

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
TECNOLÓGICO PRIVADO  
JOHN VON NEUMANN**

**CARRERA PROFESIONAL TÉCNICA DE  
CONTABILIDAD**



**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION PARA MEJORAR EL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS EN LA  
EMPRESA D´MODA TACNA 2016 - 2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:  
PROFESIONAL TÉCNICO EN  
CONTABILIDAD**

**AUTORES:**

**JUAN ANTONIO TORRES BARRIOS  
ALEJANDRO ANTONIO PALACIOS CALIZAYA  
ELISA LEYSSY SILES QUISPE**

**DOCENTE GUÍA:**

**ERNESTO ALESSANDRO LEO ROSSI**

**TACNA – PERÚ  
2017**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## **DEDICATORIA**

Este presente trabajo está dedicado primeramente a Dios y a todos quienes aportaron positivamente a lo largo de nuestra formación académica.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	7
INTRODUCCION .....	9
1.1. TITULO DEL TEMA.....	11
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.3. OBJETIVO GENERAL .....	12
1.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	13
1.5. JUSTIFICACION.....	13
1.5.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	13
1.5.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	14
1.5.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	14
1.5.4. DEFINICIONES OPERACIONALES .....	15
1.5.5. METODOLOGÍA.....	16
1.5.6. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	17
2.1. PRESENTACIÓN DE LAS BASES TEÓRICAS.....	18
2.1.1. POLÍTICAS DE CRÉDITO.....	18
2.1.2. MOROSIDAD .....	20
2.1.3. CUENTAS POR COBRAR .....	22
2.1.4. POLÍTICA DE COBRO .....	23
2.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS BASES TEORICAS.....	26

<b>2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS BASES TEÓRICAS .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 INFORMACION GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1.1 HISTORIA .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA: .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1.3 ORGANIGRAMA .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1.4 FILOSOFIA EMPRESARIAL .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 DIAGNOSTICO DEL AREA (FODA) .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3 ANALISIS CRÍTICO REFERENCIAL .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA O VARIABLE A MEJORAR .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2. DIAGNOSTICO .....</b>	<b>44</b>
<b>4.3. DEFINICIÓN DE PROPUESTAS Y PLANES DE ACCIÓN .....</b>	<b>57</b>
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES .....</b>	<b>57</b>
<b>CUADRO ORGANICO DE CARGOS .....</b>	<b>59</b>
<b>TITULO III .....</b>	<b>60</b>
<b>POLITICAS DE OTORGACION DE CREDITOS .....</b>	<b>65</b>
<b>4.4. DEFINICIÓN DE MECANISMOS DE CONTROL .....</b>	<b>75</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>86</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 3.1. Tienda D´Moda .....	36
FIGURA 3.2. Organigrama de la Tienda D´Moda .....	37
FIGURA 3.3. Area de damas de la Tienda D´Moda .....	39
FUGURA 4.1. Genero .....	51
FIGURA 4.2 . Edad .....	52
FIGURA 4.3 Satisfacción con el servicio.....	52
FIGURA 4.4 Calificación .....	53
FIGURA 4.5. Tiempo de aceptación .....	54
FIGURA 4.6. Monto .....	55
FIGURA 4.7. Frecuencia.....	55
FIGURA 4.8. Retraso.....	56
FIGURA 4.9. Notificacion de incumplimiento .....	57
FIGURA 4.10. Notificacion de desalojo.....	57

## RESUMEN

Muchas cosas se han dicho que al realizar un crédito sea cual sea el rubro siempre ocasione una disconformidad por el cliente y por ello existe la morosidad el cual no solo les perjudica a ellos sino también a la empresa por ello queremos implementar esta mejora en la empresa D´Moda.

A lo largo de nuestro estudio pudimos cuantificar algunos objetivos que nos hemos planteado para poder resolver ese problema que se tiene siempre presente hacia el cliente, tanto por la morosidad el cual perjudique a el mismo como a la empresa en su pérdida de mercadería y gastos incurridos.

Durante los periodos 2016 y 2017 hemos podido encontrado esta brecha los cuales la empresa no ha podido solucionar la mayoría de las pérdidas de su mercadería por clientes morosos, muy aparte de las constantes cartas notariales enviadas a sus respectivos domicilios, esto por consecuente le ha generado gastos demás es por ellos que analizaremos detalladamente el proceso del área de créditos y cobranzas.

Realizaremos una serie de encuestas a algunos clientes y ex clientes para poder verificar si la información que les brindan a todos es correcta, luego nos adentraremos profundamente al área de créditos y cobranzas realizando el respectivo cuestionario de control interno para descartar algunas anomalías que

se presenten a lo largo del proceso y así poder evaluar con certeza y poder plantear esa mejora que beneficiara a la empresa D'Moda.

## INTRODUCCION

A continuación vemos que la tienda D'Moda tiene un gran apogeo sobre el sector de venta de ropa, los clientes Tacneños los prefieren por su cómodas instalación y variedad de productos por cada temporada en que se presente.

Nos brinda también la facilidad de obtener crédito en todos sus productos pero es en este mismo donde nos enfocaremos a realizar una detallada evaluación ya que por ambas partes tanto como la empresa y clientes existe algunas disyuntivas los cuales no solo pierde mercadería sino también hasta los mismos clientes.

Por ello mismo nosotros vamos a realizar un plan de mejora para hacer una retroalimentación de este proceso de crédito-cobranza y así poder armonizar las comercializaciones y fidelizaciones futuras.

De acuerdo a nuestra estructura establecida tenemos como iniciación en el Capítulo I todo lo relacionado sobre el planteamiento del problema de la empresa, al igual que nuestros objetivos a realizar, a nuestras algunas definiciones de los cuales nosotros aplicaremos para su mayor entendimiento; ahora en el Capítulo II nosotros detallamos sobre el marco teórico , sobre que teorías de autores se basan en nuestro trabajo , pensamientos críticos , comparaciones etc. ; ahora en el Capítulo III marco referencial , mostramos toda

la información básica de la empresa a la cual nos estamos enfocando para tomar todo el conocimiento de ella y saber cuál es su desempeño empresarial ; en el Capítulo IV mas que todo se basa en el desarrollo del tema , analizando el área que estamos tratando que es de créditos y cobranzas , el motivo por el cual estamos haciendo la implementación de mejora ; y por último en el Capítulo V sacamos a relucir todas las actividades que hemos planteado realizar en todo el proceso de mejora , con su respectivo tabla de presupuesto y sus respectivos recomendaciones como resultados finales.

# **CAPITULO I**

## **ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

### **1.1. TITULO DEL TEMA**

PROPUESTA DE IMPLEMENTACION PARA MEJORAR EL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS EN LA EMPRESA  
D'MODA TACNA

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa D'Moda se dedica a el comercio de ropa, accesorios, muebles etc. los cuales pueden ser tanto al contado o mediante una línea de crédito , ahora el problema que radica es el siguiente muchas de las personas incumplen tal periodo en que se les deja dicho producto , la mecánica que incurren ya sea en la cobranza de interés elevado o embargo hasta unas últimas instancias , les ha generado demasiado gasto y hasta inclusive perdida en su mercadería lo cual para la empresa dichas descompensaciones genera una problemática interna en este departamento de créditos y cobranzas.

El brindar créditos con el fin de mejorar el promedio de adquisición de los productos que ofrece D'Moda Tacna, es para los clientes una gran oportunidad de aprovechar ofertas lanzadas por la empresa, pero la

problemática que tiene este proceso es no poder cobrar a los usuarios, esto disminuye en su efectivo y repercute en la liquidez de la empresa para próximas compras de mercadería ya que contarán con menor presupuesto para una próxima temporada, incluso así afectando la estabilidad económica de la empresa.

La empresa D´ Moda, requiere tener una mayor efectividad en la recuperación de sus créditos otorgados a su cartera de clientes; la necesidad de mejorar e implementar estrategias de recuperación donde nos permita disminuir el porcentaje de morosidad. Es necesario recuperar el dinero que se encuentra sin traer beneficio alguno para la Empresa, para poder invertirlo nuevamente en el giro del negocio para los beneficios actuales y a futuro.

### **1.3. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una propuesta de implementación para mejorar el departamento de créditos y cobranzas en la empresa D`Moda Tacna

#### **1.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Elaborar un diagnóstico de los procesos del área de créditos y cobranzas, identificando a todos sus involucrados.
- Proponer un nuevo esquema organizacional que sea apto para afrontar los retos que implica lograr una recuperación más rápida de los créditos otorgados.
- Generar un manual de Procesos del área de créditos y cobranzas para la implementación de mejora

#### **1.5. JUSTIFICACION**

##### **1.5.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Se tiene como conocimiento que tenemos que implementar técnicas para poder recuperar el capital invertido, lo cual se hará de conocimiento a la gerencia de la Empresa y poder explicar los procesos en los cuales se van a incurrir para lograr disminuir los porcentajes de morosidad, tendremos colaboradores del área de Crédito y cobranzas lo cual nos brindaran todos los datos necesarios.

En el proceso de la creación de un nuevo plan de mejora para el área de créditos y cobranzas se tiene que respetar los parámetros establecidos por la SBS "Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y

Seguros, Ley N° 26702 y sus modificatorias”, lo cual nos indicara los procesos que debemos tomar en cuenta para una buena elaboración que sea beneficiosos para la empresa y el usuario, tratando de ser simple para el usuario y eficiente para la empresa

### **1.5.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La implementación del plan de mejora en el área de créditos y cobranzas, tendrá beneficios en la rentabilidad de la empresa D´Moda Tacna, esto ayudara en la recuperación de dinero de manera más eficiente, lo cual se reflejara en los estados financieros de la empresa por lo que repercutirá en la toma de decisiones de la empresa, se verán beneficiados los usuarios de la empresa con el sistema más sencillo de fácil acceso al usuario final.

### **1.5.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Revisar primero en los periodos anteriores y actuales para luego hacer una comparación de los gastos que se manejan exactamente en esa área.

Poder identificar aquellos problemas que tienen al momento de realizar sus actividades de cobranza y poder reinventar o agregar algo adicional a lo que ya vienen manejando ya sea siendo otros métodos no tan

rigurosos para los clientes ni tampoco muy perjudicial para la empresa misma.

#### **1.5.4. DEFINICIONES OPERACIONALES**

**PROPUESTA DE MEJORA.** - Una propuesta de mejora para que proporcione una alternativa de solución depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas; un problema es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre, y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación debe ser corregida (Cárdenas, 2004).

**COBRANZA.** - Cobranza es el acto y la consecuencia de cobrar: obtener el dinero correspondiente al desarrollo de una actividad, a la venta de un producto o al pago de deudas. La cobranza es el cobro en cuestión.

Las empresas suelen contar con empleados o incluso oficinas o departamentos destinados a la gestión de las cobranzas. Para cualquier compañía, la cobranza de los servicios prestados o los productos vendidos es esencial: el dinero obtenido sustenta su funcionamiento. Si la empresa no cobra (es decir, si sus clientes no pagan), no recibe los fondos que necesita para funcionar y para asumir sus propias obligaciones.

**CRÉDITO.** - El origen etimológico de la palabra crédito nos remonta al latín crédito, que significa "cosa confiada". Por lo tanto, la noción de crédito aparece vinculada con tener confianza.

Un crédito es una cantidad de dinero que se le debe a una entidad (por ejemplo, un banco) o a una persona.

En otro sentido, el término crédito se utiliza como sinónimo de autoridad, fama o reputación: "El jugador todavía tiene crédito para revertir la situación".

En el campo educativo, por lo general en las universidades, un crédito es una unidad de valoración de una asignatura, que equivale a un cierto número de horas lectivas: "Necesito 40 créditos para poder cursar esa materia".

#### **1.5.5. METODOLOGÍA**

Para poder elaborar un diagnóstico de los procesos del área de Créditos y Cobranzas realizaremos un programa de Control Interno para poder detectar e identificar los procedimientos que no estén logrando cumplir sus objetivos en el área de Créditos y Cobranzas en la Empresa D'Moda Tacna.

Luego de realizar el diagnóstico de los procesos del área de Créditos y Cobranzas realizaremos un nuevo esquema que implica desde el otorgamiento de crédito hasta la recuperación del crédito otorgado a su cartera de clientes, este nuevo esquema ayudara a mejorar la rentabilidad de la Empresa D´moda Tacna.

Para una Empresa es primordial tener un manual de procesos que ayude a la solución de problemas que tenga en el área de Créditos y Cobranzas, nosotros realizaremos el manual gracias a las deficiencias encontradas en los procesos del área de Créditos y Cobranzas que fueron detectados previamente en el resultado de Control Interno.

#### **1.5.6. ALCANCES Y LIMITACIONES**

El estudio que se realizara será el entorno del área de Créditos y Cobranzas de la Empresa D´moda Tacna, lo cual estará basado en sus operaciones de créditos que estén vigentes de corto plazo que contemplan los periodos 2016-2017. No tomaremos en cuenta sus operaciones que fueron en años anteriores, para poder facilitar nuestro estudio y poder evaluar su metodología de cobranza que tenga para sus operaciones en conjunto ; ya que se podrían encontrar cuentas que ya fueron vencidas y por lo tanto ya no repercuten en el estado actual de la empresa.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. PRESENTACIÓN DE LAS BASES TEÓRICAS**

##### **2.1.1. POLÍTICAS DE CRÉDITO**

Gusavo Chalupowicz (2007) nos indica que “Toda organización que vende servicios o productos en el mercado, ya sea doméstico o internacional, debería contar con una política de crédito”. (p.34)

Podemos destacar que el Flujo de Caja que manejan las empresas da un beneficio de manera vital a los intereses económicos de la tienda D'Moda Tacna, si manejamos las políticas de créditos de manera eficiente, es decir que el área de créditos y cobranzas pueda tener más rigurosidad al momento de otorgar los créditos, y que no sea solo para cumplir los objetivos trazadas al inicio de la inserción de créditos, y como acotación final, una mejora continua en las políticas de la empresa ya que siempre se tiene que mejorar en algún punto de los procesos.

Incurrir en costos como (horas hombre, trabajo administrativo extra, etc.), en las empresas que buscan la mejora continua tratan de reducir estos costos y aprovechar de la manera más óptima los recursos que se implican en la gestión y seguimiento del crédito que la empresa D'Moda Tacna otorga a sus clientes.

Teniendo en cuenta cual es el beneficio de las políticas de crédito dentro de la empresa, el propósito en realidad es poder brindar un plus al negocio, eso permite minimizar los riesgos que se tiene, como los créditos incobrables e implantar una planificación del flujo de caja, como ya lo describimos en párrafos anteriores.

Para Reyes (2002) postula lo siguiente “los patrones generales que tienen por finalidad orientar la acción, dejándoles a los superiores más campo para las decisiones que les corresponden tomar, por lo cual, sirven para enunciar, interpretar o reemplazar las normas concretas”. (p.169)

En realidad son los medios que se encuentran dentro de las áreas en este caso el área de créditos y cobranzas, estas políticas son un medio de autorización a los trabajadores siendo que el tiempo tiene que ser aprovechado al máximo para lograr las metas trazadas en dicha área.

Según Valle, E. (2009), “Las políticas de crédito se aplica a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones, todo este proceso estable un marco de trabajo y creación de una guía para el mejor encaminamiento de la empresa, teniendo como finalidad de que las decisiones individuales en este aspecto sigan un patrón consciente con las finalidades y políticas del entorno de la empresa. En conclusión las empresas que sus actividades sean enteramente al contado no están en la obligación de tener políticas de crédito, por lo que no implicara ningún cambio ni mejora en sus procesos resultados el logro de los objetivos establecidos por la empresa para el mejoramiento del proceso de créditos y cobranzas. Por lo que todas las empresas que operen con ventas al crédito esta obligadas a establecer y mantener siempre actualizada las políticas que maneje sobre los créditos.

## 2.1.2. MOROSIDAD

Julian Gonzales (2012), "La mora provoca en los acreedores un primer efecto perjudicial, al experimentar una falta de cobros que le puede llevar a situaciones de incapacidad de afrontar sus compromisos de pagos".

En un punto sistemático la mora dentro de una empresa prolonga la liquidez inmediata lo cual aumenta considerablemente el crecimiento y llegar al punto de maduración de la empresa, según el ciclo de vida de una empresa, por lo que técnicamente provoca dos circunstancias, dentro del proceso de liquidez la empresa se encuentra sin la disponibilidad de efectivo por lo que buscara el financiamiento, y a su vez no podrá responder ante su deuda a terceros lo cual podría ocasionarle problemas financieros. Por lo tanto podemos definir que el plazo de mora para una empresa da un retraso a la liquidez de la empresa, lo que supone una pérdida en las posibilidades de hacer fondos, ya que esto influenciara en la capacidad económica de la empresa, cuya capacidad de la empresa será de otras fuentes y no de tesorería.

Si la mora dentro de una empresa está dentro de los parámetros normales no habrá problemas graves, dentro de los cuales se podrá solucionar según la gestión que la comande, pero si el volumen es considerable, la empresa se encontrara falto de liquidez lo cual la convertirá en una empresa con falto de solvencia y a la larga pueden convertirá en un mecanismo que ahoga a cualquier tipo de empresa, por solvente que inicialmente se pueda encontrar.

La morosidad para verlo de un ámbito destructivo, lo podemos catalogar como una lacra que se propaga rápidamente mediante las

conexiones que se tiene financieramente de empresas ligadas de forma comercial o financiera.

La morosidad trae consecuencias negativas tanto sobre los acreedores como también sobre el deudor, siendo este un principal factor de acciones en las que dichas partes quieran reducir o neutralizar sus efectos perversos.

Según Brachfield (2003), la palabra morosidad es muy confuso, la palabra naturalmente para aquellos créditos que han podido ser recuperados o liquidados, inmediatamente se cargan como perdidas a través de las cuentas contables correspondientes, por lo que podemos definir en tanto en el ámbito empresarial y coloquial como la misma palabra que es para referirse a un retraso de pago como para reconocer las deudas o cuentas que nos tengas para la empresa. Por morosidad encuentra acepciones y su uso es frecuentado en las empresas, son designados lo tanto el moroso es aquella persona o entidad que honra sus deudas tarde pero a la final cumple, es decir no se trata de un incumplimiento prolongado casi definitivo de la obligación si no un pago tardío del compromiso que se tiene, no obstante el autor también usa la palabra morosidad en el sentido más profundo dando a entender una situación generalizada en incumplimientos tanto provisionales como definitivos, en las arcas de los acreedores.

Pere, Brachfield (2006), Lucha Contra La morosidad, La morosología es una disciplina enfocada a la investigación y una forma de contrarrestar la morosidad desde un punto de vista holística que nos permite ver el problema desde un punto de vista que se pueda apreciar las interacciones que provocan y que facilita una comprensión más profunda del proceso por el que pasa hasta llegar a la morosidad. En contra de los conceptos idealistas, la morosidad es una realidad muy compleja de comprender e investigar, por lo que hay que investigar factores macroeconómicos, microeconómicos, empresariales,

históricos, estadísticos, culturales, sociológicos, psicológicos, financieros, legales y el del comportamiento humano.

### **2.1.3. CUENTAS POR COBRAR**

Weston y Brigham (1984), afirman que:

“Las empresas preferirían vender al contado en lugar de hacerlo a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito”. (p. 128).

Podemos encontrar en la Ciudad de Tacna muchas empresa como D´ moda Tacna que se dedican a la venta de ropa en general, accesorios, artefactos e implementos para el hogar; la necesidad del mercado, la competencia y como muchos factores externos como indica el autor lleva a las empresas a ventas al crédito por la necesidad que la población no cuenta con los recursos necesarios para realizar siempre las compras al contado, si se da el caso siendo un porcentaje mínimo de la población quien estaría dispuesta a realizar las compras al contado, por lo tanto la Empresa D´ moda Tacna no depende solo de ese porcentaje del mercado, desean siempre tener mayores porcentajes de la población quienes deberían de ser sus clientes y así aumentar sus ingresos diarios, mensuales y anuales.

Holmes (2001) “representan los activos adquiridos por la empresa a través de letras, pagarés u otros documentos por cobrar, proveniente de las operaciones comerciales de venta de bienes o servicios”

La Empresa D´ moda Tacna, tiene un gran porcentaje de su capital otorgado hacia clientes, se podrá decir que las cuentas por cobrar que la empresa tiene son beneficios futuros en el cual llegara el tiempo límite para poder cobrar cada deuda que tenga con cada uno de los

clientes; actualmente estos se encuentran registrados con cuentas por cobrar a corto o largo plazo según como se halla pactado en la venta del bien que se ofreció.

Merton & Bodie (2003) destacan que:

“La extensión de un crédito comercial a los clientes por un tiempo prudencial; en la mayoría de los casos es un instrumento utilizado en la mercadotecnia para promover las ventas, por ende, las utilidades, con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos”. (p. 3)

Según las políticas de la Empresa D´ moda Tacna, las cuentas por cobrar están destinados de ventas que la empresa a realizo al crédito, el tiempo se estima en la mayoría que sea a corto plazo y poder recuperar lo antes posible para que nuevamente la capital sea ingresado a la empresa y poder invertirlo nuevamente en los productos que comercializa; gracias a ello la empresa ha mantenido a sus clientes habituales y atraer a nuevos que gracias a esta estrategia ven conveniente realizar pequeñas pagos por la compra de un bien.

#### **2.1.4. POLÍTICA DE COBRO**

Levy (2009), plantea que se refieren a "los procedimientos que la empresa sigue con la finalidad de recuperar la cartera vigente y vencida".

Estos procedimientos básicos que la empresa D´ moda empleara, tendrán la dirección de poder disminuir actualmente la morosidad que se tiene en la cartera de clientes; se debe tener en cuenta que los procedimientos que se emplearan pasaran por un estudio en el área de créditos y cobranzas y de acuerdo a eso se destinara un proceso de recuperación adecuado para cada clientes, ya que si tenemos en

cuenta en nuestra cartera de clientes se encuentran dos grupos de clientes: las cuentas que recién se vencerán y las cuentas vencidas.

Nuestro objetivo principal es poder reducir el porcentaje de morosidad de los clientes que se destinaron al grupo 02, mediante el área de créditos y cobranzas realizara la evaluación y clasificación de cada uno de los clientes de acuerdo a sus políticas de cobranza; poder aplicar a cada uno de los clientes el procedimiento adecuado para tener el resultado positivo.

Brachfield (2005), señala que "las políticas de cobranza sirven para consolidar criterios, evitar arbitrariedades, al momento de reclamos, simplificar los trámites de cobro, establecer las prioridades y determinar las normas de comportamiento que deben asumir los encargados de gestionar los impagados". (p. 147)

Son los estándares de comportamiento que tendrán los encargados del Área de Créditos y Cobranzas, el procedimiento que deben de gestionar cuando se encuentran ante un cliente con cuenta vencida, los encargados que se encuentren en el Área de Créditos y Cobranzas en la empresa D´ moda Tacna deberán actuar con base a estas políticas , y según lo necesario seria al siguiente día después de haber vencido la deuda; esto ayudara a que los niveles de morosidad no aumenten y puedan ser controlados y cancelados en el menor tiempo posible de parte del cliente.

Estos estándares también están basados a reclamos futuros de parte de los clientes con cuenta vencida, donde se encontraran detallados los artículos mediante el cual el área de Créditos y Cobranzas procede a establecer en el caso los intereses del tiempo o de acuerdo al monto del capital y las acciones que se tomaron en cuenta para poder

recuperar el capital invertido en el cliente, todos estos procesos son gastos para la empresa lo cual serán sumados a la deuda del cliente.

(Mustelier, 2011) nos dice “Las políticas de cobro son los procedimientos que establecen las empresas para cobrar las cuentas por cobrar a su vencimiento. La efectividad de estas políticas se puede determinar de forma parcial haciendo una evaluación del nivel de estimación de cuentas incobrables. Estas determinan el tipo y alcance de las gestiones que se hagan para cobrar las cuentas vencidas”.

En el caso de la empresa D´ moda Tacna una empresa comercial la cual brinda el beneficio de realizar compras al crédito, un beneficio que se da hacia algunos clientes que han sido anteriormente calificados mediante un proceso para la obtención de dicho crédito, la empresa se encuentra varios años en el mercado lo cual registra varios créditos de consumo con clientes, nos enfocaremos en las deudas vencidas el autor nos aporta que de ese grupo debemos realizar una estimación de cuales pasarían hacer deudas incobrables para la empresa y poder gestionar todos los procedimientos adecuados para poder recuperar el capital invertido en la empresa, estos procedimientos se deben realizar adecuadamente ya que debemos tener resultados efectivos, en el caso que no logremos recuperar es porque no se ha realizado un trabajo adecuado y pasara hacer perdida para la empresa.

## 2.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS BASES TEORICAS

TOPICOS	AUTOR I	AUTOR II	AUTOR III
<p><b>Políticas de crédito</b></p>	<p>Las organizaciones que brindan productos al mercado, tendrán que aplicar una política de crédito, pero por lo general en los procesos de las ventas y el cobro se tiene una política sólida, no necesariamente sean de forma efectiva</p> <p>(Gusavo Chalupowicz, 2007)</p>	<p>Los patrones establecidos tienen entre sus generalidades un objetivo de ejecución, simplificando así las decisiones que correspondan tomar, funciona como un medio de autorización para las funciones sin necesidad de un control exigente.</p>	<p>Determinamos que las políticas de crédito son generalmente aplicados a la propia área de créditos y cobranzas, dicho proceso establece un marco de trabajo, dando mayor facilidad a la empresa en sus actividades, como consecuencia ayuda en el cumplimiento de los objetivos</p>

		(Reyes 2002)	de la empresa.  Valle, E. (2009)
<b>Morosidad</b>	<p>La mora es un problema en la empresa pero si perjudicamos a nuestros acreedores tendremos problemas que repercutirán en las finanzas de la empresa, por lo que la falta de cobros lleva a escenarios en el cual la empresa no puede afrontar los compromisos de pagos. (Julián Gonzales 2012)</p>	<p>Financieramente la morosidad se carga como pérdidas a través de las cuentas contables, ubicándolas como cuentas por cobrar. (Brachfield, p (2003),</p>	<p>El termino morosologia es una disciplina que esta direccionada a la indagación del comportamiento que genera la acumulación de morosidad, por lo que una finalidad principal es contrarrestar la misma a través de un punto de vista holístico que nos ayuda a ver el problema de un punto de vista que nos permita reconocer el verdadero problema. (Pere, Brachfield 2003)</p>

<p><b>Cuentas por cobrar</b></p>	<p>Encontramos que las empresas de hoy en día , en un mercado tan competitivo se encuentran en la necesidad de vender al crédito para poder competir con las empresas iguales o similares, por lo que las cuentas por cobrar se generan de forma natural (Weston y Brigham 1984)</p>	<p>Representan todos los activos que la empresa posee pero mediante letras si lo vemos del punto de vista en las obligaciones que tiene la empresa.(Holmes 2001)</p>	<p>Es generalmente un instrumento que las empresas pueden utilizar en el ámbito de la mercadotecnia para un mayor alcance al target específico que la organización tenga trazada Merton &amp; Bodie (2003)</p>
<p><b>Políticas de Cobro</b></p>	<p>Es un conjunto de procesos que tiene la empresa adaptada a su entorno con la finalidad de recuperar su cartera, con mora o vencida.(Levy 2009)</p>	<p>Toda política sirve para ordenar los procesos de la empresa y las políticas de cobro ayudan a no tener problemas en los</p>	<p>Las empresas prefieren realizar tus ventas de forma de pago al contado, pero se encuentran en la circunstancia que es necesaria la venta al</p>

		procesos de cobranza. Brachfield (2005)	crédito por lo que enmarcar buenas políticas ayuda a un buen proceso. (Mustelier, 2011)
--	--	--	---

## 2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS BASES TEÓRICAS

Las empresas de hoy en día se encuentran en la necesidad de vender sus productos de manera rápida y eficiente, con la finalidad de no quedarse con la mercadería, en caso de una empresa de venta de ropa es fundamental rotar sus productos, ya que los productos que ofrece son por temporada y no puede tener el efectivo en mercadería, causando problemas en su liquidez y pago de los compromisos que tenga con sus proveedores, pero en el otro extremo no se puede tener todo el dinero en cuentas por cobrar, tratándose de un problema que pueda acarrear amenazas para el abastecimiento de mercadería, gastos incurridos y pérdidas, por ello lidiar con la morosidad del cliente es muy importante ya que no se va siempre a estar mandando notificación tras notificación alargando más dichas situaciones y complicando tanto al cliente como a la empresa; sino mejorar el control y las funciones del área de créditos y cobranzas.

La necesidad que hoy en día se presenta en el mercado de competencia, es tener estrategias futuristas para poder captar nuevos clientes y que inviertan en la empresa en este caso sería la compra de los bienes que ofrece la empresa D' moda Tacna y poder mantener a los actuales, esto ayuda a la empresa a elevar sus niveles de ingresos ya sean diarios, mensuales o anuales; como cualquier empresa que se encuentre en el mercado su mayor visión es poder ser líder en el mercado y generar ganancia cada día, el mercado obliga a que la empresa tome el proceso de ceder al crédito a corto o largo plazo sus bienes que coloca a la venta, se debe tener en cuenta también que ante estas estrategias no todo puede ser ganancia, si no también pérdidas en el caso de clientes que no cumplan con la cancelación de la deuda, lo cual un porcentaje pasaría a cuentas por cobrar a largo plazo o en el caso de cuentas incobrables y sería pérdida definitiva para la empresa que no podrá recuperar.

En el entorno comercial vemos que han trascendido un montón de variables a lo largo del proceso de compra-venta los cuales se han creado para poder relacionarnos con el cliente de forma directa. Ofrecer un crédito va más allá de poder vender un producto a largo plazo a nuestro cliente sino más bien la unión con él y la atracción de nuevos clientes para poder ofrecer nuestros productos y así darnos a conocer dentro del mercado.

Aunque pueda sonar disparate esto también nos puede causar un alejamiento con nuestros clientes ya que nuestra política de cobranza que tenemos no pueda ser del todo aceptada por ellos y crearía un ambiente hostil tanto para la empresa como para los clientes que tengamos en cartera y con ello generaría no solo ese conflicto interno sino externo.

Así mismo tendremos que batallar con todos estos inconvenientes tanto para la empresa y clientes mejorando este proceso en el Área de Créditos y Cobranza realizando una retroalimentación óptima.

## **CAPITULO III**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **3.1 INFORMACION GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN**

##### **3.1.1 HISTORIA**

La tienda D'Moda inicio sus operaciones hace 26 años , lo cual fue una las pioneras en el sector comercial por departamentos fundada en la ciudad de Tacna , su infraestructura moderna e instalaciones lo hacen mantener una calidad excelente y con un servicio de crédito para el cliente. Debido a este crecimiento pudo permitir abarcar no solo la ciudad de Tacna sino también otras ciudades como: Moquegua, Ilo y Puerto Maldonado, estableciendo así nuestra esencia como D'Moda a nivel nacional como internacional.

Nuestro punto de control en el Perú nos hace ofrecerles productos de calidad por un precio razonable para los clientes. Estar a la vanguardia siempre y comportarnos día a día a nivel de nuestra competencia.



Figura 3.1 Tienda D'Moda

### 3.1.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA:

➤ **Nombre Comercial**

D'MODA

➤ **Razón social**

OLIVER S.A.C

➤ **Número de RUC**

20532795118

➤ **Tipo Contribuyente**

SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

➤ **Dirección del Domicilio Fiscal**

CALLE ZELA N°736 TACNA, TACNA

➤ **Número de trabajadores**

50

➤ **Productos que comercializa**

Ropa tanto para caballeros como para damas, ropa de niños, accesorios de mano, calzados, juegos de comedor.

### 3.1.3 ORGANIGRAMA



Figura 3.2 Organigrama de la tienda D'Moda.

### **3.1.4 FILOSOFIA EMPRESARIAL**

#### **Misión**

“Satisfacer las necesidades y los gustos de nuestros clientes, dándoles un confort al momento de la compra generando un buen ambiente y servicio a su disposición para poder así relacionarnos con ellos”

#### **Visión**

“Mejorar las perspectivas de los clientes en relación a la moda”.

#### **Objetivos**

- ✓ Hoy en día la tienda D´Moda está pisando fuerte en el sector de venta de ropa debido a que su publicidad aquí en la ciudad de Tacna es muy llamativa para el cliente.
- ✓ Cada temporada del año que llega siempre innova una forma de sorprender al cliente de acuerdo a las tendencias que más sobresalen.
- ✓ Nuestros productos están diseñados accesibles para para todas las personas de acuerdo a su comodidad, con una confianza que nos respalda y seguridad en nuestros procesos de venta.
- ✓ En nuestra ciudad de Tacna vemos que los clientes se sienten felices por encontrar sus accesorios favoritos, seleccionados de acuerdo al comportamiento de nuestra demanda.

- ✓ Teniendo en cuenta que les facilitamos sus compras teniendo en nuestro programa la accesibilidad de una tarjeta para lo cual realicen con comodidad sus adquisiciones por medio de línea de crédito y no solo eso sino que también están beneficiados con descuentos y promociones.

### **Productos que ofrecen**

- Ropa

Varón, Dama, niños.

- Calzados

Varón, Dama, niños.

- Accesorios de mano.

- Juegos de comedor pequeños.

- Productos de belleza y Electrodomésticos.



Figura 3.3 Área de Damas de la Tienda D'Moda

## **Antecedentes específicos del área**

D'Moda cuenta con el área de créditos y cobranzas, en el cual esa diseñado para el cliente pueda satisfacer sus necesidades a falta de dinero en efectivo inmediato, como bien se sabe tiene un recargo llamado interés por el cual se aumenta el valor del precio por el tiempo en que el cliente decida pagar a lo largo del periodo del crédito.

Está basado en cuotas los cuales al cliente se le consulta para su comodidad de pago de acuerdo a su rendimiento.

### **3.2 DIAGNOSTICO DEL AREA (FODA)**

#### **FORTALEZAS:**

- Buen trato al cliente.
- Transparencia en los documentos al momento de realizar el proceso de crédito.
- Atención personalizada.

#### **OPORTUNIDADES:**

- La recuperación de la gran parte de la cartera que manejamos.
- Incrementar más clientes enfocados a largo plazo.

#### **DEBILIDADES:**

- Poco seguimiento a los clientes morosos a lo largo del tiempo.
- Medidas de acción al momento de la cobranza poco relevantes.

- Poca información a los clientes sobre los intereses elevados con el tiempo.
- Carga montón de deudas.

**AMENAZAS:**

- Clientes que no cumplan sus pagos y desaparezcan.
- Bajos intereses de la competencia.
- Hostilidad de los clientes por los sobrecargos.

### **3.3 ANALISIS CRÍTICO REFERENCIAL**

- ✓ Endeudamiento en los clientes demasiado alto. Con respecto a la situación actual de la empresa se ha visto reflejado en las cifras las cuales nos ha mostrado en el informe de créditos colocados de los clientes, la mayoría han tenido elevados montos.
- ✓ Bajas de mercadería debido a los incumplimientos de los clientes. Como bien se sabe el informe de los semestres presentados ha habido retrasos en los pagos de algunos clientes de los cuales ya se han castiga por incumplimiento y perdida de nuestras mercaderías.
- ✓ Poca información detallada sobre el interés elevado. Nos hemos topado con algunos clientes de los cuales pudimos recibir su opinión y relativamente a ello en las encuestas realizadas se ve que no todos están

satisfechos con la información brindada cuando se genera el interés que por su parte se convierte elevado.

- ✓ No se cumplen varios procesos al momento de realizar una cobranza coactiva. Al realizar las acciones de cobranza tanto para la empresa como al cliente en ciertas ocasiones la empresa no ha podido recuperar parte de su mercadería debido a la ausencia de algunos clientes y también de la forma en la cual actúa en la última instancia de que es la incautación de los bienes del cliente para cubrir dicha deuda es un tema que por ese lado es muy intimidante.
- ✓ Deficiencia al momento de interactuar con el cliente en términos lineales. Se ha puesto al corriente la situación con cada cliente para poder regularizar sus casos de crédito pero en su mayoría no se cumplen por más que se haya fraccionado.

**CAPITULO IV**  
**DESARROLLO DEL TEMA**

**AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS**

	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>CRÉDITOS COLOCADOS</b>	Aquí se ve la cantidad de todos los créditos que se han realizado durante cada mes.
<b>MONTO COLOCADO</b>	Representa de los créditos colocados el monto expresado en soles.
<b>COBRANZA DE CAPITAL</b>	Representa el monto del capital de la mercadería vendida al crédito libre de interés y mora.
<b>COBRANZA DE INTERÉS</b>	Representa el monto del interés que generó el crédito de la mercadería vendida.
<b>COBRANZA DE MORA</b>	Representa el monto de la mora que se recarga luego de incumplir dichos pagos del cliente.
<b>SALDO DE CARTERAS</b>	Representa el monto total que viene generando los créditos colocados a lo largo de todos los periodos.
<b>TOTAL SOCIOS</b>	Representa la cantidad de los clientes que han sacado crédito.
<b>CARTERA ATRASADA 0 A +120</b>	Representa los montos que la cartera de clientes se han atrasado en cumplir los pagos que se les ha asignado.
<b>TOTAL DE CARTERAS ATRASADAS</b>	Representa el monto total de las deudas incumplidas por los clientes.

**EXPRESADO EN SOLES**

**PRIMER SEMESTRE**

	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16
Créditos Colocados	1358	1204	1541	1495	1343	1120
Monto Colocado	229,923.23	225,902.76	341,541.26	309,442.25	228,571.36	221,509.12
Cobranza de Capital	189,178.13	202,854.27	192,447.21	205,298.87	246,003.12	245,998.67

Cobranza de Interés	16,942.18	17,201.36	16,998.21	17,710.28	23,098.14	22,912.87
Cobranza Mora + Otros	1,747.20	1,822.87	1,882.08	1,904.19	2,009.41	1,987.29
Saldo de carteras	771,526.90	731,485.23	695,817.00	784,353.67	699,107.35	701,995.37
Total socios	2927	2945	2986	3002	3050	3187
Cartera atrasada de 0-30	58,207.64	62,023.14	59,750.19	50,054.11	49,541.88	57,166.03
cartera atrasada de 31-60	2,943.27	1,573.23	2,967.55	3,108.12	2,329.52	1,234.45
cartera atrasada de 61-90	2,108.41	2,988.11	3,041.56	3,701.85	3,018.10	2,817.63
Cartera atrasada de 91-120	2,408.25	2,311.44	2,671.08	2,571.48	2,159.67	2,567.19
cartera atrasada +120	8,765.29	7,607.18	5,406.59	6,757.27	5,342.87	6,182.69
<b>Total Carteras Atrasadas</b>	<b>74,432.86</b>	<b>76,503.10</b>	<b>73,836.97</b>	<b>66,192.83</b>	<b>62,392.04</b>	<b>69,967.99</b>

## SEGUNDO SEMESTRE

	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
Créditos Colocados	1287	1089	1138	956	992	1578
Monto Colocado	254,340.35	215,609.21	220,489.75	138,278.02	152,545.28	143,971.87
Cobranza de Capital	297,731.42	281,348.36	249,233.68	237,943.27	207,717.45	184,013.54
Cobranza de Interés	29,887.57	28,412.05	24,335.17	22,941.36	18,863.23	16,451.67
Cobranza Mora + Otros	2,216.45	1,948.24	2,187.23	1,781.50	2,362.80	1,852.00
Saldo de carteras	751,211.84	789,714.87	805,498.17	796,008.96	604,164.22	684,200.66
Total socios	3258	3401	3490	3521	3602	3692
Cartera atrasada de 0-30	60,144.68	63,299.08	64,109.41	70,912.47	84,490.91	90,512.52
cartera atrasada de 31-60	6,703.36	11,913.39	24,119.27	25,783.04	36,477.08	29,751.44

cartera atrasada de 61-90	3,895.14	6,408.86	8,006.41	9,107.58	8,749.28	10,919.23
Cartera atrasada de 91-120	3,083.11	3,980.64	4,078.01	3,987.33	3,177.24	5,891.27
cartera atrasada +120	3,924.72	4,729.04	5,702.33	6,107.07	4,827.47	5,443.41
<b>Total Carteras Atrasadas</b>	<b>77,751.01</b>	<b>90,331.01</b>	<b>106,015.43</b>	<b>115,897.49</b>	<b>137,721.98</b>	<b>142,517.87</b>

### **TERCER SEMESTRE**

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17
Créditos Colocados	1183	1398	1721	1563	1475	1167
Monto Colocado	197,724.58	275,436.36	325,970.27	342,641.28	308,822.38	223,781.38
Cobranza de Capital	233,392.00	186,899.69	242,763.21	233,900.53	307,305.73	267,995.00
Cobranza de Interés	21,152.81	16,723.50	22,698.94	22,830.61	31,679.20	26,638.12
Cobranza Mora + Otros	3,047.00	1,380.00	2,543.00	1,735.00	1,965.00	1,438.00
Saldo de carteras	541,629.77	600,890.40	867,560.73	976,301.48	977,818.13	933,604.42
Total socios	3792	3923	4107	4298	4508	4718
Cartera atrasada de 0-30	115,387.11	167,019.09	257,198.57	248,614.09	259,719.12	193,361.34
cartera atrasada de 31-60	28,411.75	31,888.29	24,998.07	28,499.63	30,722.81	31,732.07
cartera atrasada de 61-90	12,741.71	11,409.28	13,006.79	12,763.57	7,202.98	277.43
Cartera atrasada de 91-120	2,472.46	2,519.80	9,135.78	1,371.97	3,535.50	4,827.47
cartera atrasada +120	3,852.49	4,709.11	6,801.43	5,906.18	5,731.04	4,899.69
<b>Total Carteras Atrasadas</b>	<b>162,865.52</b>	<b>217,545.57</b>	<b>311,140.64</b>	<b>297,155.44</b>	<b>306,911.45</b>	<b>235,098.00</b>

## INDICE DE MOROSIDAD

En el caso utilizaremos el índice de morosidad para poder medir el incremento de la morosidad que se presenta en cada semestre del año 2016 – 2017, el resultado que mostrara será la cartera contaminada con un atraso de 30 a más; el resultado nos mostrara que tan grave se encuentra el área de créditos y cobranzas al poder recuperar la cartera de clientes.

En la información que se muestra al comienzo del capítulo es la información que nos otorgó el área de créditos y cobranzas, todos los créditos otorgados que se muestran en la información son al crédito y la función que tiene el área es poder recuperarlos en su totalidad.

### PRIMER SEMESTRE

<u>Total Carteras Atrasadas</u>	<u>69,967.99</u>	TOTAL	<table border="1"><tr><td>9.97%</td></tr></table>	9.97%
9.97%				
Saldo de carteras	701,995.37			

### SEGUNDO SEMESTRE

<u>Total Carteras Atrasadas</u>	<u>142,517.87</u>	TOTAL	<table border="1"><tr><td>20.83%</td></tr></table>	20.83%
20.83%				
Saldo de carteras	684,200.66			

### TERCER SEMESTRE

<u>Total Carteras Atrasadas</u>	<u>400,098.00</u>	TOTAL	<table border="1"><tr><td>42.86%</td></tr></table>	42.86%
42.86%				
Saldo de carteras	933,604.42			

El interés moratorio de la empresa TEA es de 80%

Realizando el índice de morosidad a cada semestre se puede indicar que en el primer semestre se tuvo una morosidad de 9.97% lo cual se puede controlar por la empresa y realizar un seguimiento adecuado para el cobro de ellas.

En nuestro segundo semestre se puede notar como se cedió nuevos créditos a nuevos clientes, no se tuvo un control sobre la cartera vencida incrementándose considerablemente en 20.83%, y el porcentaje también se incrementó por el caso que en el semestre anterior no se pudo recuperar toda la cartera dejando un porcentaje sin cobrar lo cual afecto al siguiente semestre.

Se puede indicar que en el tercer semestre se incrementó a 42.86% poniendo en preocupación de la empresa, se puede indicar factores como una mala política de créditos, no teniendo una respuesta del cliente todo eso influye notablemente por el porcentaje de morosidad como ha incrementado y poniendo en riesgo ya que influirían muchos gastos para el cobro de dichos créditos.

La morosidad de una empresa influye mucho en la rentabilidad de una empresa, lo cual si se trabaja con dinero puede ser muy peligroso ya que no se sabe si podrá recuperarlo o no, y en el caso el dinero ya no regresaría a la empresa y no podrá ser invertido nuevamente para el giro del negocio.

#### 4.1. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA O VARIABLE A MEJORAR

Como bien nos hemos enfocado al área de créditos y cobranzas porque gran parte de sus operaciones que tiene la empresa es debido a créditos para el enganche con sus clientes , pero también juega un rol importante ya que forma parte de sus ingresos y como tal al tener algún inconveniente del cliente a pagar definitivamente va a perjudicar a la empresa por falta de liquidez , y además de generarle mucho gastos al momento de realizar esos cobros atrasados pero nos encontramos con otra variable que en algunos casos no son los clientes quienes tienen problema al pagar sus créditos sino que ha tenido problemas en comunicación con el personal que se encarga del área y no han sabido controlar este problema, no poder manejar a un cliente eufórico hace que seas inestable e inseguro ya que la información detallada con el cliente es muy importante porque así disminuiría este problema.

#### 4.2. DIAGNOSTICO



#### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nombre de la empresa : D'MODA	Periodo examinado: 2017
Area examinada: Creditos	
Objetivo:	Verificar que los sistemas de control de las cuentas por cobrar sean los adecuados y se esten utilizando de acuerdo a lo establecido para el logro de los objetivos.

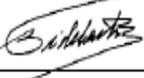
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OBTENIDO	OPTIMO	
1	¿Existen niveles de autorización de créditos?	X		7	10	
2	¿Existen manuales de procedimientos para la otorgación de créditos?	X		8	10	
3	¿Existe alguna persona que lleve control de los intereses que se generan en las ventas?		X	2	10	
4	¿Existe autorización para aceptar las devoluciones de mercadería vendida?	X		7	10	
5	¿Se otorga una tabla de amortización a los clientes?		X	4	10	
6	¿Existe una vigilancia constante y efectiva sobre vencimientos y cobranza?	X		9	10	
7	¿Se concilian periódicamente los auxiliares y la cuenta de mayor correspondiente?	X		10	10	
8	¿Se cuenta con programa de cómputo adecuado para el control colectivo de cuentas por cobrar?	X		7	10	
9	¿Se tienen listas o catálogos de clientes con direcciones, teléfono, otros datos, etc.?	X		6	10	
10	¿Se realizan confirmaciones de saldos por escrito mediante el envío de los estados de cuenta a los clientes?	X		6	10	
11	¿Se cuenta con procedimientos para el registro de estimaciones de cuentas difíciles o dudosas de recuperar?		X	3	10	
12	¿El porcentaje por provisión de cuentas incobrables es coherente con la LORTI?		X	5	10	
13	¿Existen mayores auxiliares de cuentas por cobrar?	X		7	10	
14	¿Los anticipos de los clientes se controlan por separado?	X		8	10	
15	¿Los préstamos a empleados se autorizan por persona responsable o la Gerencia General?	X		7	10	
16	¿Los préstamos de la pregunta anterior se descuentan en nómina regularmente?	X		10	10	
17	¿Se elaboran recibos de caja por cada vez que se efectúa una cobranza?	X		7	10	

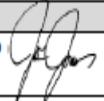
18	¿La persona que maneja los créditos y la cobranza es diferente a la que contabiliza?	X		7	10	
19	¿Se afectan a los auxiliares correspondientes en las ventas a crédito y su posterior cobro?	X		9	10	
	<b>TOTAL</b>	15	4	129	190	

**Conclusiones:**

Con base a los resultados obtenidos del presente cuestionario de control interno contable aplicable al ciclo de operaciones cuentas por cobrar se puede determinar que presenta un riesgo de control BAJO - ALTO 32.11% por lo que se sugiere que la administración tome las medidas necesarias a fin de implementar acciones de control que permitan minimizar las debilidades encontradas.

EMPLEADO QUE PROPORCIONO LA INFORMACION		AUDITOR QUE RECOPILO LA INFORMACION		PAPEL DE TRABAJO	
Nombre Empleado		Nombre del Auditor		ASISTENTE	
CARLOS BENITO VILLAMONTE PANIAGUA		JUAN ANTONIO TORRES BARRIOS		Hecho por	JMGT
				Fecha	3/15/2016
Cargo Empleado	Firma Empleado	Cargo Auditor	Firma Auditor	SUPERVISOR	

JEFE DE TESORERIA		ASISTENTE		Revisado por	MAN
				Fecha	3/17/2016

	Nivel	Minimo	Maximo	Nivel de Confianza	Riesgo de Control	Puntaje	Calificacion	Puntaje	Calificacion
Alto	Alto	88.89%	99.99%			0-2	Malo	5-7	Bueno
	Medio	77.78%	88.88%			3-4	Regular	8-10	Muy bueno
	Bajo	66.67%	77.77%	ALTO - BAJO		<b>DETERMINANDO DEL RIESGO DE CONTROL</b>			
Medio	Alto	55.56%	66.66%			Nivel de Confianza	Riesgo de Control		
	Medio	44.45%	55.55%			NC = (P.OB/P.OP) X 10	RC = 100%	-67.89%	
	Bajo	33.34%	44.44%			NC = 67.89%	RC = 32.11%		
Bajo	Alto	22.23%	33.33%		BAJO - ALTO	<b>RIESGO DE CONTROL</b>			
	Medio	11.12%	22.22%			EL RIESGO DE CONTROL ES MEDIO - BAJO 			
	Bajo	0.01%	11.11%						

### DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA:

Nosotros hemos evaluado los niveles de confianza de un total de 95% y de margen de error un 5% ya que nuestra población que fue un total de 4718 personas recurrentes de las cuales tomamos una muestra de 355 encuestas, siguiendo los pasos de la siguiente fórmula establecida:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{4718 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (4718 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 355$$

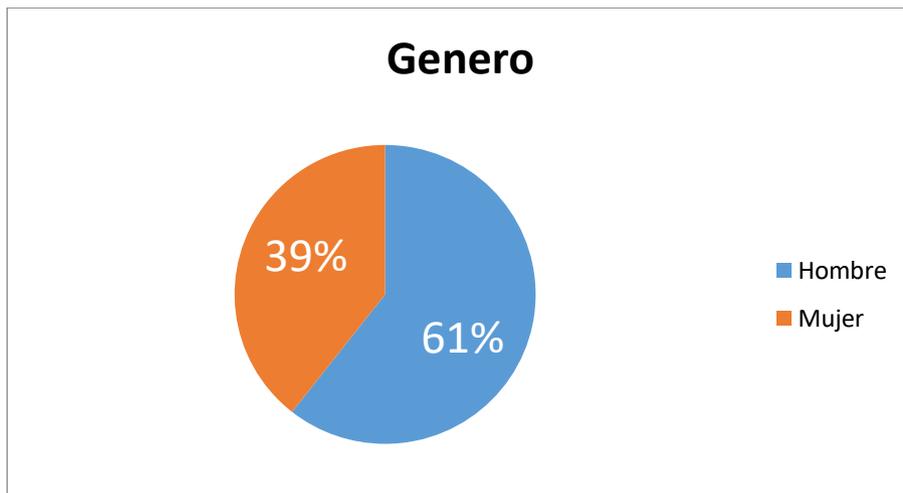
Fecha de realización:

Todas las encuestas realizadas se hicieron el día 15 de setiembre del 2017, ya que ese día hubo una gran aglomeración de personas dentro del establecimiento.

## Primera parte – Clientes

Hemos realizado una pequeña encuesta sobre la información y opinión de cada cliente.

### 1 Genero

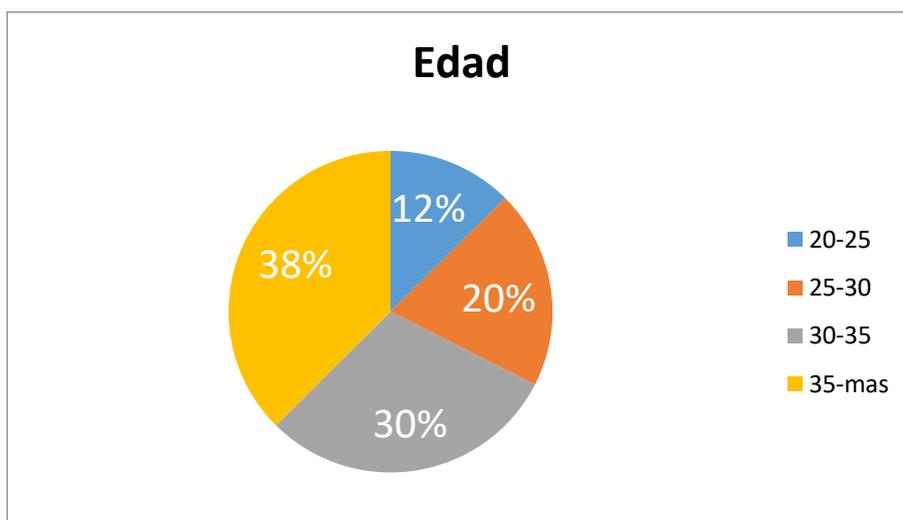


Elaboración propia según encuesta

Figura 4.1 Genero

Durante la encuesta se reflejaron el 61% de hombres y un 39% de mujeres, nos hemos podido percatar que en nuestro grupo son más varones que mujeres ya que son padres de familia y son los que más realizan este tipo de operaciones.

## 2 Edad



Elaboración propia según encuesta

Figura 4.2 Edad

A continuación se ve reflejado distintas edades de jóvenes 20-25 años el 12%, 25-30 años el 20%, 30-35 años el 30 % de adultos y de 35 a más el 38% que son padres de familia, encontramos que son más personas a partir de los 30 años, es a esta edad donde más estima que optan por realizar alguna compra al crédito.

### 3 ¿Se siente satisfecho con el servicio del departamento de créditos?

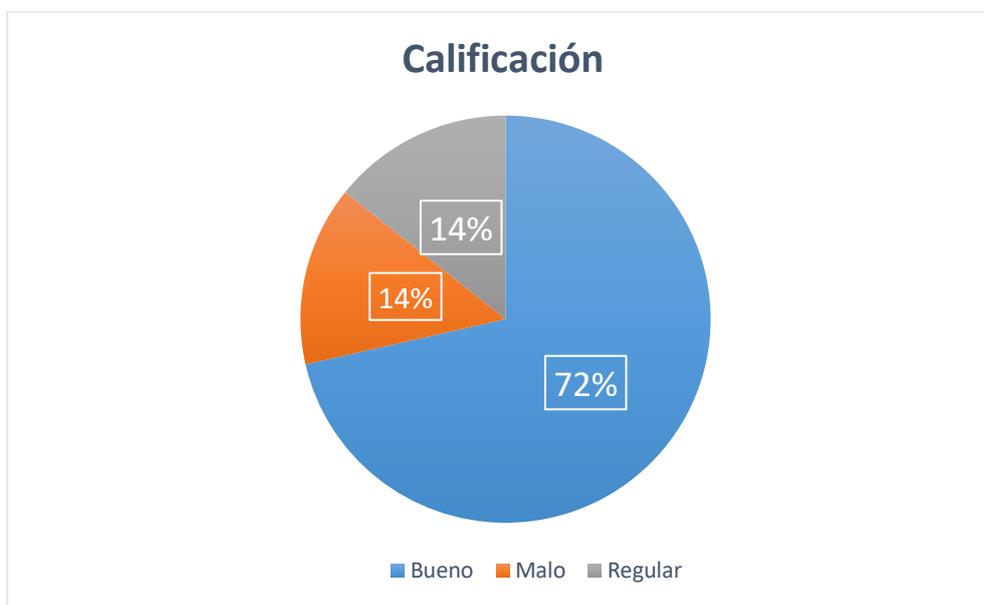


Elaboración propia según encuesta

Figura 4.3 Satisfacción con el servicio

Se ve claramente que se encuentra dividido generando una aceptación excelente con un 25%, a quienes les parece buena el servicio un 20%, a los que regular ni tan bien ni tan mal un 30% y por ultimo quienes consideran un mal servicio un 30%, en tanto a la opinión de las personas con este servicio de crédito creando así este escenario a donde nos queremos dirigir.

#### 4 ¿Cómo calificaría el procedimiento que utilizan para obtener el crédito?

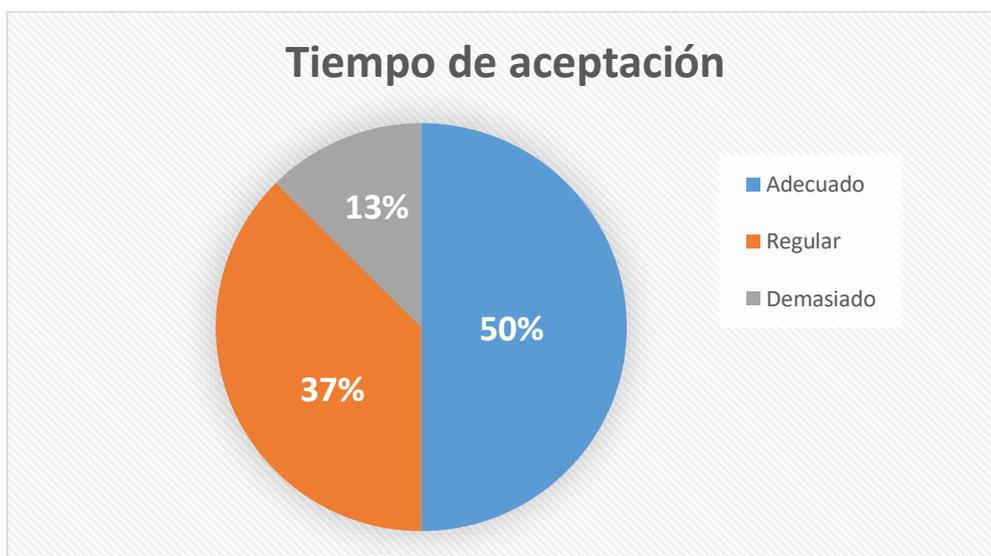


Elaboración propia según encuesta

Figura 4.4 Calificación

Viendo que el 72% de las personas dijeron que el servicio era bueno eso quiere decir que es accesible de forma no tan compleja y enredosa y con un porcentaje igualado tanto el 14% es regular y el 14% malo, nos da a entender algunas limitaciones al momento de acceder al crédito.

**5 Al momento de la evaluación de crédito ¿Cómo calificaría el tiempo en que se realiza este proceso?**

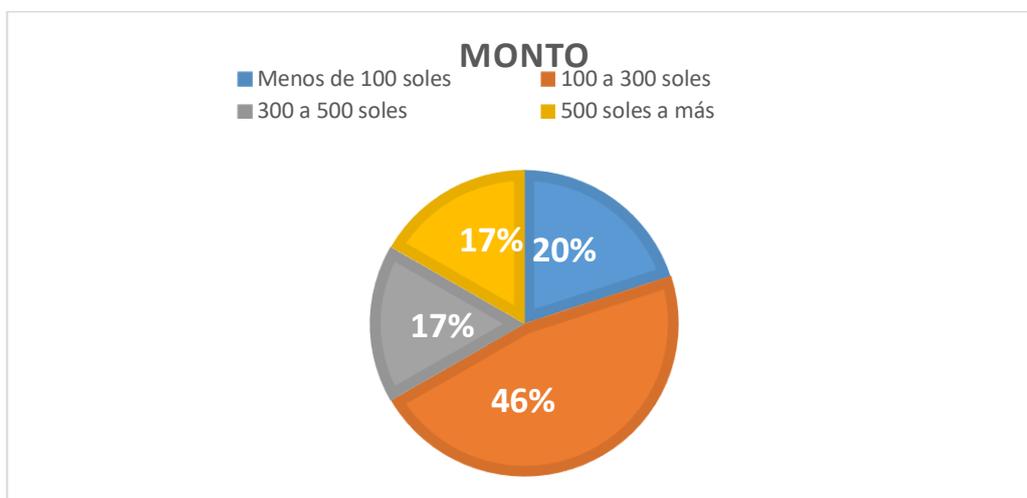


Elaboración propia según encuesta

Figura 4.5 Tiempo de aceptación

Con un 50% nos refleja que el tiempo en el que se realiza todo eso es aceptable, con 37% que el tiempo es regular y con un 13% se demoran demasiado.

## 6 ¿Cuánto es el monto en que usted ha realizado en alguna operación de crédito?

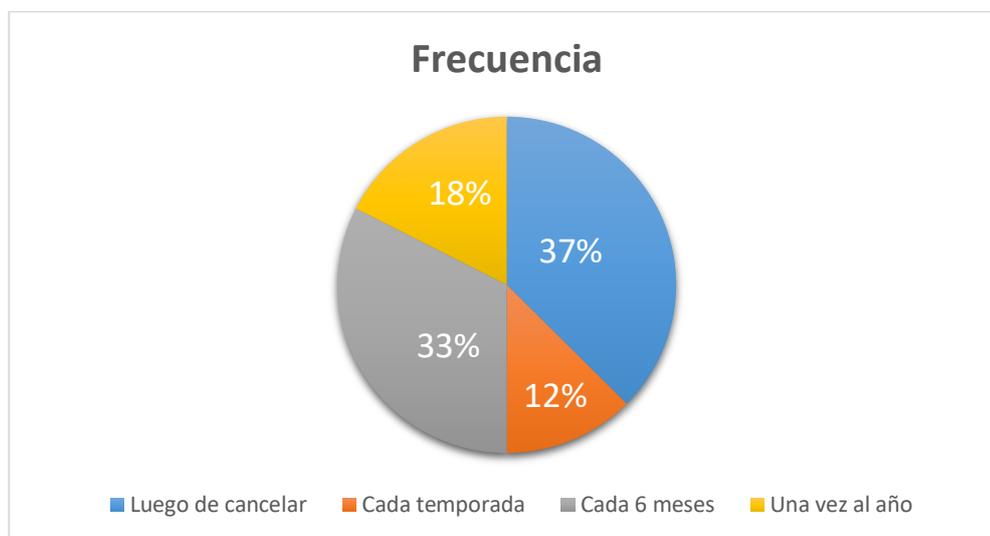


Elaboración propia según encuesta

Figura 4.6 Monto

Como vemos el 46% de las personas sacaron un monto entre 100 y 300 soles, que refleja la necesidad de alguna compra rápida, con un 20% sacaron menos de 100 soles, 17% tanto en 300 a 500 soles y 17% de 500 a más, nos da a entender que la gente pocas veces se toma el tiempo en sacar un crédito de gran escala.

**7. Cada vez que realiza una compra al crédito ¿Cuál es la frecuencia en que los realiza?**

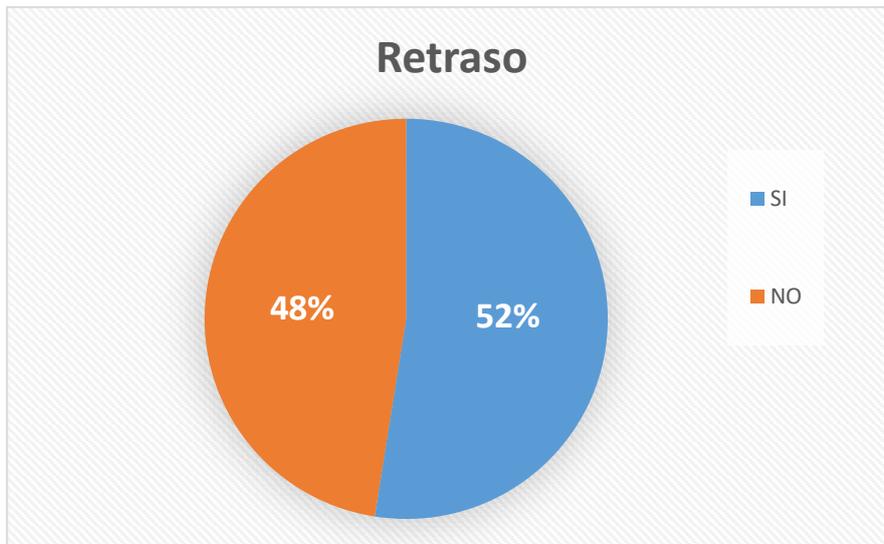


Elaboración propia según encuesta

Figura 4.7 Frecuencia

Con un 37% vemos que las personas prefieren comprar al crédito cada vez que cancelan, renuevan su deuda para adquirir otras prendas o accesorios, con un 33% prefieren esperar cada 6 meses para comprar al crédito, con un 18% prefieren comprar al crédito una vez al año y por ultimo con un 12% a quienes más se enfocan en la moda de las temporadas para realizar sus compras al crédito.

## 8 ¿Tuvo algún retraso de la fecha exacta de su pago?

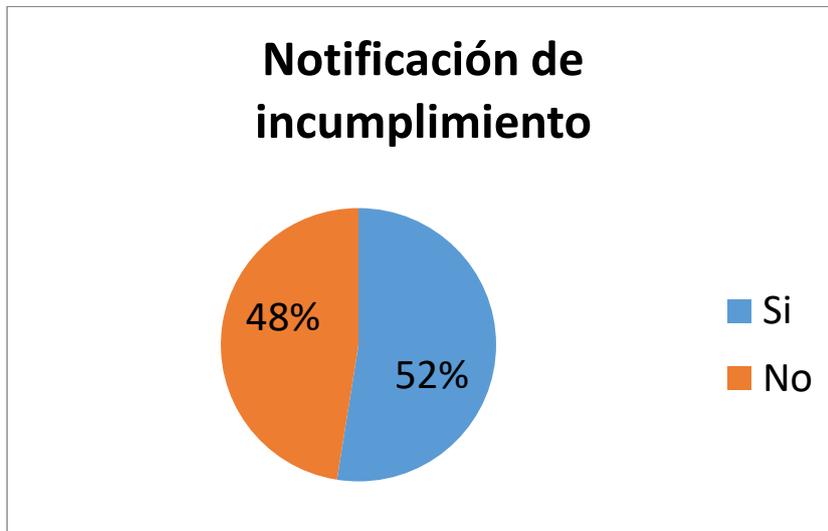


Elaboración propia según encuesta

Figura 4.8 Retraso

Con un 52% nos refleja que la gente no ha podido cumplir a la fecha acordada y con el 48% de las personas han pagado puntualmente, eso nos da a entender que se genera un problema hacia la empresa al momento que el cliente deja de pagar a la fecha acordada.

**9 ¿Recibió alguna notificación legal sobre el incumplimiento del pago?**

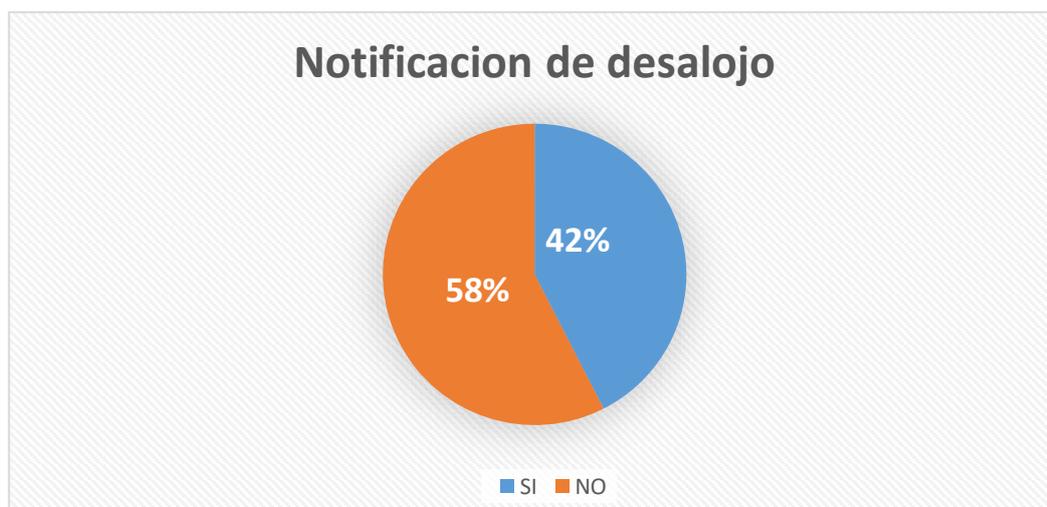


Elaboración propia según encuesta

Figura 4.9 Notificación de incumplimiento

Como vemos en el gráfico nos muestra un porcentaje de que si tuvieron un problema legal con un 52% y un 48% que no lo tuvo, aquí ya vemos involucrado a la empresa al momento de las cuentas por cobrar de manera prolongada.

## 10 ¿Recibió alguna notificación de desalojo e incautación de bienes?



Elaboración propia según encuesta

Figura 4.10 Notificación de desalojo

Con el 42% de que las personas recibieron esa notificación nos da a entender que al llegar a esta instancia las personas se han vuelto con el problema de no poder pagar sus compras al crédito, y han generado un gran interés el cual a la empresa le ha dejado sin alguna ganancia de ello, y con un 58% los cuales no o han recibido significa que no han llegado a esta instancia.

### **CONCLUSIÓN GENERAL DE LA ENCUESTA**

En la encuesta que se realizó pudimos observar varios puntos los cuales nos dan a entender que tanto el cliente comprende desde los 35 años a más los cuales representan a esa edad donde toman la decisión de adquirir las compras en créditos en su mayoría pueden padres de familia, abarcando un porcentaje mayor siendo hombres, relativamente el servicio

que brindan de créditos existe un pequeño estrecho de la gente que pudimos encuestar con relación a su satisfacción que en su mayoría opinan que es regular ni tan bien ni tan mal , al estar en ese punto neutro se ve claramente ningún avance de mejoramiento en el área para que el cliente pueda mejorar sus expectativas, la mayoría ha tenido que recibir alguna notificación ya sea por incumplimiento o desalojo lo que nos quiere decir que la empresa está batallando día a día con este problema del cual les aqueja al momento de ver su cartera incrementada y castigando algunas cuentas por cobrar.

Por lo tanto un análisis más profundo de lo que acontece es que la empresa debido a su accesibilidad de la obtención de un crédito de compra hace que se vea enfrentado a una vulnerable perdida de algún cliente que tenga una morosidad futura.

#### **4.3. DEFINICIÓN DE PROPUESTAS Y PLANES DE ACCIÓN**

### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

#### **TITULO I**

#### **ASPECTOS GENERALES, FINALIDA, ALCANCE y APROBACION**

#### **ASPECTOS GENERALES**

##### **A. FINALIDAD DEL MANUAL**

Este manual de organización y funciones de la empresa D Moda es un documento normativo que tiene por finalidad:

- Dar a conocer la estructura del departamento de Créditos y cobranzas determinando las funciones generales de la estructura, los niveles de responsabilidad delegados a cada trabajador interno del departamento.
- Definir claramente su organigrama y funciones.
- Brindar la información acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal que labora en el Departamento de Créditos y Cobranzas para un mejor desempeño de los mismos. Se distribuirá copias del siguiente manual de Organización y funciones.

Todo el personal del Departamento de Créditos y Cobranzas tendrá la obligación de cumplir con el siguiente Manual de Organización y funciones.

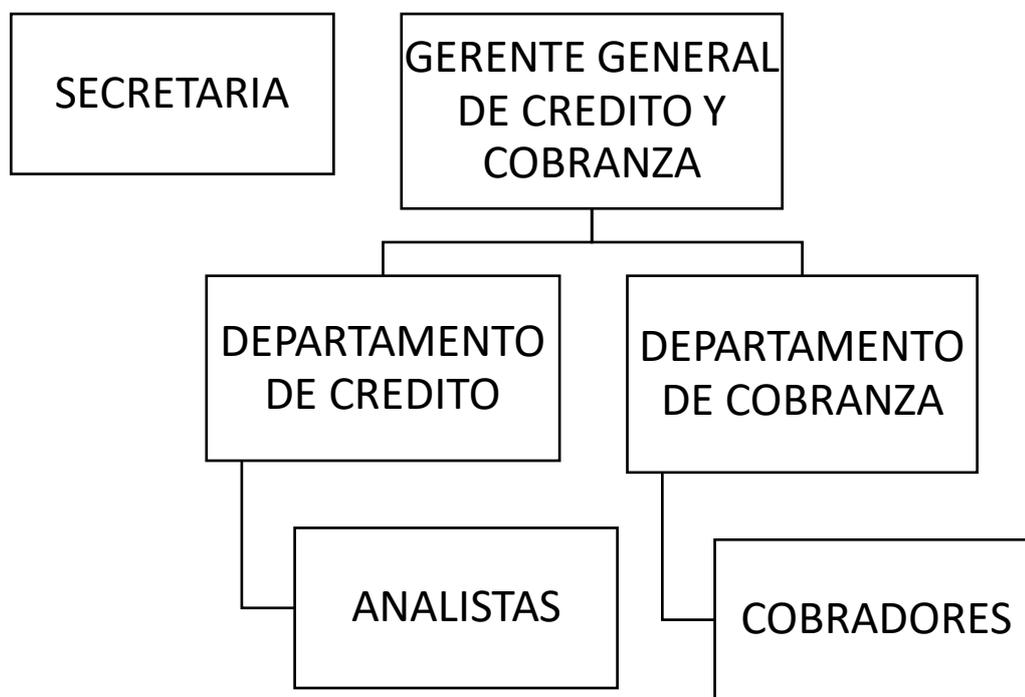
## **B. ALCANCE**

El presente Manual de Organización y Funciones cubre la organización estructural funcional del departamento de Créditos y Cobranzas, desde el Gerente General de créditos y Cobranzas, los analistas y cobradores.

## **C. APROBACION**

El Manual de Organización y Funciones de la Empresa D'Moda. será aprobado por el directorio de la empresa.

**TITULO II**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICA**



Elaboración propia

**CUADRO ORGANICO DE CARGOS**

Para un mejor cumplimiento de sus funciones, contamos con este cuadro donde se detallara los cargos y el personal empleado

Nº	NOMINACION DEL CARGO	TOTAL NECESARIOS	OBSERVACIONES
1	Secretaria	1	
2	Gerente General de Créditos y Cobranzas	1	
3	Analistas	2	
4	Cobradores	2	

**TITULO III**  
**DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

**1. Gerente general de crédito y cobranza**

**a. FUNCIONES BÁSICA**

1. Segmentar y clasificar el mercado para lograr una adecuada colocación de los créditos y mejoren las ventas.
2. Supervisar los procesos cotidianos de la empresa, y la administración de las funciones, actividades encargadas.
3. Ofrecer orientación adecuada a los clientes.
4. Dar soluciones rápidas a los problemas que se presenten dentro de las operaciones.
5. Elaborar manuales de organización y procedimientos de crédito.

**b. REQUISITOS PARA EL PUESTO**

1. El gerente del área de créditos y cobranzas debe ser un profesional de la carrera de Administración de empresas i/o de Contabilidad

2. Conocimientos en temas de finanzas, contabilidad, procesos de otorgación y recuperación de cartera.

3. Tener las siguientes capacidades i/o habilidades

- Responsabilidad
- Capacidad de toma de decisiones
- Interés por el cliente
- Facilidad para trabajar en equipo

## **2. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO**

### **a. FUNCIONES BASICAS**

1. El jefe del área de créditos tendrá la función de controlar y supervisar la apertura de los nuevos asociados a la los créditos
2. verifica los archivos, analiza las políticas para nuevas aperturas de cuentas
3. controla la nueva apertura de cuentas según las bases de riesgo que no afecten la integridad de las políticas establecidas.

### **b. REQUISITOS PARA EL PUESTO**

1. Titulado de las siguientes carreras, Administración, Contabilidad, Finanzas, Ing. Comercial
2. Contar con la capacidad de gestionar los procesos establecidos por el área que se tendrá a cargo

3. Capacidad de toma decisiones.

### **3. ANALISTA DE CREDITOS**

#### **a. FUNCIONES BASICAS**

1. Los analistas de créditos son encargados en tener la relación directa con los clientes y las diferentes áreas del departamento.

- Ventas y seguimiento de los clientes.
- Procesamiento de datos
- Cobranza

#### **b. REQUISITOS DEL PUESTO**

1. Estudiantes de ciclos de v hacia delante de las carreras de administración de empresas, Contabilidad, Ing. Comercial, economía.

2. Tener conocimientos básicos de créditos y de ser necesario contar con la capacitación como analista de crédito.

3. Poseer las siguientes habilidades

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Persuasión
- Cumplimiento de metas
- Visión de conjunto

#### **4. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA**

##### **a. FUNCIONES BASICAS**

1. EL jefe del área de créditos y cobranzas se encargara de poner en marcha la recuperación de la cartera dando prioridad al cumplimiento de los proceso y disminuir las cuenta por cobrar de la empresa.
2. Cumplir con los procedimientos encargados para el buen funcionamiento del departamento asignado.

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS**

## **GENERALIDADES**

### **1. Objetivos**

Proporcionar la información necesario sobre los procedimientos del Departamento de Créditos y Cobranzas, describiendo claramente las funciones y actividades asignadas a cada participante del departamento y así cumplir una mejor ejecución, control y evaluación.

### **2. Alcance**

Estas funciones serán de conocimiento a todo el personal del Departamento de Créditos y Cobranzas de la empresa D´Moda.

## **PROCEDIMIENTOS**

### **DEPARTAMENTO DE CREDITOS**

## **1. Objetivo**

Tramitar el otorgamiento del crédito al cliente, verificando la información, los requisitos que empleamos y dando como resultado la aprobación del crédito al cliente.

## **2. Políticas**

### **POLITICAS DE OTORGACION DE CREDITOS**

#### **INFORMACION Y RECEPCION DE DOCUMENTO**

- Los créditos de consumo que realiza la tienda D'Moda Tacna para la compra de sus productos dentro de la tienda deben de tener las siguientes características:
- La persona interesada llamada socio de la empresa, solicita información del crédito en las oficinas del área de créditos y cobranzas de la empresa D'Moda Tacna.
- Los analistas de crédito y los asistentes de oficina son los encargados de proporcionar la información necesaria para acceder al crédito
- Una vez que el socio presenta la información requerida conjuntamente con el crédito respectivo

## VERIFICACION Y ANALISIS DE LOS DATOS

- La información que es entregada por parte del socio tiene que ser revisada y validada, por lo que será necesario confirmar y constatar vía telefónica
- Se debe realizar la verificación de datos luego de ello tenemos que levantar el informe correspondiente, en caso la información sea correcta se procede al siguiente punto.
- Si la circunstancia indica que la información es incorrecta se deberá comunicar al jefe encargado del área de créditos y cobranzas, para que ratifique la información como negativa y rechazar el folio negando así el crédito solicitado.

Luego de verificar la información se procede al análisis que proviene de la carpeta ya entregada con la capacidad de pago, nivel de endeudamiento, y cobertura de pago, se procederá:

- Si el monto del crédito está en el marco de la capacidad de pago, su nivel de endeudamiento se procederá a continuar el siguiente punto.
- En caso la capacidad de respuesta de pago no esté de acuerdo con el tiempo, y cantidad de monto solicitado no

esté de acuerdo a la situación económica debe ser comunicado al socio nuevo.

- En el escenario que la carpeta sea factible se pasara al siguiente proceso
- En el escenario negativo se suspende el proceso y se archiva la carpeta con la información completa de nuevo socio.

### ENTREGA DEL CREDITO

Si el crédito solicitado pasa los análisis rigurosos y es aprobado se procede a la entrega de una tarjeta con las características de seguridad que se puede utilizar en la compra de los productos ofrecidos en la tienda D´Moda Tacna y conjuntamente se procede a la creación de una línea y se procede a emitir los siguientes documentos.

- Resolución con la aprobación del crédito
- Tabla de tasas de pagos
- Documentación que confirme la conformidad de parte del socio y de la empresa
- La tarjeta de la tienda denominada “TARJETA D´MODA TACNA”

**FLUJOGRAMA DE SOLICITUD Y ENTREGA DEL CREDITO**

PROCESO	CLIENTE	ASESOR DE CLIENTE O VENDEDOR	
<p>El cliente se acerca a las oficinas del área de créditos y cobranzas de la empresa D'Moda para solicitar la información.</p>	<pre> graph TD     INICIO[INICIO] --&gt; ASESORIA[ASESORIA AL CLIENTE]     ASESORIA --&gt; SATISFACE[SATISFACE LAS NECESIDADES]     SATISFACE --&gt; ENTREGA[ENTREGA DE SOLICITUD]     ENTREGA --&gt; SI_NO_CUMPLE[SI NO CUMPLE CON LOS REQUISITOS SE RECHAZA]     ENTREGA --&gt; SI_CUMPLE[SI CUMPLE CON REQUISITOS CONTINUA EL PROCESO]     SI_CUMPLE --&gt; Continuation[ ]     style Continuation fill:none,stroke:none     </pre>		
<p>El analista muestra las características del crédito otorgado mediante la tarjeta D'Moda. Se explica los planes de crédito, periodos de pago, descuentos, recargos adicionales en caso de mora, así como el proceder en caso de morosidad, y finalmente la documentación necesaria para el procedimiento de otorgación del crédito.</p>			
<p>El cliente entrega los documentos solicitados por el analista, luego de ello se completa la solicitud del crédito con la información del cliente completa.</p>			
<p>El analista de crédito otorga los documentos completos y la solicitud de crédito al área de créditos de la empresa D'Moda</p>			

PROCESO	CLIENTE	ASESOR DE CLIENTE O VENDEDOR
<p>El área de créditos, realiza la verificación y validación de los datos, en caso los datos sean falso o no se encuentren claros no se procederá con la solicitud de crédito.</p>	<pre> graph TD     A[EL AREA DE CREDITOS] --&gt; B[VALIDA LOS DATOS DEL CLIENTE]     B --&gt; C[SI NO CUMPLE CON LOS REQUISITOS SE RECHAZA]     B --&gt; D[SI CUMPLE CON REQUISITOS CONTINUA EL PROCESO]     D --&gt; E[SE ENTREGA LOS DOCUMENTOS AL GERENTE DEL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS]     E --&gt; F[ENTREGA DE LA TARJETA]     F --&gt; G[FIN]           </pre>	
<p>Luego de la validación de los datos y si todo es conforme se procede a enviar los documentos al gerente del área de créditos y cobranzas con la finalidad de ser aprobado.</p>		
<p>Finalmente el analista entrega la tarjeta de crédito al nuevo cliente.</p>		

## **DEPARTAMENTO DE COBRANZAS**

### **PROCESO DE RECUPERACION DE CARTERA**

#### **1. Objetivo**

El principal objetivo es poner en conocimiento a los trabajadores del Departamento de Créditos y Cobranzas los procesos que deben seguir para un mejor desempeño es sus labores.

#### **2. Políticas**

RECUPERACION DE CARTERA

PROCESO

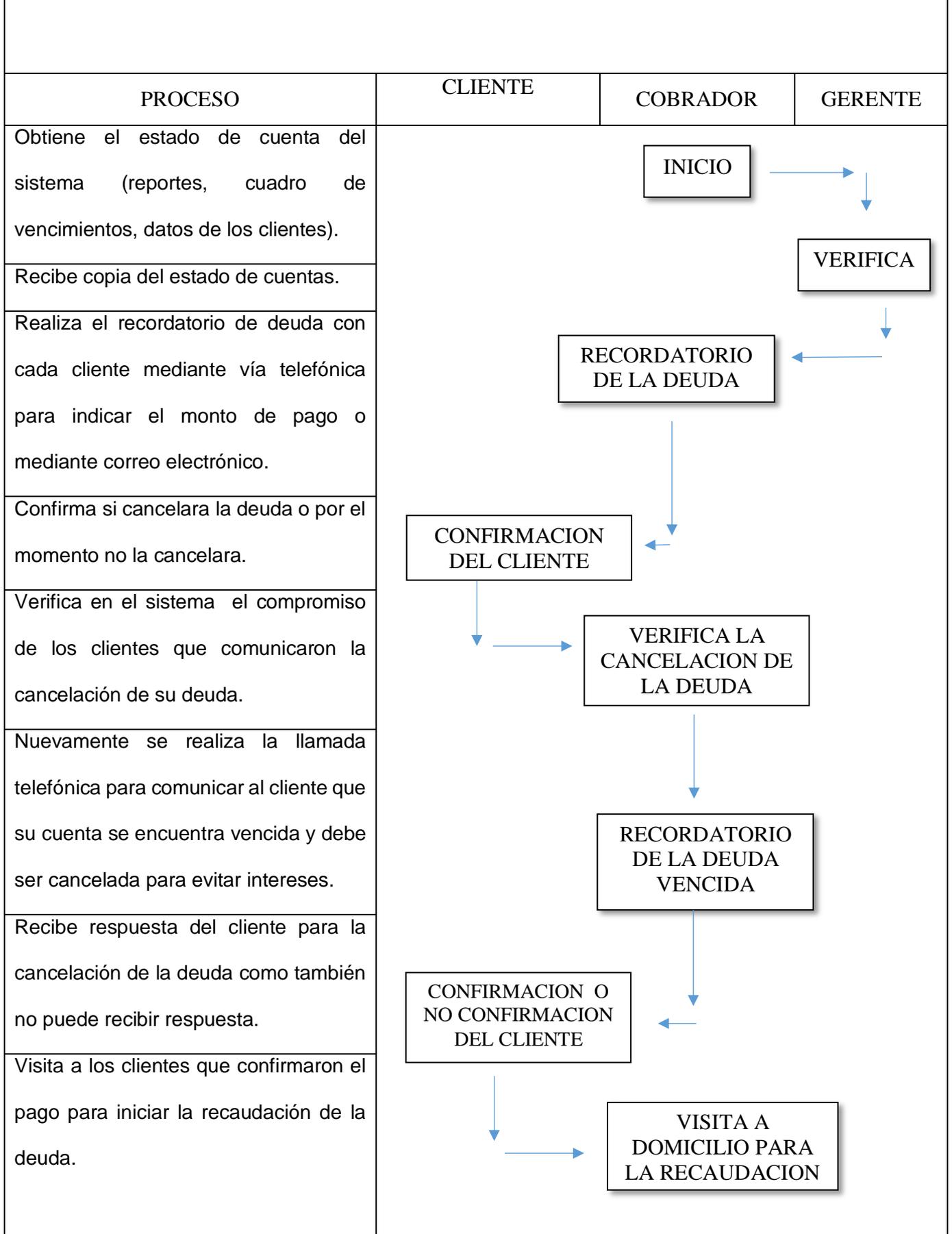
SEGUIMIENTO Y MADURACION DEL CREDITO OTORGADO

- El proceso de seguimiento a los créditos otorgados es realizado mediante un muestreo aleatorio que ayude a la efectividad del proceso.
- El gerente encardo del área de créditos y cobranzas realiza un cronograma de vistas para proceder al seguimiento de los créditos otorgados, que son facilitados al personal encargado de proceder con el cobro y lleven a cabo un adecuado seguimiento del socio moroso.

- El personal encargado del cobro del crédito tiene que realizar un seguimiento constante de los avances de la cancelación
- El personal encargado tiene que realizar una comunicación previa a la visita del personal encargado del cobro del crédito, esta comunicación tiene que ser directa y será realizada mediante un llamado telefónico y dar a conocer el monto y el día el cual se venció su cuota.
- Cada fin de mes el Gerente del área de créditos y cobranzas de la tienda D'Moda Tacna tiene el deber de realizar un reporte de morosidad de créditos y las fechas vencidas de la misma.
- Luego del vencimiento del crédito y pasa los 15 días, el personal encargado está obligado a visitar al deudor y en caso tenga garante la visita será a las dos personas, para poder entregar avisos escritos que dan a conocer el vencimiento de la cuota conjuntamente el comunicado de que si en 72 horas no se recibe una respuesta, el caso procederá a instancias judiciales.
- 
- En caso la respuesta sea negativa por lado del socio luego de los 30 días se procederá a comunicarse telefónicamente con el garante y se informara sobre el incumplimiento del mismo.
- El abogado se comunicara con los socios deudores y garantes, con el fin de incurrir en presión por el pago de los valores vencidos.

- La función del abogado será visitar personalmente al socio para dejar la notificación escrita, la cual contendrá la firma del socio que servirá como constancia de entrega de la misma, con la finalidad de poder establecer los plazos para ponerse al día en las obligaciones.
- En caso de última instancia luego de que todas las opciones ya mencionadas no tengan algún tipo de repuesta, el abogado luego del día 60 contado desde el vencimiento de la operación, obtiene pruebas de existencia de bienes y luego procede a entregar un informa al gerente del área de créditos y cobranzas de la tienda D'Moda Tacna.

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DEL COBRO



Envió de notificaciones a domicilio después de no recibir respuesta del cliente mediante llamadas telefónica, indicando el monto a cancelar, fecha y la forma de pago en el caso que registre intereses.

SOLICITACION  
DE ACCIONES  
LEGALES DEL  
ABOGADO DE LA  
EMPRESA



Cuadro de proceso para la entrega de un crédito – creación propia

## 4.4. DEFINICIÓN DE MECANISMOS DE CONTROL

### 4.4.1. INDICADORES DE GESTION

Los siguientes ratios nos indicaran que tan eficiente se encuentra la empresa en sus cobros, pagos, inventarios y activos.

#### ➤ **Ratio de rotación de cobro**

Este índice es útil porque nos permitirá evaluar la velocidad que se tiene en la recuperación de los créditos otorgados a la cartera de clientes.

$$\frac{\textit{Ventas al credito}}{\textit{Cuentas por cobrar comerciales}}$$

#### ➤ **Ratio de periodo de cobro**

El siguiente índice indica el número de días en el que se recuperan las cuentas por cobrar de la cartera de clientes de la Empresa D´ Moda Tacna.

$$\frac{\textit{Cuentas por cobrar comerciales}}{\textit{Ventas al crédito}} \times 360$$

➤ **Ratio de periodos de pago**

El siguiente índice determina el plazo en días que la Empresa D' Moda Tacna podrá cancelar sus deudas con sus proveedores.

$$\frac{\text{Cuentas por pagar comerciales}}{\text{Compras al credito}} \times 360$$

➤ **Ratio de rotación de inventarios**

Este índice nos indicara la rapidez en que los inventarios se convertirán en cuentas por cobrar mediante las ventas al poder determinar el número de veces que rotara el stock del almacén de la Empresa D' moda Tacna durante un ejercicio.

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios (existencias)}}$$

**CAPITULO V**  
**SUGERENCIAS**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (semanas)							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Implementación del nuevo organigrama	Gerente del área de créditos y cobranzas								
Implementación de las políticas de créditos	Gerente del área de créditos y cobranzas – Jefe del área de créditos								
capacitación al personal encargado de área de créditos y cobranzas, mediante una asesoría externa	Personal externo – experto en el tema								

seguimiento a las políticas implementadas en el área de cobranzas	Gerente del área de créditos y cobranzas – Jefe del área de cobranzas								
implementación de procesos de recuperación de cartera	Gerente del área de créditos y cobranzas – Jefe del área de cobranzas								
capacitación al área encargada de la recuperación del crédito	Personal externo – experto en el tema								
evaluación y seguimiento de los procesos implementados	Gerente del área de créditos y cobranzas – Jefe del área de créditos - Jefe del área de cobranzas								



Sugerencias	Actividades	Responsables	Costo (1)	Nivel de importancia	(1)
<b>POLITICAS DE OTORGACION DE CREDITOS</b>	Implementación de políticas de otorgación de créditos	Gerente General	s/ 30	<b>IMPORTANTE</b>	Son los materiales de oficina que usara el gerente para la creación de las políticas
	Capacitación al personal encargado de área de créditos y cobranzas, mediante una asesoría externa	Asesoría Externa	s/ 500		Pago a un profesional encargado
	Seguimiento a las políticas implementadas en el área de créditos y cobranzas	Gerente General	s/ 30		Son los materiales de oficina que empleara para el seguimiento y cumplimiento.
<b>PROCESO DE RECUPERACION DE CARTERA</b>	Implementación de procesos de recuperación de cartera	Gerente General	s/ 30	<b>IMPORTANTE</b>	Materiales de apoyo
	Capacitación al área encargada de la recuperación del crédito	Asesoría Externa	s/ 500		Pago un profesional encargado
	Evaluación y seguimiento de los procesos implementados	Gerente General	s/ 30		Materiales de apoyo
<b>IMPLEMENTACION DE UN NUEVO ORGANIGRAMA</b>	Implementación de un nuevo organigrama	Gerente General	s/ 30	<b>Muy Importante</b>	Materiales de apoyo
	Capacitación al personal sobre sus funciones para cada puesto	Asesoría Externa	s/ 500		Pago a un profesional encargado
	Seguimiento y evaluación del nuevo organigrama	Gerente General	s/ 30		Materiales de apoyo

## **LAS RECOMENDACIONES SON LAS SIGUIENTES:**

- 1) Se recomienda que al realizar la propuesta de mejora del Área de créditos y cobranzas tendrá una bastante énfasis en la liquidez de la empresa D'MODA SAC; por medio de sus procesos , políticas y acciones para efectuar los créditos con los socios y realizar sus cobranzas respectivas. Por lo expuesto es prescindible adaptar, elaborar, y retroalimentar lo expuesto hasta ahora.
- 2) Se recomienda que al haber hecho el diagnóstico del área de créditos y cobranzas se diseñe y se aplique un control organizacional sobre las diferentes actividades que cada empleado realice durante su labor diario.
- 3) Se recomienda tener un esquema organizacional de cada trabajador designándoles sus funciones específicas dentro del área, para poder así tener un orden y prevenir algún problema futuro y/o riesgo.
- 4) Se recomienda que se realice un manual de funciones para que cada trabajador tanto para el personal nuevo y antiguo pueda realizar con formalidad sus roles que se les asignen y estar a la deriva haciendo cada trabajador realice diferentes funciones sin fin específico.

## CONCLUSIONES

- Hoy por hoy las empresas se topan con muchos tipos de cliente porque nunca te van a tocar los más “correctos” por así decirlo y por ello la empresa D´moda con su modalidad de brindar créditos de compra de sus artículos ha llevado a que existan algunos problemas en su cartera, sobrellevando así altibajos en lo que corresponde a la morosidad, por eso mismo nosotros fuimos a fondo del problema el cual nos intensificamos para poder evaluar y presentar una mejora que ayude a esta área.
- La empresa D´Moda debe monitorear consecutivamente las actividades de sus trabajadores en cada área respectiva y más aún en esta área de créditos y cobranzas ya que como bien se sabe no solo se perjudica en su liquidez sino que también perderá mercadería al no tener un control de sus acciones realizadas dentro de su proceso respectivo.
- No hay nada mejor que un esquema organizacional donde defina las actividades de toda el área para poder así cada trabajador mantener un orden al momento de realizar una acción donde involucre los procesos de créditos y cobranzas, ya que al tener libremente sus funciones pueden fácilmente quebrantar las reglas que se maneja en el área por

más confianza que tengan todos siempre va a mantenerse el riesgo que pueda perjudicar a la empresa.

- Al realizar un proceso del área de créditos y cobranzas se tiene manejar debidamente con un manual de funciones lo cual carecía la empresa D'Moda y al no tenerlo cada trabajador era muy versátil a la hora manejar distintas funciones lo cual para un área donde involucra la liquidez a largo plazo de la empresa es muy importante manejarlo con mucho cuidado ya que no solamente está expuesto eso sino que también su mercadería estaría siendo afectada al no poder abastecerse correctamente y/o ampliar alguna mejora externa , por ello es de suma importancia tener en cuenta el diseño de las funciones de cada trabajador , ya que no basta con solamente tener un reglamento donde indica que es lo que se debe y lo que no; por lo tanto haber implementado este manual le da un agregado al área de créditos y cobranza generando mayor seguridad para el cliente.

## BIBLIOGRAFIA

Cárdenas L. (2005). Diagnóstico de calidad y productividad en las empresas del sector metalmeccánica de la provincia de Valdivia. Síntesis Tecnológica Uach/F. de Ciencias de la Ingeniería Vo2, N°2

**Heysen Zegarra Socorro** (07 de Diciembre del 2016) - "Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702 y sus modificatorias"

**Morales Castro Arturo, Morales Castro José Antonio** (MEXICO 2014) - CREDITO Y COBRANZA

### **Políticas de Crédito**

Gustavo Chalupowicz – publicado: 2007

Para Reyes – publicado 2002

Valle, E. – publicado 2009

### **La Morosidad**

Julián Gonzales - publicado 2012

Brachfield - publicado 2003 y 2006

### **Cuentas por cobrar**

Weston y Brigham – publicado 1984

Holmes – publicado 2001

Merton & Bodie – publicado 2003

## **Políticas de Cobro**

Levy – Publicado 2009

Brachfield – Publicado 2005

Mustelier - Publicado 2011

Pérez Porto Julián. - Publicado: 2016.

Pérez Porto Julián y Gardey Ana - Publicado: 2009. Actualizado: 2013.

**SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS** (28 de Mayo del 2003) - Resolución

S.B.S. N° 808-2003 - El Superintendente de Banca y Seguros

### **WEB:**

Definición de crédito (<https://definicion.de/credito/>)

Definición de: Definición de cobranza (<https://definicion.de/cobranza/>)

## ANEXOS

### Encuesta de Clientes sobre la empresa D'Moda

#### 1 Genero

- Hombre
- Mujer

#### 2 Edad

- 20-25
- 25-30
- 30-35
- 35-más

#### 3 ¿Se siente satisfecho con el servicio del departamento de créditos?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

#### 4 ¿Cómo calificaría el procedimiento que utilizan para obtener el crédito?

- Bueno
- Malo
- Regular

#### 5 Al momento de la evaluación de crédito ¿Cómo calificaría el tiempo en que se realiza este proceso?

- Adecuado
- Regular
- Demasiado

#### 6 ¿Cuánto es el monto en que usted ha realizado en alguna operación de crédito?

- Menos de 100 soles
- 100 a 300 soles
- 300 a 500 soles
- 500 soles a más

**7 Cada vez que realiza una compra al crédito ¿Cuál es la frecuencia en que los realiza?**

- Luego de cancelar
- Cada temporada
- Cada 6 meses
- Una vez al año

**8 ¿Tuvo algún retraso de la fecha exacta de su pago?**

- Si
- No

**9 ¿Recibió alguna notificación legal sobre el incumplimiento del pago?**

- Si
- No

**10 ¿Recibió alguna notificación de desalojo e incautación de bienes?**

- Si
- No

La encuesta se realizó por el motivo de encontrar el indicio de la problemática que tiene la empresa D´moda ya que nos ayudara a realizar correctamente nuestro trabajo.