

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DEL ÁREA DE
CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA PANORAMA
CSC S.A.C. DE CHORRILLOS, LIMA 2021”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

MARÍN DIOSES, JEAN PIERRE

ASESOR:

MARCO ANTONIO TIPISMANA NEYRA

Villa El Salvador

2021

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis padres que me brindaron el apoyo necesario en lo académico y en cada etapa de mi vida, que con su amor y esfuerzo fueron mi mayor motivación para cada meta trazada en mi camino.

AGRADECIMIENTO

A mi alma mater, la Universidad Nacional Tecnológica de Lima sur, por albergarme y brindarme los conocimientos para ser un buen profesional.

A mis padres por educarme en base a valores y apoyarme por completo a lo largo de mi vida.

A mi asesor y revisores, que guiaron mi camino en la realización del presente trabajo, apoyándome con sus experiencias y conocimientos.

Y a Dios, por darme perseverancia y llenarme de fuerzas para poder cumplir con cada meta que trazo en mi camino.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	viii
INTRODUCCION.....	x
CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1 Contexto	1
1.2 Delimitación del trabajo	4
1.2.1 Espacial.....	4
1.2.2 Temporal.....	4
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO II.....	5
CONTENIDO DEL TRABAJO	5
2.1 Antecedentes	5
2.1.1 Internacionales	5
2.1.2 Nacionales	8
2.2 Bases teóricas.....	11
2.2.1 Definición de crédito	11
2.2.2 Definición de cobranza	23
2.2.3 Sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP).....	30
2.2.4 Estrategias digitales (Chatbot).	31
2.2.5 Diagrama de Flujos	31
2.3 Marco conceptual.....	33
CAPÍTULO III.....	35
DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL	35
3.1 Contexto Laboral.....	35
3.1.1 Generalidades de la Empresa	37
3.1.2 Visión	39
3.1.3 Misión.....	39
3.1.4 Valores	39
3.1.5 Objetivos y funciones del área de créditos y cobranzas.....	41

3.1.6	Estructura de la empresa.....	41
3.2	Procedimiento	43
3.2.1	Solicitud de créditos	43
3.2.2	Optimización de tareas	44
3.2.3	Control de carteras de clientes	44
3.3	Modelo de Mejora	45
3.3.1	Solicitud de créditos	45
3.3.2	Optimización de tareas	52
3.3.3	Control de cuentas por cobrar	62
3.4	Análisis Costo - Beneficio.....	81
3.4.1	Solicitud de créditos	81
3.4.2	Optimización de tareas	83
3.4.3	Indicadores de cobranza	91
	CONCLUSIONES	95
	RECOMENDACIONES	96
	REFERENCIAS	97

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Las 5 c del crédito.</i>	13
Figura 2 <i>Proceso del análisis para el otorgamiento de crédito.</i>	20
Figura 3 <i>Proceso del análisis de la exposición al riesgo crediticio.</i>	21
Figura 4 <i>Simbología utilizada en el diagrama de Flujos.</i>	32
Figura 5 <i>Organigrama del área de Créditos y Cobranzas.</i>	42
Figura 6 <i>Diagrama de flujo para otorgamiento de nuevos créditos actual.</i>	47
Figura 7 <i>Diagrama de flujo para otorgamiento de nuevos créditos propuesto.</i>	48
Figura 8 <i>Diagrama de flujo para le evaluación de clientes existentes actual.</i>	50
Figura 9 <i>Diagrama de flujo para le evaluación de clientes existentes propuesto.</i>	51
Figura 10 <i>Diagrama de flujo envíos de mensajes manuales.</i>	53
Figura 11 <i>Módulo FBL5N SAP.</i>	55
Figura 12 <i>Planilla Excel.</i>	56
Figura 13 <i>Carga en plataforma VCA.</i>	57
Figura 14 <i>Ejecución de mensajes automáticos.</i>	58
Figura 15 <i>Mensaje recibido por los clientes.</i>	59
Figura 16 <i>Servicio de reportes de la plataforma VCA.</i>	60
Figura 17 <i>Diagrama de flujo para la automatización de mensajes propuesto.</i>	61
Figura 18 <i>Ingreso al módulo FBL5N.</i>	63
Figura 19 <i>Cuentas compensadas SAP.</i>	64
Figura 20 <i>Ingreso a módulo FBL5N.</i>	68
Figura 21 <i>Módulo C4SALES.</i>	75
Figura 22 <i>Ingreso de gestión en el módulo C4SALES.</i>	76
Figura 23 <i>Reporte de gestión por colaborador semanal.</i>	77
Figura 24 <i>Costo por servicio de mensajería automática</i>	84

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Objetivos y funciones del área de créditos y cobranzas</i>	41
Tabla 2	<i>Indicador plazo promedio de cobranza</i>	65
Tabla 3	<i>Indicador pagos por rango de fechas</i>	66
Tabla 4	<i>Indicador Plazo promedio de cobranza</i>	67
Tabla 5	<i>Indicador de antigüedad promedio de deuda</i>	69
Tabla 6	<i>Indicador Antigüedad promedio de la deuda</i>	70
Tabla 7	<i>Indicador porcentaje de la deuda vencida</i>	71
Tabla 8	<i>Deuda vencida y por vencer según vendedor</i>	72
Tabla 9	<i>Indicador Porcentaje de la deuda vencida</i>	73
Tabla 10	<i>Indicador Porcentaje de clientes gestionados</i>	78
Tabla 11	<i>Reporte de gestión por cliente</i>	79
Tabla 12	<i>Indicador Porcentaje de clientes gestionados</i>	80
Tabla 13	<i>Porcentaje de clientes nuevos morosos y proyección a 6 meses</i>	82
Tabla 14	<i>Mensajes enviados en el mes de octubre</i>	85
Tabla 15	<i>Monto a pagar por servicio de mensajes automáticos - octubre</i>	85
Tabla 16	<i>Nómina mensual del personal encargado</i>	86
Tabla 17	<i>Costos y gastos de operación</i>	87
Tabla 18	<i>Bienes necesarios</i>	87
Tabla 19	<i>Depreciación de los bienes necesarios</i>	88
Tabla 20	<i>Costo minuto</i>	88
Tabla 21	<i>Costo – Beneficio y productividad de la automatización de mensajes</i>	90
Tabla 22	<i>Evolución del Plazo promedio de cobranza en los últimos 6 meses</i>	91
Tabla 23	<i>Evolución de la antigüedad promedio de cobranza en los últimos 6 meses</i>	92
Tabla 24	<i>Evolución del porcentaje de deuda vencida en los últimos 6 meses</i>	93
Tabla 25	<i>Evolución del porcentaje de clientes gestionados en los últimos 3 meses</i>	94

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado en la empresa Panorama CSC S.A.C. perteneciente a la corporación Jeruth, teniendo como objetivo proponer mejoras en la gestión del área de créditos y cobranzas, para con ello poder solucionar los problemas que trajo la pandemia del covid 19 tales como el poco personal con el que se encuentra trabajando actualmente el área y los problemas de pago que tuvieron los clientes por la crisis financiera lo cual dejó una gran cartera de clientes morosos. La propuesta de mejora se planteó a través de la implementación de un servicio digital, la mejora en el análisis de crédito y la realización de distintos indicadores de gestión, haciendo uso de herramientas tales como flujogramas y fichas de indicadores. Para finalizar, el trabajo concluye en el desarrollo de la propuesta de mejora planteada en 3 etapas, en las cuales se mejorarían los distintos puntos claves dentro del área como el análisis crediticio tanto para los clientes que recién empiezan a trabajar con las empresas de la corporación como para los que solicitan una ampliación de línea de crédito, la implementación de un servicio de ChatBot para la automatización de envíos informativos a los clientes para lograr la disminución de tiempo empleado en dicha tarea y la realización de distintos indicadores de gestión de cobranza para poder tener un mayor control de la cartera de clientes y del trabajo de cada gestor de cobranza.

Palabras claves: Análisis crediticio, gestión de cobranza, automatización de tareas.

ABSTRACT

This work was carried out in the company Panorama CSC S.A.C. belonging to the Jeruth corporation, with the objective of proposing improvements in the management of the credit and collections area, in order to solve the problems that the covid 19 pandemic brought such as the few personnel with whom the area is currently working and the payment problems that clients had due to the financial crisis, which left a large portfolio of delinquent clients. The improvement proposal was made through the implementation of a digital service, improvement in credit analysis and the realization of different management indicators, using tools such as flow charts and indicator sheets. Finally, the work concludes in the development of the improvement proposal proposed in 3 stages, in which the different key points within the area would be improved, such as the credit analysis for both clients who are just starting to work with the corporation's companies. as for those who request a credit line extension, the implementation of a ChatBot service for the automation of informative shipments to clients to achieve the reduction of time spent on this task and the realization of different collection management indicators to be able to have greater control of the client portfolio and the work of each collection manager.

Keywords: Credit analysis, collection management, task automation.

INTRODUCCION

Vivimos en un mundo cada vez más cambiante, con situaciones imprevistas tales como la pandemia que nos afectó y nos sigue afectando hasta el día de hoy, por lo cual las organizaciones tienen que ser cada vez más dinámicas y a su vez no se pueden permitir conceder ventajas en ningún aspecto, por lo contrario, se tiene que mejorar constantemente y lograr ser competitivos. La gestión de créditos y cobranzas es hoy en día un área de vital importancia dentro de las organizaciones, donde se tiene como fin convertir aquellas cuentas por cobrar que posee una organización en efectivo. La ineficiente gestión del crédito en muchas ocasiones tiende a generar inconvenientes financieros que pueden ocasionar incluso hasta la quiebra de la organización, es por ello la gran importancia que se le debe dar a esta Área, pues es la encargada de generar la liquidez de la empresa mediante una óptima gestión tanto del riesgo como de la morosidad de los clientes a través de diferentes técnicas y herramientas.

Por ello, el presente trabajo busca proponer mejoras en la gestión del área de créditos y cobranzas, cubriendo distintas tareas dentro del área para poder con ello disminuir el riesgo crediticio, el cual incremento en estos últimos años, y a su vez proponer un modelo de trabajo que también permita recuperar las cuentas de clientes morosos y con peligro de pérdidas.

Dentro del primer capítulo se procederá a explicar cuál es el contexto que envuelve el trabajo realizado, la situación mundial que se viene atravesando respecto a la morosidad, seguido de la delimitación del trabajo y de los objetivos que se esperan alcanzar a realizar el presente trabajo de suficiencia profesional.

Posterior a ello, en el segundo capítulo, se abarcará el marco teórico presentando distintas trabajos académicos e investigaciones relacionadas con el tema a tratar, seguido de las bases teóricas donde se desglosará los conocimientos necesarios para la comprensión y realización de la propuesta de mejora, así como también la definición de términos importantes en el entendimiento del trabajo.

Finalmente, en el tercer capítulo, presentará a la empresa junto con la misión y visión de la misma, pasando a detallar la actualidad del área de créditos y cobranza detallando también los objetivos y las funciones que se realizan dentro del área, seguido de la presentación del procedimiento a seguir para la presentación de la propuesta de mejora y terminando con el análisis de los beneficios que se esperan obtener con dicha mejora y la presentación de los resultados de distintos indicadores.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Contexto

La pandemia del covid-19 tuvo un gran impacto sobre los créditos y la morosidad de pagos de empresa de diferentes países, pero en igual medida, España antes de ello venía atravesando una baja en su índice de morosidad que en 2018 era un 8.18% y en 2019 llegaba al 5.65%, luego de la pandemia el estado y las empresas españolas tomaron medidas y acciones de manera rápida para sobrellevar la crisis tales como la ampliación de moratorias para hipotecas y préstamo, aplazamiento de pagos de impuestos, etc., de esta forma se pudo continuar en descenso con el índice de morosidad el cual empezó con un 4.80% a inicios de la pandemia y al finalizar el 2020 llegó al 4.53%, teniendo en este 2021 un tasa del 4.40% manteniendo la reducción en menor medida.

El tema de la pandemia y como afecto la misma en la morosidad también se vivió en américa latina, como por ejemplo en Argentina donde se tiene un índice de morosidad bastante cambiante a lo largo de los años teniendo 2.5% en el 2007, 3.3% en el 2009, 1.4% en el 2011 y mantenerse entre el 1.8% y 1.9% en los años siguientes, hasta el año 2018 donde se tuvo un incremento al 3.1% y posteriormente ya con la pandemia llegar a 5.7% en los inicios del 2020, llegando a inicios del 2021 ya con las medidas más establecidas a un 5.1%, revelando que si bien la pandemia afecto a todos, las distintas medidas tomadas fueron causantes de las diferentes realidades de cada país.

El panorama financiero a nivel nacional atraviesa lo que sería la peor crisis que se ha enfrentado en la época moderna, ya que el Perú se encuentra como uno de los países más afectados en el mundo con el tema de la pandemia, en gran medida porque más de 45 mil empresas dejaron de operar a lo largo del año 2020 y lo cual sigue ocurriendo en el año actual,

siendo más de 16 mil empresas que se dieron de baja entre enero y junio del 2021 según datos del INEI, todo esto desencadena en un alto incremento del índice de morosidad, el cual paso de 3.41% en marzo 2020 a 5.79% en noviembre 2020 y llegando a 6.3% para marzo del 2021 según el reporte de estabilidad financiera del BCRP.

El departamento con mayor número de empresas dadas de baja es Lima representando al 45.1% del total de ellas, siendo un total de 3662 empresas dadas de baja solo en el primer trimestre del 2021, en lo que respecta a morosidad de siete que en el presente año existen un aproximado de 3 millones de personas morosas, siendo el departamento con mayor cantidad de morosos según el coordinador y docente del laboratorio de mercado de capitales Bruno Bellido, adicional ello, lima aumento su morosidad en un 18% de 2019 con 2020, teniendo una deuda morosa de 13 mil millones de soles en el año 2020 según informes de la empresa Equifax.

Este panorama, sitúa al área de créditos y cobranzas como la encargada de tratar de disminuir el impacto de dicha situación en la empresa, el área en mención es parte fundamental dentro de la organización que decide otorgar la facilidad a sus clientes de realizar los pagos en plazos establecidos, antes de realizar una venta el área se encarga de evaluar la situación actual del cliente, el monto que se le puede vender y a qué plazos pueda pagarlo, posterior a la venta el área se encarga de que los plazos mencionados anteriormente se cumplan y que esto se vea reflejado en la liquidez de la empresa.

Los autores Izar e Ynzunza (2017) mencionan al crédito como un similar a la publicidad, puesto que es una manera de estimular, concretar y maximizar las ventas, lo cual va generar ingresos para la compañía pero que a su vez suscita la creación de cuentas por cobrar y el riesgo de que algunas de ellas se vuelvan incobrables, por lo cual es esencial precisar una política de créditos y cobranza eficiente para el bienestar financiero de la organización.

En los años precedentes a la pandemia del Covid-19 la corporación Jeruth

tenía una subida constante de clientes en sus diferentes empresas y por lo que se fue incrementando la carga laboral y la cantidad de trabajadores en la empresa Panorama CSC. Todo ello se vio afectado considerablemente con la pandemia la cual trajo consigo una crisis financiera que impidió a una gran cantidad de clientes hacerse cargo de sus obligaciones y que produjo una reducción del personal de las distintas empresas de la corporación.

La falta de personal, el incremento de clientes a inicios de 2020 y la situación actual con el incremento del índice de morosidad, desencadenó en una gran carga laboral y la cual a su vez expuso distintas deficiencias, carencias y limitaciones que no se veían reflejadas anteriormente.

Una deficiencia importante y que es urgente de solucionar es el gran incremento de clientes con problemas potenciales e incluso de pérdida, ya que se cuenta con clientes que no cumplen los plazos, clientes que no se logran encontrar, con negocios cerrados e incluso clientes que fallecen por lo que se vuelve una cuenta incobrable y una pérdida para la empresa.

La limitación del número reducido de trabajadores en el área es un factor fundamental y lo cual restringe en gran medida la correcta realización de las funciones, impidiendo muchas veces poder realizar una correcta y minuciosa evaluación de los clientes, así como también recorta el tiempo que se tiene para poder realizar las acciones de cobranzas a los clientes ya con cuentas pendientes.

La carencia de políticas y procedimientos específicos a la situación actual también es un problema que sobresale, ya que al contar con una gran carga laboral se vuelve tedioso la realización de los procedimientos que se realizaban con anterioridad y muchas veces no se cuenta con el tiempo para realizarlos correctamente.

Por todo lo expuesto en los puntos anteriores se muestra necesaria una mejora en toda la gestión de créditos y cobranzas junto con sus políticas y procedimientos para así lograr una mayor eficiencia que nos permita abarcar

las distintas labores que nos permitan llegar a las metas de reducción de la cartera morosa y recuperación de cuentas pendientes.

1.2 Delimitación del trabajo

1.2.1 Espacial

El presente trabajo será realizado en una empresa de outsourcing, la cual se ubica en avenida el sol 1191, en el distrito de Chorrillos y en donde se realizará una propuesta de mejora en el área de créditos y cobranzas.

1.2.2 Temporal

El siguiente proyecto tendrá como delimitación temporal el periodo de febrero a noviembre 2021 en donde se buscará analizar y dar una propuesta de mejora a los procesos de créditos y cobranzas otorgados.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Proponer mejoras en la gestión del área de créditos y cobranzas en la empresa Panorama CSC.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar procesos de mejora en la evaluación y aprobación crediticia de los clientes de la empresa Panorama CSC.
- Plantear una alternativa de mejora en la optimización de tareas dentro del área de créditos y cobranzas de la empresa Panorama CSC.
- Plantear alternativas de control para la gestión de cobranza de la cartera de clientes de la empresa Panorama CSC.

CAPÍTULO II

CONTENIDO DEL TRABAJO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacionales

Barberena (2019) en su tesis “Optimización del proceso de cobranzas en una PYME importadora Argentina. Análisis realizado en 2017-2018” Para la obtención del título de maestría en Administración en la Universidad de Buenos Aires, Argentina. Tuvo como objetivo la modificación del proceso administrativo en la gestión de cobranzas para optimizarlo y de esa manera sea una herramienta de gestión confiable y útil; realizando una investigación de tipo descriptivo y como técnica de investigación se utilizó el análisis de datos y comportamientos por medio de la observación directa. La solución propuesta por el autor fue la implementación de un software personalizado o a medida, ya que se realizaría específicamente para las necesidades de la empresa, el cual les permita trabajar de manera sencilla, rápida y que permita la realización de múltiples tareas en menor tiempo y de manera más eficaz. La investigación obtuvo como conclusión que el factor del número de personal influye en el desempeño del adecuado cumplimiento con las políticas de las distintas áreas, por lo que el tener colaboradores con multilaborales ocasiona un déficit que repercute en la necesidad de un proceso administrativo que sea asequible y realizable para el número de trabajadores en la organización.

Quimi (2019) en su tesis “Optimización en la gestión de cobranzas de la compañía Delcorp S.A.” para la obtención del título de maestría en finanzas y economía empresarial en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. El trabajo tuvo como objetivo la optimización dentro de la gestión de cobranzas que hay en la empresa Delcorp a la hora de recuperar los créditos que se otorgaron en años periodos pasados, las técnicas para la recolección de información fue la observación, encuestas,

entrevistas y el criterio de expertos. En los resultados obtenidos por las encuestas se encontró que la gestión de crédito en la empresa se da de manera empírica y que no se cuenta con un compendio de políticas, todo se realiza con el criterio del analista; así se halló que el 52% de clientes pocas veces necesito entregar documentación de respaldo y el 18% nunca lo tuvo que hacer, lo cual demuestra que en la gran mayoría de clientes (70%) incumple las formalidades al solicitar un crédito. El trabajo tuvo como conclusión que el traslado de 2 colaboradores a la cartera crítica respetando y manteniendo sus contratos y condiciones laborales actuales sería la alternativa más óptima para recuperarla ya que se aprovecharía su experiencia en el área y se aprovecharía tiempos muertos en carteras con demasiado personal, teniendo en cuenta que las altas directrices no muestran el interés por dichas carteras.

Foretic (2019) en su tesis “Plan de negocios para un emprendimiento de un sistema en línea de cobranza y recaudación en Chile” para la obtención del grado de magíster en gestión y dirección de empresas en la Universidad de Chile. La investigación tuvo como objetivo armar un plan de negocios sobre un emprendimiento para la realización de una plataforma en línea para cobranzas y recaudación, en base a una investigación experimental en la que se realizó un análisis de mercado basado en entrevistas y encuestas para la recolección de información. Los resultados de las encuestas arrojaron que el 65% de las cobranzas son ejecutadas por un colaborador que no es especialista del área y el cual invierte entre el 20% y 30% de su tiempo en la realización de estas funciones; así como también que la tasa de incobrabilidad es del 3.5%. Dicho trabajo concluyo que en base al modelo que se presentó se podía solucionar y optimizar las cobranzas de las empresas, de una forma dinámica y sencilla a través de dicha plataforma en línea en gran medida por la variedad de alternativas que sugiera tal como la vinculación con sistemas de facturas electrónicas, seguros de crédito, análisis de riesgo y entre otros, lo cual resulta ventajoso para los negocios que opten por utilizar dicho servicio.

Leyton y Sotomayor (2017) en su tesis “Diseño de un modelo de gestión aplicado al departamento de crédito y cobranzas de la compañía Plásticos Industriales C.A.” por la obtención del título de Ingeniero comercial en la Universidad de Guayaquil, Ecuador, tuvo como objetivo el diseñar un modelo de gestión en el área de créditos y cobranzas de la empresa Plásticos Industriales C.A., con un tipo de investigación de campo y descriptiva, utilizando de herramienta para recolección de datos la encuesta. Dentro de los resultados de la encuesta más relevantes tenemos que el 99% de clientes informa que no se les avisa cuando se acerca una fecha de pago, el 54% informa que el tiempo promedio que se atrasa es de un mes y el 51% indica que el motivo de sus atrasos es el olvido de las fechas de pago. El trabajo concluyó que a través del modelo de gestión propuesto se esperó que la cartera de vencidos se reduzca y por consiguiente se mejore la liquidez de la empresa, a su vez que se obtendría un mayor control en el otorgamiento de créditos comerciales y para que todo ello se realice de manera óptima se tendrá en cuenta las capacitaciones del personal y una revisión constante de los indicadores de gestión para comprobar el funcionamiento del mismo.

Cabello et al. (2020) publicaron un artículo titulado Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción en la revista científica de la UCSA, la cual tuvo como objetivo analizar la gestión que existía en las políticas de crédito y cobranza de las micro, pequeñas y medianas empresas en Asunción, la metodología utilizada en la investigación fue el enfoque cuantitativo, con diseño no experimental descriptivo y transversal, con un muestreo probabilístico, utilizando como herramienta de recolección de datos las encuestas online. Los resultados obtenidos mostraron que el 88% de empresas utilizan la modalidad de crédito y que el 56% de empresas no aplica las políticas de crédito y cobranzas. Se tuvo como conclusión que las empresas pequeñas o familiares no disponen de un sistema de gestión estructurado, organizado ni eficiente, lo cual impide que se pueda contar con un manual de procedimientos específicos para las distintas áreas incluyendo la de créditos y cobranzas, impidiendo un adecuado manejo de las cuentas por cobrar que

se tengan en la empresa.

2.1.2 Nacionales

Pérez (2017) en su tesis La evaluación crediticia y su relación con el riesgo crediticio, en la cooperativa de ahorro y crédito San Viator Ltda., optando por el título de Magister en banca y finanzas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tuvo como objetivo demostrar cual es el rango de relación que existe entre la evaluación crediticia y el riesgo crediticio dentro de los empresarios involucrados en la cooperativa ahorro y crédito San Viator Ltda., dicha investigación tuvo una metodología descriptiva y correlacional, teniendo como técnica de recolección de datos la lista de cotejo y las entrevistas personales. Los resultados obtenidos mostraron que el 6.6% de los créditos otorgados fueron a través de una mala evaluación crediticia ya que no se cumplían con las políticas previamente establecidas, por otro lado el 22.1% representaban una evaluación regular ya que se cumplían con los parámetros mínimos para la obtención de crédito, por último el 71.3% fueron créditos que cumplían perfectamente los lineamientos; de igual manera se mostró que el 73.9% de crédito mostraban un riesgo crediticio bajo, mientras que el 26.1% presentaban un elevado nivel de riesgo crediticio. Esta investigación concluyó que la metodología de evaluación crediticia centrada en la tecnología de evaluación crediticia de organismos especializados en micro finanzas, permite disminuir el grado de riesgo que la cooperativa asume al brindarles créditos a los empresarios de las Mypes, siempre y cuando el analista realice el adecuado procedimiento de análisis crediticio.

Carazas y Soto (2018) en su tesis La gestión de créditos y cobranzas y su incidencia en la liquidez en Artres S.A.C., para la obtención del título profesional de contador público en la Universidad Privada del Norte, la cual tuvo como objetivo el determinar en qué magnitud tiene incidencia la gestión en el área de créditos y cobranzas con la liquidez de la organización, elaborando una investigación de tipo descriptivo con enfoque no experimental de diseño transversal abarcando un enfoque cuantitativo, en la cual se utilizó el instrumento de las encuestas y la técnica de las entrevistas.

Dentro de los resultados obtenidos tenemos que el 44% de encuestados cree que las políticas de créditos y cobranzas son aplicadas eficientemente y el 56% cree que no lo son, mientras que el 42% de encuestados está de acuerdo en implementar una evaluación crediticia y el 58% no lo está; por otro lado, se obtuvo que la rotación de cuentas por cobrar aumento entre el 2016 y el 2017 de 5.76 a 10.58 respectivamente. Este trabajo tuvo como conclusión que la gestión de créditos y cobranzas tiene una gran influencia en la liquides de la empresa Artres, debido a que al analizar las ratios obtenidos se resolvió que la cuentas por cobrar comerciales fueron gestionadas de una manera inadecuada, lo que provoco que haya una lenta conversión de cuentas por cobrar a efectivo, por lo cual, con las alternativas de una garantía hipotecaria, una carta finanza y una rigurosa evaluación cumpliendo las políticas de créditos y cobranzas se daría una mejor liquidez a la organización.

Romero (2019) en su tesis gestión de créditos y cobranzas y su incidencia en la morosidad de las cuentas por cobrar de la empresa Rheng Comercial S.A.C., optando por el título profesional de contador público en la Universidad Ricardo Palma, tuvo como objetivo identificar cuál es la incidencia de gestión del área de créditos y cobranzas en la morosidad dentro de la cartera de clientes en la empresa Rheng Comercial SAC, utilizando tanto la metodología de investigación descriptiva como la explicativa con un diseño transversal y usando las técnicas del cuestionario y encuestas para la recolección de datos. Dentro de los resultados obtenidos se obtuvo que el 43.5% de los encuestados indico que nunca se establecen políticas para brindar créditos y el 40.3% indica que casi nunca se establecen, lo cual demuestra una falta de comunicación sobre dicha información. Dicha investigación concluyó que el área de gestión de créditos y cobranzas participa estrechamente en el óptimo desempeño en la reducción de morosidad y que dentro de la organización Rheng Comercial hace falta regular las políticas y reglamentos de créditos, así como de los recuperos.

Paredes (2019) en su tesis calificación crediticia y otorgamiento de créditos en la banca comercial de lima metropolitana para la obtención del título de maestría en Administración en la Universidad Nacional Federico Villareal, la cual tuvo como objetivo determinar qué relación se encuentra entre la calificación crediticia y el otorgamiento de créditos dentro de la banca comercial de lima metropolitana, realizando una investigación de tipo correlacional utilizando como instrumento de recolección de datos la encuesta. Dentro de los resultados obtenidos tenemos que el 31.7% está de acuerdo que para otorgar un crédito se tiene que hacer en base al histórico del cliente y su actualidad financiera. También se obtuvo que el 19% no se encuentra de acuerdo en que el otorgamiento de crédito se de en base al cumplimiento de calificación crediticia, por lo cual no se estarían cumpliendo totalmente y repercutiría en la morosidad actual. Esta investigación tuvo como conclusión que existe un deficiente análisis de información por parte de los asesores de créditos tanto en el aspecto cuantitativo como cualitativo, siendo el mayor motivo de ello la necesidad de poder cumplir con sus metas establecidas, por lo que se debe haber mayor rigurosidad para respetar los procesos, políticas y pautas establecidas para la obtención de crédito.

Periche et al. (2020) publicaron el artículo titulado la morosidad ante un confinamiento del covid-19 en la caja rural de ahorro y crédito Raíz en la revista Investigación Valdizana en la que tuvieron como objetivo describir el cambio de la morosidad ante la situación de confinamiento por la pandemia del covid-19. La metodología del estudio tuvo un diseño no experimental de carácter descriptivo y con un enfoque cuantitativo, el instrumento para la recolección de datos fue la guía de análisis documental. Los resultados que se mostraron fueron que en el año 2018 la morosidad se situó en 7.39% del total de cuentas por cobrar, en el año 2019 disminuyó al 6.94%, mientras que en los primeros 4 meses del 2020 llega al 7.06% lo cual demuestra el impacto de la pandemia en las cuentas por cobrar de la caja. Como conclusión se tuvo que el aumento en la morosidad mostrado en a lo largo del último periodo fue producto del déficit adquisitivo, la falta de empleo y los problemas coyunturales generales por la pandemia del covid-19.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Definición de crédito

Los autores Morales y Morales (2014) definen el término crédito se hace mención como la prestación de un capital, en el cual una de las partes se compromete al reintegro de lo solicitado y cumpliendo con diferentes acuerdos previos tales como los plazos, montos, etc. (p. 23)

Lo anteriormente mencionado nos indica al crédito como el acuerdo que existe entre dos partes en las que una le hace entrega de una cantidad de dinero o bienes a cambio de una devolución en un tiempo establecido y con acuerdos y términos previamente establecidos.

Juan Izar y Carmen Ynzunza nos presentan al crédito como una forma de incitar al cliente a comprar y de aumentar las ventas, para que con ello se puedan generar mayores ingresos en la compañía, no obstante, esto genera a su vez el incremento de las cuentas por cobrar (Izar & Ynzunza, 2017, p. 49)

Por otra parte, tenemos que tener claro que existen 2 grandes tipos de crédito:

- **El crédito al consumo:**

El cual es otorgado a los clientes finales por parte de las entidades minoristas.

- **El crédito comercial:**

El cual lo brindan entidades no financieras, tales como empresas Industriales y mayoristas, a otras entidades que son sus clientes. (Longenecker et al., 2008, p. 409).

Dentro del crédito comercial también se pueden encontrar otro grupo de 3 clases de créditos:

- **Crédito en cuenta corriente:**

El cliente adquiere los bienes o servicios en el momento de adquisición y realiza el pago una vez emitida la factura, teniendo un plazo mayormente de 30 días.

- **Cuentas a plazo:**

El cliente adquiere los bienes y realiza un pago a cuenta, teniendo que pagar el saldo en cuotas y en un periodo específico con los términos acordados.

- **Cuentas de crédito revolvente:**

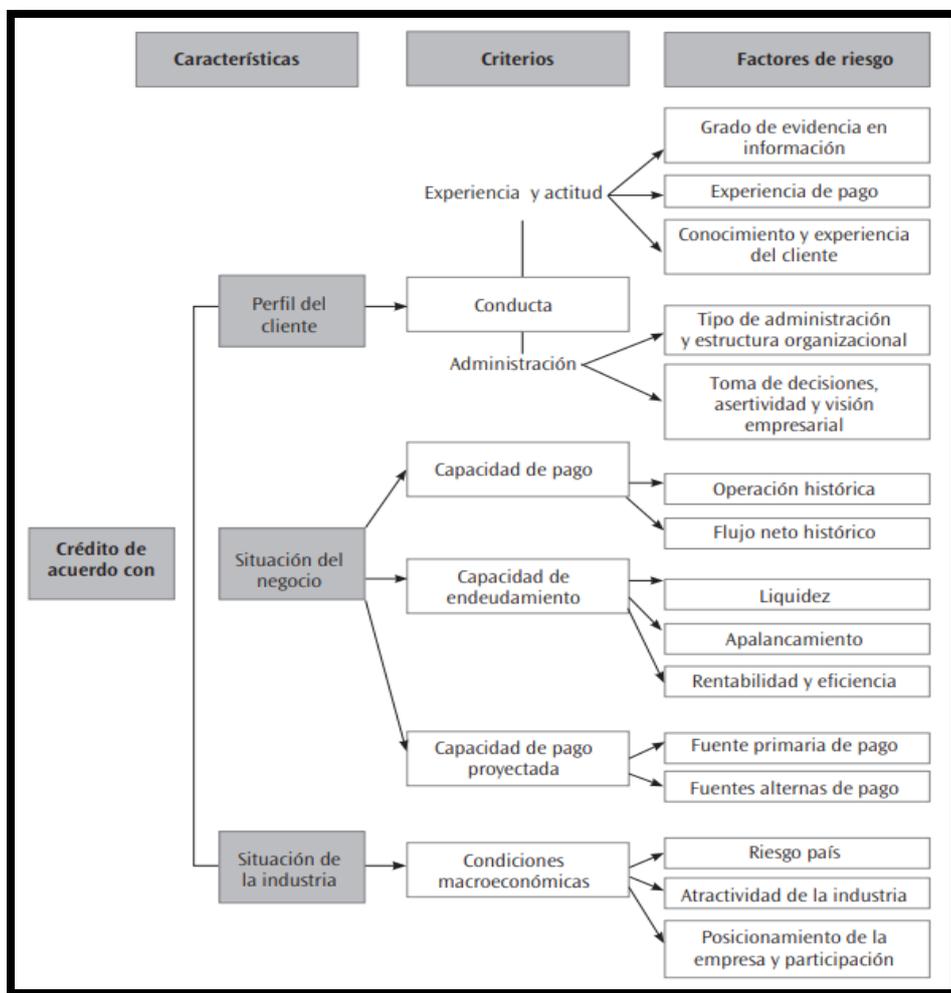
El cliente cuenta con un límite de crédito del cual puede hacer uso hasta llegar al tope y realizando los pagos correspondientes según los términos acordados tal como en el caso de cuentas a plazo (Longenecker et al., 2008, p. 409).

2.2.1.1 Las 5 C's del crédito

Los autores José y Arturo Morales nos presentan a las 5 C'S del crédito como los componentes que deben ser materia de evaluación para determinar si un cliente es capaz de hacerse cargo de sus responsabilidades crediticias, tal y como se muestra en la siguiente figura. (Morales & Morales, 2014, p. 27)

Figura 1

Las 5 c del crédito.



Nota:

Esquema de evaluación según los 5 criterios más importantes del crédito. Tomado de Crédito y cobranza, por José y Arturo Morales, 2014, p. 26.

- **Primera C: Conducta (Carácter)**

Se trata de una evaluación cualitativa que analizará el cumplimiento de pago del cliente con otras entidades, así como también la autenticidad de documentos e información solicitada, tomando en cuenta factores éticos morales y conducta administrativa. (Morales & Morales, 2014, p. 27)

- **Segunda C: Capacidad de pago histórica (Capacidad)**

En la evaluación de este factor se contempla si en el pasado el cliente tuvo la capacidad financiera de cumplir con sus responsabilidades, a través de una valoración cuantitativa. (Morales & Morales, 2014, p. 29)

- **Tercera C: Capacidad de endeudamiento (Capital)**

En este factor se calcula que tan estable es la actualidad económica de la empresa y su liquidez a través de un examen cuantitativo, para verificar que existe coherencia entre lo que la empresa solicita y lo que puede pagar. (Morales & Morales, 2014, p. 30)

- **Cuarta C: Condiciones macroeconómicas (condiciones)**

Dentro de las condiciones macroeconómicas se busca realizar un análisis general de la industria, el país y la realidad mundial, para poder determinar cuánto influenciarían estos factores al cliente y a su capacidad de pago. (Morales & Morales, 2014, p. 31)

- **Quinta C: Capacidad de pago proyectada (colateral – Cobertura)**

Finalmente, para este último factor se buscará examinar y determinar si el cliente en un futuro tendrá la capacidad de cumplir con sus pagos, analizando la proyección de la industria perteneciente, la evolución del negocio, etc. (Morales & Morales, 2014, p. 33)

2.2.1.2 Debilidad del crédito

Adicional a las 5 C presentadas líneas anteriores, se debe tener en cuenta los principales motivos para que un cliente incumpla sus responsabilidades crediticias, lo que serían las mayores debilidades del crédito, las cuales se agrupan de la siguiente manera:

- **Factores Gerenciales**

En estos factores se encuentran los principales problemas por parte de la gerencia de los clientes, tales como: Inexperiencia en la ejecución de emprendimientos, arrogancia de los altos mandos, omisión de información, excesiva rotación de trabajadores, cambios desmesurados en la disposición accionista, etc. (Morales & Morales, 2014, p. 34)

- **Factores Financieros**

En este punto se analizan las deficiencias en el manejo de las finanzas de los clientes en sus organizaciones, por una mala gestión de los recursos económicos de la empresa, dentro de dichos problemas encontramos: Incumplimiento de acuerdos de crédito ya contratados, estados financieros y resultados negativos, disminución de la liquidez, modificaciones de las políticas contables, perfil financiero incongruente con la industria y la competencia, etc. (Morales & Morales, 2014, p. 35)

- **Factores industriales**

Analizar los distintos acontecimientos dentro de la industria que afecten directa o indirectamente a la empresa y sus activos, dentro de este factor podemos mencionar a los cambios gubernamentales en el estado, tecnologías obsoletas, productos discontinuados, cambios en el volumen de producción, alta competencia, preferencias cambiantes de los clientes, etc. (Morales & Morales, 2014, p. 35)

- **Factores de negocios**

Factores relacionados directamente con la unidad de negocio, dentro de ellos tenemos: Carencia de un plan de negocio, variabilidad en las estrategias, poco posicionamiento en el mercado, crecimiento irregular, problemas sindicales, etc. (Morales & Morales, 2014, p. 35)

2.2.1.3 Riesgo del crédito

Ruza y Curbera (2013) nos definen al riesgo de crédito como la posibilidad de que aquellos fondos otorgados no lleguen a ser recuperados en el tiempo establecido (p. 10).

De igual forma Chorafas define al riesgo de crédito como aquella probabilidad que una empresa no se responsabilice total o parcialmente con la devolución de los fondos prestados a la caducidad de la misma, por distintos motivos (como se citó en Saavedra y Saavedra, 2010, p.297).

El autor Haro nos hace mención al riesgo de liquidez que provoca el crédito el cual lo define como lo que una institución puede llegar a perder por adquirir mayor crédito del que puede pagar y por otro lado lo que la otra empresa puede llegar a perder por no poder efectivizar sus cuentas por cobrar (De Lara, 2005, pág. 16)

2.2.1.4 Clasificación del riesgo

Según De Lara (2008) el riesgo se puede clasificar en seis, las cuales se mostrarán a continuación:

- **Riesgo de mercado**

Es el riesgo que se corre de que el valor prestado sea inferior al actual en un futuro. (De Lara, 2008, p. 16).

- **Riesgo de crédito**

Se define como la pérdida del fondo o bien prestado por el incumplimiento parcial o total de los acuerdos. (De Lara, 2008, p. 16).

- **Riesgo de liquidez**

Cuando una entidad solicita una cantidad de bienes o de dinero que es mayor a la cual puede hacerse cargo, produciendo retrasos o incluso pérdidas. (De Lara, 2008, p. 16).

- **Riesgo Legal**

Se refiere a cuando los acuerdos no son cumplidos por vacíos legales los cuales impiden realizar cobros en otras instancias. (De Lara, 2008, p. 17).

- **Riesgo operativo**

Es vinculado con los errores operativos, como su nombre lo dicta, ya sea por el sistema, por las políticas planteadas o por el mal manejo de las personas a cargo. Un ejemplo claro serían los fraudes. (De Lara, 2008, p. 17).

- **Riesgo de reputación**

Se asocia a lo anteriormente mencionado, puesto que por dichas falencias en la empresa se genere una reputación perjudicial para la compañía en la cual se rompan lazos comerciales con otras entidades. (De Lara, 2008, p. 17).

2.2.1.5 Políticas de crédito

Las políticas de crédito son las pautas que debe seguir la empresa en su accionar, el objetivo de estas políticas es instaurar las reglas, parámetros y estructura que se va usar para el correcto manejo de los créditos brindados para poder así gestionar de manera adecuada el riesgo y las carteras de clientes (Vilariño, 2000, p. 4).

Si estas pautas son ejecutadas de manera adecuada otorgará estabilidad incluso si existen cambios en los ejecutores de las mismas, además minimiza sus dudas y las confusiones en las funciones a realizar, adicional a ello estas políticas tendrán que ser revisadas y analizadas constantemente a fin de que no se vuelvan obsoletas en el entorno cambiante donde nos encontramos (Vilariño, 2000, p. 5).

Brachfield (2009) sobre las políticas de crédito nos indica que para tener unos procesos y requisitos flexibles de crédito se tendría que manejar sobre políticas agresivas que den gran facilidad de crédito y en las que se buscan incrementar las ganancias corriendo un mayor riesgo (Brachfield, 2009, p. 68).

2.2.1.6 Proceso de otorgamiento de crédito

Todas las empresas tienen distintas estructuras, en algunas existe un área encargada exclusivamente del otorgamiento de crédito y en otras será un área que se encargue tanto del crédito como las cobranzas o incluso de las finanzas en general, sea cual sea el caso, el otorgamiento de crédito se basa

en 3 puntos principales como lo son la investigación, el análisis y por último la aceptación del cliente (Morales & Morales, 2014, p. 100).

- **La Investigación**

El otorgamiento de crédito necesita tener información sobre el cliente con respecto a los antecedentes y la actualidad financiera del solicitante, para ello es necesario que se solicite información tal como: información de sus principales clientes y proveedores, documentación comercial, reportes de créditos otorgados por bancos, estados financieros y reportes de centrales de riesgo. (Morales & Morales, 2014, p. 101).

- **El Análisis**

Una vez se tenga la información solicitada se procederá a analizar dicha información para que se pueda tomar la decisión de otorgar o denegar un crédito, teniendo especial atención en las costumbres de pago junto con su capacidad o solvencia que tenga el cliente:

- **Análisis de créditos:** Se analiza si el cliente acostumbre cumplir con sus responsabilidades crediticias con otros proveedores.
- **Análisis Financieros:** Se calcula si el cliente cuenta con el capital necesario y la productividad y rentabilidad necesaria para cumplir los compromisos a corto plazo. (Morales & Morales, 2014, p. 101).

- **Aceptación del cliente**

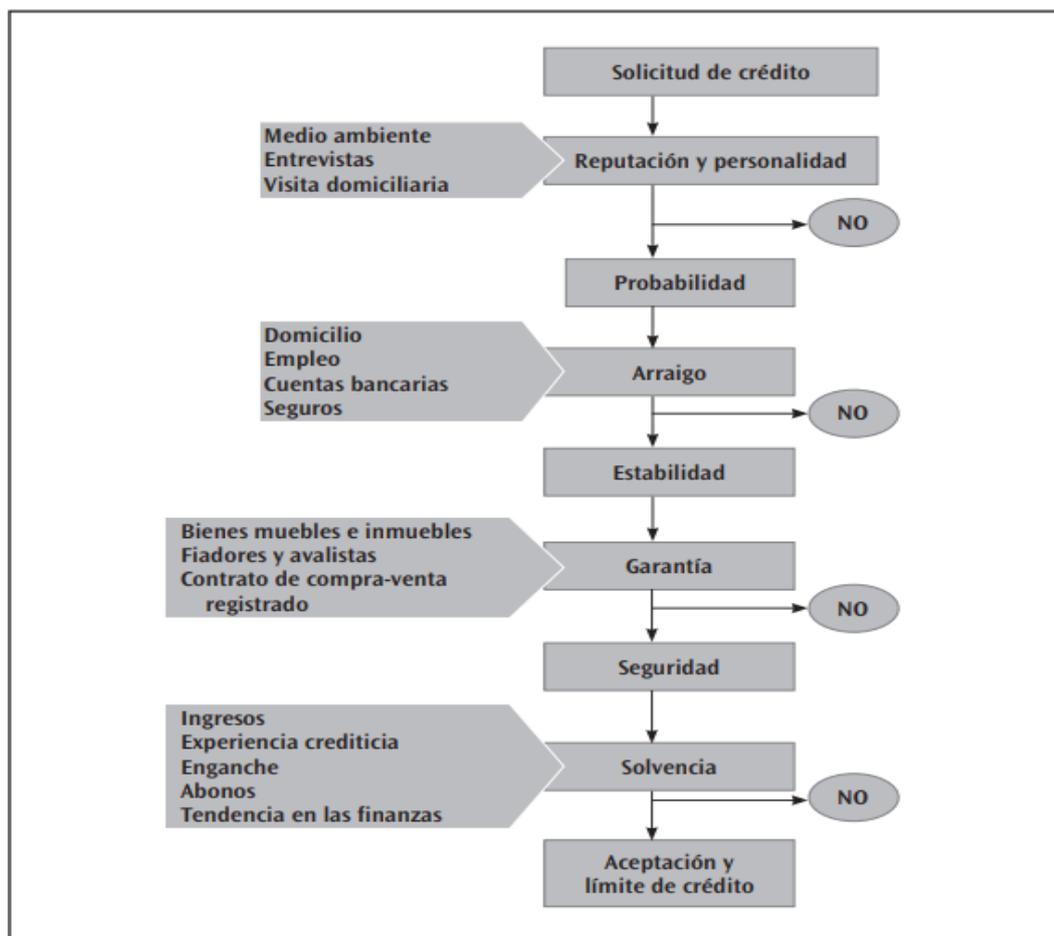
Luego de haber recaudado la información necesaria y haber realizado el análisis correspondiente se debe tomar la decisión de otorgarle o no el crédito; si la decisión es otorgarle el crédito se tendrá que definir

cuál es el monto que se le puede asignar al cliente y cuáles son los plazos que se le dará, si la decisión es denegarle el crédito solicitado se procede a analizar qué garantías extras podría brindar el cliente para acceder a dicho crédito y que se mantengan las relaciones comerciales, entre ellos podemos encontrar: cheques a contra entrega, ventas al contado, avales bancarios, etc. (Morales & Morales, 2014, p. 101).

El proceso de análisis de otorgamiento de crédito presentado se muestra en el cuadro de a continuación.

Figura 2

Proceso del análisis para el otorgamiento de crédito.

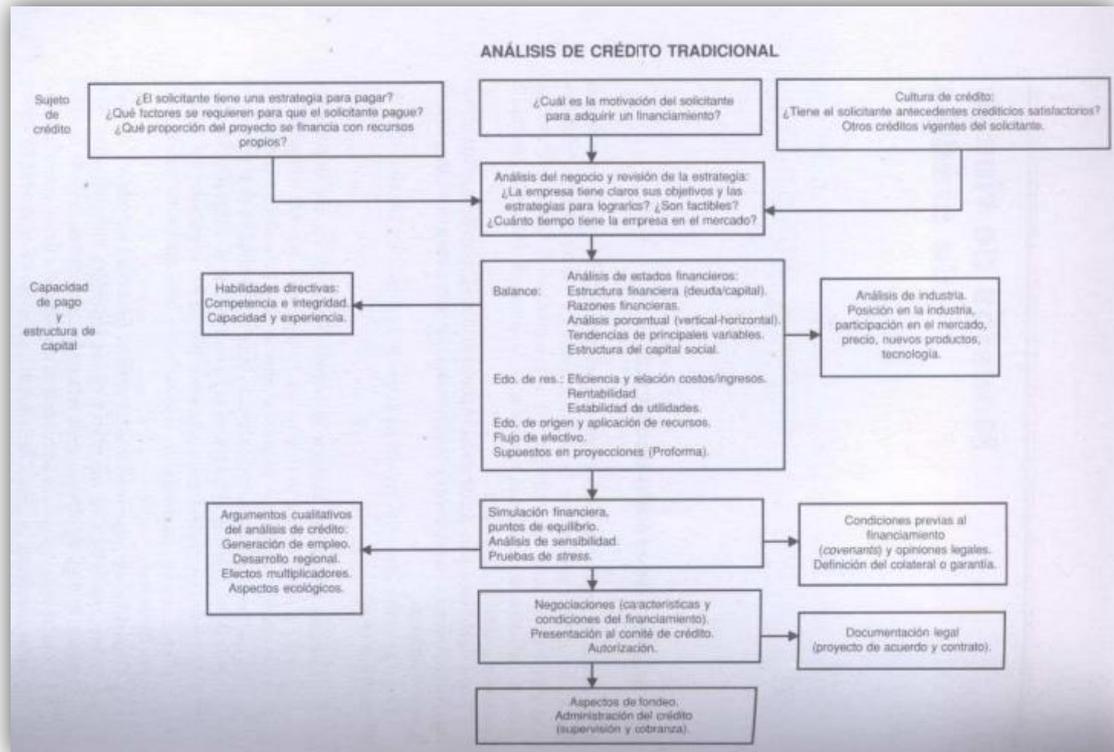


Nota: Esquema de análisis para el otorgamiento de un crédito. Tomado de Crédito y cobranza, por José y Arturo Morales, 2014, p. 102.

De Lara también nos presenta un esquema modelo para medir y analizar el riesgo crediticio, el cual incluye procedimientos presentados en la siguiente imagen:

Figura 3

Proceso del análisis de la exposición al riesgo crediticio.



Nota: Esquema de análisis de la exposición al riesgo crediticio. Tomado de Medición y control de riesgos financieros, por Alfonso de Lara Haro, 2008, p. 164.

2.2.1.7 Técnica de análisis de crédito

Las técnicas para evaluar el riesgo de crédito, la posibilidad de que el cliente incumpla sus compromisos, han sido cambiantes a lo largo de la línea del tiempo, en los años 30 se analizaba el balance general del cliente, en los 50 los estados resultados, en la actualidad se busca realizar un análisis del flujo de caja, ya que con los recursos que se tengan en caja es con lo que se pagarán los créditos. (Morales & Morales, 2014, p. 122).

José y Arturo Morales proponen 7 elementos claves para el análisis de crédito:

- Reputación: Analizar si el cliente cuenta con una buena reputación de pagos con otros proveedores y/o entidades bancarias.
- Arraigo: Se tiene que tener conocimiento de en el caso de una empresa cuanto es su tiempo de funcionamiento y en caso de persona natural cuanto es el tiempo que mantiene en su trabajo y en sus propiedades.
- Capacidad mercantil: Se analiza que capacidad tiene el cliente para poder generar recursos para hacerse cargo de sus responsabilidades crediticias.
- Solvencia: Se analiza cuanto de la capacidad mercantil mencionada anteriormente la tiene disponible para el pago de sus cuentas, ya que puede tener una vasta cantidad de recursos, pero invertidos en distintas actividades.
- Disponible: Dinero actual para realizar pagos.
- Garantía: Pueden ser personas en función de aval, hipotecas, etc.
- Posición económica: Para terminar el analista necesita tener cuenta

todas las alteraciones que pueda sufrir el entorno y que afecten el riesgo crediticio. (Morales & Morales, 2014, p. 122).

2.2.2 Definición de cobranza

Como vimos anteriormente el crédito genera consigo cuentas por cobrar, es ahí donde ingresa el término de cobranza que implica todos los procedimientos para convertir dichas cuentas por cobrar en activos financieros palpables para la entidad (Izar & Ynzunza, 2017, p. 49)

Tal y como mencionan Morales y Morales (2014) quienes nos dicen que la cobranza es el procedimiento para administrar de manera adecuada las cuentas por cobrar de la empresa, así como las carteras de cada uno de los clientes para poder así recuperar los recursos brindados junto con las ganancias (Morales & Morales, 2014, p. 144)

El autor Calderón define la cobranza como la restauración de los créditos concedidos anteriormente por la empresa y el cual debe ser repuesto en el mínimo tiempo posible (Calderón, B. 2021, La cobranza).

2.2.2.1 Administración de cuentas por cobrar

Para realizar una adecuada administración de las cuentas por cobrar en una institución se debe tener un amplio conocimiento de la situación y del tipo de cliente con el que se está tratando, por ello como indican Morales y Morales (2014) es importante ejecutar estrategias de acuerdo a la situación actual de la industria, país y mundial, así como también de las particularidades de cada uno de los clientes, para poder así recuperar dichas cuentas manteniendo buenas relaciones comerciales (Morales y Morales, 2014, p. 145).

Para lograr la administración idónea de las cuentas por cobrar se necesita de 3 puntos principales (Longenecker, Moore, Petty, y Palich, 2008, pág. 376).

- **Selección y estándares de crédito**

Se basa en diagnosticar y determinar qué requerimientos mínimos necesita cumplir un cliente para lograr que se le incremente su línea de crédito; de acuerdo a distintos factores como serían las 5 C del crédito (carácter, capacidad, capital, condiciones y colateral) mencionadas anteriormente.

- **Condiciones de crédito**

En lo que respecta condiciones de pago vendrían a ser las pautas acordadas que indican bajo qué términos se reintegrará el crédito brindado; estas pueden ser condiciones de pago a determinados días, descuentos por pago anticipado, etc. (Emery & Finnerty, 2000, p. 618).

- **Supervisión de crédito**

El último punto nos indica, como su nombre lo indica, la inspección de los créditos según las pautas y consensos establecidos con anterioridad. (Emery & Finnerty, 2000, p. 618).

2.2.2.2 Indicadores de cobranzas

La finalidad de los indicadores de cobranza es la de brindar información confiable que ayude a la empresa a tomar decisiones y poder tener el conocimiento del avance en dicha área. Para ello los indicadores tendrán que poder ser realizados de manera rápida, sencilla y en tiempo real; por eso es indispensable contar con sistemas que permitan la elaboración de estos indicadores.

Ahora mencionaremos los 4 indicadores más importantes de cobranzas:

- **Plazo promedio de cobranzas**

Número de días en promedio que pasan entre que el cliente realice la

compra y realice el pago, este indicador es el más usado y más importantes en cuanto a clientes existentes se refiere, ya que para clientes nuevos no se tendría dicha información; cuando el PPC es inferior al plazo acordado para el crédito se puede hablar de una excelente gestión en la cobranza.

- **Antigüedad promedio de la deuda**

Similar al PPC este indicador se centra en calcular los días promedios transcurridos desde que se realizó la venta hasta la fecha, para así conocer el nivel de antigüedad de la deuda, este indicador se usa principalmente para clientes esporádicos o cuando el negocio es reciente y no se cuenta con gran cantidad de ventas aún.

- **Porcentaje de la deuda vencida**

Se calcula que porcentaje de la deuda total se encuentra vencida, este indicador oscila entre el 5% y cuando llega a ser menor al 3% se cuenta con una buena gestión y a su vez con un poco margen de mejora, por lo contrario, cuando es superior al 10% el margen de mejora es mucho mayor y requerirá de un menor esfuerzo para poder obtener resultados notorios lo cual significaría que no se está realizando la gestión adecuada.

- **Porcentaje de clientes gestionados**

Todo lo mencionado anteriormente son indicadores que nos brindan información sobre las deudas de los clientes y en qué estado se encuentran, pero también es importante evaluar lo que el área de cobranzas realiza para mejorar, por ello este indicador mide cual es el porcentaje de clientes con cuentas pendientes que han sido gestionados; lo recomendable es que el indicador fluctúe en porcentajes mayores al 75% lo cual demuestra un óptimo manejo de las cuentas por cobrar. (Intiza, 2021, sección de gestión de cobranzas).

2.2.2.3 Técnicas de cobranza

Existen distintas técnicas de cobranzas, las cuales varían según los distintos panoramas que se vayan dando con los clientes, los podemos separar en los siguientes grupos:

- **Según el riesgo**
 - **Riesgo Mínimo:** Son clientes con un buen carácter y optimas capacidades de pago, en estos casos se procede con trato amable y cordial.
 - **Riesgo Aceptable:** Son clientes que de igual manera tienen un buen carácter y no excelentes, pero si buena capacidad de pago, en estos casos se les da mayor atención y cuidado.
 - **Riesgo Alto:** Clientes con carencia de moralidad y con poca capacidad de pago, en estos casos se procura recurrir a instancias mayores de cobranza con el área judicial.

- **Según la actitud del cliente con los gestores de cobranza**
 - **Actitud Preguntona:** Cliente aduce ignorar su responsabilidad y los términos de ella, para estos casos el gestor tiene que informar de las cuentas y sus acuerdos previos, exigir el cumplimiento de los mismos y señalar que no se podrá tener mayor tolerancia.
 - **Actitud Hostil:** Cliente ejerce un trato de superioridad haciendo sentir al gestor de cobranza un trabajador sin jerarquía alguna, para estos casos se le tiene que brindar todos los elementos necesarios para que exija el cumplimiento de los pagos, a la vez del respaldo de los altos mandos del área.

- **Actitud Agresiva:** Clientes con carácter fuerte y complicado, pero con buena capacidad, el trato para dichos clientes tiene que ser sin demostrar temor, sabiendo escuchar sin cortar sus ideas y contestar aclarando todas las dudas que pueda tener para exigirle el pago de sus obligaciones.
- **Actitud Terca:** Clientes testarudos, muchas veces con poca capacidad intelectual o negligentes, en estos casos se tiene que explicar al cliente sobre sus obligaciones de manera corta y sencilla, lo más conciso posible y cerciorarse si se está comprendiendo.
- **Actitud Apática:** Cliente con conocimientos pero que no está convencido de la información brindada, para dichos clientes se procede explicándole con documentos oficiales para que puedan reconocer la deuda y cumplir sus obligaciones.
- **Actitud Trágica:** Clientes que manifiestan e incluso inventan desgracias y adversidades para evadir su responsabilidad, en estos casos se tiene que interrumpir dichas historias con mucha amabilidad y cordialidad para poder explicarle que no se podrán aceptar excusas para sus pagos.
- **Actitud Charlatán:** Clientes que se salen del tema principal de conversación y conversan de distintas cosas para evitar tocar el tema del cobro, en estos casos se le escucha y se busca el momento adecuado para tocarle el tema de cobro impidiendo que se salga del tema.
- **Actitud Excesivamente amable:** Clientes que tratan con amabilidad y halados en demasía e incluso “regalos”, para estos casos se tienen que rechazar cualquier tipo de presentes o facilidades brindadas, señalarle cordialmente el motivo principal de la comunicación y exhortarlos a que por favor

cumplan con sus obligaciones.

- **Actitud Burlona:** Clientes con actitud burlona e incluso clientes atentos que brindan promesas que nunca cumplen, en estos casos el gestor de cobranza debe de brindar una actitud enérgica y ser tajantes con las fechas de pago para que se cumplan sin ningún tipo de excusas.
 - **Actitud Ocupada:** Clientes con muy poca disposición de tiempo, para este tipo de clientes el asesor de cobranzas tiene que indagar sobre las horas libres del cliente, tener paciencia y cerciorarse que la información está siendo recibida.
 - **Actitud Ausente:** Cliente al cual no se le puede encontrar, para estos clientes se tienen que hacer entrega de información por todos los medios posibles, ya sea por correo, llamadas, mensajes de texto, a través de terceras personas y enviándola a su mismo domicilio legal.
 - **Actitud de No tener dinero:** Clientes que indican falta de capacidad de pago, siendo muchas veces una mentira y solo omiten la verdadera razón, para estos casos se tiene que tratar de investigar la verdadera razón de la falta de pago y brindar alternativas de solución de ser necesario y posible.
- **Según la actitud del cliente con la deuda**
 - **Cliente mal informado:** cuando existe fallas en la información, en estos casos se procede a explicar y clarificar las condiciones de pago según lo acordado anteriormente.
 - **Cliente Negligente:** Cliente descuidado en sus pagos y sin brindarle la debida importancia, se procede a informarle cuales serían las consecuencias que podría enfrentar por sus

acciones.

- **Incapacidad de pago:** Clientes con poca capacidad de pago, se procederá a evaluar una reestructura de la deuda y que alternativas se pueden tener en cuenta.
- **Fechas de pago sin coincidencia con la fecha de ingresos:** Falta de sincronización en el acuerdo de las fechas de pago, en estos casos el gestor de cobranza debería ceder a cambiar las fechas de pago por única vez y dejando claro que esos acuerdos se deben tratar con anticipación al momento de la venta.
- **Cliente con problemas de fuerza mayor:** Clientes que tuvieron problemas ya sea por desastres naturales, crisis general, quiebra, etc.; en dichos casos se tiene que dar las facilidades que el cliente necesite para así poderlo ayudar a que cumpla con sus pagos.
- **Clientes con liquidez transitoria:** Clientes que utilizan sus fondos en otras actividades, en estos casos se tiene que ser firmes y exigir que cumplan con sus responsabilidades según los acuerdos pactados (Morales & Morales, 2014, pp. 173-174).

2.2.3 Sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP)

El ERP es un sistema el cual se encarga de integrar distintas áreas tanto en sus procesos como en el almacenamiento de su base de datos, lo cual brinda una solución en la realización de las distintas funciones de cada una de las áreas de una organización, así como también la integración entre ellas. (AECA, 2015)

2.2.3.1 Estructura de un ERP.

- Infraestructura de Hardware: Dependiendo del ERP que se necesite para la organización el hardware requerido puede variar desde una simple PC de gama media hasta un sistema de servidores multiprocesadores completos, dependiendo de la exigencia de las tareas a realizar.
- Infraestructura de Software: Una vez con la maquinaria necesaria se necesitará un sistema operativo compatible con el programa de ERP requerido, entre los más compatibles tenemos Windows y Linux.
- Gestor de base de datos: de igual forma el tamaño de la base de datos dependerá de lo solicitado por la organización.
- Aplicación: En este punto se encuentra lo más importante en un ERP, aquí se verán las distintas funciones y aplicaciones que se podrán realizar, en mucho de los casos personalizable por la organización, todo ello en distintos módulos que son las secciones por áreas y funciones que se realizarán.
- Interfaz: Es lo que permitirá usar y aprovechar todo lo anteriormente mencionado. (AECA, 2015)

2.2.4 Estrategias digitales (Chatbot).

El concepto de chatbot trata de la implementación de inteligencia artificial para responder o empezar conversaciones de manera robotizada y automática según los criterios datos que se brinden, de tal forma podemos identificar los siguientes tipos:

- De ventas: bots utilizados para la venta de productos, brindar información sobre ellos y todas las funciones que puedan derivar de ello.
- De servicio al cliente: Utilizados para el dialogo con clientes y poder responder las distintas dudas que puedan tener.
- De noticias y entretenimiento: Envíos masivos de información general, mayormente por medio de canales. (como se citó en García, 2018, p. 17).

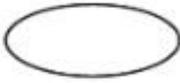
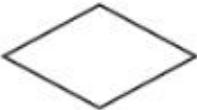
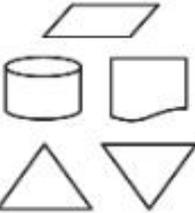
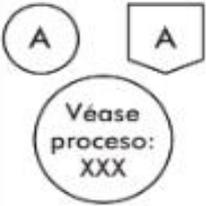
2.2.5 Diagrama de Flujos

Un diagrama de Flujo representa en una gráfica todas las tareas o actividades que se realizan dentro de un proceso general, presentados de manera sencilla y elaborados de igual manera, con el fin de simplificar la visualización y entendimiento del proceso de manera ágil. (Pardo, 2017, p.72)

Para la elaboración de un diagrama de flujos se tienen en cuenta distintas figuras que se presentarán en la siguiente figura:

Figura 4

Simbología utilizada en el diagrama de Flujos.

Símbolo	Nombre	Descripción
	Elipse u óvalo	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservado a la primera y a la última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales.
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar.
	Rombo	Aparece cuando es necesario tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta.
	Flecha	Utilizada para unir el resto de símbolos entre sí, indicando la dirección secuencial de las actividades.
	Símbolos de entrada y salida	Se utilizan para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso, o para recoger salidas generadas durante el desarrollo del mismo. El símbolo de entrada elegido se conectará con una flecha hacia la actividad que lo emplea. El símbolo de salida elegido se conectará con una flecha desde la actividad de la que surge hacia el símbolo de salida.
	Conectores	Usados para representar conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos. Si el proceso es largo y el diagrama de flujo no cabe en una hoja, se suele utilizar algún símbolo para conectar una hoja con otra. Una letra o un número en el interior del símbolo indica que la secuencia enlaza con un símbolo equivalente. También se pueden utilizar para vincular el proceso que estamos dibujando con otro proceso relacionado.

Nota: Símbolos utilizados para la elaboración de un diagrama de flujos. Tomado de Símbolos utilizados en la construcción de flujogramas, por Pardo, 2017, p. 74.

2.3 Marco conceptual

- **Cartera morosa:** Son todos los clientes que tienen cuentas pendientes de pago que ya excedieron el plazo de pago acordado.
- **Chatbot:** Son softwares basados en inteligencias artificiales que permiten la robotización de los envíos de mensajes a los clientes de una empresa para distintas funciones y finalidades.
- **Cobranza:** Es el proceso de recuperar todos los créditos brindados por la organización y convertirlos en activos disponibles para la misma.
- **Crédito:** Es aquel convenio que existe entre dos partes por la prestación de servicios o bienes que serán retribuidos en un tiempo establecido.
- **Cuentas por cobrar:** Son todas las partidas o documentos emitidos por una venta al crédito, los cuales están pendientes de pago y deben ser cobrados por la empresa.
- **Morosidad:** Es el atraso o incumplimiento a la hora de realizar los pagos sobre algún bien o servicio obtenido en modalidad de crédito.
- **Políticas de cobranza:** Lineamientos para el correcto y adecuado proceso de cobranza, para poder recuperar las cuentas morosas y que las que se encuentren al día sean pagadas en los plazos establecidos.
- **Políticas de crédito:** Son todos los parámetros que se deben tener en cuenta a la hora de brindar crédito a un cliente, para poder minimizar el riesgo crediticio.
- **Riesgo crediticio:** Se refiere a la probabilidad que existe de que un cliente incumpla total o parcialmente con sus obligaciones, así como también el retraso en sus plazos establecidos.

- **Sistemas de Planificación de Recursos empresariales:** Es el sistema operacional con el que cuenta la empresa para poder integrar los distintos procedimientos y las distintas áreas de forma que toda la base de datos se encuentre unificada.
- **Solvencia económica:** Es la capacidad con la que cuentan las personas o empresas para poder cumplir con sus pagos.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

3.1 Contexto Laboral

El área de créditos y cobranzas de la empresa de Panorama CSC, se encarga del manejo de las carteras de clientes de las distintas empresas que pertenecen a la corporación Jeruth de la cual es parte también. Años anteriores a la pandemia las empresas de la corporación tales como tiendas EL, tiendas Adams, marca John Holden, etc. Venían experimentando un aumento de sus ventas considerable y por lo cual la carga de trabajo iba aumentando paralelamente, luego de la pandemia la crisis también repercutió fuertemente en la corporación y por lo cual el personal en general disminuyó considerablemente, caso particular el área de créditos y cobranzas se redujo a más del 50% de su personal, pasando de un total de 18 trabajadores en enero 2020 a 8 trabajadores en septiembre 2021.

Lo primero a tener en cuenta respecto al área de créditos y cobranzas es que los créditos comerciales que se brindan a los clientes son exentos de intereses, ya que el área comercial se ve supeditada al área comercial de las distintas empresas de la corporación estas vieron pertinente trabajar brindándoles la facilidad de ventas con pagos a plazos, pero con 0% de intereses. Los únicos cargos adicionales que se le cobran a los clientes son cuando por falta de fondos el cliente decide devolver mercadería y el área comercial lo autoriza, en estos casos el cliente tiene que correr con los gastos de envíos y de ser mercadería antigua el precio también disminuirá.

Partiendo de lo anteriormente mencionado cuando un cliente nuevo decide trabajar a crédito con alguna de las empresas de la corporación se le solicita el llenado de una ficha en la cual brinde los datos principales de la empresa, tales como razón social, Ruc y representante legal, así como también se le solicita las referencias de 3 proveedores que trabajen con ellos para poder

realizar las llamadas preventivas en las cuales nos comunicamos con dichos proveedores y averiguamos cual es el comportamiento de pago del cliente, adicional a ello se revisa la central de riesgo SENTINEL de la empresa y de los representantes legales, así como también de los avales si fuera necesario.

Aún con dicho análisis se puede ver que una parte de dichos clientes no cumple con sus obligaciones dentro de los plazos establecidos o incluso indican no poder hacerse cargo de la cuenta, por ello se ve pertinente realizar un análisis más profundo para poder minimizar dicho riesgo, solicitar información sobre el estado resultados y actualidad de la empresa se ve pertinente para tener la certeza de que la empresa tendrá la solvencia para poder pagar sus cuotas en un futuro cercano, de igual manera realizar un análisis más a detalle con sus principales proveedores solicitando indicadores claves tales como el tiempo promedio de pago de sus cuentas y su línea crediticia con cada uno de ellos.

Una vez realizado el procedimiento de otorgamiento de crédito entramos a las cobranzas de las cuentas que como mencionamos se exceden de los plazos o que los clientes se niegan a pagar, para ello se tendrá que analizar los principales motivos de dicho problema, como por ejemplo clientes que indican no tener entidades bancarias cerca a sus establecimientos para realizar el pago, clientes mayores que no tienen los conocimientos para hacer uso de la tecnología para el pago de sus cuentas, falta de información sobre las fechas, etc. Para ello es necesario realizar un análisis a medida de dichos clientes para poder así anticipar dichos percances en futuras ventas.

Para todo ello se ve necesario hacer uso de los principales indicadores de cobranza tales como la realización de reportes que nos permitan visualizar el PPC (Plazo promedio de cobranzas), la antigüedad promedio de las deudas pendientes y que porcentaje representa respecto al total, para con ello poder personalizar y agrupar los distintos tipos de clientes que se tienen y poder tomar medidas y tratos específicos para ellos; también será importante controlar el trabajo de cada gestor de cobranzas y así controlar

las labores y gestionar los esfuerzos que son necesarios para cumplir los objetivos con el personal reducido con el que se cuenta, para ello se podrá hacer uso de los sistemas de gestión brindados por la corporación.

3.1.1 Generalidades de la Empresa

La empresa Panorama CSC S.A. pertenece a la corporación Jeruth, la cual surgió en el año 1971 con la apertura de la primera tienda “Él S.A.” y a la cual se fue sumando empresas de distintos rubros y en la que Panorama CSC sería fundada en el año 1984 bajo el nombre de Panorama Services, la cual surgió como solución para darle soporte administrativo a las distintas empresas de la corporación que van desde empresa inmobiliarias, retail, servicios, etc.

La corporación Jeruth comprende un total de 18 empresas de distintos rubros vinculados de distintas formas entre sí, buscando una sinergia que permita el correcto funcionamiento de las mismas y así poder satisfacer las distintas necesidades de sus clientes en sus respectivas áreas, a continuación, se presentarán las empresas en mención:

- CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA AMÉRICA S.R.L
- TIENDAS ÉL ORIENTE S.A.C.
- ÉL IQUITOS S.A.C.
- PANORAMA STAFF S.A.C.
- PANORAMA OUTSOURCING S.A
- LLAVE EN MANO PROYECTOS S.A.C. (LUMINIKA)
- UP GRADE S.A.C. (BARRIO)

- GLOBAL SOURCING S.A.C. (DONATELLI)
- Texcorp S.A.C.
- INMOBILIARIA ANELJO S.A.
- SINERCORP S.A.C.
- ADAMS S.A.
- EL S.A.
- LEATHERCORP S.A.C.
- LLAVE EN MANO INMOBILIARIAS S.A.C.
- PANORAMA CSC S.A.C.
- REMATE DE FABRICA S.A.C.
- SAMITEX S.A. (JOHN HOLDEN)

La empresa Panorama CSC es la encargada del manejo de las áreas de contabilidad, finanzas, así como también de créditos y cobranzas de sus empresas hermanas, por lo cual es una empresa fundamental para el correcto funcionamiento de las demás, por lo que un adecuado manejo de las distintas áreas y obligaciones es primordial en la corporación.

3.1.2 Visión

Consolidarnos en el mercado como una empresa líder especialista en la tercerización de procesos de Negocios, con una oferta de servicios diferentes, incorporando nuevas unidades de negocios e introducirnos en el mercado internacional.

3.1.3 Misión

Brindar servicios de calidad y confiabilidad garantizadas a las organizaciones hermanas y a nuestros clientes externos, basados en nuestros valores y comprometidos con los resultados.

3.1.4 Valores

- **Integridad:** Hacer lo correcto y admitir rápidamente los errores cometidos. La palabra equivale a un compromiso escrito. Ser sinceros en privado y en público. No permitir que colaboradores dentro de la organización no sigan dichos valores.
- **Liderazgo:** Tener un alto sentido del deber y asumir la responsabilidad de llevar adelante las tareas y funciones por sobre los problemas y barreras que se puedan presentar. Tener una visión clara de los objetivos y hacia dónde ir. Cumplir con las responsabilidades y compromisos en el tiempo y condiciones establecidas. Cuando se lidera un equipo, facilitar el conseguir sus objetivos, enseñar y desarrollar personas.
- **Pasión por crecer:** Buscar asumir nuevos retos y dificultades, así como aprender cosas nuevas, ya que estas son oportunidades de desarrollo. Disfrutar nuestro trabajo y creer en nuestra contribución al éxito del negocio. Tener una sana insatisfacción con el estatus quo y buscar innovar. Estar siempre en la búsqueda de oportunidades de desarrollo de nuevos negocios y oportunidades comerciales.

- **Excelencia en la ejecución:** Estar comprometidos con entregar a los clientes productos, servicios y experiencias de la más alta calidad. Demostrar un rendimiento sobresaliente, por lo que los clientes saben que pueden confiar. Estar decididos a que seamos los mejores en la ejecución de los aspectos más importantes del negocio. Anticiparse a los problemas e inconvenientes con soluciones efectivas.
- **Trabajo en equipo:** Estar dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para que el equipo alcance objetivos retadores. Confiar en las capacidades y compromiso de los demás miembros del equipo. Estar dispuestos a colaborar con nuestro equipo independientemente de nuestro rol en la compañía. Buscar proactivamente desarrollar y compartir nuestros conocimientos con los otros miembros del equipo.

3.1.5 Objetivos y funciones del área de créditos y cobranzas

Tabla 1

Objetivos y funciones del área de créditos y cobranzas.

Objetivo del área	El otorgamiento adecuado de crédito comercial a los clientes, así como garantizar el control y la recuperación del mismo minimizando el riesgo de incobrabilidad.
Funciones del área	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar el otorgamiento de créditos a clientes nuevos y existentes.• Evaluar regularmente el comportamiento crediticio de la cartera o carteras de clientes de la corporación, ampliando o reduciendo las líneas de crédito según sea el caso.• Descargar diariamente las operaciones en las cuentas de las empresas administradas.• Ingresar la cobranza efectiva en los sistemas de cobranza, actualización de estados de cuenta y demás reportes de cobranza en el respectivo sistema de planificación de recursos empresariales (SAP).• Gestionar las cobranzas diarias a clientes asignados, haciendo seguimiento de sus cuentas en general a través de llamadas, cartas o programación de visitas.

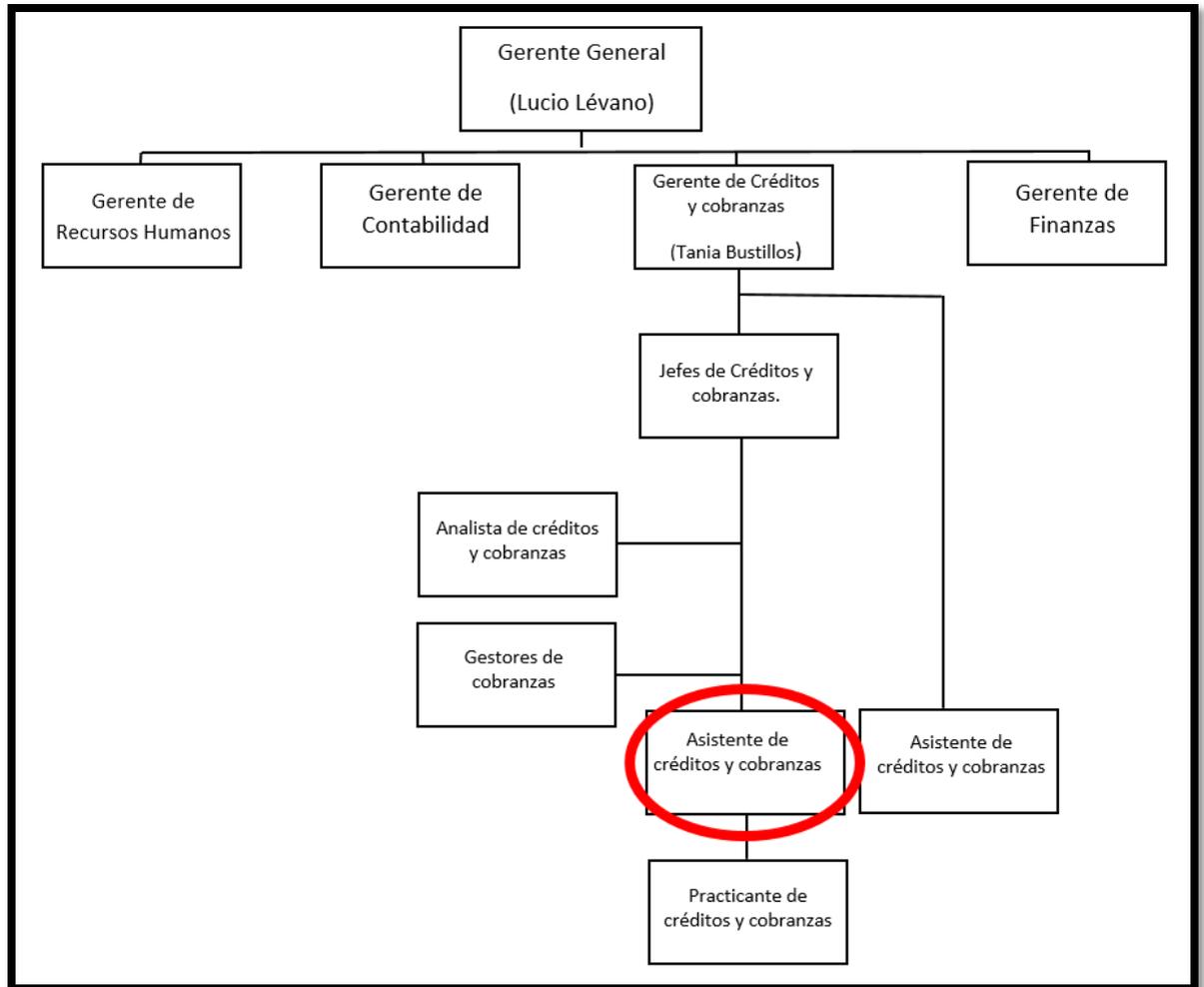
Nota: Elaboración propia.

3.1.6 Estructura de la empresa

Dentro de la empresa Panorama CSC existen distintas estructuras independientes para cada área, a continuación, se presentará el organigrama del área de Créditos y cobranzas, dicho esquema refleja la cantidad de colaboradores que se necesitan para un funcionamiento óptimo del mismo, pero que actualmente por la crisis mundial se encuentra altamente reducida.

Figura 5

Organigrama del área de Créditos y Cobranzas.



Nota: Panorama CSC S.A.C.

3.2 Procedimiento

Según lo expuesto sobre la actualidad del área de créditos y cobranzas, se procederá a presentar una propuesta de mejora que busque solventar los problemas identificados anteriormente, para ello la propuesta se dividirá en 3 etapas donde se buscará lograr un procedimiento de otorgamiento de créditos mucho más eficaz, la optimización de las tareas para solventar el poco personal actual dentro del área y la elaboración de indicadores que nos ayuden a tener un mayor control de la cartera de clientes con cuentas pendientes y el trabajo que se realiza para solventarlo.

3.2.1 Solicitud de créditos

Como se pudo apreciar en los capítulos anteriores la solicitud de crédito de una cliente es el primer y más importante filtro para el logro de los objetivos del área de créditos y cobranzas, es ahí donde se debe ser cuidadoso para escoger con que clientes se deben trabajar, bajo que modalidad y con qué condiciones de pago. Por ello es imprescindible tener un adecuado filtro de información y solicitar los documentos que sean necesarios para el correcto análisis.

En la empresa panorama se puede apreciar que existe problemas en este procedimiento, puesto que analizando la cartera de clientes con problemas de pago tenemos que una parte de ellos son clientes nuevos, por lo cual se entiende que se debe mejorar y fortalecer el análisis que se realiza hasta la fecha, considerando las 5 C's del crédito y utilizando las técnicas de análisis del crédito mencionadas anteriormente.

3.2.2 Optimización de tareas

Como ya se mencionó, por las consecuencias de la crisis sanitaria mundial se tuvo que reducir el número de colaboradores tanto del área de créditos y cobranzas como de la corporación en general, por lo cual hoy en día que las actividades económicas se están retomando y el volumen de clientes se está normalizando se forma una gran carga laboral para los trabajadores actuales y muchas veces se omiten tareas o se simplifican tareas muy importantes tales como el adecuado análisis para el otorgamiento de crédito o la gestión de cobranzas en sí, ya que no se puede abarcar la totalidad de tareas.

Por el motivo expuesto se ve necesario la implementación de medidas y la búsqueda de automatización en las tareas que demanden una gran cantidad de tiempo, en este aspecto una de las tareas más extensas de realizar es la de los envíos de mensajes a los clientes para recordar e informar sobre los datos necesarios para los pagos de sus cuentas, por lo cual en este trabajo se propone la implementación de un sistema de estrategias digitales para la integración de una automatización para estos mensajes.

3.2.3 Control de carteras de clientes

En la empresa Panorama por los distintos motivos expuestos anteriormente se ha incrementado la cartera de clientes morosos e incluso con el aumento de clientes nuevos se necesita tener un adecuado control y orden de dichos clientes, tener una cartera de clientes que pueda ser tratada con facilidad y con las adecuadas estrategias de cobranza por cliente.

Para poder realizar esta función y poder identificar de mejor manera el tipo de clientes a tratar y el progreso del área en general se aprovechará el ERP de la corporación, el cual es el SAP (Systemanalyse and Programmentwicklung), para poder obtener los indicadores de cobranzas y así poder personalizar las técnicas de cobranza a emplear según el tipo de cliente identificado y el riesgo que tengan las distintas cuentas.

3.3 Modelo de Mejora

A continuación, se procederá a aplicar y detallar cada propuesta de mejora mencionada, indicando el procedimiento a realizar y las ventajas o beneficios que nos brindan cada una de ellas, para poder tener un área de créditos y cobranzas mucho más eficiente y eficaz.

3.3.1 Solicitud de créditos

Para el proceso de otorgamiento de créditos a clientes nuevos, así como también el análisis de los clientes ya existentes que desean incrementar su línea de crédito, se mostrará los documentos requeridos y los procedimientos realizados actualmente para luego poder mostrar un proceso mucho más completo y que busque minimizar el riesgo existente actualmente.

En primer lugar, mencionaremos los principales puntos a tener en cuenta para el análisis de otorgamiento de crédito en base a las 5 C's del crédito.

- **Carácter:** Para el análisis del historial crediticio, comportamiento de pago y reputación del cliente se solicitará información tal y como: Referencias comerciales de sus principales proveedores y se revisará el historial de pagos en la central de riesgo Sentinel.
- **Capacidad:** Para medir la capacidad de que el cliente cumpla con sus obligaciones de pago también verificaremos las líneas de crédito aceptadas a la fecha por las distintas entidades bancarias en el reporte Sentinel del solicitante.
- **Capital:** Para el análisis de la solidez financiera del cliente se solicitará que presente el reporte del programa de declaración tributaria (TPD) así como su ficha RUC del solicitante.

- Condiciones: En el tema de las condiciones del entorno del solicitante dependerá del momento en que se dé la solicitud y en qué actualidad se encuentra, como ejemplos claros los cambios políticos que se puedan dar, el tema de la pandemia, entre otros, tienen que ser factores fundamentales para el análisis del crédito.
- Colateral: Como garantías a los créditos se trabajará con el análisis de los avales de las entidades solicitantes de crédito, los cuales pueden ser los mismos representantes legales de las compañías.

Con las 5C's cubiertas se especificarán los procedimientos para el otorgamiento de líneas de crédito:

3.3.1.1 Solicitud de clientes nuevos

Para los clientes nuevos que soliciten ventas al crédito, en cualquiera de las empresas de la corporación, tendrán que enviar con el respectivo encargado del área comercial la siguiente documentación:

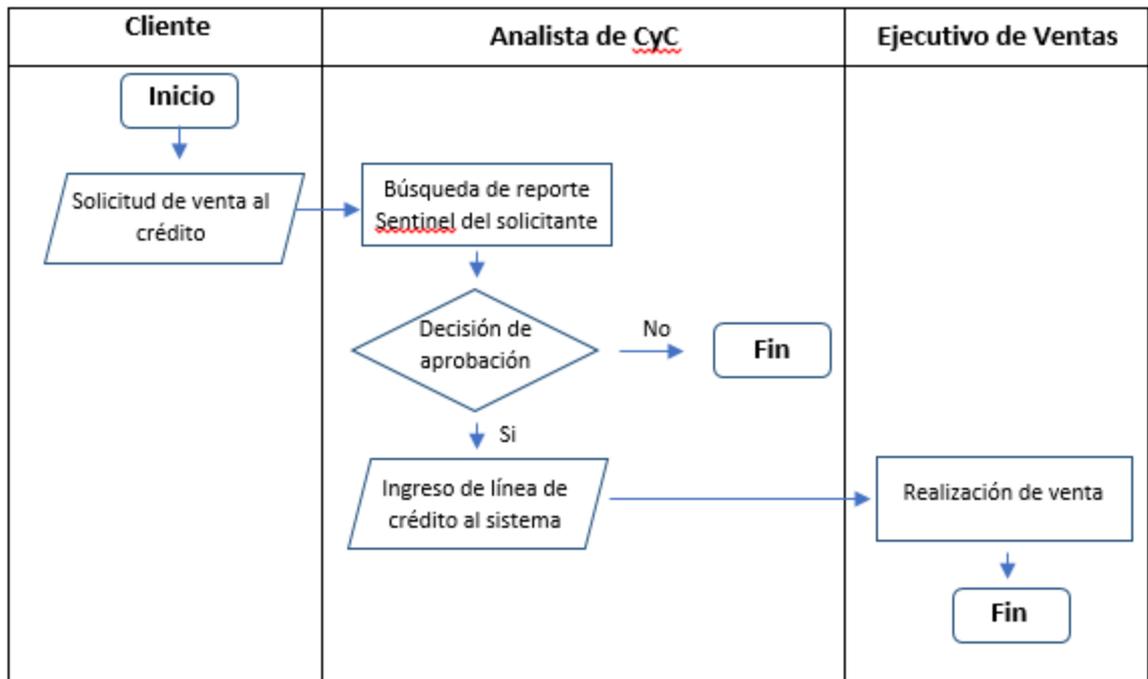
- Últimas facturas con sus 3 principales proveedores.
- PDT de los últimos 3 meses y anual del último año.
- Ficha Ruc
- Ficha Ruc y principales datos del Aval (de ser el caso)

Una vez se tenga la información solicitada se procederá a revisar el reporte de la central de riesgo Sentinel del solicitante, de no contar con información en Sentinel se analizará los PDT y el comportamiento con sus proveedores y se otorgará una línea de crédito base de S/. 3,000.00 por 6 meses para luego según el comportamiento de pago pueda ser reevaluado, de tener un reporte con cuentas pendientes se solicitará cartas de no adeudo o algún documento que certifique que no cuenta con pendientes, de lo contrario solo

se podrá trabajar con ventas al contado por un periodo de 6 meses para poder realizar una nueva evaluación, de tener un buen reporte y contar con líneas de créditos otorgadas por otras entidades se analizará los montos junto con los demás documentos solicitados para poder brindar una línea de crédito adecuada.

Figura 6

Diagrama de flujo para otorgamiento de nuevos créditos actual.

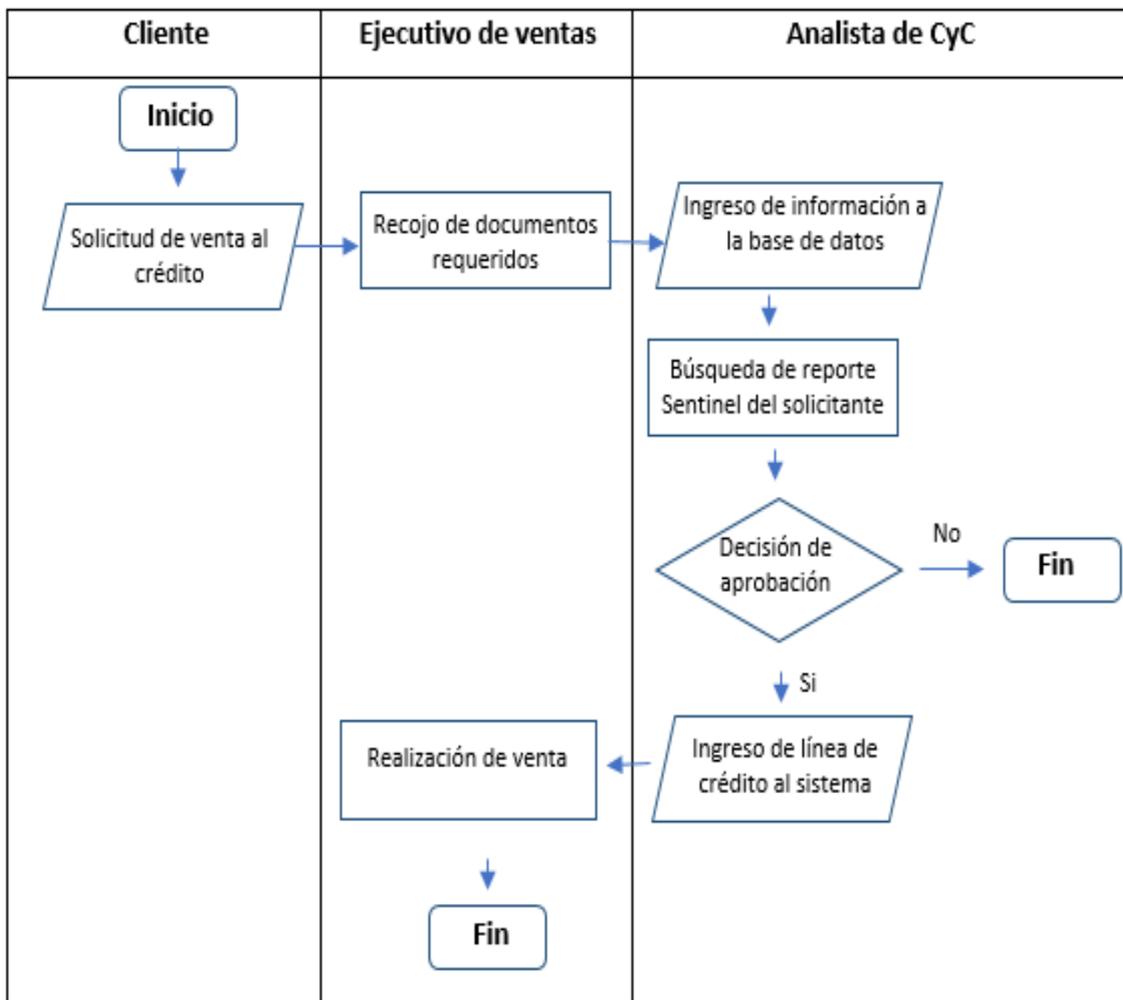


Nota: Diagrama de flujos para el proceso de otorgamiento de línea de crédito a clientes nuevos que se realiza actualmente.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se mostrará el flujo de mejora propuesto incluyendo las mejoras propuestas como son la recepción de información necesaria para el análisis más completo del cliente y de su situación actual, pasada y proyectada.

Figura 7

Diagrama de flujo para otorgamiento de nuevos créditos propuesto.



Nota: Diagrama de flujos para el proceso de otorgamiento de línea de crédito a clientes nuevos.

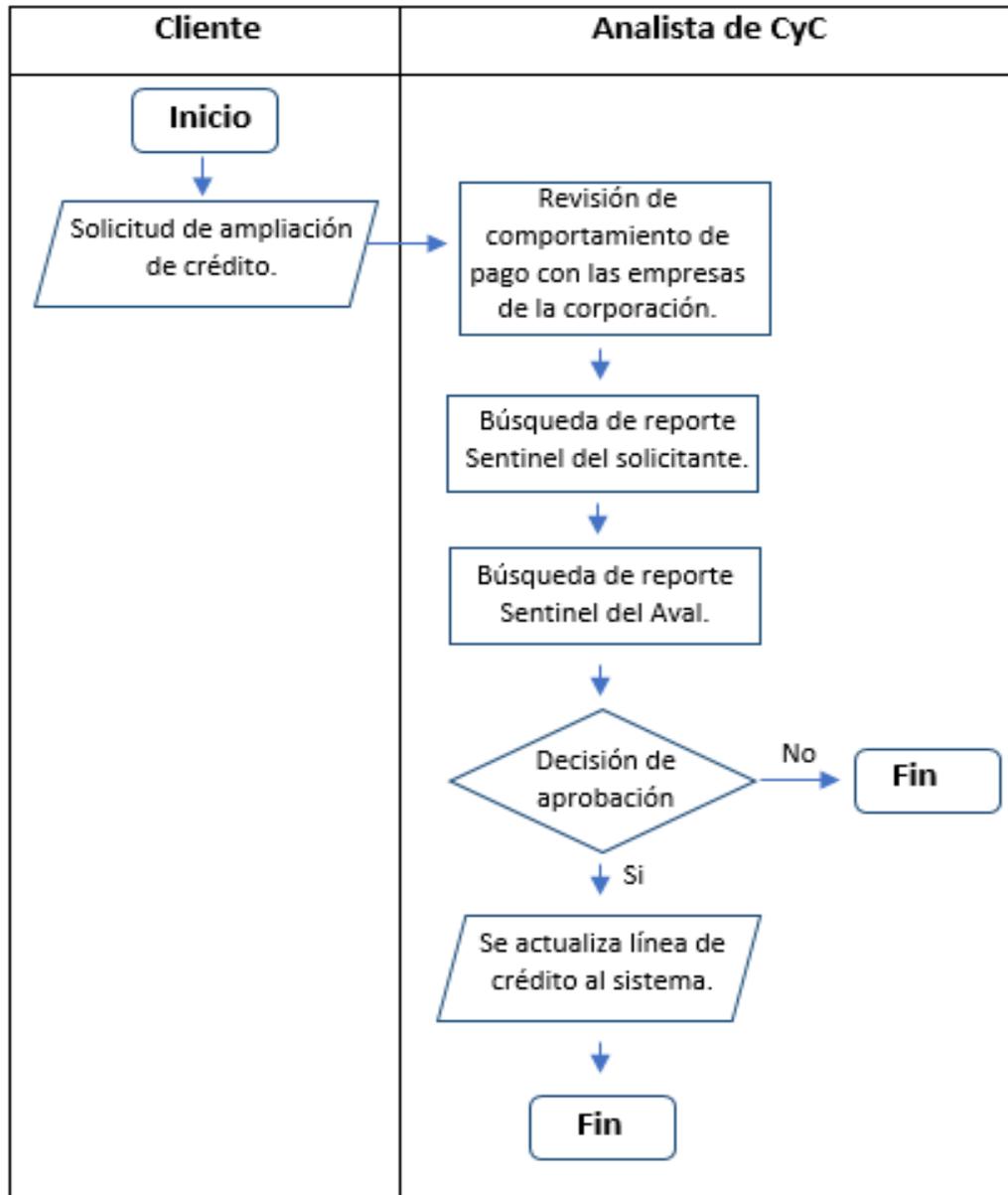
3.3.1.2 Reevaluación de clientes existentes

Para el análisis de reevaluación de líneas de crédito el cliente tiene que haber trabajado mínimo 6 meses con alguna de las empresas de la corporación o presentar algún aval que pueda optar por un aumento de línea de crédito, para lo cual se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

- Evaluación de comportamiento de pago con las empresas de la corporación de las cuales sea cliente, no tener atrasos, devoluciones de mercadería injustificados, cuentas pendientes de pago o comportamientos irrespetuosos con el personal.
- Revisión a la fecha del reporte Sentinel, evaluar la evolución del cliente en su historial crediticio general.
- Análisis de los documentos del Aval; fichas RUC, reportes sentinel y PDT.
- Revisión si el cliente cuenta con partidas a su nombre (propiedades y bienes) (solo para clientes que soliciten líneas de crédito mayores a S/. 15,000.00).

Figura 8

Diagrama de flujo para la evaluación de clientes existentes actual.

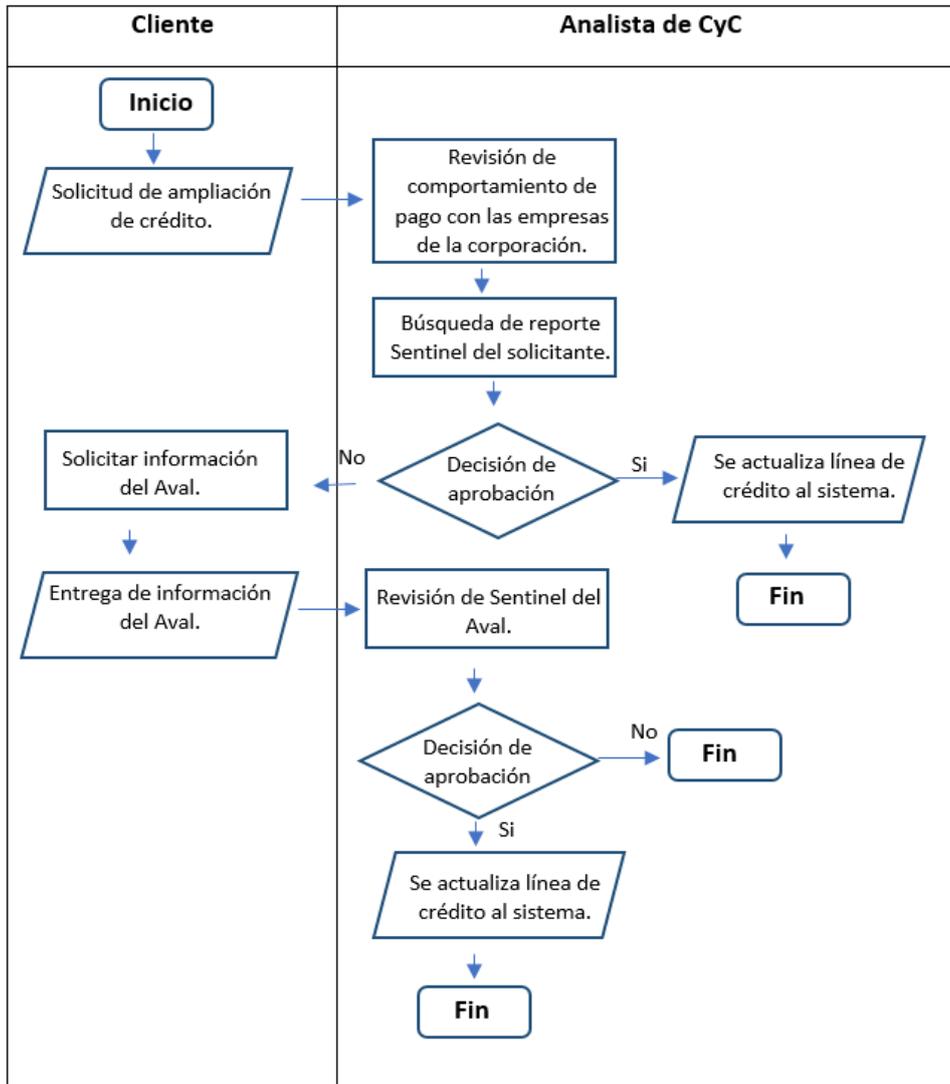


Nota: Diagrama de flujos para el proceso de reevaluación de línea de crédito para clientes existentes que se realiza actualmente.

Se mostrará a continuación el flujo de mejora propuesto con parámetros más específicos e incluyendo la solicitud de información necesaria para el correcto análisis, como son los documentos del aval de ser necesarios.

Figura 9

Diagrama de flujo para le evaluación de clientes existentes propuesto.



Nota: Diagrama de flujos para el proceso de reevaluación de línea de crédito para clientes existentes.

3.3.2 Optimización de tareas

Una vez aprobado el crédito de un cliente y al haberse realizado una venta al mismo, se coordina un cronograma de pagos al cliente con las fechas, montos, códigos y banco en el cual tiene que realizar los pagos, para ello el personal de créditos y cobranzas envía a cada uno de los clientes todos estos pagos para que el cliente permanezca siempre informado y así evitar el retraso en los pagos por falta de información.

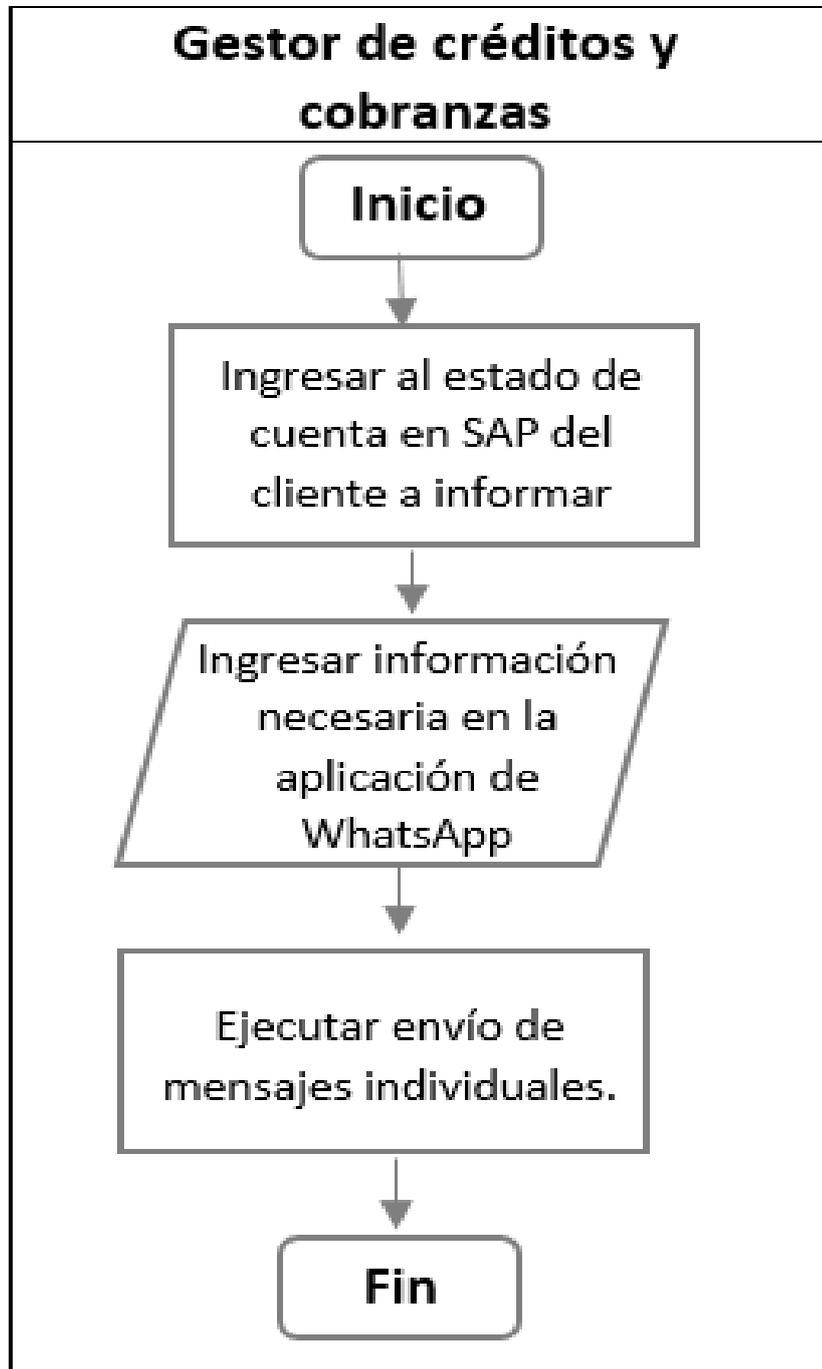
Esta tarea es una de las que mayor tiempo involucra al realizarlas, puesto que por la cantidad de clientes actuales se realiza diariamente, en la cual se les envía a todos los clientes que tengan cuentas próximas a vencer sobre los datos mencionados a través de un mensaje de WhatsApp, estos mensajes se envían personalmente a cada cliente, lo cual toma gran cantidad de tiempo.

3.3.2.1 Procedimiento manual

El procedimiento manual realizado consta de ingresar dentro del sistema ERP de la corporación y acceder al estado de cuenta del cliente al cual se le tiene que brindar la información, extraer esa información y colocarla dentro del mensaje de WhatsApp del cliente, este procedimiento si bien es cierto es simple y toma un tiempo aproximado de 3 minutos por cada cliente, al tener en cuenta el número de clientes a los cuales se les tiene que informar, aproximadamente 45 clientes diarios, se vuelve una tarea tediosa y que toma un tiempo que se puede aprovechar en la realización de otras tareas o que muchas veces no puede completarse en su totalidad.

Figura 10

Diagrama de flujo envíos de mensajes manuales.



Nota: Diagrama de flujos para el proceso envío de mensajes de manera manual, el cual se repite para cada cliente individualmente.

3.3.2.2 Propuesta de envíos masivos

Para poder optimizar el tiempo utilizado en esta tarea se propuso la utilización de una plataforma virtual de “chatbot” proporcionada por el proveedor VCA Perú, la cual brinda servicios de estrategias digitales en la cual una de ellas con unos pasos simplificados puede realizar el envío de los mensajes de manera masiva tan solo con subir la data en el portal web proporcionado.

El nuevo procedimiento consiste en exportar desde el ERP de la corporación las cuentas por cobrar que necesitan ser informadas en día en un Excel con los datos necesarios, subir esta data a la plataforma web del proveedor, verificar que los datos y números telefónicos sean los correctos, y finalmente ejecutar el envío de los mensajes automáticamente, este procedimiento toma un tiempo máximo de 10 minutos diarios independientemente del número de clientes a informar.

A continuación, detallamos el procedimiento a realizar:

- **Exportar cuentas por cobrar del SAP:** Aprovechando el ERP de la corporación, el Systemanalyse and Programmentwicklung (SAP), el personal de créditos y cobranzas ingresa al módulo FBL5N que guarda todas las cuentas por cobrar pendientes y con un perfil previamente establecido que muestre las cuentas que estén a determinados días de vencer y se exporta esta información en un formato Excel.

Figura 11

Módulo FBL5N SAP.

St	Cuenta	Nombre 1	Num. Letra	Referencia	Fecha emisión	Fecha de pago	Num. Unico Letra	Impte.MD	Mo	DeDP	Ve	Categoría
●	100001008	INVERSIONES & MANUFACTURAS ROJ	0400002881	C200000580	07.08.2020	30.10.2020	562-2508-4	5,514.80	PEN	3-	●	Zona
●	100004022	CASA OMAR IMPORT Y REPRESENT.	0400003134	C200000621	17.08.2020	30.10.2020	562-5818-8	1,000.00	PEN	3-	●	Zona
●	100005722	CLEOFE TERESA GUTIERREZ SARMIE	0400003971	C200000748	15.10.2020	30.10.2020	566-4534-4	515.56	PEN	3-	●	Zona
●	100005775	SISSY GIANINNA HUAMAN SALAZAR	0400002607	C200000555	05.08.2020	30.10.2020	562-0889-0	796.00	PEN	3-	●	Zona
●	100005861	DONNY'S S.A.	0400003211	C200000632	21.08.2020	30.10.2020	563-0009-8	1,750.00	PEN	3-	●	Zona
●	100005964	CORPORACION TEXTIL VICTORIA S.	0400003669	C200000681	16.09.2020	30.10.2020	564-2747-7	5,193.00	PEN	3-	●	Zona
●	100020254	INVERSIONES A LDISA S.R.L.T.D.	0400002673	C200000557	06.08.2020	30.10.2020	562-2251-5	1,185.76	PEN	3-	●	Zona
●	100020828	COMERCIAL HATADA E.I.R.L.	0400003291	C200000648	26.08.2020	30.10.2020	563-1699-0	1,462.56	PEN	3-	●	Zona
●	100021921	ALMEN ESTABLECIMIENTOS E.I.R.L.	0400002925	C200000586	10.08.2020	30.10.2020	562-2285-8	950.36	PEN	3-	●	Zona
●	100022340	MODA Y TENDENCIA J &	0400003316	01-0F107-0030440	31.08.2020	30.10.2020	564-5557-7	1,236.22	PEN	3-	●	Zona
●	100022781	IRENE MEDINA SANCHEZ	0400003818	C200000709	29.09.2020	30.10.2020	565-3638-9	1,000.00	PEN	3-	●	Zona
●	100022812	ORFELINDA CESPEDES JIMENEZ	0400002792	C200000572	07.08.2020	30.10.2020	562-2556-2	525.02	PEN	3-	●	Zona
●	100022812	ORFELINDA CESPEDES JIMENEZ	0400003271	C200000644	24.08.2020	30.10.2020	563-0092-9	594.00	PEN	3-	●	Zona
●	100022829	HUGO DANIEL LANCHIPA APAZA	0400003758	C200000696	25.09.2020	30.10.2020	565-0098-6	630.24	PEN	3-	●	Zona
●	100022862	ELSA GIOVANNA SANCHEZ GRANDA	0400003612	C200000675	09.09.2020	30.10.2020	563-9442-9	630.00	PEN	3-	●	Zona
●	100023086	FABIAN ARIAS GLIRIO	0400003076	C200000614	13.08.2020	30.10.2020	564-2514-1	550.00	PEN	3-	●	Zona
●	100025686	CORPORACION ZARAGOZA AYACUCHO	0400003089	C200000615	13.08.2020	30.10.2020	562-6822-5	594.20	PEN	3-	●	Zona
●	100026841	DELGADO ARCILA PETRONILA GLADY	0400003198	C200000630	21.08.2020	30.10.2020	563-0008-1	2,324.00	PEN	3-	●	Zona
●	100027557	INVERSIONES LUISALBERTO SANCHE	0400003151	C200000623	17.08.2020	30.10.2020	564-3679-3	654.58	PEN	3-	●	Zona
●	100030348	SUIT CORPORATION S.A.C.	0400003056	C200000612	13.08.2020	30.10.2020	562-5692-6	800.00	PEN	3-	●	Zona
●	100030614	L'YON STYLE E.I.R.L.	0400003035	C200000608	12.08.2020	30.10.2020	562-3470-4	1,599.01	PEN	3-	●	Zona
●	100031176	JHON EDUIN DUEÑAS SAUCEDO	0400004030	C200000766	21.10.2020	30.10.2020	566-6010-9	713.60	PEN	3-	●	Zona
●	100034053	AYBAR CHURA KAREN CECILIA	0400003395	C200000660	02.09.2020	30.10.2020	563-5487-4	526.67	PEN	3-	●	Zona
●	300000802	MALDONADO NAVARRETE ALDRIN OMA	0400003261	C200000639	24.08.2020	30.10.2020	563-0008-5	948.44	PEN	3-	●	Zona
●	100004125	IMPORTADORA Y EXPORTADORA VNI	001572123		22.11.2019	30.10.2020	54547762	735.15	PEN	3-	●	Alquiler

Nota: Procedimiento para exportar reporte de cuentas por cobrar del módulo FBL5N del SAP.

- **Preparar Planilla:** Una vez con la información en formato Excel se procede a añadir los números telefónicos desde una data general gracias a la función “buscar” del Excel, con ello se ordena la información para que esta pueda ser ingresada en la plataforma.

Figura 12

Planilla Excel.

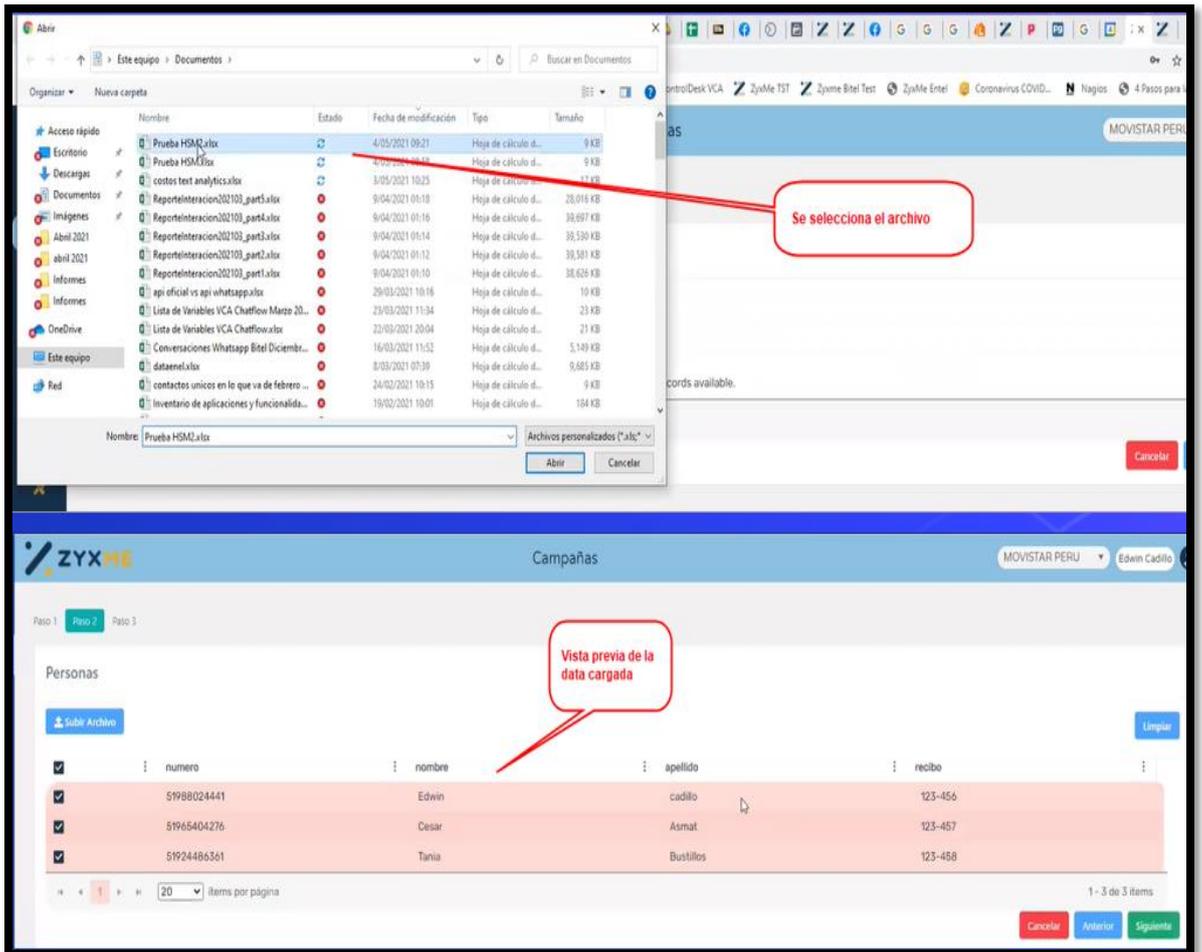
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	TELEFONO	Empresa	Via 8 vencida	Fecha de vencimiento	Numero Unico L	Importe	BANCO	Telefono	Persona a Cargo
2	51942694249	JOHN HOLDEN TERCER		30.10.2021	589-7177-8	S/ 684.56	BCP	51944574614	Jean Pierre
3	51954854575	JOHN HOLDEN TERCER		30.10.2021	587-6574-4	S/ 784	BCP	51944574614	Jean Pierre
4	51966503360	JOHN HOLDEN TERCER		30.10.2021	587-0995-9	S/ 541.59	BCP	51944574614	Jean Pierre
5	51978830983	JOHN HOLDEN TERCER		30.10.2021	585-2712-3	S/ 679.21	BCP	51944574614	Jean Pierre
6	51984158108	JOHN HOLDEN TERCER		30.10.2021	585-2714-4	S/ 912	BCP	51944574614	Jean Pierre
7	51997967918	JOHN HOLDEN TERCER		30.10.2021	587-8773-9	S/ 950	BCP	51944574614	Jean Pierre
8	51990208240	JOHN HOLDEN TERCER		30.10.2021	588-9645-1	S/ 658	BCP	51944574614	Jean Pierre
9	51959314823	JOHN HOLDEN TERCER		30.10.2021	587-5479-1	S/ 706	BCP	51944574614	Jean Pierre
10	51957534092	JOHN HOLDEN TERCER		30.10.2021	587-6570-1	S/ 542.36	BCP	51944574614	Jean Pierre
11	51966004499	JOHN HOLDEN TERCER		30.10.2021	588-9646-1	S/ 656.59	BCP	51944574614	Jean Pierre
12	51902733714	JOHN HOLDEN TERCER		30.10.2021	585-6466-9	S/ 3565.7	BCP	51944574614	Jean Pierre
13	51990090106	JOHN HOLDEN TERCER		30.10.2021	585-2712-6	S/ 1248.37	BCP	51944574614	Jean Pierre
14	51956242560	JOHN HOLDEN TERCER		30.10.2021	589-7110-9	S/ 935.35	BCP	51944574614	Jean Pierre
15									
16									
17									

Nota: Planilla con los datos necesarios para cargar en la plataforma VCA.

- **Carga y ejecución en la plataforma web:** Finalmente se procede a subir la planilla Excel al portal web del proveedor, una vez cargada la información se procede a ejecutar el envío automático de los mensajes.

Figura 13

Carga en plataforma VCA.



Nota: Cargar la planilla Excel en la plataforma web de VCA.

Figura 14

Ejecución de mensajes automáticos.

The screenshot shows the 'Campañas' (Campaigns) management interface in the ZYXME system. The interface includes a header with the ZYXME logo, the title 'Campañas', and user information for 'MOVISTAR PERU' and 'Edwin Cadillo'. Below the header is a table with columns for 'Campaña', 'Descripción', 'Inicio', 'Fin', and 'Estado'. The table contains five rows of campaigns: 'Deuda por vencer', 'test4', 'test3', 'test2', and 'Test'. Each row has a green 'Ejecutar' button. Two red callout boxes are present: one pointing to the first row with the text 'Se observan las campañas cargadas', and another pointing to the 'Ejecutar' button of the 'test4' row with the text 'Se disparan los mensajes con este botón'. There are also 'Blacklist' and 'Reporte' buttons in the top right corner of the table area.

Campaña	Descripción	Inicio	Fin	Estado	Blacklist	Reporte
Deuda por vencer	Deuda por vencer	04/05/2021	31/05/2021	ACTIVO		Ejecutar
test4	test4	04/05/2021	04/05/2021	ACTIVO		Ejecutar
test3	test3	04/05/2021	04/05/2021			Ejecutar
test2	test2	04/05/2021	04/05/2021			Ejecutar
Test	Test	04/05/2021	05/05/2021			Ejecutar

Nota: Ejecutar el envío automático de los mensajes de WhatsApp a los clientes.

Una vez terminado el procedimiento mencionado automáticamente le llega los clientes un mensaje de la siguiente forma:

Figura 15

Mensaje recibido por los clientes.



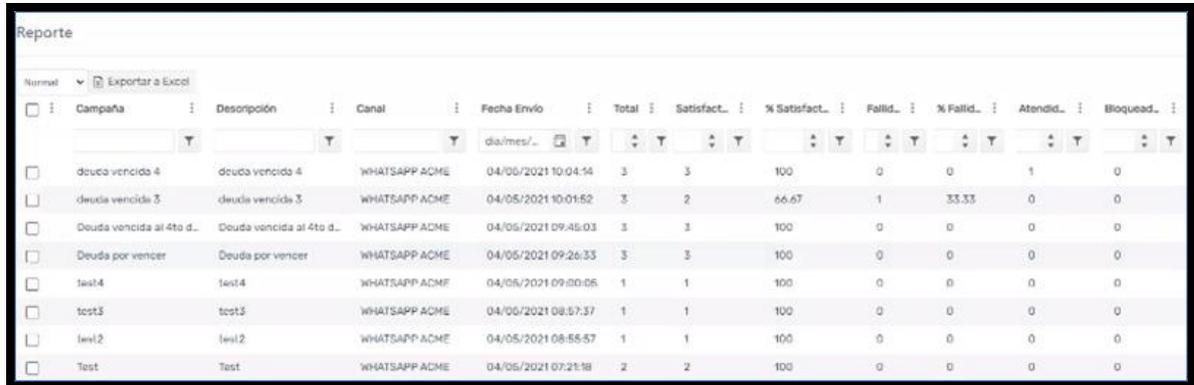
Nota: Ejemplo del mensaje automático que le llega a los clientes con los datos necesarios para sus pagos.

Adicional a ello, el proveedor VCA Perú nos ofrece, dentro de su plataforma, una sección de reportes, en la cual nos brinda la siguiente información:

- Total de mensajes enviados.
- Mensajes Satisfactorios (recibidos correctamente).
- Mensajes Fallidos (no recibidos, indica detalle de números de celular).
- Mensajes atendidos (mensajes respondidos por el cliente, indica celular y respuesta).
- Mensajes Bloqueados (números bloqueados de clientes).

Figura 16

Servicio de reportes de la plataforma VCA.

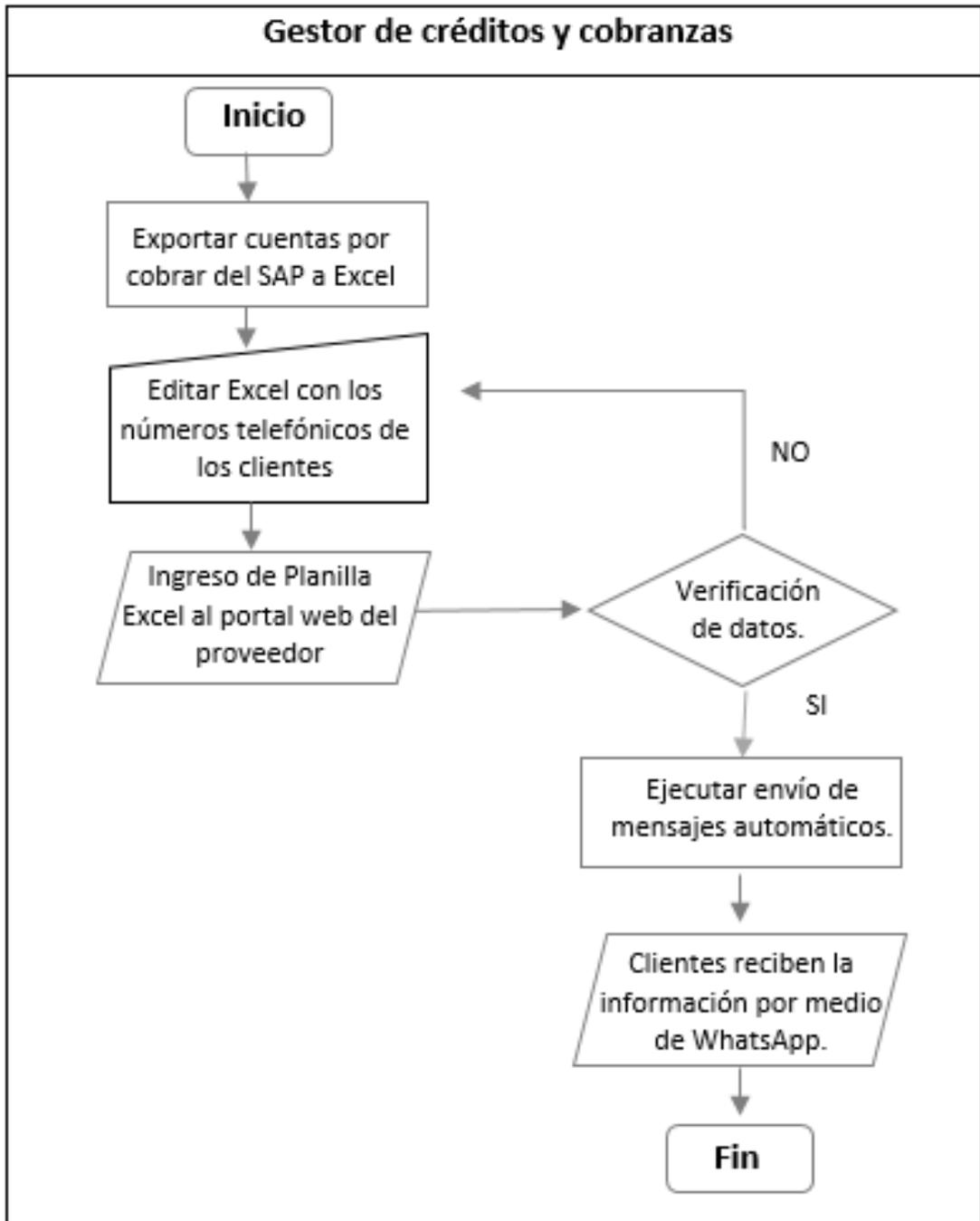


Campana	Descripción	Canal	Fecha Envío	Total	Satisfact...	% Satisfact...	Fallid...	% Fallid...	Atendid...	Bloquead...
deuda vencida 4	deuda vencida 4	WHATSAPP ACME	04/05/2021 10:04:14	3	3	100	0	0	1	0
deuda vencida 3	deuda vencida 3	WHATSAPP ACME	04/05/2021 10:01:52	3	2	66.67	1	33.33	0	0
Deuda vencida al 4to d...	Deuda vencida al 4to d...	WHATSAPP ACME	04/05/2021 09:45:03	3	3	100	0	0	0	0
Deuda por vencer	Deuda por vencer	WHATSAPP ACME	04/05/2021 09:26:33	3	3	100	0	0	0	0
test4	test4	WHATSAPP ACME	04/05/2021 09:00:06	1	1	100	0	0	0	0
test3	test3	WHATSAPP ACME	04/05/2021 08:57:37	1	1	100	0	0	0	0
test2	test2	WHATSAPP ACME	04/05/2021 08:55:57	1	1	100	0	0	0	0
Test	Test	WHATSAPP ACME	04/05/2021 07:21:18	2	2	100	0	0	0	0

Nota: Reporte brindado por el proveedor VCA en su plataforma web.

Figura 17

Diagrama de flujo para la automatización de mensajes propuesto.



Nota: Diagrama de flujos para el proceso envío de mensajes masivos con información de pagos a los clientes.

3.3.3 Control de cuentas por cobrar

Para el control de las cuentas por cobrar tendremos en cuenta los principales indicadores de cobranza, la elaboración periódica de estos indicadores permitirá tener un mayor conocimiento sobre cómo se está mejorando y trabajando las distintas carteras de las sociedades, así como también poder conocer la realidad de los clientes y centrar la cobranza de manera más personalizada según cada situación.

3.3.3.1 Plazo Promedio de Cobranza

Gracias a este indicador podremos ver cuánto es el tiempo promedio que se toman los clientes en general para el pago de sus cuentas, con ello podremos verificar en que porcentaje se están cumpliendo las políticas de plazos crediticios.

Para la elaboración del indicador se usará los reportes que el sistema de planificación de recursos empresariales SAP nos brinda, la realización tomó un tiempo aproximado de 10 minutos por cada empresa gestionada, por lo cual se creó oportuno la realización semanal del reporte, ya que no es una labor que conlleve demasiado tiempo y que puede ser realizado por distintos colaboradores, y así poder monitorear cual es el progreso que se tiene en ese periodo.

El procedimiento a realizar consta de la siguiente secuencia:

- Por medio del ERP SAP se tiene un módulo (FBL5N) en el cual nos muestra la información de todas las compensaciones (pagos registrados en el sistema) que se realizaron en el periodo de tiempo que se requiera, como modelo se tomarán las cuentas por cobrar de la empresa Samitex (John Holden).

Figura 18

Ingreso al módulo FBL5N.

Lista part.indiv.deudores

1 activo Fuentes de datos

Selección deudor

Cuenta de deudor [] a []

Sociedad P040 a []

sociedad P04=Samitex

Sel.por Ayuda p.búsqueda

ID Ay.p.búsq. []

Str.búsq. []

Ayuda para búsq...

Selección de partidas

Status

Partidas abiertas

Abiertas en fe.clv. 31.08.2020

Partidas compensadas

Fecha de compensación 01.09.2021 a 30.09.2021

Abiertas en fe.clv. []

Todas las partidas

Fecha de contabilización [] a []

Clase

Partidas normales

Operaciones CME

Apuntes estadísticos

SAP

Nota: Ingreso al reporte de las cuentas compensadas en el mes de setiembre de la empresa Samitex.

Figura 19

Cuentas compensadas SAP.

Cliente * Sociedad P040 Nombre * Población *										
St	Cuenta	Nombre 1 *	Num. Letra	Referencia	Num. Unico Letra	Emitido	Compens. *	Importe en moneda doc.	Mon.	DeDPP1
	100021770	LA ROTATIVA SPORT S.R.L.	0400007115	01-0F114-0026029		20.07.2021	01.09.2021	898.24	PEN	28-
	100021770		0400007115	01-0F114-0026029	587-6569-0	20.07.2021	23.09.2021	898.24	PEN	6-
	100021770			01-0F114-0026029		01.09.2021	01.09.2021	898.24-	PEN	0
	100021770		0400007115	D210000559		23.09.2021	23.09.2021	898.24-	PEN	0
	100033993	AGRICOLA DEL CHIRA SA	MASCARILLAS	01-0F106-0024037		18.08.2021	23.09.2021	6,549.00	PEN	6
	100033993		MASCARILLAS	01-0F106-0024038		18.08.2021	23.09.2021	637.20	PEN	6
	100033993		MASCARILLAS	01-0F106-0024039		18.08.2021	23.09.2021	5,133.00	PEN	6
	100033993		MASCARILLAS	01-0F106-0024040		18.08.2021	23.09.2021	1,947.00	PEN	6
	100033993			01-0F106-0024037		23.09.2021	23.09.2021	6,549.00-	PEN	0
	100033993			01-0F106-0024039		23.09.2021	23.09.2021	5,133.00-	PEN	0
	100033993			01-0F106-0024040		23.09.2021	23.09.2021	1,947.00-	PEN	0
	100033993			01-0F106-0024038		23.09.2021	23.09.2021	637.20-	PEN	0
	100005656	AGUEDA PARDO HUAMAN DE CO...	0400007617	01-0F114-0026460		24.08.2021	06.09.2021	4,118.79	PEN	77-
	100005656		0400007883	C210001432		06.09.2021	06.09.2021	823.00	PEN	18-
	100005656		0400007884	C210001432		06.09.2021	06.09.2021	823.00	PEN	48-
	100005656		0400007885	C210001432		06.09.2021	06.09.2021	823.00	PEN	79-
	100005656		0400007886	C210001432		06.09.2021	06.09.2021	823.00	PEN	100-
	100005656		0400007887	C210001432		06.09.2021	06.09.2021	826.79	PEN	109-
	100005656			C210001432		06.09.2021	06.09.2021	4,118.79-	PEN	0

Nota: Reporte de cuentas compensadas de Samitex en el mes de Setiembre.

- Una vez obtenido el reporte de lo cobrado en el mes y sociedad especifica se procede a exportar en un Excel para poder ordenar u utilizar las fórmulas de contar días y de promedio para poder hallar el indicador (en el modelo de lo cobrado de Setiembre en Samitex el plazo promedio de cobranza fue de 76 días).

Tabla 2

Indicador plazo promedio de cobranza.

Cientes	emisión	Compensación	Días	RANGOS	Importe
INVERSIONES & MANUFACTURAS ROJ	26/11/2020	17/09/2021	295	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 3,192.78
INVERSIONES & MANUFACTURAS ROJ	26/11/2020	17/09/2021	295	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 3,192.74
REGULO QUINA VELASQUEZ	25/11/2020	17/09/2021	296	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 1,160.28
ROJAS SPORT NUEVA GENERACIÓN S	24/11/2020	16/09/2021	296	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 1,501.22
CORPORACION INDUSTRIAL VLADIC	2/11/2020	4/09/2021	306	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 727.73
REGULO QUINA VELASQUEZ	25/11/2020	30/09/2021	309	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 1,160.28
MAYJUMARLE E.I.R.L	15/10/2020	6/09/2021	326	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 600.00
MAYJUMARLE E.I.R.L	15/10/2020	6/09/2021	326	DE 150 A MÁS DÍAS	-S/ 600.00
FERNANDO QUISPE CHAMPI	27/09/2020	27/09/2021	365	DE 150 A MÁS DÍAS	-S/ 82.00
FERNANDO QUISPE CHAMPI	27/09/2020	27/09/2021	365	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 1,402.00
FERNANDO QUISPE CHAMPI	27/09/2020	27/09/2021	365	DE 150 A MÁS DÍAS	-S/ 1,320.00
DISTRIBUIDORA ALTAI E.I.R.L.	20/09/2020	28/09/2021	373	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 1,249.96
CORPORACION NUEVA RIVERA E.I.R	16/09/2020	30/09/2021	379	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 709.28
BAUTISTA GUERRERO	25/08/2020	10/09/2021	381	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 788.68
HOLGUIN DURAND	25/08/2020	10/09/2021	381	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 735.01
LUIS ANTONIO FUENTES MENDOZA	25/08/2020	10/09/2021	381	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 363.70
MARTIN SEGURA	25/08/2020	10/09/2021	381	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 463.80
WILDER CUEVA	25/08/2020	10/09/2021	381	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 57.10
CORPORACION NUEVA RIVERA E.I.R	12/08/2020	14/09/2021	398	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 909.28
ROJAS SPORT NUEVA GENERACIÓN S	22/07/2020	16/09/2021	421	DE 150 A MÁS DÍAS	-S/ 107.17
JENNIFER GABRIELA JULCA BRAVO	12/07/2020	10/09/2021	425	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 1,456.07
SUIT CORPORATION S.A.C.	2/06/2020	7/09/2021	462	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 1,000.00
CASA RIKY S.A.C	2/03/2020	2/09/2021	549	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 510.00
CASA RIKY S.A.C	2/03/2020	2/09/2021	549	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 510.00
CASA RIKY S.A.C	2/03/2020	7/09/2021	554	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 510.00
CASA RIKY S.A.C	2/03/2020	7/09/2021	554	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 510.00
GRUPO MALPARTIDA S.R.L.	9/03/2020	30/09/2021	570	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 3,336.08
JENNIFER GABRIELA JULCA BRAVO	10/02/2020	10/09/2021	578	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 1,554.00
JENNIFER GABRIELA JULCA BRAVO	10/02/2020	10/09/2021	578	DE 150 A MÁS DÍAS	S/ 1,554.00
Plazo promedio de cobranza			46.333		

Nota: Resultado del plazo promedio de cobranza de setiembre en Samitex (celdas ocultas por el tamaño de la data).

- Adicional a ello, podemos aprovechar en la elaboración de un reporte que nos indique la cantidad de clientes que pagan sus cuentas en los distintos rangos de fechas para poder así identificar más a detalle cuales son los clientes que suelen exceder sus plazos y cuáles son los que si cumplen con lo establecido.

Tabla 3

Indicador pagos por rango de fechas.

Rango	Cuenta de Clientes
DE 0 A 30 DÍAS	239
DE 121 A 150 DÍAS	43
DE 150 A MÁS DÍAS	85
DE 31 A 60 DÍAS	197
DE 61 A 90 DÍAS	140
DE 91 A 120 DÍAS	130
Total general	834

Nota: Pagos compensados en rangos de plazos de la empresa Samitex.

Tabla 4

Indicador Plazo promedio de cobranza.

FICHA TECNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Plazo promedio de cobranza.
OBJETIVO	Verificar el nivel de cumplimiento de los plazos de pago de los clientes.
FORMULA	$= \frac{\textit{Fecha de Pago} - \textit{Fecha de emisión de doc.}}{\textit{Total de doc.}}$
RESPONSABLE	Asistente de CyC.
FRECUENCIA	Semanal.

Nota: Elaboración propia.

3.3.3.2 Antigüedad Promedio de la deuda

Este indicador nos mostrará el tiempo promedio de todas las cuentas por cobrar hasta la fecha en la cual se va realizar, con ello se podrá tener la realidad actual de las cuentas por cobrar e identificar qué tipo de gestión de cobranza se realizará en cada uno de los clientes según su nivel de riesgo y de morosidad.

El procedimiento a realizar:

- El procedimiento para la obtención de este indicador es similar al del anterior, utilizando el mismo modulo con la diferencia de seleccionar las cuentas pendientes en lugar de las compensadas y colocar la fecha en la cual se realizará (como modelo tomaremos el 30/09/2021 y la empresa de Samitex de igual forma).

Figura 20

Ingreso a módulo FBL5N.

Selección de partidas

Status

Partidas abiertas
Abiertas en fe.clv. 30.09.2021

Partidas compensadas
Fecha de compensación [] a [] []

Abiertas en fe.clv. []

Nota: Ingreso al reporte de todas las cuentas por cobrar.

- De igual forma se procederá a exportar el reporte obtenido en un Excel para así poder utilizar las formulas indicadas en el anterior indicador, el cual saldría 79 días

Tabla 5

Indicador de antigüedad promedio de deuda.

Clientes	Referencia	Emisión	Fecha actual	Días
ESTILOS S.R.L.	01-0F107-0035921	29/02/2020	30/09/2021	579
ESTILOS S.R.L.	01-0F107-0035822	24/02/2020	30/09/2021	584
TIENDAS POR DEPARTAMENTO RIPLE	01-0F107-0035462	7/06/2021	30/09/2021	115
CORPORACION INDUSTRIAL VLADIC	C210001186	21/05/2021	30/09/2021	132
INVERSIONES & MANUFACTURAS ROJ	C200000861	26/11/2020	30/09/2021	308
REGULO QUINA VELASQUEZ	C200000853	25/11/2020	30/09/2021	309
ROJAS SPORT NUEVA GENERACIÓN S	01-0F107-0032307	24/11/2020	30/09/2021	310
CORPORACION INDUSTRIAL VLADIC	C200000786	2/11/2020	30/09/2021	332
REGULO QUINA VELASQUEZ	C200000853	25/11/2020	30/09/2021	309
MAYJUMARLE E.I.R.L	C210001090	15/10/2020	30/09/2021	350
MAYJUMARLE E.I.R.L	C210001090	15/10/2020	30/09/2021	350
FERNANDO QUISPE CHAMPI	ANTICIPO	27/09/2020	30/09/2021	368
EDGAR RAMOS CONDORI	01-0F107-0035766	28/07/2020	30/09/2021	429
FERNANDO QUISPE CHAMPI	01-0F107-0035766	23/07/2021	30/09/2021	69
JOANNA SEGOVIA MEZA	01-0F106-0023912	2/06/2020	30/09/2021	485
JOANNA SEGOVIA MEZA	01-0F114-0026081	2/03/2020	30/09/2021	577
LP HOTELES S.A.	01-0F114-0026081	2/03/2020	30/09/2021	577
MODAS INTIMAS DEL PERU S.A.C.	01-0F114-0026082	3/08/2020	30/09/2021	423
PILLACA CUEROS E.I.R.L.	01-0F114-0026082	10/02/2020	30/09/2021	598
LA ROTATIVA SPORT S.R.L.	01-0F114-0026029	2/06/2020	30/09/2021	485
COMERCIAL HATADA E.I.R.L.	01-0F107-0035863	2/03/2020	30/09/2021	577
DÍAS PROMEDIO DE DEUDA TOTAL				79.992

Nota: Resultado del indicador antigüedad promedio de la deuda en la sociedad de Samitex (celdas ocultas por el tamaño de la data).

Tabla 6

Indicador Antigüedad promedio de la deuda.

FICHA TECNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Antigüedad promedio de la deuda.
OBJETIVO	Identificar el nivel de antigüedad que se tiene en las cuentas por cobrar.
FORMULA	$= \frac{\textit{Fecha de reporte} - \textit{Fecha de emisión de doc.}}{\textit{Total de doc.}}$
RESPONSABLE	Asistente de CyC.
FRECUENCIA	Semanal.

Nota: Elaboración propia.

3.3.3.3 Porcentaje de la deuda vencida

El objetivo de la realización de este indicador es poder visualizar cuanto representa las cuentas vencidas con respecto al total de las cuentas, para ello se necesitará un reporte igual al que obtuvimos en el anterior indicador, agregaremos la columna de vencido y no vencido teniendo en cuenta la fecha de vencimiento y la fecha que se realiza el indicador.

Una vez con los datos listos en la tabla se suma el total de cuentas vencidas y el total de cuentas por vencer, ellas se dividen entre el total de las cuentas por cobrar, en este caso siguiendo con la empresa Samitex y teniendo como fecha de realización el 30 de setiembre del 2021 obtenemos el resultado que las cuentas vencidas representan un 16% del total y las por vencer un 84%.

Tabla 7

Indicador porcentaje de la deuda vencida

RANGO	SUMA IMPORTE	PORCENTAJE
Vencido	S/ 555,159.78	16%
Por vencer	S/ 3,020,683.25	84%
Total general	S/ 3,575,843.03	100%

Nota: Resultado del indicador porcentaje de la deuda vencida en la sociedad de Samitex.

Adicionalmente para el caso de empresas con vendedores determinados por zonas o sectores, se propone la realización de un reporte de cuentas vencidas y por vencer por cada uno para poder así coordinar con el área comercial el cuidado con los clientes de alto riesgo y evitar la realización de trabajos incensarios como la gestión de ventas que están bloqueados por deudas y que en la solicitud de crédito no pasen los requerimientos, así

como también aprovechar, en el caso de vendedores del interior del país, las visitas a los clientes con cuentas peligrosas y que se encuentran pendientes de pago.

Este reporte buscará también tener un detalle de cada cliente y con una reunión con el vendedor nos pueda brindar información que permita personalizar la estrategia de cobro según la situación que nos indiquen.

Tabla 8

Deuda vencida y por vencer según vendedor.

Vendedor Responsable Cliente	Martín		Total general
	Vencido	Por vencer	
CORPORACION INDUSTRIAL VLADIC	S/ 5,100.35	S/ 47,263.11	S/ 52,363.46
FRANCISCO SANTIAGO MAMANI QUIL	S/ 2,900.00	S/ 8,701.63	S/ 11,601.63
EDGAR RAMOS CONDORI	S/ 1,311.90	S/ 8,425.20	S/ 9,737.10
DISTRIBUIDORA COMERCIAL CHAPAR	S/ 1,047.84	S/ 3,143.52	S/ 4,191.36
LOPEZ PEREZ ROSIO DEL PILAR	S/ 768.20	S/ 4,770.47	S/ 5,538.67
BRUDIE'S E.I.R.L.		S/ 3,165.40	S/ 3,165.40
CORPORACION TEXTIL VICTORIA S.		S/ 18,500.60	S/ 18,500.60
JEMAR'G COMPANY E.I.R.L.		S/ 4,813.58	S/ 4,813.58
LEONARDO FLORES AGUAYO		S/ 5,196.01	S/ 5,196.01
MEDALIT ESTEFANIA PEVES CALLUP		S/ 7,499.80	S/ 7,499.80
DIVA S.A.C. DISTRIBUIDORA VICT		S/ 6,216.24	S/ 6,216.24
SAN IGNACIO TEXTIL S.A.C.		S/ 3,364.98	S/ 3,364.98
UBALDINA QUIspe HUAMANI		S/ 12,496.01	S/ 12,496.01
ANA ARLINE GALLARDO KU		S/ 1,763.12	S/ 1,763.12
INVERSIONES HOTOO & DELISECRET		S/ 1,600.43	S/ 1,600.43
EL BUEN PORTE E.I.R.L.		S/ 4,149.60	S/ 4,149.60
JORGE LUIS SUCLUPE SERNAQUE		S/ 18,827.58	S/ 18,827.58
ELSA GIOVANNA SANCHEZ GRANDA		S/ 2,531.50	S/ 2,531.50
LIENDO PINTO MERCY PAOLA		S/ 4,664.50	S/ 4,664.50
FIGUEROA CRUZ NORMA		S/ 2,472.90	S/ 2,472.90
MARIA IRAIDA INOÑAN SUCLUPE		S/ 13,348.69	S/ 13,348.69
NEGOCIOS MAYTE E.I.R.L.		S/ 3,011.83	S/ 3,011.83
CHRISTIAN EXPORT IMPORT S.R.L.		S/ 1,148.66	S/ 1,148.66
RAMOS VARILLAS ANTONIO ROBERTO		S/ 2,169.43	S/ 2,169.43
SALVADOR SALINAS JAIME		S/ 1,818.71	S/ 1,818.71
GIAN CARLOS OSHIRO YAMASHIRO		S/ 7,290.30	S/ 7,290.30
TIENDAS TERAN E.I.R.L.		S/ 29,008.20	S/ 29,008.20
GRABEL S.R.L.		S/ 9,701.51	S/ 9,701.51
VALLADOLID GALLARDO MARIO		S/ 402.85	S/ 402.85
GRACIELA OQUENDO NUÑEZ		S/ 7,775.85	S/ 7,775.85
INES CASAHUAMAN IZAGUIRRE		S/ 10,733.83	S/ 10,733.83
Total general	S/ 11,128.29	S/ 255,976.04	S/ 267,104.33

Nota: Reporte de las cuentas por cobrar de los clientes según el vendedor.

Como se puede visualizar en la figura 20, se realizó el informe detallado de un vendedor de la empresa Samitex, en dicho reporte se puede visualizar a detalle su cartera de clientes, de esa forma se ve pertinente la realización de la reunión entre ambas áreas para coordinar el trabajo a realizar en la cartera de clientes con cuentas vencidas.

Tabla 9

Indicador Porcentaje de la deuda vencida.

FICHA TECNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Porcentaje de la deuda vencida.
OBJETIVO	Calcular cual es el margen de mejora que se tiene sobre las cuentas por cobrar.
FORMULA	$= \frac{\text{Cuentas por cobrar vencidas} \times 100}{\text{Total de cuentas por cobrar}}$
RESPONSABLE	Asistente de CyC.
FRECUENCIA	Quincenal

Nota: Elaboración propia.

3.3.3.4 Porcentaje de clientes gestionados

Para poder tener un adecuado control sobre la gestión de cobranza que realizan los colaboradores y en qué clientes se está centrando las cobranzas se propone la utilización del módulo de C4SALE del SAP, el cuál puede ser realizado por todas las áreas en general de la corporación, pero que actualmente solo es utilizado por el área comercial para el registro de atención y visita a los clientes.

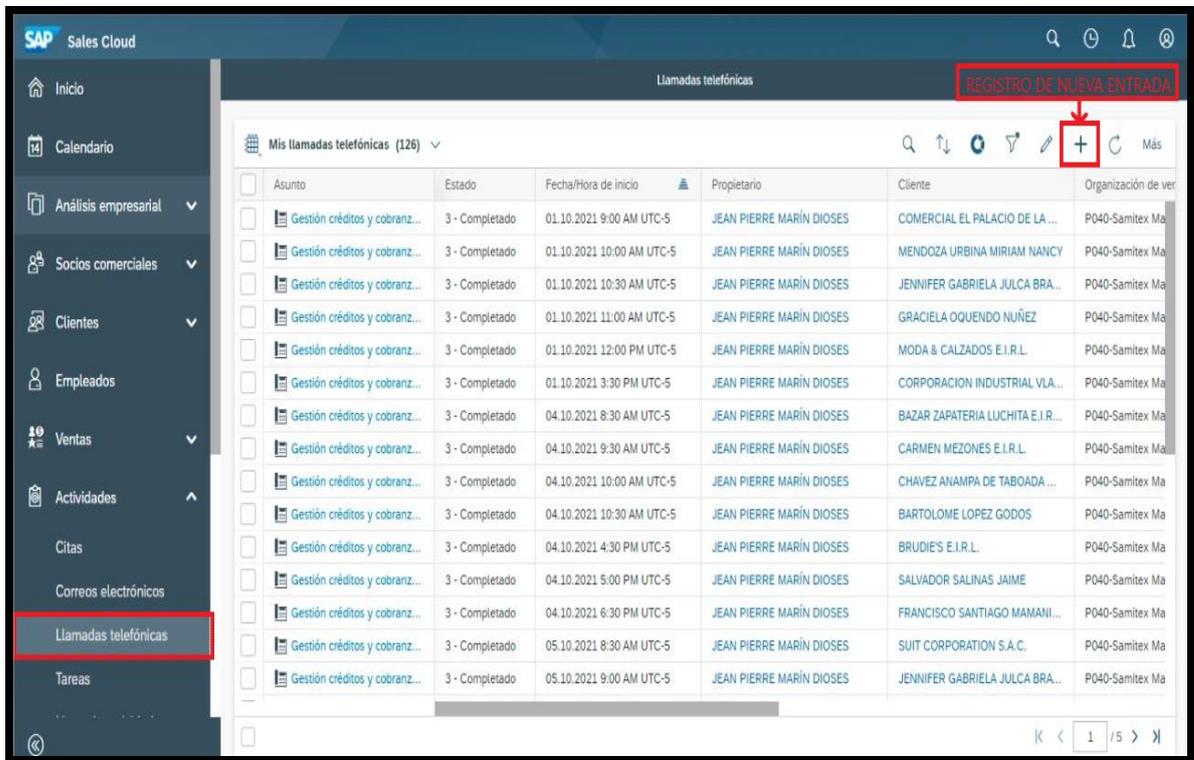
El modulo será utilizado para que cada colaborador del área de créditos y cobranzas pueda registrar las llamadas de gestión que realiza a los clientes diariamente, mensualmente se podrá tener un control de a cuantos clientes se gestionó por colaborador, cuales son los clientes a los cuales se les gestiono y en qué frecuencia, el registro de las llamadas toma un tiempo aproximado de 5 a 10 minutos por día, por lo cual no representará mayor retraso en otras tareas.

El procedimiento a realizar:

- Una vez ingresado al módulo de C4SALE se ingresará a la sección de llamadas en el cual saldrá todo el histórico de gestiones realizadas por el colaborador, para el ingreso de una gestión nueva se dará en el signo de “más” para proceder a registrar la gestión realizada.

Figura 21

Módulo C4SALES.



Nota: Ingreso al módulo C4SALES de registros de gestión del SAP.

- En el área de registro bastará Con llenar el cuadro de la empresa, el cliente, día y hora de la gestión; una vez completado se procede a guardar el registro.

Figura 22

Ingreso de gestión en el módulo C4SALES.

The screenshot shows the 'Nueva llamada telefónica' form in the SAP C4SALES module. The form is divided into several sections with the following data:

- Asunto:** Gestión créditos y cobranzas.
- Fecha/Hora de inicio:** 29.10.2021, 12:30 AM.
- Prioridad:** Normal.
- Propietario:** JEAN PIERRE MARÍN DIOSES.
- Canal de distribución:** 50 - Tradicional.
- Notas:** (Empty text area).
- Cliente:** BRUDIE'S E.I.R.L.
- Categoría:** Llamada telefónica.
- Estado:** Abierto.
- Organización de ventas:** P040-Samitex Marca.
- División:** Sector.

The 'Grabar' button at the bottom right is highlighted with a red box.

Nota: Registro de gestión de clientes en el módulo C4SALES del SAP.

- Para la realización de los reportes se procederá a exportar el total de gestiones registradas en el rango de fechas que sea necesario (se propone que sea semanalmente) y con ello se podrá visualizar tanto el total de llamadas registradas por cada colaborador como los clientes gestionados por cada uno de ellos.

Figura 23

Reporte de gestión por colaborador semanal.

Empleado	Cargo	Empresas	Llamadas	Visitas
BRENDA CASARETO	Cobranza	Panorama Outsourcing	9	
Subtotal			9	
PABLO MULLISACA	Cobranza	Luminika		
Subtotal				
HERBERT CARBAJAL	Cobranza	Samitex Marca	13	
Subtotal			13	
JARRY CENTURION	Cobranza	Global Sourcing Samitex Marca	49	
Subtotal			49	
JEAN PIERRE MARIN	Cobranza	Samitex Marca Leathercorp	23	
Subtotal			23	
JULISSA GARRO	Cobranza	Samitex Fábrica Samitex Marca Leathercorp	7	
Subtotal			7	
ROBERT SEMINARIO	Cobranza	Texcorp Panorama Outsourcing	9	7
Subtotal			9	7
Totales			110	7

Nota: Reporte del número de gestiones realizadas semanalmente por cada colaborador.

Con el dato de los clientes gestionados, junto con el dato de clientes con cuentas vencidas de los anteriores reportes se procede a hallar el indicador dividiendo el total de clientes gestionados por cada sociedad (para este caso se tomarán todos los clientes de la empresa Samitex) entre el total de clientes con cuentas vencidas de la empresa (Samitex).

Tabla 10

Indicador Porcentaje de clientes gestionados.

PORCENTAJE DE CLIENTES GESTIONADOS	
FORMULA	$= \frac{\text{Total de clientes gestionados} \times 100}{\text{Total de clientes con cuentas vencidas}}$
HALLAZGO	$= \frac{43 \times 100}{48}$
RESULTADO	89.60%

Nota: Elaboración del indicador de porcentaje de clientes gestionados.

Adicional a ello, con el módulo de C4SALE se podrá obtener un reporte personalizado de cuáles son los clientes gestionados por cada uno de los colaboradores y con qué frecuencia se realiza en un periodo de tiempo, en el siguiente ejemplo se pueden visualizar los clientes gestionados por mi persona dentro de del mes de octubre.

Tabla 11*Reporte de gestión por cliente.*

Gestor	JEAN PIERRE MARÍN DIOSES
Cliente	Frecuencia
NEGOCIOS MAYTE E.I.R.L.	2
NESTOR DALI ZAVALA VASQUEZ	1
NINOSKA JULISSA MENDOZA VILCHE	2
PACIFIC COAST COTTON E.I.R.L.	2
RED SAND WOMEN'S E.I.R.L.	4
ROGER IDELZO ZAMORA LOZANO	1
RONALD REQUE CHAFLOQUE	1
SALVADOR SALINAS JAIME	2
SANDOVAL DE TAPIA SANDRA LIZ	1
SOFIA ESPERANZA REQUE CHAFLO	3
SOFIA. ESPERANZA REQUE CHAFLO	1
SUIT CORPORATION S.A.C.	2
TIENDAS MEY - LEE E.I.R.L.	2
TIENDAS TERAN E.I.R.L.	1
TIENDAS TRIO S.A.C.	1
TORRES PIANO DAVID ABELARDO	4
VICENTE ALCALDE VALLEJO	4
Total general	125

Nota: Reporte del número de gestiones realizadas por un colaborador a cada cliente por mes (celdas ocultas por el tamaño de la data).

Tabla 12

Indicador Porcentaje de clientes gestionados.

FICHA TECNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Porcentaje de clientes gestionados
OBJETIVO	Medir el trabajo realizado del área de créditos y cobranzas con respecto a la gestión de cuentas vencidas.
FORMULA	$= \frac{\textit{Total de clientes gestionados}}{\textit{Total de clientes con cuentas vencidas.}}$
RESPONSABLE	Jefe de CyC.
FRECUENCIA	Semanal.

Nota: Elaboración propia.

3.4 Análisis Costo - Beneficio

3.4.1 Solicitud de créditos

Para poder analizar el beneficio de la propuesta de solicitud de crédito, es necesario hacerla efectiva y así poder realizar un análisis comparativo del porcentaje de clientes nuevos morosos antes de la implementación del modelo con los que existan luego de la implementación de la propuesta de mejora.

Para poder tener una base de comparación, tenemos gracias al ERP de SAP el número de clientes nuevos que están dentro del total de clientes morosos de la empresa Samitex, se halló el porcentaje de dichos clientes respecto al total de clientes moros de los últimos 6 meses, de junio a noviembre, adicional a ello gracias a la función pronóstico de Excel se hayo la proyección esperada para los siguientes 6 meses.

Los resultados mostrados a continuación nos mostraran el porcentaje de clientes nuevos vencidos que se generan por la actual gestión de cobranzas, es importante tener estos datos para analizar a futuro si el modelo propuesto trae verdaderas y significativas mejoras para la compañía.

Tabla 13

Porcentaje de clientes nuevos morosos y proyección a 6 meses.

MES	RESULTADO
Junio	21%
Julio	20%
Agosto	17%
Setiembre	19%
Octubre	17%
Noviembre	15%
Diciembre	14%
Enero	13%
Febrero	12%
Marzo	10%
Abril	9%
Mayo	8%

Nota: Elaboración propia.

El porcentaje de clientes nuevos morosos representa que actualmente existe un déficit en ese aspecto, por lo cual gracias al modelo de mejora se espera que dicho porcentaje baje periódicamente para poder así llegar a cifras optimas por debajo del 2%, lo cual representaría clientes con incidentes excepcionales que se retrasen en sus cuentas.

Por lo cual, según la proyección dada, el principal objetivo en esta etapa es poder superar dichas cifras y poder llegar en el mes de mayo al 2% esperado, mientras en el camino se va evaluando los resultados obtenidos.

Finalmente mencionaremos algunos de los beneficios de la propuesta de mejora en la etapa de solicitud de crédito.

- Mayores fuentes de información para un correcto análisis de crédito.
- Procedimiento y parámetros específicos para evitar ambigüedad.
- Mayor control de la cartera de clientes nuevos y existentes.
- Disminuir el riesgo crediticio.
- Mayores garantías de pago.

3.4.2 Optimización de tareas

- Costo

La empresa VCA Perú, ofrece un primer mes como prueba del servicio brindado para poder así experimentar los beneficios de la plataforma, posteriormente el pago que se realiza es según los mensajes que se lleguen a enviar en el mes, el plan el cual se piensa utilizar se detalla a continuación:

Figura 24

Costo por servicio de mensajería automática

	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO PLAN ENTERPRISE / MES
Alojamiento de otras cuentas	1 cuenta (WhatsApp)	\$100	\$100.00
Contacto único Inbound al mes	0	\$0.05	\$0.00
Mensaje Outbound de notificación o mensaje proactivo	0	\$0.06	\$0.00
Precio por compra de paquete mínimo para cada plan	0	\$0	\$0.00
Usuario Chatflow	1	\$100	\$100.00
Interacción Bot	0	\$0.005	\$0.00
Total estimado mensual			\$200.00

Los precios están expresados en dólares americanos y no incluye IGV.

Nota: Cuadro de costos por el servicio de chatbot del proveedor VCA.

Como se puede visualizar el servicio tiene un costo fijo de 200 dólares y un costo variable de 0.06 dólares por cada mensaje enviado en el mes, por lo que gracias a los datos del periodo de prueba de octubre se puede sacar un estimado del monto a pagar mensual, teniendo en cuenta que por ser un mes de prueba el volumen puede ir aumentando a lo largo de los siguientes meses.

A continuación, gracias al servicio de reportes que nos brinda el portal web del proveedor y a las planillas guardadas de los mensajes enviados junto con los datos del plan del proveedor, se presentará el monto que se hubiera tenido que pagar y el cual usaremos como base:

Tabla 14

Mensajes enviados en el mes de octubre.

EMPRESA	MENSAJES ENVIADOS
SAMITEX	162
TEXCORP	283
GLOBAL SOURCING	241
LUMINIKA	152
TOTAL	838

Nota: Elaboración propia.

Una vez teniendo el total de mensajes enviados se procede a hallar el monto a pagar:

Tabla 15

Monto a pagar por servicio de mensajes automáticos - octubre.

Costo fijo	\$200.00
costo por mensajes	\$50.28
Monto neto	\$250.28
IGV	\$45.05
Total a pagar	\$295.33

Nota: Elaboración propia.

Una vez determinado el costo del servicio se procederá a analizar el costo beneficio del mismo, para ello se hallará el costo minuto tanto del método actual como el método propuesto como mejora, para poder así hallar el índice de productividad y ahorro generado.

Para hallar el costo minuto de la actividad primero se hallará la nómina mensual del personal que realizará la función, en este caso para ambos métodos sería un personal por cada empresa gestionada (Samitex, Texcorp, Global y Luminika).

Tabla 16

Nómina mensual del personal encargado.

CARGO	CANTIDAD	NÓMINA UNIT.	METODO ACTUAL	METODO PROPUESTO
ASISTENTES	4	1400	5,600.00	5,600.00
TOTAL NÓMINA MENSUAL			5,600.00	5,600.00

Nota. Elaboración propia.

El segundo paso es hallar los costos y gastos de operación de cada método, así como los bienes necesarios para la realización de dicha tarea incluyendo una depreciación anual de 10% por 5 años.

Tabla 17

Costos y gastos de operación.

CONCEPTO	METODO ACTUAL	METODO PROPUESTO
PROVEEDOR VCA	-	1,210.85
PLANES TELEFONICOS	200.00	-
TOTAL	200.00	1,210.85

Nota. Elaboración propia.

Tabla 18

Bienes necesarios.

MAQUINARIA Y EQUIPOS	METODO ACTUAL	METODO PROPUESTO
COMPUTADORA/LAPTOP	-	2,500.00
TELÉFONO CELULAR	900	-
TOTAL	900	2,500.00

Nota. Elaboración propia.

Tabla 19*Depreciación de los bienes necesarios.*

DEPRECIACIÓN	% DEPREC. ANUAL	VALOR INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTUAL	10%	900.00	810.00	729.00	656.10	590.49	531.44
MEJORA	10%	2,500.00	2,250.00	2,025.00	1,822.50	1,640.25	1,476.23

Nota. Elaboración propia.

Una vez obtenida toda la información de los costos necesarios se procede a hallar el costo minuto por cada método, el cual consiste en la suma de nómina mensual total con los costos y gastos de operación más el total de costos por los bienes tangibles incluyendo una depreciación de 5 años, dicha suma se dividirá entre el número de días laborados (25 días) y el número de horas trabajadas por día (8 horas) lo cual nos dará el costo por minuto.

Tabla 20*Costo minuto.*

CONCEPTO	METODO ACTUAL	METODO PROPUESTO
NÓMINA MENSUAL	5,600.00	5,600.00
COSTOS DE OPERACIÓN	200.00	1,210.85
BIENES TANGIBLES DEPRECIADOS A 5 AÑOS	531.44	1,476.23
TOTAL	6,331.44	8,287.08
COSTO POR DÍA.	253.26	331.48
COSTO POR HORA.	31.66	41.44
VALOR COSTO MINUTO EMPRESA	S/. 0.53	S/. 0.69

Nota. Elaboración propia.

Después de haber hallado el costo minuto de cada método de envíos de mensajes automáticos se procederá a calcular el índice de productividad y ahorro que se genera gracias a la automatización de mensajes por medio del chatbot.

El tema de productividad abarca un tema hoy en día muy tratado en las organizaciones, es por ello que consideramos necesario establecer ciertas proyecciones en base a resultados esperados para nuestra propuesta de mejora de la optimización de tareas.

Hay que recalcar que cuando se habla sobre la productividad nos estamos refiriendo a cierto proceso en el que participan actividades y elementos para llegar a lograr un resultado, y cuando ocurren ciertas mejoras, éstas representarán que con los mismos recursos o menos de ellos se va a lograr los mismos resultados o incluso mayores tanto como para productos como para servicios (Fontalvo et al., 2018, p. 50).

Para la comparación de productividad entre cada método se tendrá en cuenta la unidad producida que son los 838 mensajes enviados en el mes de octubre y se hallarán los recursos utilizados para el envío de esos mensajes.

En el caso del método actual los recursos utilizados resultarán de la multiplicación del costo minuto por el número de mensajes y el tiempo que necesario para enviar cada mensaje, mientras que para el método propuesto se multiplicará el costo minuto por tiempo empleado en la realización de dicha tarea que como recordamos serían 10 minutos diarios por cada sociedad independientemente de cuantos mensajes se tengan que enviar.

Tabla 21

Costo – Beneficio y productividad de la automatización de mensajes.

DESCRIPCIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	MÉTODO MEJORADO
UNIDAD PRODUCIDA (MENSAJES ENVIADOS)	838	838
RECURSOS UTILIZADOS	S/. 1,326.44	S/. 690.59
ÍNDICE DE PRODUCCIÓN	0.6318	1.2135
PRODUCTIVIDAD	92%	
AHORRO		S/. 635.85

Nota. Elaboración propia.

Como se puede ver la implementación del servicio de ChatBot para la automatización de mensajes informativos a los clientes genera un aumento en la productividad de un 92% lo cual es muy beneficioso para la empresa, así como el ahorro de S/. 635.85 en recursos utilizados, teniendo en cuenta que mientras se vayan reactivando en mayor medida las actividades económicas el número de clientes aumentará y los mensajes a enviar de igual forma, generando un mayor ahorro.

Con lo expuesto anteriormente se mencionarán los beneficios logrados gracias a la implementación del ChatBot:

- Mayor tiempo disponible para la realización de otras funciones.
- Mantener a la gran mayoría de clientes completamente informados
- Disminución de cartera morosa por motivos de desinformación.
- Aumentar el cobro de cuentas dentro de los plazos establecidos, pudiendo tener una mejor proyección mensual del dinero disponible con el que contará la empresa para sus distintas necesidades.

3.4.3 Indicadores de cobranza

Según los procedimientos para el hallazgo de cada indicador mencionado anteriormente, se procedió a encontrar dichos datos para los últimos 6 meses, desde junio hasta finales de noviembre, lo cual nos permitió tal y como se mencionó tener un mayor conocimiento y una mejor visualización de lo que es la evolución del trabajo realizado dentro del área junto con sus respectivos resultados mostrados, para poder con ellos tomar las decisiones que ameriten cada indicador hallado.

- **Plazo promedio de cobranza**

En el indicador del plazo promedio de cobranza se encontró una tendencia descendente de los días que el cliente se demora en realizar sus pagos, con lo cual demuestra una buena evolución de lo que es la gestión de cobranza, en especial ya que dichos resultados se encuentran por debajo del plazo de pago que brinda la empresa que es de 90 días, por lo cual el objetivo en adelante será mantener dichas cifras en un futuro.

Tabla 22

Evolución del Plazo promedio de cobranza en los últimos 6 meses.

MES	RESULTADO
Junio	82
Julio	81
Agosto	81
Setiembre	76
Octubre	72
Noviembre	76

Nota. Elaboración propia.

- **Antigüedad Promedio de cobranza**

En el caso de este indicador se obtuvieron resultados bastante positivos también, llegando a un máximo de 82 días promedio en el mes de julio, siendo este el mes en el que más subió el indicador, lo cual al igual que el anterior indicador demuestra una correcta gestión ya que se encuentra dentro de los plazos establecidos por la, de igual forma se ve oportuno realizar este análisis semanalmente para tener un control más detallado cada semana y corregir inmediatamente si es que alguna semana llega a elevarse la cifra, al igual que tener identificados a cada uno de los clientes en cada uno de los plazos de pago establecidos.

Tabla 23

Evolución de la antigüedad promedio de cobranza en los últimos 6 meses.

MES	RESULTADO
Junio	77
Julio	82
Agosto	75
Setiembre	80
Octubre	71
Noviembre	69

Nota. Elaboración propia.

- **Porcentaje de la deuda vencida**

El porcentaje hallado nos revelo cifras significativamente altas en los primeros 4 meses, puesto que en dichos meses se obtuvo porcentajes mayores al 10%, por lo cual se tiene un amplio margen de mejora ya que es muy elevado y puede ser, en su mayoría, por temas de falta información o falta de seguimiento, situación que cambió en los últimos 2 meses que se logró llegar al 10%, lo cual significa una mejora relativa y un resultado mucho más positivo, pero de igual forma se necesita realizar mayores esfuerzo aún para poder llegar a estar por debajo de dicho límite y poder llegar al 3% deseado.

Adicionalmente se presentó una tabla con las cuentas vencidas y por vencer por vendedor, con lo cual se espera poder identificar más a detalle la situación de cada cliente con el apoyo del área comercial, para así poder solucionar dichos inconvenientes y mejorar este indicador.

Tabla 24

Evolución del porcentaje de deuda vencida en los últimos 6 meses.

MES	RESULTADO
Junio	26%
Julio	21%
Agosto	15%
Setiembre	16%
Octubre	10%
Noviembre	10%

Nota. Elaboración propia.

- **Porcentaje de clientes gestionados**

Gracias a un módulo del ERP SAP pudimos tener un mayor control sobre el número de clientes gestionados por cada gestor de cobranza, ya que la utilización del módulo se propuso a mediados del mes de setiembre, se realizó el indicador desde dicha fecha y si bien se espera una revisión semanal del mismo, se hizo un análisis general teniendo en cuenta los totales del mes, los resultados fueron positivos para los 3 meses ya que superaron el umbral de los 75% recomendados y muestra que si existe un esfuerzo para solucionar las cuentas con problemas en la compañía, de igual forma por medio del mismo reporte se pudo identificar cuáles son los clientes gestionados por cada colaborador y con qué frecuencia, lo cual nos brinda un mayor detalle y control sobre a qué clientes se está gestionando y con qué intensidad según el riesgo de su cuenta.

Tabla 25

Evolución del porcentaje de clientes gestionados en los últimos 3 meses.

MES	RESULTADO
Setiembre	89.6%
Octubre	90.2%
Noviembre	92.7%

Nota. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Para poder mejorar el funcionamiento y los resultados del área de créditos y cobranzas se procedió a realizar una propuesta de mejora basada en 3 etapas que solventen los principales inconvenientes que se lograron identificar dentro de la actual gestión, para con ellos poder tener un análisis riguroso de las líneas de crédito que se brindan a los clientes, poder automatizar una tarea que permita liberar tiempo de trabajo en los colaboradores y así subsanar el poco personal con el que se cuenta actualmente y poder realizar indicadores que nos permitan controlar tanto a los clientes como el trabajo y evolución de los resultados que se obtienen dentro del área de créditos y cobranzas.

Se procedió a describir un nuevo procedimiento de evaluación y aprobación de créditos, solicitando documentos que permitan un mejor análisis teniendo en cuenta la conducta de los clientes frente a sus cuentas, su actualidad financiera, así como la de su sector industrial y del país, resumiendo ello en un adecuado estudio de las 5 C's del crédito, gracias a dicha mejora se espera una mejora con respecto a la proyección del porcentaje de clientes nuevos moros y así a su vez evitar el riesgo crediticio que se genera.

Como solución al problema de la gran carga laboral por el poco personal con el que se cuenta actualmente, se propuso la optimización de la tarea de envíos de mensajes informativos, para lo cual se propone implementar el servicio de chatBot, con lo que, en un periodo de prueba, se logró un aumento de productividad del 92%, por lo que con ello se conseguirá reducir el impacto del poco personal y así poder utilizar dicho tiempo ganado en otras tareas importantes tales como el correcto análisis crediticio.

En la búsqueda de tener un control de la gestión de cobranza realizada a los clientes más completa, se planteó la realización de los distintos indicadores de cobranza, los cuales se realizaron mostrando la evolución de la empresa en los últimos meses, resultados en su mayoría positivos pero que nos mostraron un alto porcentaje de cuentas vencida, con dichos datos se buscará tomar las decisiones pertinentes para poder mantener y mejorar los resultados hallados.

RECOMENDACIONES

Operar de manera sistematizada dentro del área de créditos y cobranzas para que así cada procedimiento y tarea a realizar tenga un propósito que ayude y facilite la realización de la siguiente tarea o función, logrando así un mejor funcionamiento general dentro del área y poder lograr los objetivos esperados.

Realizar el análisis de crédito completo y teniendo en cuenta cada factor que pueda influir en el comportamiento de pago del cliente, el cual tendrá que ser realizado por el analista de créditos una vez que este tenga en su poder todos los documentos requeridos, para así poder tener un mayor control sobre el riesgo financiero y así evitar las futuras cuentas por cobrar con clientes morosos, logrando reducir así el porcentaje de clientes nuevos morosos.

Implementar alternativas de automatización de tareas como la del ChatBot aprovechando las tecnologías y herramientas digitales, la gerencia debe aprovechar estas soluciones que nos brinda la tecnología para así poder ganar mayor tiempo útil de los colaboradores, para con ello poder suplir las complicaciones de contar con poco personal de trabajo y que el mismo pueda invertir dicho tiempo en otras tareas de mayor análisis.

Utilizar los indicadores de gestión de cobranzas y que sean realizados por el personal encargado según cada indicador y en los periodos que se indicaron, para con ello poder tener un control más amplio y específico de la cartera de clientes y de la gestión misma, realizar revisiones generales para poder analizar la evolución de dichos indicadores tal y como se realizó en el trabajo presentado, logrando con ellos evaluar las distintas acciones y decisiones tomadas, logrando así un proceso de mejora continua.

REFERENCIAS

AECA. (2015). Sistemas de información integrados. Documentos AECA serie nuevas tecnologías y contabilidad. España.

Barberena, M. (2019). *Optimización del proceso de cobranzas en una PYME importadora argentina. Análisis realizado en 2017-2018* [Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires]. Biblioteca digital de la Universidad de Buenos Aires.

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1481_BarberenaMA.pdf

Brachfield, P. (2012) *Gestión del crédito y cobro*. Editorial Profit.

<https://www.profiteditorial.com/wp-content/uploads/attachments/MaterialComplementarioGestionCreditoyCobroWEB.PDF>

Calderón, B. (2021), *La cobranza*. CEFA.

https://www.cefa.com.mx/art_art110727.html

Carazas, V., & Soto, J. (2018). *La gestión de créditos y cobranzas y su incidencia en la liquidez en Artres S.A.C., san Isidro, 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio institucional UPN.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14756/Carazas%20Castilla%20Vicentina-Soto%20Aniceto%20Judicsa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

De Lara Haro, A. (2008). *Medición y control de riesgos financieros* (3.^a ed.), México: LIMUSA.

Emery, R., Finnerty, J. & Stowe, J. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. México: Prentice-Hall: Addison Wesley. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=2B43YgEACAAJ&dq=Fundamentos+de+aadministraci%C3%B3n+financiera&hl=es&sa=X&redir_esc=y

Fernández, I., Fernández, S., & Rodríguez, A. (2009). *Prácticas de finanzas en las empresas*. España: Delta. Recuperado de <https://www.iberlibro.com/practica-finanzas-empresa-Fern%C3%A1ndez-Loreto-L%C3%B3pez/17130345152/bd>

Fontalvo, T., De La Hoz, E., & Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47-60.

<https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>

Foretic, M. (2019). Plan de negocios para un emprendimiento de un sistema en línea de cobranza y recaudación en Chile [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio digital de la Universidad de Chile.

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/170957/Plan-de-negocios-para-un-emprendimiento-de-un-sistema-en-l%C3%A1nea-de-cobranza.pdf?sequence=1>

García-Reina, L. F. (2018). *Asistente virtual de tipo ChatBot*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio institucional de la universidad católica de Colombia.

<https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/17726>

Intiza. (2021). *¿Cómo medir la eficiencia en tus cobranzas?*

<https://www.intiza.com/es/blog/como-medir-la-eficiencia-en-las-cobranzas>

Izar Landeta, J. M. & Ynzunza Cortés, C. B. (2017). *El Impacto del crédito y la cobranza en las utilidades*, *Poliantea*, 13(24), p. 47–62.

Leyton, Y., & Sotomayor, J. (2017). *Diseño de un modelo de gestión aplicado al departamento de crédito y cobranzas de la compañía Plásticos Industriales C.A. (PICA), ubicada en la ciudad de Guayaquil* [Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Universidad de Guayaquil.

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20728/1/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20GESTION%20APLICADO%20AL%20DPTO%20DE%20CREDITOS%20Y%20COBRANZ.%2010072017.pdf>

Longenecker, J., Moore, C., Petty, W., & Palich, L. (2008). *Administración de Pequeñas Empresas* (14.ª ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores, S.A. Obtenido de https://www.academia.edu/17614048/Administraci%C3%B3n_de_peque%C3%B1as_empresas_14va_Edici%C3%B3n_Longenecker_FREELIBROS_ORG

Morales, A., & Morales, J. (2014). *Crédito y cobranza* (1.ª ed.). Azcapotzalco, México: Grupo Editorial Patria.

https://books.google.com.pe/books?id=gtXhBAAAQBAJ&printsec=copyright&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false

Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. AENOR Internacional, S.A.U. <https://es.scribd.com/read/357506657/Gestion-por-procesos-y-riesgo-operacional>

Paredes, E. (2019). *Calificación crediticia y otorgamiento de créditos en la banca comercial de lima metropolitana, 2011-2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villareal]. Repositorio institucional UNFV.

<http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3844/PAREDES%20PAREDES%20ELIZABETH%20-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez, C. (2017). *La evaluación crediticia y su relación con el riesgo crediticio, en la cooperativa de ahorro y crédito San Viator Ltda. Año 2013, Lima* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional de tesis y trabajos de Titulación de la UNMSM.

https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7262/Perez_cc.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Quimi, G. (2019). *Optimización en la gestión de cobranzas de la compañía Delcorp S.A.* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio digital UCSG.

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14030/1/T-UCSG-POS-MFEE-172.pdf>

Romero, S. (2019). *Gestión de créditos y cobranzas y su incidencia en la morosidad de las cuentas por cobrar de la empresa Rheng Comercial SAC, lima metropolitana 2017-2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio institucional – URP.

https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/3243/CONT-T030_42811921_T%20%20%20ROMERO%20ARCESABE%20JAZMIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ruza, C. (2010). *El riesgo de crédito en perspectiva*. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia – UNED. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia – UNED.

Saavedra, M. L., & Saavedra, M. J. (2010). *Modelos para medir el riesgo de crédito de la banca*. Cuadernos de Administración, 23(40), 295-319. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922010000100013&lng=en&tlng=es.

Vilariño, A. (2000). *La gestión del riesgo de crédito*. Vilariño Consultores. Recuperado de http://www.angelvila.eu/publicaciones_pdf/gestion_riesgo_credito.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

Solicitud de crédito

Nota. Elaboración propia.

SOLICITUD DE CREDITO		
VENDEDOR:	FECHA:	
DATOS DEL CLIENTE		
NOMBRE O RAZON SOCIAL:		
DOMICILIO FISCAL:		
DOMICILIO PARTICULAR:		
R.U.C.	D.N.I. / L.E. / C.E.	TELEFONOS:
DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL (SOLO PARA SER LLENADO EN CASO DE SER PERSONA JURIDICA)		
NOMBRES Y APELLIDOS:		
DOMICILIO PARTICULAR:		
D.N.I o C.E.	TELEFONO PARTICULAR:	
PRINCIPALES PROVEEDORES		
PROVEEDOR 1:	TELEFONO:	
PROVEEDOR 2:	TELEFONO:	
PROVEEDOR 3:	TELEFONO:	
DATOS DEL AVAL		
NOMBRES Y APELLIDOS:		
D.O.I. o C.E.	RUC:	TELEFONO:
DIRECCION:		
CASA	PROPIA	ALQUILADA
	FAMILIAR	OTROS
IMPORTE SOLICITADO: S/		
..... CLIENTE V° B° JEFE DE CREDITOS V° B° GERENCIA