



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

Tesis de grado para optar el Título Profesional de  
Contador Público; denominada:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN  
CLIENTES DE LA EMPRESA MOLITALIA S.A., CHICLAYO  
2013.**

**AUTOR (ES):**

Bach. LEYDI CECILIA BARDALES SUÁREZ.

Bach. NELY PERPETUA MANAY ESTRELLA.

**ASESOR:**

Dr. MAX URBINA CARDENAS

**PIMENTEL – PERU**

**2017**

## DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de alcanzar mis metas propuestas, y regalarme una familia maravillosa.

A mis padres por haberme apoyado en todo momento, sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

Autor: Leydi Cecilia Bardales Suárez.

A Dios, mis padres, hermanos y familiares por su comprensión y apoyo incondicional; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido incentivos para llegar a este momento importante de mi formación profesional.

Autor: Nely Perpetua Manay Estrella.

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios quien nos dio la vida y la ha llenado de bendiciones en todo este tiempo, a él que con su infinito amor nos ha dado la sabiduría suficiente para culminar nuestra carrera universitaria.

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento, reconocimiento y cariño a nuestros padres por todo el esfuerzo que hicieron para darnos una profesión y hacer de nosotras personas de bien, gracias por los sacrificios y la paciencia que demostraron todos estos años; gracias a ustedes hemos llegado a donde estamos.

Gracias a nuestros hermanos y hermanas quienes han sido nuestros amigos fieles y sinceros, en los que hemos podido confiar y apoyarnos para seguir adelante.

Agradecemos al DR. Max Urbina Cárdenas por apoyarnos en todo el ciclo, brindándonos enseñanzas, asesoramiento en cuanto a nuestro trabajo de investigación, quien con sus conocimientos y apoyo guio el desarrollo de la presente tesis desde el inicio hasta su culminación.

“Ahora podemos decir que todo lo que somos es gracias a todos ustedes”

Los Autores.

## RESUMEN

El presente trabajo denominado: “PLAN ESTRATÉGICO PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN CLIENTES DE LA EMPRESA MOLITALIA S.A., CHICLAYO 2013”; es una investigación que pretende diseñar un plan estratégico para reducir la morosidad existente en clientes de la empresa Molitalia S.A., para ello se realizó un diagnóstico de los factores internos y externos, mediante una matriz FODA, identificándose así cuáles son los elementos estratégicos para cumplir con la misión y visión empresarial, en lo cual se creó estrategias de crédito y cobranzas para mejorar el desarrollo de la empresa y exista una buena evaluación, control en el otorgamiento de sus créditos y cobranzas a sus clientes.

La investigación es de tipo descriptiva – propositiva, porque vamos a estudiar la problemática y la relación de causa – efecto entre el diseño de un Plan Estratégico y la reducción de la morosidad que existe en los clientes de la empresa Molitalia S.A. La población lo constituyeron 120 trabajadores que tiene la empresa; tomándose como muestra 20 trabajadores escogidos en forma aleatoria, es decir al azar y los conforman los jefes de cada área y trabajadores de la empresa Molitalia S.A. Así mismo para la obtención de los resultados se utilizaron técnicas como: la encuesta y análisis documental.

Se concluye que considerando la pregunta más relevante en esta investigación si la empresa Molitalia S.A., cuenta con un Plan Estratégico, obtuvimos el siguiente resultado, en que el 70% respondió que la empresa no cuenta con un Plan Estratégico, por lo que se creyó conveniente diseñar un Plan Estratégico para reducir la morosidad en empresas comerciales, ya que esta herramienta permitió identificar estrategias para cumplir con la misión y alcanzar la visión empresarial, en la cual se crearon técnicas de recuperación de la cartera morosa, en la que se describen los planes de cobranza, la negociación de las deudas y la entrevista con el deudor, con la finalidad de incentivar al cliente moroso a pagar su deuda.

**Palabras clave:** Plan Estratégico, Morosidad, Clientes.

## ABSTRACT

The present work called: " STRATEGIC PLAN TO REDUCE THE DELINQUENCY IN CLIENTS OF THE COMPANY MOLITALIA S.A., CHICLAYO 2013 "; it is an investigation that tries to design a strategic plan to reduce the existing delinquency in clients of the company Molitalia S.A., for it there was realized a diagnosis of the internal and external factors, by means of a counterfoil FODA, there being identified this way which are the strategic elements to expire with the mission and managerial vision, in which there were created strategies of credit and collections to improve the development of the company and a good evaluation, control exists in the grant of his credits and collections to his clients.

The investigation is of type descriptive - propositiva, because we are going to study the problematics and the relation of reason - effect between the design of a Strategic Plan and the reduction of the delinquency that exists in the clients of the company Molitalia S.A. The population it was constituted by 120 workers that it has the company; taking as a sample 20 workers chosen in random form, that is to say at random and they are shaped by the chiefs of every area and workers of the company Molitalia S.A. Likewise for the obtaining of the results technologies were in use as: the survey and documentary analysis.

One concludes that considering to be the most relevant question in this investigation if the company Molitalia S.A., it relies on a Strategic Plan, we obtained the following result, in which 70 % answered that the company does not possess a Strategic Plan, for what he believed himself suitably to design a Strategic Plan to reduce the delinquency in business ventures, since this tool allowed to identify strategies to expire with the mission and to reach the managerial vision, in which there were created technologies of recovery of the sluggish portfolio, in which there are described the plans of collection, the negotiation of the debts and the interview with the debtor, with the purpose of stimulating the sluggish client to pay his debt.

**Key words:** Strategic Plan, Delinquency, Clients.

**ÍNDICE**

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I:.....</b>	<b>11</b>
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. Realidad Problemática:.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.1. Nivel Internacional:.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.2. A nivel nacional:.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.3. A nivel local:.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2. Formulación del Problema.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3. Objeto de Estudio y Campo de Acción.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4. Delimitación de la Investigación.....</b>	<b>19</b>
<b>1.5. Justificación e Importancia de la Investigación.....</b>	<b>19</b>
<b>1.6. Limitaciones:.....</b>	<b>20</b>
<b>1.7. Objetivos:.....</b>	<b>20</b>
<b>1.7.1. General:.....</b>	<b>20</b>
<b>1.7.2. Objetivos Específicos:.....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO II:.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1. Antecedentes De La Investigación:.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2. Estado del Arte:.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3. Bases Teóricas-Científicas:.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.1. Plan Estratégico.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.2. Morosidad.....</b>	<b>43</b>

<b>CAPÍTULO III:</b> .....	<b>65</b>
<b>3.1. Tipo y diseño de investigación</b> .....	<b>66</b>
<b>3.1.1. Descriptiva – Propositiva.</b> .....	<b>66</b>
<b>3.2. Población y Muestra</b> .....	<b>66</b>
<b>3.3 Hipótesis</b> .....	<b>66</b>
<b>3.4 Variables</b> .....	<b>67</b>
<b>3.4.1. Definición Conceptual y Operacional:</b> .....	<b>67</b>
<b>3.4.2. Operacionalización de las variables</b> .....	<b>68</b>
<b>3.5 Métodos, Técnicas de investigación</b> .....	<b>69</b>
<b>3.5.1. Métodos</b> .....	<b>69</b>
<b>3.5.2. Técnicas</b> .....	<b>69</b>
<b>3.6. Descripción del(os) instrumento(s) utilizado (s)</b> .....	<b>69</b>
<b>3.7 Plan análisis estadísticos de datos</b> .....	<b>70</b>
<b>CAPÍTULO IV:</b> .....	<b>71</b>
<b>4.1. Resultados en tablas y gráficos:</b> .....	<b>72</b>
<b>CAPÍTULO V:</b> .....	<b>88</b>
<b>5.1. Introducción:</b> .....	<b>89</b>
<b>5.2. Fundamentación:</b> .....	<b>89</b>
<b>5.3. Objetivos:</b> .....	<b>89</b>
<b>5.4. Justificación:</b> .....	<b>89</b>
<b>5.5. Descripción de la empresa:</b> .....	<b>90</b>
<b>5.6. Plan Estratégico Empresa Molitalia S.A.</b> .....	<b>90</b>
<b>CAPÍTULO VI:</b> .....	<b>111</b>
<b>6.2. RECOMENDACIONES:</b> .....	<b>113</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>114</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>115</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1</b>	¿Cuánto tiempo lleva Ud. laborando en la empresa?.....	72
<b>TABLA 2</b>	¿Conoce Ud. La misión y visión de la empresa?.....	73
<b>TABLA 3</b>	¿Sabe Ud. Si la empresa cuenta con un Plan Estratégico?.....	74
<b>TABLA 4</b>	¿Ha participado Ud. En la elaboración de un Plan Estratégico?.....	75
<b>TABLA 5</b>	¿Conoce Ud. Lo que es un Plan Estratégico?.....	76
<b>TABLA 6</b>	¿Cree Ud. Que es importante la elaboración de un Plan Estratégico en la empresa Molitalia S.A.?.....	77
<b>TABLA 7</b>	¿Sabe Ud. si la empresa tiene objetivos estratégicos?.....	78
<b>TABLA 8</b>	¿Aplican esos objetivos estratégicos para el logro de sus metas propuestas?.....	79
<b>TABLA 9</b>	¿Le gustaría participar en la elaboración del Plan Estratégico de la empresa Molitalia S.A.?.....	80
<b>TABLA 10</b>	¿Cuenta la empresa con estrategias de cobranza?.....	81
<b>TABLA 11</b>	¿Se aplican las estrategias de cobranzas al conceder un crédito comercial?.....	82
<b>TABLA 12</b>	¿Cuenta la empresa con estrategias de crédito a sus clientes?.....	83
<b>TABLA 13</b>	¿Se aplican las estrategias de crédito?.....	84
<b>TABLA 14</b>	¿Cuenta la empresa con una política de créditos y cobranzas?.....	85
<b>TABLA 15</b>	¿Cuenta la empresa con información sobre el estado situacional de los clientes?.....	86
<b>TABLA 16</b>	¿Cuál cree Ud. Que son las causas de la morosidad?.....	87

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b> ¿Cuánto tiempo lleva Ud. laborando en la empresa?.....	72
<b>GRÁFICO 2</b> ¿Conoce Ud. La misión y visión de la empresa?.....	73
<b>GRÁFICO 3</b> ¿Sabe Ud. Si la empresa cuenta con un Plan Estratégico?.....	74
<b>GRÁFICO 4</b> ¿Ha participado Ud. En la elaboración de un Plan Estratégico?.....	75
<b>GRÁFICO 5</b> ¿Conoce Ud. Lo que es un Plan Estratégico?.....	76
<b>GRÁFICO 6</b> ¿Cree Ud. Que es importante la elaboración de un Plan Estratégico en la empresa Molitalia S.A.?.....	77
<b>GRÁFICO 7</b> ¿Sabe Ud. si la empresa tiene objetivos estratégicos?.....	78
<b>GRÁFICO 8</b> ¿Aplican esos objetivos estratégicos para el logro de sus metas propuestas?.....	79
<b>GRÁFICO 9</b> ¿Le gustaría participar en la elaboración del Plan Estratégico de la empresa Molitalia S.A.?.....	80
<b>GRÁFICO 10</b> ¿Cuenta la empresa con estrategias de cobranza?.....	81
<b>GRÁFICO 11</b> ¿Se aplican las estrategias de cobranzas al conceder un crédito comercial?.....	82
<b>GRÁFICO 12</b> ¿Cuenta la empresa con estrategias de crédito a sus clientes?.....	83
<b>GRÁFICO 13</b> ¿Se aplican las estrategias de crédito?.....	84
<b>GRÁFICO 14</b> ¿Cuenta la empresa con una política de créditos y cobranzas?.....	85
<b>GRÁFICO 15</b> ¿Cuenta la empresa con información sobre el estado situacional de los clientes?.....	86
<b>GRÁFICO 16</b> ¿Cuál cree Ud. Que son las causas de la morosidad?.....	87

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se hace con el objetivo de reducir el nivel de morosidad que existe en los clientes de la empresa Molitalia S.A, debido este problema al exceso en el otorgamiento de créditos a sus clientes sin contar con estrategias de créditos y cobranzas eficientes que le ayuden a prevenir el incremento de la misma; es por ello que este trabajo diseña un plan estratégico con el fin de crear una cultura empresarial integra pensando en el desarrollo económico de la empresa.

Es preciso señalar que el presente trabajo se encuentra dividido en capítulos:

**En el capítulo I**, se desarrolla el problema de investigación en el cual se establece la realidad problemática, la formulación del problema, justificación e importancia de la investigación, objetivos de la investigación y las limitaciones de la investigación.

**En el capítulo II**, se completa el marco teórico a partir de los antecedentes de estudios, el desarrollo de la temática correspondiente al tema de investigación y la definición conceptual de la terminología empleada.

**En el capítulo III**, hace explícita en el tipo de investigación, población y muestra a utilizar, le elaboración de la hipótesis y de variables, así como la metodología a utilizar en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación.

**En el capítulo IV**, se diseña la propuesta de investigación por lo que es el punto central de la tesis.

**En el capítulo V**, Denominado Análisis e Interpretación de los resultados, se describe toda la información que se ha desarrollado en el campo de nuestro estudio; la cual se ha procesado estadísticamente para su mejor comprensión.

**En el capítulo VI**, Contienen las Conclusiones y Recomendaciones a las cuales hemos llegado en nuestro trabajo de investigación.

**Referencias Bibliográfica**, Contiene los nombres de la Bibliografía consultada en la elaboración de la presente tesis.

**Anexos**, conformado por los instrumentos aplicados para la recolección de datos.

**CAPÍTULO I:**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1. Problema de Investigación

### 1.1. Realidad Problemática:

#### 1.1.1. Nivel Internacional:

##### **España:**

El especialista en morosidad Pere J. Brachfeld menciona sobre, “la realidad es que tres años después de la entrada en vigor de la Ley 3/2004 de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, España sigue ocupando uno de los primeros lugares del ranking europeo de demoras en los cobros en sectores básicos como son el de la alimentación, y en el de la construcción”. Según este autor, y en consonancia con su dilatada experiencia en la lucha contra la morosidad, los indicios son que “en el caso de un retraso en el pago, el proveedor casi nunca procede de forma inmediata a efectuar al deudor una reclamación hostil, sino que agota las actuaciones amistosas para el cobro impagado, con el objetivo de mantener a sus clientes;” La consecuencia de tal actitud es que el acreedor sólo empieza a reclamar intereses de demora y costes de cobro cuando se agota la negociación amistosa y queda evidente que se ha producido la ruptura de la relación comercial. Añade que “además contra el cliente moroso que se niega a pagar los intereses y gastos de cobro, sólo queda el recurso de la demanda judicial, y mi experiencia es que casi nadie quiere demandar a sus clientes”. En palabras del propio autor, la Ley 3/2004 “contribuye a mejorar el marco normativo de las relaciones comerciales y la posición del acreedor, pero no constituye una panacea contra la morosidad”.

El problema de la morosidad existe en todos los países europeos y sus consecuencias suponen una seria preocupación para las instituciones europeas que ya han tomado medidas para erradicar el problema con la aprobación de una Directiva contra la morosidad.

Un estudio reciente de la UE llegó a la conclusión que la morosidad es la causa directa del 25% de los quebrantos empresariales. Asimismo éste estudio detectó que el 33% de las empresas en España contemplan los retrasos en el cobro como un serio problema que puede poner en peligro la supervivencia de sus negocios.

La verdad estadística revela que la morosidad es una lacra que ataca a prácticamente todas las empresas españolas puesto que afecta habitualmente al 70% de las empresas, aunque hasta el 85% de las empresas se ven afectadas en alguna ocasión por el problema de la morosidad.

### **Madrid:**

El crédito comercial entre empresas ascendió a 325.756 millones de euros en el tercer trimestre de 2013, de los cuales más de 221.140 millones no se abonaron dentro de los plazos legales establecidos, lo que originó un coste de 1.061 millones de euros, el 61% del total del gasto destinado a financiar el crédito comercial (1.750 millones).

Según el Monitor de la Morosidad elaborado por la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (Cepyme) los 325.756 millones de euros de crédito comercial entre empresas registrados en el tercer trimestre de 2013 representan la cifra más baja desde 2008.

En concreto, es una cifra inferior en 8.000 millones a la del trimestre anterior y unos 50.000 millones inferior a la del tercer trimestre de 2012, detalla Cepyme. El crédito comercial entre empresas ascendía a unos 550.000 millones antes de la crisis.

La evolución de la morosidad entre empresas repuntó un 1,3% de julio a septiembre del pasado año, según refleja el Índice Sintético de Morosidad Empresarial (ISME). Esto es debido al incremento del 1,4% del volumen del crédito en situación de mora (no pagado dentro de los plazos legalmente establecidos), explica la Confederación.

### **Barcelona:**

Los agentes comerciales de Catalunya han señalado la caída de las ventas (36%) y la morosidad (26%) como principales preocupaciones el año pasado, mientras que en 2008 ese puesto lo ocupaban la movilidad y el aparcamiento, con un 56% frente al 15% actual, según la primera encuesta comparativa del sector elaborada por el Colegio Oficial de Agentes Comerciales de Barcelona (COACB). Así lo han expuesto este jueves en rueda de prensa en Barcelona el presidente del COACB, Enric Enrech, y su gerente y secretario técnico, Jordi

Martí, y han señalado que el 56% de los encuestados siguen notando los efectos de la crisis, frente a los que apuntan a una cierta recuperación (26%) y a quienes dicen estar en la misma situación que antes de la recesión (18%). Entre los sectores que han experimentado una mejora destacan los de artículos para el hogar y ocio, y los de servicios (18%), así como los de textil y complementos y de química (12%), mientras que la morosidad, que según el 56% de agentes ha aumentado desde el inicio de la crisis, ha afectado sobre todo a los artículos para el hogar (24%), el textil (14%) y los servicios (13%).

### **Chile:**

Según los resultados del "Primer Informe de Deuda Personal" revelaron que a marzo del 2013, el número de deudores morosos por las ventas al crédito en Chile asciende a 2.300.403 personas, comparado con los 1.390.120 de personas morosas en el mismo mes del año pasado.

**Santiago.-** El número de personas con deudas morosas aumentó en casi 1 millón, pese a la caída en la tasa de trabajadores desempleados, según reveló un estudio presentado por la Universidad San Sebastián (USS). El decano de la Facultad de Economía y Negocios de la USS, Hugo Lavados, argumentó que el fenómeno debería ser inverso, ya que "si el número de desocupados no se incrementa, lo lógico es que los deudores deberían reducirse. Muchas veces las casas comerciales otorgan créditos a mujeres sin trabajo estable o que son dueñas de casa. Por ende, pertenecen al grupo que más problemas tiene para pagar cuotas, lo mismo sucede con los estudiantes". El estudio evidencia, además, que del total de los deudores morosos, 1.156.657 corresponden a mujeres, mientras 1.143.746 son hombres.

#### **1.1.2. A nivel nacional:**

##### **Lima:**

El índice de morosidad de los créditos a microempresas en Lima continúa con su tendencia al alza por sexto mes en lo que va del 2013 y llegó a 5,45% en julio, el nivel más alto registrado desde el segundo semestre del 2010, según la Edpyme Acceso Crediticio. Cabe señalar que de acuerdo a la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), el nivel de morosidad por parte de las microempresas se ha mantenido variable desde hace 10 años. Durante ese

período, el nivel de atrasos en el pago de las deudas de este segmento alcanzó el nivel más elevado en junio de 2004, con 8.56%. Luego, descendió hasta llegar a su valor mínimo de 3.8% en diciembre de 2008. Según la SBS, desde inicios del 2009 la morosidad de los microcréditos ha mostrado un comportamiento inconstante, aunque marcado por dos alzas importantes. La primera, de enero del 2009 hasta abril del 2010, cuando el índice de morosidad llegó a 6,15%; la segunda, a partir de enero del presente año hasta julio, periodo en que sobrepasó la barrera del 5%, luego de permanecer por debajo de esta cifra durante más de dos años. Voceros de la Edpyme Acceso Crediticio manifestaron que la morosidad que se registra en este segmento de empresarios es consecuencia de la sobreoferta crediticia. "Hay mucha capacidad para el otorgamiento de créditos por parte de las entidades financieras, lo que las ha llevado a flexibilizar sus políticas crediticias y bajar las tasas de interés, reduciendo, incluso, los márgenes de las entidades más pequeñas. Se requiere modelos especializados que ayuden a la integración del negocio del microempresario y les permita un buen manejo del endeudamiento"

#### **Lima:**

La gerente general de Normaliza S.A.C., Flor de María Fernández, menciona que la deficiente calidad de servicio de orientación e información al usuario que ofrecen algunas entidades financieras, bancarias o las empresas comerciales es una de las principales causas del inicio o el aumento de la morosidad y además incrementa los gastos operativos por cobranza hasta en 40 por ciento. La empresa especializada en consultorías y cobranzas coactivas, afirmó que tanto al momento de otorgar un crédito o vender un producto, con frecuencia el personal a cargo de estas labores no da la orientación debida o no ofrece alternativas, contribuyendo al incremento de la morosidad. "Esta es una de las principales causas que genera o incrementa la morosidad; parece que las empresas o sus trabajadores no conocen que este problema limita severamente la liquidez de sus compañías e incrementa los gastos operativos del área de cobranzas entre un 30 y 40 por ciento para tratar de recuperar los créditos".

### **Cajamarca:**

La representante de la SUNAT Cajamarca, Rocío Mendoza, informó que la ciudad presenta un 40% de morosidad en lo que respecta a recaudación de impuestos; siendo las empresas subcontratistas del rubro minero las principales en tener retrasos en el pago. Aseveró que la institución está trabajando para concientizar a los propietarios de estas empresas y que cumplan con pagar a tiempo sus tributos, que finalmente son para el beneficio de la comunidad.

Mendoza señaló que se estará llevando a cabo el remate de varios bienes e inmuebles que han sido embargados a los contribuyentes por no cumplir a tiempo con pagar sus impuestos. “La SUNAT no está para embargar cosas sino para recaudar fondos que vayan en bien de Cajamarca”, acotó en diálogo con RPP Noticias.

### **San Martín:**

**Tarapoto.-** Funcionarios de la Oficina Zonal San Martín de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, desarrollaron operativos a 96 contribuyentes, entre los operativos ejecutados estuvieron las visitas inductivas y embargos a quienes contaban con deudas en cobranza coactiva en sus domicilios fiscales y/o establecimientos comerciales.

Las acciones operativas a cargo de los funcionarios de la SUNAT, desarrolladas las ciudades de Rioja, Moyobamba y Nueva Cajamarca, el 7 y 8 de noviembre, contó con el apoyo de los efectivos de la Policía Nacional del Perú.

Como resultado de las acciones a contribuyentes deudores, estos procedieron a efectuar la cancelación de sus deudas en el preciso momento en que iba a realizarse el embargo de sus bienes. Es así que se consiguió recaudar más de 67 mil nuevos soles.

Cabe señalar que el objetivo del ente recaudador, además de la recuperación de las deudas exigibles, por tributos, multas y costas procesales; es la fortalecer su presencia, e incrementar la conciencia tributaria de los contribuyentes y por ende reducir la tasa de morosidad.

Trascendió que la SUNAT continuará realizando este tipo de embargos, de manera constante, a todos los contribuyentes de la región San Martín y la ciudad de Yurimaguas que mantienen deudas en cobranza coactiva, así como a otros distritos que pertenecen a la jurisdicción de la Oficina Zonal San Martín. Por ello, la SUNAT insta a los contribuyentes a cumplir oportunamente con sus obligaciones tributarias evitando de esta manera las medidas de embargo. Los contribuyentes pueden tomar conocimiento de su situación tributaria ingresando con su Clave SOL al portal SUNAT Virtual ([www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)).

### **1.1.3. A nivel local:**

Hoy en día las empresas en la ciudad de Chiclayo están creciendo, pero a su vez se han visto afectadas por el incremento de morosidad concerniente a los créditos otorgados a sus clientes y de esta manera ha suscitado que exista poca liquidez para sus operaciones comerciales. Siendo una de ellas la empresa Molitalia S.A Chiclayo 2013, en la cual presenta un alto nivel de morosidad en sus clientes generando efectos negativos, como pérdida de efectivo, y reducción de las utilidades entre otros.

Ante esta problemática se ha generado la intención de realizar un estudio que muestre resultados reales en cuanto a la situación planteada líneas arriba.

### **Satch:**

El jefe del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo (SATCH) César Regalado Rodríguez, anunció que se alista el embargo de cuentas y bienes de 266 principales contribuyentes que mantienen una deuda con la ciudad de Chiclayo ascendente a 6 millones 256 mil 829.89 soles, por concepto de Impuesto Predial y Arbitrios. “Esa deuda se tiene que cobrar sí o sí. Para ejecutarla, ya se ha dispuesto que personal del área de Ejecución Coactiva inicie los operativos de cobranza, así como embargo de bienes, previamente solicitando a la autoridad competente las autorizaciones legales para actuar hasta con descerraje de puertas”, expresó el jefe del ente recaudador.

Regalado explicó que entre los principales contribuyentes con morosidad se encuentran personas naturales y jurídicas, que representan a centros comerciales, constructoras, entidades públicas y privadas, universidades privadas, empresas de transporte, empresarios, cooperativas de vivienda,

bancos, academias, consorcios empresariales, asociaciones civiles educativas entre otras.

### **Municipalidad Provincial de Chiclayo:**

El informe de estados financieros de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, aprobado a inicios de este mes de marzo del 2014 por el concejo, revela una triste y preocupante realidad: los vecinos le deben a la comuna S/. 64'408.994. Sin duda, una cifra exorbitante producto de las multas e indemnizaciones que la municipalidad no ha podido cobrar y que año a año siguen acumulándose. Una muestra de ello es que para el 2012, la cantidad a pagar por los morosos era de S/.50'896.149.

En opinión de los representantes de la comuna, con ese dinero se podrían hacer obras tan importantes para la ciudad como la frustrada obra de saneamiento.

Además de ello, el cambio de las tuberías de agua y desagüe del centro de Chiclayo que, incluido algunos colectores, estaba valorizado en S/.28,5 millones, aproximadamente. Es decir, sería posible financiar esta obra sin recurrir al gobierno central y quedaría un saldo para su mantenimiento. Incluso para otras obras.

Según el informe de los estados financieros, el rubro que más se incrementó fue por conceptos de subsidios (EsSalud), pago de personal, multas y sanciones, además de las consideradas cuentas por cobrar de dudosa recuperación. Así, se pasó de una deuda de S/.18'261.778 a S/.30'714.309.

El actual jefe de Logística de la comuna, Segundo Alcántara Chávez detalló cada uno de los casos de este rubro, empezando por EsSalud. Para graficarlo dio un ejemplo: una de las trabajadoras municipales se va de descanso médico antes y después de dar a luz. En ese interín, la comuna le sigue pagando sus haberes con cargo a que el seguro médico luego le reembolse. No obstante, debido a que la municipalidad mantiene una deuda con dicha entidad, esta se niega a hacerlo hasta que solucione su deuda. En los otros casos responden a préstamos concedidos a los trabajadores municipales, también el dinero generado por indemnizaciones (sentencias judiciales favorables a la comuna), sanciones y multas están las papeletas que impone la Policía a los

conductores transgresores de la normas de tránsito y las que coloca personal municipal a los negocios que no tienen licencia de funcionamiento.

El otro rubro que abarca la deuda de los arbitrios e impuestos prediales subió de S/.32'634.370 en el 2012 a S/.33'694.685 el 2013.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿De qué manera el diseño de un plan estratégico reducirá la morosidad en clientes de la empresa Molitalia S. A., Chiclayo 2013?

## **1.3. Objeto de Estudio y Campo de Acción**

Objeto de estudio: Finanzas

Campo de Acción: Empresa "Molitalia S. A."

## **1.4. Delimitación de la Investigación**

La empresa "Molitalia S. A., sede Chiclayo está ubicada en: NMRO S/N Fundo el Mango-Sector Chacupe; y se realizará en el año 2013.

## **1.5. Justificación e Importancia de la Investigación**

La idea de diseñar un Plan Estratégico, se debe a la problemática presentada de morosidad en clientes y sus efectos en los resultados económicos de las empresas; el presente plan estratégico tiene como propósito establecer metas, objetivos y técnicas claras y precisas que permitan llevar un buen control de los créditos y cobranzas que se otorguen a los clientes

El diseño de un plan estratégico para reducir la morosidad en empresas comerciales se justifica en la medida que esta herramienta permitirá identificar cuáles son los elementos estratégicos que deben definirse para cumplir con la misión y alcanzar la visión empresarial, además porque permite expresar las estrategias empresariales en objetivos específicos cuyo logro es medible a través de indicadores de desempeño.

La presente investigación será de mucha utilidad para diversos entes en donde exista la política del otorgamiento de créditos o la existencia de morosos, así como también para nuestra universidad Señor de Sipán, debido a que este plan

será la posición estratégica que una empresa tomara ante una situación específica, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Por otro lado la metodología empleada en la elaboración del plan estratégico para reducir la morosidad en empresas comerciales servirá para futuros investigadores

El fin del Plan Estratégico radica en reducir la morosidad existente en clientes de la empresa Molitalia S.A., minimizando la morosidad existente y permita a la vez obtener más liquidez para sus operaciones, haciendo buen uso de sus recursos, pudiendo generar buenos resultados a todas aquellas empresas comerciales del país que padezcan de la enfermedad de morosidad.

Finalmente, los resultados de esta investigación permitirán optimizar los procesos actuales, midiendo los resultados y orientando las acciones y los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.) hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### **1.6. Limitaciones:**

Durante el proceso de nuestro informe de investigación, las limitaciones que hemos afrontado, entre otras han sido las siguientes:

- 1.- El factor tiempo fue una limitación de mayor transcendía en el desarrollo de nuestra tesis no disponíamos de mucho tiempo por motivos de estar laborando.
- 2.- El factor económico fue otra limitación ya que debido a la escasez del mismo no nos ha permitido adquirir bibliografía especializada relacionada con nuestro informe de tesis.
- 3.- La documentación proporcionada no ha sido suficiente para su análisis, debido a que el campo de acción es una cede y depende de las oficinas centrales que se ubican en lima.

#### **1.7. Objetivos:**

##### **1.7.1. General:**

Diseñar un plan estratégico para reducir la morosidad en clientes de la empresa Molitalia S.A., Chiclayo 2013.

### **1.7.2. Objetivos Específicos:**

1. Diagnosticar la situación actual a través del análisis FODA de la empresa Molitalia S.A., Chiclayo 2013.
2. Evaluar la rotación de cuentas por cobrar comerciales para establecer el índice de Morosidad de la empresa Molitalia S.A., Chiclayo 2013.
3. Elaborar el Plan Estratégico de la empresa Molitalia S.A., Chiclayo 2013.

**CAPÍTULO II:**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2. Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes De La Investigación:

**GALA, A. (2008)**, realizó una investigación científica para la revista española “**Contabilidad y Finanzas de la UNIZAR - Estrategias para prevenir la morosidad**”: Llegando a las siguientes conclusiones: (1) Realizar un análisis previo de los créditos (pedir referencia de estos clientes con los que se trabaje) y establecer un límite de crédito (en función de los distintos tipos de clientes). (2) Realizar correctamente la apertura de créditos del cliente (datos fiscales, de facturación, dirección, datos personales, etc.). (3) Conocer los sistemas internos de pago del deudor (qué días paga, por qué, el medio), prevenir el vencimiento en el pago, anticipando la comunicación con el deudor para asegurar el mismo; y conseguir controlar el gasto derivado de las insolvencias de clientes.

#### **Comentario:**

Concordamos con Gala en que, para evitar situaciones críticas de pago a los clientes se debe efectuar de forma rápida su cobranza, es decir no dejar pasar mucho el tiempo sin cobrar a un cliente que se atrasó con su deuda, por lo tanto no se debe otorgar más crédito del cual esté fuera de la capacidad de pago, y así el cliente no se atrase con sus cuotas y sea puntual.

**DE JAIME, E. (2004)**, realizó una investigación científica para la revista española “**Contabilidad y Finanzas de la UNIZAR- Cobro de impagados para reducir la morosidad**”, en la cual especifica que habrá de distinguir entre aquellas situaciones en las que el cliente no quiere pagar puntualmente, de aquellas otras en que no pueda hacerlo, aunque lo desee”. Llegando a la siguiente conclusión: (1) Se debe clasificar a los impagados, puesto que no todos los impagados tienen el mismo nivel, ni cualitativo ni cuantitativo, y lo más conveniente sería aclarar las causas que han motivado el impago.

#### **Comentario:**

Concordamos con De Jaime en que, se debe conocer los motivos por el cual se le cobra al cliente y éste se atrase en sus cuotas no cumpliendo con el compromiso de pago, a su vez generando un cobro impagado en la cual se va a clasificar de acuerdo al nivel de deuda que tenga el cliente.

**BRACHFIELD, P. (2009), “Cobro de impagados y recuperación de deudas. (2da edición) Madrid: Gestión,** menciona este autor que el riesgo de morosidad nace en el momento en que la mercancía vendida atraviesa las puertas de la empresa compradora, pero no desaparece hasta que se ha cobrado íntegramente la suma adeudada. Llegando a las siguientes conclusiones: (1) Instituir un límite de crédito para cada cliente de acuerdo con su historial de pago y la relación con la empresa. (2) Utilización eficientemente los distintos métodos de cobro y recobro.

**Comentario:**

Concordamos con Brachfield en que, el riesgo de morosidad se presenta cuando se efectúa la venta al crédito al cliente, y ya desde ese momento nace la obligación de pago que tiene el cliente con la entidad comercial, y desaparece el riesgo cuando se ha cobrado íntegramente la suma adeudada.

**GRAU Y otros (2003), realizaron una investigación científica para la revista española “Contabilidad y Finanzas de la UNIZAR- Control de gestión en cobro y el seguimiento de morosos”.** Dichos autores mencionan, la necesidad de crear una norma que permita establecer un sistema de evaluación y concesión de límite de morosidad para cada cliente y su posterior control. De acuerdo con los mencionados autores, la creación de unas fichas de control y seguimiento de los impagados es fundamental para permitir una correcta evaluación tanto del volumen de la deuda vencida, como la situación concreta de cada cliente. Para ello se concluye dos tipos de control, uno a nivel global y otro a nivel de cada cliente, conforme se detalla a continuación: (1) A nivel global, se podría establecer una información muy resumida de marcada orientación directiva que informe sobre: “Situación de los Periodos medios de Cobro y demoras en cobros”, “ Situación de los Límites del riesgo comercial”. (2) A nivel de cada cliente, se podrían establecer igualmente fichas de control individualizadas que vayan informando de su historial de pago y de su situación actual en cada momento.

**Comentario:**

Concordamos con Grau y otros en que, los clientes que se hayan atrasado en sus pagos, se deberá hacer un seguimiento a los mismos, por lo que se establece un sistema de evaluación a cada cliente, que permita mostrar

información sobre la situación de periodos de cobro y demoras en cobros, así como también obtener información sobre su historial de pago de cada cliente.

**BONILLA, M. (2005), "Plan estratégico basado en instrumentos credit scoring". Tesis presentada a la universidad nacional de Colombia para obtener el grado de magister.** Llegando a las siguientes conclusiones: (1) Diseñar un Plan estratégico basado en instrumentos Credit Scoring permite calificar mediante una puntuación estadística si el cliente es buen o mal pagador. (2) El sistema de credit scoring son: sistemático: en el procesamiento de la información disponible. Universal: o independiente de la naturaleza del cliente. Exhaustivo: en la identificación de los niveles de riesgo

**Comentario:**

Concordamos con Bonilla en que, el plan estratégico basado en instrumentos credit scoring será de mucha utilidad en las empresas comerciales para calificar si el cliente es buen o mal pagador, y así evitar situaciones críticas de pago.

**TERÁ, L. (2012), "Diseño de un plan para la reducción de Cartera vencida en la gerencia comercial de la empresa Pública metropolitana de agua potable y saneamiento de Quito." Tesis presentada a la Universidad Tecnológica Israel, para obtener el título profesional de contador público.** La elevada cartera vencida por los servicios de agua potable y saneamiento, requiere una inmediata solución, porque constituyen valores económicos no pagados por los clientes por servicios efectivamente recibidos, los cuales al no percibir la institución, obstaculiza el cumplimiento del plan presupuestario anual (PPA), afectando la operación, mantenimiento y nuevas inversiones. Llegando a las siguientes conclusiones: (1) Efectuar un análisis responsable de la evaluación del crédito, aprobación del mismo, documentación, políticas de cobro, administración del crédito u otros; ayudará a controlar y mitigar los efectos nocivos de una cartera vencida. (2) Los registros históricos relacionados a la recuperación de la cartera vencida que reposan en la Gerencia Comercial, dan testimonio de los varios esfuerzos desplegados a través del tiempo, sin embargo no se ha identificado un plan de largo plazo a

través del cual se busque por un lado sanear la morosidad existente y por otro lado prevenir su ocurrencia.

**Comentarios:**

Concordamos con Terán en que, el análisis responsable de la evaluación del crédito, permitirá una inmediata solución de los valores económicos no pagados por los clientes, en este caso por los servicios efectivamente recibidos; ya que al analizar los créditos se llevará a cabo las políticas de cobro y administración del crédito.

**ARENAS, M. (2008): realizó una investigación científica para la revista española “Contabilidad y Finanzas de la UNIZAR - La decisión de conceder crédito comercial”.** Llegando a las siguientes conclusiones: (1) Lo primero que se debe hacer es recopilar toda aquella información del cliente que permita emitir un juicio sobre la conveniencia de otorgarle crédito, principalmente cuando se prevea un volumen importante de negocio con él. (2) Todos los clientes deben tener establecido un límite de crédito en función de su solvencia, previo al inicio de cualquier actividad que genere un adicional riesgo. (3) Si se trata de establecer una línea de crédito permanente, no hay inconveniente en solicitar directamente al cliente informaciones sobre su actividad y su situación económica y financiera.

**Comentario:**

Concordamos con Arenas en que, antes de otorgar un crédito comercial a un cliente, teniendo en cuenta de la cantidad de crédito que solicite el cliente, se tiene que hacer una previa recopilación de toda la información del cliente, para poder determinar si el cliente cuenta con capacidad de pago, de lo contrario no se efectúa el crédito.

**ROMERO, C. Y otros (2010) “Proyecto de inversión y planificación estratégica para elevar la producción en la compañía scrazy s.a.”. Tesis de Grado Previa a la obtención del Título de: Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional ESPOL - Guayaquil;** define dentro de sus objetivos de planificación a la planificación estratégica como proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo metas y objetivos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizar

recursos para llevar a cabo las estrategias como (1) Brindar solución al problema planteado inicialmente concerniente a las bajas ventas de la compañía. (2) Establecer un marco referencial que permita el desarrollo

eficiente y organizado de misión, visión, políticas y estrategias. (3) Asegurar el uso eficiente de los recursos. (4) Brindar estrategias en cuanto a las diversas actividades de la compañía: producción, diseño, entrega de los productos, etc.

**Comentarios:**

Concordamos con Romero en que, la planeación estratégica no solo abarca la misión y visión de la empresa sino que es un proceso sistemático en donde se evalúa y se propone estrategias de manera íntegra con el fin de lograr eficiente y eficazmente la gestión empresarial.

**PISCOYA M. (2009), “Propuesta de un plan estratégico para reducir el nivel de endeudamiento de la empresa Sanagro s.a.c de la ciudad de Chiclayo – 2009”. Tesis presentada a la Universidad Señor de Sipán para optar el Título Profesional de Contador Público.** Llegando a las siguientes conclusiones: (1) Las causas de endeudamiento de la empresa SANAGRO S.A.C. son por tres motivos, créditos bancarios (23%) y las obligaciones por pagar (31%), a esto se le suma la ausencia de un Plan Estratégico, la poca información y trabajo en equipo. Asimismo la ausencia de estrategias de venta empeora la situación de la empresa. (2) Para planificar sus actividades financieras y salga de esta manera del endeudamiento en la que se encuentra, se elaboró un Plan Estratégico, el cual permitirá aminorar el endeudamiento y aumentar las ventas para tener capacidad de pagar las obligaciones correspondientes como empresa.

**Comentarios:**

Concordamos con Piscoya M. y otros en que es de mucha utilidad diseñar un Plan estratégico para la empresa SANAGRO S.A.C, porque le permitirá planificar sus actividades para aumentar sus ventas y aminorar el nivel de endeudamiento, a través de buenas estrategias financieras.

## 2.2. Estado del Arte:

No hay información reciente en los tres últimos años en relación a nuestras variables.

## 2.3. Bases Teóricas-Científicas:

### 2.3.1. Plan Estratégico

**Según el autor: José María Sainz de Vicuña Ancín, en su libro - El Plan Estratégico en la práctica.**

**Esic Editorial – 3era edición, Madrid, 2012.**

#### **Definición:**

El plan estratégico constituye la herramienta en que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado, en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Y cuando nos referimos a “Planificación estratégica”, desde el punto de vista general, amplio, la Planificación estratégica está ligado al “largo plazo”, a los “camino y orientaciones que debe seguir una entidad en el futuro”, a “los objetivos de una organización”. Desde el punto de vista más concreto y más práctico, podemos entender por Planificación estratégica “Es el proceso por el que una organización una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a mediano y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias”.

#### **¿Por qué realizar un plan estratégico?**

La “dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización”. Por tanto, la puesta en práctica de esta misión de la dirección general se traducirá en un sistemático proceso de reflexión consistente en la aplicación planificada de los recursos con los que ésta cuenta para alcanzar los citados objetivos.

**Para que es útil realizar un Plan Estratégico (10 motivos).para:**

1. Definir un proyecto empresarial de futuro ilusionante, sólido y consistente.
2. Enmarcar todas las decisiones estratégicas de la empresa dentro de un proyecto de futuro.
3. Tomar hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro.
4. Dotar a la empresa de una misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés.
5. Identificar y definir claramente cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo.
6. Elaborar un plan de comunicación que transmita la identidad corporativa y que ponga de manifiesto una visión compartida por todo el equipo directivo.
7. Profesionalizar más la gestión de la dirección.
8. Definir funciones y responsabilidades a niveles clave.
9. Coordinar el proceso de toma de decisión en la empresa. Facilitar los arbitrajes en caso de conflictos o incompatibilidades. Y permitir el seguimiento y revisión continuada de las acciones emprendidas ante cambios importantes.
10. Asegurarnos nuestra competitividad como empresa.

**¿Por qué realizar un Plan Estratégico? (10 ventajas)**

1. Como elemento de reflexión: realiza el proceso de toma de decisiones, ya que permite que la empresa cuente con un foro “foro” en el que se adopten sus decisiones más estratégicas.
2. Permite la participación en las decisiones empresariales, propiciando un proyecto común y compartido.
3. Constituye un instrumento muy útil para implementar las decisiones adoptadas, mediante el correspondiente despliegue de objetivos.
4. Para su posicionamiento futuro: propicia un proceso de renovación permanente en la empresa en busca de su competitividad.
5. Justifica o hace más comprensibles las decisiones adoptadas en un momento determinado, y permite comunicar interna y, por ello es un soporte para la movilización del personal) y externamente el proyecto empresarial de la forma más eficaz posible.
6. Permite una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones.
7. Contribuye a que la dirección no esté condicionada por las presiones del mercado y/o de colectivos internos.

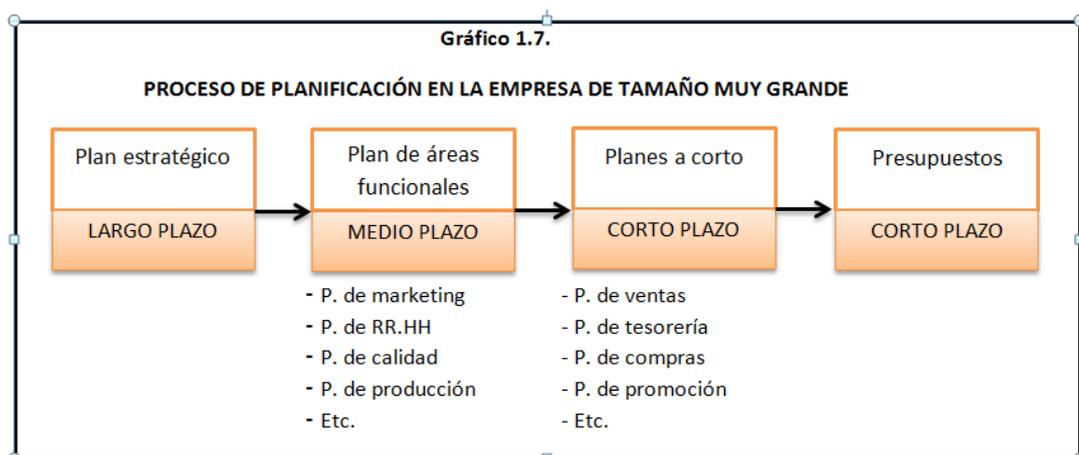
8. Ajusta los recursos disponibles en la empresa a las oportunidades, estableciendo los medios necesarios para la consecución de los objetivos.
9. Conduce a niveles más altos de rentabilidad de las inversiones (porque propicia un enfoque sistemático de formulación de las estrategias y asegura su puesta en marcha).
10. Permite detectar oportunidades de cooperación interempresarial con otros agentes que contribuirán a una mejor marcha de la empresa

### El proceso de planificación estratégica

Lo que pretendemos a lo largo de este epígrafe, vista ya la importancia de practicar una planificación formal (escrita), es situar el plan estratégico dentro del proceso de planificación global de la empresa, y exponer esquemáticamente las etapas que conviene seguir en el proceso de elaboración de un plan estratégico, no sin antes recordar que el plan de marketing puede convertirse en un buen sustitutivo de la planificación estratégica en las Pymes.

### El proceso de planificación en la práctica: adaptación al tamaño de la empresa

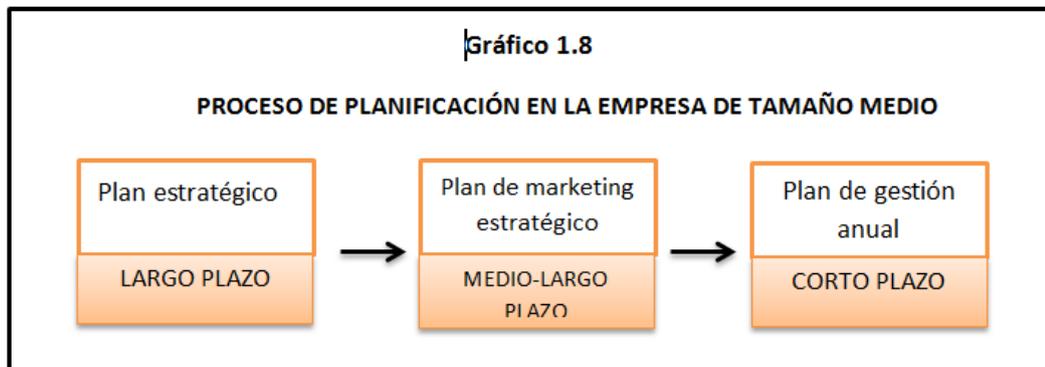
Efectivamente, la dimensión, la estructura, el tipo de producto o servicio ofertado, las características propias de cada concreto, la cultura o filosofía, etc., son factores que nos hacen comprender la enorme diversidad de perfiles empresariales que conviven en él, ya de por sí, complejo universo económico. Por esta razón, resultaría muy poco práctico pensar en un único instrumento de planificación empresarial que fuera válido para todos los casos.



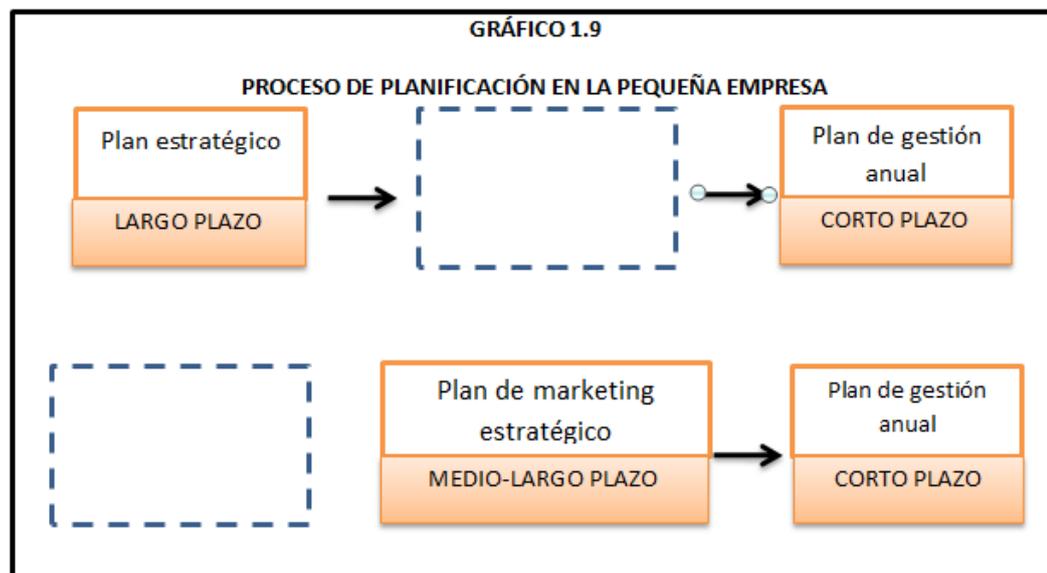
No Obstante, y en aras de una mejor identificación del proceso de planificación aconsejable a los diferentes tamaños de empresa, adaptaremos un modelo que, sin ser el único, tal como ya hemos señalado, sí pasa por ser bastante universal.

Como se puede ver en el citado gráfico, es lógico que la empresa de tamaño grande adopte todos los planes que se contemplan en un proceso global.

Pero también es lógico pensar que eso (es decir la necesidad de hacer un plan estratégico, más siete planes a medio plazo para otras tantas áreas funcionales, que a su vez necesitan hacer, como mínimo, media docena de planes por área, entre planes a corto y presupuestos), es materialmente imposible para la Pyme que, como se acaba de ver, constituye la casi totalidad de las empresas de nuestro entorno. Por ello, proponemos que la empresa de tamaño medio adopte un proceso como el que sugerimos en el gráfico 1.8, que los sustente sobre los tres pilares básicos de la planificación (el plan estratégico, el plan de marketing, y el plan de gestión anual), y que cuando lo requiera aborde puntualmente el plan funcional que necesite.



Ahora bien, incluso lo propuesto para la empresa de tamaño medio puede ser excesivo para la empresa realmente pequeña. Por lo que nuestra propuesta es que, a lo sumo, elabore dos tipos de planes (gráfico 1.9):

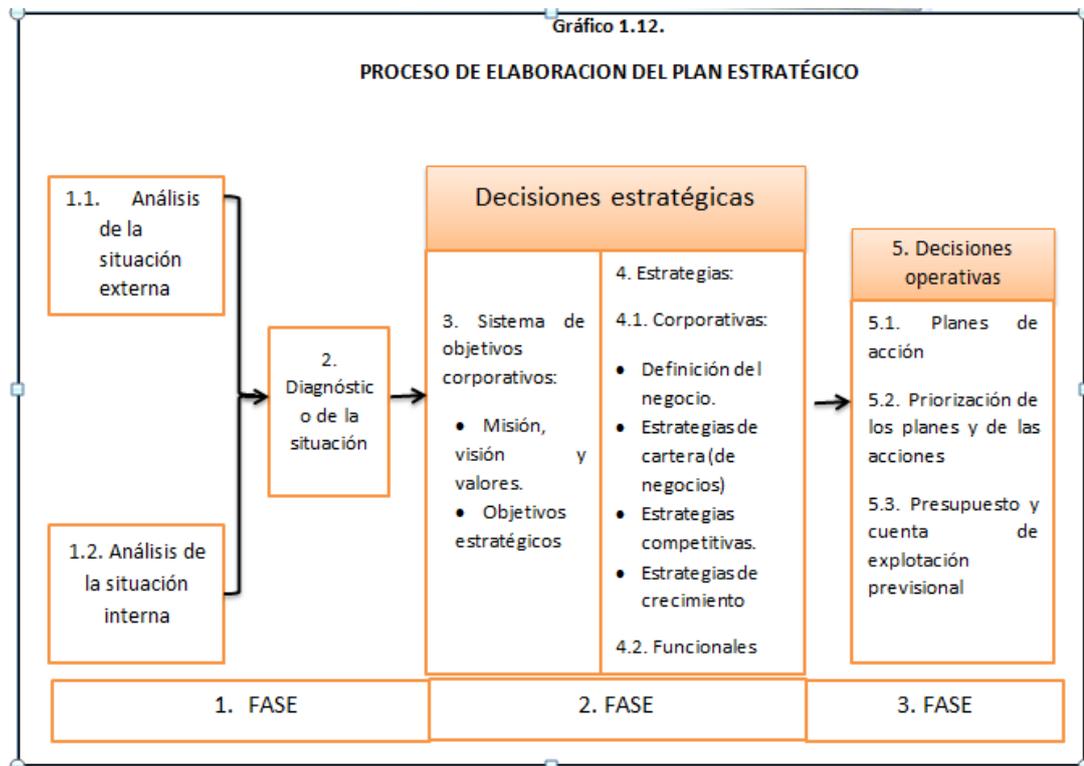


1. **Primera opción:** realizar sólo el plan estratégico (cada tres o cinco años) y el plan de gestión (anualmente).
2. **Segunda opción:** sustituir el plan estratégico por el plan de marketing estratégico (que será necesario abordar cada dos o tres años) y complementarlo con el plan de gestión (a realizar anualmente).

#### **Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico**

El gráfico 1.12 explicita el proceso de elaboración del plan estratégico:

- a) **Primera etapa:** Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio, etc.
- b) **Segunda etapa:** Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del “sempiterno” DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.
- c) **Tercera etapa:** Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
- d) **Cuarta etapa:** Elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.
- e) **Quinta etapa:** Decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistemas de seguimiento y control (CMI: cuadro de mando integral).



### Primera etapa: Análisis de la situación

#### Análisis de la situación externa

La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de situación ante clientes y proveedores para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a las de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que nos podemos enfrentar. En consecuencia, el análisis de la situación externa debe permitir a la empresa la definición de los factores clave de éxito en el mercado en el que esté inmersa.

Este análisis de la situación externa debe contemplar los siguientes tipos de análisis, independientemente de cómo se estructuren:

#### 1. Análisis del entorno

El objeto de este análisis es examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de nuestra empresa:

**a) Factores económicos:** Evolución del PIB, de la inversión, de las tasas de interés, de la inflación, de las exportaciones, del consumo, etc.

- b) Factores tecnológicos:** Nuevos productos que han surgido en nuestro sector o en otros sectores, aparición de productos sustitutivos o de nuevas tecnologías genéricas, etc.
- c) Factores políticos y legislativos:** Legislación fiscal, de protección del medio ambiente, de seguridad, etc.
- d) Factores sociales:** Cambios en los comportamientos de los ciudadanos, nuevas actitudes socio-culturales, evolución demográfica, nuevos hábitos y estilos de vida, etc.

En definitiva, analizar el entorno, en el contexto de un plan estratégico, supone hacer un breve repaso del cuadro macroeconómico que el Gobierno presenta para los tres próximos años, y de una serie de variables generales de interés, de índole política, legislativa, tecnológica y social como las citadas.

## 2. Análisis del sector

Este análisis del entorno suele ser conveniente completarlo con el análisis de las fuerzas competitivas de Porter para conocer el grado de competitividad del sector en el que nos movemos:

- a) La rivalidad entre competidores,
- b) El poder de negociación de los clientes,
- c) El poder de negociación de los proveedores,
- d) La amenaza de productos sustitutivos y de nuevos entrantes,
- e) Y la dificultad de salida del sector en el que estamos.

El conocimiento de la realidad actual y futura de estas fuerzas resulta clave para que la empresa pueda, de una forma ventajosa y sostenida, definir y seguir su estrategia competitiva.

## 3. Análisis del mercado

Se trata de analizar, tanto de forma cuantitativa como cualitativa, la evolución histórica y las tendencias del mercado con la finalidad de identificar las características del mercado en el que compite nuestra empresa. El análisis debe contemplar tanto la estructura como la naturaleza del mercado y, por tanto, debe considerar factores como:

- a) Tamaño y evolución del mercado
- b) Tasa de crecimiento y estacionalidad del mercado.

- c) Estudio del ciclo de vida para cada uno de los productos o servicios de la empresa (fase de introducción, crecimiento, madurez o declive).
- d) Atractivo de mercado (en función del crecimiento del mercado, del número de competidores o el poder de los mismos, de las barreras de entrada, de la rivalidad competitiva, de los márgenes de rentabilidad, de las economías de escala, etc.).
- e) Productos sustitutivos, atendiendo a las necesidades satisfechas y al precio de los mismos comparativamente a los de nuestra empresa.
- f) Posibles nuevos entrantes en nuestro mercado
- g) Ritmo de cambio tecnológico. Tecnologías específicas utilizadas.
- h) Nivel de rentabilidad del sector. Estructura de costes genérica del sector.
- i) Evolución de los precios de nuestros productos o servicios.
- j) Número de compradores y su dimensión relativa. Segmento de mercado (por cada tipo de clientes, por productos, por ámbito geográfico) y rentabilidad de los diferentes segmentos identificados.

El análisis del mercado engloba el análisis de clientes y competidores. Sin embargo, son aspectos importantes sobre los que conviene profundizar en la medida de lo posible. Por esta razón los abordamos de forma separada en los puntos siguientes.

#### **4. Análisis de los clientes**

El objetivo es analizar cuantitativa y cualitativamente los clientes o segmentos de clientes claves para la empresa. Para ello se requiere reflexionar sobre:

- a) Evolución y posible variación del perfil de los clientes y su atractivo.
- b) Importancia para los clientes de los productos o servicios suministrados por nuestra empresa.
- c) Dificultad para los clientes de cambio de proveedor: posibles proveedores existentes; productos sustitutivos; implicaciones y costes de cambio; etc.
- d) Sensibilidad de los clientes a los diferentes factores de compra: plazo de entrega, ubicación, precio, amplitud de gama, servicio posventa, imagen de marca, etc.
- e) Análisis del proceso de compra. El análisis del comportamiento de compra de los diferentes miembros de la unidad de toma de decisión (UTD), sus motivaciones, criterios de elección de proveedores, escalas de valores, etc.

## 5. Análisis de los competidores

Su propósito es analizar la forma en que nuestros competidores se posicionan en el mercado. Para ello, se debe hacer una radiografía de su tamaño, productos ofertados, segmentos del mercado y áreas geográficas que atienden, etc. El análisis debe contener, al menos, las siguientes consideraciones:

- a) Identificación de los competidores y radiografía de los mismos.
- b) Definición de los grupos estratégicos formados por competidores que mantienen características semejantes en cuanto a productos-mercados, estrategias seguidas, canales de distribución utilizados, etc.
- c) Evolución histórica de sus ventas y cuotas de mercado.
- d) Productos y segmentos del mercado al que se dirigen.
- e) Fortalezas y debilidades en relación a nuestra empresa.
- f) Posicionamiento respecto a factores de compra o a los factores claves de éxitos: plazo, calidad, diseño, precio, servicio, etc.
- g) Asimismo, resulta de gran interés la profundización en el conocimiento comparativo de la cadena de valor de los principales competidores en relación a la de nuestra empresa.

## 6. Análisis de los proveedores

Se trata de reflexionar sobre los aprovisionamientos de nuestra empresa y el poder de nuestros proveedores, para lo que resulta fundamental la consideración de nuestros proveedores de materiales, componentes o servicios que sean clave para el desarrollo futuro de nuestra empresa. El análisis debe considerar:

- a) Evolución histórica de las compras.
- b) Número y características de los proveedores clave de la empresa.
- c) Importancia relativa de cada proveedor; por volumen comprado, como suministrador de un producto o servicio crítico, etc.
- d) Compromisos de los proveedores con otras empresas que puedan afectar a su capacidad de servicio a nuestra empresa.
- e) Capacidad de los proveedores para cubrir las necesidades de nuestra empresa, tanto en calidad como en cantidad o plazos de entrega.
- f) Dificultad de cambio de proveedor: posibles proveedores de los productos, existencia de productos sustitutos, diferenciación del producto, coste de cambio, etc.

### **Análisis de la situación interna**

Mientras que el análisis de la situación externa trata de descubrir las oportunidades y amenazas que nos presenta el entorno en el que nos desenvolvemos, el análisis interno nos ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de nuestra empresa. Así, se trata de realizar una evaluación de nuestra empresa, con el fin de estudiar si hemos tomado las decisiones estratégicas más adecuadas (es decir, si estamos haciendo lo que debemos hacer), y si somos eficientes en la puesta en marcha de nuestras decisiones (es decir, si estamos haciendo correctamente lo que debemos hacer).

Además, este análisis debe concentrarse en las diferentes áreas de la empresa que aportan valor a los productos y servicios comercializados. Se trata, por tanto, de estudiar las áreas de aprovisionamiento, producción, comercialización, servicio, posventa, etc., y de observar la forma en que se satisfacen las necesidades de nuestros clientes, de modo que se potencien los cambios necesarios para aumentar la eficiencia de la empresa y, en definitiva, mejorar su posición competitiva.

### **Segunda etapa: Diagnóstico de la situación**

Para establecer el diagnóstico de la situación, emplearemos dos herramientas:

- 1)** El Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), que nos ayudará a desvelar los factores clave de éxito y nos permitirá seleccionar aquellas estrategias corporativas que, aprovechando las oportunidades que nos brinda el entorno y obviando sus amenazas, nos permitan alcanzar los objetivos propuestos de forma más eficaz.
- 2)** La Matriz de Posición Competitiva, que reflejará nuestra posición competitiva en el mercado, a partir de dos variables: el atractivo del mercado (bajo, medio, alto) y la posición del producto ante los competidores (baja, media, alta).

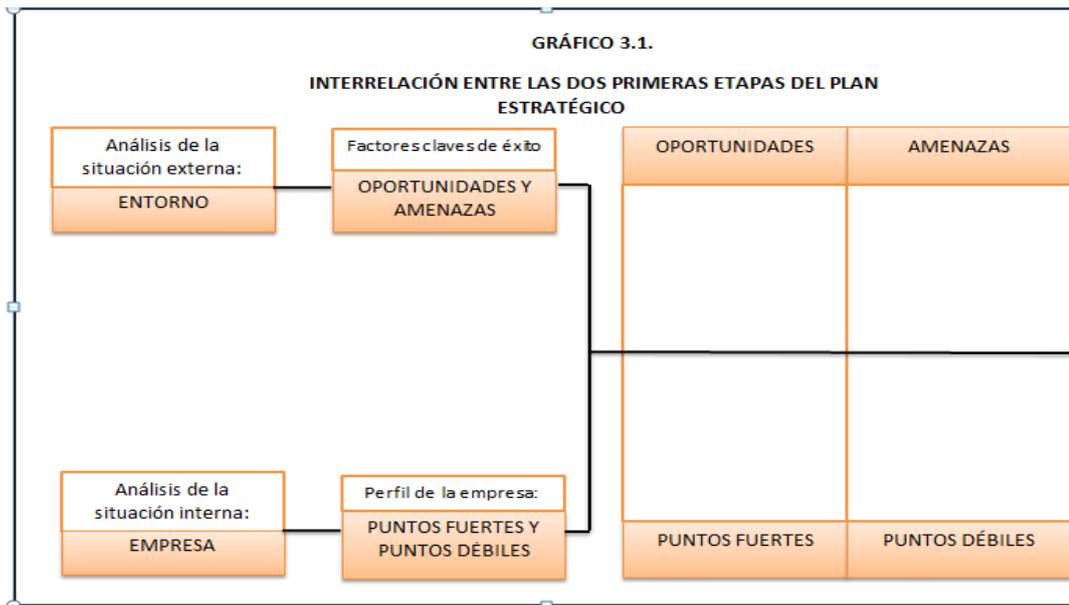
Aunque ambas herramientas son válidas, es recomendable que al menos el DAFO sea empleado siempre en el diagnóstico de la situación del plan estratégico.

### **Análisis DAFO**

Definir los conceptos de oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad, para evitar confusiones con la utilización coloquial de dichos términos:

**a)** Oportunidades son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlados), que favorecen o pueden desfavorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos. Por lógica, consideraremos como amenazas aquellos factores externos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados. Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis externo realizado en la primera etapa del plan estratégico y reflejan una situación observada que marca el atractivo o desinterés que tiene para nosotros el entorno en que nos desenvolvemos. Suele decirse que en la vida hay muchas oportunidades disfrazadas de problemas, desenmascarándolas si es necesario. Merece la pena intentarlo porque posteriormente las decisiones se tomarán a partir de esas oportunidades.

**b)** Fortalezas (o puntos fuertes) son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos. Por contrario, consideramos como debilidades (o puntos débiles) los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos. Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis interno realizado en la primera etapa del plan estratégico y reflejan una situación observada, que marca una posición de ventaja o desventaja ante nuestros competidores.



Como se puede deducir el citado gráfico, de lo que se trata es de utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del entorno, de la misma manera que para reducir o eliminar las amenazas que éste presenta es conveniente eliminar o, al menos corregir en lo que podamos, nuestros puntos débiles. Ni que decir tiene que lo ideal es detectar ventajas y desventajas competitivas, ya que éstas son de mayor utilidad para definir la estrategia corporativa que los puntos fuertes y débiles.

### **Matriz de posición competitiva**

La matriz de posición competitiva constituye una segunda herramienta de gran utilidad para el diagnóstico de la situación de una empresa. Las variables que manejamos para su construcción son dos: el atractivo del mercado al que nos dirigimos y la posición en la que nos encontramos frente a nuestros competidores (gráfico 3.2). El atractivo del mercado/sector corresponde al eje de ordenadas, en una escala de alto, medio y bajo. Y la posición competitiva corresponde al eje de abscisas, en una escala de débil, media y fuerte.

Para valorar el atractivo del mercado/sector tendremos en cuenta factores de mercado (dimensión del mercado, tasa de crecimiento global y por empresa, potencial de diferenciación, poder de negociación con los clientes, barreras de

entrada y de salida, rentabilidades medias, etc.), factores tecnológicos (intensidad de la inversión, nivel de cambio tecnológico, acceso a materias

primas), factores competitivos (estructura de la competencia), factores económicos y financieros (economías de escala y experiencia, márgenes de contribución) y factores sociales (tendencias y actividades sociales, normativa, lega).

La posición competitiva se valora a partir de la posición en el mercado (cuota de mercado, gama de productos, cumplimiento de las necesidades del cliente, rentabilidades obtenidas), de la posición económica y tecnológica (posición relativa en costes, capacidad utilizada, posición tecnológica) y de capacidades propias (experiencias y habilidades de la empresa, sistemas de distribución utilizados, organización y gestión interna, diferenciación de los competidores).

### **Tercera etapa: Sistemas de objetivos corporativos (I): misión, visión y valores**

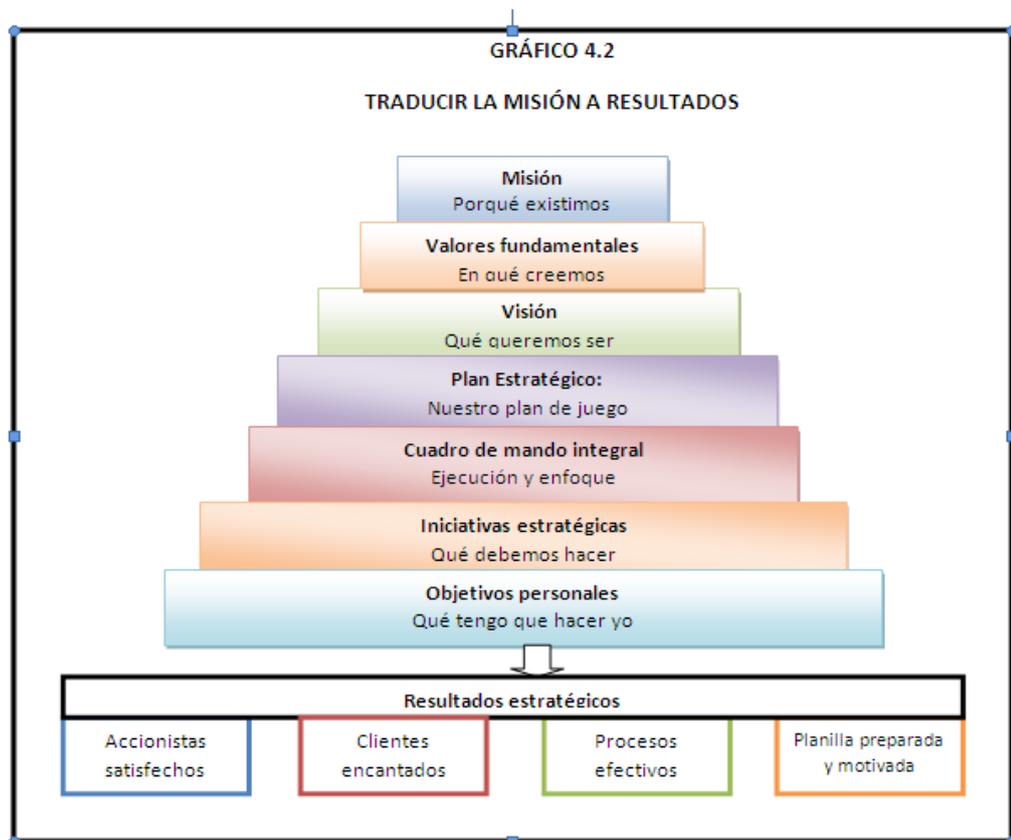
Cuando una empresa está abordando su primer plan estratégico se suele enfrentar; por primera vez a la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance: misión, la visión, el propósito estratégico (misión + visión) y los valores corporativos. Por el contrario, cuando la empresa está elaborando un segundo, tercer, ... "n" plan estratégico, en todo caso, revisará su definición de misión, visión y valores, por si el paso del tiempo y la experiencia le aconseja reformularlos, y definirá los objetivos estratégicos, que los desplegará en los correspondientes objetivos y metas a medio y corto plazo (grafico 4.1).



empresarial debiera contener la identidad corporativa de una organización como síntesis de su cultura y de su misión, ya que entendemos por proyecto empresarial el conjunto de proposiciones que tiene una organización para orientar sus objetivos estratégicos de acuerdo con unos principios y a través de unos planes.

Como tal, el proyecto empresarial constituye un marco de referencia para que el personal de la empresa conozca su misión o razón de ser y hacia dónde se dirige (visión, objetivos estratégicos, etc.), cuáles son los valores en los que se cree, qué parámetros maneja para decidir en situaciones críticas (cultura corporativa), etc.

El propósito de esta etapa es profundizar en qué se debe hacer con la definición escrita de la misión, visión y valores. Antes, la enmarcaremos en su contexto. Un contexto que debe tener implicaciones tanto internas (la cultura corporativa y la definición del plan estratégico) como externas (la estrategia de posicionamiento de la empresa en su entorno): ver gráfico 4.2.



#### **Cuarta etapa: Estrategias corporativas (I): definición del negocio y estrategia de cartera (de negocios)**

La definición del negocio significa concretar al menos los siguientes aspectos: qué tipo de necesidades van a ser satisfechas (funciones del producto o servicio); qué segmentos de consumidores van a ser atendidos por la empresa (segmentos y área geográficas); y con qué tecnologías van a ser realizados los productos o servicios. Todo ello comparado con nuestros competidores.

Una vez hecha la definición del negocio, las estrategias de cartera (de negocios) deben concretar todas las actividades o unidades de negocio que la empresa quiere abordar.

Las estrategias funcionales no forman parte de las estrategias corporativas; en definitiva, la estrategia corporativa alcanza la definición del negocio, la estrategia de cartera (de negocios), la estrategia competitiva y la estrategia de crecimiento, y se concretará en las correspondientes estrategias funcionales,

que es donde más claramente intervienen, y con mayor autonomía en la toma de decisiones, los directores funcionales.

### 2.3.2. Morosidad

**Según el autor: Brachfield, Pere J. en su libro – Gestión del crédito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados. Bresca Editorial, S.L., Barcelona, 2009.**

#### **Introducción:**

Todas las empresas necesitan liquidez como el cuerpo humano necesita la sangre que corre por arterias para seguir vivo. Los impagos son retenciones del precioso líquido vital que perjudican a todo el organismo y los incobrables son hemorragias que deben ser cortadas para evitar que el cuerpo se llegue a desangrar. Por estos motivos es necesario que los flujos de cobro funcionen bien y que las empresas obtengan liquidez constante. Cuando una empresa no cobra puntualmente, no podrá atender sus obligaciones de pago y su tesorería entra en crisis. Cuando se producen incrementos de las necesidades de tesorería provocados por unos plazos de pago prolongados, las empresas recurren a terceros para obtener los medios financieros necesarios. Pero el descuento de efectos y los servicios de factoring, aunque ofrecen ventajas a las empresas para la gestión financiera y la obtención de liquidez, suponen un coste financiero elevado y están fuera del alcance de muchos negocios.

Con cierta frecuencia ocurre que empresas que han alcanzado un notable éxito en el área de marketing y han conseguido un buen nivel de ventas presentan suspensión de pagos o han de cesar en sus actividades empresariales. La explicación a este inesperado fracaso empresarial está en que dichas empresas han descuidado el crédito otorgado a los clientes y el cobro de sus ventas. Esta circunstancia les ha provocado serios problemas de liquidez, crisis de tesorería, problemas para financiar su realizable y por último una situación de insolvencia transitoria. No hay que olvidar que uno de los factores clave para la buena marcha de las empresas es la capacidad que tienen en generar tesorería, y esta capacidad es directamente proporcional a la eficacia de las compañías en la gestión del realizable.

De modo que la gestión activa de los cobros permite que las empresas reciban un constante y abundante flujo de tesorería; dinero que pueden reinvertir en la empresa y por consiguiente no tienen que recurrir a la financiación externa.

### **Una visión del crédito empresarial**

La base de la concesión de un crédito es la confianza que el proveedor tiene en la promesa de pago del deudor y en la solvencia económica del cliente. Si no existe confianza es inconcebible que un proveedor conceda un crédito comercial.

El proveedor ha de conceder el crédito al comprador basándose en la información y opinión existentes acerca de su solvencia, liquidez y reputación. Si objetivamente un comprador no merece crédito, es mejor plantearle otras alternativas comerciales (como ofrecerle un descuento por pago al contado) en lugar de ceder a las presiones comerciales y concederle un crédito.

En la práctica mercantil es muy difícil tener la certeza absoluta de que un cliente realizará el pago de la deuda en la fecha pactada, puesto que siempre existen factores imprevistos o hechos fortuitos (dejando aparte la intencionalidad del deudor) que provocan el impago del crédito. El cliente más solvente puede convertirse de la noche a la mañana en moroso, debido a factores externos que modifiquen su situación financiera.

Por este motivo cualquier concesión de un crédito implica asumir un riesgo ya que aunque la expectativa del acreedor es que cobrará en la fecha prevista, siempre existe la incertidumbre del buen fin de la operación. Así mismo hay empresas que asumen un mayor nivel de riesgos concediendo

conscientemente créditos a clientes menos solventes ya que siguen una estrategia empresarial de alto riesgo.

Los deudores comerciales son una de las partidas del activo corriente que más relevancia tiene en los balances de las empresas. No hay que olvidar que una de las inversiones más importantes es la que se ha hecho en las cuentas por cobrar. Por este motivo es conveniente gestionar adecuadamente un activo que representa un importante esfuerzo financiero así como un elevado riesgo.

Consecuentemente toda operación comercial a crédito implica un riesgo de impago hasta que la empresa acreedora ha cobrado la totalidad del importe de la operación. Por esto una empresa que haya realizado un volumen importante

de transacciones comerciales a crédito tiene una parte importante de su activo corriente constituida por deudores comerciales.

### **El riesgo de desfase en el cobro**

Además del riesgo de demora en la liquidación de las obligaciones de pago existe de desfase entre el vencimiento de pago y el ingreso.

Este desfase son los días adicionales que hay que sumar al período de pago contractual de un cliente una vez que se ha producido el vencimiento de la obligación.

El desfase total se puede dividir en dos sub períodos:

- 1) El retraso representado por el tiempo que transcurre desde el vencimiento teórico de la obligación de pago hasta que el proveedor recibe el instrumento de pago y puede ingresarlo en el banco. Aquí juega la intencionalidad del cliente que procura enviar al medio de pago lo más tarde posible y ganar días de tesorería a su favor. A este retraso se le denomina Float comercial.
- 2) El retraso técnico debido al instrumento de pago utilizado; cheque, pagaré, recibo; o sea es el período que transcurre entre la fecha de ingreso en el banco del documento de cobro y la fecha en que la empresa puede realmente disponer del importe líquido. Este período recibe el nombre de Float financiero.

Por supuesto el crédito management debe tener en cuenta como riesgo todo el plazo transcurrido desde el vencimiento hasta la disposición en valor. Este retraso en el cobro sucede en la mayoría de las operaciones comerciales y puede ser de sólo un par de días o de varias semanas.

### **Los riesgos del crédito comercial derivados del incremento de las cuentas de clientes.**

Hay que tener en cuenta que las cuentas de clientes a cobrar representan un importante empleo de recursos a corto plazo. Por consiguiente el volumen total de créditos comerciales que puede conceder una empresa viene condicionando por su propia estructura financiera y a sus posibilidades para obtener recursos financieros a corto plazo para financiar o si se prefiere refinanciar las cuentas de clientes. Un incremento de la masa patrimonial del realizable provocada por un aumento de las cuentas de clientes pendientes de cobro supone para la empresa la necesidad de obtener mayores fondos que le permitan financiar esta masa del activo circulante. Esta circunstancia implica por un lado un coste

financiero adicional para la empresa, y por otro lado impide que los recursos utilizados para financiar las cuentas de clientes puedan ser utilizados para otros fines más rentables para la compañía.

Vamos a suponer que ninguna de ellas repercute en sus precios finales los costes de financiación de las ventas. Asimismo se parte del supuesto que las 5 empresas tienen el mismo margen de beneficios que en este caso es del 5% sobre ventas. Además las 5 empresas tienen que abonar a las entidades bancarias el mismo tipo de interés para financiar a sus clientes y soportar la misma inflación anual. La tasa financiera resultante de sumar el interés bancario con el coste de la inflación es del 6% anual.

En primer lugar vamos a ver las condiciones comerciales y períodos medios de cobro que tiene cada una de las 5 empresas con todos sus clientes.

Nombre da la empresa	Condiciones de pago ofrecidas a todos los clientes.
Alfa S.L.	Al contado
Beta S.L.	Al contado con descuento por pronto pago del 2%.
Gama S.L.	Pago a 30 días fecha factura
Delta S.L.	Pago a 620 días fecha factura.
Epsilon S.L.	Pago 90 días fecha factura.

Seguidamente vamos a ver el impacto en la cuenta de resultados de cada una de las empresas en función de las condiciones aplicadas en sus ventas.

Importes en miles de euros					
Empresas	Alfa S.L	Beta S.L	Gama S.L	Delta S.L	Epsilon S.L
Ventas Anuales	12000	12000	12000	12000	12000
salDOS deudor	0	0	1000	2000	3000
Beneficio AICF	600	600	600	600	600
Coate financiero	0	-240	-60	-120	-180
Beneficio neto	600	360	540	480	420
Beneficio ventas	5%	3%	4.5%	4%	3.5%

**El coste oculto para el proveedor a la hora de otorgar un crédito a un cliente**

### ¿Cuál es el coste de conceder un crédito para un proveedor?

En el ejemplo siguiente vamos a ver el coste que supone a la empresa Garadna S.L., la concesión de un crédito de 20.000 euros a un cliente que pagará la factura 90 días después de haberse realizado la entrega de la mercancía. Partimos del principio que Garadna S.L. financia con líneas de crédito las inversiones en cuentas de clientes y el tipo de interés medio que ha de abonar a los bancos para la obtención de recursos a corto plazo es del 6% tasa anualizada.

Para el cálculo empírico del coste financiero, utilizamos una fórmula sencilla basada en el interés simple:

$$\text{Coste de financiación} = \text{Importe crédito} \times (\text{plazo pago} / 360) \times \text{Tasa de interés}$$

$$\text{Coste financiación} = 20.000 \times 0,25 \times 0,06 = 300 \text{ euros}$$

Por consiguiente el coste que ha de soportar Garadna S.L. para financiar esta venta a crédito es de 300 euros, monto nada despreciable si tenemos en cuenta que representa el 1,5% del importe de la factura.

El coste financiero en operaciones importantes

El coste de financiación se dispara cuando se trata de operaciones mercantiles de cierta magnitud. Por ejemplo en el supuesto de que Garadna S.L. tuviera que realizar una venta a crédito de 100.000 euros con un aplazamiento de pago de 90 días, el coste de financiación sería:

$$\begin{aligned}
 &100.000 \times (90/360) \times 0,06 = \\
 &100.000 \times 0,25 \times 0,06 = 1.500 \text{ euros}
 \end{aligned}$$

### Los costes de aplazamiento cuantificados

Con el fin de que todos los empleados implicados en la gestión del crédito cliente estén concienciados de la importancia de los plazos de pago es conveniente que las empresas tengan una tabla con los cálculos de coste de aplazamiento según los importes de la operación y el plazo otorgado al cliente para pagar.

El tipo de interés que se aplica en los cálculos ha de ser el coste medio ponderado de los recursos financieros utilizados para las inversiones en el activo circulante.

Esta simple tabla ayudará a los empleados de la empresa a darse cuenta de la repercusión que tiene en la cuenta de resultados de la empresa cada venta a crédito en función del aplazamiento que se concede al cliente.

Este método permite sensibilizar a los comerciales de la importancia de moderar los plazos de pago otorgados a clientes.

A continuación se presenta una tabla con los cálculos de coste de aplazamiento, tomando un interés medio ponderado del capital del 7% y tres plazos diferentes: 30,60 y 90 días.

Por supuesto los tipos de interés pueden variar según la coyuntura económica o el país, el ejemplo es simplemente una propuesta ilustrativa.

Coste de financiación = Importe crédito x (plazo pzo / 360) x Tasa de interés  
Tabla del coste del dinero a un interés del 7% anual en función al importe y plazo pago.

<b>IMPORTE</b>	<b>Pago a 30 días</b>	<b>Pago a 60 días</b>	<b>Pago a 90 días</b>
100	0.58	1.17	1.75
500	2.92	5.83	8.75
1,000	5.83	11.67	17.50
2,000	11.67	23.33	35.00
5,000	29.16	58.33	87.50
10,000	58.33	116.67	175.00
25,000	145.83	291.67	437.50
50,000	291.67	583.33	875.00
100,000	583.33	1166.67	1750.00
Importes aproximados en euros			

### **Cuantificación de los costes financieros de los retrasos en los pagos y otros gastos adicionales**

Como hemos visto anteriormente un aumento de la morosidad provoca un alargamiento del Período Medio de Cobro, y en consecuencia implica un aumento de los saldos medios de clientes que figuran en el realizable, lo que supone un aumento de las necesidades operativas de fondos y por ende significa un incremento de las necesidades de financiación del activo circulante.

Por consecuencia este incremento de las cuentas de clientes obliga a la empresa a buscar mayor financiación bancada a corto.

Como ejemplo para ilustrar este problema, vamos a ver el caso de la empresa Bator S.A. que tiene unas ventas anuales de 10.000.000 de euros, y un PMC es de 85 días. Con un PMC de 85 días esta empresa tiene una inversión permanente en saldos de clientes de:

### **Las consecuencias económicas en caso de impago de una factura**

Como ejemplo vamos a ver el caso de la empresa Piros S.A. que ha realizado una venta por importe de diez mil euros a un cliente, y éste en lugar de abonar la factura en la fecha de vencimiento contractual, lo ha hecho tres meses más tarde. No es lo mismo para la empresa proveedora Piros S.A. cobrar hoy una factura de diez mil euros que, por culpa de un retraso en el pago de la factura por parte del cliente, percibir el mismo monto dentro de 3 meses. El departamento comercial suele argumentar en estos casos que no hay porque preocuparse, ya que el cliente ha acabado pagando la factura. Y como lo importante en los negocios es cobrar la totalidad de la venta, más tarde o más temprano pero lo que cuenta es cobrar, si finalmente se han cobrado los diez mil euros, la operación ha sido un éxito y no ha existido ningún quebranto económico para la empresa.

Evidentemente la empresa Piros S.A. ha cobrado la misma cantidad de dinero (10.000 €) que hubiera recibido hace varios meses, pero el valor del dinero percibido no es el mismo debido a 4 motivos:

- 1) El coste de oportunidad de no haber podido disponer del dinero 90 días antes y haber perdido la posibilidad de reinvertirlo en el negocio (o en otras inversiones temporales)
  
- 2) El coste financiero provocado por la morosidad del cliente, es decir los intereses que se pagan a las entidades bancadas por mantener inmovilizados durante 90 días diez mil euros en el saldo de clientes ya que en la mayoría de los casos la financiación de las ventas a crédito se hace con fondos provenientes de pasivo a corto con coste. (En el caso poco probable que los diez mil euros estuvieran financiados con recursos propios de la empresa incurriría en un coste de oportunidad).
  
- 3) La inflación que hace perder valor al dinero.
  
- 4) Los gastos de gestión de cobro ocasionados por la factura impagada.

### **El coste financiero provocado por la morosidad de los clientes**

Consiguientemente de lo visto anteriormente se desprende que, además de tener en cuenta los otros dos costes, las empresas deben tener siempre en cuenta el coste financiero de la morosidad ya que suele ser el más elevado. Un axioma en finanzas preceptúa que cada día que transcurre, desde el vencimiento de la factura hasta que se cobra. La empresa incurre en un coste financiero. Esto es así puesto que una vez vencido el plazo contractual de cobro, si el cliente no ha abonado la factura, el proveedor debe continuar financiando la operación comercial. Esta financiación extraordinaria no había sido prevista por el proveedor en el momento de realizar la venta.

Consiguientemente la empresa proveedora tiene un saldo de clientes que sigue en el realizable, pasado el vencimiento de cobro, y que debe continuar financiando con recursos financieros; recursos que en la mayoría de los casos tienen su origen en el exigible a corto con coste. Y si la empresa ha financiado sus créditos a clientes con créditos bancarios a corto, el coste financiero adicional que provoca la morosidad del cliente a la hora de pagarla factura, disminuirá considerablemente el beneficio esperado por la venta. Por consiguiente cuanto más tarde el cliente en pagar el débito comercial, más onerosa resultará para el proveedor la financiación de esta partida.

Para calcular el coste que supone el retraso en el pago de una factura de puede utilizar la siguiente ecuación basada en el interés simple.

$$\text{Coste de morosidad} = \text{Importe crédito en mora} \times (\text{días de atraso} / 360) \\ \times \text{coste de los recursos}$$

### **El cálculo diario del coste de los impagados y retrasos en el cobro de las facturas.**

#### **El coste diario de la morosidad**

El retraso en poder cobrar una factura siempre tiene un coste; aunque el retraso sea pequeño debemos de contabilizar un coste. Incluso una demora en el pago de un solo día supone un coste para acreedor.

En la tabla que aparece a continuación se refleja el coste financiero adicional que supone para la empresa acreedora cobrar con retraso una factura de 10.000 euros en función de los días que transcurren hasta que se consigue el cobro.

La tabla indica el coste financiero en función a los días que se tardan en el cobro y suponiendo en todo momento que el coste medio ponderado de los recursos empleados en la financiación del activo circulante y el coste de la inflación sea del 6%.

**Cuadro.** Coste financiero aproximado que representa a la empresa la demora en el pago por parte del cliente de una factura de 10.000 euros en función a los días de retraso que transcurren desde el vencimiento, aplicando una tasa de morosidad al 6% anualizada

Días de retraso	Importe en euros del coste	Tasa de morosidad al 6% anualizada
1,00	1,67	1,67
2,00	3,33	3,33
3,00	5,00	5,00
4,00	6,67	6,67
5,00	8,33	8,33
6,00	10,00	10,00
7,00	11,67	11,67
8,00	13,33	13,33
9,00	15,00	15,00
10,00	16,67	16,67
11,00	18,33	18,33
12,00	20,00	20,00
13,00	21,67	21,67
14,00	23,33	23,33
15,00	25,00	25,00
30,00	50,00	50,00
60,00	100,00	100,00
90,00	150,00	150,00
120,00	200,00	200,00
150,00	250,00	250,00
180,00	300,00	300,00
360,00	600,00	600,00

Gracias a la tabla podemos ver el coste que se devenga en función a los días que transcurren sin que el proveedor haya ingresado el importe de la factura en su tesorería. Y además que incluso 1 día de retraso implica un coste para la

empresa acreedora. Toda factura no cobrada tiene un contador virtual en números rojos, que va marcando un coste financiero diario para el proveedor. Este marcador sólo se puede parar si se cobra en efectivo la deuda. Hay que hacer notar que el moroso también tiene un contador, pero en vez de números rojos, le marca números negros, puesto que el contador le está indicando un beneficio financiero que obtiene a costa del acreedor. Por lo tanto al deudor

siempre le conviene ganar tiempo y dilatar el pago, con el fin de que vayan pasando los días, ya que a mayor tiempo transcurrido, más dinero marcará el contador virtual.

Por supuesto hay que tener en cuenta que el efecto acumulativo de miles de facturas que se cobran más tarde de lo previsto, puede ser letal para la situación económico-financiera de un negocio, en especial si las facturas son de importes elevados.

Consecuentemente cuando antes consiga el departamento de cobranzas el cobro definitivo de la factura, menor será el coste financiero devengado. Dicho de otra manera hay que aplicar la máxima: “no dejes para mañana el cobro que puedas hacer hoy”.

Consiguientemente este es otro ejemplo de la importancia que tiene el buen funcionamiento del equipo de cobros para evitar que los costes financieros se disparen y desmiente la teoría de algunos comerciales que afirman que lo único importante es llegar a cobrar la factura, antes o después, pero que si se cobra más tarde o más temprano no ha pasado nada ya que la empresa no se ha visto perjudicada.

### **Las consecuencias económicas para el acreedor de un crédito incobrable**

Por lo que se refiere a los créditos incobrables, sólo hay una cosa peor que cobrar tarde una factura; y es no poder cobrarla nunca.

**Cuadro 1.1**

EMPRESA	IMPORTE FALLIDO EN EUROS	MARGEN DE BENEFICIO EN %	MARGEN DE BENEFICIO EN UNIDADES MONETARIAS	PERDIDA DIRECTA EN EUROS	VOLUMENDE VENTAS QUE HA ESTERILIZADO EL FALLIDO EN EUROS
Sonka	10,000	5%	500	9,500	10,000/5% = 200,000

Pues bien si la sección de cobros, mediante una buen gestión, consigue recuperar dicho impagado, habrá salvado de la quema, ventas por valor de 200.000 euros. En cambio si no existe un servicio de cobros o si éste no consigue recuperar el impagado, para equilibrar en la cuenta de resultados la pérdida provocada por el quebranto económico de los 10.000 euros, el

departamento comercial debería realizar unas ventas compensatorias por importe de 200.000 euros (con ventas por valor de 190.000 euros se compensaría el coste del producto pero no se recuperaría el lucro cesante).

**Las ventas necesarias para compensar un crédito incobrable en función al margen de beneficio obtenido en las operaciones comerciales.**

**El cálculo de las ventas compensatorias**

Por consiguiente cuando menor sea el margen de beneficio que obtenga una empresa con la venta de sus productos y mayor sea el importe del crédito incobrable, más difícil le resultará a la empresa compensar los créditos fallidos haciendo una cifra de ventas suplementaria. De ello se deduce la importancia de recobrar todos los impagados.

En un cuadro que aparece a continuación se recoge la cifra de ventas suplementarias en euros que debería hacer una empresa en caso de tener facturas incobrables de diferentes cuantías, en función del margen de beneficio obtenido en la operación comercial y de los valores de los fallidos.

Los importes en euros a compensar son los que aparecen en la siguiente tabla:

1.000	2.000	5.000	10.000	20.000	50.000	100.000
-------	-------	-------	--------	--------	--------	---------

Valores en euros

En caso de que un crédito comercial sea definitivamente incobrable, con el fin de compensar el impacto que supone la pérdida ocasionada en la cuenta de resultados, la empresa acreedora deberá efectuar un esfuerzo comercial suplementario para conseguir un nuevo margen de beneficios con nuevas operaciones, que por supuesto han de llegar a buen fin, para compensar el quebranto económico registrado. El importe de las operaciones suplementarias se puede calcular con ayuda de la tabla, para determinar el monto de ventas a realizar para compensar las pérdidas ocasionadas por la factura incobrable.

Por ejemplo, si el margen de beneficios aportado por la venta fuera de un 10%, un incobrable de 5,000 euros sólo podría ser compensado con un volumen de ventas compensatorias de 50.0001 euros. En cambio si el margen aportado por la operación fuera de un 70%, un crédito fallido de 5.000 euros se vería compensado con una sola venta de 7.142,86 euros.

## **Las medidas para minimizar los impagos**

Los tres tipos de medidas para aminorar el riesgo de impago en las operaciones comerciales. Las medidas para aminorar los impagados están en tres grandes bloques bien diferenciados:

1. El primero recoge aquellos procedimientos de prevención y gestión de riesgos que la empresa debe implantar internamente, en partí-crédito de forma poco selectiva a clientes con escasa solvencia. También puede ser que el equipo comercial tenga que llegar a unos objetivos de ventas excesivamente altos en un determinado período, para poder cobrar unas comisiones o unos incentivos, y como consecuencia de todo ello los comerciales están vendiendo a crédito a clientes dudosos que en otras condiciones ni siquiera visitarían.

Estas causas tienen fácil solución, puesto que ésta sólo depende de un cambio en la política comercial de la empresa y en la fijación de objetivos de ventas.

### **El equipo comercial como primer controlador de la morosidad**

Los comerciales son los que mejor conocen a los clientes y son los que generalmente tienen mayor información directa sobre su situación y circunstancias. Por ello las empresas deben mentalizar a sus vendedores de que su colaboración es esencial para evitar los impagados y de que el cobro forma parte del acto de la venta.

Para ello se pueden utilizar varios aforismos que se refieren a las transacciones comerciales. El primer aforismo dice: “una operación comercial no se puede considerar realizada completamente hasta que no se ha cobrado”. El segundo aforismo afirma que: “una venta sólo acaba con el cobro”. El tercero establece que: “toda venta no cobrada no es una venta”. Y el cuarto aforismo sienta el principio de que: “una venta sólo termina con el cobro de la operación comercial”.

Un sistema que penalice los impagados sobre los objetivos de ventas ayudará a motivar a los comerciales a seleccionar con mayor cuidado los clientes a los que vender a crédito. La colaboración de los vendedores también puede ser el campo de la información, puesto que son los empleados más adecuados para aportar informes de la situación de cada cliente.

### **¿Cómo puede colaborar el departamento comercial para evitar los impagados?**

En primer lugar negociando siempre las condiciones de pago durante la fase de cierre de la venta y nunca después. Muchos “vendedores agresivos” con la esperanza de conseguir un pedido importante y alcanzar sus objetivos de venta (o cobrar una buena comisión) dejan poco definidas las condiciones de pago o lo que es todavía peor dejan la cuestión en un estado de ambigüedad que permite que el cliente interprete las condiciones como mejor le convenga. En otras ocasiones el vendedor ha necesitado mucho tiempo y esfuerzo para llegar al cierre de la operación y para cerrar rápidamente la venta no pacta correctamente con el cliente las condiciones de pago (o no concreta los puntos más importantes).

En algunas empresas se consiente que los proveedores hagan los pedidos pero que cedan al departamento de administración de ventas la negociación de las condiciones de pago definitivas con los clientes. Esta situación permite que los clientes impongan sus condiciones. Esta situación permite que los clientes impongan sus condiciones o alarguen el plazo de pago escudándose con el que el vendedor les ofreció implícitamente un plazo mucho más largo.

En ocasiones la premura por vender hace que el cliente reciba el pedido en su almacén antes de que se hayan fijado las condiciones de pago definitivas; lo que sin duda permitirá al cliente forzar unas condiciones mucho más favorables, y mucho más si se trata de una compra aislada.

Por consiguiente en toda la operación de venta es necesario que las condiciones de pago queden plasmadas “negro sobre blanco”, o sea por escrito en alguno de los documentos que se utilizan para hacer el pedido, y que el cliente firme una copia de la hoja del pedido o de las condiciones generales de venta para que quede constancia de su plena aceptación de las condiciones pactadas.

Así mismo las condiciones han de quedar muy claras, y en particular hay que dejar cristalinas las cuestiones relacionadas con la fecha de vencimiento de la factura, a partir de que día se calcula este vencimiento, y la forma de pago.

### **Como detectar en la fase de prevenía a los malos pagadores**

El equipo comercial debe aprender a ser prudente con ciertos tipos de clientes, que pueden resultar malos pagadores. Por lo general los clientes nuevos y los compradores esporádicos son de mayor riesgo que los clientes que compran con cierta regularidad. Otra máxima en la gestión del riesgo de clientes dice: “cuanto más fácil sea hacer un pedido a un cliente nuevo, cuanto mayor sea el importe de la compra y mayor prisa tenga el nuevo cliente en recibir el producto, mayor riesgo de impagados existe en la operación comercial”.

Por consiguiente los vendedores deben de desconfiar de las ventas demasiado fáciles y rápidas, ya que a lo mejor no es sólo por su habilidad en vender que se han conseguido un nuevo cliente.

Por ejemplo un proveedor que vende 30.000 euros a crédito a una microempresa con un capital social de 3.000 euros, asume un riesgo considerable ya que existe una desproporción entre el importe de la transacción comercial y los fondos propios del cliente. En este caso lo más aconsejable es solicitar al comprador un pago a cuenta del 25% (como mínimo) del importe del pedido antes de realizar la entrega de la mercancía.

### **Domicilio Social que figura en el registro**

Uno de los puntos que hay que vigilar es el domicilio del cliente que aparece en el registro mercantil; si la dirección no corresponde con la que conocemos de nuestro cliente y sus oficinas están en otro domicilio que no aparece en el registro oficial hay que desconfiar y averiguar el motivo.

### **Cambios recientes de ubicación**

Los cambios de ubicación recientes deben ser objeto, ya que varios cambios en pocos años no es buena señal. Además hay que valorar si el cambio de ubicación de las instalaciones es para mejorar la capacidad productiva de la empresa o para modernizar los bienes de equipo y ampliar el espacio o es para reducir costes fijos. En efecto, una mudanza reciente en época de crisis puede ser sinónimo a graves problemas financieros.

### **Cambios recientes de accionariado o propietarios**

Los cambios de propietarios deben ser motivo de comprobación con el fin de valorar el riesgo que supone dicho cambio en la actividad de la empresa.

Otro punto es verificar que no se haya vendido la empresa sin haber efectuado el cambio de administrador y de socios en el Registro Mercantil; en este caso se puede sospechar un posible fraude.

### **Número de empleados**

Las empresas que carecen de empleados presentan un mayor riesgo de insolvencia que las que tienen trabajadores. También es una señal de alerta que una empresa esté reduciendo de forma continuada su plantilla o la ha reducido drásticamente en el último año.

Ahora bien una sociedad con una plantilla estable o que ha ido aumentando progresivamente según el incremento del volumen de negocios es señal de estabilidad.

Además hay que comparar la plantilla de la empresa analizada con otras de compañías afines del mismo sector y comprobar si el número de trabajadores se aproxima a la media sectorial. Hay que tener en cuenta que una plantilla excesivamente elevada provoca elevados costes de estructura y es mala señal de cara a la rentabilidad de la empresa e incluso puede poner en peligro su competitividad.

### **Volumen de negocio**

Un posible cliente presenta mayor riesgo si hay variaciones bruscas de su facturación de un ejercicio a otro. En cambio si el volumen de negocio de una empresa es creciente año tras año de forma progresiva y ordenada, indica una buena salud financiera. La evolución negativa de la facturación debe ser motivo de alerta a menos que esté justificado por la crisis económica o por motivos de mercado.

### **La distribución comercial y red de ventas**

La forma de comercializar los productos, la composición del equipo de ventas, si tiene una red propia de vendedores o trabaja con agentes libres, el grado de penetración comercial que ha conseguido, la calidad profesional de la fuerza de ventas.

### **Los productos que fabrica o comercializa**

El éxito de una empresa depende de la aceptación de los productos que vende, por lo que es conveniente conocer los productos, los precios de venta, la comparación de los precios de venta con los de otros productos parecidos existentes en el mercado, la penetración en el mercado, el segmento de mercado, la cuota de la participación en el sector, la innovación tecnológica, el grado de madurez de los principales productos, la competencia nacional y extranjera.

### **La cartera de clientes**

La tipología de la clientela, el grado de concentración, la identificación o de los principales clientes, la solvencia de sus compradores, las condiciones de cobro son puntos muy importantes a valorar.

La composición de la cartera de clientes es otro punto importante a comprobar antes de entrar en riesgo con una empresa. Como norma general no es prudente otorgar créditos elevados a empresas con excesiva dependencia de un par de clientes importantes. Un solicitante de crédito que tenga su cartera concentrada en unos pocos clientes, o sea que el 90% de sus ventas las haga con el 1% de sus compradores habituales, presenta un mayor riesgo que otra que cumple con el “principio de Pareto” de que el 80% de las ventas de una empresa se hacen al 20% de los clientes.

### **Las instalaciones en activo fijo**

La antigüedad y estado actual de las instalaciones, su obsolescencia y competitividad son factores importantes en el estudio de un nuevo cliente. También los vehículos que posee y si la empresa es propietaria de los mismos, si están en leasing o están en régimen de renting.

### **Incidencias judiciales o reclamaciones de organismos oficiales**

Cuando aparezcan incidencias judiciales como embargos o reclamaciones administrativos de la Agencia Tributaria, Seguridad Social u otros organismos públicos que han sido publicados en boletines oficiales, la empresa en cuestión seguramente tendrá muchos más impagados con empresas privadas que todavía no han salido a la luz. Consecuentemente es recomendable denegarle el crédito si no aporta garantías bancadas de pago.

### **Órganos de administración**

La empresa analizada presenta un mayor riesgo de insolvencia si los administradores que aparecen en el registro no se corresponden con los que conocemos.

Por el contrario si los administradores inscritos en el registro oficial se corresponden exactamente con los que están actualmente ejerciendo como tales, la empresa tiene menor riesgo de morosidad.

### **Solvencia de los administradores**

En caso de insolvencia de la sociedad los administradores pueden ser responsables a nivel personal de las deudas frente a los acreedores con sus propios bienes. Por tanto es conveniente comprobar la solvencia de los administradores.

Un elemento que debe despertar sospechas es que el administrador de la sociedad sea un jubilado de ochenta años y sin bienes a su nombre, ya que claramente es un hombre de paja colocado por los administradores de hecho.

### **Vinculaciones sociales**

Es una señal de alarma de alto riesgo cuando los administradores están vinculados a otras empresas que han entrado en situación de insolvencia o que han pegado “el persianazo”. Una medida de precaución es investigar si los cónyuges han sido administradores o propietarios de negocios que han quebrado recientemente.

### **Afectación en situaciones concursales**

Cuando la empresa analizada haya sido recientemente víctima de un concurso de acreedores, o sea que figure como acreedora en un proceso concursal, hay que comprobar que la “enganchada” en créditos incobrables que ha sufrido no le vaya a provocar una situación financiera grave.

### **Empresa familiar**

Una buena señal es que el negocio sea empresa familiar y que además haya llegado a la segunda o tercera generación.

### **Formación del equipo directivo**

El comportamiento de una empresa depende directamente del de sus directivos, por lo que hay que conocer la composición del equipo directivo, su experiencia, formación, estilo directivo. Un equipo directivo eficaz que sepa afrontar con éxito los cambios que se producen en el mercado es un buen augurio para la continuidad en el sector de una empresa.

Otro dato positivo es que el administrador o el director general de la empresa tengan un MBA.

### **El endeudamiento con entidades financieras**

Un excesivo endeudamiento con las entidades bancarias va en detrimento de su capacidad de pago a proveedores industriales.

No hay que olvidar que los acreedores financieros tendrán preferencia a la hora de cobrar los créditos ya que las empresas siempre han prioridad al reembolso de los créditos bancarios.

Asimismo hay que verificar los leasings, sobre todo los leasings operativos, y rentings que tiene la empresa.

### **El patrimonio de la empresa y titularidad de las instalaciones**

Un futuro cliente que sea propietario de unas naves industriales, de locales comerciales y oficinas, y que todas las fincas estén libres de cargas presenta unas garantías de solvencia y estabilidad que hay que tener en cuenta a la hora de emitir una calificación de solvencia. En cambio una empresa que no tenga fincabilidad siempre es un punto negativo en su contra.

Consecuentemente se debe comprobar en el Registro de la Propiedad quien es el titular de las instalaciones del cliente y las cargas que tienen las fincas; las anotaciones preventivas de embargo son una señal de alerta máxima. Respecto a las hipotecas es importante ver la fecha de constitución para comprobar si el crédito hipotecario se solicitó para la compra del inmueble o posteriormente; si es así puede ser síntoma de necesidades financieras provocadas por la mala evolución del negocio.

En caso de que el titular de las fincas e instalaciones no sea la propia sociedad investigada, hay que averiguar el motivo por el cual la empresa no es la propietaria de las naves e instalaciones y que vinculación existe entre ésta y el propietario real. Esto puede ser una señal de alarma ya que los empresarios

han querido poner a salvo sus activos inmobiliarios poniéndolos a nombre de terceros.

### **Patrimonio del propietario**

Otro punto muy importante si se estudia una pyme, es averiguar el patrimonio personal del propietario de la empresa, puesto que si la sociedad es insolvente se podrá pedir al propietario que avale personalmente el crédito obtenido por el proveedor. Cuando los propietarios o los socios son reticentes a avalar el argumento que el proveedor puede utilizar es que si ellos no confían en su propia empresa negándose a garantizar su solvencia, como pretenden que sus proveedores lo hagan.

### **Información sectorial**

Los datos sectoriales sirven para ver la viabilidad de un negocio, con independencia de lo bien gestionada que esté la empresa analizada.

### **Buscar información del futuro cliente en Internet**

Una simple búsqueda en Google del posible cliente, tanto de la sociedad mercantil (por denominación social y NIF) como de los socios y administradores, nos puede proporcionar mucha información tanto positiva como negativa de forma rápida y gratuita. En ocasiones se pueden detectar fácilmente a defraudadores o morosos profesionales gracias a la web. Una web que vale la pena consultar es la de concursos de acreedores del Registro mercantil y del Ministerio Justicia.

### **Pedir un informe jurídico sobre el cliente**

Una buena medida para aumentar la seguridad de las operaciones es el conocimiento jurídico del cliente. Esto se consigue comprobando todos sus datos, ya que hay morosos que para defraudar a sus acreedores utilizan empresas no constituidas legalmente o que no están inscritas en el registro mercantil. Si es una sociedad mercantil hay que obtener los datos registrales, NIF, domicilios, nombres de los administradores legales, fecha de constitución, objeto social y demás datos relevantes. También averiguar si pertenece a un grupo de sociedades, cual es situación de la empresa madre del cluster empresarial y las vinculaciones existentes entre los distintos negocios.

Otro punto a comprobar son los poderes del representante legal de la sociedad la validez de los mismos y las competencias que le han sido concedidas. Los administradores gozan de plenos poderes de representación desde el momento de la firma de la escritura ante notario, por lo que si sus poderes están vigentes, su firma compromete plenamente a la sociedad representada. En el caso de apoderados, sus poderes deben estar inscritos en el Registro Mercantil y no deben de estar caducados ni revocados.

En caso de una sociedad que sea avalista de un cliente, hay que verificar que el representante tenga capacidad para prestar avales a terceros.

### **El mejor informe: la visita al cliente por parte del credit manager**

Una visita a la empresa es una buena forma de averiguar directamente como es realmente el futuro cliente ya que se puede verificar como es la empresa, como son sus instalaciones, su personal, su actividad económica y su ubicación. Asimismo el credit manager puede entrevistar con los directivos de la empresa estudiada, hacerles las preguntas que considere oportunas, pedirles la documentación necesaria que le permita alcanzar sus propias conclusiones. El credit manager una vez realizada la visita a la empresa del futuro cliente puede decidir con mayor conocimiento de causa si se le puede otorgar un crédito comercial y el nivel de riesgo que se puede asumir con el nuevo cliente.

### **La decisión de otorgar el crédito**

#### **El formulario de solicitud de crédito comercial**

El primer paso consiste en abrir una ficha del cliente y una solicitud de apertura de cuenta que contenga la mayor información que se pueda recoger por el departamento comercial y complementarla con los datos que aporte el departamento de créditos.

Por este motivo hay que confeccionar una hoja de solicitud que el vendedor estará siempre obligado a cumplimentar en toda propuesta de apertura de una nueva cuenta de crédito cliente. Los datos que el vendedor debe recoger no sólo han de ser los clásicos que requiere el departamento comercial, sino que además deben de integrar datos relativos al riesgo de crédito.

La hoja de solicitud servirá además para que el departamento de créditos complemente aquellos puntos que el vendedor no puede aportar y que luego el servicio de créditos utilizará para hacer la ficha definitiva del cliente.

### **El límite de crédito en clientes antiguos**

Un concepto importante que hay que retener es que el límite de riesgo no es algo inmutable sino un concepto muy dinámico y cambiante que nos permite controlar el riesgo de forma permanente de los clientes. Por consiguiente debe ser un instrumento de gestión flexible y adaptable, y es conveniente revisarlo al menos una vez al año. La revisión del límite de riesgo de cada cliente puede suponer aumentarlo o disminuirlo según el resultado del estudio individualizado.

Los criterios para la revisión del crédito son:

1. La importancia del cliente desde el punto de vista comercial para el proveedor, el porcentaje que representa en el total de las ventas de la compañía.
2. El porcentaje de las ventas anuales del proveedor respecto a las compras totales efectuadas por el cliente al año a todos sus suministradores (no es bueno superar el 30%)
3. El potencial de penetración comercial respecto a la competencia.
4. El capital neto del cliente y su solvencia patrimonial.
5. Los hábitos de pago de los últimos doce meses y su perfil pagado
6. La liquidez del cliente.

Además es siempre conveniente estudiar un incremento del límite de riesgos cuando:

1. Han aumentado los precios del producto vendido por el proveedor.
2. Autorizamos un alargamiento de los plazos de pago del cliente.
3. El cliente va aumentando progresivamente el volumen de compras.
4. Cada mes hay pedidos bloqueados al sobrepasar el límite de riesgo.
5. Aumenta la estacionalidad de las compras.

Asimismo es siempre aconsejable reducir el límite de riesgo cuando:

1. Se producen devoluciones o atrasos en las reposiciones de pago.
2. Llegan informes negativos de la solvencia del cliente
3. El cliente tiene problemas con otros proveedores

4. Tiene dificultades financieras con bancos o entidades de crédito
5. Tiene conflictos laborales
6. Padece un endeudamiento a corto excesivo.

# **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

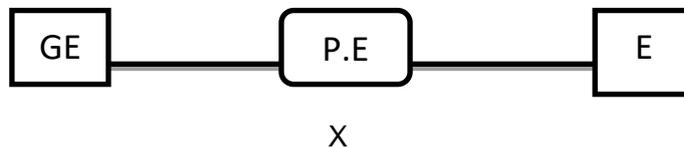
### 3. Marco Metodológico

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1. Descriptiva – Propositiva.

Según el fin que persigue la investigación es de tipo descriptiva - propositiva; descriptiva porque vamos a describir dicho plan estratégico para reducir la morosidad en clientes de la empresa Molitalia S.A. y propositiva porque vamos a proponer el diseño de un plan estratégico en la empresa Molitalia S.A.

**Diseño:** Pre-Experimental.



**Dónde:**

**GE:** Grupo experimental

**X:** Encuesta

**E:** Estrategias

#### 3.2. Población y Muestra

**3.2.1. Población:** La población de la presente investigación estuvo constituida por 120 trabajadores de la empresa Molitalia S.A.

**3.2.2. Muestra:** La muestra estuvo conformada por 20 trabajadores escogidos en forma aleatoria, es decir al azar y los conforman los jefes de cada área y trabajadores de la empresa Molitalia S.A.

#### 3.3 Hipótesis

**H0** = Si no se diseña un plan estratégico no habrá reducción de morosidad en clientes de la empresa Molitalia S.A.

**H1** = Con el diseño del plan estratégico se obtendrá la reducción de morosidad en clientes de la empresa Molitalia S.A.

### 3.4 Variables

**Variable Independiente:** Plan estratégico

**Variable Dependiente:** Reducción de morosidad

#### 3.4.1. Definición Conceptual y Operacional:

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional
<p><b>Plan Estratégico</b>  (Variable independiente)</p>	<p>Es el proceso por el cual una organización una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a mediano y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.</p>	<p>El Plan Estratégico se va a medir a través de un análisis FODA, para obtener un diagnóstico de la situación externa e interna de la empresa Molitalia S.A., Chiclayo 2013.</p>
<p><b>Morosidad</b>  (variable dependiente)</p>	<p>Constituye un incumplimiento contractual que ocasiona onerosas cargas administrativas y financieras a las empresas, las cuales deben soportar plazos de pago excesivos que les obligan a mantener de forma permanente importantes saldos de clientes en sus balances.</p>	<p>La morosidad que existe en los clientes de la empresa Molitalia S.A. se va a medir a través de un análisis documental y establecer buenas estrategias para reducir la morosidad en la empresa Molitalia S.A., Chiclayo 2013.</p>

### 3.4.2. Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
<b>Plan Estratégico</b>  (Variable independiente)	FODA	Misión Visión Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Encuesta	Cuestionario
	Estrategias para reducir la morosidad	Estrategias de cobranza Estrategias de crédito	Encuesta	Cuestionario
<b>Morosidad</b>  (variable dependiente)	Retrasos por el tiempo Retraso técnico Riesgo del crédito comercial Coste financiero	Plazo de vencimiento. Pago fuera de fecha. Cuentas por cobrar. Mora por los días transcurridos.	Análisis Documental	Ficha documental

### **3.5 Métodos, Técnicas de investigación**

#### **3.5.1. Métodos**

##### **Descriptivo:**

Este método nos permitió describir, evaluar y analizar ciertas características existentes en los clientes morosos de la empresa Molitalia S.A

##### **Analítico:**

Éste método nos permitió analizar y ordenar los resultados obtenidos de morosidad en clientes y diseñar un plan estratégico para reducir la morosidad existente en la empresa Molitalia S.A.

#### **3.5.2. Técnicas**

Las técnicas que se emplearon en la investigación son:

##### **Encuesta:**

Se realizó un cuestionario de preguntas claras y precisas, dirigida a todos los trabajadores de la empresa Molitalia S.A., Chiclayo 2013, con el fin de obtener información sobre el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y conocer las estrategias de créditos y cobranzas que aplica la empresa Molitalia S.A. de Chiclayo.

##### **Análisis documental:**

Ésta técnica nos permitió revisar en el área de créditos y cobranzas, toda la documentación referente a: La relación de clientes morosos y sus retrasos por el tiempo, retraso técnico, riesgo de crédito comercial y su coste financiero, que se maneja en la empresa Molitalia S.A., Chiclayo 2013.

### **3.6. Descripción del(os) instrumento(s) utilizado (s)**

#### **Cuestionario:**

Se aplicó una encuesta a los trabajadores de la empresa Molitalia S.A. de Chiclayo. Este Cuestionario se desarrolló tomando los fundamentos bibliográficos especializados en el tema, asimismo se extrajo los conceptos de las declaraciones mayormente mencionadas.

**Ficha Documental:**

Se solicitó tener acceso a la documentación de los clientes morosos y nos permitió anotar y recopilar información en la empresa Molitalia S.A. de Chiclayo.

**3.7 Plan análisis estadísticos de datos**

Los datos recogidos después de aplicarse el cuestionario y de ejecutarse el Plan Estratégico, se procesaron y presentaron en tablas y figuras estadísticas propias, debidamente analizadas e interpretadas.

**CAPÍTULO IV:  
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE  
LOS RESULTADOS**

#### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

##### 4.1. Resultados en tablas y gráficos:

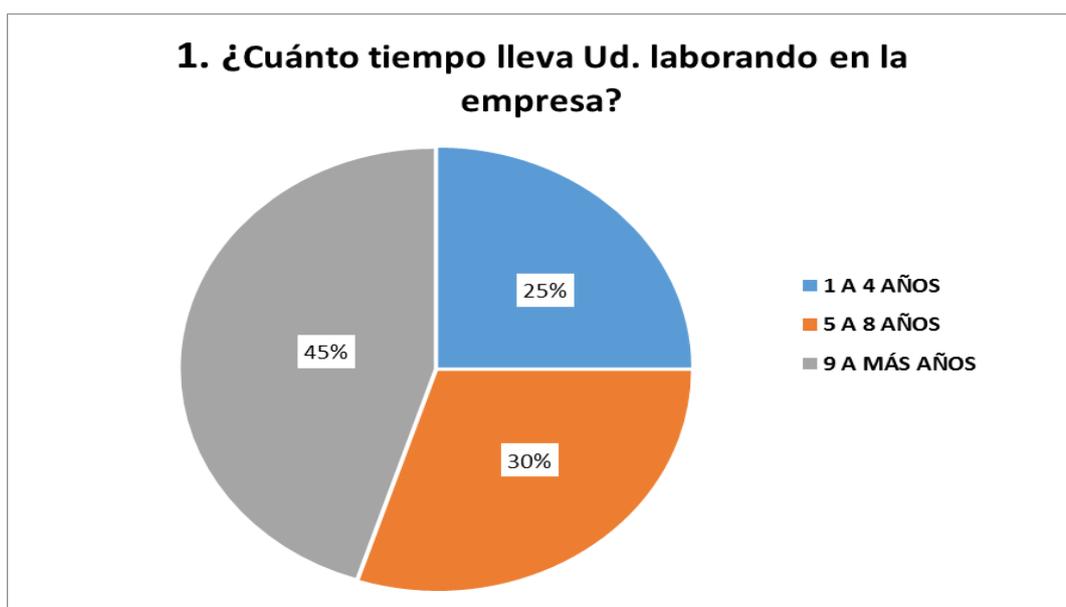
##### 1. ¿Cuánto tiempo lleva Ud. laborando en la empresa?

- a. 1 a 2 años      b. 3 a 5 años      c. 6 a 8 años      d. 9 a más.

**TABLA N°01**

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
1 A 4 AÑOS	25%	5
5 A 8 AÑOS	30%	6
9 A MÁS AÑOS	45%	9
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**GRÁFICO N°1**



**Fuente:** Encuesta aplicada el 16-04-2014 a los trabajadores de la Empresa Molitalia S.A.

Según los resultados obtenidos a la interrogante; en la tabla y Gráfico N° 1 se observa que 9 trabajadores equivalente al 45% del total encuestados labora de 9 a más años; 6 trabajadores equivalente al 30% del total encuestados labora entre 5 a 8 años y 5 de ellos equivalente al 25% labora ente 1 y 4 años respectivamente.

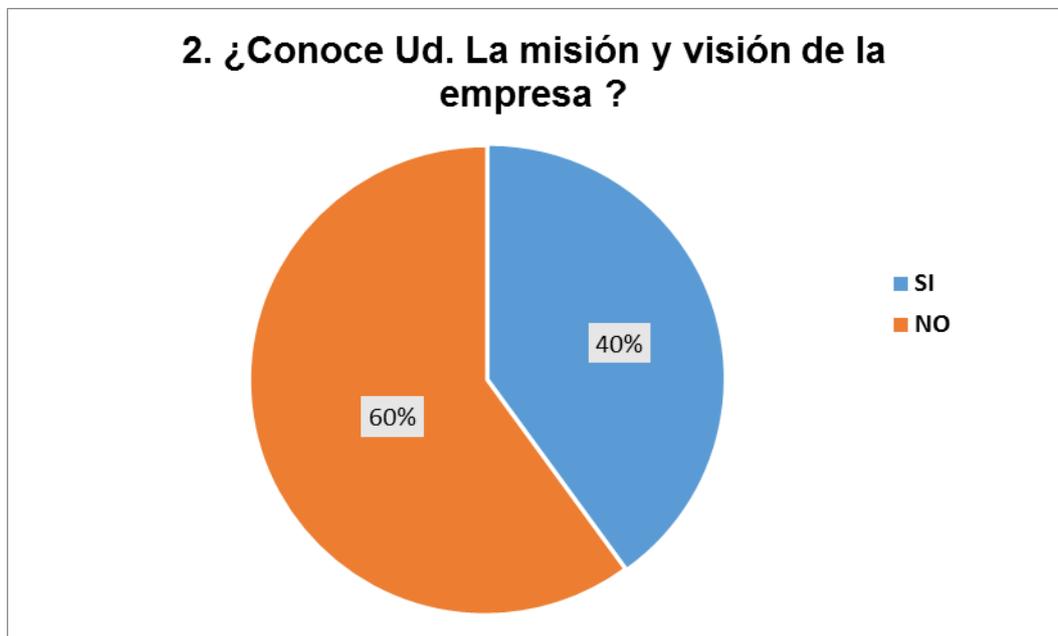
**2. ¿Conoce Ud. La misión y visión de la empresa?**

- a. Si                      b. No

**TABLA N°2**

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SI	40%	8
NO	60%	12
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**GRAFICO N°2**



**Fuente:** Encuesta aplicada el 16-04-2014 a los trabajadores de la Empresa Molitalia S.A.

Según los resultados obtenidos a la interrogante; en la tabla y grafico N°2 se puede observar que el 60 % equivalente a 12 trabajadores no conocen la misión y visión empresarial y el 40% equivalente a 8 trabajadores respondieron si conocer la misión y visión de la empresa.

**3. ¿Sabe Ud. Si la empresa cuenta con un Plan Estratégico?**

- a. Si                      b. No

**TABLA N°3**

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SI	30%	6
NO	70%	14
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**GRÁFICO N°3**



**Fuente:** Encuesta aplicada el 16-04-2014 a los trabajadores de la Empresa Molitalia S.A.

Del 100% del personal encuestado según la Tabla y Grafico N°3 el 70% equivalente a 14 trabajadores respondieron que la empresa no cuenta con un Plan Estratégico; mientras que el 30% equivalente a 6 trabajadores respondieron que creen en la posibilidad de la existencia de un Plan Estratégico.

**4. ¿Ha participado Ud. En la elaboración de un Plan Estratégico?**

- a. Si                      b. No

**TABLA N°4**

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SI	15%	3
NO	85%	17
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**GRÁFICO N°4**



**Fuente:** Encuesta aplicada el 16-04-2014 a los trabajadores de la Empresa Molitalia S.A.

Según los resultados obtenidos en la Tabla y grafico N°4; El 85% del total encuestados equivalente a 17 trabajadores no han participado en la elaboración de un plan estratégico, mientras que el 15 % equivalente a 3 trabajadores respondieron si haber participado en la elaboración de un Plan Estratégico.

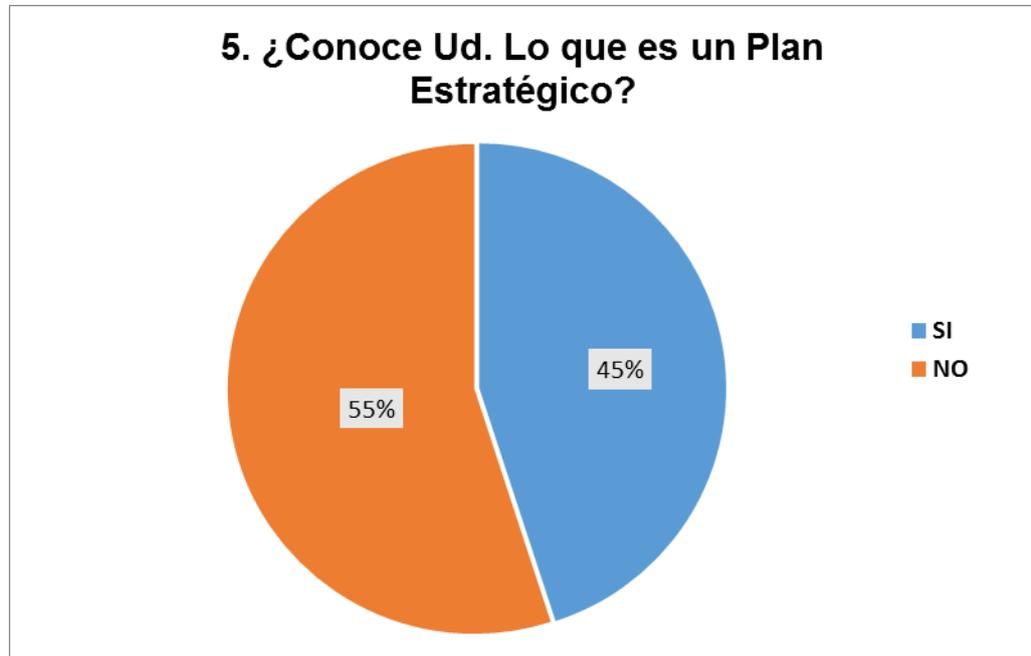
**5. ¿Conoce Ud. Lo que es un Plan Estratégico?**

- a. Si                      b. No

**TABLA N°5**

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SI	45%	9
NO	55%	11
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**GRÁFICO N°5**



**Fuente:** Encuesta aplicada el 16-04-2014 a los trabajadores de la Empresa Molitalia S.A.

Con respecto a la interrogante ¿conoce usted que es un plan estratégico? Según los resultados obtenidos en la tabla y grafico N° 5; el 55% equivalente a 11 trabajadores del total encuestados no conocen lo que es un plan Estratégico; mientras que el 45 % equivalente a 9 trabajadores respondieron si conocer.

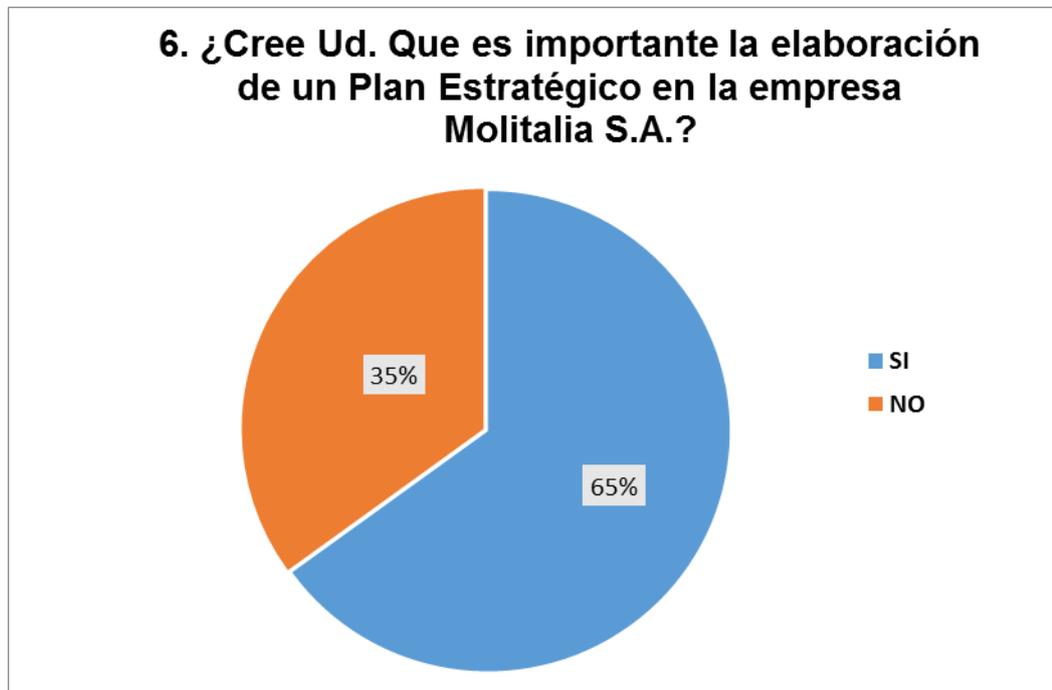
**6. ¿Cree Ud. Que es importante la elaboración de un Plan Estratégico en la empresa Molitalia S.A.?**

- a. Si                      b. No

**TABLA N°6**

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SI	65%	13
NO	35%	7
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**GRAFICO N°6**



**Fuente:** Encuesta aplicada el 16-04-2014 a los trabajadores de la Empresa Molitalia S.A.

Del total encuestados según los resultados obtenidos en la tabla y grafico N°6 El 65% equivalente a 13 trabajadores consideran que si es importante la elaboración de un Plan Estratégico y 35% equivalente a 7 trabajadores consideran que no es importante la elaboración de un plan estratégico para la empresa Molitalia.

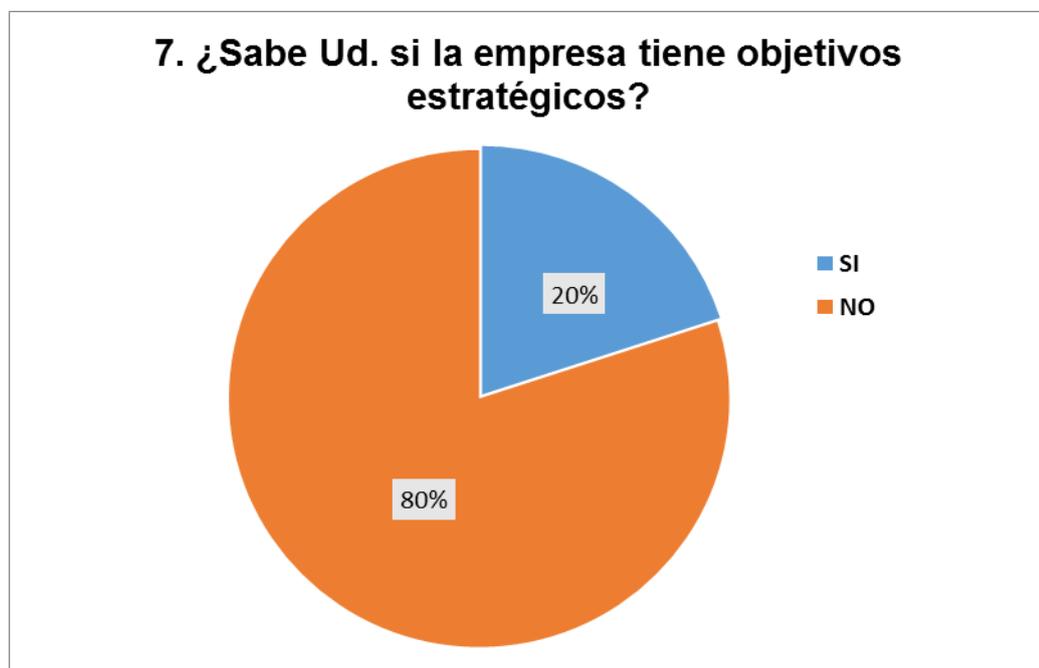
**7. ¿Sabe Ud. si la empresa tiene objetivos estratégicos?**

- a. Si                      b. No

**TABLA N°7**

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SI	20%	4
NO	80%	16
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**GRAFICO N°7**



**Fuente:** Encuesta aplicada el 16-04-2014 a los trabajadores de la Empresa Molitalia S.A.

Ante la pregunta sabe usted si la empresa cuenta con objetivos estratégicos según los resultados obtenidos en la tabla y grafico N°7 el 80 % equivalente a 16 trabajadores respondieron que la empresa no tiene objetivos estratégicos y el 20 % equivalente a 4 trabajadores respondieron que sí.

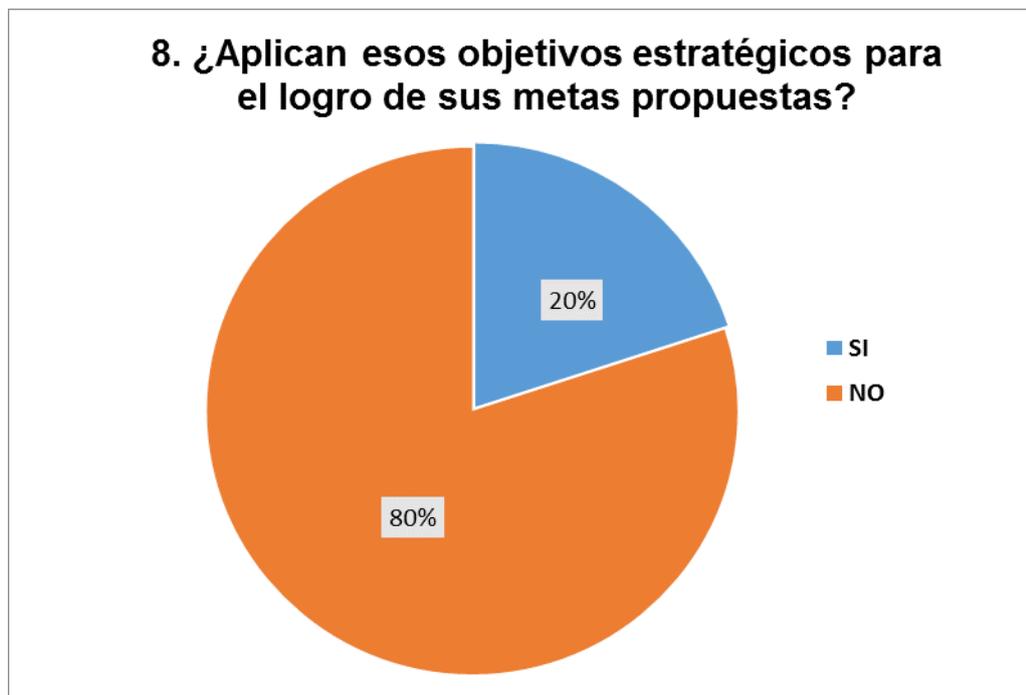
**8. ¿Aplican esos objetivos estratégicos para el logro de sus metas propuestas?**

- a. Si                      b. No

**TABLA N°8**

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SI	20%	4
NO	80%	16
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**GRÁFICO N°8**



**Fuente:** Encuesta aplicada el 16-04-2014 a los trabajadores de la Empresa Molitalia S.A.

Según Los resultados obtenidos en la tabla y grafico N°8 El 80% del total encuestados equivalente a 16 trabajadores afirman que no se aplican los objetivos estratégicos para el logro de sus metas; mientras que el 20% equivalente a 4 trabajadores afirman que si lo realizan.

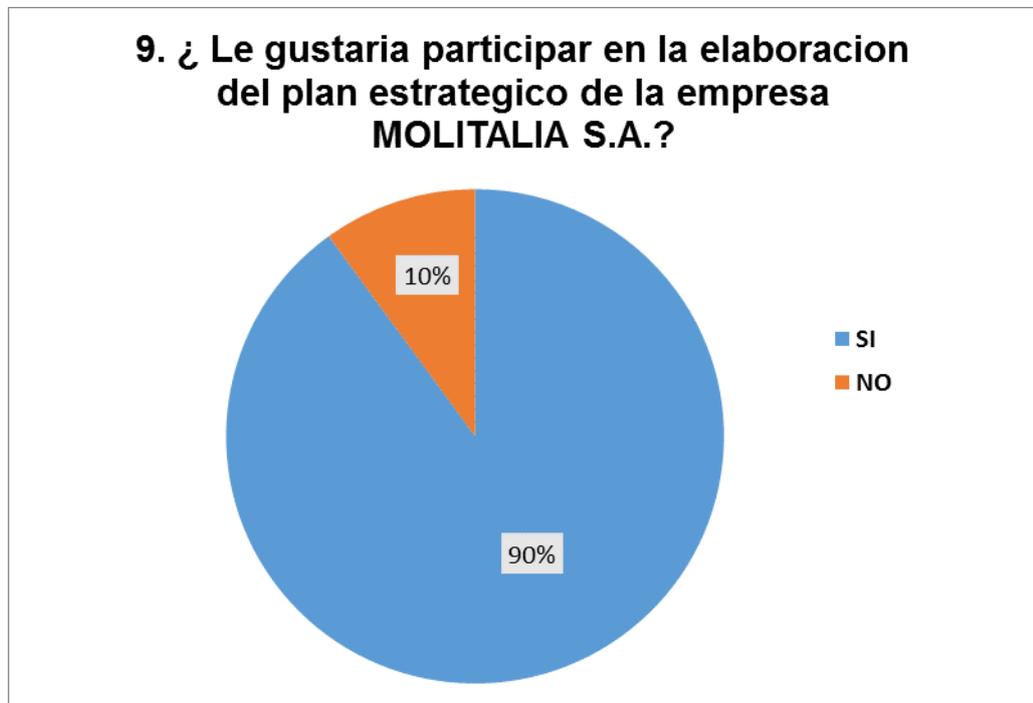
**9. ¿Le gustaría participar en la elaboración del plan estratégico de la empresa MOLITALIA S.A.?**

a. Si      b. No

**TABLA N°9**

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SI	90%	18
NO	10%	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**GRÁFICO N°8**



**Fuente:** Encuesta aplicada el 16-04-2014 a los trabajadores de la Empresa Molitalia S.A.

Del 100% de los encuestados según los resultados obtenidos en la tabla y grafico N°9 el 90 % equivalente a 18 trabajadores afirma que si le gustaría participar en la elaboración del Plan Estratégico de la Empresa Molitalia; mientras que el 10 % equivalente a 2 trabajadores afirman que no les gustaría.

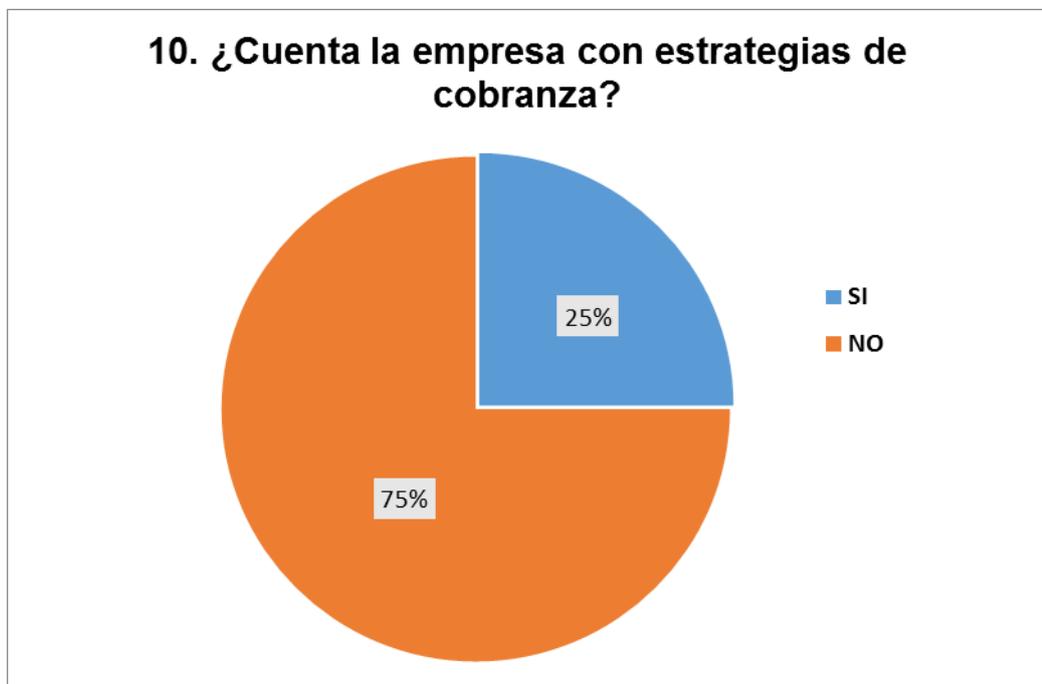
**10. ¿Cuenta la empresa con estrategias de cobranza?**

a. Si b. No

**TABLA N°10**

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SI	25%	5
NO	75%	15
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**GRÁFICO N°10**



**Fuente:** Encuesta aplicada el 16-04-2014 a los trabajadores de la Empresa Molitalia S.A.

Ante la pregunta realizada y de acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla y grafico N°10 el 75% de los encuestados equivalentes a 18 trabajadores respondieron que la empresa no cuenta con estrategias de cobranza y el 25% equivalente a 5 trabajadores respondieron que si.

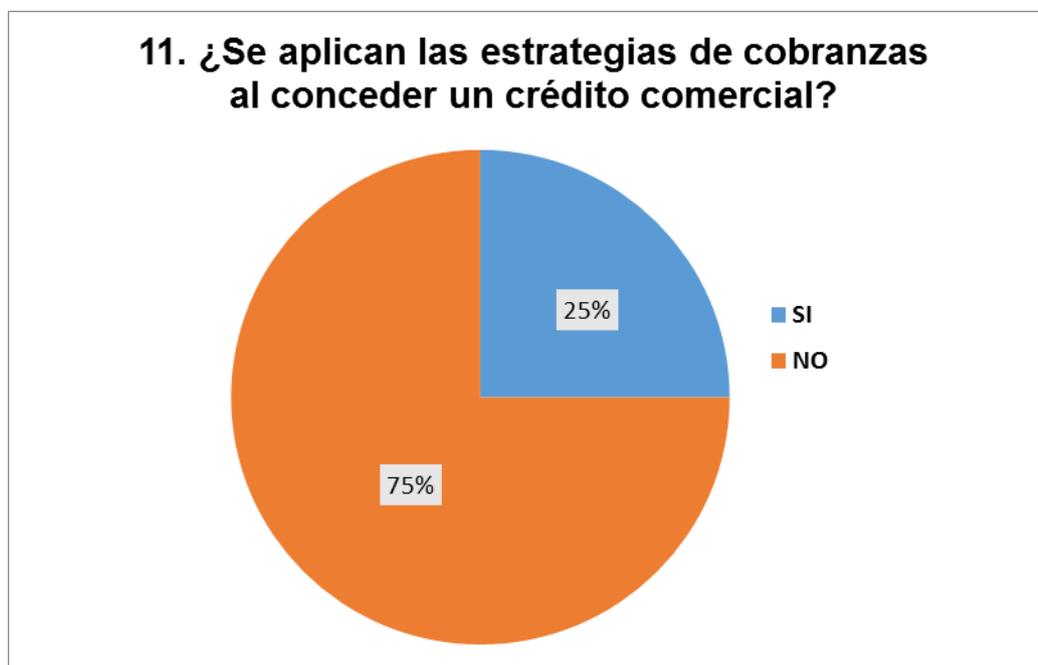
**11. ¿Se aplican las estrategias de cobranzas al conceder un crédito comercial?**

- a. Si                      b. No

**TABLA N°11**

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SI	25%	5
NO	75%	15
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**GRÁFICO N°11**



**Fuente:** Encuesta aplicada el 16-04-2014 a los trabajadores de la Empresa Molitalia S.A.

Con respecto a la interrogante los resultados obtenidos en la tabla y grafico N° 11 el 75% del total de encuestados equivalentes a 15 trabajadores afirman que no se aplica estrategias de cobranzas al conceder un crédito comercial mientras que el 25% equivalente a 5 trabajadores afirma que sí se aplican estas estrategias.

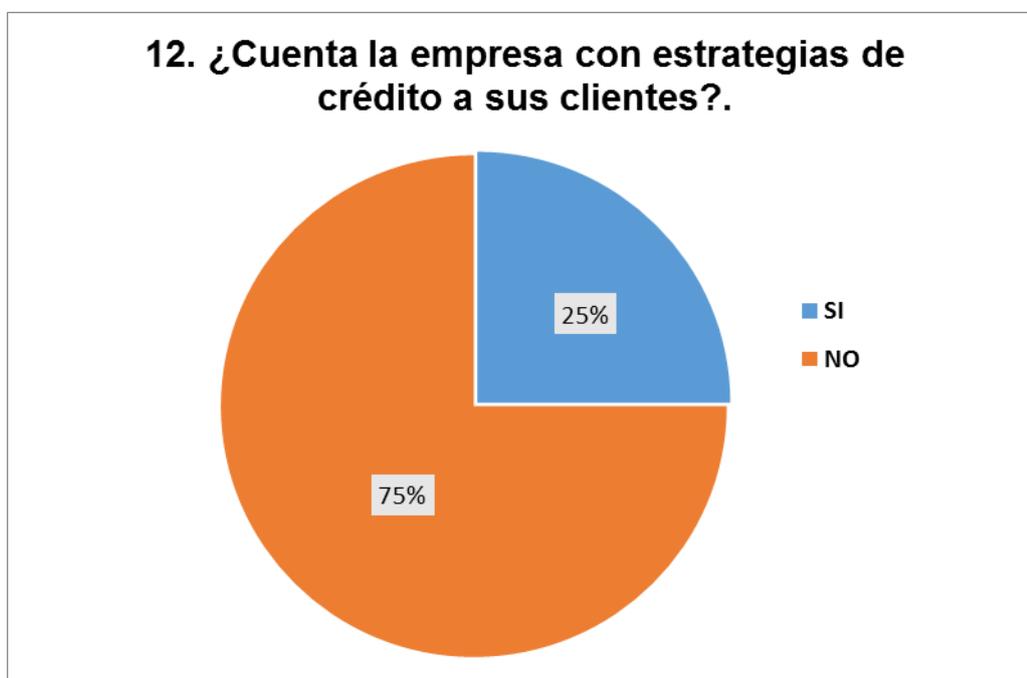
**12. ¿Cuenta la empresa con estrategias de crédito a sus clientes?**

- a. Si                      b. No

**TABLA N°12**

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SI	25%	5
NO	75%	15
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**GRÁFICO N°12**



**Fuente:** Encuesta aplicada el 16-04-2014 a los trabajadores de la Empresa Molitalia S.A.

Según la Tabla y Grafico N°12; 15 trabajadores afirman que la empresa no cuenta con estrategias de crédito a sus clientes equivalente al 75% del total de encuestados; mientras que 5 trabajadores equivalente al 25% afirman lo contrario.

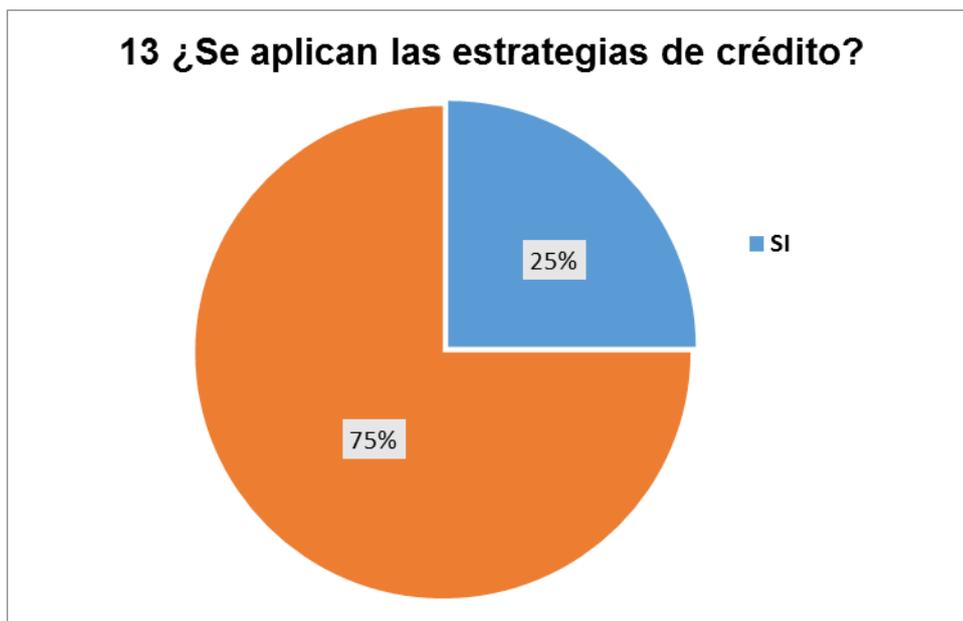
**13. ¿Se aplican las estrategias de crédito?**

- a. Si                      b. No

**TABLA N°13**

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SI	25%	5
NO	75%	15
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**GRÁFICO N°13**



**Fuente:** Encuesta aplicada el 16-04-2014 a los trabajadores de la Empresa Molitalia S.A.

Con respecto a la aplicación de las estrategias de crédito según los resultados obtenidos de la encuesta la tabla y grafico N°13 muestra que el 75% equivalente a 15 trabajadores afirma que no se aplican las estrategias de Crédito; mientras que el 25% equivalente a 5 trabajadores afirma que si se aplican.

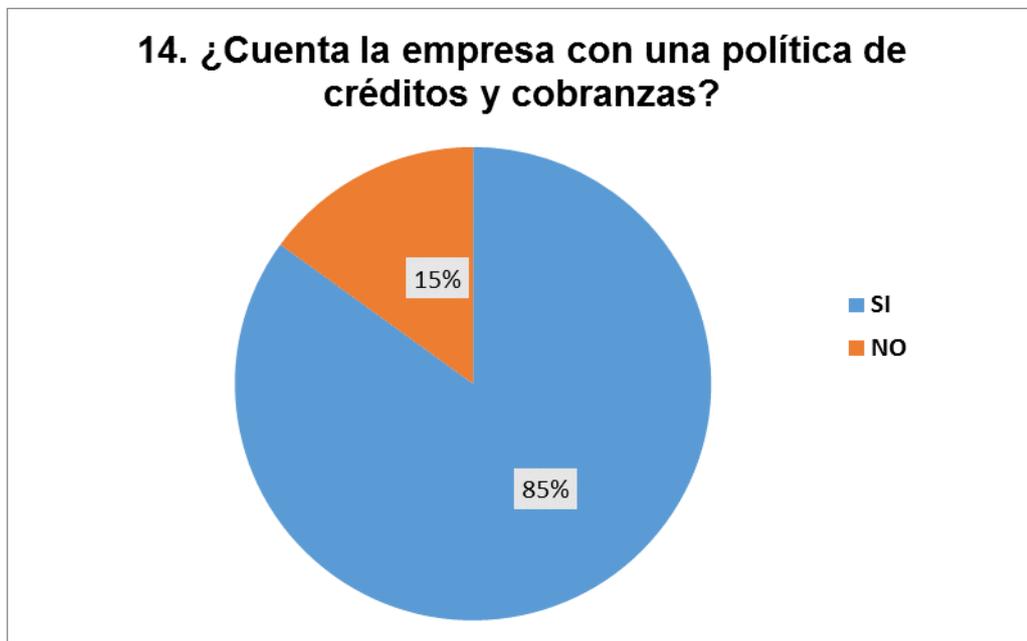
**14. ¿Cuenta la empresa con una política de créditos y cobranzas?**

- a. Si                      b. No

**TABLA N°14**

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SI	85%	17
NO	15%	3
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**GRÁFICO N°14**



**Fuente:** Encuesta aplicada el 16-04-2014 a los trabajadores de la Empresa Molitalia S.A.

Ante la interrogante si cuenta la empresa con una política de créditos y cobranzas según los resultados obtenidos en la tabla y grafico N° 14 el 85% equivalente a 17 trabajadores afirma que si cuenta la empresa con una política de créditos y cobranzas; así como también el 15% equivalente a 3 trabajadores afirman lo contrario.

**15. ¿Cuenta la empresa con información sobre el estado situacional de los clientes?**

- a. Si                      b. No

**TABLA N°15**

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SI	55%	11
NO	45%	9
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**GRÁFICO N°15**



**Fuente:** Encuesta aplicada el 16-04-2014 a los trabajadores de la Empresa Molitalia S.A.

Según la tabla y Gráfico N°15; 11 trabajadores equivalente al 55% del total de encuestados afirma que la empresa si cuenta con información sobre el estado situacional de los clientes; por otro lado 9 de ellos equivalente al 45% afirma que no.

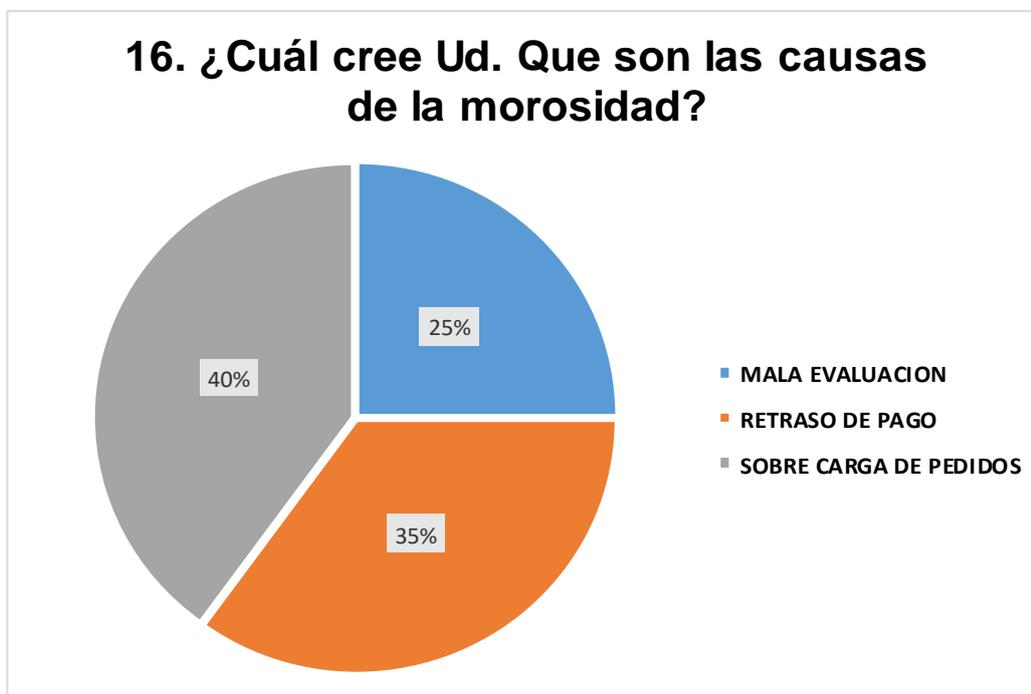
**16. ¿Cuál cree Ud. Que son las causas de la morosidad?**

a. Mala evaluación b. Retraso de pago c. sobre carga de pedidos

**TABLA N°16**

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
MALA EVALUACION	25%	5
RETRASO DE PAGO	35%	7
SOBRE CARGA DE PEDIDOS	40%	8
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>

**GRÁFICO N°16**



**Fuente:** Encuesta aplicada el 16-04-2014 a los trabajadores de la Empresa Molitalia S.A.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla y Grafico N°16; el 40% equivalente a 8 trabajadores del total de encuestados afirman que la principal causa de la Morosidad es la sobre carga de pedidos; seguido del 35% equivalente a 7 trabajadores en donde afirman que la causa principal de la morosidad es el retraso en el pago y el 25% equivalente a 5 trabajadores afirman que el causante de la morosidad es la mala evaluación.

# **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

### 5.1. Introducción:

Un Plan Estratégico es un conjunto de elementos y/o conceptos que orientan, unifican, integran y dan coherencia a las decisiones que dan rumbo y destino a una organización.

Se denomina estratégico porque implica un razonamiento del más alto nivel. El término estrategia se deriva del idioma griego y designa el razonamiento que hacía un general para ganar una batalla, razonamiento en función del cual ordenaba, jerarquizaba y organizaba sus decisiones.

### 5.2. Fundamentación:

Molitalia S.A. desde el inicio de sus actividades económicas y su expansión en el mercado ha venido otorgando créditos comerciales a sus clientes, sin contar con un Plan Estratégico que contribuyan a la prevención de la morosidad. Por lo tanto el principal punto crítico de la empresa se genera en el área de créditos y cobranzas, es por ello que tenemos que realizar un análisis interno y externo de la empresa, sus objetivos y estrategias que nos permita elaborar un adecuado Plan estratégico para plasmar las estrategias en las metas y objetivos que se han previsto hasta lograr la misión y visión, para una mejor gestión empresarial.

### 5.3. Objetivos:

1. Realizar un análisis de la misión, visión y valores.
2. Realizar un análisis FODA a la empresa Molitalia S.A
3. Determinar que estrategias de créditos y cobranzas debe contener para reducir la morosidad en la empresa Molitalia S.A.

### 5.4. Justificación:

El presente plan estratégico tiene como propósito establecer metas, objetivos y técnicas claras y precisas que permitan llevar un buen control de los créditos y cobranzas que se otorguen a los clientes

El diseño de un plan estratégico para reducir la morosidad en empresas comerciales se justifica en la medida que esta herramienta permitirá identificar cuáles son los elementos estratégicos que deben definirse para cumplir con la misión y alcanzar la visión empresarial, además porque permite expresar las estrategias empresariales en objetivos específicos cuyo logro es medible a través de indicadores de desempeño.

El estudio e investigación de este tema, es de suma importancia hoy, mañana y siempre por la sencilla razón de que mientras exista el concepto de organización se requerirá de estrategias que sirvan de puente para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

La idea de diseñar el Plan Estratégico para reducir la morosidad en clientes de la Empresa Molitalia S.A Se debe justamente a la no existencia de estrategias de créditos y cobranzas eficientes que coadyuven a erradicar este problema.

#### **5.5. Descripción de la empresa:**

La empresa se dedica a la fabricación y comercialización de alimentos de consumo masivo, presente en gran parte de Latinoamérica y con un crecimiento en aumento a través de los años. En el Perú, hoy en día la empresa cuenta con marcas como Molitalia, Costa, Ambrosoli, 3 Ositos, Fanny, Marco Polo, San Remo y O'Rayan, compitiendo con gran éxito en las categorías de pastas, harinas, sémolas, galletas, wafers, bizcochos, chocolates, caramelos, avenas, conservas de pescado, conservas de fruta, mermeladas y cereales para el desayuno."

**Empresa:** Molitalia S.A

**Ruc:** 20100035121

**Productos:** Molitalia, Ambrosoli, Costa, Pomarola, Marcolopo, Tres Ositos.

**Actividad Comercial:** Elab. De Productos de Molinería.

**Delimitación:** Ubicada en: NMRO S/N Fundo el Mango-Sector Chacupe.

#### **5.6. Plan Estratégico Empresa Molitalia S.A.**

##### **Misión:**

Ser una empresa multinacional especializada en la industria alimenticia, reconocida por su alta productividad y fuerte cultura, propia de una empresa familiar, sustentando su liderazgo en el mercado nacional.

##### **Visión:**

Desarrollar el espíritu empresarial creando actividades productivas exitosas en el rubro alimenticio, dentro del marco de una cultura familiar que trascienda de generación en generación, lo anterior satisfaciendo plenamente a nuestros clientes y consumidores, impulsando el crecimiento de nuestra empresa y su personal y contribuyendo al engrandecimiento del país.

**Valores:**

1. Compromiso
2. Eficacia
3. Eficiencia
4. Objetividad
5. Participación
6. Planificación
7. Responsabilidad
8. Confianza
9. Honestidad
10. Transparencia
11. Innovación
12. Respeto
13. Puntualidad.

**FUNCIONES:**

**Administrador:** encargado de la agencia, es decir su función principal es dirigir el buen funcionamiento de la venta de los vendedores.

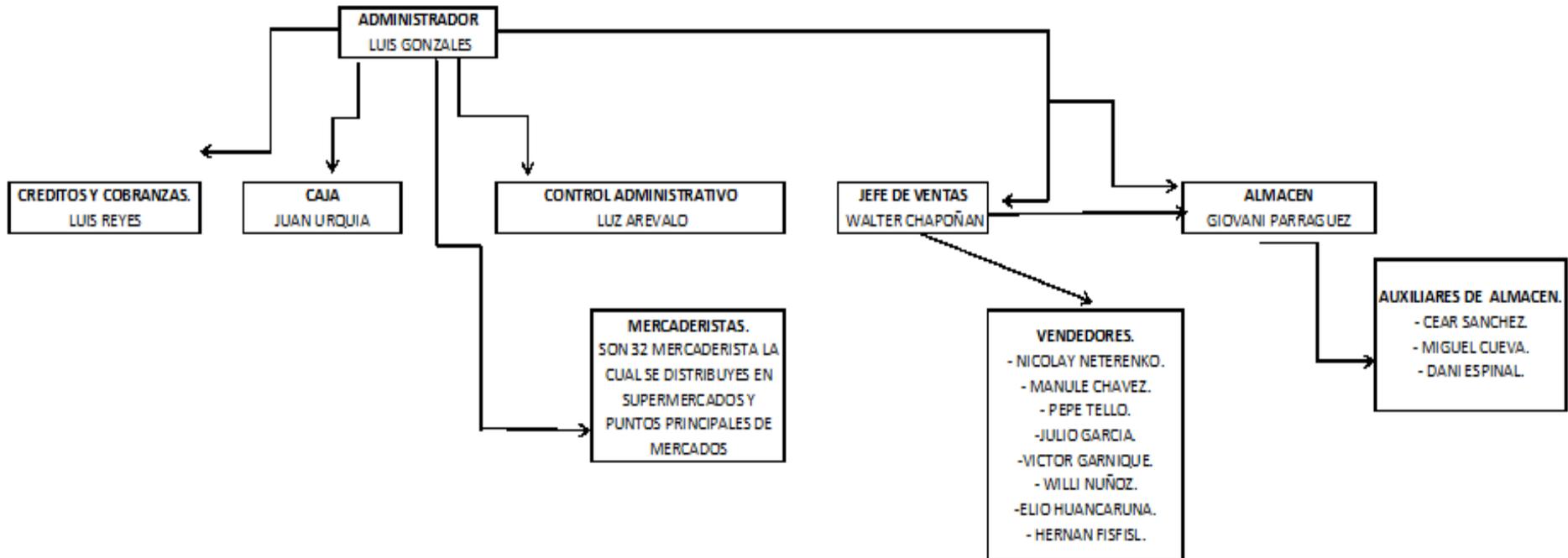
**Jefe de ventas:** supervisar y dirigir el control adecuado de las ventas, y empadronamiento de más clientes.

**Créditos y cobranzas:** Encargado del cobro de los clientes con más días de atraso de pago, también está encargado de verificación de clientes para poder otorgar línea de créditos.

**Caja:** Encargado de las cobranzas diarias que realizan los vendedores.

**Control administrativo:** Su función principal es proporcionar información solicitado por vendedores con stop de mercadería, realización de concursos por distribuidoras.

**ORGANIGRAMA MOLITALIA S.A - CHICLAYO**



## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA

		FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
		1	Marca reconocida a nivel internacional	1	Alta morosidad de clientes.
		2	Confiabilidad en la calidad de su productos.	2	Falta de capacitacion a sus trabajadores.
		3	Fuerte posicionamiento en el mercado Peruano.	3	Mala evaluacion crediticia.
		4	Conocimiento del mercado de alimentos de consumo masivo.	4	Diversificacion geografica de la empresa.
				5	Falta de abastecimiento de mercaderia.
				6	Mala ubicación geografica de la empresa..
				7	No contar con instrumentos administrativos como un Plan Estrategico.
				8	No contar con local propio.
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO	
1	Crecimiento del PBI.	1	Expandir sus ventas y posicionarse en los paises que aún no se ha llegado.	1.4.	Creacion de técnicas de recuperacion de la cartera morosa.
2	Tecnologia de punta.	2	La buena tecnología de la empresa molitalia nos permite tener productos de calidad, generando confiabilidad en la clientela.	2.2	Capacitar a los trabajadores para que efectuen un correcto uso del SAP.
3	Creacion de nuevas tendencias alimenticias y formas de consumo	3	Abrir nuevos puntos de venta y llegar al cliente, diseñando nuevos metodos de promocion y marketing.	3.4	Revisar minuciosamente toda la documentación, referido al cliente antes de la concesión de crédito para reducir la morosidad.
4	crecimiento poblacional " Según INEI"	4	Incremento de la producción de la producto de consumo masivo	4.3	Realizar un estudio de mercado para los nuevos lugares de venta sin extendenderce en los altos niveles de morosidad de los clientes.
	Inflacion baja.			5.2	Producir Mas mercadería con nuevas novedades: diseño, empaque, etc, para cubrir las necesidades del cliente.
AMENAZAS - A		ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA	
1	Fuerte competencia a nivel de precios y productos similares.	1	Liderar en la diferenciación de precios y calidad de sus productos al de la competencia.	1.3	Proponer alternativas de formas de pago a los clientes morosos, con el fin de reducir la morosidad
2	Desabastecimiento de clientes .	2	Desarrollar buenas relaciones comerciales y de seguimiento a sus clientes.	2.3	cursos inductivos de ventas y creditos.
3	Aumento de la morosidad en sus clientes.	3	Realizar su venta al contado de la gran demanda de productos que se han posicionado en el mercado o vender en minimas cantidades al crédito, con la finalidad de evitar el aumento de morosidad.	6.4	Desarrollar plan de contingencias ante desastres naturales
4	Presencia de desastres de desastres naturales.				

## **Estrategias de créditos y cobranzas que debe contener para reducir la morosidad en la empresa Molitalia S.A.**

Establecer estrategias de crédito y cobranzas con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos del área de créditos. Por consiguiente esas estrategias de créditos comerciales deben definir plazos de pago propuestos para todos los clientes. Estos plazos deben de estar adaptados a cada categoría de la clientela, por ejemplo cuando más elevado sea el riesgo en un determinado segmento, más corto deberá ser el plazo de pago. En cuanto a la política de cobranzas comerciales debe segmentar a la cartera deudora como: cartera normal – cartera morosa – cartera pesada, otorgar facilidades de pago en los casos de deuda acumuladas vencidas, entre otros.

### **ESTRATEGIAS**

#### **1.- CREACIÓN DE TÉCNICAS DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA MOROSA:**

##### **1. PLANES DE COBRANZA**

Generalmente muchas de las gestiones realizadas para la recuperación de la cartera morosa son infructuosas porque no se cuenta con un plan técnicamente elaborado .A continuación se exponen los que pueden emplearse en la cobranza persuasiva y en la pre jurídica. Su estricta observancia de seguro que repercutirá en los buenos resultados.

##### **1.1. Plan para la cobranza persuasiva**

Consta de estos dos elementos: tiempo y etapas.

- a) **Tiempo:** Indica qué lapso debe existir entre la cobranza persuasiva y la pre jurídica. Si la cobranza es dura el tiempo será corto; pero si es blanda, será más largo. Se reitera aquí lo expresado antes: como el crédito educativo se concede con políticas blandas, el tiempo permitido de permanencia en mora al deudor debe ser corto.
- b) **Etapas:** son las gestiones que se realizan para cobrar tales como cartas, llamadas, fax, e-mails, visitas, etc. Las etapas están conformadas por los siguientes elementos:

**Número:** cuanto más largo sea el tiempo de la cobranza, mayor número de etapas se deben hacer a fin de que el deudor se sienta siempre en la mira; no dejarlo descansar. Por el contrario, si la cobranza es dura, el número de etapas será menor.

**Ritmo u orden de las etapas.** Observando la psicología humana deben emplearse primero las menos personales como la carta, el fax, los correos electrónicos, el telegrama, etc. posteriormente las cuasi-personales como el teléfono y finalmente las personales como las visitas.

**Lapso:** ¿cuánto tiempo entre etapa y etapa? El suficiente para que haya una continua presión psicológica.

### 1.2. Plan para la cobranza prejudicial

- a) **Tiempo.** Tanto más corto cuanto mayor duración haya tenido la cobranza persuasiva. Máximo: 30 días.
- b) **Etapas.** Máximo tres: dos cartas; la primera notificando que se ha recibido la cuenta e invitando a que la deuda se cancele cuanto antes; la segunda fijando un plazo en horas para el pago; y una llamada informando que se iniciarán acciones más drásticas.

### 1.3. Plan para la cobranza judicial

- a) En la generalidad de países está determinado en el Código de Procedimiento Civil mediante el proceso ejecutivo.
- b) Es necesario hacer un cuidadoso y continuo seguimiento al proceso.

## 2. NEGOCIACIÓN DE LAS DEUDAS

### 2.1. La Negociación de las deudas (Toda acción de cobranza es una negociación)

- a) **La Negociación es un método para llegar a un acuerdo con elementos tanto de cooperación como de competición.**

**Método;** serie de pasos que se deben dar en el número y orden necesarios

**Para llegar a un acuerdo:** es el objetivo final de la negociación. Se supone que se negocia cuando hay diversas posiciones

**Con elementos tanto de cooperación como de competición:** El elemento de cooperación o cooperativo resulta del deseo de las partes de llegar a un acuerdo conveniente para ambas. Sin este elemento no se negocia sino que se pelea, se hace uso de la fuerza, del poder, de la amenaza, etc.

El elemento de competición o competitivo es consecuencia del deseo de cada una de las partes de obtener mejores resultados. Si este elemento no existiera, no habría necesidad de negociar.

La tensión entre la colaboración y la competición es el núcleo de las negociaciones. Hacer demasiado énfasis en uno de estos elementos puede conducir al fracaso en la negociación. Insistir demasiado en la competencia puede causar estancamiento en las conversaciones, a demoras innecesarias. Por el contrario, enfatizar indebidamente en la colaboración puede conducir a concesiones exageradas o a malos convenios.

Una de las tareas más difíciles en las negociaciones es la de lograr este equilibrio entre cooperación y competencia. Esto se siente en la cobranza: pues, si bien es cierto que hay que cooperar con el deudor en el sentido de que hasta donde sea posible se le facilite el pago, también lo es el que se debe hacer todo lo posible para defender los derechos de la entidad crediticia.

No lograr este equilibrio ciertamente conduce o a conceder excesivas facilidades al deudor con perjuicio de la institución o a ser tan exigente que se dificulte el pago de la deuda.

#### **b) Cuándo negociar la deuda**

No siempre es posible negociar las deudas. Solamente cuando se reúnen estas tres condiciones:

##### **Debe existir un conflicto de intereses**

Si no hay conflicto, no es necesario negociar. Como en el caso en que el deudor está de acuerdo con todos los aspectos de la deuda y desea ponerse al día. En la mayoría de los casos de cobranza los intereses del deudor y los del acreedor están encontrados.

### **Debe haber duda sobre cuál es la solución adecuada**

Si la solución es clara, no se debe negociar, como en el caso de un deudor a quien ya se le ha realizado la cobranza persuasiva sin resultados positivos, y existe la duda razonable sobre si se debe extender el plazo mediante la cobranza pre jurídico o más bien enviarlo directamente a la cobranza jurídica. Aquí podría existir un campo para entrar a negociar.

### **Debe haber una oportunidad para hacer concesiones**

Esta condición es básica para lograr un acuerdo satisfactorio para deudor y acreedor. Es posible que al final ninguno logre lo que quería, pero pueden convivir con el acuerdo.

Son frecuentes las ocasiones en que, durante la cobranza, se sugieren arreglos sobre los cuales no hay ninguna posibilidad de negociar, como cuando se proponen arreglos contrarios a la ética. Pero también sucede lo contrario: son múltiples las ocasiones en que, si se sabe negociar haciendo concesiones razonables, se logra éxito en la gestión.

### **c) ¿Cuándo la negociación de la deuda es exitosa?**

Una buena negociación de la deuda debe producir dos clases de buenos resultados: objetivos y psicológicos.

Se obtienen buenos resultados objetivos cuando lo convenido se ajusta a las prioridades del deudor y del gestor; ambos obtienen lo que les era más importante haciendo concesiones razonables.

Los buenos resultados psicológicos se logran cuando ambos se sienten satisfechos de los resultados obtenidos.

Téngase en cuenta que hasta un buen acuerdo puede causar insatisfacción, si se obtiene en forma incorrecta, como en el caso del deudor que acepta un arreglo objetivamente inconveniente para él, porque se le forzó a hacerlo mediante amenazas.

**d) El fundamento de toda negociación de las deudas.**

Para que la negociación de las deudas sea buena debe basarse en este principio: nada tiene un valor objetivo. Esto significa que, cuando se va a negociar, es preciso dejar de lado los análisis objetivos y concentrarse en el deudor analizando qué valor tiene para él lo que se está negociando.

**3. LA ENTREVISTA CON EL DEUDOR**

Comprende cinco etapas: preparación, iniciación, motivación, respuesta a las objeciones y terminación y despedida y seguimiento de lo acordado.

**3.1. La Preparación.** Es sin lugar a dudas una de las etapas más importante en la entrevista. Bien es sabido que, cuando no ha habido una adecuada preparación, el éxito es muy difícil.

Consiste en tener el mayor conocimiento posible de todos los aspectos que pueden afectar tanto positiva como negativamente la entrevista. Estos aspectos se refieren al deudor, a la cuenta y a las técnicas que deben emplearse en cada caso.

**a) El deudor.** ¿Quién es? Su nombre, modo de ser (etopeya), etc. Conocer también las razones aducidas para el atraso.

**b) La cuenta.** Monto discriminado en capital e intereses de mora; qué abonos se han hecho; cuántas cuotas están sin pagar. ¿En qué condiciones se otorgó el crédito educativo? Pues de aquí se pueden tomar argumentos para motivar el pago. etc.

Para obtener esta información acudir a quienes hayan trabajado la cuenta, al historial del deudor y a la solicitud de crédito, especialmente cuando el deudor no se ha logrado localizar.

**c) Técnicas que se deben seguir.** Hecho el análisis de los dos anteriores aspectos, se determina cuáles son las técnicas por seguir. Por ejemplo: ¿cobranza dura o blanda? ; ¿enviar carta, o visitarlo personalmente? ¿Cuáles facilidades se pueden ofrecer? ¿Cómo responder a las objeciones presentadas?

### 3.2. La iniciación

- a) Jamás iniciar la entrevista disculpándose por hacer perder el tiempo o algo semejante. Esta actitud desvirtúa la importancia y trascendencia de la entrevista
- b) Desde el principio captar la atención del deudor a base de un verdadero diálogo. Es decir, con mensajes positivos e impactantes. También ayudarán cuidar el timbre de la voz, la presentación personal, etc.
- c) La introducción debe ser adecuada: ni muy corta ni muy larga. Romper el hielo lo antes posible, para que así pueda iniciarse la entrevista lo antes posible.
- d) A través de toda la entrevista no emplear diminutivos como “chequecito”, “cuentecita”, “atrasadito”, etc. pues los diminutivos siempre son para disminuir y, por consiguiente, si se usan en la entrevista, se está apocando la importancia de ésta.
- e) De igual manera, no emplear los tiempos hipotéticos de los verbos, como “podría”, “venía”, “querría”, que significan una posibilidad. Emplear el presente de indicativo, que es más bien una orden y denotan seguridad: “puede”, “vengo”, “quiero”.

### 3.3. Motivación

- a) “Cuando el comprador ha adquirido el bien o disfruta del servicio recientemente, en esos momentos en su mente pesan mucho más los beneficios que las obligaciones.

Mientras ese sea el balance, la conducta de pagos del comprador se caracteriza por la puntualidad. Pero con el transcurrir del tiempo los beneficios del producto o del servicio tienden a extinguirse en la mente del comprador.

Así mismo el peso de la obligación tiende a incrementarse en su mente. Cuando esas curvas se cruzan el balance es negativo para el deudor y aparece la conducta morosa.

De manera que cuando el gestor de recaudo se acerca al deudor a recordarle las obligaciones sin efectuar un proceso de refresco de los beneficios, fácilmente brotan las objeciones al producto o servicio como expediente para pagar la factura”

(Gonzalo Zuluaga U. en "Recaudo de cartera en tiempo de crisis" La República 31 oct. 1999)

**b)** Tener en cuenta que el impacto del mensaje está conformado en un 7% por la palabra; 38 % por la voz y 55 % por el lenguaje no verbal (postura y gestos)

**c)** Esta fase consiste en despertar en el deudor la voluntad de pagar. Se trata de venderle la idea de que para él el mejor negocio es pagar la deuda. Esto se logra desarrollando un proceso mental, que despierte confianza y acción.

Existen dos formas de motivar: *la positiva*, cuando se demuestran las bondades que trae el pago de la deuda, y *la negativa*, cuando se hacen ver las consecuencias del no pago.

En la cobranza persuasiva, siempre se debe echar mano de la argumentación positiva; en la persuasivo-coactiva o prejurídica, de la argumentación negativa preferiblemente, pero sin omitir totalmente los argumentos positivos.

**d)** La argumentación positiva debe tener estas características; *claridad*, pues de lo contrario, se crea la confusión, no despierta la voluntad de pagar y además el deudor no entenderá las razones por las que debe pagar oportunamente; organización: comenzar por los argumentos de menos fuerza hasta llegar a los más contundentes. Saber dosificar todos los recursos de argumentación de que se dispone, según las reacciones del deudor.

Los argumentos deben ser *concretos*, para que el deudor no incurra en errores de interpretación. Esta cualidad es muy necesaria cuando el deudor es de bajo nivel intelectual. También deben ser completos. Para lograrlo organizarlos de tal manera que constituyan una verdadera argumentación.

**e)** Asegurarse de que el deudor está entendiendo.

**f)** Tratándose de deudores morosos de crédito educativo una magnífica motivación positiva es la de insistirle al deudor en dos aspectos: el de justicia, por el cual tiene la obligación de corresponder al servicio que en un momento dado de dificultad económica la entidad lo ayudó y en el de solidaridad: su impuntualidad está afectando negativamente a muchos que, necesitan un crédito para sus estudios.

### 3.4. Respuesta a las objeciones

a) Es de importancia saber responder a las objeciones verdaderas o falsas que el deudor pone justificando su atraso.

b) En la respuesta a las objeciones adoptar estas actitudes:

**Evitar las discusiones inútiles**, ya que sólo conducen a hacer negativas las relaciones y porque llevan a fricciones y choques. Las victorias pírricas a nada positivo conducen y son muy costosas.

**Evitar las ofensas:** si es perjudicial la discusión inútil, la ofensa es peor; es como una lápida, que se coloca en las relaciones entre gestor y deudor. Siempre y en todo caso respetar al deudor.

**Responder las objeciones.** En primer lugar, tomar atenta nota de cuáles son las objeciones que el deudor presenta, para así contestarlas. En segundo lugar, examinar si la objeción es válida, es decir, ¿realmente existe?; también si es razonable, o sea, ¿es justa? En tercer lugar, asegurarse de que la objeción a la que se está respondiendo es realmente la que el deudor ha expuesto. Con demasiada frecuencia este aspecto se descuida y trae consecuencias fatales, porque la objeción es como la tabla de salvación a la que el deudor se aferra y, si no se desvirtúa, seguirá firme en su posición. Cuando la objeción sea cierta aceptarla y buscar las debidas soluciones.

**Ni exagerar ni minimizar la objeción.** Si lo primero, el deudor puede pensar que el problema es mucho más grave de lo que pensaba y dar al traste con la cobranza. Si lo segundo, puede pensar que se está tratando de disimular un problema que él no ha visto o que se ha tomado con falta de seriedad lo que está diciendo.

c) Métodos para debatir las objeciones

**De contestación directa.** Se responde clara y llanamente la objeción presentada haciendo uso de toda clase de testimonios, pruebas y datos que se tengan. Por ser un poco ruda esta manera de actuar emplearla solamente con los deudores altivos y dominantes. Es la forma de “bajarles los humos”.

**De contestación indirecta.** Se usa la fórmula “si....pero”, con la cual se admite, en principio, la objeción, pero inmediatamente se da una respuesta fundada en

argumentos. Este sistema es eficaz porque el deudor percibe que se están tomando en serio sus palabras y al mismo tiempo se le da una respuesta debida.

**Del bumerang.** Las objeciones se convierten en ventajas o contra-argumentos. Por ejemplo, si el deudor argumenta que el sistema de cobro, que se está empleando, es una molestia, y que otras entidades no “molestan tanto” se le responde que esto puede ser cierto, pero que esa diferencia es para prestarle un nuevo servicio, ya que así se debe entender la cobranza: como un servicio más que presta la entidad encaminado a ayudar al deudor a que se ponga al día, para obtener todos los beneficios que esto le acarrea, y se le demuestran esos beneficios.

**De la compensación.** Esta forma de responder emplearla preferencialmente cuando la entidad ha incurrido en algún error por el cual se han presentado las debidas excusas y el deudor se aferra a ello, para no pagar. Consiste en hacer que el deudor ponga en un plato de la balanza todas las veces que se le ha servido correctamente y en el otro el error cometido y ver cuál pesa más.

**De la sonrisa discreta.** Cuando la objeción es poco importante o momentáneamente no se encuentra la respuesta, una discreta sonrisa ayudará a salir del mal paso

### 3.5. Terminación y despedida

**a)** Esta fase es de enorme trascendencia, pues en la mente del deudor habrá dos momentos que perduren en su mente (momentos de verdad): la iniciación y la terminación.

**b)** No existe un método general para dar por terminada la entrevista. Lo que sí cabe anotar es la importancia que tiene cuidar el momento psicológicamente oportuno para concluir la entrevista.

**c)** Como una regla muy general, logrado el pago, debe concluirse, pues ya se obtuvo el objetivo perseguido. Cuando el objetivo no se obtuvo, a pesar de haber realizado la entrevista observando todas las cuatro fases anteriores, nada se logra con prolongar la entrevista; antes por el contrario, el deudor comienza a sentirse molesto, con lo cual una próxima entrevista será más difícil.

d) En caso de no haber logrado el pago, la terminación deberá hacerse dentro de la mayor cordialidad, pues hacerlo en forma brusca cerrará las puertas para próxima ocasión.

e) Observar lo siguiente cuando se logró el pago:

**No hacer sentir al deudor como si él hubiera sido derrotado:** aquí no hubo ni derrotado ni vencido. Si el deudor siente que perdió, buscará la forma de vengarse y lo conseguirá no pagando.

**No super agradecer el pago,** no dar a entender que se ha realizado una proeza al pagar.

**No mostrar aire de suficiencia,** esta actitud puede llevar al deudor a tratar de demostrar en próxima ocasión su superioridad, no pagando.

**Tampoco se debe demostrar indiferencia,** especialmente cuando el deudor ha hecho un esfuerzo para pagar.

### 3.6. Seguimiento de lo acordado

Independientemente de las promesas de pago que haga el deudor, el cobrador debe mantenerse al tanto de cómo cumple. Una promesa de pago no es lo mismo que un pago. Cuidar que lo acordado sea muy claro y preciso y ojalá que quede consignado por escrito. Para controlar el cumplimiento valerse de algún medio que lo recuerde.

### 2.- REVISAR MINUCIOSAMENTE TODA LA DOCUMENTACIÓN, REFERIDO AL CLIENTE ANTES DE LA CONCESIÓN DE CRÉDITO PARA REDUCIR LA MOROSIDAD.

Indicar al vendedor que en el transcurso de sus ventas realice visitas a clientes que no se encuentran trabajando con la empresa y ofrezcan productos que Molitalia les pueda proporcionar.

Si cliente está de acuerdo se le hace llenar una ficha de inscripción con sus datos, en la cual proporciona ficha Ruc, copia DNI.

Una vez llenado ficha de inscripción se le crea código de cliente.

Luego se le debe indicar al cliente nuevo que debe realizar tres compras al contado, como medida de seguridad.

Posterior a las tres compras que realiza el cliente, se le puede facilitar una línea de crédito previa evaluación.

En la cual el coordinador de créditos y cobranza debe realizar una visita al local del cliente, donde se evalúa si realmente la persona que solicita el crédito es el propio dueño, indicando también se le hace firmar una letra en blanco, se le pide copias de tarjetas de propiedad de algunos vehículos en caso tuviera, copia del alquiler de local, entre otros documentos permitan dar más confiabilidad al momento de otorgar un crédito.

Una vez obtenidos dichos datos el coordinador de créditos, debería realizar un informe detallando el importe y el visto bueno para poder otorgar el crédito adecuado.

Posterior a dicho informe se debe remitir a lima para la liberación de crédito y se le pueda otorgar al cliente.

### **3. REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADO PARA LOS NUEVOS LUGARES DE VENTA SIN EXTENDERSE EN LOS ALTOS NIVELES DE MOROSIDAD DE LOS CLIENTES.**

- 1) Realizar un estudio de mercado de las nuevas necesidades de los clientes.
- 2) Verificar el crecimiento poblacional de las ciudades en donde se quiere insertar un producto.
- 3) Tratar de ver las costumbres y si realmente tendrá acogida el producto.
- 4) Verificar las estaciones del tiempo antes de insertar un producto.
- 5) Ver el nivel socio económico.
- 6) Observar si es conveniente elaborar el producto o trasladarlo, en el lugar de venta.
- 7) Establecer estándares de precios de acuerdo al mercado.

#### **4.- PROPONER ALTERNATIVAS DE FORMAS DE PAGO A LOS CLIENTES MOROSOS, CON EL FIN DE REDUCIR LA MOROSIDAD.**

- 1) Por el pago de sus facturas vencidas se le reduce el 2% del total facturado.
- 2) Incentivar al cliente en no tener facturas atrasadas para participar de premios; como por ejemplo por la compra de 150 paquetes de fideos en el mes se le estará otorgando una Tablet o s/.150.00.
- 3) Al cliente que en el transcurrir de un periodo de medio año ha cumplido con el pago de sus facturas en una forma adecuada se le podrá incrementar su línea de crédito.
- 4) Al buen cliente se le otorgara bonificaciones como por ejemplo un producto adicional por la compra que realiza a la vez se le obsequia polos y camisas de la marca de la cual realiza la compra.

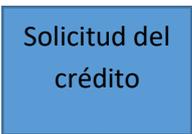
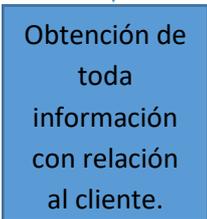
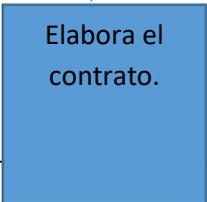
#### **5.- DESARROLLAR BUENAS RELACIONES COMERCIALES Y DE SEGUIMIENTO A SUS CLIENTES.**

- 1) Dar una atención personalizada al cliente.
- 2) Entrega de mercadería a tiempo a la clientela.
- 3) Entrega de la mercadería en puerta sin ningún costo adicional.
- 4) Cambio de mercadería en caso sea defectuosa.
- 5) Incentivos y premios por logros alcanzados en la compra de productos.

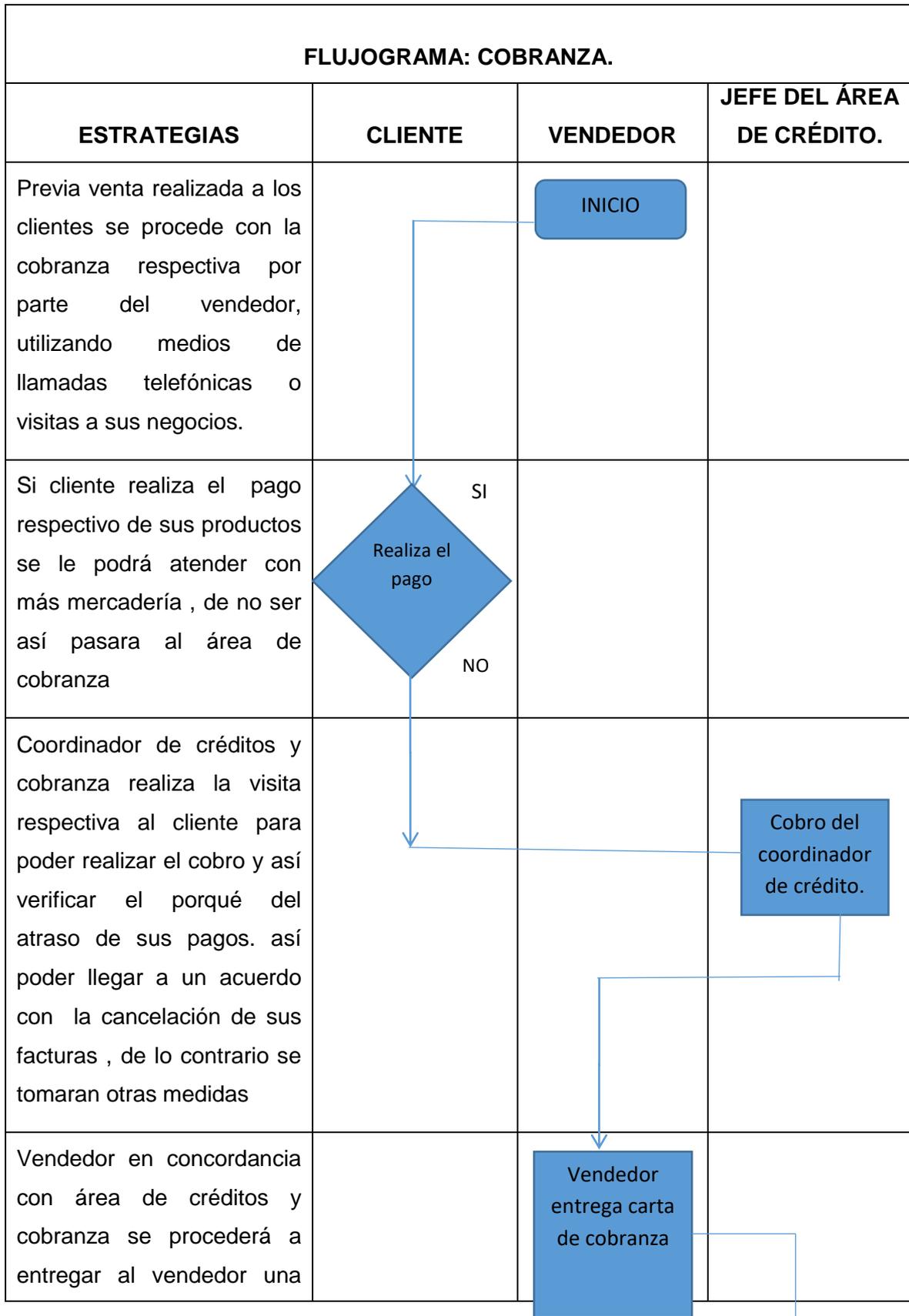
#### **6.- CURSOS INDUCTIVOS DE VENTAS Y CRÉDITOS.**

- 1) Cursos gratis en capacitaciones al personal
- 2) Incentivos de asensos al personal más capacitado.
- 3) Reconocimientos de premios al personal que logra objetivos alcanzados por la empresa
- 4) Premios a nivel nacional en la cual se le hace el reconocimiento en la fiesta de aniversario que se realiza en la ciudad de Lima

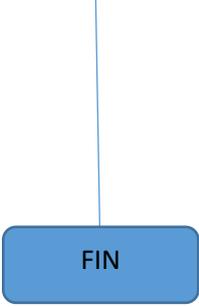
**FLUJOGRAMA: CONCESIÓN DE CRÉDITOS**

ESTRATEGIAS	CLIENTE	VENDEDOR	JEFE DEL ÁREA DE CRÉDITO.
Visitar los Canales de Distribución: Mayoristas – Minorista – Panaderos – Mercados, para ofrecer y vender al contado o crédito los productos de la empresa.			
Solicita mercadería al crédito por un monto determinado.			
De acuerdo al periodo de crédito: 27, 45 y 60 días, evaluar cuidadosamente la solicitud del crédito y obtener toda la información acerca del cliente sujeto a crédito.			
Encargado de verificar la documentación con el monto solicitado y autoriza si se otorga o no el crédito.			
Realizar un contrato entre el cliente y la empresa por el otorgamiento del crédito, deberá ser firmado por ambas partes. Tener			

<p>siempre en cuenta que por todo otorgamiento de cada crédito, deberá elaborarse un contrato.</p>			
<p>Se compromete a realizar cada mes el pago de sus cuotas correspondientes hasta la culminación del periodo de su crédito.</p>			



<p>carta de cobranza para que se la haga llegar al cliente y si persuadir con la cobranza respectiva en una manera más directa de cliente a vendedor , de no surgir efecto se tomara otras medidas</p>			
<p>Coordinador procederá a realizar las notificaciones judiciales previo aviso ya realizo por parte del vendedor Esto varia dependiendo de las pollita de cobranza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retraso de 0 a 29 visitas de vendedor y coordinador de créditos para la cobranza.</li> <li>- Retraso de 30 a 59 cobranza de vendedor, avisos de cobranzas, emitidas por el coordinador de crédito.</li> <li>- Retraso de 60 a 89 cobranza de vendedor, cartas de cobranzas, emitidas por el coordinador de crédito</li> <li>- Retraso de 90 a 119 cobranza de vendedor, cartas Prejudicial, emitidas por el coordinador de crédito.</li> <li>- Retraso de 120 a más cobranza de vendedor, protesto de letra, propuesto</li> </ul>			<div data-bbox="1161 1162 1366 1456" style="border: 1px solid black; background-color: #4F81BD; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Coordinador realiza expendio de carta notarial y judicial.</p> </div>

<p>para Judicial, según montos mayores a 5,000.00</p>			
<p>Una vez realizado todas la instancias de cobranza y no surgir efectos en la cancelación de clientes morosos ; se procederá a remitir toda la documentación del cliente a la área legal de “ Molitalia Lima “</p>			

**CAPÍTULO VI:  
CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**

## 6.1. CONCLUSIONES:

Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa Molitalia S.A., con la finalidad de conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, llevando a ello; elaborar estrategias de créditos y cobranzas con el fin de reducir la morosidad existente en clientes de la Empresa Molitalia S.A Chiclayo

Mediante la aplicación de ratios de liquidez se determinó que la empresa Molitalia S.A., para el año 2013 contaba con 1.71 de activos corrientes más que sus pasivos; es decir que ésta contaba con capacidad corriente para hacer frente a sus obligaciones al corto plazo.

Con la aplicación de ratios de Gestión se determinó que las cuentas por cobrar de la empresa Molitalia circulan o tardan 59 días para convertirse en efectivo; teniendo una rotación de 6 veces al año.

Se determinó, que la empresa Molitalia S.A. no cuenta con un Plan Estratégico, por lo que se creyó conveniente diseñar un Plan Estratégico para reducir la morosidad en empresas comerciales, ya que esta herramienta permite identificar cuáles son los elementos estratégicos que deben definirse para cumplir con la misión y alcanzar la visión empresarial.

Se crearon técnicas de recuperación de la cartera morosa, en la que se describen los planes de cobranza, la negociación de las deudas y la entrevista con el deudor, con la finalidad de incentivar al cliente moroso a pagar su deuda.

## 6.2. RECOMENDACIONES:

Se debe llevar a cabo una revisión periódica de la solvencia de los clientes y ofrecer plazos de pagos flexibles, es decir ofrecer diferentes plazos de pago en función del comportamiento de pago de cada cliente, de acuerdo a su capacidad de pago, por ende si son clientes nuevos, deben acceder a plazos de pagos más cortos.

Se debe comenzar la reclamación de las deudas en cuanto ha pasado la fecha de vencimiento y recordar que una venta no es una venta hasta que se ha recibido el pago por el producto o servicio.

Se debe incentivar al cliente a pagar su deuda, con descuentos en sus facturas vencidas, en adelante no atrasarse en sus pagos para ingresar a participar de premios.

Se debe tomar en cuenta el diseño del Plan Estratégico, ya que es una herramienta de suma importancia porque define elementos estratégicos, realizando un diagnóstico de la situación actual de la empresa para posteriormente elaborar estrategias de créditos y cobranzas, con el fin de reducir la morosidad en la empresa.

Aplicar las estrategias de cobranzas eficientemente con la finalidad de disminuir los días promedio de cobro y aumentar la rotación de cuentas por cobrar anuales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

**Bonilla y Otros. (2009).** Modelos paramétricos y no paramétricos en problemas de credito scoring. Revista Española Financiación y Contabilidad.

**Dimitri C.y Otros. (2009).** Planeacion Estrategica. Argentina.

**Grau y Otros. (2005).** Estrategias para combatir la morosidad. Barcelona.

**Andrade, H. y. (2010).** Plan Estrategico. Ecuador.

**Arenas, M. (2008).** La decisión de conceder credito comercial - Estrategia financiera. España.

**Brachfield, P. (2007).** Gestion del Credito y Cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperara los Impagos. Barcelona.

**Brachfield, P. (2009).** La Lucha Contra la Morosidad. España.

**Marco, A. (2005).** Modelo de Gestion de cartera morosa. Barcelona.

**Perez, M. (2013).** La Morosidad en las Operaciones Comerciales. España.

**Romero, C. y. (2010).** Proyecto de Inversion y Planificacion Estrategica de la Compañía SCRADY S.A.

**Tera, L. (2012).** Diseño de un Plan para la reducción de cartera vencida en la gerencia comercial de la empresa Publica Metropolitana de agua potable y saneamiento de Quito. Ecuador.

**Vicuña, A. (2012).** El Plan Estratégico en la práctica. Madrid.

**Brachfield, P. (2009),** “Cobro de impagados y recuperación de deudas. (2da edición) Madrid: Gestión.

**Piscoya M. (2009),** “Propuesta de un plan estratégico para reducir el nivel de endeudamiento de la empresa Sanagro s.a.c de la ciudad de Chiclayo.

# **ANEXOS**

## ENCUESTA DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MOLITALIA S.A. DE CHICLAYO

**Objetivo.-** Obtener información sobre el FODA (fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades) y conocer las estrategias de créditos y cobranzas que aplica la empresa Molitalia S.A. de Chiclayo.

**Área de trabajo.-**

**Instrumentos.-** La presente encuesta está dirigida a los trabajadores de la empresa Molitalia S.A. de Chiclayo, por tal motivo solicitamos su valiosa colaboración en el sentido de responder con sinceridad que la caracteriza al conjunto de preguntas que a continuación se presentan. Agradecemos por anticipado su participación que contribuirá en proporcionar información para el trabajo de investigación.

1. **¿Cuánto tiempo lleva Ud. laborando en la empresa?**  
a. 1 a 2 años      b. 3 a 5 años      c. 6 a 8 años      d. 9 a más.
2. **¿Conoce Ud. La misión y visión de la empresa?**  
a. Si      b. No
3. **¿Sabe Ud. Si la empresa cuenta con un Plan Estratégico?**  
a. Si      b. No
4. **¿Ha participado Ud. En la elaboración de un Plan Estratégico?**  
a. Si      b. No
5. **¿Conoce Ud. Lo que es un Plan Estratégico?**  
a. Si      b. No
6. **¿Cree Ud. Que es importante la elaboración de un Plan Estratégico en la empresa Molitalia S.A.?**  
a. Si      b. No
7. **¿Sabe Ud. si la empresa tiene objetivos estratégicos?**  
a. Si      b. No
8. **¿Aplican esos objetivos estratégicos para el logro de sus metas propuestas?**  
a. Si      b. No
9. **¿Le gustaría participar en la elaboración del Plan Estratégico de la empresa Molitalia S.A.?**  
a. Si      b. No
10. **¿Cuenta la empresa con estrategias de cobranza?**  
a. Si      b. No

11. ¿Se aplican las estrategias de cobranzas al conceder un crédito comercial?
  - a. Si
  - b. No
12. ¿Cuenta la empresa con estrategias de crédito a sus clientes?
  - a. Si
  - b. No
13. ¿Se aplican las estrategias de crédito?
  - a. Si
  - b. No
14. ¿Cuenta la empresa con una política de créditos y cobranzas?
  - a. Si
  - b. No
15. ¿Cuenta la empresa con información sobre el estado situacional de los clientes?
  - a. Si
  - b. No
16. ¿Cuál cree Ud. Que son las causas de la morosidad?
  - a. Mala evaluación
  - b. Retraso de pago
  - c. sobre carga de pedidos



**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

**MOLITALIA S.A**

**ESTADOS FINANCIEROS [Todos] Anual al 31 de Diciembre del 2013 ( en miles de NUEVOS SOLES )**

CUENTA	NOTA	2013
<b>Activos</b>		<b>0</b>
<b>Activos Corrientes</b>		<b>0</b>
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	5	92,890
Otros Activos Financieros	6	4,740
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	7	959,774
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	8	234,478
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	31	425
Anticipos	0	35,531
Inventarios	9	790,252
Activos Biológicos	0	0
Activos por Impuestos a las Ganancias	30 (c)	62,917
Otros Activos no financieros	10	42,104
Total Activos Corrientes Distintos de los Activos o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta o para Distribuir a los Propietarios	0	2,122,161
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta	11	59,559
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para Distribuir a los Propietarios	0	0
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta o como Mantenidos para Distribuir a los Propietarios	0	59,559
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>4464390</b>
<b>Activos No Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Otros Activos Financieros	6	271,609
Inversiones Contabilizadas Aplicando el Método de la Participación	12	179,205
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	0	233,375
Cuentas por Cobrar Comerciales	0	0
Otras Cuentas por Cobrar	8	121,375
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	0	0
Anticipos	0	0
Activos Biológicos	0	0
Propiedades de Inversión	0	0
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	13	1,876,942
Activos intangibles distintos de la plusvalía	14	977,069
Activos por impuestos diferidos	30 (d)	89,067
Plusvalía	15	697,310
Otros Activos no financieros	0	0
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>4,445,952</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>0</b>	<b>8,910,342</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Otros Pasivos Financieros	16-17	292,175
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	0	788,996
Cuentas por Pagar Comerciales	18	678,974
Otras Cuentas por Pagar	19	104,871
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	31	5,151
Ingresos diferidos	0	0
Provisión por Beneficios a los Empleados	20	95,326
Otras provisiones	21	12,358
Pasivos por Impuestos a las Ganancias	30 (c)	2,593
Otros Pasivos no financieros	0	0
Total de Pasivos Corrientes distintos de Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta	0	1,191,448
Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta	0	0
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>3171892</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Otros Pasivos Financieros	16-17	1,762,184
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	0	126,597
Cuentas por Pagar Comerciales	0	0
Otras Cuentas por Pagar	19	126,597
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	0	0
Ingresos Diferidos	0	0
Provisión por Beneficios a los Empleados	20	7,403
Otras provisiones	21	8,265
Pasivos por impuestos diferidos	30 (d)	432,357
Otros pasivos no financieros	0	0
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>2463403</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>0</b>	<b>5635295</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capital Emitido	22	847,192
Primas de Emisión	0	0
Acciones de Inversión	22	7,388
Acciones Propias en Cartera	0	0
Otras Reservas de Capital	22	160,903
Resultados Acumulados	22	990,000
Otras Reservas de Patrimonio	22	77,734
Patrimonio Atribuible a los Propietarios de la Controladora	0	1,183,000
Participaciones No Controladoras	0	8,830
<b>Total Patrimonio</b>	<b>0</b>	<b>3,275,047</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>8,910,342</b>



**ESTADO DE RESULTADO**

**MOLITALIA S.A.A.**

**ESTADOS FINANCIEROS [Todos | Anual al 31 de Diciembre del 2013 ( en miles de NUEVOS SOLES )**

CUENTA	NOTA	2013
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>	<b>0</b>	<b>5,822,004</b>
Costo de Ventas	24	(4,224,270)
<b>Ganancia (Pérdida) Bruta</b>	<b>0</b>	<b>1,597,734</b>
Gastos de Ventas y Distribución	25	(718,477)
Gastos de Administración	26	(289,521)
Ganancia (Pérdida) de la baja en Activos Financieros medidos al Costo Amortizado	0	0
Otros Ingresos Operativos	27	69,898
Otros Gastos Operativos	0	0
Otras ganancias (pérdidas)	0	0
<b>Ganancia (Pérdida) por actividades de operación</b>	<b>0</b>	<b>659,634</b>
Ingresos Financieros	28	58,558
Gastos Financieros	29	(142,426)
Diferencias de Cambio neto	4(b)(i)	(121,497)
Participación en los Resultados Netos de Asociadas y Negocios Conjuntos Contabilizados por el Método de la Participación	12	(1,496)
Ganancias (Pérdidas) que surgen de la Diferencia entre el Valor Libro Anterior y el Valor Justo de Activos Financieros Reclasificados Medidos a Valor Razonable	23	(24,135)
Diferencia entre el importe en libros de los activos distribuidos y el importe en libros del dividendo a pagar	0	0
<b>Resultado antes de Impuesto a las</b>	<b>0</b>	<b>428,638</b>
Gasto por Impuesto a las Ganancias	30 (b)	(123,239)
<b>Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas</b>	<b>0</b>	<b>305,399</b>
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas, neta del impuesto a las ganancias	32	63,489
<b>Ganancia (Pérdida) Neta del</b>	<b>0</b>	<b>368,888</b>
<b>Ganancia (Pérdida) Neta atribuible a:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Propietarios de la Controladora	0	368,111
Participaciones no Controladoras	0	777
<b>Ganancias (Pérdida) por Acción:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ganancias (pérdida) básica por</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Básica por acción ordinaria en operaciones continuadas	33	0.358
Básica por acción ordinaria en operaciones discontinuadas	33	0.074
Ganancias (pérdida) básica por acción ordinaria	0	0.432
Básica por Acción de Inversión en Operaciones Continuas	33	0.358
Básica por Acción de Inversión en Operaciones Discontinuas	33	0.074
Ganancias (Pérdida) Básica por Acción Inversión	0	0.432
<b>Ganancias (pérdida) diluida por</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Diluida por acción ordinaria en operaciones continuadas	33	0.358
Diluida por acción ordinaria en operaciones discontinuadas	0	0.074
Ganancias (pérdida) diluida por acción ordinaria	0	0.432
Diluida por Acción de Inversión en Operaciones Continuas	33	0.358
Diluida por Acción de Inversión en Operaciones Discontinuas	0	0.074
Ganancias (Pérdida) Diluida por Acción Inversión	0	0.432

**RATIOS FINANCIEROS**

**A. RATIOS DE LIQUIDEZ:**

$$1.- \text{ LIQUIDEZ CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{veces}$$

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE} = \frac{4,464,390.00}{3,171,892.00} = 1.41$$

El activo corriente es 1.41 veces mas grande que el pasivo corriente o que por cada sol que la empresa debe; ésta cuenta con 1.41 para pagarlo. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

$$2.- \text{ PRUEBA ÁCIDA O LIQUIDEZ SEVERA} = \frac{\text{Activo corriente - Inventarios- Gast. Pag. Antic.}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{veces}$$

$$\text{PRUEBA ÁCIDA O LIQUIDEZ SEVERA} = \frac{3638607.00}{3171892.00} = 1.15$$

El activo corriente de la empresa Molitalia sin considerar las existencias y los gastos pagados por anticipado es 1.15 veces mas grande que el pasivo corriente.

$$3.- \text{ LIQUIDEZ ABSOLUTA} = \frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} = \%$$

$$\text{LIQUIDEZ ABSOLUTA} = \frac{92,890}{3,171,892} = 0.03$$

La empresa Molitalia cuenta con el 3% de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta

**B.RATIO DE GESTION:**

$$4.- \text{ PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{Días en el año}}{\text{Ventas anuales a crédito}} = \text{Días}$$

$$\text{PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA} = \frac{959,774 \times 360}{5,822,004} = 59 \text{ días}$$

Las cuentas por cobrar de la empresa Molitalia estan circulando 59 dias, es decir, no indica el tiempo promedio que tardan para convertirse en efectivo

$$5.- \text{ ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR} = \frac{\text{VENTAS ANUALES AL CRÉDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}} = \text{veces}$$

$$\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR} = \frac{5,822,004.00}{959,774} = 6 \text{ veces}$$

La rotación de cuentas por cobrar de la empresa Molitalia es de 6 veces al año