. El prestatario está obligado a devolver, en los plazos y formas convenidas, la suma prestada y generalmente una cantidad adicional como interés compensatorio.
- **Provisión:** Reserva que realizan los intermediarios financieros sobre su cartera vencida con el fin de proteger la cartera de posible incumplimiento en el pago. Cuenta de pasivo que representa una disminución probable del valor de determinados activos o incrementos de pasivos, y que se lleva a la cuenta de resultados de un ejercicio como previsión de gasto.
- **Recuperación de cartera:** Pagos que realizan los clientes por sus compromisos con el prestamista al vencimiento de la obligación o sea, cuando se ha cumplido el plazo para el que concedido el préstamo. Así mismo se produce una recuperación de cartera en los Créditos vencidos y/o castigados, cuando el cliente paga tardíamente sus obligaciones.
- **Refinanciamiento:** Transacción financiera en la cual se solicita al acreedor un nuevo préstamo para cancelar una deuda contraída anteriormente, pudiendo incluir montos cuya fecha de pago no ha vencido.
- **Rendimiento financiero:** Es el índice que se obtienen del resultado de relación entre los ingresos financieros y los activos productivos promedio.
- **Riesgos financieros:** Contingencia de los créditos, determinados por: la eficiencia operacional, estructura de los ingresos, costos y gastos, suficiencia de las utilidades, cobertura de las necesidades de fondos a través de las ventas al contado.

- **Sistema Abierto:** Son sistemas que depende o interactúan con el entorno que los rodea. Ejemplo una Empresa.
- **Sistema Cerrado:** Son sistemas que no depende del medio, pero que en determinado momento dependen de lo que les rodea; por tanto todo los sistemas son abiertos.
- **Sistema Dinámico:** Son sistemas que están en constante desplazamiento y funcionamiento. Ejemplo El Hombre.
- **Sistema Estático:** Son sistemas que no tienen ningún tipo de actividad, ni para su funcionamiento.
- **Sistemas de información gerencial,** referida al conjunto de elementos interrelacionados como personas, materiales y equipos que permiten un objetivo en común.
- **Tecnología de información,** es el término que refiere a todas las innovaciones que se aplican hoy en día en la vida diaria para innovación y mejora continua.
- **Tabla de amortización:** Alternativa de pago del adeudo; mediante el cálculo de diversos periodos de financiamiento.
- **Tarjetas de crédito:** Son las tarjetas que indican que al titular de la misma le ha sido otorgada una línea de crédito. Permite al titular realizar compras y/o extraer efectivo hasta un límite previamente acordado. El crédito otorgado se puede liquidar en su totalidad al finalizar un período determinado o se puede liquidar en forma parcial, quedando el saldo como crédito extendido.
- **Tasa de interés:** Precio que se paga por el uso del dinero. Suele expresarse en términos porcentuales y referirse a un período de un año.

CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Marco metodológico

Tipo de la investigación.

Tipo de investigación según su enfoque es Cuantitativa, Explicativa y Propositiva.

El Diseño de investigación: Transversal

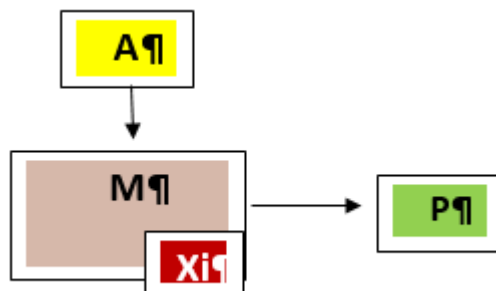


Figura 1. Diseño de Investigación

Fuente: Investigación realizada

M: Muestra (Clientes activos y potenciales).

Xi: Morosos

A: Agentes externos (Investigadores)

P: Propuesta estratégica.

3.2. Población y Muestra

Población:

La población objeto de estudio en la investigación estará conformada por 280 clientes potenciales de la ciudad de Jaén.

Muestra: Se calcula aplicando la fórmula para población finita siendo:

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

Dónde:

n: Muestra

N: Población

p: Propiedad de que ocurra el evento 0.5

q: Propiedad de que no ocurra el evento 0.5

Z: Nivel de confianza=1,96 para un margen de 5%

e: Nivel de error dispuesto a cometer 0.05

Población

Determinación de muestra -1

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 280}{(0,05^2 * 280 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5)} = 162$$

Aplicando el factor de corrección

$$n = \frac{161}{1 + \left(\frac{161 - 1}{280} \right)} = \frac{161.0000}{1.5714} = 103$$

Por lo tanto la muestra está conformada por 103 clientes potenciales de la ciudad de Jaén.

3.3.Variables

Variable Independiente: Plan de Estrategias

Concepto: Estrategia es el Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones inter-funcionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

Operativa: Estrategia de Cobranza aplicación de conjunto de acciones con el objetivo de lograr la recuperación de la deuda.

Variable Dependiente: Gestión de Créditos y Cobranza

Concepto: Gestión de créditos es el proceso dinámico continuo que debe regirse bajo ciertos principios, basados en el objetivo del desarrollo económico financiero y comercial de la empresa. Su efectividad y dinamismo dependerá de cómo estos principios puedan actuar efectivamente en el incremento de la actividad comercial.

Cobranza es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta. Esto incluye el pago de documentos como Facturas Pagares Letras de cambio Otros títulos valores Se dice que la venta se realiza cuando se hace el cobro respectivo y es tan cierta esta frase que cualquier empresa comercial mantiene un adecuado capital de trabajo, cuando genera efectivo por parte del pago de sus clientes, por lo tanto se considera la labor de cobranza de gran importancia en la administración.

Operativa: la gestión de créditos y cobranza aplica acciones para mantenerse operativa logrando contar con: Rentabilidad, objetividad, garantía, innovación y competitividad frente a las demandas de las exigencias del mercado.

3.4. Operacionalización de variables

Variables Independiente	Dimensión	Indicadores	Técnicas Recolección de datos	Instrumentos Recolección de datos
Plan de estrategias	Comercial	Cartera de Morosidad	Encuesta	Cuestionario
		Actividades de cobranza		
		Evaluación de la Efectividad cobranza		

Fuente: Investigación realizada

Variables Dependiente	Dimensión	Indicadores	Técnicas Recolección de datos	Instrumentos Recolección de datos
Gestión de Créditos y Cobranzas	Administración	Plan de Finanzas	Análisis Documentario	Balance contable
		Evaluación del crédito		
		Análisis del Crédito		
	Comercial	Publicidad		
		Cartera de clientes		
		Efectividad de pago		
		Créditos		

Fuente: Investigación realizada

3.5. Técnicas e instrumento de investigación

Técnicas de recolección de datos

Encuestas: La encuesta que aplicaremos es “Una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativas de un colectivo de 103 clientes potenciales que pueden adquirir nuestros productos, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”.

Análisis documentario: Se extrae la información de los documentos que se utilizan en la gestión financiera, produciéndose un triple proceso siendo: Un proceso de comunicación, ya que posibilita y permite la recuperación de información para transmitirla. Un proceso de transformación, en el que un documento primario sometido a las operaciones de análisis se convierte en otro documento secundario de más fácil acceso y difusión y finalmente un proceso analítico-sintético, porque la información es estudiada, interpretada y sintetizada minuciosamente para dar lugar a un nuevo documento que lo representa de modo abreviado pero preciso para tomar decisiones.

Instrumento de Recolección de datos

Para la encuesta el instrumento aplicado es el **Cuestionario**, es decir define el tipo de preguntas aplicar, se recomienda utilizar respuestas cerradas para lograr consolidar los resultados, este instrumento se aplica a los potenciales clientes que utilizan los servicios que ofrece la empresa.

En el análisis documentario se logra registrar la información en un **plan contable** aquí se trata de ordenar sistemática todos los movimientos financieros de entrada y salida realizada en la empresa en un determinado periodo de tiempo, se utiliza un sistema contable el mismo que permitirá obtener como producto final el balance genera, donde se refleja el estado actual de la empresa.

3.6. Procedimiento para la recolección de datos

Para analizar los datos se siguieron los siguientes pasos:

- **Paso 1:** Registro de datos utilizando **Microsoft Excel 2015** se procesa mediante la tabulación y obtención de tablas y gráficos como resultado de la aplicación del instrumento de recolección de datos a la muestra en estudio.
- **Paso 2:** Análisis de datos aplicamos el programa estadístico **Statistical Package for the Social Science (SPSS 20)** desarrollamos los siguiente procesos: Estructura de base de datos, Migración de datos fuentes proveniente del programa Excel, Declaración de parámetros, Análisis estadístico descriptivo y cálculo del coeficiente del Alfa de Cronbach.
- **Paso 3:** Preparación del informe según los datos obtenidos utilizamos el Microsoft Word 2015, migramos los datos, interpretamos los resultados y obtenemos las conclusiones.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

Es el proceso a través del cual ordenamos, clasificamos y presentamos los resultados de la Investigación en cuadros estadísticos, en graficas elaboradas y sistematizadas a base de técnicas estadísticas con el propósito de hacerlos comprensibles.

El análisis de información documental, debe estar orientada a probar la hipótesis.

La Fiabilidad de hipótesis: El **Coefficiente del Alfa de Cronbach** es el análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach es el método de consistencia interna es el camino más habitual para estimar la fiabilidad de pruebas, escalas o test, cuando se utilizan conjuntos de ítems o reactivos que se espera midan el mismo atributo o campo de contenido. La principal ventaja de ese método es que requiere solo una administración de la prueba; además, los principales coeficientes de estimación basados en este enfoque son sencillos de computar y están disponibles como opción de análisis en los programas estadísticos más conocidos, como SPSS. Dentro de esta categoría de coeficientes, Alfa de Cronbach es, sin duda, el más ampliamente

utilizado por los investigadores. Alfa estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad y se expresa como:

Dónde:

α = Alfa de Crombach

K = Número del ítems

V_i = Varianza de cada ítem

V_t = Varianza del total

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Rubén Ledesma (2002) determina que: El análisis de consistencia interna utiliza el método gráfico dinámico. Se trata de un módulo basado en la filosofía del Análisis Exploratorio de Datos y en métodos de visualización estadística, diseñado para asistir al analista en el proceso de construcción de pruebas psicológicas. La herramienta permite analizar la consistencia interna de la prueba, las propiedades de los ítems que la componen, los patrones de respuesta de los sujetos a los ítems, y el efecto de la eliminación de los ítems y del incremento en la longitud de la prueba sobre su fiabilidad. En comparación con otros programas existentes, el beneficio del módulo es la incorporación de gráficos estadísticos dinámicos como complemento a la presentación de resultados convencionales en formato texto. (p. 143)

La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultado de las encuestas.

Tabla 1

Consolidación de las respuestas de la pregunta 1. ¿Ha reconocido alguna publicidad de nuestra empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	a	e	
No	87	84,5	84,5
Válidos Si	16	15,5	100,0
Total	103	100,0	

Fuente: Investigación realizada

Resultados consolidados en porcentaje de la pregunta 1

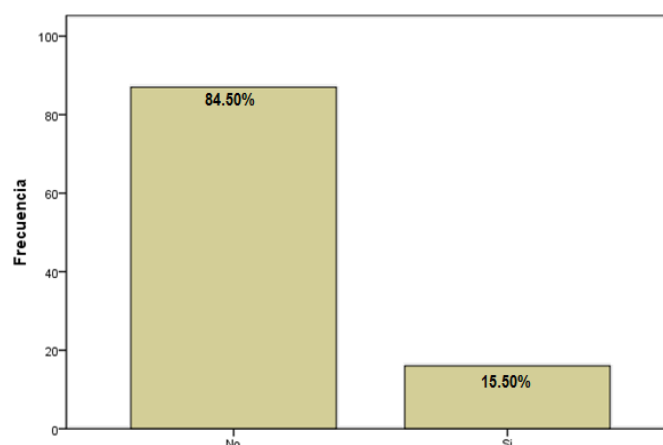


Figura 1: Representación gráfica de la consolidación de resultados de la pregunta 1

Fuente: Investigación realizada

Análisis: De acuerdo a la consolidación de respuesta de la pregunta 1 considera que, el 84.50% no reconoce nuestra publicidad mientras que el 15.50% si ha logrado reconocer, por lo que sugiere que la empresa realice promoción publicitaria constantemente.

Tabla 2

Consolidación de las respuestas de la pregunta 2. ¿Su empresa es formal?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje
		a	e	acumulado
Válidos	No	80	77,7	77,7
	Si	23	22,3	100,0
	Total	103	100,0	

Fuente: Investigación realizada

Resultados consolidados en porcentaje de la pregunta 2

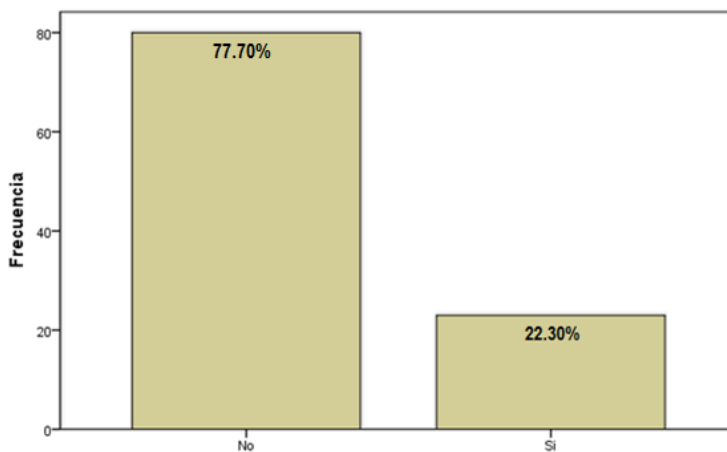


Figura 2: Representación gráfica de la consolidación de resultados de la pregunta 2

Fuente: Investigación realizada

Análisis: De acuerdo a la consolidación de respuesta de la pregunta 2 considera que: el 77.70% no son empresas formales mientras que el 22.30% si es formal. Se recomienda la formalidad empresarial para obtener facilidades financieras y lograr que la empresa permanezca en el mercado.

Tabla 3

Consolidación de las respuestas de la pregunta 3 ¿Recomendaría nuestra empresa a otro cliente?

		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje acumulado
Válidos	No	75	72,8	72,8
	Si	28	27,2	100,0
	Total	103	100,0	

Fuente: Investigación realizada

Resultados consolidados en porcentaje de la pregunta 3

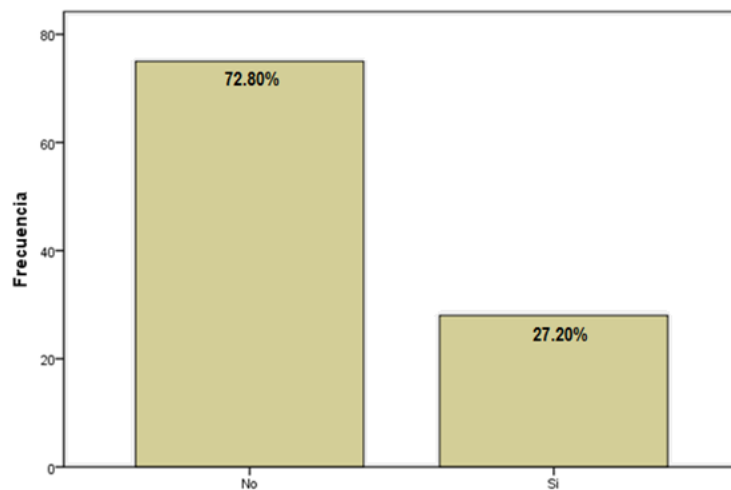


Figura 3: Representación gráfica de la consolidación de resultados de la pregunta 3

Fuente: Investigación realizada

Análisis: De acuerdo a la consolidación de respuesta de la pregunta 3 considera que: el 72.80% no considera recomendar nuestra empresa a otro cliente mientras que el 27.20% si lo considera, se recomienda mejorar la prestación de servicios.

Tabla 4

Consolidación de las respuestas de la pregunta 4 ¿Cree que nuestra empresa trae desarrollo para su localidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
		a	e	
Válidos	No	78	75,7	75,7
	Si	25	24,3	100,0
	Total	103	100,0	

Fuente: Investigación realizada

Resultados consolidados en porcentaje de la pregunta 4.

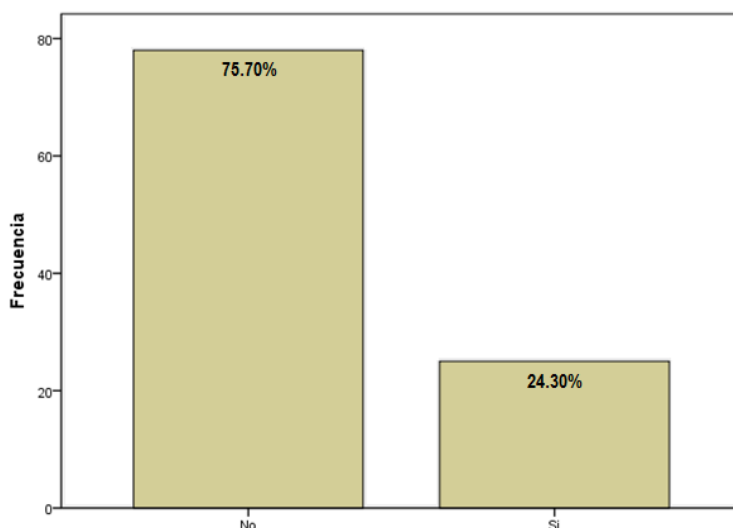


Figura 4: Representación gráfica de la consolidación de resultados de la pregunta 4.

Fuente: Investigación realizada

Análisis: De acuerdo a la consolidación de respuesta de la pregunta 4 considera que el 75.70% nuestra empresa no trae desarrollo en su localidad, mientras que el 24.30% si lo considera y recomienda realizar apoyos sociales en las escuelas.

Tabla 5

Consolidación de las respuestas de la pregunta 5 ¿Aceptaría la facturación electrónica?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje
		a	e	acumulado
Válidos	No	77	74,8	74,8
	Si	26	25,2	100,0
	Total	103	100,0	

Fuente: Investigación realizada

Resultados consolidados en porcentaje de la pregunta 5

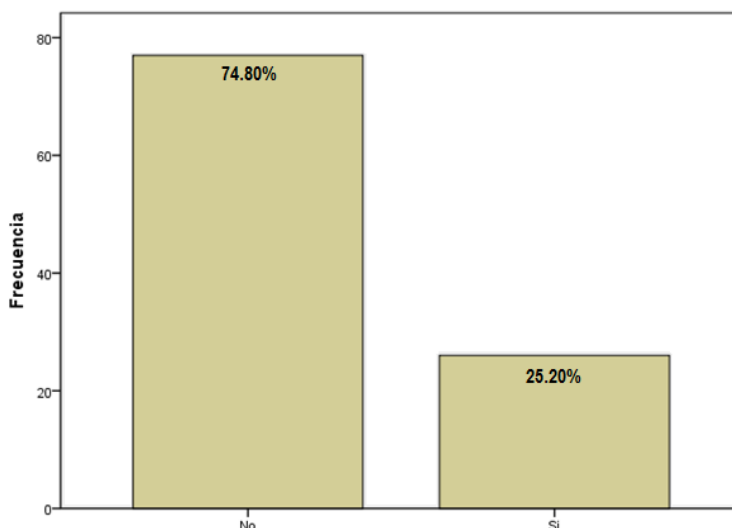


Figura 5: Representación gráfica de la consolidación de resultados de la pregunta 5

Fuente: Investigación realizada

Análisis: De acuerdo a la consolidación de respuesta de la pregunta 5 considera que: el 74.80% no acepta la facturación electrónica, mientras que el 25.20% si lo acepta. Se sugiere promover la cultura ecológica y utilizar las herramientas tecnológicas que son eficientes, segura y ahorra tiempo.

Tabla 6

Consolidación de las respuestas de la pregunta 6 ¿Alguna vez ha sido premiado por el cumplimiento de sus pagos?

		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje acumulado
Válidos	No	85	82,5	82,5
	Si	18	17,5	100,0
Total		103	100,0	

Fuente: Investigación realizada

Resultados consolidados en porcentaje de la pregunta 6.

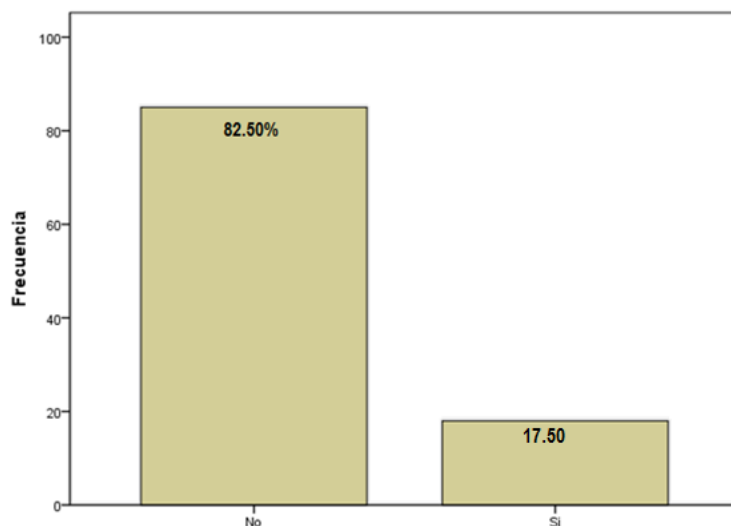


Figura 6: Representación gráfica de la consolidación de resultados de la pregunta 6.

Fuente: Investigación realizada.

Análisis: De acuerdo a la consolidación de respuesta de la pregunta 6 considera que: el 82.50% no ha sido premiado por el cumplimiento de sus pagos, mientras que el 17.50% si ha obtenido un reconocimiento por el cumplimiento de sus pagos, esta acción estimular la responsabilidad del cliente permitiendo lograr eficientemente la recaudación facturada mensualmente.

Tabla 7

Consolidación de las respuestas de la pregunta 7 ¿Está satisfecho con los servicios que le brinda nuestra empresa?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje
		a	e	acumulado
Válidos	No	78	75,7	75,7
	Si	25	24,3	100,0
	Total	103	100,0	

Fuente: Investigación realizada.

Resultados consolidados en porcentaje de la pregunta 7

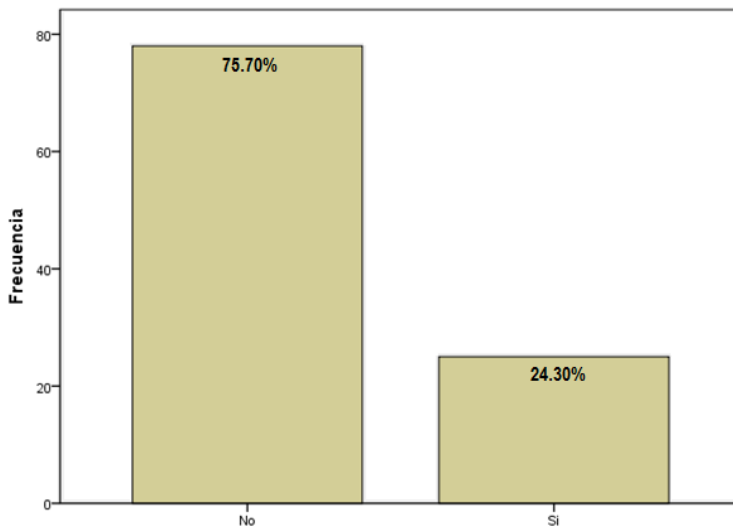


Figura 7: Representación gráfica de la consolidación de resultados de la pregunta 7

Fuente: Investigación realizada.

Análisis: De acuerdo a la consolidación de respuesta de la pregunta 7 considera que: el 75.70% no está satisfecho con los servicios que le brinda nuestra empresa, mientras que el 24.30% si está satisfecho. Se sugiere identificar cuáles son los factores de insatisfacción del cliente y tratarlos para mejorar la atención de los clientes.

Tabla 8

Consolidación de las respuestas de la pregunta 8 ¿Dispone de asesoramiento técnico para conducir su negocio?

		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje acumulado
Válidos	No	84	81,6	81,6
	Si	19	18,4	100,0
	Total	103	100,0	

Fuente: Investigación realizada.

Resultados consolidados en porcentaje de la pregunta 8.

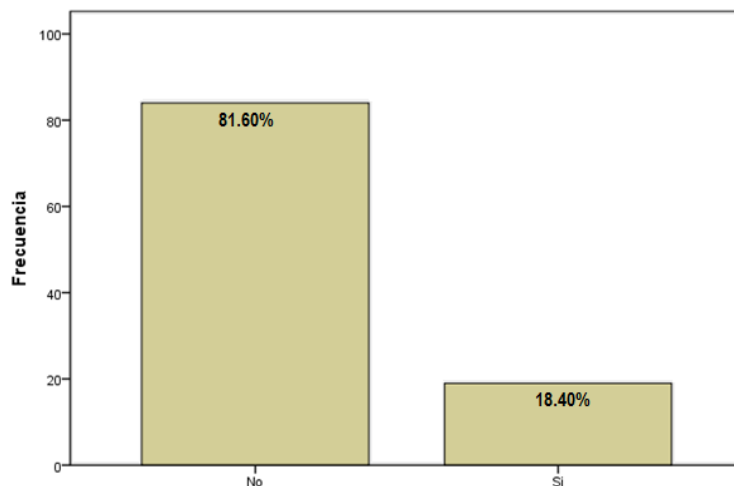


Figura 8: Representación gráfica de la consolidación de resultados de la pregunta 8.

Fuente: Investigación realizada.

Análisis: De acuerdo a la consolidación de respuesta de la pregunta 8 considera que: el 81.60% no dispone de asesoramiento técnico para conducir su negocio, mientras que el 18.40% si lo dispone. Se recomienda que la empresa que brinda el servicio asesore técnicamente a los clientes para mejorar la productividad y permanencia en el mercado.

Tabla 9

Consolidación de las respuestas de la pregunta 9. ¿Adquirió una línea de crédito para iniciar su negocio?

		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje acumulado
Válidos	No	76	73,8	73,8
	Si	27	26,2	100,0
	Total	103	100,0	

Fuente: Investigación realizada.

Resultados consolidados en porcentaje de la pregunta 9

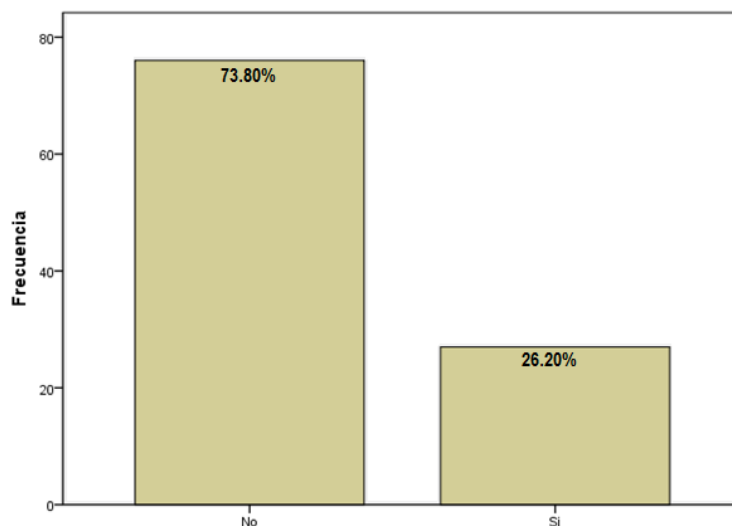


Figura 9: Representación gráfica de la consolidación de resultados de la pregunta 9.

Fuente: Investigación realizada.

Análisis: De acuerdo a la consolidación de respuesta de la pregunta 9 considera que: el 73.80% no adquirió una línea de crédito para iniciar su negocio, mientras que el 26.20% si adquirió un crédito y demanda cubrir las exigencias comprometidas. Se recomienda apoyar a los clientes para lograr que su negocio obtenga la mayor rentabilidad posible.

Tabla 10

Consolidación de las respuestas de la pregunta 10. ¿Alguna vez su empresa ha sido notificada por deudas atrasadas?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje
		a	e	acumulado
Válidos	No	25	24,3	24,3
	Si	78	75,7	100,0
	Total	103	100,0	

Fuente: Investigación realizada.

Resultados consolidados en porcentaje de la pregunta 10

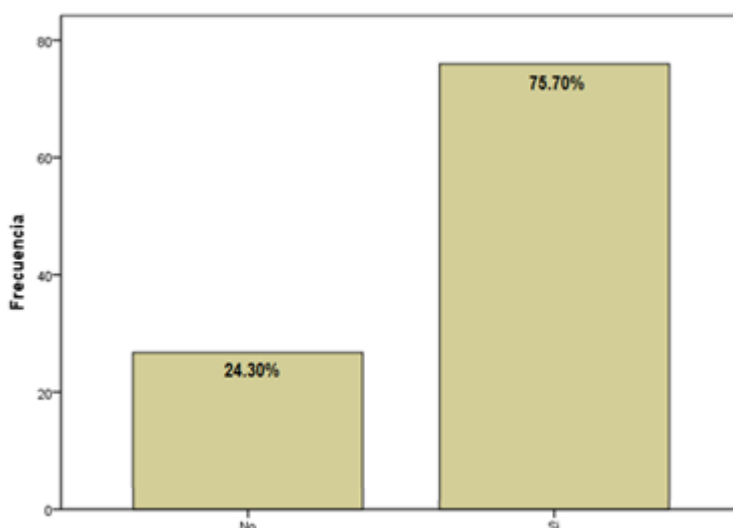


Figura 10: Representación gráfica de la consolidación de resultados de la pregunta 10.

Fuente: Investigación realizada.

Análisis: De acuerdo a la consolidación de respuesta de la pregunta 10 considera que: el 24.30% no ha sido notificada por deudas atrasadas, mientras que el 75.70% si ha sido notificado, por lo que es necesario recomendar a los clientes el cumplimiento de su compromiso evitando tener deudas con nuestra empresa.

Tabla 11

Consolidación de las respuestas de la pregunta 11. ¿Nuestro servicio de atención al cliente satisface sus consultas?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje
		a	e	acumulado
Válidos	No	76	73,8	73,8
	Si	27	26,2	100,0
	Total	103	100,0	

Fuente: Investigación realizada.

Resultados consolidados en porcentaje de la pregunta 11.

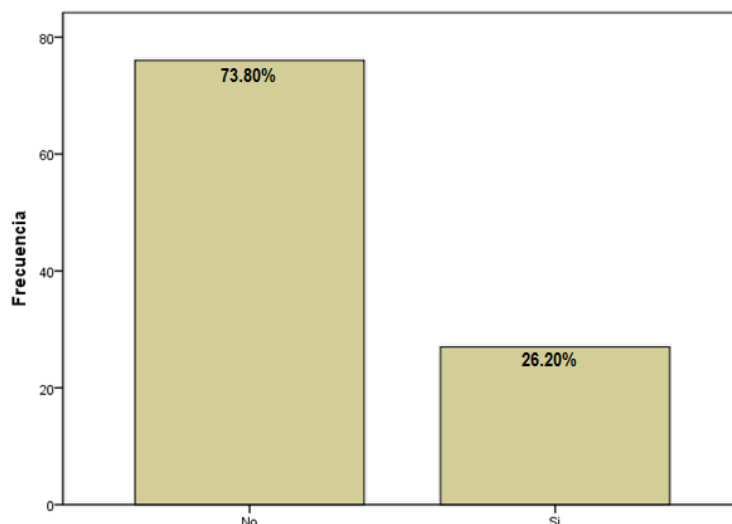


Figura 11: Representación gráfica de la consolidación de resultados de la pregunta 11

Fuente: Investigación realizada.

Análisis: De acuerdo a la consolidación de respuesta de la pregunta 11 considera que: el 73.80% Nuestro servicio de atención al cliente no satisface sus consultas, mientras que el 26.20% si logra satisfacerlo. Por lo que se recomienda capacitar al personal para lograr mayor aceptación en la atención al cliente.

Tabla 12

Consolidación de las respuestas de la pregunta 12. ¿Ha notado algún cambio de mejora en nuestra empresa?

		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje acumulado
Válidos	No	80	77,7	77,7
	Si	23	22,3	100,0
	Total	103	100,0	

Fuente: Investigación realizada.

Resultados consolidados en porcentaje de la pregunta

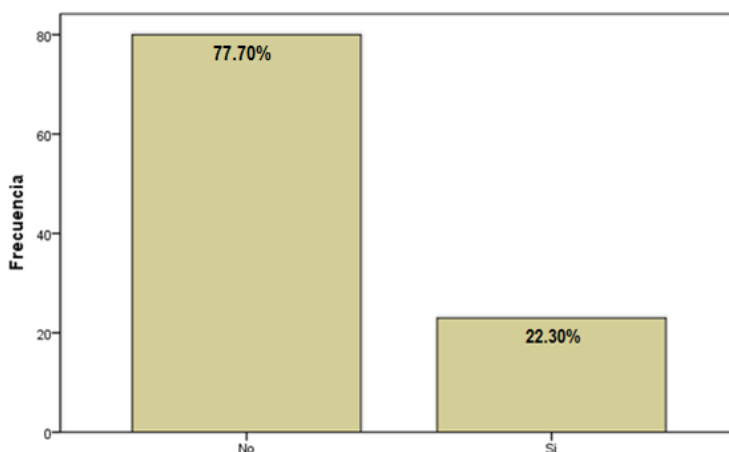


Figura 12: Representación gráfica de la consolidación de resultados de la pregunta 12.

Fuente: Investigación realizada.

Análisis: De acuerdo a la consolidación de respuesta de la pregunta 12 considera que: el 77.70% no ha notado cambio de mejora en nuestra empresa, mientras que el 22.30% si ha notado cambios de mejora. Por lo que se recomienda realizar mejoras continuas para brindar buena atención al cliente.

Tabla 13

Consolidación de las respuestas de la pregunta 13. ¿Acepta el tiempo de reparación de avería del servicio?

		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje acumulado
Válidos	No	74	71,8	71,8
	Si	29	28,2	100,0
	Total	103	100,0	

Fuente: Investigación realizada.

Resultados consolidados en porcentaje de la pregunta 13

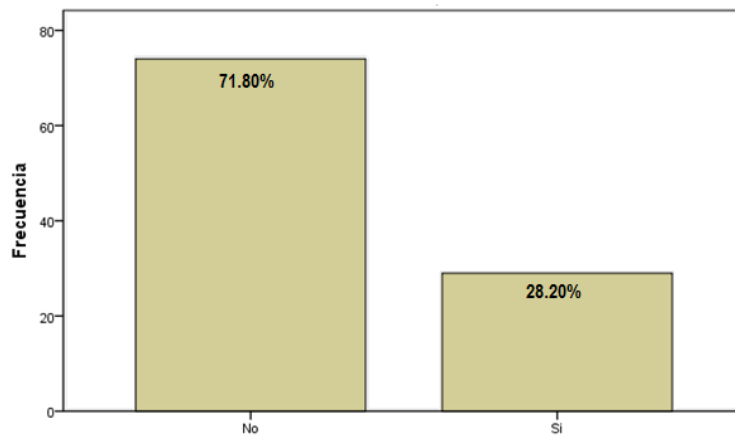


Figura 13: Representación gráfica de la consolidación de resultados de la pregunta 13.

Fuente: Investigación realizada.

Análisis: De acuerdo a la consolidación de respuesta de la pregunta 13 considera que: el 71.80% no acepta el tiempo de reparación de avería del servicio, mientras que el 17.50% si acepta el tiempo de reparación de averías. Por lo que se sugiere dar mayor atención a los problemas técnicos que se presente de tal manera que disminuya el tiempo de atención al cliente.

Tabla 14

Consolidación de las respuestas de la pregunta 14. ¿Ha presentado algún tipo de queja en nuestra empresa?

		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje acumulado
Válidos	No	25	24,3	24,3
	Si	78	75,7	100,0
	Total	103	100,0	

Fuente: Investigación realizada.

Resultados consolidados en porcentaje de la pregunta 14.

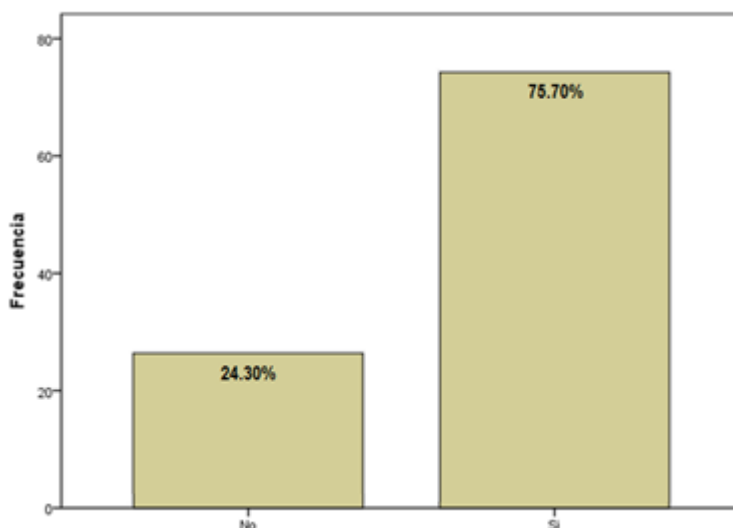


Figura 14: Representación gráfica de la consolidación de resultados de la pregunta 14.

Fuente: Investigación realizada.

Análisis: De acuerdo a la consolidación de respuesta de la pregunta 14 considera que: el 24.3% no ha presentado ningún tipo queja a nuestra empresa, mientras que el 75.70% si ha presentado queja por lo que se sugiere atender inmediatamente las quejas y evitar que los clientes tomen este accionar.

Tabla 15

Consolidación de las respuestas de la pregunta 15. ¿Su negocio cuenta con algún seguro de riesgo?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje
		a	e	acumulado
Válidos	No	71	68,9	68,9
	Si	32	31,1	100,0
	Total	103	100,0	

Fuente: Investigación realizada.

Resultados consolidados en porcentaje de la pregunta

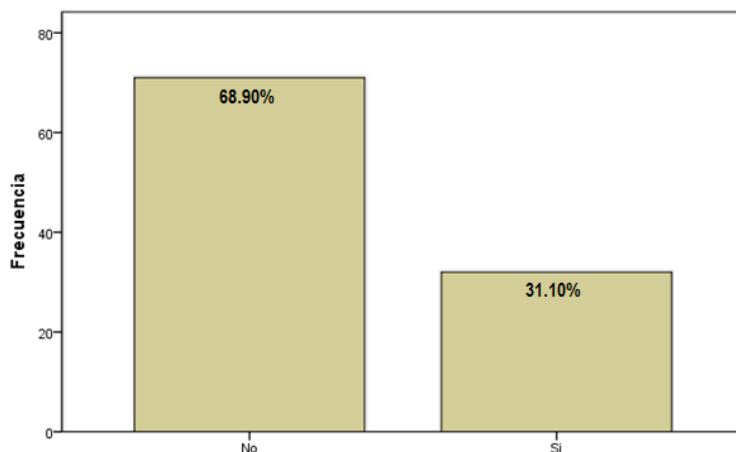


Figura 15: Representación gráfica de la consolidación de resultados de la pregunta 15.

Fuente: Investigación realizada.

Análisis: De acuerdo a la consolidación de respuesta de la pregunta 15 considera que el 68.90% no cuenta con algún seguro de riesgo, mientras que el 31.10% si cuenta con segura de riesgo, sin embargo se recomienda identificar los peligros y riesgos que están expuestos las empresas.

4.2. Discusión de resultados

De la encuesta

Tabla 16

Resumen porcentual del consolidado de respuesta según la pregunta

Pregunta	% No	% Si
1. ¿Ha reconocido alguna publicidad de nuestra empresa?	84.47	15.53
2. ¿Su empresa es formal?	77.67	22.33
3. ¿Recomendaría nuestra empresa a otro cliente?	72.82	27.18
4. ¿Cree que nuestra empresa trae desarrollo para su localidad?	75.73	24.27
5. ¿Aceptaría la facturación electrónica?	74.76	25.24
6. ¿Alguna vez ha sido premiado por el cumplimiento de sus pagos?	82.52	17.48
7. ¿Está satisfecho con los servicios que le brinda nuestra empresa?	75.73	24.27
8. ¿Dispone de asesoramiento técnico para conducir su negocio?	81.55	18.45
9. ¿Adquirió una línea de crédito para iniciar su negocio?	73.79	26.21
10. ¿Alguna vez su empresa ha sido notificada por deudas atrasadas?	24.27	75.73
11. ¿Nuestro servicio de atención al cliente satisface sus consultas?	73.79	26.21
12. ¿Ha notado algún cambio de mejora en nuestra empresa?	77.67	22.33
13. ¿Acepta el tiempo de reparación de avería del servicio?	71.84	28.16
14. ¿Ha notado alguna queja por parte de sus clientes?	75.73	24.27
15. ¿Su negocio cuenta con algún seguro de riesgo?	68.93	31.07
Promedio	76,18	23,82

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a los resultados de siguientes recomendaciones:

- Pregunta 1: La empresa realice promoción publicitaria constantemente.
- Pregunta 2: La formalidad empresarial para obtener facilidades financieras y lograr que la empresa permanezca en el mercado.
- Pregunta 3: Nuestra empresa debe mejorar la prestación de servicios
- Pregunta 4: Realizar apoyos sociales en las escuelas.
- Pregunta 5: Promover la cultura ecológica y utilizar las herramientas tecnológicas que son eficientes, segura y ahorra tiempo.

- Pregunta 6: Estimular la responsabilidad del cliente permitiendo lograr eficientemente la recaudación facturada mensualmente.
- Pregunta 7: Identificar cuáles son los factores de insatisfacción del cliente y tratarlos para mejorar la atención de los clientes.
- Pregunta 8: Nuestra empresa debe brindar el servicio asesore técnicamente a los clientes para mejorar la productividad y permanencia en el mercado.
- Pregunta 9: Apoyar a los clientes para lograr que su negocio obtenga la mayor rentabilidad posible.
- Pregunta 10: Los clientes deben cumplir con su compromiso evitando tener deudas con nuestra empresa.
- Pregunta 11: Capacitar al personal para lograr mayor aceptación en la atención al cliente.
- Pregunta 12: Realizar mejoras continuas para brindar buena atención al cliente.
- Pregunta 13: Sugiere dar mayor atención a los problemas técnicos que se presente de tal manera que disminuya el tiempo de atención al cliente.
- Pregunta 14: Atender inmediatamente las quejas y evitar que los clientes tomen este accionar.
- Pregunta 15: Identificar los peligros y riesgos que están expuestos las empresas.

4.3. Análisis de fiabilidad

Tabla 17

Resumen de variables

		N	%
Casos	Válidos	103	100,0
	Excluidos	0	,0
a			
Total		103	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Investigación realizada.

Tabla 18

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,743	0,743	15

Fuente: Investigación realizada.

Análisis. La fiabilidad de los datos procesado son **aceptable**, por alcanzar la confiabilidad máxima de **0.743**, siendo aceptados la información procesada validando los instrumentos utilizados. Por lo tanto se acepta la hipótesis formulada (Ha) rechazando la hipótesis nula (Ho)

4.4. Análisis de Documentos

EMPRESA SOLUCIONES NETPERÚ "ARS" E.I.R.L

RUC N° 20487831477

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

(EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
Efectivo y equivalente de efectivo	5,968.00	Tributos y Apor sis pen y salud por pag.	313.00
Cuentas Por Cobrar comerciales	34,483.00	Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	46,179.00
Mercaderías	54,064.00		
Otros activos corrientes	8,893.00		
Total de activo corriente	103,408.00	Total de pasivo corriente	46,492.00
		<u>PATRIMONIO NETO</u>	
		Capital	20,000.00
		Resultados Acumulados	19,409.00
		Utilidad del Ejercicio	17,507.00
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		Total de patrimonio neto	56,916.00
Otros activos no corrientes	0.00		
Total de activo no corriente	0.00		
TOTAL DE ACTIVO	103,408.00	TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO .NETO	103,408.00

Chiclayo, 31 de Diciembre 2015

EMPRESA SOLUCIONES NETPERÚ "ARS" E.I.R.L

RUC N° 20487831477

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

(EXPRESADO EN SOLES)

ACTIVO

PASIVO Y PATRIMONIO

ACTIVO CORRIENTE

Efectivo y equivalente de efectivo	19,395.00
Cuentas Por Cobrar comerciales	50,282.00
Mercaderías	123,641.00
Otros activos corrientes	8,340.00
Total de activo corriente	201,658.00

PASIVO CORRIENTE

Tributos y Apor sis pen y salud por pag.	354.00
Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	46,323.00
Obligaciones financieras	93,890.00
Total de pasivo corriente	140,567.00

ACTIVO NO CORRIENTE

Otros activos no corrientes	545.00
Total de activo no corriente	545.00

PATRIMONIO NETO

Capital	20,000.00
Resultados Acumulados	31,963.00
Utilidad del Ejercicio	9,673.00
Total de patrimonio neto	61,636.00

TOTAL DE ACTIVO 202,203.00

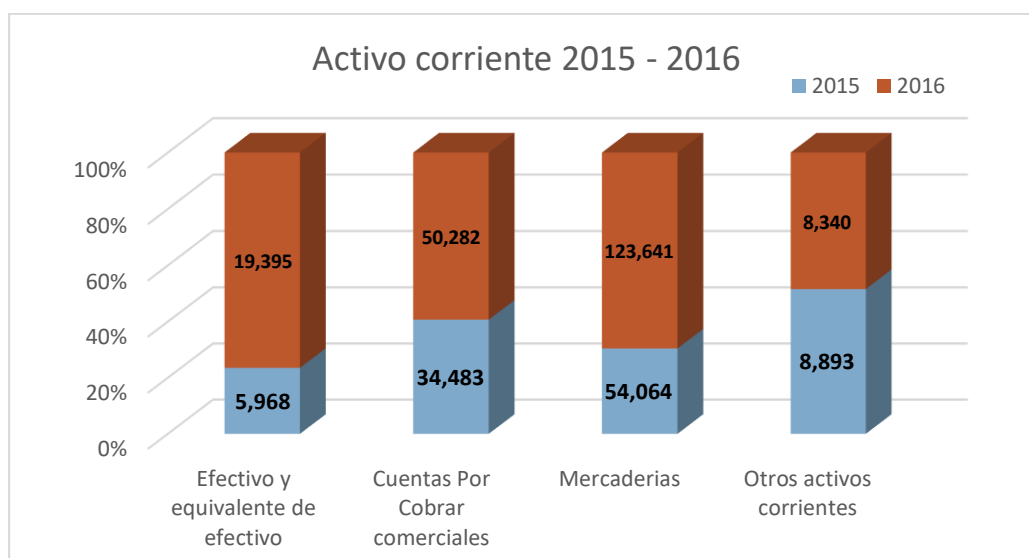
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO .NETO 202,203.00

Chiclayo, 31 de Diciembre 2016

Nota:

Al 31 de diciembre del 2015 la empresa tuvo como saldo de cuentas por cobrar comerciales s/. 34,483.00, sin embargo para el periodo 2016 las cuentas por cobrar comerciales aumentaron a 50,282.00 esto debido, a que en ese año hubo un incremento de clientes, a los cuales se les otorgaron créditos que no cancelaron en los plazos establecidos formando parte de esta manera de la cartera morosa, asimismo la empresa siguió otorgando créditos a los clientes anteriores quienes aún tienen deuda pendiente, con la empresa, estos cancelaban una parte de la deuda y se les volvía a otorgar nuevos créditos.

Activo corriente	2015	2016
Efectivo y equivalente de efectivo	5,968	19,395
Cuentas Por Cobrar comerciales	34,483	50,282
Mercaderías	54,064	123,641
Otros activos corrientes	8,893	8,340
Total de activo corriente	103,408	201,658.00



Análisis:

En el año 2015 en la cuenta efectivo y equivalente de efectivo el saldo al 31 de diciembre es de S/.5,968.00 y en el año 2016 se incrementa a S/.19,395.00 esto sucede porque la empresa ha recibido un préstamo financiero para cubrir sus compras y gastos obteniendo así una liquidez mayor en el año 2016.

En las cuentas por cobrar según estado financiero en el año 2015 el saldo al 31 de diciembre es de S/.34,483.00 y el año 2016 se incrementa a S/.50,282.00 es decir el incremento es de S/.15,779.00 esto sucede porque en el año 2016 aumentó la cartera de clientes, a los cuales se les otorgó créditos que no fueron pagados por algunos de ellos en los plazos establecidos, además se les volvió a otorgar créditos a clientes morosos, los cuales pagaban una parte de su deuda y se les volvía a conceder créditos

En la cuenta mercadería en el año 2015 tiene un saldo al 31 de diciembre de S/.54,064.00 y en el año 2016 ha aumentado a s/.123,641.00 debido que la empresa con parte del préstamo financiero pudo cubrir nuevas adquisiciones.

En otros activos corrientes en el año 2015 el saldo al 31 de diciembre es de S/.8,893.00 y en el año 2016 disminuye a S/.8,340.00 teniendo una diferencia de S/.553.00 esto quiere decir que el crédito de saldo favor de impuesto se está agotando con los pagos mensuales.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Se determinan las siguientes conclusiones

- Se realizó el diagnóstico de la cartera morosa, teniendo una población de 280 clientes y se aplicó una encuesta a la muestra poblacional de 103 clientes.
- Se analizó la información obtenida de la encuesta y la revisión documentaria, además se aplicó la confiabilidad de la hipótesis mediante el coeficiente del alfa de cronbach determina el estado de “**Acceptable**” por alcanzar el valor máximo de **0.743**, además se ha validado el instrumentos de recolección de datos mediante el juicio de expertos. Por lo tanto se acepta la hipótesis formulada (Ha) y rechazamos la hipótesis nula (Ho)
- Se elaboró el plan de estrategias para mejorar la gestión de créditos y cobranza de acuerdo a la medida empresarial ajustándose a la comodidad de los clientes.
- Aplicación del plan de estrategias en la gestión de créditos y cobranza para mejorar la recuperación de la cartera morosa y apertura nuevas cuentas a clientes nuevos.

CAPITULO VI. RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

A la administración:

- Actuar con prudencia financiera con los clientes deudores acortando la línea de crédito y aplicar un programa de refinanciamiento de la deuda atrasada.
- Actualizar la base de datos de clientes y utilizar un software de control de pagos para notificar eficientemente a los deudores.

A los gestores de cobranza

- Capacitarse en la atención al cliente y buscar los medios adecuados para concientizar a los clientes buscando la oportunidad para refinanciar la deuda atrasada.

A los clientes:

- Cumplir con la responsabilidad de pago y evitar el atraso de cuotas programadas evitando la pérdida de línea de crédito.

REFERENCIAS

1. American Psychological Association (2010). **Manual de publicaciones de la American Psychological Association** (3era ed.) (Traducida 6ta. Ed. Ingles. M. Guerra Frías). México: Editorial El Manual Moderno. Recuperada:
<http://investigacion.sgc.udhvirtual.com/archivos/229762355-Manual-Apa-Completo.pdf>
- Chillida Carmelo (2013) Análisis e interpretación de balances. Tomo I. Ediciones de la biblioteca. Universidad Central de Venezuela. Venezuela. Disponible en:
https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/download/.../pdf_486
- Grupo Ficomsa Servicios Financieros. ¿Cómo afecta la morosidad a las empresas,
Recuperado de: <http://www.ficomsa.com/comoafectalamorosidadalasempresas/>
- Europapress (2016). La morosidad comercial afecta al 60% de las pymes, según Cepyme,
recuperado de: <http://www.europapress.es/economia/noticia-morosidad-comercial-afecta-60-pymes-cepyme-20140722135256.html>
- Crédito y Caución (2016) Una de cada tres empresas tiene problemas de liquidez en América, recuperado de:
<http://www.creditoycaucion.es/es/prensa/detalle/analisis/4745-20150924-cada-tres-empresas-tiene-problemas-liquidez-america.html>
- Lizárraga, V. y Quiroz, E. (2010). Gestión de las Cuentas por Cobrar en la Administración Del Capital de Trabajo de las Empresas De Fabricación De Plástico Del Distrito De Ate. Lima – Perú. Tesis de Pregrado Universidad San Martín De Porres. Perú Lima.,
recuperado de:
http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/360/1/lizarraga_ke.pdf

Aguilar, V. (2012). “Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Contratista Corporación Petrolera S.A.C. - año 2012”.Lima-Perú. Recuperado de:

http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/653/3/aguilar_vh.pdf

Berk, Jonathan, (2008) Finanzas Corporativas. Editorial Addison Wesley. 1era Edición, recuperado de:

http://www.academia.edu/21564314/Finanzas_Corporativas_Jhonatan_Berk_y_Peter_DeMarzo_

Brachfield, P. (2003). Recobrar impagados y Negociar con Morosos. Barcelona Capitulo II, Edición GESTIÓN S.A., recuperado de:

Carrasco, O. y Farro, E. Evaluación del control Interno a las Cuentas por Cobrar de la

Empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012. Tesis de Pregrado Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Perú Chiclayo., recuperado de:

http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/205/1/TL_CarrascoOdarMilagros_FarroEspinoCarla.pdf

Castañeda, E 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 2010-2012. Tesis de Pregrado Universidad Privada Antenor Orrego., recuperado de:

http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/131/1/castaneda_elvis_morodidad_impacto_cumplimiento.pdf

Flores, S. y Herrera, U. (2007). Examen Especial a las cuentas y documentos por cobrar con corte a junio del 2007, de la empresa Provedora Automotriz S.A.C. Tesis de Pregrado Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga. Quito – Ecuador., recuperado de:

<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/3607/1/t-espe-0457.pdf>

García, P. y Rivera, L. (2011). La morosidad y su incidencia en la gestión de la Empresa Representaciones Santa Apolonia S.A.C. Trujillo Perú. Tesis de Pregrado Universidad Privada Antenor Orrego. Perú Trujillo.

Guillén (2002). Morosidad crediticia y tamaño: Un análisis de la crisis bancaria peruana. Banco de Reserva del Perú, 91-104., recuperado de:
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/publicaciones/documentos-de-trabajo/2001/documento-trabajo-05-2001.pdf>

Horngren, C., Harrison, W., Robinson, M. (2000); p. 354

Julián González (2012) Congreso VIII CIAEC.

Koontz y Heinrich (2003), “Estrategia, planificación y control”, recuperado de:
<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/8073/6/680-C212d-BGA.pdf>

Levy, L. (2009). Planeación financiera en la empresa moderna. México. Editorial Fiscales ISEF

Storner y Freeman, 1996, recuperado de:
<https://www.docdroid.net/qTdJwnK/administracion-6ta-edicion-j-a-f-stoner-r-e-freeman-d-r-gilbert-jr-bypriale-fl.pdf>

Uceda, D. y Villacorta, B. (2014). Las Políticas de Ventas al Crédito y su Influencia en la Morosidad de los Clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. en la ciudad de lima periodo 2013. Tesis de Pregrado Universidad Privada Antenor Orrego., recuperado de:
http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/347/1/uceda_lorena_ventas_credito_morosidad_clientes.pdf

ANEXO 1: ENCUESTA

Objetivo: Diseñar Estrategias para mejorar la gestión de créditos y cobranzas en la Empresa Soluciones Net Perú ARS EIRL Jaén 2017

Marcar con una "X" la respuesta que crea conveniente

Preguntas	Si	No
1. ¿Ha reconocido alguna publicidad de nuestra empresa?		
2. ¿Su empresa es formal?		
3. ¿Recomendaría nuestra empresa a otro cliente?		
4. ¿Cree que nuestra empresa trae desarrollo para su localidad?		
5. ¿Aceptaría la facturación electrónica?		
6. ¿Alguna vez ha sido premiado por el cumplimiento de sus pagos?		
7. ¿Está satisfecho con los servicios que le brinda nuestra empresa?		
8. ¿Dispone de asesoramiento técnico para conducir su negocio?		
9. ¿Adquirió una línea de crédito para iniciar su negocio?		
10. ¿Alguna vez su empresa ha sido notificado por deudas atrasadas?		
11. ¿Nuestro servicio de atención al cliente satisface sus consultas?		
12. ¿Ha notado algún cambio de mejora en nuestra empresa?		
13. ¿Acepta el tiempo de reparación de avería del servicio?		
14. ¿Ha notado alguna queja por parte de sus clientes?		
15. ¿Su negocio cuenta con algún seguro de riesgo?		

ANEXO 2: VALIDACION DE INSTRUMENTO

ANEXO 02: VALIDACION DE INSTRUMENTO JUICIO DE EXPERTOS

Nombre del juez	
Profesión	
Especialidad	
Experiencia profesional (años)	
Cargo	
Título de la investigación: Plan de estrategias para mejorar la gestión de créditos y cobranzas en la Empresa Soluciones Net Perú "ARS" E.I.R.L. Jaén 2017	
Datos de los Testistas	
Nombres	Bernilla Díaz Santos Luis Mechan Gonzales José Del Carmen
Especialidad	Contabilidad
Instrumento evaluado	Cuestionario
Objetivos de investigación:	
General: Diseñar Estrategias para mejorar la gestión de créditos y cobranzas en la Empresa Soluciones Net Perú "ARS" E.I.R.L. Jaén 2017.	
Específico:	
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar el estado situacional económico. • Analizar y evaluar el estado situacional económico. • Diseñar un Plan de estrategias para mejorar la gestión de créditos y cobranza • Proponer el Plan de estrategias 	
Evalúe cada ítem del instrumento marcando con un aspa en "sí" está de acuerdo o "no" está de acuerdo con el ítem.	
Detalle de los ítems: El instrumento consta de 15 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a la aplicación de la encuesta para luego evaluar las respuestas y calcular la confiabilidad del coeficiente de Alfa de Cronbach y determinar las conclusiones y recomendaciones.	
Variable Independiente: Plan de estrategias	
1. ¿Ha reconocido alguna publicidad de nuestra empresa?	Sí (X) No () Sugerencias:
2. ¿Su empresa es formal?	Sí (X) No () Sugerencias:

3. ¿Recomendaría nuestra empresa a otro cliente?	Si (<input checked="" type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>) Sugerencias:
4. ¿Cree que nuestra empresa trae desarrollo para su localidad?	Si (<input checked="" type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>) Sugerencias:
5. ¿Aceptaría la facturación electrónica?	Si (<input checked="" type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>) Sugerencias:
6. ¿Alguna vez ha sido premiado por el cumplimiento de sus pagos?	Si (<input checked="" type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>) Sugerencias:
7. ¿Está satisfecho con los servicios que le brinda nuestra empresa?	Si (<input checked="" type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>) Sugerencias:
Variable Dependiente: Gestión de Créditos y Cobranzas	
8. ¿Dispone de asesoramiento técnico para conducir su negocio?	Si (<input checked="" type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>) Sugerencias:
9. ¿Adquirió una línea de crédito para iniciar su negocio?	Si (<input checked="" type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>) Sugerencias:
10. ¿Alguna vez su empresa ha sido notificado por deudas atrasadas?	Si (<input checked="" type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>) Sugerencias:
11. ¿Nuestro servicio de atención al cliente satisface sus consultas?	Si (<input checked="" type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>) Sugerencias:
12. ¿Ha notado algún cambio de mejora en nuestra empresa?	Si (<input checked="" type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>) Sugerencias:
13. ¿Acepta el tiempo de reparación de avería del servicio?	Si (<input checked="" type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>) Sugerencias:
14. ¿Ha notado alguna queja por parte de sus clientes?	Si (<input checked="" type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>) Sugerencias:
15. ¿Su negocio cuenta con algún seguro de riesgo?	Si (<input checked="" type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>) Sugerencias:
Promedio obtenido:	N° SI : <u>15</u> N° NO : <u>0</u>

Comentario generales	
Observaciones	
Firma y sello del juez	

ANEXO 3: BASE DE DATOS

Encuesta	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	Total
1	1	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	1	3	33
2	1	3	1	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	3	1	33
3	1	1	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	31
4	1	3	3	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	1	3	29
5	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	3	33
6	1	3	1	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	35
7	1	3	3	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	3	3	29
8	1	3	1	1	1	3	1	3	3	3	1	3	1	3	1	29
9	1	1	1	3	3	1	1	3	1	3	3	1	3	1	3	29
10	1	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	3	3	1	33
11	1	1	3	3	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	27
12	3	1	3	1	1	3	1	1	3	3	3	1	3	1	1	29
13	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	1	3	1	37
14	3	3	3	3	3	1	1	3	3	1	1	3	3	3	1	35
15	3	3	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	3	3	1	29
16	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	1	3	3	3	1	27
17	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	1	3	3	37
18	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	27
19	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	3	1	3	1	3	27
20	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	25
21	3	1	3	1	1	3	3	3	1	1	3	1	1	3	3	31
22	1	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	3	3	31
23	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	29
24	1	3	3	3	3	1	3	3	1	1	3	1	3	1	3	33
25	1	3	3	1	1	3	1	3	1	1	1	3	3	3	3	31
26	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	1	1	21
27	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	27
28	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	3	1	3	23
29	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	23

30	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	25
31	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	3	23
32	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	1	29
33	1	1	1	3	3	3	1	3	1	1	1	1	3	1	3	27
34	1	1	1	3	3	3	3	3	1	1	3	1	3	1	1	29
35	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	19
36	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	23
37	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	1	1	23

Encuesta	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	Total
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	25
39	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	1	3	25
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	3	21
41	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	19
42	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	3	23
43	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	21
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	19
45	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	23
46	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	23
47	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	3	21
48	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	21
49	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	19
50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	17
51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	17
52	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	17
53	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	3	23
54	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	19
55	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	21
56	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	19
57	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	19
58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
59	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
60	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	19
61	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	19
62	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	19
63	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	17
64	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	17
65	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	19
66	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	19
67	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	19
68	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	19

69	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	17
70	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	17
71	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	21
72	1	3	1	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	23
73	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	17
74	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	19

Encuesta	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	Total
75	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	17
76	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	19
77	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
78	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
79	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
80	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
81	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
82	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
83	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
84	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
85	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
86	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
87	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
88	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
89	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	19
90	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
91	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	17
92	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	19
93	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	19
94	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
95	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
96	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
97	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
98	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
99	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
100	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	17
101	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	21
102	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3	23
103	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	3	23

ANEXO 4: PROPUESTA PLAN DE ESTRATEGIAS

5.1. Introducción de la empresa.

Uno de los principales problemas que afrontan la mayoría de empresas en la Región Cajamarca es la morosidad por parte de su cartera de clientes, ya sea por diversos motivos.

Soluciones Net Perú ARS EIRL, es una empresa dedicada a la solución de telecomunicaciones para empresas que tienen oficinas en lugares remotos implementación de proyectos de banda ancha con radio enlaces, fibra óptica, iniciando operaciones el 2011. Trabajando con clientes de la costa, sierra, y selva del Perú, clientes con diferentes problemas y objetivos con exitosas implementaciones de conectividad física e inalámbrica de diferentes niveles de complejidad, Nos gusta decir que proponemos soluciones únicas y adecuadas para cada cliente, Llegamos donde otros tardarían mucho en llegar, gracias a una estructura flexible y a que estamos dispuestos a trasladarnos a zonas donde otros prefieren no hacerlo.

Actualmente la empresa está integrada por 10 trabajadores en planilla, los cuales cubren las distintas áreas de la empresa.

Entre los servicios que ofrece la empresa tenemos:

- Telecomunicaciones para empresas que tienen oficinas en lugares remotos
- Implementación de proyectos de banda ancha con radio enlaces,
- Conexión de fibra óptica para el servicio de internet

El principal problema con que cuenta la empresa es la dificultad de poder cobrar de manera adecuada a sus clientes y conseguir un flujo de cobros que les permita funcionar sin preocupación de liquidez ni sufrir por la morosidad o impagos de sus clientes deudores, por tal motivo es necesario que los flujos de cobranza mejoren notablemente.

La implementación de la propuesta planteada a continuación busca lograr hacer más efectiva la recuperación de los créditos vencidos, así como mejorar la toma de decisiones.

La elaboración de estrategias de cobranza establece procedimientos de acción que se deben realizar para poder hacer frente de manera eficaz y oportuna los riesgos que puedan acontecer con respecto al otorgamiento y recuperación de créditos, ya que nuestro objetivo principal no es evitar la morosidad, sino reducirla y sobre todo estar preparados con estrategias de cobranza que ayuden a la empresa. a seguir en marcha y salvaguardar sus activos.

5.2. Objetivos Institucionales.

- Brindar los mejores productos para que cada cliente se sienta satisfecho.
- Otorgar créditos en la venta de nuestros productos para facilitar y ayudar la actividad empresarial nuestra y de nuestros clientes.
- Contar con una administración eficiente de nuestra empresa en los principios de excelencia en el servicio, transparencia y rendición de cuentas.

5.3. Misión

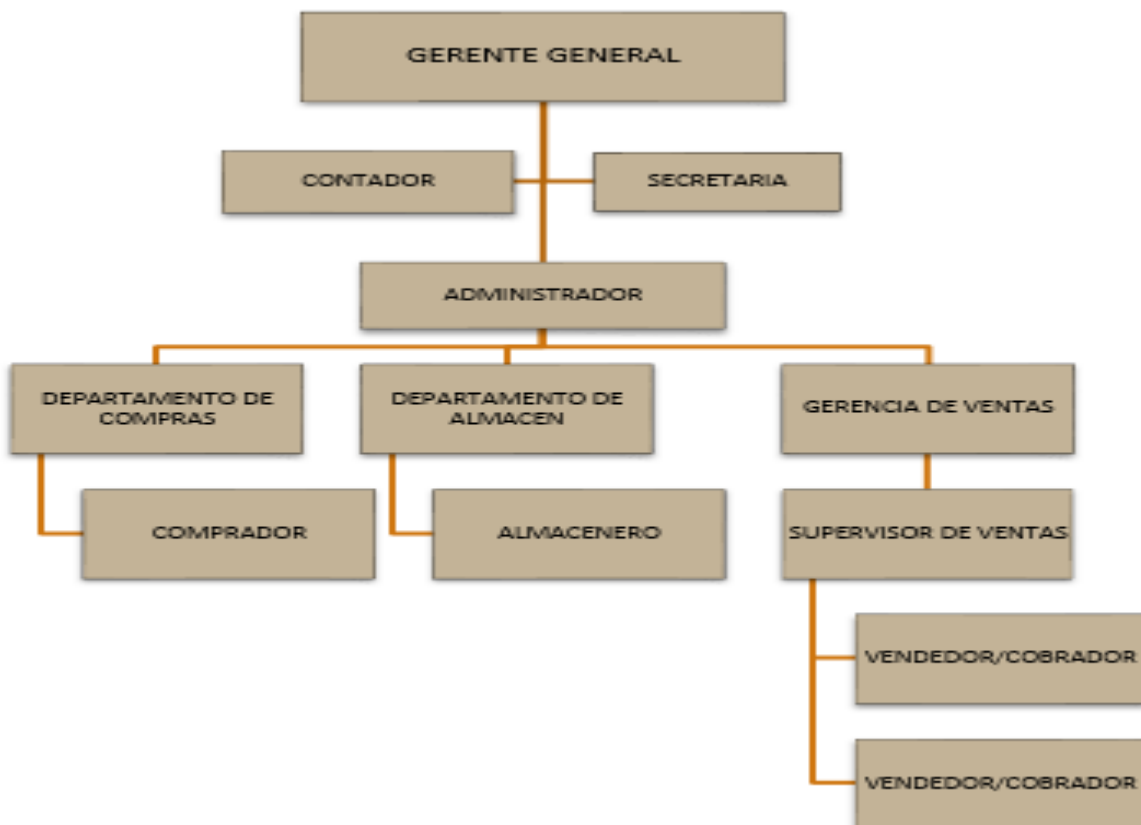
Somos una empresa dedicada al Servicio de las instalaciones de telecomunicación e internet. Estamos encargados de satisfacer las necesidades de los clientes mayoristas y minorista de la Región Cajamarca empleando recursos requeridos y cumpliendo con normas de calidad nacional, mediante el esfuerzo y trabajo permanente, desarrollando una cultura de mejoramiento continuo que se proyecta a sus clientes y proveedores.

5.4. Visión

Ser una empresa reconocida en el servicio de las telecomunicaciones con amplia cobertura del mercado local y regional, consolidándose como una empresa líder,

integrando un equipo humano capaz de liderar el desarrollo y crecimiento de su organización y de la Región Cajamarca.

5.5. Estructura Orgánica



5.6. Análisis FODA

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la empresa, así también como las Oportunidades y Amenazas, que presenta actualmente. Para desarrollar este plan se tomó en consideración diferentes factores internos y externos para maximizar el potencial de las fortalezas y oportunidades minimizando el impacto de las debilidades y amenazas.

Se utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente la empresa podrá desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden conducir a resultados desastrosos para cualquier empresa. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

Tabla 19

Descripción del Análisis externo en la Matriz FODA

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Inflación y Tasa de interés estable. • Balanza comercial positiva • Instalación de moderna de telecomunicaciones • Exoneraciones arancelarias • Renovación de permisos de operación. • Programas y software adecuados. • Insumos de buena calidad en el Mercado. • Cartera de clientes estable. • Solidez económica del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Extorciones e inseguridad ciudadana. • Negociación independiente con distribuidores. • Incremento de empresas competidoras. • Crecimiento en el desempleo.

Fuente: Análisis de investigación propia

Tabla 20

Descripción del Análisis interno en la Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Administración directa.• Buenas relaciones humanas.• Flota de transporte propia.• Experiencia en el mercado.• Capacidad financiera.• Capacidad operativa para cumplir con la demanda	<ul style="list-style-type: none">• Falta capacitación del personal.• deficiente sistema de planificación en ventas y publicidad comercial.• Carece de seguros contra todo riesgo.• Tercerización en el mantenimiento de redes electrónicas.

Fuente: Análisis de investigación propia

5.7. Plan de actividades

Entendemos como cobranza la acción que se realiza tendiente a recuperar la cartera en las condiciones y plazos pactados. Los siguientes son los principios que se deben tener en cuenta durante todo el proceso de la cobranza:

1. **El crédito no es un favor que se hace al cliente, sino, un servicio que se vende.** El crédito es una forma de aumentar las ventas y las utilidades. El cliente, cuando escoge nuestro servicio de crédito, sí nos hace un favor, ya que hubiera podido escoger otra entidad.
2. **Todo cliente puede cambiar.** Los buenos clientes, si no se les cuida, pueden convertirse en malos y, a su vez, un cliente malo, por acción de cobranza o acercamiento institucional puede convertirse en bueno.

La cobranza debe generar nuevas ventas. La gestión de cobro debe realizarse de tal modo que sea productiva y generadora de nuevas ventas, y de incremento de la buena imagen del proveedor.

Política de Cobranza

La política de cobranza debe ser coherente, ajustada a las necesidades de la empresa y preferencialmente adecuada a las necesidades económicas existentes en el panorama nacional

A continuación presentamos los factores básicos a tener en cuenta:

1. Determinar las normas eficaces que una empresa adopte para cumplir una inteligente política de cobranza es algo que depende de las circunstancias sociales y políticas del país y, particularmente, del sector empresarial, de la situación financiera, la competencia, etc.

Lo anterior no significa que la formulación de una política de cobranza sea de carácter vago, etéreo, difuso y que sea lo mismo andar por un camino que por otro. Por el contrario, estas decisiones y circunstancias concretas deben crear una imagen seria y respetada frente a la política planteada.

2. El primer objetivo que debe inspirar toda política de cobranza debe ser que no sea necesario cobrar, lo cual naturalmente es imposible de lograr en su totalidad. Sin embargo, este objetivo será satisfecho en mayor o menor grado según lo que la empresa esté haciendo para este fin.
3. Como segundo objetivo debe tenerse en cuenta que la empresa otorgue el máximo de crédito con una rápida, segura y económica recuperación. Si no fuera posible considerar este segundo objetivo, se estaría rehusando la realidad y sustentando solamente teorías.
4. Para el logro de estos objetivos debe la empresa trazarse políticas de cobranza basadas en normas que, además de ser realizables, sean adaptables a las circunstancias.

5. En casos de especial complejidad será la administración superior la que con audacia, si es necesario, resolverá la adopción de nuevas formas que pueden ser tan variantes y eficaces, como lo es la actividad de una sociedad organizada.
6. Según los entendidos, a una política de ventas a crédito dura se debe aplicar una política de cobranza suave y viceversa. Lo cual es lógico, pues si somos exigentes tanto para conceder el crédito como para cobrarlo, perderemos la clientela. Pero si hemos sido suaves para concederlo, es decir sin muchos requisitos, se impone una cobranza dura o perderemos la cartera.
7. Las políticas se deben revisar, con alguna frecuencia, para evitar deficiencias en ellas. Las políticas de cobranza deben ser: Claras, Flexibles, Dinámicas y Uniformes
8. Las políticas deben estar respaldadas por normas y procedimientos claros que permitan determinar qué se debe hacer en cada caso.
9. Las políticas deben estar orientadas a establecer un equilibrio entre los gastos de la gestión de cobranza y los resultados de la misma; o sea, que debe traducirse en evitar pérdidas por cuentas incobrables y buscar la mayor rotación posible de la cartera para evitar una inversión congelada en cuentas por cobrar que produzca efectos negativos debido a su morosidad. Toda política de cobranza tiene incidencia en las ventas
10. Si aplicadas todas las acciones de cobranza no se obtiene la recuperación del crédito se debe efectuar un estudio para de las condiciones del cliente y contemplar la posibilidad de suspender las relaciones comerciales con el cliente y si las circunstancias lo ameritan iniciar la etapa de cobro pre jurídico. A continuación presentamos algunas causas para suspender las relaciones con el cliente:
 - Cuando el cliente incurra en mora continúa en pagos, es decir que permanentemente cancela sus cuotas “vencidas”, por lo menos seis veces durante el año.

- Si durante seis (6) meses presenta más de tres cheques devueltos por concepto de fondos insuficientes, documentos girados para el pago de las cuotas.
- Al cliente que se le haya enviado más de tres veces una comunicación de segundo aviso recordatorio del pago de sus obligaciones. La cual se envía a los 30 días de vencido el crédito
- El período de suspensión del cupo de crédito, por las causas antes mencionadas será a discreción de la gerencia de crédito.

Normas de Cobranza: *A continuación presentamos las principales normas utilizadas en un proceso de cobranza.*

- **Determinar el monto mínimo de los documentos de cobranza:** significa que se deben eliminar los documentos que en su emisión o cobranza sean superiores a las utilidades.
- **Documentar de acuerdo a las formalidades legales:** Los créditos se deben documentar, para que, si se llega a la cobranza judicial, haya forma de exigir el pago. Pero para esto es necesario que se observen todas las formalidades que la ley exige para cada documento.
- **Mantener el ritmo y el plan prefijados:** Abandonar el plan de cobranza es desperdiciar el cimiento de una organización y actuar no sobre bases científicas, sino temperamentales y de poco éxito.
- **Respetar la autonomía del abogado o del departamento de cobranza judicial:** Generalmente los deudores difíciles siempre procurarán no entenderse con el abogado externo, sino directamente con el acreedor. Por esto, debe evitarse que los demandados sean atendidos directamente por funcionarios de cartera; así se robustece la autoridad del abogado.
- **Hacer conocer el tiempo y la pérdida que significa la cobranza judicial en nuestra legislación:** De ahí que las empresas deban adoptar los medios más eficaces en el otorgamiento de los créditos, para que no se corran riesgos innecesarios e irrazonables. Esto se logrará con una adecuada investigación

comercial y el cumplimiento de formalidades y la exigencia de las garantías necesarias.

Recuerde que los costos de la cobranza jurídica no se recuperan totalmente, ya que los aranceles oficiales son casi siempre inferiores a los costos reales. Además, fuera de lo que se llama costo, hay que considerar que el tiempo que ocupa un proceso judicial, especialmente cuando no se tiene un título ejecutivo, es demasiado costoso en razón de la devaluación monetaria y de la pérdida de intereses al tener un dinero improductivo durante algún tiempo.

Otro factor que debe tenerse en cuenta está en el hecho de que, por disposiciones oficiales, la provisión para deudas de dudoso recaudo puede llegar al 100%, lo cual afecta grandemente el activo y las utilidades de la empresa.

Recomendaciones prácticas para un adecuado funcionamiento del área de cobranza. Establecer un procedimiento claro a seguir en el proceso de cobro de la cartera, que contenga las normas mínimas a seguir en la administración de este recurso, en todas las sucursales, entiéndase claramente que se pertenece a una organización comercial o crediticia y como tal, en la aflicción de los criterios que expuestos en la política de crédito y administración de cartera, siempre debemos a tener en primer plano, el concepto **de servicio al cliente**, a continuación presentamos algunas directrices:

- Todo crédito debe ser cancelado por el cliente dentro del plazo y condiciones estipuladas en su otorgamiento, o dentro de las condiciones especiales de crédito.(plazo adicional concedido en cada desembolso o despacho
- Es responsabilidad del área de cartera la función del cobro dentro de los plazos establecidos a cada cliente. Para ello debe mantener un riguroso control de los vencimientos y un contacto directo y permanente con el cliente, a fin de poder recauda en forma oportuna el valor de sus obligaciones o atender rápido cualquier posible reclamación que trate de dilatar el pago.
- El jefe de cartera debe vigilar constantemente el estado de la cartera advirtiendo las irregularidades en el cobro; si existe algún reclamo del cliente este debe ser atendido lo más pronto posible.

- Jefe de cartera debe suministrar semanalmente, o cuando la dirección general lo requiera, un listado de cartera actualizado.
- El área de cartera será responsable de la digitación de los recibidos definitivos de caja, la exactitud de los registros y la exactitud de los totales de control.
- El jefe de cartera debe tener un contacto permanente con las demás áreas de la entidad (Ventas, Crédito, Contabilidad, Tesorería etc.) evaluando mensualmente el estado de la cartera, definiendo procedimientos y programas de acción concretos, los cuales deberán contar con el respaldo del Director de Crédito.
- Es importante que el jefe de cartera realice llamadas de cobro a aquellos clientes que presenten uno o varios incumplimientos de sus obligaciones y de compromisos de pago realizados. Esta actividad debe ser debidamente planeada y analizados los casos que justifiquen su intervención.
- Si la acción anterior no surte efecto se debe elaborar una carta con el estado del crédito exigiendo su cancelación, firmada por el jefe de cartera y/o director administrativo.

Una deficiente acción de cobranza puede tener las siguientes consecuencias:

- Menor capital circulante
- Mayor posibilidad de pérdidas
- Menores ventas y utilidades

Estrategias

Estrategias del Servicio: Se ha definido el uso alternativo del servicio para incentivar la fidelidad del cliente. Ser más eficientes en brindar nuestros servicios de tal manera que encierre a satisfacer las necesidades del cliente generando una oportunidad para aumentar la rentabilidad empresarial. Las estrategias definidas se detallan a continuación:

Tabla 21

Detalle de la Estrategia de Servicios

Estrategias Servicios	Acciones	Responsables
Local de distribución masiva.	Se contratará con un nuevo local en el centro del casco urbano	Comercial
Ampliación del Horario de atención en los locales de distribución	Horarios corrido desde las 8 am hasta las 8 pm	Comercial
Seguro contra todo riesgo	Instalación de video cámaras conectado con el sistema de alarma de la PNP, Serenazgo y Bomberos	Comercial
Control y mantenimiento preventivo de unidades de abastecimiento	Control de Rutas Registro de salidas Reporte diarios	Comercial

Fuente: Análisis de investigación propia

Estas estrategias detallan la distribución del Presupuesto del Plan estratégico. Hay que decidir si se incrementarán o disminuirán los servicios. En muchos casos es imposible incrementar los servicios sin aumentar el presupuesto. Hay que tener en cuenta todos los gastos.

La competencia en el sector nos obliga a construir estrategias especiales que dependen de la situación; se puede intentar establecer servicios diferentes a los competidores o diferenciar el servicio de un competidor específico. También es posible realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc.

Estrategias del precio: Un factor de vital importancia a considerar es fijar precios inferiores o superiores a la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios. Hay que determinar si los precios serán iguales en distintas según el área geográfica destino. Finalmente, se estudia si se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento. Es habitual fijar precios bajos para lograr una posición ventajosa frente a la competencia. Las estrategias de precio aplicadas tenemos:

Tabla 22

Detalle de las estrategias de Precio

Estrategias Precio	Acciones	Responsables
Fijación del nivel de precio de producción	Elaborar una propuesta de precios	Gerente / Operaciones
Apertura línea de créditos	Propuesta de plazos y condiciones de pago	Gerente
Descuento por pronto pago	Registro de pagos anticipados a la fecha programada	Gerente
Descuento por nivel de consumo.	Registro de ventas por abastecimiento continuo	Gerente

Fuente: Análisis de investigación propia

Estrategias de Plaza (penetración, distribución y cobertura): Por su naturaleza de servicio la Empresa “Soluciones Net Perú ARS EIRL” tiene 8 años funcionando en el mercado local la cual ya tiene un status de posicionamiento. Las estrategias de plaza son:

Tabla 23

Detalle de las estrategias de Plaza

Estrategias Plaza	Acciones	Responsables
Apertura de nuevos Distribuidores	Instalación de distribuidores de servicio de telecomunicaciones en cada distrito de la provincia.	Comercial
	Actualización constante sin recargo ni sobre el precio, proceso automático con la mayor cortesía y seguridad posible.	
Personal calificado.	Diseño y ejecución de un plan de capacitación para el personal encargado	Comercial

Fuente: Análisis de investigación propia

Los cambios son a menudo importantes para generar nuevos clientes. Un programa disciplinado para iniciar estos cambios es crítico; en muchas empresas se necesita expandir o redefinir los servicios continuamente para generar incrementos continuos de ventas. Las estrategias de plaza determinan la investigación y desarrollo empresarial, motor para asegurar el perpetuo éxito de la empresa. (Lambin, 2008. p. 95-98).

Estrategias de Promoción: Se ha determinado una campaña publicitaria con diferentes tipos de anuncios publicitarios difundidos por radio, televisión y otros medios de comunicación, las estrategias definidas son:

Tabla 24

Detalle de las estrategias de Promoción

Estrategias Promoción	Acciones	Responsables
Imagen Institucional	Diseño de la publicidad (Spot publicitario, almanaques, volantes y otros) de manera que provoque interés en los clientes	Comercial
Diseño y publicación de la página web.	Diseño del portal web, de modo que se pueda promover la imagen institucional.	Comercial
Publicidad en medios	Contratar el servicio de los diferentes medios de comunicación requeridos por la empresa	Comercial
Publicidad visual en los vehículos	Contratación de promotores que se responsabilice por la aplicación de la publicidad en todas las unidades.	Comercial
Merchandasing (Incrementar la rentabilidad en los propios puntos de venta)	Contratar un analista comercial para la realización y distribución de las herramientas de merchandasing.	Comercial

Fuente: Análisis de investigación propia

Las decisiones estratégicas deben considerar cuando anunciar o promocionar el servicio. El estudio realizado considera si se realiza mayor proporción en temporada de venta alta o si se utilizarán promociones especiales en los meses bajos. Además del análisis del estados de aceptación con las empresas de competencia.

Proceso de cobranza

Fase	Actividades
	Solicitud de crédito Definición de metas
Planeación	Ordenar la información Programar los contactos Definir planes de Acción Programas Alternativos Listado de Beneficios Listado de objeciones
Organización	Listado de Cartera Circular con informaciones Recordatorios al cliente Seguimiento cercano Ambientación Diagnostico
Encuentro	Análisis de razones de no pago Estudio de alternativas de pago Comunicación de Decisiones Motivación y exigencias Registrar resultados del encuentro
Comunicaciones	Registro de decisiones tomadas Comunicación a áreas afectadas Envío oportuno de cartas
Acciones Legales	Seguimiento cercano No dudar en proceder si amerita