



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PLAN DE MEJORA EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE UNA MYPE

Pamela Caverro-Infante

Piura, marzo de 2019

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Caverro, P. (2019). *Plan de mejora en el desarrollo de los procesos del área de créditos y cobranzas de una MYPE* (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Plan de mejora en el desarrollo de los procesos del
área de créditos y cobranzas de una MYPE**

**Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas**

Pamela Caverro Infante

Asesor: Mg. Juana María Huaco García

Piura, marzo 2019

*A Dios, a mis padres, a mi asesora, a Yulissa,
a Andrea, a Geanella, a Génesis, por
apoyarme siempre.*

Prólogo

La presente investigación tiene como objetivo mejorar el trabajo del área de Créditos y Cobranzas, de una pequeña empresa familiar de la ciudad de Piura; aunque en un primer momento también se buscó estudiar el trabajo del área Técnica de la empresa.

Partiendo de la experiencia del autor, quien trabaja en este departamento, le permitió darse cuenta de los puntos débiles y necesidades que afectan el buen desempeño de su puesto, por lo que decidió llevar a cabo un análisis de la realidad del área.

Créditos y Cobranzas es un departamento importante dentro de cualquier empresa, puesto que de él dependen sus ingresos, es por ello que, si no funciona correctamente, la salud financiera de la empresa se verá perjudicada. Este trabajo es importante porque además de ser la primera vez que se realiza un análisis del área, la definición de políticas y procesos va a permitir reducir los problemas recurrentes, ordenar el trabajo y como consecuencia ser más eficientes en la recuperación de cuentas por cobrar, y en la reducción de tiempos al realizar tareas como el cálculo de comisiones.

Asimismo, facilitará el proceso de inducción a los nuevos ocupantes del puesto para facilitar su desenvolvimiento, adaptándose al puesto más rápidamente, reduciendo errores y esfuerzos.

Esta investigación no ha sido enmarcada en el contexto económico de la región, pero es una guía importante para las mejoras que se quieren lograr en la empresa.

Resumen

La finalidad de este trabajo es desarrollar un plan de mejora en el desarrollo de los procesos del área de Créditos y Cobranzas, para resolver los problemas en sus principales tareas: créditos, cobranzas y cálculo de comisiones de ventas.

Los objetivos son reducir los incidentes críticos, reducir los cuellos de botella en el flujo de documentación y controlar la efectividad de las medidas instauradas.

La investigación que se aplicó es cualitativa – descriptiva, pues se busca conocer la realidad del departamento, valiéndose de la entrevista y la encuesta. La entrevista se hizo a Gerencia, y la encuesta a los miembros del departamento Técnico-Comercial, dado que ambos están relacionados con las principales actividades de Créditos y Cobranzas.

Las herramientas administrativas y financieras como FODA, cadena de valor, entre otros; cobran un papel importante porque proporcionan un diagnóstico real, a partir del cual se toman mejores de decisiones.

Se conoció que hay falencias al momento de otorgar créditos, gestionar cobranzas, y que la carga de trabajo del Gerente y vendedores ralentiza la presentación, revisión y aprobación de documentos. Para ello se rediseñaron procesos, los cuales se controlarán con indicadores de gestión, definidos a partir de la información obtenida del análisis del área.

Tabla de contenido

Introducción	1
 Capítulo 1 Fundamentación	 3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Objetivos de la investigación	4
1.2.1. Objetivo general	4
1.2.2. Objetivos específicos.....	4
1.3. Justificación.....	4
1.4. Delimitación.....	4
 Capítulo 2 Marco teórico	 7
2.1. Marco metodológico	7
2.1.1. Enfoque de la investigación: Cualitativo.....	7
2.1.2. Tipo de investigación: Descriptiva.....	8
2.1.2.1. Metodología de incidentes críticos	8
2.1.3. Técnica de investigación	9
2.2. Marco conceptual	11
2.2.1. Pequeña empresa	11
2.2.2. Empresa familiar	12
2.2.3. Departamento de créditos y cobranzas	13
2.2.3.1. Relación entre créditos y cobranzas con otras áreas.....	14
2.2.3.2. Definición de crédito	16
2.2.3.3. Definición de cobranza	17
2.2.3.4. Administración de las cuentas por cobrar.....	18

2.2.3.5. Políticas de créditos y cobranzas	20
2.2.4. Detracciones y retenciones.....	22
Capítulo 3 Situación actual de la empresa	25
3.1. Breve reseña de la empresa.....	25
3.2. Análisis organizacional.....	26
3.2.1. Misión, visión, objetivo, valores, cultura organizacional	26
3.2.2. Estructura organizacional.....	27
3.2.3. Relación de Créditos y Cobranzas con otros departamentos	29
3.3. Análisis de los procesos	30
3.3.1. Proceso de créditos.....	32
3.3.2. Proceso de cobranzas	35
3.3.3. Proceso de costeo y comisiones	37
3.4. Identificación de problemas.....	38
3.4.1. Problemas en el proceso de créditos	38
3.4.2. Problemas en el proceso de cobranzas.....	39
3.4.3. Problemas en el proceso de costeo y comisiones.....	40
3.5. Análisis comercial.....	41
3.5.1. Marketing mix.....	42
3.5.1.1. Producto.....	42
3.5.1.2. Precio.....	42
3.5.1.3. Plaza	44
3.5.1.4. Promoción.....	45
3.6. Análisis financiero	45
3.6.1. Análisis financiero	45
3.6.1.1. Análisis porcentual	50
3.6.1.2. Análisis de ratios	51
3.6.2. Detracciones y retenciones.....	56
3.7. Elaboración del FODA del departamento.....	56
3.8. Análisis administrativo	59

Capítulo 4 Análisis del sector	65
4.1. Análisis del macro entorno.....	65
4.1.1. Factor económico	65
4.1.2. Factor político	66
4.1.3. Factor natural.....	67
4.1.4. Factor tecnológico	68
4.2. Análisis del micro entorno	68
4.2.1. Rivalidad entre competidores.....	69
4.2.2. Nuevos entrantes	70
4.2.3. Proveedores	72
4.2.4. Sustitutos	73
4.2.5. Clientes.....	73
4.3. Análisis de la cadena de valor.....	74
4.3.1. Actividades primarias.....	75
4.3.2. Actividades de apoyo	77
4.3.3. Ventaja competitiva.....	79
 Capítulo 5 Estrategias de mejoras	81
5.1. Objetivos estratégicos	81
5.2. Descripción de la estrategia para solucionar los problemas del departamento de créditos y cobranzas	81
5.3. Desarrollo de los planes de mejoras.....	83
5.4. Resultados	85
 Conclusiones.....	91
 Recomendaciones.....	93
 Bibliografía.....	95

Apéndices	105
Apéndice A. Encuesta a trabajadores de ventas y servicio técnico	107
Apéndice B. Entrevista al gerente	110
Apéndice C. Flujogramas.....	113
Apéndice D. Manuales de políticas y procedimientos	118
Apéndice E. Productos.....	134
Apéndice F. Control documentos para cálculo comisiones.....	145
Apéndice G. Ficha control de llamadas.....	146
Apéndice H. Ficha control de cobranzas	147

Lista de tablas

Tabla 1.	Guía de preguntas para análisis.....	31
Tabla 2.	Problemas de los procesos del área.....	41
Tabla 3.	Plaza	44
Tabla 4.	Estado de resultados año 2016.....	46
Tabla 5.	Estado situación financiera año 2016.....	47
Tabla 6.	Estado de resultados año 2017	48
Tabla 7.	Estado de situación financiera año 2017	49
Tabla 8.	Análisis porcentual.....	52
Tabla 9.	Estado de resultados año 2018.....	86

Lista de Gráficos

Gráfico 1.	Ventas anuales	33
Gráfico 2.	Ventas al crédito.....	34
Gráfico 3.	Cobranza créditos del mismo mes	34
Gráfico 4.	Cobranzas anuales.....	37
Gráfico 5.	Fluctuación del tipo de cambio	59
Gráfico 6.	Variación del crecimiento económico peruano.....	66

Lista de Figuras

Figura 1.	Características MYPE	12
Figura 2.	Estructura de la empresa	29
Figura 3.	Organización	61
Figura 4.	Cadena de valor.....	74

Introducción

La pequeña y mediana empresa constituye más del 80% de las empresas que existen en el país, y son importantes por representar la principal fuente de trabajo del país.

Una característica de las pequeñas y medianas empresas es la falta de formalización, término que en esta tesis no se refiere a la legalidad de las empresas sino a la definición clara de aspectos tales como los objetivos, mecanismos o procesos operativos, reglas, etc., importantes pues constituyen una guía u orientación para el trabajo empresa tanto a largo plazo como para las actividades diarias y operativas.

Lo mencionado lleva al autor, quien se desempeña en el área de Créditos y Cobranzas, a realizar este plan de mejoras en su trabajo, pues la empresa analizada es una MYPE que, aunque está en el mercado desde hace 18 años, no tiene definidos aspectos básicos para poder desarrollarse de una manera más óptima que la actual.

El autor considera que su ausencia no le permite cumplir con sus responsabilidades al 100% y que la formulación de estrategias, la implementación de manuales en su área, así como estableciendo políticas e indicadores, le permitirán desarrollar su trabajo de una manera más ordenada y eficiente.

Todo esto no solo tendrá un efecto positivo en dicho departamento en particular sino en toda la empresa.

El trabajo se organiza en cinco capítulos. En el primero, se explica el problema general del área, los objetivos de la investigación con la finalidad de resolverlos; y datos que permiten comprender mejor la investigación realizada. En el segundo, el marco teórico que permite una mejor comprensión del trabajo, dado que se explica de una forma sencilla la metodología aplicada y los principales conceptos que se abordará en el trabajo. En el tercero, se describe a la empresa, los procesos y problemas del área. En el penúltimo

capítulo, se realiza un análisis del sector, en relación a su influencia en el área. Por último, se plantean los objetivos, mejoras y resultados de lo implementado.

Capítulo 1

Fundamentación

1.1. Planteamiento del problema

La micro, pequeña y mediana empresa a pesar de llevar años en el mercado, no tiene en cuenta la importancia de dejar de lado un momento el trabajo del día a día para detenerse a analizar su entorno interno y externo, hacer un diagnóstico de su realidad, plantearse objetivos y forjar planes para alcanzarlos. Estas empresas a pesar que se mantienen en el tiempo, son reactivas a los cambios del entorno, y aunque la experiencia y la intuición les permiten continuar operando, presentan falencias que no les permiten conseguir efectividad.

Es el caso de una pequeña empresa piurana, que nació en el año 2000 y que como menciona su Gerente, tiene la experiencia, pero le faltan conocimientos “más profesionales” para mejorar.

El autor y colaborador de la empresa, desde su experiencia como asistente administrativo de Créditos y Cobranzas, notó que su puesto sufría de problemas recurrentes que afectaban el buen desempeño del departamento. Las consecuencias eran la inconformidad de Tesorería porque las ventas eran “buenas” pero no ingresaba dinero a la empresa. La Administradora, encargada de la caja chica de viajes y de conciliar las comisiones de ventas, no podía culminar su trabajo por el retraso de Gerencia en la revisión y aprobación de reportes de viaje y de las comisiones.

Por todo lo mencionado nace la idea de definir un plan de mejora en el desarrollo de los procesos del área de Créditos y Cobranzas.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Rediseñar los procesos del área de Créditos y Cobranzas de la MYPE Gest Perú S.A.C.

1.2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de Créditos y Cobranzas.
- Formalizar los procesos administrativos, mediante la implementación de un Manuales Administrativos para el área de Créditos y Cobranzas
- Implementar indicadores de gestión que permitan controlar la eficacia y/o eficiencia de las medidas instauradas

1.3. Justificación

Este trabajo permitirá optimizar procesos, reduciendo los incidentes críticos de los principales procesos del área. Esto es importante, pues se trata de un departamento que está directamente relacionado con los ingresos de una empresa y de no funcionar correctamente, afectará su salud financiera.

Asimismo, servirá como guía y punto de partida para conocer la realidad actual del área, y para futuros estudios o análisis, dado que es el primer trabajo que se ha realizado en la empresa. Es importante continuar monitoreando el desempeño de Créditos y Cobranzas teniendo en cuenta las características de su entorno, el cual no es estático.

Por último, la definición de políticas y procesos servirá a los nuevos ocupantes del puesto para facilitar su proceso de inducción, adaptándose al puesto más rápidamente, reduciendo errores y esfuerzos al tener claros cuáles son sus funciones y responsabilidades.

1.4. Delimitación

En un inicio la investigación iba a abarcar también al área de Ventas y Servicio Técnico, posteriormente el autor decidió centrar su estudio en Créditos y Cobranzas dado que es el departamento en el que trabaja y conoce a profundidad. Sin embargo, aunque la investigación se enfoque en una sola área, indirectamente tiene un impacto positivo en áreas relacionadas como Tesorería, Administración y Gerencia. Los resultados se verán en el capítulo 5.

A pesar que el autor trabaja en el área y conoce lo que sucede, para la metodología de investigación se realizó una entrevista al Gerente de la empresa quien, a su vez es la cabeza de Ventas y Servicio Técnico; y una encuesta a los vendedores. Son personas clave, a partir de quienes se conocerá cuáles son y por qué se producen los cuellos de botella.

El estudio busca rediseñar los procesos de créditos, cobranzas y comisiones. No se ha realizado un análisis financiero profundo pues no es el objetivo de este trabajo.

El análisis y diagnóstico de la empresa se inicia octubre del 2017 pero las medidas planteadas se han ido aplicando a partir del 2018.

Capítulo 2

Marco teórico

En la presente investigación se busca resolver varios problemas de la empresa, específicamente del área de Créditos y Cobranzas, por lo que se abordarán teorías y conceptos relacionados con herramientas de diagnóstico, administración financiera y por procesos.

Para ello, se ha recurrido a bibliografía pertinente empezando por estudios previos referidos al área de Créditos y Cobranzas, que han servido al autor como una guía en el desarrollo de su investigación y así poder encontrar mejoras en el trabajo de dicho departamento, cuyo impacto será también en los departamentos con los que se relaciona.

2.1. Marco metodológico

2.1.1. Enfoque de la investigación: Cualitativo

Teniendo en cuenta el objetivo de la investigación que es el de buscar mejoras en el trabajo del área de Créditos y Cobranzas, es necesario realizar en primer lugar un análisis de la situación actual de la empresa, poniendo énfasis en el área en estudio. Para poder obtener un mayor detalle de las características de la realidad de la empresa, el autor va a recurrir a la investigación cualitativa.

Como se ha indicado, se busca conocer con precisión un escenario o realidad de forma completa, no de aspectos cuantitativos. A partir de este conocimiento holístico se podrá tener respuesta acerca de las razones por las que existen errores en el trabajo del departamento de Créditos y Cobranzas. (Lafuente & Marín Egoscozábal, 2008).

Fraenkel y Wallen (1996) afirman que existen cinco características básicas que describen este tipo de estudio:

1. La fuente primaria de la información, es el ambiente en que se desarrolla el problema.
2. La recolección de datos, es sobre todo verbal.
3. Se pone énfasis en procesos y en los resultados.
4. Se realiza un análisis inductivo de los datos.
5. Hay interés por los pensamientos y perspectivas de las personas investigadas.

2.1.2. Tipo de investigación: Descriptiva

De acuerdo con lo se ha señalado, para poder proponer mejoras es necesario primero contar con información acerca de los síntomas de la empresa que indiquen que se requieren formular cambios en Créditos y Cobranzas. Es por eso que, para llevar a cabo el análisis, es necesario aplicar una investigación descriptiva.

Tal como su nombre lo indica, esta investigación permite describir ya sea una costumbre, situación, persona, actitud, entre otros. (Dalen y Meyer, 2006)

La empresa que se está analizando estaba conformada al año 2016 por diez personas, al 2017 por nueve y a la fecha por ocho, por lo que no se podría aplicar el coeficiente de Pearson (para determinar la correlación entre dos variables) por tratarse de una muestra pequeña y no aleatoria.

Sin embargo, teniendo en cuenta la información secundaria o antecedentes revisados por el autor, así como con la información obtenida a partir de las diferentes técnicas a aplicarse, se podrá inferir o deducir si el hecho de aplicar ciertas medidas de control sirve para mejorar los procesos del departamento.

Si bien no es posible aplicar una prueba de hipótesis, el autor puede recurrir a otras metodologías como es la de **incidentes críticos**.

2.1.2.1. Metodología de incidentes críticos

Un incidente crítico es cualquier actividad humana observable, a partir de la cual se puede hacer deducciones. El objetivo es determinar cuáles son las actividades laborales efectivas y cuáles son las que no aportan nada al trabajo, de modo que se puedan definir soluciones a los problemas o

incidentes del trabajo. (Flanagan, 1954; como se citó en Yáñez, López, y Reyes, 2011).

Según el experto (Flanagan, 1954), existen cinco pasos para aplicar la técnica:

1. Identificar el proceso/tarea/objeto a estudiar
2. Definir a los participantes de la investigación y a los encuestadores
3. Recolectar datos a través de la observación, cuestionarios y entrevistas
4. Analizar datos sobre todo de forma descriptiva
5. Interpretar de datos y resultados

2.1.3. Técnica de investigación

Para este trabajo se utilizará el método de la entrevista. La Real Academia Española, la define como “acción y efecto de entrevistar o entrevistarse”. Es un término que “proviene del latín y está compuesta a su vez por dos palabras: *inter* que significa entre, y *videre* que significa ver” (Concepto definición, s/f, Párr. 1).

Es muy útil para recoger los datos cualitativos a través de la conversación entre entrevistador y entrevistado(s). Sin embargo, no se trata de cualquier tipo de conversación, sino una con intencionalidad.

En este trabajo, se recurrirá a dos tipos de entrevistas:

a) Entrevista semiestructurada: Entrevistas en profundidad

A diferencia de la entrevista estructurada, la entrevista en profundidad admite más flexibilidad en el proceso comunicativo entre el entrevistador y el entrevistado, convirtiéndose en una de sus principales ventajas pues le permite al entrevistador aclarar dudas y reducir formalismos. (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013). Sin embargo, como nunca un extremo es bueno, se busca que el grado de flexibilidad sea en la justa medida para evitar dejar de lado información relevante para la investigación

Cicourel (Lonardi, 2011) habla de la “carencia de validez ecológica”, debido a que el investigador no es partícipe de los datos proporcionados por el entrevistado. Sin embargo, en este caso el hecho que el autor forme parte de la empresa es un factor importante, puesto que puede dar fe de la información obtenida del entrevistado.

Ventajas

Heinemann, K. (2003; como se citó en Díaz y otros, 2013), indican que las ventajas de la entrevista son las siguientes:

- No solo se obtiene información verbal sino también hechos no observables como la actitud corporal, gestos o tonalidad de voz, que puede dar o confirmar una idea sobre la importancia y valoración de la respuesta del entrevistado. (Pág. 164, 165).
- Se pueden obtener datos que no se tenía previsto preguntar y que aportan a la investigación realizada. (Pág. 166).

Taylor y Bogdan (s/f) indican que:

- Se obtienen datos de manera oral a manera de conversación, de forma interactiva y directa sobre hechos y opiniones del entrevistado.

En el caso de la presente investigación, la entrevista será al Gerente. Al no ser dirigida a una gran cantidad de personas sino a una sola, permite una mayor flexibilidad y un mayor análisis gracias a la información obtenida.

b) Entrevista estructurada: Encuesta

Es un tipo de entrevista más estructurada y menos flexible que la entrevista no estructurada.

El instrumento utilizado es el cuestionario, en el que se definen preguntas idénticas para todos y las respuestas están más limitadas pues son la mayoría de veces cerradas, es decir que el entrevistador proporciona opciones de respuesta.

Existen muchas ventajas de aplicar una encuesta (Debois, 2017):

- Se pueden utilizar para investigar múltiples situaciones o problemas. (Párr. 9)
- Por su naturaleza, la información es más fácil de obtener, analizar y procesar. (Párr. 11)
- Se puede evaluar de manera más objetiva los resultados obtenidos, si las preguntas son sencillas. (Párr. 23)

- Para realizar la encuesta no es necesario recurrir a expertos, por ser fácil de aplicar. (Párr. 14)
- Permiten el anonimato del entrevistado/encuestado, lo cual puede incentivar respuestas más sinceras. (Párr. 16)

En el caso de este trabajo la única entrevista en profundidad realizada fue al Gerente (apéndice B) y para el resto de colaboradores se ha aplicado un cuestionario (apéndice A), dado que una de las dificultades recurrentes para obtener la información primaria ha sido contar con tiempo por parte de los involucrados. Sin embargo, un atenuante a este limitante es que el autor está en contacto directo con el trabajo de los mencionados, con lo cual puede confirmar la información brindada por los entrevistados.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Pequeña empresa

De acuerdo con la definición de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), la Micro y Pequeña Empresa es “la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica (empresa), bajo cualquier forma de organización que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.”. (Párr. 1)

Juegan un papel importante en la economía del Perú debido a que constituyen el 75% del empleo de la población económicamente activa (PEA), tal como se expuso la Cámara de Comercio de Lima en la XIII Expo Pyme 2018. (PQS, 2018).

Las principales características de esta clasificación:

- Los jefes de departamento suelen ser los dueños y/o familiares del dueño.
- Centralización de funciones en el Gerente
- Proveedores de grandes empresas
- Poco poder negociador con proveedores y clientes

Para que una empresa pueda ser considerada como micro y pequeña empresa, y poder acogerse al Régimen MYPE Tributario (RMT), deben cumplir con ciertos requisitos:

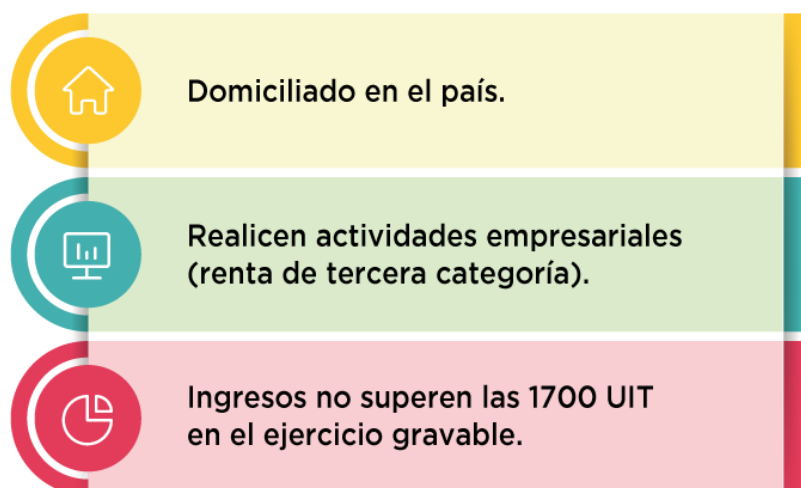


Figura 1. Características MYPE
Fuente: <http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype>

2.2.2. Empresa familiar

Como su nombre lo indica, se trata de empresas creadas por una familia y que se encuentran bajo su gestión, con la finalidad de sucesión a la siguiente generación. Los cargos directivos están ocupados por miembros de la empresa. (Financlick, 2017).

Se puede apreciar dos ámbitos: el familiar y el empresarial, para lo que debe existir un equilibrio de manera que no se perjudique ninguno de los dos aspectos.

Según Para Quitarse el Sombrero-PQS (2016) en el país, como en muchos otros de la región, las empresas familiares constituyen aproximadamente el 80% de todas las empresas del país y generan el 60% del empleo.

Dentro del aspecto negativo, factores como la aversión al riesgo, la dificultad para mantener los asuntos familiares y laborales de manera excluyente, la falta de sucesores familiares preparados (Financlick, s/f, Párr.2) y, por el contrario, la falta de aprovechamiento de colaboradores competentes para ocupar cargos importantes (Niethardt, como se citó en Rojas, s/f); juegan en contra del buen manejo de la empresa.

2.2.3. Departamento de créditos y cobranzas

El área de Créditos y Cobranzas dentro de una empresa es un área igual de importante que el área de Ventas, pues ambos tienen que ver con los ingresos de la empresa. Las funciones de créditos y de cobranzas son complementarias pues se busca asegurar e incrementar las ventas, así también, generar ingresos y utilidades para la empresa (crédito y cobranza, 2013), por lo que su buen funcionamiento tiene una gran importancia en los flujos de efectivo de la organización.

Las ventas al crédito dan como resultado una cuenta por cobrar, la cual debe manejarse con cuidado para poder obtener el dinero de la venta y mantener la relación con el cliente, a través de una adecuada política de créditos y cobranzas.

Los autores Ray y Pany (2000) exponen que, si los controles de cuentas por cobrar no son adecuados, la consecuencia casi inevitable es la pérdida económica para la empresa, por ejemplo, que se envíe productos a los clientes sin haber un crédito aprobado y/o sin haberse girado una factura. En ese caso los departamentos de Facturación y Créditos y Cobranzas, no tendrían información que permita a la empresa recuperar el dinero de la mercadería enviada.

Funciones¹:

Entre sus funciones principales están las siguientes

- Definición de políticas sobre los procedimientos de créditos y cobranzas.
- Manejo y control de la documentación requerida para otorgar un crédito.
- Seguimiento y control de cuentas por cobrar. En caso de retraso, se debe tener en cuenta el motivo del mismo y ejecutar las medidas necesarias para recuperar la cuenta.
- Comunicación con las áreas relacionadas a ella: Ventas, Contabilidad, Caja, Logística, etc.; sobre las decisiones de ventas, créditos, ingresos y el estado de las cuentas de los clientes.
- Manejo de las notas de crédito.

¹ Las funciones descritas han sido obtenidas de anuncios laborales publicados en internet como, por ejemplo:
<https://www.opcionempleo.com.pe/jobview/804cddc5a91e48ef9c98b24ed2f98ef2.html>
<https://www.opcionempleo.com.pe/jobview/f984e5baa4dbf71868d151fcdb39f161.html>
https://aptitus.com/ofertas-de-trabajo/asistente-de-creditos-y-cobranzas--distribuidora-navarrete---cercado-de-lima-h7tsp?utm_source=jooble&utm_medium=cpc

- Elaboración de informes periódicos a Gerencia sobre créditos solicitados, cuentas en cartera en la sección cobranzas, y el análisis de estas en cuanto a su atraso.
- Control o arqueo de documentos: facturas, letras (en cobranza y en descuento), notas de crédito, deudas de clientes, cheques sin fondos, letras protestadas.

2.2.3.1. Relación entre créditos y cobranzas con otras áreas

Para realizar un buen trabajo es necesario que el departamento de Créditos y Cobranzas trabaje en conjunto con otros: Contabilidad, Caja/Tesorería, Facturación; y sobre todo con el de Ventas.

Según la Universidad Iberoamericana de San Ignacio de Loyola (s/f, pág. 32), la relación entre créditos y cobranzas con otros departamentos es la siguiente:

a) Relación con ventas

Ambos departamentos, aunque difieren en sus objetivos, brindan información importante el uno al otro para poder mejorar en su desempeño.

Junto con Ventas, lo que comparte principalmente es incrementar las ventas y la cobranza de la cartera de clientes, reduciendo las pérdidas y, por lo tanto, logrando una mejor utilidad para la empresa. Mientras ventas busca incrementar ventas por volumen (por cada cliente), y también incrementar mercado; el departamento de Créditos y Cobranzas busca mantener la relación de lealtad con sus clientes a largo plazo.

Existen tres requerimientos importantes para que ambas áreas fortalezcan su relación, conocidos como las 3C's (diferentes a las 5C's del crédito). Se explican a continuación (SG Soluciones y Gestión, 2015):

- Cooperación: Por ser áreas que se relacionan directamente y tener objetivos en común.
- Comunicación: Importante por la información que se pueden proporcionar mutuamente, que les permite definir estrategias comerciales, a partir del cumplimiento de pago de sus clientes.

- Cortesía: Es importante tomar decisiones en base a un análisis, y evitar así imponer decisiones que entorpezcan las relaciones entre ambas áreas.

b) Relación con tesorería

Créditos y Cobranzas le ayuda directamente a obtener los recursos económicos necesarios para cumplir con el pago de lo que la empresa necesita para su normal funcionamiento, como por ejemplo pago a proveedores, pago de haberes, compra material de oficina, etc.

c) Relación con facturación

El departamento de Facturación es quien tiene la información pertinente del cliente como domicilio fiscal y almacenes de recepción. La comunicación entre estos dos departamentos es importante para enviar correctamente la factura/boleta, documento a partir del cual se puede reclamar el pago; así como la mercancía solicitada por el cliente, pues tiene que haber concordancia entre lo pedido y lo facturado.

d) Relación con logística

Gracias a los documentos que maneja el departamento de Logística, como lo es la guía de remisión, se prueba la recepción del producto por parte del cliente, por lo tanto, en caso surja algún inconveniente, la guía de remisión se convierte en un apoyo para la recuperación de una cuenta por cobrar.

e) Relación con contabilidad

La información que maneja Créditos y Cobranzas le permite a Contabilidad conciliar: información de las ventas al crédito y al contado, los pagos recibidos, notas de crédito emitidas, cuentas incobrables, etc. (Créditos y cobranzas dinero, s/f, Párr. 37).

2.2.3.2. Definición de crédito

Un crédito es obtener un bien (material o dinero) o servicio a una persona o empresa que lo requiere en determinado momento, a cambio de una declaración o promesa de pago futura (Brachfield, 2009), estableciéndose un vínculo entre el acreedor² y el deudor. El primero tiene derecho a reclamar el pago y el segundo, el deber de pagar.

El término proviene de *credere*, verbo latino que significa tener confianza (Brachfield, 2009). Tal como lo afirma Seder (2001), la característica principal de la palabra crédito es la confianza que se da o recibe a cambio de bienes o servicios.

Se encuentra otra definición de crédito en Mill, (1951) quien lo define como la autorización o posibilidad de usar el capital de otra persona o empresa. Por su parte, Marx (1977) afirma que es conseguir bienes y servicios gracias a promesas de pago futuras.

El crédito comercial es importante para el proveedor por las siguientes razones (Brachfield, 2009):

- Permite a la empresa incrementar sus ventas y cuota de mercado. Si al cliente le va bien, va a adquirir más producto al proveedor.
- Incremento de la rentabilidad, puesto que los compradores pagan un precio más alto por una compra al crédito que por una al contado.
- Se logra un grado de lealtad por parte de los clientes, dado que sienten que se les otorga confianza, estableciendo una relación con ellos.
- Brinda una imagen positiva a sus *stakeholders* o grupos de interés³, dado que proyecta estabilidad económica.
- Se logran economías de escala, es decir, mientras más produzca o compre el proveedor, el costo unitario de cada producto será menor.

En relación con el control interno de las ventas al crédito, Ray y Pany (2000), indican que la división de funciones entre las áreas fortalece este control.

² Persona o empresa que otorga un crédito.

³ El término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa.

Funciones:

- El tratamiento del pedido de ventas de los clientes: Requiere procedimientos de operación para un buen control.
- La aprobación del crédito: A partir de políticas definidas por el Gerente de Créditos que le permitan a Créditos evaluar si los bienes pueden ser despachados al cliente después de haber analizado sus Estados Financieros.
- La entrega de mercadería: El encargado de almacén puede entregar los productos del pedido de ventas, solo si este ha sido aprobado por Créditos.
- Los despachos: Involucra todos los documentos de embarque. Es importante entregar copias de los documentos al encargado de puerta, para verificar que los productos salientes hayan sido registrados como embarques.
- La facturación: Es la notificación que se entrega al cliente a través de una factura por los bienes enviados o servicios realizados. Debe ser realizada por un departamento independiente al de Ventas.
- La verificación de la factura: En cuanto a precios, condiciones de crédito, información sobre el transporte.
- El manejo de cuentas de control: La información sobre el total de facturación debe ser enviada a Contabilidad para que los datos sean registrados en las cuentas de control.
- La aprobación de devoluciones y descuentos: Deben estar consignados en notas de crédito, aprobada por un alto ejecutivo.
- Cuentas incobrables: Deben transferirse a una agencia de cobro, o castigarse.

2.2.3.3. Definición de cobranza

Ya se mencionó que “una venta se considera una venta se puede considerar como efectuada o cerrada hasta el momento en que se realiza su cobro” (Martínez, 2011, Párr.2). De ahí radica la importancia de la cobranza,

en que se hace efectiva la obtención de los recursos económicos que requiere la empresa para operar.

La cobranza se define como una actividad o proceso por el que se gestiona el cobro de un producto o servicio otorgado. Según Del Valle (2000, pág. 76; como se citó en Segura, 2013, pág. 12) “es el proceso formal de presentar al girado un instrumento o documentos para que los pague o acepte”.

Va a depender de las condiciones establecidas por quien da el bien o servicio. La recuperación del crédito puede estar en manos de la misma empresa o puede recurrir a una especializada en cobranzas, a la cual se recurre sobre todo para aquellas cuentas difíciles de recuperar.

2.2.3.4. Administración de las cuentas por cobrar

Como se ha señalado, las empresas para incrementar sus ventas otorgan créditos, sin embargo, es necesario cobrarlos con el menor retraso posible para contar con fondos necesarios para la empresa, pero sin ser tan agresivo y poder mantener al cliente.

Para una buena administración de las cuentas por cobrar, se requiere de tres aspectos (Longenecker, Moore, Petty, y Palich, 2008, pág. 376; como se citó en Castrillo, Chang, Jiménez, Salas, Villalobos, 2012, pág. 25):

- a) Selección y estándares de crédito
- b) Condiciones de crédito
- c) Supervisión de crédito

a) Selección y estándares de crédito

Consiste en determinar y evaluar cuáles son los requisitos mínimos para extender crédito a un cliente, a partir del importe solicitado y del análisis de sus Estados Financieros, condiciones del entorno, etc.

Teniendo en cuenta que las ventas de una empresa son en su mayoría a crédito, es importante tener en cuenta las Cinco C o los cinco elementos del crédito definidas por Seder (1995):

- **Carácter:** Se refiere a la disposición de pago del cliente.
- **Capacidad:** Se conoce al analizar principalmente los Estados Financieros del solicitante y así conocer las probabilidades de pago.
- **Capital:** Representado por sus bienes, los cuales le pueden servir como garantía para acceder al crédito en caso fallaran los dos primeros elementos.
- **Condiciones:** Se refiere a aquellas condiciones externas, no controlables, que pueden influir en su capacidad de pago.
- **Colateral:** Son los activos del solicitante que pueden servir de garantía del crédito que busca obtener.

b) Condiciones de crédito

Son las condiciones de pago definidas por el proveedor, para el cliente. Como lo definen Emery y Finnerty (2000, pág. 618) “son el contrato entre el proveedor y el cliente a crédito que especifican cómo se restituirá el crédito”.

Existen varias condiciones de pago, aunque, la más conocida es la condición de 30 netos, que es el número de días que el cliente tiene para pagar. También la 2/10, que significa que el cliente obtiene el 2% de descuento si paga dentro de los 10 primeros días desde iniciado el periodo de crédito. (Emery y Finnerty, 2000). El objetivo es cobrar más rápido, sin necesidad de presionar al cliente.

Es importante tener en cuenta que el cambio en el período de crédito tiene un impacto en la rentabilidad de la empresa. Lo ideal es que, si el periodo de crédito se extiende, las ventas deben aumentar, sin embargo, si aumentan los días de plazo de pago y no se cobra a tiempo, afecta la liquidez de la empresa pues se incrementa la inversión en cuentas por cobrar.

c) Supervisión de crédito

Como su nombre lo indica, se trata de supervisar el crédito a partir de las condiciones de venta establecidas.

Además, existen otras estrategias que ayudan en que el periodo que transcurre entre el momento de la venta y del pago:

- Facturar rápida y correctamente: Teniendo en cuenta los datos exactos de la orden de compra, fecha de pago. Enviar al cliente tanto la factura electrónica, como la impresa. Indicar al cliente los datos necesarios para realizar el pago, como la razón social de la empresa, número de cuenta, dirección de la empresa si es que hará llegar un cheque. (Worth, 2015)
- Estimular el pronto pago: A partir de los descuentos, como el de los 2/10, explicado anteriormente. (Worth, 2015)
- Seguimiento: O como se indicó, la supervisión del crédito desde dos semanas antes del vencimiento de la factura, con la finalidad que el cliente se organice y pueda cumplir con el pago. (Worth, 2015)
- Administrar el desempeño: Al contar con un sistema, utilizarlo para obtener información de las cuentas por cobrar. Así podemos orientar el esfuerzo en lograr la liquidación de aquellas cuentas más antiguas, o analizar de cuales se puede obtener más efectivo y más rápido. (Worth, 2015)
- Generar confianza: La voz es muy importante para mostrar franqueza, seguridad, y respeto, no llegando a ser agresivo. (Ponce, 2017)
- Negociar: Con los deudores (Ponce, 2017)

2.2.3.5. Políticas de créditos y cobranzas

Álvarez (1996), indicó que los manuales administrativos son una excelente herramienta para las organizaciones porque permiten normalizar su operación. Son la base de su crecimiento pues le proporcionan estabilidad y solidez.

Por ello, se van a definir las políticas y procedimientos del área estudiada en un manual administrativo. Las funciones de créditos y cobranzas son complementarias, por lo que, al estar relacionadas, lo estarán también sus políticas y procedimientos.

El manual de políticas y procedimientos debe consignar detalladamente los siguientes puntos importantes:

Para el manual de créditos (Chalupowicz, s/f):

- Plazo
- Descuentos
- Condiciones de pago
- Límite de crédito
- Aprobaciones antes de superar el límite de crédito
- Facturación
- Otros documentos importantes que considere cada empresa

Para el manual de cobranzas (Chalupowicz, s/f):

Se parte de las políticas de créditos establecidas. Además, debe consignarse:

- Plazo de cobro.
- Problemas especiales: Se refiere a cómo actuará la empresa frente a nuevos pedidos de clientes que tengan cuentas vencidas.
- Técnicas de cobranza.

Seder (1995) propone los siguientes pasos para realizar una cobranza:

1. Llamar a la comprensión y explicar el motivo de la cobranza.
2. Llamar al sentido de justicia, para que comprenda lo que implica para la empresa el hecho de correr con los costos de su incumplimiento en los pagos.
3. Llamar al orgullo, haciéndole saber que se había confiado en él.
4. Amenazas, las cuales no deben ser agresivas, y tienen que usarse en las últimas etapas.
5. Insistir hasta lograr el compromiso de pago.
6. Confrontar en privado la primera vez.
7. Confrontación por teléfono.

Teniendo en cuenta lo planteado por Seder, se puede enunciar las técnicas de cobranzas que van relacionadas con los pasos u orden establecidos para realizar una cobranza. Las técnicas según Gitman (2007), son las siguientes:

a) Cartas o correos

Se recuerda al cliente sobre sus deudas vencidas. Se espera una respuesta y/o pago; de lo contrario se envía una segunda carta/correo más exigente.

b) Llamadas telefónicas

De no obtener respuesta alguna con el método anterior, se realiza una llamada telefónica solicitando el pago. De acuerdo a su respuesta, se pueden coordinar nuevos plazos de pago.

c) Visitas personales o confrontación

Se envía al vendedor o a la persona encargada de las cobranzas a confrontar al cliente.

d) Agencias de cobro

Se puede recurrir a una agencia especializada.

e) Acción legal

Es un método muy severo y al igual que las agencias de cobro, no garantizan la recuperación de la cuenta, e implican un costo elevado para la empresa.

2.2.4. Detracciones y retenciones

Son conceptos que tienen como finalidad asegurar el pago de los impuestos por parte de las empresas.

Sistema de detracciones

De acuerdo con la SUNAT (s/f, Párr.1), el sistema de detracciones o SPOT es:

Un mecanismo administrativo que coadyuva con la recaudación de determinados tributos y consiste en la detracción (descuento) que efectúa el comprador o usuario de un bien o servicio afecto al sistema, de un porcentaje del importe a pagar por estas operaciones, para luego depositarlo en el Banco de la Nación, en una cuenta corriente a nombre del vendedor o prestador del servicio, el cual, por su parte, utilizará los fondos depositados en su cuenta del Banco de la Nación para efectuar el pago de tributos, multas y pagos a cuenta incluidos sus respectivos intereses.

Sistema de retenciones

De acuerdo con la SUNAT (s/f, Párr. 1), el Régimen de Retenciones del IGV:

Es el régimen por el cual, los sujetos designados por la SUNAT como Agentes de Retención deberán retener parte del Impuesto General a las Ventas (IGV) que les corresponde pagar a sus proveedores, para su posterior entrega al fisco, según la fecha de vencimiento de sus obligaciones tributarias.

Capítulo 3

Situación actual de la empresa

De acuerdo a la naturaleza de la empresa, se puede clasificar en los siguientes criterios o aspectos:

- Según el sector de actividad: empresas del Sector Comercial
- Según el tamaño: pequeña empresa o MYPE
- Según la propiedad del capital: Propiedad Privada.
- Según ámbito de local: su actividad se centra en la región norte del país, sobre todo en Piura
- Según forma jurídica: Sociedad Anónima Cerrada

3.1. Breve reseña de la empresa

La empresa nace en el año 2000, a partir de que la transnacional Gestetner, dedicada a la venta de equipos de oficina, decide reformular sus operaciones en el país a través de la venta independiente por distribuidores, y ya no vendiendo de manera directa. Quien fuera Gerente de la sucursal en Piura, y posteriormente Sub-Gerente de la empresa a nivel nacional, mantuvo la conducción de la misma desde 1980 durante 20 años, para posteriormente y con ayuda de la propia transnacional, emprender lo que hoy es Gest Perú SAC. A partir de la experiencia ganada pudo mantener e incrementar la cartera de clientes en el norte del país, y llevar por buen rumbo a la nueva empresa.

La empresa, ahora familiar, en sus primeros años contaba con tres personas en el área administrativa y seis personas en el área de ventas y servicio técnico.

Las dificultades en un inicio fueron fundamentalmente dos. La primera fue la competencia, pues se ofrecía el mismo producto, pero con otra marca. La transnacional operaba en el país bajo un modelo de *double-brand*, y la competencia directa de la marca Gestetner era Ricoh. Otra de las dificultades que tuvo que enfrentar el Gerente General de Gest Perú SAC, fue el de la carencia de conocimientos académicos para controlar todas las áreas, pues si bien es cierto que adquirió mucha experiencia a lo largo de los 20 años trabajando en la transnacional, no contaba con una formación superior que le permita establecer estrategias que le permitan continuar mejorando.

La empresa ha logrado salir adelante, mientras otras empresas del mismo rubro desaparecieron, y ha ido creciendo a lo largo de estos años, ofreciendo productos como copiadoras digitales, *copyprinters*, *plotters*, escáneres, suministros y servicio de alquiler, a la medida de las necesidades de sus clientes, siendo una de sus fortalezas, no solo el servicio de venta, sino también de repuestos, así como el servicio de post-venta que ofrece, siendo de las pocas empresas del sector que lo hace. Ofrece también el servicio de alquiler de equipos (*outsourcing*). Además, es el único centro autorizado de servicio al cliente, y distribuidor exclusivo de varias marcas.

3.2. Análisis organizacional

La empresa tiene claros cuáles son sus pilares y objetivos, sin embargo, no los tiene establecido de manera formal. Es por ello que el autor ha decidido definirlos de una manera resumida, pero clara, tanto para el cliente interno como el externo de la empresa. De esta manera lo que se busca es que sea fácil de comprender e interiorizar, para poder definir planes y tomar decisiones necesarias y dirigir los esfuerzos organizacionales para lograrlo.

3.2.1. Misión, visión, objetivo, valores, cultura organizacional

a) Misión

Optimizar el trabajo de oficina, ofreciendo soluciones integrales a las necesidades de nuestros clientes, con productos y servicios de calidad, con un personal idóneo.

b) Visión

Consolidar el liderazgo en el norte del país, ofreciendo lo último de la tecnología en equipos, consumibles, repuestos; y el mejor soporte técnico, gracias al equipo humano que integra nuestra organización.

c) Objetivo

Ofrecer productos y servicios que permitan a nuestros clientes resolver sus necesidades, y lograr la eficiencia en el desarrollo de su trabajo.

d) Valores

- Honestidad
- Respeto
- Calidad
- Perseverancia
- Constancia
- Liderazgo

3.2.2. Estructura organizacional

La empresa es una MYPE, y está conformada actualmente por ocho personas, aunque hasta el 2016 contaba con diez trabajadores. Además, la contabilidad de la misma está a cargo de un estudio contable externo a la organización.

De acuerdo con Mintzberg (1979), la estructura organizacional está compuesta por los siguientes elementos:

- **Ápice estratégico:** Es lo más alto en la jerarquía de una empresa. Toman las decisiones estratégicas.
- **Línea media:** Enlace entre el nivel operativo y el ápice. Responsables intermedios de las áreas de la empresa.
- **Nivel operativo:** Aquellos que realizan los trabajos directamente relacionados con la elaboración de productos o que realizan los servicios de la empresa.
- **Apoyo:** Realizan aquellas actividades de apoyo a la empresa.
- **Tecno estructura:** Se refiere a los analistas o consultores que se centran en el diseño y funciones de la estructura, teniendo en cuenta el entorno de la misma.

Teniendo una idea de los conceptos, la estructura de la empresa estudiada sería la siguiente:

- En el ápice estratégico se encuentra el Gerente General, como es característico de una empresa pequeña, además de tomar decisiones estratégicas, realiza muchas funciones, sobre todo comerciales. Además, los reportes elaborados por todas las áreas tienen que ser revisados y aprobados por él, por ser la última instancia a la que pueden llegar todos los informes. El Gerente General es además el Gerente de Ventas.
- En la línea media se encuentra la Administradora que, junto con el Gerente, coordinan medidas a tomarse en la empresa.
- En el nivel operativo se encuentran dos asistentes administrativos: de Logística y de Créditos y Cobranzas (en la actualidad el puesto de Logística está vacante y solo hay asistente de Cobranzas); el área Técnica Comercial (3) conocidos como vendedores, técnicos o representantes técnico comerciales; Tesorería (1) y el Conserje (1). Reciben órdenes o indicaciones principalmente del Gerente o de la Administradora.
- Como apoyo, un estudio contable externo. Mensualmente Administración, Créditos y Cobranzas y Tesorería, le entregan la información de su departamento para que pueda realizar su trabajo.
- En cuanto a la tecno estructura, no hay analistas o consultores (externos), sin embargo, son el Gerente, la Administradora y un miembro de ventas, quienes analizan cómo adaptarse constantemente a los cambios por los que atraviesa la empresa, tanto internos como externos.

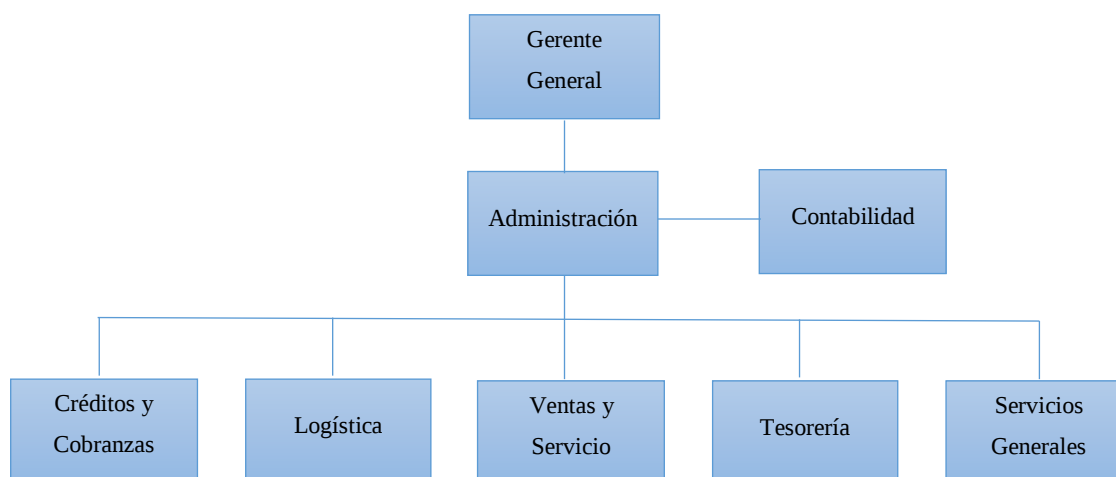


Figura 2. Estructura de la empresa
Fuente: Elaboración propia (2017)

3.2.3. Relación de Créditos y Cobranzas con otros departamentos

En el punto 2.2.3.1., se dan nociones sobre cómo se relaciona créditos y cobranzas con otros departamentos. En los apéndices C4 y C5 se puede entender gráficamente cómo interactúan las áreas.

La relación con cada área es la siguiente:

Con Administración/ Gerencia

- Informan a Créditos y Cobranzas sobre los créditos otorgados y la información detallada para la facturación y posterior cobranza.
- Informan a Créditos y Cobranzas la venta a través de letras en cobranza y la información necesaria para la emisión de las mismas: número de cuotas, importe de cada una, fecha de vencimiento.
- Créditos y cobranzas reporta mensualmente a Gerencia acerca de las cuentas por cobrar actualizadas. Si se trata de deudas del estado, es importante detallar la orden de compra/servicio y el número de expediente SIAF⁴.

Con Ventas

- Informan a Créditos y Cobranzas acerca de sus ventas diarias, así como de las cobranzas realizadas.

⁴ El SIAF es un Sistema de Ejecución de gasto en donde se realiza el registro de información administrativa correspondiente a las Fases Compromiso, Devengado, Girado y Pago, además del registro Contable. http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Publicacion/Estudios/2013/Estudio%20Duracion%20de%20Pago%202014_Vs%20FINAL%207.pdf

- Créditos y Cobranzas les comunica cuáles son las cuentas pendientes de su cartera de clientes, resaltando aquellas que deben ser cobradas con prioridad.
- Reportan a Créditos y Cobranzas sobre estado de deudas de sus clientes, si estos últimos se van a retrasar en sus pagos y por qué.
- Si hay confirmación por parte de los clientes de emisión de comprobantes de retención, giro de órdenes de pago y cheques, dinero en efectivo; se le comunica al vendedor encargado para que pase a recoger los diferentes documentos o medios de pago.

Con Tesorería

- Créditos y Cobranzas le notifica sobre los ingresos diarios para que pueda disponer de medios para el pago de las obligaciones de la empresa.
- Tesorería le solicita la emisión de comprobantes de ingreso⁵.

Con Contabilidad

- Contabilidad informa sobre los cambios en porcentajes de detracción o retención.
- Créditos y Cobranzas le reporta las ventas y cobranzas del mes.
- Créditos y Cobranzas le entrega comprobantes de retención originales.

3.3. Análisis de los procesos

Los procesos del área que van a ser analizados y rediseñados son tres:

- Créditos: En este proceso, sobre todo se evaluará cuáles son los criterios, procedimientos al momento de conceder un crédito.
- Cobranzas: Verificar si se cumplen con las condiciones negociadas.
- Comisiones: Monitorear la presentación de reportes y la revisión de liquidaciones⁶.

⁵ Recibos emitidos por las devoluciones de dinero en exceso, después que la empresa giró una orden de pago o cheque para el pago de una obligación.

⁶ En la empresa, se llama liquidación a la factura costeadada, es decir el cálculo margen bruto de la venta.

Proceso de créditos y cobranzas

Antes de proceder con la descripción de los procesos, el autor se valió de una guía que le permite tener una idea de los aspectos importantes que permiten realizar un mejor análisis del proceso de crédito y cobranzas.

Tabla 1. Guía de preguntas para análisis

Políticas de créditos y cobranzas				
Pregunta	Sí	No	Otro	Observaciones o comentarios
Existen políticas de crédito			x	En general el plazo máximo es de 30 días. Existen clientes con condiciones de pago diferentes. Otros, sobre todo del Estado, se les amplían el plazo de pago.
Existen procedimientos para definir límites de crédito		x		No se hace un análisis para establecer el tope de crédito a otorgar.
Se consulta su aprobación	x			Los créditos son autorizados por Gerencia o Administración. Los vendedores a veces no respetan algunas condiciones establecidas por Gerencia.
Hay garantías por los créditos	x			Las garantías son los cargos de facturas, firmados por el cliente, o los correos electrónicos de confirmación de recepción de las facturas electrónicas. También las letras en cobranza, cuando se venden equipos bajo esa modalidad.
Se realiza seguimiento de las ventas al crédito			x	Hay seguimiento, pero no es constante. Cada quincena y fin de mes se hace seguimiento. Debería ser más seguido. Hay veces en que el vendedor no cobra a tiempo.
Se imprime las cuentas por cobrar al cierre de cada mes	x			Se entregan cada quincena y fin de mes.
Existe una base de datos actualizados de los clientes	x			En el sistema que usa el área administrativa, están algunos datos. A los clientes se les pide cuando llaman a la central un número de contacto, para poder atenderlos.
Se aplica políticas para recuperación de créditos			x	Cuando una cuenta se vuelve difícil de cobrar, Gerencia se encarga de realizar seguimiento para lograr que el cliente cancele.
Se utilizan técnicas de cobranza	x			Llamadas, cartas, correos.
Se envían estados de cuenta mensuales	x			El problema es que son muy pocos los que cumplen o responden los mensajes enviados.
Se realiza arqueos de caja.	x			El área de créditos debe llevar el control de los créditos a través de cargos firmados de las facturas recibidas por el cliente.
Se aplica intereses moratorios			x	No se aplican intereses moratorios.
Se clasifican las cuentas por antigüedad	x			Tanto el sistema como en los reportes que se entregan a Gerencia, se detallan las cuentas por antigüedad.
Existe un responsable de la cobranza	x			La persona encargada es del área de Créditos y Cobranzas es la responsable de mantener la información actualizada y realiza la cobranza en apoyo con los vendedores.
Existe un responsable de efectuar los depósitos	x			Los depósitos los realiza el conserje. Es una persona que trabaja desde los inicios de la empresa y en quien se tiene máxima confianza.
Se deposita y/o endosa inmediatamente recibido			x	Todo lo recibido en un día específico, se envía a depositar a la mañana siguiente. De existir necesidad urgente de dinero, se envía inmediatamente.
Se contrastan los saldos de cuenta corriente con los ingresos diarios por cobranzas	x			Diariamente se hacen planillas de cobranza en la que se cuadran los pagos del día.

Fuente: Vásquez (2013, pág. 101-103).

3.3.1. Proceso de créditos

En este proceso intervienen las áreas de Administración, Gerencia, Ventas y Servicio Técnico, y Créditos y Cobranzas. El proceso de créditos se inicia con un pedido. (Revisar apéndice C1)

La empresa no suele otorgar créditos a clientes nuevos, pues no se conoce su disposición y responsabilidad con respecto a sus obligaciones comerciales. Sin embargo, cuando el Gerente aprueba un crédito a una nueva empresa, es siempre por la adquisición de equipos cuyo precio es igual o mayor a US\$ 1,000.00, y la negociación la realiza él mismo a partir de información brindada por el equipo de Ventas. El equipo es vendido bajo la modalidad de letras en cobranza, con la finalidad de tener una garantía de pago.

El cliente se comunica con la empresa por diferentes medios: llamadas a la central, llamadas a los vendedores, correo electrónico, acercándose a la oficina.

Se puede distinguir por la forma en que realizan sus compras:

- Los que solicitan cotización para posteriormente emitir orden de compra; en este caso hay una formalidad, y las condiciones de crédito están explícitas en la proforma y en la orden de compra.
- Los que hacen sus pedidos solo vía telefónica. Solo se atiende de esta forma a aquellos que son clientes habituales de la empresa. Algunas ocasiones solicitan proforma, cuando desean adquirir productos diferentes a los que usualmente compran. En este caso hay más formalidad pues reciben la proforma y la aceptan (firmándola).

Después de recibido el pedido, se atiende al cliente y se emite la factura o boleta. Hasta el año 2017 la facturación fue manual y eran giradas por los vendedores, pero a partir del 01 de enero de 2018, por resolución de SUNAT, la facturación es electrónica y ahora son emitidas exclusivamente por el área de Créditos y Cobranzas, a quien los vendedores le deben proporcionar la información necesaria para generar correctamente la factura. La facturación manual representaba un error en el proceso de créditos, pues como se ha mencionado en el punto 2.2.3.2., la facturación no debe estar bajo el control de los vendedores. Le dejaba menos control al área de Créditos para tomar decisiones, pues Ventas concedía créditos y facturaba sin solicitar ninguna autorización, a Créditos solo le entregaba cargos

firmados por el cliente. A partir del 2018, estos créditos fueron más limitados, pues ya había un filtro.

En general, la empresa concede créditos a sus clientes, y suele ser de 30 días pues es el tiempo que tienen para pagar a sus proveedores.

A aquellos a quienes se les da más de los 30 netos, por política de pago del cliente, no les ofrece descuentos o estos son menores a los que regularmente se otorgan, de esa forma la empresa busca evitar un impacto negativo en su liquidez.

Los descuentos son autorizados por Administración o Gerencia, y en el caso de la marca Brother, los descuentos pueden ser autorizados por Créditos y Cobranzas. Si algún cliente solicita un descuento mayor —dejando un menor margen por venta— se debe consultar a Gerencia por ser la máxima autoridad. Si el vendedor brinda descuentos que no dejen margen —lo que no sucede a menudo— esa venta no comisiona.

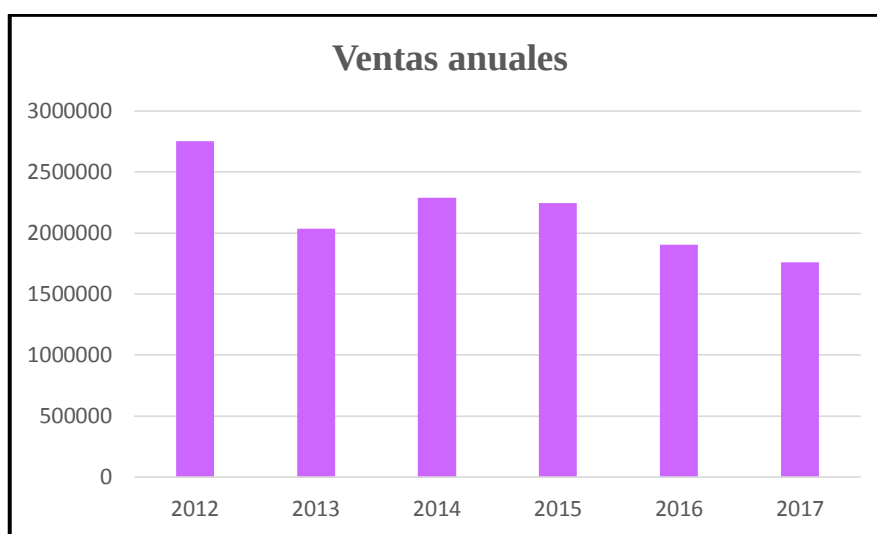


Gráfico 1. Ventas anuales
Fuente: Elaboración propia (2018)

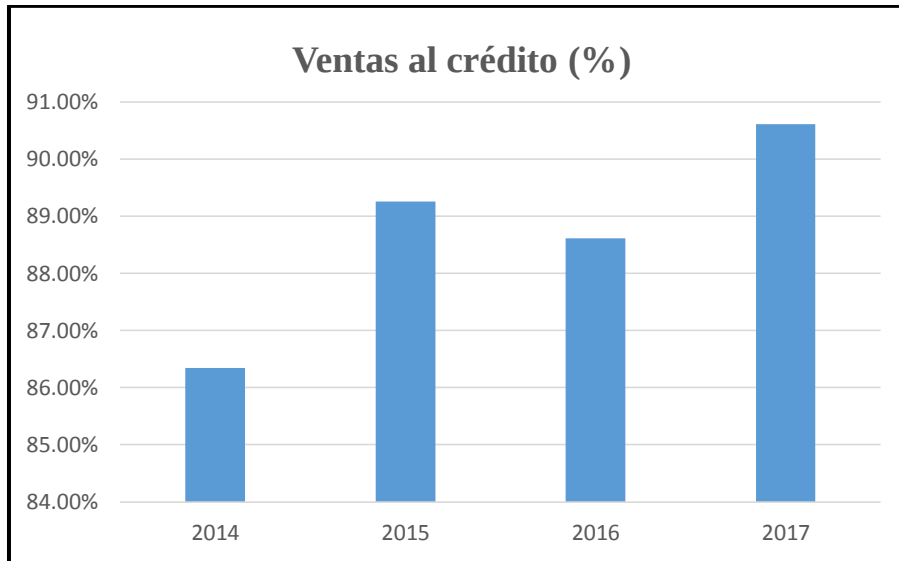


Gráfico 2. Ventas al crédito
Fuente: Elaboración propia (2018)

Se observa en el gráfico 2, que del total de las ventas de la empresa son en su mayoría a crédito. Sin embargo, es importante aclarar que más del 30% de esos créditos, se cobran dentro del mismo mes en que se ha producido la venta, tal como se aprecia en el gráfico 3. Este porcentaje sumado al de los pagos al contado, indican que aproximadamente el 50% de ventas, se pagan dentro del mismo mes, y la otra mitad se pagan en periodos posteriores.

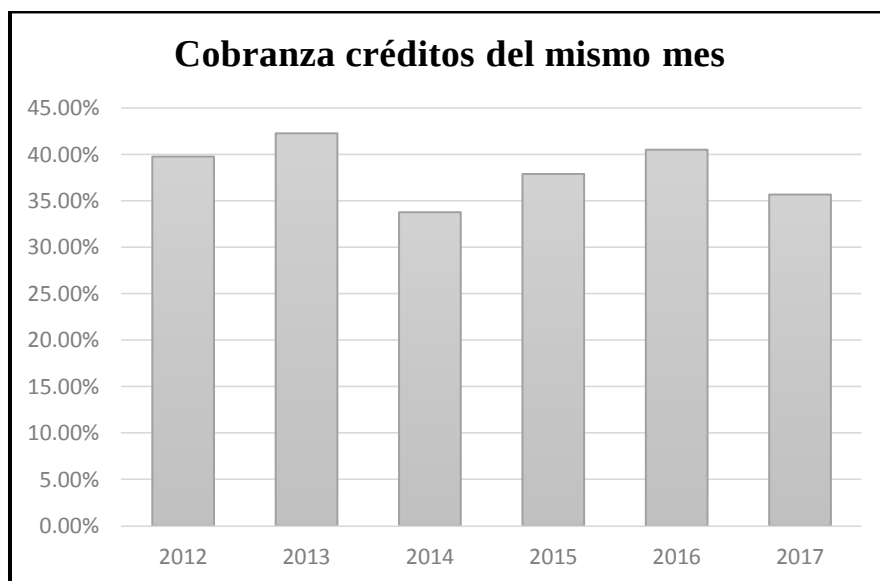


Gráfico 3. Cobranza créditos del mismo mes
Fuente: Elaboración propia (2018)

3.3.2. Proceso de cobranzas

Aunque en teoría y según palabras de Gerencia el primer responsable para realizar esta labor es el vendedor, dado que ganan por comisiones por cobranza; en la realidad esta tarea depende del tipo de cliente, y son dos departamentos encargados: Créditos y Cobranzas, y Ventas, quienes deben apoyarse mutuamente con la finalidad de lograr la recuperación de las cuentas por cobrar. Revisar apéndice C2.

- Para el caso de los clientes del Estado, esta gestión la realiza Ventas: Gerencia y los vendedores. Para ello, necesitan que Créditos y Cobranzas les proporcione toda la información necesaria para acercarse a la entidad y consultar/monitorear el estado de pago de una deuda.
- A aquellos clientes —sobre todo colegios— que realizan sus pedidos directamente a los vendedores, son estos últimos quienes tienen la responsabilidad directa de realizar la labor de cobro. En el caso de no lograr nada concreto, se acude a una instancia mayor que viene a ser Créditos y Cobranzas. Se busca no crear conflicto entre el cliente y el vendedor, pues este último es el vínculo entre la empresa y el consumidor y es necesario que mantenga una buena relación con él.
- Existen clientes con quienes se ha firmado contratos de alquiler. Al tratarse de un contrato, las condiciones de pago se encuentran claramente determinadas. La responsabilidad está en manos de Cobranzas. Sin embargo, cuando hay deudas atrasadas y ha habido reiteradas ocasiones de cobranza, el técnico y/o el Gerente apoyan con esta tarea.
- Aquellas empresas que trabajan con orden de compra, el seguimiento lo realiza Créditos y Cobranzas. Si no obtiene respuesta, pide apoyo a los vendedores para que le recuerden al cliente que tiene cuentas pendientes.

Cada quincena y fin de mes Créditos y Cobranzas elabora un reporte de cuentas por cobrar, detallando las deudas por período, por moneda, por cliente y por vendedor. A los miembros del área de Ventas y Servicio Técnico se les envía por correo electrónico la totalidad de deudas de sus clientes, y se pone énfasis en las facturas vencidas o próximas a vencer. Este informe no solo le sirve al Gerente para conocer el estado de las cuentas por cobrar de la empresa, sino para que Créditos

pueda identificar cuáles son aquellas cuentas que ya deben ser cobradas teniendo en cuenta los plazos definidos.

Si llegado el plazo el cliente no ha cumplido y tampoco hay ninguna respuesta de su parte, se envía un segundo correo y se le pide indicar cuándo realizará el pago. El Gerente participa en la cobranza como última instancia, cuando se trata de deudas muy atrasadas y de las que no se obtiene respuesta por parte del cliente. No se aplican intereses moratorios a las deudas vencidas.

Además de los correos y cartas de cobranza, se apoya en las llamadas telefónicas para que haya una comunicación más directa.

El representante técnico comercial debe acercarse personalmente donde los clientes que realizan sus pagos por medio de cheques, órdenes de pago o dinero en efectivo. Debe procurar la cobranza de su cartera en coordinación con Créditos y Cobranzas, quien le proporciona la información acerca de las deudas de sus clientes.

Para el caso de pago a través de letras en cobranza, a pesar que el banco notifica al cliente acerca del vencimiento de la letra, días antes del vencimiento Cobranzas le recuerda al cliente de que una letra está próxima a vencer, para que evite el vencimiento, que implica el cobro de intereses moratorios y además si supera los 8 días, el protesto de la letra.

Existen tres tipos o clasificaciones de políticas de cobranza: políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales (Brachfield, 2012). En el caso de la empresa, estas no están definidas de manera escrita, sin embargo, las que se aplican son las racionales, pues se tiene en cuenta las características de los clientes, su capacidad e historial de pago y todos los costos relacionados a la cobranza para concederle los plazos de crédito.

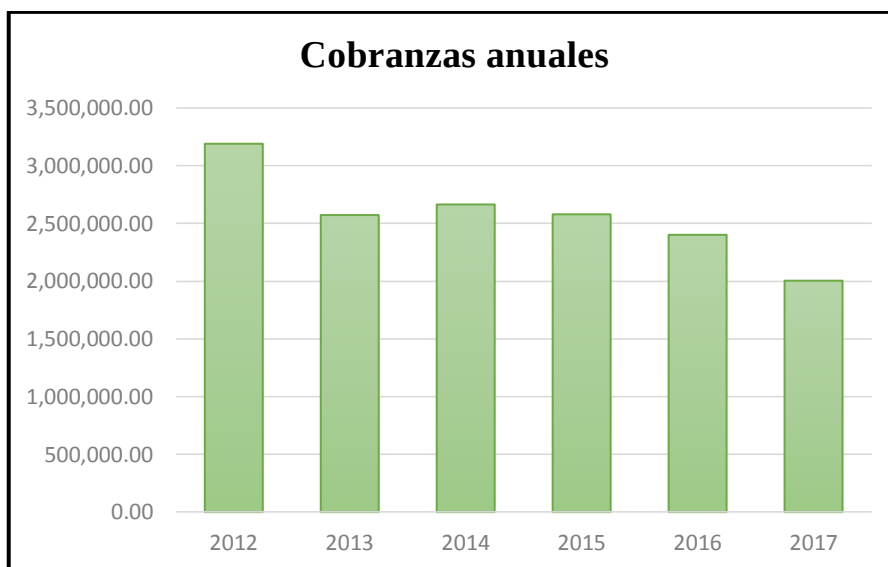


Gráfico 4. Cobranzas anuales
Fuente: Elaboración propia (2018)

Las cobranzas presentan el mismo comportamiento que las ventas anuales, alcanzándose mayores ingresos anuales en el 2012 y habiendo una menor recaudación en el año 2017, periodo en que las ventas fueron las menores de los últimos 5 años, por factores que se analizarán posteriormente.

3.3.3. Proceso de costeo y comisiones

Proceso por el cual se halla el margen de ganancia de cada venta, a partir del cual se calcula la comisión de la misma.

Para poder costear y calcular las comisiones, existen dos situaciones:

- Que la factura (o boleta) se pueda trabajar directamente, es decir que no tenga gastos relacionados a la venta y/o servicio.
- Que requiera documentos adicionales elaborados por el área de Ventas y Servicio Técnico, como reportes de viaje o liquidación, los cuales se solicitan para incluirlos en el coste de la factura correspondiente.

Los reportes de viaje, son elaborados por los técnicos y deben ser revisados primero por Gerencia para verificar que estén correctos, caso contrario se devuelve al técnico correspondiente para su corrección. El reporte original es devuelto a Administración que lo utiliza para poder cuadrar su caja de viajes, mientras que Créditos y Cobranzas se queda con una copia para poder considerar el gasto en el coste de la factura y el cálculo de la comisión de la venta.

El Gerente revisa todas las liquidaciones. De no existir ningún error u observaciones, son archivados directamente en el archivo de liquidaciones, hasta el momento de su pago por el cliente; de lo contrario se deben realizar las correcciones necesarias para su aprobación.

Las comisiones se pagan en el mes siguiente al que el cliente paga una factura. Información en apéndice C3.

3.4. Identificación de problemas

3.4.1. Problemas en el proceso de créditos

Antes de describir los problemas, se ha tenido en cuenta lo señalado por Seder en relación con los cinco puntos que se deben tomar en cuenta al momento de evaluar un crédito: carácter, capacidad, capital, colateral, condiciones.

- **Carácter:** No se cumple en su totalidad. Por un lado, a aquellos clientes que nunca regularizaron una deuda, no se les vuelve a otorgar crédito, y si realizan un pedido solo se acepta si el pago es al contado. Por el otro, a aquellos que demoran hasta 5 meses, pero finalmente pagan su deuda, se les sigue otorgando créditos, y esto se da sobre todo porque se busca evitar la pérdida del cliente. Un ejemplo concreto es el caso de las notarías, pues años atrás se atendía a alrededor de 6 de ellas, pero en la actualidad solo ha quedado una, la cual siempre se retrasa en sus pagos a pesar de las reiteradas y diversas técnicas de cobranza realizadas, pero se decide continuar atendiéndola para no perder a la totalidad de clientes de este rubro.
- **Capacidad:** No se analizan los Estados Financieros, pero se trabaja con clientes que no tienen deudas pendientes con la empresa. Además, el grupo objetivo de la empresa es el corporativo, que tiene una mayor capacidad de pago que una persona natural.
- **Capital:** Sucede lo mismo que el punto capacidad.
- **Colateral:** La empresa se protege en el caso de los equipos (multifuncionales, plotters, proyectores), pues en la mayoría de ocasiones los vende bajo la modalidad de letras en cobranza, lo cual implica una condición de venta con

mayor restricción, pues el compromiso de pago también es con el banco e involucra el pago de intereses por vencimiento de la deuda y protesto de la letra.

- **Condiciones:** Se toman en cuenta aquellos factores del ambiente que pueden influir en su capacidad de pago, sobre todo los políticos, ambientales y tecnológicos.

Desde que el autor ingresó a este departamento, observó que existían mucho desorden e informalidad en la forma de trabajar. No existían procedimientos y las cosas se solicitaban de manera verbal, por lo que no se aplican procesos de manera constante y definida. El que no existan mínimos de formalidad generaba algunos problemas a los cuales no se podían asignar responsables.

- No hay procedimientos formales para apertura o concesión de créditos, es decir que no hay formas, procesos consignados de manera escrita.
- En reiteradas ocasiones los miembros del área de Ventas otorgan créditos sin considerar el historial del cliente, originándose retrasos en la recuperación de las cuentas por cobrar. Los técnicos solo buscan vender más, pero no tienen en cuenta que la venta se concretiza con la cobranza. Si bien es cierto que mucha formalidad retrasa una venta, también es cierto que no todos los clientes pueden tener el beneficio de obtener un crédito automáticamente.
- En muchas oportunidades el mismo Gerente otorga créditos a clientes con deudas o cuyo historial de pago indica que siempre exceden el pago, más allá del plazo acordado. Esto se debe a que prefiere mantener al cliente aprobándole un crédito, en vez de perderlo y que se vaya con la competencia.
- Las coordinaciones hechas con el cliente, por ejemplo, nuevos plazos de pago, deben ser comunicadas a Créditos y Cobranzas, sin embargo, en muchas ocasiones esto no sucede, afectando el desempeño del departamento.

3.4.2. Problemas en el proceso de cobranzas

La función de cobrar es una consecuencia de haber otorgado una venta al crédito, si no hay criterios para dar este beneficio, la cobranza será complicada.

- La revisión quincenal de las deudas, no permite tener información constantemente actualizada para poder realizar una mejor gestión de cobranza.

- Los miembros del área de Ventas no cobran a pesar que ganan sus comisiones por cobranza efectiva y no solo por la venta.
- Existen clientes que incumplen con los plazos acordados, a pesar de las diferentes medidas de cobranza empleadas. Finalmente, aunque terminan liquidando su deuda, se retrasan en hacerlo.

3.4.3. Problemas en el proceso de costeo y comisiones

El autor se ha podido dar cuenta que existen retrasos en este proceso debido a diversas causas pues como se ha descrito, es un proceso que, en algunas ocasiones, requiere de reportes para poder realizarse. Es importante evitar demoras pues de este trabajo depende el pago del sueldo de los vendedores, quienes no reciben un monto fijo, sino por comisiones.

Existen diversos inconvenientes:

- Retraso en la presentación de reportes de Ventas y Servicio Técnico, en consecuencia, no es posible finalizar las liquidaciones. Una vez más, la carga de trabajo es la razón por la que se demoran en esta tarea. Por otro lado, Créditos y Cobranzas no se anticipa en los documentos que necesitará para el costeo, sino que los solicita en el momento en que está realizando el proceso, generándose otra demora.
- La revisión de documentos está a cargo de la Dirección, y dada la acumulación de carga de trabajo en su persona, muchas veces el flujo de documentación es lento.
- Administración no puede cuadrar su caja de viajes ni consolidar las comisiones por el retraso mencionado.

Para resumir, los problemas de los tres procesos principales del área son los siguientes:

Tabla 2. Problemas de los procesos del área

Proceso de créditos	Proceso de cobranzas	Proceso de comisiones
No hay procedimientos formales para aperturar o conceder créditos.	La revisión quincenal de las deudas, no permite tener información actualizada de las cuentas por cobrar.	Retraso en la presentación de reportes de Ventas y Servicio Técnico
Se ofrece crédito a clientes con deudas o con mal historial de pago	Los miembros del área de Ventas no cobran.	Dilación en revisión de documentos por parte de la Dirección.
Las coordinaciones de crédito hechas con el cliente no son comunicadas a Créditos y Cobranzas.	Retraso en el pago por parte de los clientes.	Demora en cuadre de caja de viajes.

Fuente: Elaboración propia (2018)

3.5. Análisis comercial

El área comercial es una de las más importantes de las empresas, puesto que es el vínculo entre la empresa con los clientes. En la empresa, el área comercial lleva el nombre de Ventas y Servicio Técnico y está conformado por 3 personas, conocidos como vendedor o, técnico o representante técnico comercial; quienes tienen comunicación directa con los clientes. Su cabeza es el Gerente, con quien cada mañana organizan el trabajo del día.

Se trata de personal capacitado, con experiencia en el rubro, que recibe actualizaciones sobre las nuevas tecnologías. Todos tienen las mismas funciones, sin embargo, uno de ellos a su vez realiza tareas más estratégicas junto con los altos mandos, y es quien se encarga de llevar los negocios más importantes, por encontrarse mejor preparado en cuanto a capacidad de negociación y desenvolvimiento.

Realizan visitas diarias para la venta y atención de los servicios a los clientes, y para realizar un monitoreo del estado de los equipos y suministros que poseen. Cada uno tiene su cartera de clientes, por lo tanto, su zona de actuación. Para aquellos que no se encuentran en Piura, hay un día específico de la semana en que se realizan las visitas, en las que se promociona productos, se realiza instalación de equipos y realiza cobranzas. Hasta el 2017, el trabajo fuera de la ciudad estaba dividido para cada vendedor (4 vendedores) de la siguiente manera:

- Paíta, Tambogrande
- Bajo Piura y Alto Piura
- Talara
- Tumbes, Sullana, Chiclayo

A partir del 2018, se retira uno de los miembros de este departamento, quien cubría Paíta y Tambogrande. De acuerdo a su disponibilidad, los que aún laboran en la empresa, cubren esas zonas.

Para poder atender a su cartera, el área se encuentra en constante comunicación con otros departamentos:

- Con Logística para consultar la disponibilidad de productos (repuestos, accesorios, etc.), y de no estar disponibles, hacer los pedidos respectivos.
- Con Administración, Gerencia de Ventas, Créditos y Cobranzas para solicitar precios y autorización de créditos, condiciones comerciales para los clientes, recursos para los gastos de representación, entre otros.

Con Créditos y Cobranzas comparten objetivos y funciones comunes. Al igual que en muchas otras, los técnicos de la empresa también apoyan con la cobranza, para lo cual ambas áreas deben estar en comunicación constante.

3.5.1. Marketing mix

En este análisis, se analizan las famosas 4P's, las cuales son variables que permiten a una empresa definir una estrategia para posicionarse en el mercado.

3.5.1.1. Producto

La empresa se dedica a la venta de equipos de oficina, suministros, repuestos, accesorios; tal como se detalla en el apéndice E.

3.5.1.2. Precio

Fijación de precios

A la hora de establecer un precio, existen dos métodos (Chauvin, s/f):

- a. Costo más margen: El precio se fija a partir del costo y se le agrega el porcentaje de margen de ganancia que se desea obtener.
- b. Precio basado en el valor del producto o servicio: Usado cuando la empresa cuenta con una ventaja competitiva y el sector no realiza sus compras buscando solo precios bajos. Tiene en cuenta los beneficios que tiene el producto o servicio para el cliente.

La empresa utiliza los dos métodos, dependiendo del tipo de producto:

a) Costo más margen

- Para establecer sus precios tiene en cuenta el costo del producto, el tipo de cliente, el volumen de compra, el plazo de crédito otorgado. A partir de estos criterios, agrega el porcentaje que quiere ganar por la venta.
- Para los clientes que solicitan sus productos fuera de la ciudad y, por lo tanto, realizan su pago en otra plaza, se considera los costos de envío de mercadería en el precio final.
- Para el caso de los servicios, el precio que se establece depende del trabajo que se realice al equipo. Este depende de si incluye repuestos para su atención, del modelo, del lugar en que se encuentra ubicado.
- Para temas de alquiler, las tarifas están establecidas según contrato, para lo cual se ha considerado gastos financieros de adquirir el equipo, los costos de los suministros y repuestos que se van a usar en cada mantenimiento. A partir de todos esos importes, se calcula el costo unitario por copia/impresión, y posteriormente se determina tarifa, teniendo en cuenta el margen de ganancia esperado.

b) Precio basado en el valor

Si la empresa logra colocar en el mercado productos de alta tecnología, nuevos, innovadores, como en la actualidad se ha logrado con los proyectores de alta gama, podrá aprovechar el hecho de ser pionera y fijar un precio basado en el valor del producto.

La forma de pago es a través de letras debido a que se trata de productos con precios que superan el de los productos regulares, y así, tienen el beneficio de pagar en cuotas.

Medios de pago

Con respecto al pago de los productos o servicios, los clientes pueden realizar sus pagos a través de los siguientes medios:

- Efectivo
- Cheques

- Órdenes de pago
- Transferencias
- Cheques de gerencia

No se trabaja con pagos con tarjetas por ser un medio de pago poco usual por parte de los clientes, quienes son en su mayoría empresas, y realizan sus pagos a través de transferencias o cheques.

Los comprobantes de retención, si son electrónicos los envían por correo, de lo contrario el técnico debe acercarse personalmente a reclamarlo.

Las detracciones las debe realizar el cliente, sin embargo, cuando no lo hacen, es la misma empresa la que debe hacer la auto detracción.

3.5.1.3. Plaza

Los productos se pueden adquirir de dos formas:

- a) A domicilio
- b) En la oficina de la empresa en Piura

Tabla 3. Plaza

	A domicilio	Oficina en Piura
Producto	Suministros: El vendedor lleva el producto al cliente. En caso se trate de un cliente fuera de Piura, y por cuestión de tiempo no se le puede entregar personalmente, se envía el producto por agencia. Se incluye en el precio el flete. Equipos: Se coordina el día y hora de la instalación. Se incluye en el precio, los gastos de traslado del personal para instalación.	Suministros: Cuando los clientes llegan a adquirir los productos directamente a la oficina de la empresa porque prefiere no pagar el flete de envío, o por falta de disponibilidad del vendedor, para dejarlo donde el cliente. Equipos: Cuando el cliente decide no pagar por el traslado del equipo hasta su domicilio o empresa. Es poco usual pues los equipos son grandes y pesados, y hay que instalarlos y configurarlos
Servicio	La mayoría de los servicios se atienden a domicilio, sea para clientes de Piura o aquellos que se encuentran fuera de la ciudad.	Se atiende el equipo en oficina cuando: No es posible revisarlo en el lugar en que está instalado. Hay dificultad por parte del personal para trasladarse al domicilio del cliente. Presenta un problema que requiera de varios días de revisión.

Fuente: Elaboración propia (2018)

3.5.1.4. Promoción

La empresa no realiza publicidad en medios tradicionales, pues es un negocio en el que los márgenes son bajos. Por esta razón, se recurren a diferentes métodos de promoción como, por ejemplo:

La visita: Se vuelve la principal fuente de promoción de la empresa y es lo más importante para conseguir ventas.

Descuentos: Sobre todo en equipos, como una forma de asegurar la venta. Esto porque así se aseguran compras futuras de suministros y servicios técnicos.

Volumen: Se ofrecen precios especiales por alto volumen de compra.

Existen ocasiones en que se negocia la venta de un equipo nuevo, tomando un equipo del cliente como parte de pago.

Demostraciones: Cuando se cuenta con un producto nuevo en el mercado, se realizan demostraciones a clientes potenciales.

3.6. Análisis financiero

3.6.1. Análisis financiero

La información financiera permitirá conocer la situación de la empresa y descubrir cuáles son sus puntos débiles, para poder formular las mejoras.

Se va a analizar aquellos aspectos relevantes para potenciar el trabajo del departamento de Créditos y Cobranzas.

Tabla 4. Estado de resultados año 2016

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2016 (Expresados en soles)		
		S/.
VENTAS		1,901,685.28
MERCADERIA	1,304,344.43	
SERVICIO	579,987.94	
COSTO DE VENTAS	-1,119,906.92	
COSTO DE SERVICIOS	-163,291.34	-1,283,198.26
RESULTADO BRUTO		618,487.02
GASTOS ADMINISTRATIVOS		-254,937.02
GASTOS DE VENTAS		-328,228.36
RESULTADO OPERATIVO		35,321.64
OTROS INGRESOS Y EGRESOS		
GASTOS FINANCIEROS		-19,530.31
OTROS INGRESOS DE GESTION		2,451.10
INGRESOS FINANCIEROS		148.22
DIFERENCIA DE CAMBIO NETO		-9,011.46
Ganancia por diferencia de cambio	18,513.67	
Pérdida por diferencia de cambio	-27,525.13	
RESULTADO DEL EJERCICIO		9,379.19
UTILIDAD DEL EJERCICIO		9,379.19

Tabla 5. Estado situación financiera año 2016

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2016 (Expresado en Soles)	
ACTIVO	
	S/.
ACTIVO CORRIENTE	
CAJA Y BANCOS	41,517.86
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES NETO	167,288.75
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	167,957.75
EST. CTAS DE COBRANZA DUDOSA	-669.00
CUENTAS POR COBRAR AL PERSONAL	2,506.92
SERVICIOS Y OTROS CONTRATADOS	6,802.11
MERCADERIAS	81,329.14
ACTIVO DIFERIDO	1,202.40
OTRAS CUENTAS DEL ACTIVO	39,471.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	340,118.18
ACTIVO NO CORRIENTE	
IME NETO	297,930.60
IME	594,622.47
DEPRECIACION ACUMULADA	-296,691.87
INTANGIBLES	11,002.29
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	308,932.89
TOTAL ACTIVO	649,051.07
PASIVO Y PATRIMONIO	
PASIVO CORRIENTE	
TRIBUTOS Y APORTES POR PAGAR	20,521.16
REMUNERACIONES POR PAGAR	45,386.17
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES-TERCEROS	86,362.02
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	9,080.00
OBLIGACIONES FINANCIERAS	53,125.54
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	3,134.95
TOTAL PASIVO CORRIENTE	217,609.84
PASIVO NO CORRIENTE	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	38,548.98
TOTAL PASIVO	256,158.82
PATRIMONIO NETO	
CAPITAL	245,971.00
CAPITAL ADICIONAL	10,122.00
RESULTADOS ACUMULADOS	127,420.06
RESULTADOS DEL EJERCICIO	9,379.19
TOTAL PATRIMONIO	392,892.25
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	649,051.07

Tabla 6. Estado de resultados año 2017

ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2017		
(Expresados en soles)		
		S/.
VENTAS		1,752,891.70
MERCADERIA	1,210,136.91	
SERVICIO	542,754.79	
COSTO DE VENTAS	-1,064,541.40	
COSTO DE SERVICIOS	-118,410.48	-1,182,951.88
RESULTADO BRUTO		569,939.82
GASTOS ADMINISTRATIVOS		-177615.72
GASTOS DE VENTAS		-296026.21
RESULTADO OPERATIVO		96,297.89
OTROS INGRESOS Y EGRESOS		
GASTOS FINANCIEROS		-16,525.45
OTROS INGRESOS DE GESTION		1,789.40
INGRESOS FINANCIEROS		65.50
DIFERENCIA DE CAMBIO NETO		1,933.87
Ganancia por diferencia de cambio	12,739.43	
Pérdida por diferencia de cambio	-10,805.56	
RESULTADO DEL EJERCICIO		83,561.21
UTILIDAD DEL EJERCICIO		83,561.21

Tabla 7. Estado de situación financiera año 2017

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2017 (Expresado en Soles)	
ACTIVO	
	S/.
ACTIVO CORRIENTE	
CAJA Y BANCOS	11,200.66
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	304,577.40
CUENTAS POR COBRAR AL PERSONAL	2,421.92
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS	4,000.00
SERVICIOS Y OTROS CONTRATADOS	8,542.20
MERCADERIAS	77,628.20
ACTIVO DIFERIDO	860.52
OTRAS CUENTAS DEL ACTIVO	39,067.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	448,297.90
ACTIVO NO CORRIENTE	
IME NETO	318,943.42
IME	653,327.36
DEPRECIACION ACUMULADA	-334,383.94
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	318,943.42
TOTAL ACTIVO	767,241.32
PASIVO Y PATRIMONIO	
PASIVO CORRIENTE	
TRIBUTOS Y APORTES POR PAGAR	42,681.45
REMUNERACIONES POR PAGAR	52,660.07
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES-TERCEROS	161,807.06
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	31,960.00
OBLIGACIONES FINANCIERAS	76,408.64
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	3,729.78
TOTAL PASIVO CORRIENTE	369,247.00
PASIVO NO CORRIENTE	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	20,551.43
TOTAL PASIVO	389,798.43
PATRIMONIO NETO	
CAPITAL	245,971.00
CAPITAL ADICIONAL	10,122.00
RESULTADOS ACUMULADOS	37,788.49
RESULTADOS DEL EJERCICIO	83,561.30
TOTAL PATRIMONIO	377,442.79
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	767,241.22

En primer lugar, a partir de los Estados de Resultados se corrobora que la empresa es una MYPE puesto que sus ventas anuales no superan las 1,700 UIT.

3.6.1.1. Análisis porcentual

a) Análisis porcentual vertical

- Los activos corrientes constituyen en el año 2016, el 52.15% del total de activos, mientras que los no corrientes, el 47.85%. En el 2017, el 58.43% y 41.57% respectivamente.
- En cuanto a los activos corrientes, tanto para el año 2016 como 2017, la cuenta con mayor peso es la de cuentas por cobrar comerciales. En el 2016 fue de 29.78% y en el 2017, 39.70%. De acuerdo a lo señalado en el trabajo, el año 2017 fue un año atípico por el Fenómeno El Niño Costero (FEN), aumentando las cuentas por cobrar, dado que para los clientes de la empresa no era prioridad pagar sus cuentas por cobrar. Hay incidentes críticos en cuanto al otorgamiento de créditos y en cuanto a la labor de cobranza, lo que llevan a que esta cuenta sea la más considerable en los activos de corto plazo.
- La segunda más importante es la de mercaderías. En el 2016 fue de 12.60% y en el 2017 de 10.12%. Como se indica en la investigación, la cuenta de inventarios no se puede tomar como una referencia confiable pues incluye equipos inutilizables, que muchas veces son adquiridos como parte de pago. Por un lado, los consumibles (tinta, tóner, rollo de máster), rotan rápido, y no permanecen más de 15 días en almacén (alta rotación). Por el otro, los equipos que cuestan a partir de \$ 1,000.00, solo se traen a pedido. En conclusión, los productos no permanecen en almacén 27 días como lo indica la ratio.
- Los equipos inoperativos, se guardan por orden del Gerente. Existen algunos que tienen repuestos en buen estado y que pueden ser aprovechados, sin embargo, otros están completamente inutilizables, ocupando espacio no solo en almacén, sino en varios ambientes de la empresa, generando desorden. Estos permanecen en la empresa hasta que el Gerente decide botarlos.

- En cuanto a los pasivos corrientes, la cuenta principal es la de proveedores. En el 2016 fue de 13.38% y en el 2017, 21.09%, dado que este financiamiento no tiene intereses moratorios. Asimismo, la principal empresa proveedora es una entidad relacionada con Gest Perú.

b) Análisis porcentual horizontal

- Caja y bancos se redujo 49.36% del 2016 al 2017. Las cuentas por cobrar se incrementaron en 58.40%. Estas variaciones guardan relación, dado que si se cobra menos, la empresa tendrá menos efectivo disponible.
- Los inventarios se redujeron en 4.55%. Guarda relación con la reducción de las ventas, que fue de 7.8%.
- Las cuentas por pagar comerciales se incrementaron en 87.36%, al igual que las cuentas por pagar a accionistas, que lo hicieron en 251.98%. Las obligaciones financieras crecieron 43.83%. Todo esto como consecuencia lógica, hizo que los pasivos corrientes crezcan 72.38%. La empresa prefirió financiarse con préstamos de accionistas de corto plazo, antes que con deuda financiera de largo plazo. Ver Tabla 8

3.6.1.2. Análisis de ratios

a) Ratios de liquidez

Permiten conocer la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a partir de recursos a corto plazo.

Para el caso de la **liquidez corriente**, lo óptimo es que se encuentre alrededor de 1 pues quiere decir que su activo corriente cubre su pasivo corriente. (Valera, 2009, pág. 39). En otras palabras, por cada sol que la empresa debe, tiene un sol disponible para pagarlo. Muy por encima puede significar morosidad o dificultad para vender mercadería.

Tabla 8. Análisis porcentual

2016	Análisis porcentual vertical 2016	2017	Análisis porcentual vertical 2017	Análisis porcentual horizontal 2016-2017
ACTIVO CORRIENTE		ACTIVO CORRIENTE		
CAJA Y BANCOS	22,117.86	CAJA Y BANCOS	11,200.66	146%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES NETO	192,288.75	CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	304,577.40	39.70%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	192,957.75	CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS	4,000.00	0.52%
EST. CTAS DE COBRANZA DUDOSAS	-669.00			
CUENTAS POR COBRAR AL PERSONAL		CUENTAS POR COBRAR AL PERSONAL	2,421.92	0.32%
SERVICIOS Y OTROS CONTRATADOS	2,506.92	SERVICIOS Y OTROS CONTRATADOS	8,542.20	1.10%
MERCADERIAS	6,802.11	MERCADERIAS	77,628.20	10.12%
ACTIVO DIFERIDO	81,329.14	ACTIVO DIFERIDO	860.52	0.11%
OTRAS CUENTAS DEL ACTIVO	1,202.40	OTRAS CUENTAS DEL ACTIVO	39,067.00	5.09%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	30,471.00	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	448,297.90	58.43%
ACTIVO NO CORRIENTE		ACTIVO NO CORRIENTE		
IME NETO	297,930.60	IME NETO	318,943.42	41.57%
IME	594,622.47	IME	653,327.36	
DEPRECIACION ACUMULADA	-296,691.87	DEPRECIACION ACUMULADA	-334,383.94	
INTANGIBLES	11,002.29			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	308,932.89	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	318,943.42	3.24%
TOTAL ACTIVO	645,651.07	TOTAL ACTIVO	767,241.32	100%
2016		2017		
PASIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE		
TRIBUTOS Y APORTES POR PAGAR	20,521.16	TRIBUTOS Y APORTES POR PAGAR	42,681.45	5.56%
REMUNERACIONES POR PAGAR	41,386.17	REMUNERACIONES POR PAGAR	52,660.07	6.86%
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES-TERCEROS	86,362.02	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES-TERCEROS	361,807.06	21.09%
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	9,080.00	CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	31,960.00	4.17%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	53,125.54	OBLIGACIONES FINANCIERAS	76,408.64	9.96%
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	3,734.95	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	3,729.78	0.49%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	214,209.84	TOTAL PASIVO CORRIENTE	369,247.00	48.13%
PASIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE		
OBLIGACIONES FINANCIERAS	38,548.98	OBLIGACIONES FINANCIERAS	20,551.43	2.68%
TOTAL PASIVO	252,758.82	TOTAL PASIVO	389,798.43	50.81%
PATRIMONIO NETO		PATRIMONIO NETO		
CAPITAL	245,971.00	CAPITAL	245,971.00	
CAPITAL ADICIONAL	10,122.00	CAPITAL ADICIONAL	10,122.00	
RESULTADOS ACUMULADOS	127,420.06	RESULTADOS ACUMULADOS	37,788.49	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	9,379.19	RESULTADOS DEL EJERCICIO	83,561.30	
TOTAL PATRIMONIO	392,892.25	TOTAL PATRIMONIO	377,442.79	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	645,651.07	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	767,241.22	54.22%

Para poder conocer de manera más certera cuál es la capacidad inmediata de la empresa para hacer frente a sus obligaciones, se recurre a la **prueba ácida**, la cual no tiene en cuenta los activos corrientes menos líquidos: inventarios, sin embargo, no solo se debe analizar los inventarios, también se debe verificar si las cuentas por cobrar son altas, dado que, puede implicar problemas de cobranza. (Valera, 2009)

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{activo corriente} - \text{inventario}}{\text{pasivo corriente}}$$

$$\text{Tesorería} = \frac{\text{caja} + \text{inversiones financieras}}{\text{pasivo corriente}}$$

RATIOS LIQUIDEZ	2016	2017
LIQUIDEZ	1.57	1.21
PRUEBA ÁCIDA	1.19	1.00
TESORERÍA	0.10	0.03

- La liquidez corriente de la empresa para el 2016 fue de 1.57 y en el 2017 fue 1.21, lo que indica que la empresa es líquida y puede hacer frente a sus deudas de corto plazo. Fue disminuyendo porque aunque los activos corrientes crecieron 33.14%, los pasivos corrientes crecieron en mayor proporción, como se indicó en el análisis porcentual, por lo que la empresa a pesar que puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, tiene menor capacidad para hacerlo. Además, el activo corriente se incrementó pero sobre todo porque crecieron las cuentas por cobrar. Por todas dichas variaciones, la liquidez de la empresa se ve afectada.
- La prueba ácida fue 1.19 en el 2016 y 1 en el 2017. Tiene la capacidad para cubrir sus pasivos.
- El ratio de tesorería, que permite conocer mejor la liquidez, fue de 0.1 en el 2016 y 0.03 en el 2017. El dinero del que la empresa puede disponer inmediatamente, cubre el 10% de sus pasivos corrientes en el 2016 y 3%

en el 2017. Para calcular la ratio, se dividió la cuenta de efectivo y equivalentes, entre el pasivo corriente. Esta ratio muestra de una manera más real, los problemas de liquidez de la empresa, dado que se excluyen las cuentas por cobrar comerciales.

b) Ratios de actividad

- **Rotación cuentas por cobrar**

Rotación cuentas por cobrar se refiere al número de veces en que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo.

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \frac{\text{ventas al crédito}}{\text{cuentas por cobrar}}$$

- **Plazo promedio cobranza número**

Promedio de días en que transcurren desde que se concede el crédito hasta que la empresa cobra sus cuentas.

$$\text{Plazo promedio cobranza} = \frac{365}{\text{rotación cuentas por cobrar}}$$

- **Plazo promedio de pago**

Como su nombre dice, es el plazo promedio en que una empresa demora en pagar sus cuentas a proveedores.

$$\text{Plazo promedio pago} = \frac{\text{proveedores}}{\text{compras}} \times 365$$

- **Rotación inventarios**

Número de veces en que el inventario se ha vendido

$$\text{Rotación inventarios (veces)} = \frac{\text{costo de ventas}}{\text{inventario}}$$

RATIOS ACTIVIDAD	2016	2017
ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR	8.78	5.24
PLAZO PROMEDIO DE COBRANZA	41.58	69.67
PLAZO PROMEDIO DE PAGO	51.78	55.67
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	13.77	13.71

DATOS	2016	2017
VENTAS A CRÉDITO	1,687,834.52	1,595,666.26
COMPRAS	1,140,688.56	1,060,840.36

- La rotación de cuentas por cobrar es 8.78 en el 2016 y 5.23 veces en el 2017, lo que quiere decir que en el 2016 las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo 9 veces y en el 2017, 5 veces. Ha disminuido, lo cual es negativo pues significa que a la empresa ingresó dinero menos veces en el 2017 que en el 2016.
- El plazo promedio de cobro (PPC) de la empresa es de 41.58 días en el 2016 y en el 2017, 69.67 días. Según su política, el plazo de cobranzas es de 30 días pues es el tiempo que en teoría sus proveedores otorgan. Esta ratio, ratifica lo visto en el análisis porcentual, las cuentas por cobrar aumentaron, es decir, se cobró menos.
- El plazo promedio de pago (PPP) es de 51.78 en el 2016 y de 55.67 días en el 2017. No se cumple a tiempo con los pagos a los proveedores. Es un problema recurrente, que no solo se debe al Fenómeno El Niño (FEN).
- En el 2016 el descalce entre el PPC y el PPP fue de 10 días, mientras que en el 2018 fue de 14 días. Esto obliga a la empresa a recurrir a financiación, tanto financiera como con accionistas.
- La mercadería se vende cada 13.77 veces en el 2016 o se vende cada 26.51 días. En el año 2017, los productos se venden 14 veces en el año o después de 26.62 días. Se explicó en el análisis porcentual la razón de que la cuenta de inventarios sea alta.
- No solo se almacenan equipos inoperativos, sino también, consumibles vacíos. Esto genera no solo costo de almacenamiento, sino también incomodidad en el personal, dado que, por mencionar un ejemplo, la caja fuerte se encuentra en el almacén, y el acceso a ella se dificulta por estar rodeada de cajas y consumibles vacíos.

3.6.2. Detracciones y retenciones

En el punto 2.2.4., se habló de las detracciones y retenciones, conceptos que tienen como finalidad asegurar el pago de los impuestos por parte de las empresas.

Una de las funciones del departamento de Créditos y Cobranzas es el de llevar el control de estos dos conceptos. Cada vez que un cliente realiza el pago de una deuda que está afecta a detracción (por servicios o alquiler de equipos por importes superiores a S/. 700.00) o retención (cuando se ha vendido o prestado un servicio a un agente de retención), el departamento debe verificar si el cliente ha aplicado cualquiera de las dos modalidades.

Si el cliente paga la totalidad de una factura afecta a detracción, Créditos y Cobranzas debe llenar un formato de auto detracción por el porcentaje que corresponda y realizar el depósito en la cuenta de detracciones de la empresa.

Si el cliente demora en la entrega o envío del comprobante de retención (de ser comprobante electrónico), o si demora en el abono de la detracción, Créditos y Cobranzas debe monitorear al cliente pues como se ha explicado, estas modalidades se aplican con la finalidad de asegurar la recaudación de impuestos y de no realizarse, es un perjuicio para la empresa al momento de pagar sus impuestos.

La información con respecto a estos dos aspectos tributarios es reportada al departamento de Contabilidad, quien lo registra y procesa para poder realizar los cálculos de las obligaciones tributarias de la empresa.

3.7. Elaboración del FODA del departamento

Fortalezas

- Empresa con una vasta experiencia, debido a que su Gerente General trabaja en el rubro desde 1980. Mantiene hasta la fecha a varios de los clientes con los que inició, con quienes se han formado buenas relaciones y se tiene la confianza de otorgarles crédito sin temor a que desconozcan su obligación.
- Tiene un buen historial financiero. Cuando los clientes adquieren volúmenes importantes a crédito, la empresa no tiene problemas para acceder a capital de trabajo para financiar su mercadería.

- Departamento que permite la comunicación entre los departamentos de Tesorería, Ventas, Logística y Gerencia. Con Tesorería para informarle la disponibilidad de dinero a partir de las cobranzas del día; con Ventas para coordinar condiciones comerciales; con Logística para coordinar volúmenes a vender y facturar, y con Gerencia para informarle acerca de las deudas por cobrar.
- El Gerente General está abierto a cambios que permitan un mejor trabajo de la empresa. También, la persona encargada del departamento está interesada en lograr cambios en el área. El objetivo general de esta tesis es lograr mejoras en el área de Créditos y Cobranzas, lo cual ha sido conversado con el Gerente a quien le ha expresado las mejoras que se pueden realizar y han sido aceptadas.

Debilidades

- Hay incongruencia entre lo que cotizan los vendedores y la realidad. Muchas veces, en las condiciones comerciales se indica que la forma de pago es al contado, o se especifica un plazo determinado de crédito, el cual no se respeta. Posteriormente se generan conflictos entre ambas áreas pues, aunque es deber del vendedor realizar el seguimiento de la cuenta (por haber realizado acuerdos diferentes a los de la proforma), no lo hace.
- La cobranza está a cargo de varias personas, entre ellas los vendedores, quienes por su carga de trabajo muchas veces no pueden cumplir a tiempo con la cobranza, retrasando el ingreso de dinero en la empresa. Además, tampoco pueden entregar a tiempo los reportes como liquidaciones de facturas.
- Como en los otros departamentos, el proceso de inducción es incompleto. No hay una persona designada para capacitar de manera constante al nuevo ingresante. Hay muchas tareas que pueden estar explicadas en un Manual de Políticas y Procesos, para que pueda tener un conocimiento más completo de sus funciones y reducir errores en tareas básicas.
- No se utilizan herramientas administrativas para conocer la situación de la empresa y poder definir objetivos y planes estratégicos que permitan mejorar el rumbo del negocio.

Oportunidades

- La modalidad de compras del estado como lo es el Acuerdo Marco, permite a las MYPE a contratar con el Estado y también la eliminación de costos por participar en los procesos de selección. Al estar en un catálogo virtual, es una herramienta de marketing para dar a conocer los productos que comercializa la empresa pues tienen un alcance global. Permite incrementar las ventas, y los créditos que se dan por esta vía, el estado la paga dentro de los 10 días.
- Las políticas ambientales a nivel mundial han permitido a la empresa, vender productos amigables con el medio ambiente como se explicará en el punto 4.1. En relación a los créditos y cobranzas, estos productos han sido adquiridos mediante la modalidad de letras en cobranza (por tener un precio alto en comparación a un producto regular o estándar) que, entre sus múltiples beneficios, permite a la empresa reducir los gastos administrativos y operativos en cuanto a la gestión de cobranza, pues el banco se encarga de esa función. Además, se aplican intereses moratorios en favor de la empresa.
- Las actividades de reconstrucción en manos del Estado como por ejemplo el Programa Agrorural⁷, se transforman en nuevos clientes para la empresa, los cuales requieren de los productos y servicios a la brevedad. Por ser del Estado, muchas veces adquieren sus productos mediante el catalogo electrónico de compras electrónicas del Estado, Acuerdo Marco. Estas compras se generan de modo más automático y además el pago de los productos y servicios también es a tiempo (antes de los 30 días), no llegan a convertirse en deudas difíciles de recuperar.
- La competencia no está innovando en los productos que ofrece, mientras que la empresa en estudio está buscando innovar en diferentes productos como por ejemplo escáneres e impresoras 3D, y ya inició con los proyectores sin lámpara de mercurio.

Amenazas

- En el año 2013 se da una crisis económica en las potencias del mundo: Estados Unidos y China. A partir de ese año, la economía peruana deja de crecer a un ritmo de 6% anual como sucedía entre los años 2003-2013. En la empresa, los efectos de la crisis se

⁷ Entidad encargada de la descolmatación de los ríos Chira y Piura.

empezaron a sentir en el 2013. Se logra recuperar gradualmente en los dos años posteriores, pero no al mismo nivel de años anteriores.

- Fenómenos naturales como el de este último año 2017, Fenómeno El Niño, que tuvo un impacto en las ventas, sobre todo en las del primer trimestre. La empresa ya no era prioridad de las empresas. Tampoco lo era el pagar a sus proveedores.
- Las fluctuaciones en el tipo de cambio. Afectan negativamente cuando sube su cotización pues sus proveedores venden en dólares americanos mientras que la mayoría de las ventas de la empresa son en soles. Al subir el tipo de cambio, se tienen menos ganancias pues se requiere de una mayor cantidad de soles para hacer frente a las obligaciones de la empresa.

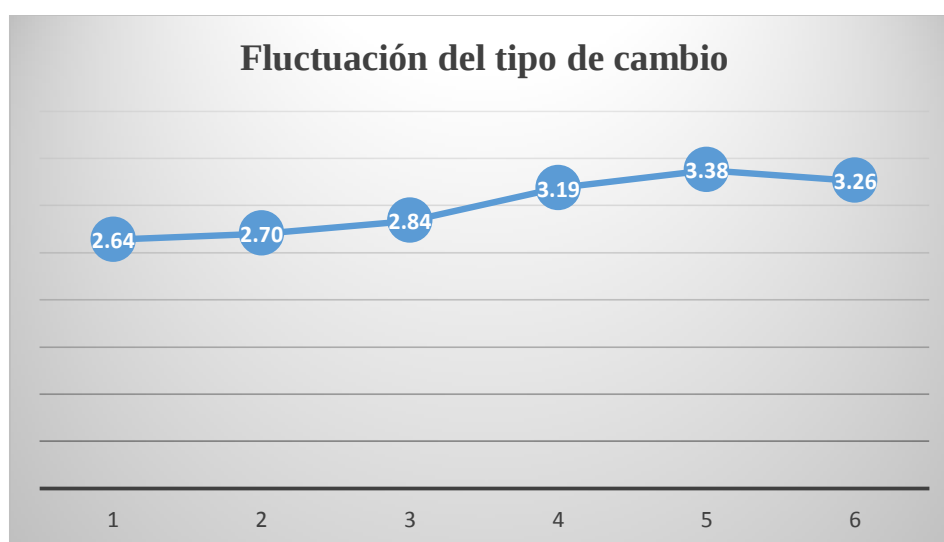


Gráfico 5. Fluctuación del tipo de cambio

Fuente: www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_08.xls

3.8. Análisis administrativo

El departamento no trabaja teniendo en cuenta las ya conocidas cuatro fases: planear, organizar, dirigir y controlar, sino que se limita a las tareas rutinarias y operativas, sin realizar mayores análisis. No se fijan objetivos, ni se organiza el trabajo para cumplirlos, ni se lidera a los colaboradores para que sientan motivación para alcanzar las metas, y tampoco hay controles definidos pues si no se plantean objetivos, no se puede definir mecanismos de control.

Después de haber analizado la situación actual del trabajo, teniendo en cuenta las falencias y buscando cómo se pueden resolver y superar, el autor ha decidido organizar el departamento a partir de las 4 fases.

a) Planeamiento

La primera etapa, es aquella en la que se fijan objetivos y cuál es el camino a tomar para alcanzarlos, especificando cuáles serán las actividades, personas involucradas en ellas, etc.

En este caso, el objetivo general es el de mejorar el trabajo del área de Créditos y Cobranzas. Los objetivos más específicos son:

- Reducir los incidentes críticos descritos en el punto 3.4., mediante la definición de políticas y procesos para otorgar créditos, así como para las labores de cobranza.
- Reducir los cuellos de botella en el flujo de documentación, estableciendo plazos para la elaboración, revisión y aprobación de los reportes, informes, etc.
- Controlar la efectividad de las medidas instauradas, a partir de indicadores de gestión relacionados a la labor de créditos y cobranzas.

En esta etapa también se definen la misión, visión y valores para alcanzar los objetivos y metas de la empresa. Dado que la empresa no los tenía definidos, el autor de este trabajo en conjunto con el Gerente, los definieron. Estos se encuentran en el punto 3.2.1.

Es importante que las empresas tengan claro estos aspectos pues, son la base para formular posteriormente sus objetivos y así también, las estrategias para poder alcanzarlos y para lograr diferenciarse de su competencia.

En el caso de los créditos y cobranzas, estos se relacionan con su misión visión y valores; dado que se busca ofrecer lo último de la tecnología para poder resolver las necesidades de los clientes en cuanto a trabajo de oficina, siendo líderes en el norte de la región. Si la empresa no tiene un buen respaldo financiero, difícilmente podrá cumplir con su misión, visión y objetivos. Por ello, es necesario establecer políticas para poder otorgar créditos con responsabilidad y también, para recuperar las cuentas por cobrar en plazos que permitan a la empresa contar con liquidez y rentabilidad; para tener la capacidad de ofrecer tecnología de vanguardia, y lograr el liderazgo en el norte del país.

En el caso de las comisiones, la reducción de la carga de trabajo del Gerente, quien es al mismo tiempo la cabeza de Ventas, le permitirá dedicarse a aspectos comerciales estratégicos, como reuniones con marcas y clientes.

b) Organización

En esta segunda etapa ya podemos especificar cuáles son las medidas que se tomarán, cómo y quién estará a cargo, es decir, se distribuye el trabajo y se define formalmente la autoridad. En el caso del presente trabajo, los planes de acción se verán con más detalle en el capítulo 5.

La empresa tiene una estructura funcional, como se ha visto en el punto 3.2.2. Ventas y Créditos están al mismo nivel y reportan a Administración y a Gerencia, pero si hablamos exclusivamente de la estructura de Créditos y Cobranzas, la estructura sería la siguiente:

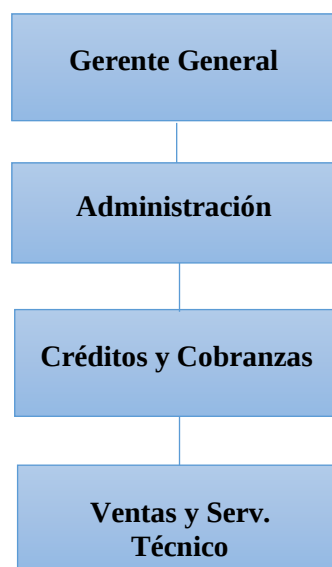


Figura 3. Organización
Fuente: Elaboración propia (2018)

La responsabilidad y autoridad de otorgar un crédito está en manos del Gerente y de la Administradora.

El Gerente es quien otorga los créditos mayores, es decir aquellos montos importantes. Cuando se trata de venta de equipos, en la mayoría de ocasiones es bajo la modalidad de letras en cobranza, cuyas cuotas son también determinadas por Gerencia.

La descripción de puestos es importante en la fase de organización porque especifica cuáles son las funciones y perfiles de cada puesto (Manual de Organización y Funciones). En la empresa esta descripción de puestos existe, pero al parecer no han sido comunicadas debidamente o simplemente no se respeta lo establecido.

¿Cómo organizar el trabajo?

- En primer lugar, es necesario que los miembros de la empresa respeten las líneas de autoridad, y que si bien, es importante el trabajo en equipo, existe también una cadena de mando. En el caso específico de esta empresa, muchas veces los vendedores no tienen en cuenta que hay una cabeza en el área, por lo cual, es imprescindible que se comunique cuáles son las responsabilidades de cada puesto en la empresa.
- Las reuniones periódicas serían una buena opción para informar acerca de los créditos otorgados, quién los autorizó y cuándo deben ser cobrados y así, poder organizarse con los vendedores para las cobranzas de la semana, en función a las condiciones pactadas. Además, con estas reuniones se puede lograr el compromiso de todos por mejorar la gestión de cobranzas.

Es importante comentar que lo ideal es contar con un nuevo puesto: cobrador. Esto se le ha recomendado al Gerente, sin embargo, no está en sus planes el hacerlo, por lo que las reuniones son importantes para lograr un mejor trabajo.

- En la presentación de reportes necesarios para el cálculo de las comisiones, se presentan demoras por la carga de trabajo de los técnicos, cuando pasan la mayor parte del día haciendo trabajo de campo. Aunque esto no es muy frecuente, las veces que ocurre genera retrasos en el flujo de los documentos, pues se retrasa el cálculo y, por tanto, su aprobación por parte de Gerencia. Para evitar estos problemas, es necesario que los vendedores incluyan dentro de su programación diaria, algunos minutos para poder cumplir con la presentación de la documentación solicitada y requerida por Créditos y Cobranzas. Es necesario mencionar que la elaboración los documentos no les lleva muchos minutos, pero al no tenerlo mapeado se les olvida hacerlo.

Las medidas se desarrollarán de manera más detallada en el capítulo 5.

c) Dirección

Para lograr la dirección de los esfuerzos hacia los objetivos que se busca alcanzar, es necesario coordinar con los departamentos involucrados acerca de lo que

hay que hacer, comunicar la importancia de la cobranza a los miembros de Ventas y Servicio Técnico, para lograr su compromiso con el departamento de Créditos y Cobranzas.

Mantener una buena comunicación con cada miembro de la empresa, y no solo informar de los objetivos y planes sino para que, si se existiera algún problema con el cumplimiento de los mismos, los trabajadores tengan la confianza para explicar cuáles son las razones; asimismo, que sepan que sus consideraciones y propuestas para mejorar el trabajo son aceptadas por la empresa, siempre que sea factible incorporarlas.

Lo que se busca no es simplemente implementar nuevas formas de trabajo y que los involucrados lo vean como una imposición o trabajo adicional, sino que entiendan los beneficios que traen las medidas que se buscan desarrollar, para lo cual es importante la comunicación y cohesión en las áreas para poder obtener mejores resultados.

d) Control

Lo que se busca es mejorar y resolver los problemas en el trabajo. Una vez que se han definido las medidas que se tomarán es necesario monitorear el cumplimiento de las mismas para poder conseguir los resultados esperados.

En general, hay problemas relacionados a la falta de plazos para el cumplimiento del trabajo administrativo, y por falta de comunicación de información acerca las condiciones comerciales pactadas con el cliente.

Los indicadores que se tomarán en cuenta para controlar la nueva forma de trabajo, serán los siguientes:

Para créditos

- Crecimiento o disminución de cartera de créditos. El crecimiento de la cartera debe estar en relación con el crecimiento de las ventas, de lo contrario se trata de una mala gestión de cobranza.
- Porcentaje de deudas que superan los 30 días de vencimiento. Debe estar alrededor de 15% o 20% puesto que:
 - En promedio el 12% de las ventas mensuales corresponde a clientes con contrato de alquiler, quienes tienen políticas de pago de 45 o 60 días.

- Existen otros clientes que sus compras no son tan regulares, pero que también tienen políticas de pago a 45 días.
- Se considera que no todos los deudores van a cumplir con los plazos pactados, o que como se ha mencionado, los vendedores pueden no tener la disponibilidad de tiempo para cobrar en el plazo estipulado.
- Ratios financieras

Para cobranzas

- Llamadas, correos, visitas, cartas de cobranza realizadas por semana. Llevar un registro de las medidas que se toman con los clientes.
- Llamadas, correos, visitas de las que se obtiene:
 - Respuesta por parte del cliente
 - Ingresos para la empresa
- Porcentaje de cuentas asignadas a Gerencia, por ser la última instancia de la cobranza.

Para flujo de documentación

- Liquidación de facturas por parte de vendedores, se deben entregar en el plazo de 3 días desde facturada la venta/servicio.
- La documentación lista para ser revisada por Gerencia, debe ser revisada y aprobada en el plazo máximo de 4 días.

Con el cuadro del apéndice F, se ha monitoreado el cumplimiento de los plazos del flujo de documentación, necesaria para el cálculo y consolidación de comisiones.

Capítulo 4

Análisis del sector

4.1. Análisis del macro entorno

En la actualidad las MYPE representan más del 90% del total de empresas del país. Asimismo, son la principal fuente de trabajo, más del 80%.

Como muchas empresas del país, los cambios en el entorno externo tienen un impacto positivo o negativo en su desarrollo. En este caso, se tendrán en cuenta aquellos que han tenido una mayor influencia en el desempeño de la empresa en análisis.

4.1.1. Factor económico

- Si bien es cierto que el país en los años 2015 y 2016 mostró una recuperación económica con respecto al 2013 y 2014, debido a una mayor producción minera (Perú 21, 2016); la economía en el 2017 se ha visto afectada principalmente por el destape del caso de corrupción de la empresa Odebrecht (Gestión, 2018), por los vaivenes políticos y por el Fenómeno de El Niño Costero (FEN) del que no se esperaba fuera con la magnitud con que azotó al norte del país. (Ferrero, 2018).
- Para el mercado de impresiones, el año 2015 mostró un decrecimiento de 11% en el último trimestre, siendo el segmento de multifuncionales el que le ha sacado ventaja a las impresoras tradicionales (Del Castro, 2015). A diferencia de la recuperación económica peruana del 2015 y 2016, en esos dos años y siguiendo la tendencia del mercado de multifuncionales, las ventas de la empresa bajaron 8.29% en el 2015, y 12.01% en el 2016.

- El FEN del 2017 tuvo impacto en los ingresos pues cambiaron las prioridades de la región norte, aunque a pesar de la difícil situación y la inevitable reducción en las ventas, la empresa a pudo salir adelante debido a que sus clientes solicitaban los servicios para reparar, cambiar o renovar las maquinas que sufrieron el impacto de la naturaleza.
- De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas, la previsión de crecimiento económico para el 2018 es de 4%, lo cual depende también en la inversión pública relacionada a la reconstrucción del norte.

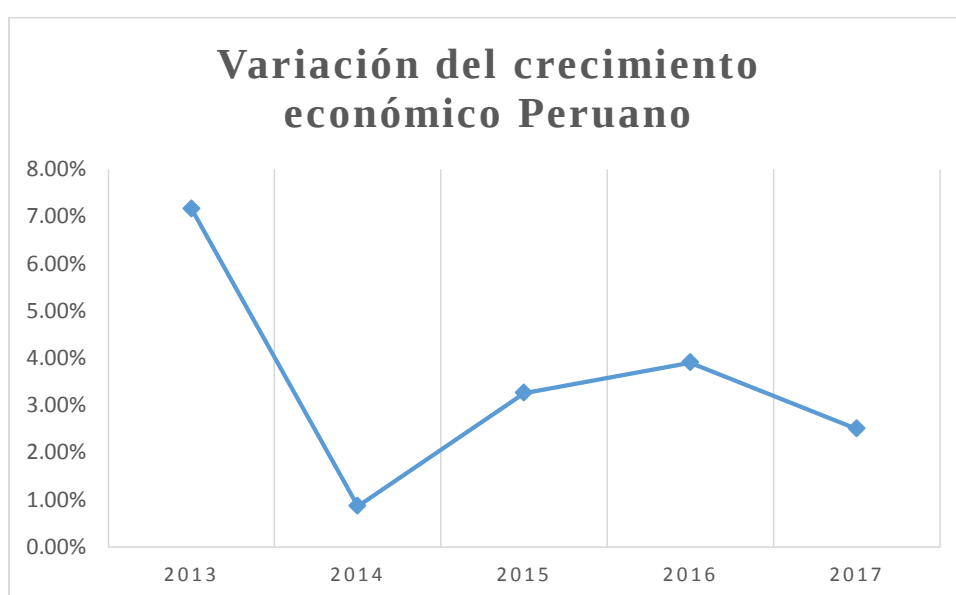


Gráfico 6. Variación del crecimiento económico peruano
Fuente: INEI

4.1.2. Factor político

Lo que el Gobierno busca con las medidas que toma con respecto a las MYPE, es que estas cuenten con recursos o mecanismos que les permita desarrollarse y formalizarse. Como se ha mencionado, son vitales en la economía y generación de trabajo.

Entre las reformas que se han implementado se encuentran las siguientes:

- Se pasa del Régimen General al Régimen Mype Tributario (RMT) a partir de enero del 2017. “Destinado a las empresas cuyos ingresos del ejercicio no superen las 1,700 UIT pagarán una tasa menor: 10% por las primeras 15 UIT de

esa renta y 29.5% por el excedente”. (Thorne, 2016, como se citó en Gestión, 2016).

- Además, reducción en cuanto al Impuesto a la Renta en 0.5% que para el régimen general es de 1.5%, pero para el RMT será de 1% hasta las 300 UIT. (Gestión, 2016).
- IGV justo. Se refiere a que se puede extender el plazo del pago del IGV hasta 90 días. (RPP, 2017)
- A raíz del FEN, también hay una “prórroga para la presentación de la declaración mensual y declaración anual”. (Gestión, 2017).

Estas medidas le han permitido a la empresa en estudio, tener un respiro en cuanto a tributos.

- Por otro lado, la modalidad de adquisición de impresoras, consumibles y repuestos mediante Acuerdo Marco, genera una guerra de precios. Muchas empresas que solamente se dedican a vender al Estado y, por lo tanto, no incurren en grandes costos de personal o inventarios, tienen la capacidad de participar con precios bajos, obligando a todos los demás postores a bajar sus precios y presentarse con un menos margen. El criterio de elección es el precio, dejando de lado factores de evaluación como el de la experiencia.

4.1.3. Factor natural

En este 2017, el Fenómeno de El Niño Costero ha afectado sobre todo al norte del país, a sectores como agricultura, comercio exterior, minería y MYPES. Las ventas de la empresa disminuyeron.

Debido a que muchas carreteras quedaron afectadas, el costo de transporte y abastecimiento se incrementó. La empresa recibe mercadería de sus proveedores vía terrestre, y en la época de lluvias hubo desabastecimiento de varios productos. Aquellos que se requerían con urgencia, los enviaban vía aérea. La empresa cuenta con clientes en toda la región, pero no se podía atender a todos debido a la falta de transitabilidad.

En contraste, para el 2019 se esperan la inversión de todo el presupuesto destinado a las labores de reconstrucción, y condiciones climáticas más favorables que permitan que el crecimiento económico continúe como hasta ahora.

4.1.4. Factor tecnológico

Importante para crecer en un mercado maduro. Las empresas buscan incursionar en el mercado con nuevos productos, como por ejemplo el de las impresiones 3D y la impresión digital. La empresa ha iniciado conversaciones con proveedores de impresoras 3D buscando mantenerse a la vanguardia y aprovechar que en la ciudad aún no se ha explotado este nicho.

Asimismo, ha puesto sus esfuerzos en promocionar proyectores de alta gama y tecnología a través de demostraciones a los clientes potenciales. Ya ha logrado ventas importantes. Estos productos no solo son importantes a nivel tecnológico en cuanto a durabilidad y calidad, sino a nivel ambiental, pues Perú es parte del Convenio de Minamata, que busca la reducción de la adquisición de productos que contengan mercurio para el 2020 por tratarse de un contaminante químico y tóxico para la salud. (Farje, 2015). El mercurio está presente en los proyectores convencionales, mas no en los proyectores sin lámpara de Casio.

4.2. Análisis del micro entorno

El micro entorno de una empresa, entorno de acción directa o entorno específico, se refiere a todos los factores o fuerzas externas de su entorno inmediato, que tienen influencia más directa en una organización. (Esan, 2016).

Para realizar el estudio, el autor se apoyará en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, modelo de gestión empresarial que permite conocer cuál es la situación actual de una empresa en el sector en que se encuentra con respecto a sus competidores, realizar un análisis y elaborar planes y estrategias que permitan hacer frente a determinada situación actual de la empresa, logrando ser competitiva. (Dirconfidencial, 2016)

Para tal fin, Michael Porter, autor del modelo, plantea que existen cinco fuerzas que impiden o favorecen el desarrollo de una empresa en determinado sector o industria. Dichas fuerzas son las siguientes:

- La rivalidad entre competidores
- La amenaza de nuevos competidores
- La amenaza de productos sustitutos
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los clientes

4.2.1. Rivalidad entre competidores

Se refiere a las empresas que compiten directamente en un mismo sector o industria, con productos iguales o similares.

En el caso de la empresa investigada, el grado de rivalidad es alto por diversos motivos. Se explican a continuación:

- El sector de la empresa es la región norte del país: Tumbes, Chiclayo, Trujillo, pero sus ventas se concentran en mayor proporción en Piura, ciudad en donde se experimenta mayor grado de rivalidad, pues es la zona de mayor trabajo y de la que se obtienen los mayores ingresos.
- La empresa se encuentra en un mercado maduro. El mercado de impresión y computación, decrece a nivel global entre 4% y 5%.
- La competencia está conformada por personas, empresas regionales, nacionales e internacionales.

Son dos las personas que ofrecen los mismos productos y servicios. Ambas trabajaron en la empresa. Ganaron experiencia, conocieron a los clientes y posteriormente utilizaron el *know-how*⁸ adquirido, y se abrieron un camino en el mercado. Evidentemente no tienen la capacidad financiera para atender al mismo número de clientes ni con una amplia gama de productos, sin embargo, con sus recursos han podido hacerse de algunas dependencias del Estado que antes eran atendidas por la empresa. Esto se debe a que se dejó de visitar a estas oficinas.

La competencia no solo está conformada por empresas que se encuentran en la región, pues un equipo de oficina se puede adquirir a nivel nacional e internacional vía internet, sin embargo, se considera competencia directa a aquellos que se encuentran en Piura y que además ofrecen servicio técnico. El servicio de post-venta se convierte en un requisito fundamental para poder competir, dejó de ser una ventaja competitiva.

⁸ Conocimiento práctico, habilidad.

- Hay poca diferenciación de productos. Las empresas ante el cambio de su entorno, han optado por enfocarse en nuevos segmentos de mercado.

Las grandes marcas hoy en día, buscan concentrar sus esfuerzos en servicios de impresión.

Además, buscan innovar ofreciendo productos en nichos de mercado como lo es la impresión 3D, mercado en crecimiento. En Piura, es un nicho que aún no se ha explotado, pero la empresa está evaluando hacerlo tal y como lo ha hecho siempre, para tomar distancia de la competencia, buscando nichos que le permitan reforzar su imagen y reputación, a través de alianzas estratégicas con sus proveedores, y la introducción de nuevos productos o marcas. En su momento la empresa fue pionera en la venta de pantallas interactivas, relojes biométricos, mercados que pudo aprovechar como único proveedor hasta que la competencia ingresa al mercado con los mismos productos. Actualmente se busca recuperar y ganar mercado con la reincorporación de marcas como Ricoh, la cual se había dejado de vender.

4.2.2. Nuevos entrantes

Hace referencia a los competidores potenciales, es decir aquellos que tienen la posibilidad de ingresar a un sector, vendiendo el mismo producto.

Esta amenaza es baja dado que se trata de un mercado maduro, dominado por empresas de muchos años de trayectoria, quienes ofrecen marcas de calidad, reconocidas a nivel mundial, cuyo grupo objetivo es el empresarial, el cual busca: calidad, eficiencia en costos, servicio post-venta con personal especializado.

1. Barreras de entrada

Las barreras de entrada son aquellas trabas u obstáculos que tendrían las empresas para poder ingresar a un sector. Las mismas se indican a continuación:

- a) Economías de escala
- b) Diferenciación del producto
- c) Desventajas en los costos
- d) Acceso a los canales de distribución
- e) Políticas de los países

a) Economías de escala

Las economías de escala consisten básicamente en la reducción de costos, produciendo más. La empresa estudiada no es productora sino distribuidora, por eso las economías de escala se logran en reducir los costos en cuanto a:

- Fletes: Se arman pedidos de tal manera que el flete se distribuya entre un mayor número de productos, reduciendo su costo unitario. Se trabaja con dos empresas *courier*, y se recurre a cada una de ellas dependiendo de la urgencia con que se requieran los productos, pues tienen diferentes tarifas, basadas principalmente en el tiempo que demora el traslado de los productos desde Lima hasta Piura.
- Promoción (visitas a clientes): Los técnicos organizan sus rutas de visita, buscando atender a la máxima cantidad de clientes en cada ruta que realicen por día. Se busca distribuir los gastos de combustible, gastos de representación (almuerzos, boletos de viaje) e inversión de tiempo entre la mayor cantidad de visitas por ventas, entrega de productos, atención de servicios, cobranzas.
- Depósitos en efectivo: No se envía a los bancos montos pequeños de pagos en efectivo que realizan los clientes, sino hasta que se hace una caja razonable, para evitar el cobro de varias comisiones por cada depósito.

b) Diferenciación de los productos

- Los productos físicos que se ofrecen no son diferenciados.
- La competencia también ofrece servicio de venta y post venta.

Un plus que tiene la empresa, es que a diferencia de otras no vende ningún equipo repotenciado o usado, pues estos presentan muchas fallas. Todos son nuevos, directo de fábrica, buscando siempre demostrar que vende productos de calidad, de acuerdo con la misión, visión y valores de la empresa.

Además, busca siempre informarse de las nuevas tecnologías y en las que la competencia aún no ha incursionado.

c) Costos

- El proveedor principal es una empresa relacionada con nosotros, aunque con diferente administración. Los dueños de ambas empresas son hermanos, por lo que le proporciona los productos a un costo bajo, permitiendo obtener mejor rentabilidad.
- Existe una desventaja frente a aquellas empresas que ofrecen el mismo paquete de producto y servicio. Las nacionales tienen mayor respaldo económico. En el caso de las unipersonales la ganancia que obtienen de cada producto es líquida, al no tener que pagar planillas, servicios, entre otros.

d) Acceso a los canales de distribución

La empresa es un canal de distribución tanto de las empresas fabricantes como de los distribuidores autorizados. Las marcas buscan vender a través de canales que garanticen sus ventas. Asimismo, los canales de distribución buscarán vender marcas confiables y que vayan de acuerdo con las necesidades de sus clientes, teniendo en cuenta que para promocionar un producto es necesario invertir en fuerza de ventas, tiempo y dinero. Por ambas partes se busca asegurar ventas, ingresos, rentabilidad.

La empresa mantiene lazos con sus proveedores desde que inició sus operaciones en el año 2000 e incluso antes, cuando era Gestetner.

4.2.3. Proveedores

El proveedor principal es una empresa relacionada. Trabajan de manera conjunta con la finalidad de lograr beneficios para ambas empresas. Se podría decir que su poder es medio, pues si bien Gest Perú es uno de sus principales clientes, a quien le ofrecen costos que le permiten tener competitividad; la empresa depende de ellos en cuanto a disponibilidad de stock.

En términos generales, y como bien lo indica el Gerente, la empresa es cliente de su proveedor, y si no obtiene los beneficios que busca, optará por otro proveedor, dejando de promocionar su marca.

4.2.4. Sustitutos

Teniendo en cuenta el apéndice E, los productos sustitutos para los diferentes productos serían los siguientes:

- Para tinta y tóner: Tinta y tóner compatible
- Para pantallas interactivas: Pack de proyector + escáner + computadora.
- Para fotocopidora/duplicadora: sacar copias o impresiones en un centro de copiado
- Escáner: equipo multifuncional

Afortunadamente la empresa cuenta con diversidad de productos, los cuales se ofrecen de acuerdo a las necesidades del cliente.

- Para el caso de tinta y tóner, no se venden compatibles pues terminan dañando el equipo y lo que se busca es mantener la calidad en productos y servicios.
- Los equipos de impresión, son los que se venden en mayor proporción. Los equipos repotenciados (de segunda mano) serían sustitutos, así como los equipos chinos. En ambos casos los precios son mucho menores y estos son buscados sobre todo por personas que desean emprender un negocio de copiado, sin embargo, los clientes a quienes se dirige la empresa, buscan productos con altos estándares de calidad y, por lo tanto, de marcas confiables. Por otro lado, la información que maneja cualquier entidad es reservada, por lo que una empresa no se arriesgará a acudir a un centro de copiado, exponiendo su información. Además de confidencialidad, busca eficiencia ahorrando en tiempo.
- En el caso de los escáneres de producción, estos se compran para digitalizar documentos y lo adquieren exclusivamente para dicho fin, dado que se trata de grandes cantidades de documentos. Un equipo multifuncional no les serviría, porque su principal finalidad es la de copiado/impresión.

4.2.5. Clientes

En este caso, los clientes tienen un alto poder de negociación, por muchas razones:

- En primer lugar, un equipo de oficina no se compra con regularidad, son productos de baja rotación, y son varios los proveedores que pueden ofrecerle el mismo producto y servicio. Siguiendo con el aspecto de la baja rotación, esto se

debe a dos cosas: tienen una vida útil de 5 años y, sus precios son altos, es por eso que los clientes, aunque buscan calidad, también van a buscar proveedores que les permitan adquirir los productos a precios competitivos.

- Se sigue facilitando créditos a clientes que demoraban sus pagos con la finalidad de no perderlos. Esto es otra muestra de que el cliente tiene un gran poder de negociación.
- Es primordial en este negocio el monitoreo de las necesidades de los consumidores para no perderlos.

4.3. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor, cuyo autor es Michael Porter, es una herramienta que permite analizar las actividades de la empresa y las relaciones entre ellas y así conocer cuál es la ventaja competitiva con respecto a las otras del mismo sector o industria. Estas relaciones aportan valor al cliente y a la empresa. (Gestiopolis, 2001).

Las actividades se dividen en dos:

- Actividades primarias: Son aquellas que se relacionan directamente con la producción del producto o la prestación del servicio. (Gestiopolis, 2001).
- Actividades de apoyo: Como su nombre lo dice, son de apoyo o soporte de las actividades primarias, en la creación de valor. (Gestiopolis, 2001).

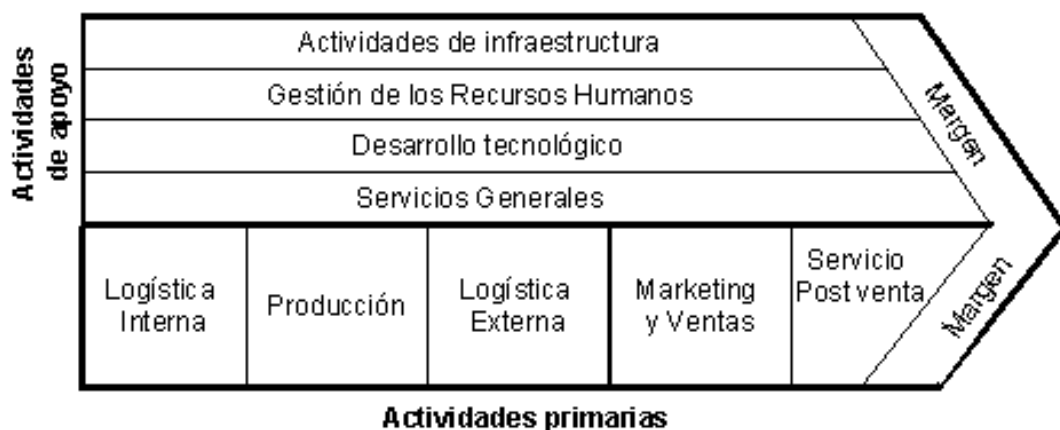


Figura 4. Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa estudiada sería el siguiente:

4.3.1. Actividades primarias

a) Logística interna

- Recepción de pedido del cliente. El cliente se comunica con la empresa vía telefónica o correo, indicando un problema en algún equipo, solicitando algún consumible o información sobre algún equipo.
- Cotización aceptada por el cliente u orden de compra. Necesaria para poder continuar con el proceso.
- Solicitud de materiales a Logística. Se consulta al encargado acerca de la disponibilidad de lo requerido por el cliente. De contar con stock disponible, se atiende al cliente.
- Solicitud a proveedor. Para reposición de stock y/o para atender a los clientes.
- Recepción de guía y factura de proveedor. La información de ambos documentos se ingresa en el sistema de la empresa para poder llevar el control del *kardex*.
- Recepción de producto. Se corrobora que este en concordancia con la información de la guía. El encargado de Logística junto con el conserje, revisa que todo esté en buenas condiciones.

b) Operaciones

Una vez que se cuenta con todo lo necesario, se procede a atender al cliente. Más del 90% son atendidos a domicilio, tanto para la venta de un producto o la atención de un servicio.

c) Logística externa

- Cotizaciones o proformas. Emitidas a partir de la solicitud o pedido del cliente.
- Procesamiento de pedidos y servicio. Es el servicio y/o venta realizada.
- Reportes de cuentas por cobrar. El área de Créditos y Cobranzas elabora quincenalmente reportes sobre las deudas de la cartera de clientes de la

empresa. Se analiza si son mayores o menores al periodo (mes) anterior, se clasifican de acuerdo a su antigüedad, por moneda, se especifica si el saldo de la deuda es por detracción o retención, y por cliente.

- Reportes de revisión de los equipos. Cada vez que un técnico realiza la evaluación de un equipo, debe elaborar un informe sobre el estado del mismo, cuáles son los repuestos que requiere. Una vez realizado el mantenimiento, se elabora un nuevo reporte acerca del correcto estado en que queda el equipo.
- Comprobantes de pago, boleta o facturas emitidas de acuerdo a la orden de compra, proforma.

d) Marketing y ventas

- La publicidad en medios tradicionales este negocio es nula. Se debe a que los márgenes son muy apretados. La publicidad se hace a través de la fuerza de ventas. Los técnicos se dedican a visitar a los clientes de siempre y también a buscar a nuevos, aquellos que se encuentran en las zonas en que opera la empresa y que aún no han adquirido sus productos. El grupo objetivo es el empresarial, ya sea del Estado o del sector privado.
- Se realizan presentaciones de productos. Por ejemplo, recientemente se han adquirido proyectores de última tecnología y de alta gama para realizar demostraciones.
- Descuentos. Se otorgan descuentos en los productos que ofrecemos, con la finalidad de incrementar las ventas, mantener y atraer nuevos clientes. Siempre en la venta de equipos se ofrecen descuentos que dejan poco margen, para asegurar la venta, teniendo en cuenta que de esa manera se aseguran compras futuras de repuestos y consumibles, a partir de los cuales se obtienen mayores ganancias.

e) Servicio post-venta

- El servicio de post-venta es parte del giro de negocio de la empresa. De no brindarlo, perdería mercado. Abarca la instalación, mantenimiento preventivo y correctivo, reclamos.

- Por cada equipo vendido, se otorgan garantías.
- Se visita periódicamente a los clientes para verificar el buen funcionamiento de sus equipos. En muchas de esas visitas se descubre que varios presentan problemas, o se encuentran inoperativos, sin embargo, que el cliente no lo ha comunicado.

4.3.2. Actividades de apoyo

a) Infraestructura

- El departamento de Contabilidad es un área externa y de apoyo a la empresa.
- El aspecto financiero es manejado por Administración y Gerencia. Estudian cuales son las mejores fuentes de financiamiento para la empresa.
- El tema de logística, ventas y cobranzas está apoyado por un sistema ERP⁹, en el que se consignan datos importantes como:
 - Entradas y salidas de almacén
 - Costo unitario del producto
 - Inventarios finales
 - Ventas al crédito y contado
 - Cobranzas
 - Cuentas por cobrar
 - Comisiones.

Sin embargo, los ordenadores requieren ser renovados, puesto que son de hace más de cinco años y presentan mucha lentitud en su funcionamiento, retrasando muchas veces el trabajo administrativo.

b) Dirección de personas

Esta actividad abarca varios aspectos. En este trabajo se va a describir desde la incorporación de los nuevos talentos, la capacitación que reciben los nuevos ingresantes, el régimen de trabajo, sueldo de las diferentes áreas teniendo en cuenta

⁹ Enterprise Resource Planning: integra y ordena la información de cada uno de los procesos y actividades de la empresa, para después concentrar esa información en un solo lugar. <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/que-es-un-sistema-erp/>

el tiempo que llevan en la empresa, así como los diferentes incentivos que reciben los colaboradores.

En primer lugar, se contrata a una empresa especializada en reclutamiento, con la finalidad de que a las entrevistas lleguen aquellos cuyas aptitudes sean las más adecuadas para el puesto.

Posteriormente, las entrevistas las realiza el Gerente en apoyo con Administración para el caso de los asistentes administrativos; y de un vendedor para el caso de los técnicos postulantes.

El nuevo técnico pasa un mes acompañando siempre a un vendedor, quien le explica la forma de trabajo, así como también, le enseña el funcionamiento de los equipos. De acuerdo a ley, los trabajadores deben informar sobre su renuncia con 30 días de anticipación con la finalidad que el empleador pueda encontrar a una nueva persona que ocupe el puesto vacante; sin embargo, en el caso de los asistentes administrativos no se está cumpliendo con esta legislación por lo intempestivo de sus renuncias, por ello, el nuevo colaborador debe estar constantemente consultando sus dudas con la administradora dado que, además que no existe una persona delegada para la inducción, tampoco hay manuales en los que se encuentre de forma explícita cuáles son sus funciones y responsabilidades.

El nuevo miembro de la empresa ingresa a trabajar bajo un contrato de Régimen MYPE, por un periodo de prueba de 3 meses. Si el Gerente considera que está capacitado para continuar en el puesto, el contrato se renueva por un plazo de 3 meses bajo el mismo régimen. De acuerdo al desempeño del trabajador, este contrato se vuelve a renovar por un plazo indeterminado y podría pasar de Régimen MYPE a Régimen General, lo cual implica que los beneficios del colaborador son al 100%, y no al 50% como en el régimen anterior.

El sueldo del ingresante es el mínimo durante el periodo de prueba, tanto para el área administrativa como para el vendedor. Este último no recibe comisiones durante este periodo. Pasado este tiempo de prueba, hay un incremento en el sueldo de los miembros del área administrativa, y los vendedores comienzan a ganar un sueldo mixto, compuesto por un sueldo mínimo y comisiones de ventas. A los trabajadores más antiguos, se les paga un seguro oncológico.

c) Investigación y Desarrollo (I + D)

La empresa no realiza I + D en cuanto a la fabricación de nuevos productos con nuevas tecnologías, dado que no son productores, pero están al tanto de las novedades de los diferentes productos, y capacitándose constantemente para poder realizar demostraciones como bien se ha mencionado en el punto de marketing y ventas. Se busca estar un paso adelante en los productos que se le ofrece al mercado frente a la competencia.

d) Adquisiciones

Las compras de material administrativo y de limpieza requerido por el personal técnico está a cargo de Administración y Tesorería. Se encargan también del pago de los servicios, material de oficina, material de limpieza.

4.3.3. Ventaja competitiva

De la cadena de valor se puede concluir que la ventaja competitiva se da en costos bajos. La empresa maneja precios bajos con sus clientes sobre todo en su categoría de equipos.

Eso le permite permanecer en el mercado, sumado al hecho de ser una empresa con 18 años e incluso más (cuando se trataba de una empresa transnacional), por lo tanto, se trata de una empresa con trayectoria.

Para poder salir de un mercado en donde básicamente la empresa gana clientes ofreciendo precios bajos, busca promocionar productos innovadores, y también negociar con proveedores de productos que en la ciudad nadie más comercializa y que es posible ofrecerlos a precios que generen un mayor margen para la empresa, pues se ingresa a un mercado nuevo donde la competencia es nula. Es el caso de las últimas colocaciones de proyectores *Free lamp* o sin lámpara (por su traducción en español). La ventaja competitiva de esta línea de productos es la diferenciación.

Capítulo 5

Estrategias de mejoras

Se han diseñado los procesos más importantes del área de Créditos y Cobranzas de una MYPE familiar de la ciudad de Piura, esperando que puedan influir positivamente en los resultados del área. Es importante lograr el compromiso de todos, para que haya mayor orden y responsabilidad en cada actividad y toma de decisiones.

5.1. Objetivos estratégicos

Teniendo en cuenta los problemas que se buscan resolver, se plantearon los siguientes objetivos.

- Reducir los incidentes críticos descritos, mediante la definición de políticas y procesos para otorgar créditos, así como para las labores de cobranza.
- Reducir los cuellos de botella en el flujo de documentación, estableciendo plazos para la elaboración, revisión y aprobación de los reportes, informes, etc.
- Controlar la efectividad de las medidas instauradas, a partir de indicadores de gestión relacionados a la labor de créditos y cobranzas.

5.2. Descripción de la estrategia para solucionar los problemas del departamento de créditos y cobranzas

Existen tres niveles de estrategia empresarial, que corresponden a cada nivel en la estructura de la empresa.

a) Corporativa

En este nivel los directivos deciden en qué mercado o sector participar (Juretic, 2013) y, definen aspectos importantes como la misión, visión, valores, cultura organizacional. (Ramírez, 2005). No se tiene en cuenta a la competencia para formular la estrategia.

El sector en el que participa la empresa es el de ventas de equipos de oficina, repuestos, consumibles, y servicio técnico.

En el capítulo 3 de este trabajo, se definió la misión, visión, objetivo, valores, cultura organizacional.

b) Competitiva o de negocio

En este nivel sí se mira a la competencia con la finalidad de lograr una ventaja frente a ella: ventaja competitiva. Se analiza las necesidades de los clientes, la propuesta de valor que se busca ofrecer y las capacidades y recursos que se necesita para lograrlo. (Juretic, 2013).

Al analizar la cadena de valor, se concluyó que la ventaja competitiva era de bajo costo, la cual corresponde a la estrategia competitiva (de Porter) de liderazgo en bajo costo, pero en un ámbito competitivo estrecho, pues su *target* es el mundo corporativo y no necesariamente el público en general, como sí es el caso de su competencia.

Sin embargo, es importante recordar que la empresa busca distanciarse de su competencia no solo en cuanto al público objetivo (*target*), sino también buscando nichos de mercado, por lo que estamos hablando de la estrategia analítica de Raymond Miles y Charles Snow, la cual se trata básicamente de mantener su posición en el mercado con sus productos tradicionales, pero también ofrecer productos innovadores en otros mercados. (Daft, 1998, pág. 65)

c) Funcional

Una vez definidas las dos anteriores, se determinan las acciones a seguir para cumplir con los lineamientos de la empresa. Estas estrategias se definen para cada área funcional. (Juretic, 2013).

Para poder realizar acciones específicas en el departamento de Créditos y Cobranzas es necesario lo siguiente:

1. Involucrar al gerente, mostrándole los resultados del diagnóstico realizado.
2. Convencerlo sobre la importancia de resolver los problemas presentes en el área.
3. Estudiar a fondo la situación actual haciendo uso de las herramientas administrativas.
4. Mostrar resultados y plantear mejoras.
5. Ejecutar el plan de desarrollo.

5.3. Desarrollo de los planes de mejoras

Los resultados de la propuesta serían:

- En talento humano, puede servir como guía que refuerce la inducción de los futuros ocupantes del puesto.
- En lo metodológico, son el punto de partida para que de acuerdo a los cambios en el entorno y la empresa pueda adaptarse y formular nuevos objetivos.
- En lo financiero, brinda información relevante para que posteriormente puedan realizarse un análisis financiero más profundo, en el que se planteen objetivos financieros, se proyecten flujos de caja, buscando reducir el descalce que se produce entre el PPC y el PPP.

En primer lugar, para iniciar cualquier cambio en la empresa es necesario contar con la aprobación o visto bueno del representante del área. Como se indicó en el FODA, el autor conversó con Gerencia acerca de la necesidad de realizar cambios que, aunque pequeños, permitieran mejoras en el área y que tendrían un impacto positivo en toda a empresa.

a) Proceso de créditos

Tal como se describe, no existen manuales que le permitan al ocupante del puesto conocer sus funciones y responsabilidades. Asimismo, su ausencia da como resultado la ocurrencia de errores repetitivos (incidentes críticos) por parte del área de Ventas. Por ello, es necesario implementarlos, incluyendo las nuevas medidas tomadas y así, evitar que se repitan los principales problemas al momento de otorgar créditos, por la falta de conocimiento explícito de los procedimientos que hay que seguir.

Se han establecido políticas y procedimientos de crédito en los apéndices D1 y D2.

En un inicio se utilizó un formulario para los créditos, buscando que haya más formalidad. El limitante fue el tiempo, dado que el trabajo de los vendedores es 90% en campo.

Asimismo, con aquellos clientes que nunca son puntuales en sus pagos, se les va a limitar los créditos. Si tienen una deuda atrasada, no se les pueden atender nuevamente bajo esa modalidad. En el caso que el Gerente o Administradora decidan no tomar en cuenta esta disposición, el crédito es su responsabilidad y por tanto también lo es la cobranza.

b) Proceso de cobranzas

Para mejorar el proceso y lograr mayor ingreso de dinero para la empresa, también se han definido políticas y procedimientos, los cuales se encuentran en el apéndice D3, D4 Y D5.

Debido a que la principal fuerza de Porter es la del poder de negociación del cliente, quien es muy susceptible al precio y crédito, no se puede cobrar intereses moratorios. Por ello, se recomienda hacer un seguimiento semanal de las deudas, con la finalidad de tener la información constantemente actualizada para poder recuperar más rápido las cuentas, y reducir/evitar que la empresa incurra en costos financieros, pues finalmente terminan afectando sus utilidades.

La reducción de las ventas a comparación de años anteriores, hace imprescindible la visita periódica a los clientes más que nunca, como bien se ha mencionado en el FODA, análisis macroeconómico y en el análisis de la cadena de valor. La preocupación por asegurar ventas hace que los vendedores descuiden la cobranza. Para atenuar este problema de cobranzas, se plantea que en las reuniones diarias que tiene el área técnica en las que se organiza la programación de trabajo del día, la encargada de Cobranzas informe acerca de las cuentas pendientes de pago con la finalidad de que puedan incluir esta labor en su agenda. Se busca generar un compromiso también del Gerente para que no solo haya preocupación por generar ventas sino también por las cobranzas.

Con la finalidad de monitorear las cobranzas, se va a llevar un control de llamadas y cobranzas realizadas. En los apéndices G y H se encuentran las fichas que facilitarán este control. Esto permitirá saber si el cliente pagó y si los responsables de la cartera de clientes han cumplido con su función.

c) Proceso de costeo y comisiones

El trabajo de los técnicos es más de campo que de oficina. Les deja poco tiempo para la elaboración de documentos como reportes de viaje, liquidaciones. Al Gerente, poco tiempo para revisarlos.

Teniendo en cuenta que no se puede terminar el proceso por falta de documentos, se definieron políticas y procedimientos los cuales se encuentran en el apéndice D6, cuyo cumplimiento será monitoreado a través de un cuadro de control el cual se encuentra en el apéndice F.

5.4. Resultados

Los planes de mejora, aunque no se hayan implementado y controlado al 100%, ya se están viendo algunas mejoras como consecuencia de ellos.

a) Proceso de créditos

El hecho de tener actualizaciones semanales de las cuentas por cobrar le ha permitido al responsable del departamento, contar con la información necesaria para influir en las decisiones de crédito que tomen Gerencia y Administración.

- Se ha limitado el crédito a varios clientes, sobre todo colegios, si tienen deudas atrasadas y/o no tienen un buen historial de pago. Se ha evitado que la cartera de cuentas por cobrar siga creciendo. Antes se les daba este beneficio y no necesariamente se definía una fecha de pago, ahora no solo se definen plazos totalmente claros, sino que también el periodo otorgado es de 15 días.
- El hecho de solicitar conformidad de crédito a los departamentos encargados, genera en el vendedor más responsabilidad para gestionar la cobranza.

b) Proceso de cobranzas

Sumado a lo mencionado en el apartado anterior, ahora al tener la información actualizada se realiza una mejor gestión de cobranza y se ha atenuado el limitante del factor tiempo de los colaboradores de Ventas y Servicio Técnico, sin embargo, aún es un elemento que constituye un obstáculo para la recaudación de ingresos para la empresa.

El área contable de la empresa estudiada elabora los Estados Financieros de forma anual para fines tributarios, sin embargo, el departamento de Créditos y Cobranzas solicitó la financiera al mes de abril para ir midiendo la gestión realizada.

Tabla 9. Estado de resultados año 2018

ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 ENERO AL 30 ABRIL 2018		
(Expresados en soles)		
		S/.
VENTAS		541,390.17
MERCADERIA	374,814.36	
SERVICIO	166,575.81	
COSTO DE VENTAS	-375,842.04	
COSTO DE SERVICIOS	-36,196.42	-412,038.46
RESULTADO BRUTO		129,351.71
GASTOS ADMINISTRATIVOS		-54,000.63
GASTOS DE VENTAS		-89,491.05
RESULTADO OPERATIVO		-14,139.97
OTROS INGRESOS Y EGRESOS		
GASTOS FINANCIEROS		-3,708.55
OTROS INGRESOS DE GESTION		3.55
INGRESOS FINANCIEROS		20.75
DIFFERENCIA DE CAMBIO NETO		-1,619.71
Ganancia por diferencia de cambio	4,810.77	
Pérdida por diferencia de cambio	-6,430.48	
RESULTADO DEL EJERCICIO		-19,443.93
UTILIDAD DEL EJERCICIO		-19,443.93

Tabla 10. Estado situación financiera año 2018

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
DEL 01 ENERO AL 30 DE ABRIL 2018	
(Expresado en Soles)	
ACTIVO	
	S/.
ACTIVO CORRIENTE	
CAJA Y BANCOS	53,049.50
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	200,160.56
CUENTAS POR COBRAR AL PERSONAL	11,906.46
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS	10,000.00
SERVICIOS Y OTROS CONTRATADOS	16,042.02
MERCADERIAS	98,020.80
ACTIVO DIFERIDO	0.00
OTRAS CUENTAS DEL ACTIVO	33,529.90
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	422,709.24
ACTIVO NO CORRIENTE	
IME NETO	316,438.31
IME	669,632.77
DEPRECIACION ACUMULADA	-353,194.46
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	316,438.31
TOTAL ACTIVO	739,147.55
PASIVO Y PATRIMONIO	
PASIVO CORRIENTE	
TRIBUTOS Y APORTES POR PAGAR	19,270.47
REMUNERACIONES POR PAGAR	56,233.52
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES-TERCEROS	165,970.80
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	59,305.61
OBLIGACIONES FINANCIERAS	72,300.52
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	3,212.33
TOTAL PASIVO CORRIENTE	376,293.25
PASIVO NO CORRIENTE	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	18,232.44
TOTAL PASIVO	394,525.69
PATRIMONIO NETO	
CAPITAL	245,971.00
CAPITAL ADICIONAL	10,122.00
RESULTADOS ACUMULADOS	107,972.79
RESULTADOS DE EJERCICIO	-19,443.93
TOTAL PATRIMONIO	344,621.86
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	739,147.55

El 2018 es el año en que se empiezan a aplicar ciertas medidas planteadas.

Al mes de abril el autor vuelve a analizar las ratios, y aunque se trata de un periodo no comparable con años anteriores, sirve para ir controlando y verificar la efectividad de las medidas instauradas.

- Las cuentas por cobrar comerciales siguen siendo la cuenta de mayor peso, seguidas de los inventarios.
- La liquidez es 1.11. La empresa tiene la capacidad de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.
- La ratio de prueba ácida es 0.85. No cubre al 100% sus pasivos de corto plazo.
- La ratio de tesorería fue de 0.14. En lo que va del año, el ratio de tesorería es el más óptimo comparado con el 2016 y 2017.
- Las ventas al crédito al mes de abril fueron en el 2018 aproximadamente 482,594.84 y la rotación de cuentas por cobrar es 2.41 veces, lo que quiere decir que 3 veces (desde enero hasta abril) las cuentas por cobrar se convierten en efectivo.
- El plazo promedio de cobro de la empresa es de 49.77 días, y al 2017 esta ratio terminó siendo de 70 días. Aunque no podemos asegurar que la ratio ha mejorado, pues no es el resultado de todo el 2018, indica que se ha mejorado en la labor de cobranzas con respecto al año anterior y se espera que al final del año esta ratio sea menor, cercano a los 30 días.
- El plazo promedio de pago es de 50.14

c) Proceso de costeo y comisiones

El resultado ha sido positivo:

- Por la carga de trabajo, el Gerente demoraba en revisar y aprobar liquidaciones hasta 20 días, y ahora es en promedio de 1 semana. En el caso de los reportes de viaje, antes demoraba en promedio 1 semana y ahora 4 días como máximo. El control de los días se logró a partir del cuadro del apéndice F.
- Al pedir la liquidación a los vendedores en el momento en que se realizó la venta y no en el momento en que se realiza el costeo, se puede contar con toda la documentación en el momento preciso. Antes, desde que se realizaba la venta

hasta que entregaban la liquidación, transcurría en promedio una semana, ahora en promedio 2 a 3 días.

- Antes para ponerse al día, el Gerente se tomaba uno o dos días del mes para poder revisar todos los informes. Ahora dado que ya no se le acumulan los de Créditos y Cobranzas, tiene más tiempo para revisar asuntos comerciales importantes. Además, el departamento de Créditos y Cobranzas tiene más autonomía al firmar los documentos.

Conclusiones

- Realizar el análisis del área, ha sido importante para conocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles, y a partir de esta realidad poder implementar mejoras en su trabajo. Queda demostrado que cuando las MYPES hacen uso de las herramientas empresariales como el FODA, cadena de valor, ratios, etc., le permite tomar mejores decisiones.
- A pesar que una empresa lleve años en el mercado y operando con “éxito”, es importante que tenga los mínimos de formalidad, como lo son los manuales administrativos, que le permitan reducir riesgos, falencias operativas, y definir funciones y responsabilidades.
- Diseñar procesos de créditos y cobranzas le permite a la empresa de este trabajo tener una mejor salud financiera, dado que a partir de ellos sus miembros pueden comprender de una forma más clara (con los manuales) e ilustrativa (con los diagramas de flujo), cómo es que se deben gestionar estos procesos. Como se ha indicado en el capítulo 5, de acuerdo con las ratios financieras, el formalizar los procesos de créditos y cobranzas permitió que las cuentas por cobrar, así como la de pago a proveedores sean menores, gracias a la restricción de ciertos créditos y a la mejora en las cobranzas.
- La centralización de las MYPES en la figura del Gerente y la poca organización, trae como consecuencia lentitud en los procesos. Para el caso del proceso de comisiones de Gest Perú, delegar la revisión y aprobación a Créditos y Cobranzas, ha permitido reducir el tiempo de este proceso acabando con los cuellos de botella. La delegación mencionada, también está consignada de forma escrita en los manuales de políticas y procedimientos.

- Asimismo, el control de las políticas y procedimientos de los manuales mencionados, se vuelve importante para verificar si han tenido éxito, o de lo contrario cómo se pueden mejorar. En esta investigación se establecieron diferentes fichas de control para registrar y controlar las medidas instauradas.
- Finalmente, la utilidad de los manuales se ve reflejada también en la facilitación del proceso de inducción del ocupante del puesto. En octubre 2018, estos fueron entregados al nuevo encargado de Créditos y Cobranzas, los cuales le han servido como guía para realizar sus actividades y resolver cualquier duda acerca de su trabajo.

Recomendaciones

- Realizar auditorías financieras a las cuentas por cobrar que permita reflejar en los Estados Financieros de la empresa el impacto que tienen las cuentas por cobrar en la rentabilidad de la empresa.
- Controlar regularmente el cumplimiento de los objetivos planteados y de acuerdo al desarrollo de la empresa ir adaptándolos y modificándolos para lograr un mejoramiento continuo.
- Incrementar las reuniones con todos los miembros para fortalecer la comunicación y que se conozca cuáles son las realidades de cada departamento y no funcionen como cosas aisladas.
- Buscar el compromiso por parte del departamento de ventas, pues no asumen la labor de cobranzas como propia. Es importante lograr más ventas, pero si no van acompañadas de una buena gestión de cobranzas no van a significar más beneficios para la empresa, por el contrario, la perjudican pues tendrá que financiar con terceros la mercadería vendida.

Bibliografía

- ¿Cómo ayuda una pantalla interactiva a mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje? (2016, 24 de junio). Educación 3.0. Recuperado el 24 de Marzo de 2018, de <https://www.educaciontrespuntocero.com/opinion/ayuda-una-pantalla-interactiva-mejorar-proceso-ensenanza-aprendizaje/37360.html>
- ¿Qué es el micro entorno y cómo influye en las empresas? (2016, 31 de octubre). Recuperado el 13 de mayo de 2018, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-microentorno-y-como-influye-en-las-empresas/>
- 10 diferencias entre la proyección láser LED vs lámpara de mercurio. (s/f). Recuperado el 18 de marzo de 2018, de <https://www.ecoproyectorescasio.com/actualidad/laser-led-vs-lampara-de-mercurio/>
- Administración del crédito (s/f). Recuperado el 21 de noviembre, 2017, Universidad Interamericana para el Desarrollo, Mi Materia en Línea: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/AC/S02/AC02_Lectura.pdf
- Administración (sic) de cuentas por cobrar e inventarios. (s/f). Recuperado 08 de mayo, 2018, de www.docentes.fcefa.edu.bo/wp-content/uploads/sites/66/.../ADMFIN_TEMA6.doc
- Agencia Reuters (2017, 09 de agosto). Velarde: Economía está en su "punto de inflexión" y se aceleraría hacia 2018. *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-economia-peruana-punto-inflexion-aceleraria-2018-noticia-noticia-noticia-448577>
- All Specs. (s/f). All Specs. Recuperado de <http://es.all-specs.net/model/720969/>
- Álvarez, M. (2006). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México-DF: Panorama Editorial. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=YnhdFdUDnVIC&pg=PA40&dq=simbolo+d>

ocumento+diagrama+flujo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjOtgGguu_WAhVCf5AKHRXkDUYQ6AEIJTAA#v=onepage&q=simbolo%20documento%20diagrama%20flujo&f=false .

Andrango, N. y Grijalva, E. (2013) Manual de procedimientos administrativos, contables y financieros para la microempresa “Ferritodo” ubicado en la ciudad de Tabacundo, cantón Pedro Moncayo, provincia de Pichincha (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica del Norte, 2013). Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/2474>

Ayala, P. (2012). Contabilización del régimen de detracciones del IGV. Recuperado 23 mayo, 2018, Revista Actualidad Empresarial: de http://aempresarial.com/web/revitem/5_14397_53528.pdf

Ayala, P. (2012). Contabilización del régimen de retenciones del IGV. Recuperado 23 mayo, 2018, Revista Actualidad Empresarial: de http://aempresarial.com/web/revitem/5_14288_55370.pdf

Bacca, M., Lacayo, O., Fernández, C., Membreño A., Moreno W. (2008). Decisiones Financieras a Corto Plazo. Recuperado 21 noviembre, 2017, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: <https://es.scribd.com/doc/8482489/Desiciones-Financieras-a-Corto-Plazo-Trabajo-Final-Finanzas-a-Corto-Plazo>

Barrios, B. (2008). Importancia de Auditoría Financiera de las Cuentas por Cobrar. (Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar, 2008) Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/lote01/Barrios-Blanca.pdf>

BenQ. (s/f). Ben Q. Recuperado de <https://www.benq.com/en/projector/business/ms527/specifications.html>

Brachfield, P. (2009). Gestión del crédito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados. Barcelona: Profitt. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=TRF0kJL8PUEC&pg=PA20&lpg=PA20&dq=credere,+verbo+latino+que+significa+tener+confianza&source=bl&ots=sOraHpTxWV&sig=hmL2P8nAxKdUjXhN3iAVpAPYX1s&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiElYGh4ubdAhWttVkKHXC9Ay8Q6AEwBXoECAQQAQ#v=onepage&q=credere%20C%20verbo%20latino%20que%20significa%20tener%20confianza&f=false>

Brachfield, P. (27 de diciembre de *Brachfield Credit and Risk Consultants*. Recuperado de <http://perebrachfield.com/blog/riesgos-de-credito/politicas-de-credito-normales-restrictivas-o-flexibles/2012>).

- Brother International. (s.f.). *Brother International* . Recuperado de <https://www.brother.com.mx/es/MX/MFC/50/ProductDetail/dcpt500w/Specifications-es-MX>
- Brother International. (s.f.). *Brother International* . Recuperado de <https://www.brother.cl/es-CL/MFC/64/ProductDetail/mfcl6900dw/Specifications-es-CL>
- Canon image PROGRAF iPF770. (s/f). Canon. Recuperado el 25 de mayo de 2018, de https://www.canon.es/for_work/products/professional_print/large_format/ipf770/
- Capital de trabajo (2018, 24 de abril). Recuperado el 21 de noviembre de 2017, de <https://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>
- Carrasco, M. y Farro, C. (2014). Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012. (Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2014). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/205/1/TL_CarrascoOdarMilagros_FarroEspinoCarla.pdf
- Casale, E. (2014). Créditos y cobranzas: Detección de puntos críticos y mejora del proceso en la empresa Insuagro. (Trabajo de aplicación. Universidad de Córdoba, Argentina, 2014). Recuperado de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2187/Casale%2c%20Estefania.%20Creditos%20y%20cobranzas-detencion%20de%20puntos%20criticos%20y%20mejora%20del%20proceso%20en%20la%20empresa%20insuagro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Casio. (s/f). Casio. Recuperado de <https://www.casio-projectors.eu/es/productos/core/xj-v2/>
- Casos de corrupción golpean la economía y el crecimiento de 2017 rondaría el 3,9%. (2017, 19 de febrero). *La Republica*. Recuperado el 09 de junio de 2018 de <https://larepublica.pe/economia/1016902-casos-de-corrupcion-golpean-la-economia-y-el-crecimiento-de-2017-rondaria-el-39>
- Chalupowicz, D. (s/f). Política de Crédito en las Organizaciones - Un instrumento para mejorar. Recuperado el 11 agosto, 2018, Federación Latinoamericana de Bancos: https://www.felaban.net/archivos_boletines_clain/archivo20140723200302PM.pdf
- Chauvin, S. (s/f). Estrategia de Fijación de Precios. Mensaje publicado en <http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/19/estrategia-de-fijacion-de-precios/>

- Comunicaciones Gráficas. (s/f). Recuperado de <http://www.comunicacionesgraficas.biz/pdf/Duplicadoras/Riso%20EZ%20231.pdf>
- Consejos a la hora de comprar una impresora o una multifunción. (2017, 10 de noviembre). *Diario de Sevilla*. Recuperado de http://www.diariodesevilla.es/sevilla/Consejos-hora-comprar-impresora-multifuncion_0_1189681618.html.
- Corporación Copymax. (2016). *Copymax*. Recuperado de <http://www.copymaxsac.com/caracteristicas-impresoras-multifuncionales-antes-comprarlas/>
- Corporación Copymax. (s/f). Recuperado de <http://www.copymaxsac.com/toshiba-e-studio-2551c/>
- Daft, R. (2007), *Teoría y diseño organizacional* (9º ed.) México-DF: International Thomson.
- Debois, S. 9 ventajas y desventajas de los cuestionarios. (2017). Recuperado de <https://surveyanyplace.com/es/9-ventajas-y-desventajas-de-los-cuestionarios/>
- Definición de entrevista. (s/f). Recuperado 20 de mayo de 2018, de <http://conceptodefinicion.de/entrevista/>
- Definición de la micro y pequeña empresa. (s/f). Recuperado el 08 de julio de 2018, de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/define-microPequenaEmpresa.html>
- Definición y aplicación de los Ratios Financieros en las empresas (2009). Recuperado de 12 mayo, 2018, Revista de asesoría especializada: <http://www.uap.edu.pe/intranet/fac/material/25/20102C3250125311250106011/20102C325012531125010601120023.pdf>
- Díaz-Bravo, L., y Torruco-García, U., y Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2 (7). Recuperado 06 junio, 2018, Visión de Futuro: <http://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>.
- Echeverri, M. (2018, 07 de febrero). HP Inc. comercializará las primeras impresoras 3D a comienzos del otro año. *Diario La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/hp-inc-comercializara-las-primeras-impresoras-3d-a-comienzos-del-otro-ano-2596880>
- Economía peruana alcanzó un crecimiento de 3.26% en 2015 (2016, 15 de febrero). *Diario Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/economia-peruana-alcanzo-crecimiento-326-2015-2239078>

- Economía peruana creció 3.26% en el 2015, según el INEI (2016, 15 de febrero). *Diario La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/741513-economia-peruana-crecio-326-en-el-2015-segun-el-inei>
- Editorial Vértice (2008). *Estructuras organizativas*. Málaga: Vértice. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=GKy_NI9kESoC&pg=PA6&dq=estructura+mintzberg&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwitprzeoDWAhXEh5AKHbvuD2QQ6AEIRzAG#v=onepage&q=estructura%20mintzberg&f=false
- Elías, P. (s/f). Balance General o Información de la Situación Financiera a una Fecha Determinada. Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de <https://www.mef.gob.pe/es/documentacion-sp-9701/388-contabilidad-publica/documentacion/1727--balance-general-o-informacion-de-la-situacion-financiera-a-una-fecha-determinada-?itemid=100337>
- Emery, R., Finnerty, J. y Stowe, J. (2000). Fundamentos de administración financiera. México: Prentice-Hall: Addison Wesley. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=isR9DyNXdDwC&pg=PA618&lpg=PA618&dq=condicion+de+los+30+netos&source=bl&ots=yjqRTxkYp7&sig=qU4srXXs3oe_wWs2wBEVhp13rbs&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiXz5q9hendAhWowFkKHb5DBaUQ6AEwEnoECAIQAQ#v=onepage&q=condicion%20de%20los%2030%20netos&f=false
- Empresas familiares en el Perú. (2017, 11 de febrero). PQS .Recuperado el 25 de enero de 2018, de <http://www.pqs.pe/tu-negocio/empresas-familiares-peru>
- Espinosa, D. (2011, 05 de julio). Ratios de endeudamiento. Mensaje publicado en http://www.davidespinosa.es/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=309:ratios-de-endeudamiento&catid=143:analisis-economico-financiero-de-una-empresa
- Espinosa, R. (2014, 06 de mayo). Marketing mix: las 4ps. Mensaje publicado en <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Estas son las seis medidas tributarias dictadas por el Ejecutivo para las mypes (2016, 20 de diciembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/estas-son-seis-medidas-tributarias-dictadas-ejecutivo-mypes-2177646>
- Experto. (2001, 08 de julio). ¿Qué es la cadena de valor? Mensaje publicado en <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

- Farje, O. (2015, 07 de octubre). Perú se adhiere a Convenio de Minamata sobre mercurio. *Agencia Andina de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-se-adhiere-a-convenio-minamata-sobre-mercurio-578879.aspx>
- Ferrero, A. (2017, 20 de abril). Alfredo Ferrero: Los efectos de El Niño Costero. *Diario Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/opinion/alfredo-ferrero-efectos-nino-costero-2278513>
- Fraenkel, J. R., y Wallen, N. E. (1996). *How to design and evaluate research in education* (3° ed.) New York, McGraw-Hill.
- Gest Perú S.A.C. (s/f). Catálogo de la empresa (Piura, 2017-2018). Pág. 4, 6, 8.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (2006), *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (12° ed.) México-DF: McGraw-Hill Interamericana.
- González, M. (2010). La importancia (sic) de la tecnoestructura y el staff de apoyo en la organización de las instituciones de educación superior. Recuperado 21 setiembre, 2017, Universidad Nacional de Mar del Plata, de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96752/GONZALEZ.pdf?sequence=1>
- Henderson, K.J. (s/f) ¿Cuáles son los beneficios del mapeo de procesos de negocio? La Voz de Houston. Mensaje publicado en <http://MYPE.lavoztx.com/cules-son-los-beneficios-del-mapeo-de-procesos-de-negocio-11848.html>
- Hernando, V. (2011). La sucesión en empresas de familia un análisis desde la teoría de la agencia caso departamento de caldas. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, 2011). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/3587/1/victorhernandomaciasramirez.2011.pdf>
- IGV Justo: Mypes ya pueden postergar por 90 días pago de IGV. (2017, 01 de marzo). RPP. Recuperado el 19 de mayo de 2018, de <https://rpp.pe/economia/economia/ley-de-igv-justo-entra-en-vigencia-desde-hoy-noticia-1033997>
- INEI: Economía peruana creció 3.90% en el 2016, poco más de lo que se esperaba (2017, 15 de febrero). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-economia-peruana-crecio-39-2016-poco-mas-lo-que-se-esperaba-2182232>
- Iniciando mi negocio. (2017, 28 de febrero). SUNAT. Recuperado el 21 de enero de 2018, de <http://emprender.sunat.gob.pe/que-beneficios-tengo>.

- Johnston, K. (s/f) *Ventajas y desventajas de ofrecer crédito*. La Voz de Houston. Mensaje publicado en <https://MYPE.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-ofrecer-credito-9277.html>
- Juretic, J. (05 de octubre de 2013). Los tres niveles de la Estrategia. Recuperado el 06 de julio de 2018). Universidad de Chile: <https://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2013/10/05-DIARIO-CONCEPCION-Los-tres-niveles-de-la-estrategia-columna-Jerko-Juretic.pdf>
- Lafuente, C., y Marín, A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. Recuperado 24 febrero, 2018, Revista Escuela de Administración de Negocios, (64), 5-18: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20612981002.pdf>
- La organización del departamento de Crédito y Cobranza. (s/f). Recuperado 23 mayo, 2018, Universidad Iberoamericana de San Ignacio de Loyola: http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014610/014610_02.pdf
- Las MYPES y las ventas al Estado. (2010). Recuperado 12 marzo, 2018, Contratando (20° ed.): <http://www.perucontrata.com.pe/boletincontratandoedicion20.pdf>
- Lonardi, P. (2011, 13 de enero). La entrevista en profundidad. Mensaje publicado en <http://diariodetesisdemaestria.blogspot.pe/2011/01/la-entrevista-en-profundidad.html>
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, W., y Palich, L. (2008). Administración de pequeñas empresas: Enfoque emprendedor (Decimotercera ed.). México: Cengage Learning. Como se citó en https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/7325/estrategias_para_la_disminucion.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Los tres tipos de estrategia empresarial. (s/f). Recuperado el 30 de julio de 2018, de <https://www.gestion.org/los-tres-tipos-de-estrategia-empresarial/>
- Manual de procedimientos. (s/f). Recuperado 20 noviembre, 2017, Universidad Nacional Autónoma de México: <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.html>
- Martínez, E. (2011). *El crédito comercial y la cobranza*. Recuperado el 21 de noviembre de 2017 de <http://roa.uveg.edu.mx/archivos/lic/196/Elcreditocomercialylacobranza.pdf>
- Del Castro, J. (2015, 14 de diciembre). Mercado de impresoras multifuncionales ya mueve cerca de US\$ 58 millones. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/empresas/impresoras-multifuncionales-ya-mueven-cerca-us-58-millones-2150917>

- Moody's: Sector corporativo del Perú está respaldado por una sólida economía y disipa dificultades. (2018, 13 de agosto). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/moody-s-sector-corporativo-peru-respaldado-solida-economia-disipa-dificultades-241368>
- Navarro, M. (2016). La nueva era del mercado de impresión. *Revista byte*. Recuperado de <https://www.revistabyte.es/tema-de-portada-byte-ti/la-nueva-era-del-mercado-de-impresion-2/>
- Otero, D., y Gache, F. (2006). Evoluciones dinámicas en el diagrama foda. *Visión de Futuro*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3579/357935465001/>
- Plustek. (s/f). Plustek. Recuperado de <https://plustek.com/la/products/personal-desktop-scanners/mobileoffice-d430/>
- Políticas de crédito. (s/f). Recuperado el 13 de agosto, 2018, de <https://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/politicasdecredito.html>
- Políticas de Gestión de Cobranza. (s/f). Recuperado 25 enero, 2018, Credivalores: <https://www.credivalores.com.co/sites/default/files/Politica-Gestion-cobranzas.pdf>
- Proveedores de impresoras y accesorios podrán vender al Estado por S/. 100 millones (2012, 21 de marzo). Compras estatales. Recuperado de 2017, de <http://comprasestatales.org/proveedores-de-impresoras-y-accesorios-podran-vender-al-estado-por-s-100-millones/>
- Pyme emplea al 75% de la Población Económicamente Activa del Perú. (s/f). Recuperado el 08 de julio de 2018, de <https://www.pqs.pe/economia/pyme-emplea-poblacion-economicamente-activa> 25/07/18
- Qué es una empresa familiar y qué importancia tiene. (2017, 27 de marzo). Mensaje publicado en <https://www.financlick.es/que-es-una-empresa-familiar-y-que-importancia-tiene-n-85-es>
- Que son las 4p. (s/f). Recuperado el 04 de febrero de 2018, de <http://www.herramientasparaMYPEs.com/que-son-las-4p>
- Ramírez, C. (2005, 03 de febrero). Estrategia empresarial y tipos de estrategias. Mensaje publicado en <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-tipos-estrategias/>
- Real Academia Española. (s/f). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=FpAs97u>
- Régimen de detracciones. (s/f). SUNAT. Recuperado el 29 Junio de 2018, de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-de-detracciones-del-igv-empresas/como-funcionan-las-detracciones>

- Régimen de retenciones. (s/f). SUNAT. Recuperado el 29 Junio de 2018, de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-de-retenciones-del-igv/regimen-de-retenciones-informacion-general>
- Régimen MYPE Tributario – RMT. (2018, 09 de abril). SUNAT. Recuperado el 27 de junio de 2018, de <http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype>
- Relación ventas – crédito y cobranza. (2015, 25 de mayo). Mensaje publicado en <https://sgsolucionesygestion.wordpress.com/2015/05/25/relacion-ventas-credito-y-cobranza/>
- Riquelme, M. (s/f). Ratios Financieros: La Rentabilidad. Mensaje publicado en <https://www.webyempresas.com/ratios-financieros-la-rentabilidad/>
- Rodríguez, J. (2002), *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (3° ed.) México-DF: International Thomson.
- Rojas, D. (s/f). El fracaso en las empresas familiares. Recuperado el 12 de agosto de 2018, de <https://www.grandespyemes.com.ar/2017/01/19/el-fracaso-en-las-empresas-familiares/>
- Segura Z. (2013). Modelo de crédito, cobranza y gestión financiera en la cooperativa de ahorro y crédito La Benéfica, agencia La Concordia. Santo Domingo-Ecuador, año 2013. (Tesis de licenciatura, Universidad Regional Autónoma de los Andes, 2013). Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/2339/1/TUSDCYA064-2015.pdf>
- Sunat: Estos son los beneficios tributarios para los afectados por desastres naturales. (2017, 19 de marzo). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/sunat-son-beneficios-tributarios-afectados-desastres-naturales-131072>
- Taylor S. y Bogdan R. (s/f). La entrevista en profundidad. Recuperado 20 enero, 2018, Universidad de Palermo: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/38030_141611.pdf
- Thompson, I. (s/f) La pequeña empresa. Recuperado el 12 de agosto de 2018, de <https://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>
- Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. (2017, 17 de setiembre). Universia. Recuperado el 20 de enero del 2018, de <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>

- Van Dalen, D. y Meyer W. (2006, 12 de setiembre). La investigación descriptiva. Mensaje publicado en <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- Vásquez, L. y Vega, E. (2016). Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa Consermet S.A.C., Distrito de Huanchaco, año 2016. (Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego, 2016) Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2353/1/RE_CONT_LUIS.VASQUEZ_ENITH.VEGA_GESTION.DE.CUENTAS.POR.COBRAR.Y.SU.INFLUENCIA.EN.LA.LIQUIDEZ_DATOS.PDF
- Ventajas y desventajas de vender a crédito. (2013, 20 de agosto). Mensaje publicado en <https://creditoycobranza.wordpress.com/2013/08/20/ventajas-y-desventajas-de-vender-a-credito-infografico/>
- Vera, L., y Romero, M., (2013). Diseño de un sistema de gestión aplicado al área de Créditos y Cobranzas, para disminuir el riesgo de incobrabilidad de la cartera de una empresa comercial en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de licenciatura, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador, 2013). Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/38760/D-CD71439.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Worth, J. (2015). 4 pasos para acelerar tu cobranza. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/268686>
- Xerox se concentra en servicios ante caída del negocio de impresoras (2013, 23 de abril). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/xerox-concentra-servicios-caida-negocio-impresoras-36767>
- Ynfante, R. (2009, 27 de enero). Capital de trabajo. Mensaje publicado en <https://www.gestiopolis.com/capital-de-trabajo/>

Apéndices

Apéndice A. Encuesta a trabajadores de ventas y servicio técnico

La encuesta fue aplicada a los miembros del departamento de Ventas y Servicio Técnico puesto que son quienes realizan las ventas y, por tanto, el departamento a partir del cual se originan los créditos. Además, con el que se comparte la labor de cobranza. El departamento está conformado por tres personas, quienes trabajan en la empresa por más de diez años.

Con la finalidad de conocer las razones por las cuales se producen los incidentes críticos en los procesos de créditos, cobranzas y trámite de la documentación, se realizaron preguntas cortas y concisas de manera que la aplicación de las mismas sea fácil y además que no hayan excusas por parte de los miembros de la empresa para apoyar con la encuesta.

Se les realizaron 10 preguntas, cerradas y mixtas:

- Las preguntas N° 1, 2, 3 y 5 son preguntas de elección única y además dicotómica, pues el encuestado solo puede elegir entre dos opciones: sí o no.
- Las preguntas N° 6 y 10 también son preguntas cerradas, aunque a diferencia de las dicotómicas, se proponen más opciones: polinómicas.
- Las preguntas N° 4, 7, 8 y 9 son preguntas mixtas, es decir que los entrevistados tienen la posibilidad de escoger entre una o más de las opciones propuestas, pero además si no encuentran entre esas opciones ninguna de su preferencia, pueden añadir su propia respuesta en la opción “otro”.

Pregunta N° 1 ¿Existen políticas de crédito?

Opciones	Cantidad
Sí	1
No	2
Total	3

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, en la empresa no existen políticas de créditos. Solo uno de ellos considera que sí existen.

Pregunta N° 2 ¿Existen políticas de cobranzas?

Opciones	Cantidad
Sí	1
No	2
Total	3

Al igual que en la pregunta 1, solo uno de los 3 vendedores considera que sí existen políticas de cobranzas.

Pregunta N° 3 ¿Existen documentos en lo que estén contenidas las políticas de crédito y cobranzas?

Opciones	Cantidad
Sí	1
No	2
Total	3

No existe formalidad en cuanto a las políticas de créditos y cobranzas. No hay ningún documento en el que se consignent aspectos importantes como, por ejemplo, quién es el autorizado para otorgar créditos, o cuáles son los criterios que se tienen en cuenta al momento de una venta al crédito. Al no tener claros estos aspectos, en muchos casos no hay información relevante para la posterior cobranza.

Pregunta N° 4 ¿Existe un encargado de la aprobación de créditos?

Opciones	Cantidad
Gerencia	2
Administración	1
Créditos y cobranzas	0
Otro	0
Total	3

Se ratifica lo expuesto en este trabajo: los autorizados para otorgar un crédito son el Gerente y la Administradora.

Pregunta N° 5 ¿Se utiliza solicitud de créditos que registre la aprobación de un crédito?

Opciones	Cantidad
Sí	0
No	3
Total	3

No se utiliza ningún documento que acredite la autorización del crédito.

Pregunta N° 6 ¿Al conceder un crédito se toma en cuenta la capacidad de endeudamiento del cliente?

Opciones	Cantidad
Siempre	1
A veces	2
Nunca	0
Total	3

No se analiza al cliente al momento de otorgar un crédito.

Pregunta N° 7 ¿Cuáles son los mecanismos de cobranza utilizados?

Opciones	Cantidad
Llamadas	1
Correos	1
Cartas	1
Otro	1
Total	4

En este caso por la naturaleza de la pregunta (mixta), se podían obtener más de tres respuestas. Uno de los vendedores respondió que otro método de cobranza es la visita al cliente, es decir una cobranza presencial.

Pregunta N° 8 ¿Existe una persona encargada de realizar la cobranza?

Opciones	Cantidad
Sí	0
No	1
Otro	2
Total	3

Uno de los vendedores considera que no hay una persona encargada de la cobranza y los otros consideran que la responsable es la persona que ocupa el puesto de Créditos y Cobranzas. Ninguno de ellos se considera encargado de la cobranza, por lo que podemos entender por qué no ponen como prioridad esta tarea en su trabajo, pues asumen que no es su responsabilidad.

Pregunta N° 9 ¿Cuáles son las razones por las que se le dificulta la cobranza?

Opciones	Cantidad
Carga de trabajo	2
Incumplimiento del cliente	1
Otro	1
Total	4

Quien eligió la opción “otro” indicó que una de las razones por las que no realiza la cobranza es porque significa inversión de tiempo. Se ratifica que ven a la cobranza como una tarea adicional mas no como parte de sus responsabilidades.

Pregunta N° 10 ¿Cuándo se realiza la gestión de cobranzas?

Opciones	Cantidad
Anticipada	0
Al vencimiento	0
Después del vencimiento	3
Total	3

Todos coincidieron en que la cobranza se realiza al vencimiento.

Apéndice B. Entrevista al gerente

E: ¿La empresa tiene definidas la visión, misión, valores, organigrama?

G: No, la empresa no las tiene definidas, pero tú nos puedes ayudar a hacerlo. La verdad es que por el día a día y por el trajín, no nos hemos tomado el trabajo de ponerlas en papel, porque al final yo creo que nosotros sí sabemos al final cuál es la misión de la empresa.

E: ¿Cree usted que el tenerlo definido influye en la empresa?

G: Claro que sí. Como te digo, la rutina ha hecho que no les demos la importancia debida, pero claro que influye. Mira, aunque acá no venga mucha gente porque somos nosotros quienes vamos a ver a los clientes, sería también una cuestión de marketing el hecho que estén definidas y en un lugar en el que todos las puedan ver.

E: Dado que no están definida la misión, visión, etc., imagino que tampoco la empresa cuenta con manuales.

G: Sí y no. Tenemos los MOF (Manual de Organización y Funciones) pero no me convence porque no están actualizados. O sea, antes acá en la empresa había más gente, y conforme ha ido pasando el tiempo se ha ido la gente y también cambiado las funciones de los puestos, entonces esos manuales ya no nos sirven.

E: ¿Los considera importantes?

G: Por supuesto. Más bien si tú puedes actualizarlos sería excelente jajaja.

E: Se lo pregunto porque la mayoría de veces, usted comunica o solicita alguna tarea a más de una persona, creando una duplicidad de funciones

G: Ah, es que son “volados”, por eso para asegurarme de que hagan algo se lo pido por ejemplo a José y por si acaso también a ti y a Roger.

E: ¿Cree que, si existieran manuales definidos, sería una solución?

G: Yo creo que es importante pero que tiene que ser acompañado de otras cosas. O sea, imagínate, existe el manual, pero si la gente no tiene la disposición para hacer las cosas, no sirve de nada. Pero claro que los manuales son necesarios.

E: ¿Cómo cree que se encuentra la empresa en relación a la competencia?

G: Bueno en este tema hay mucho por hablar. Mira, primero tendríamos que definir quién es la competencia. Para empezar, nuestro mercado no es la persona de a pie, o sea si viene alguien a comprarnos bienvenido sea, pero tú sabes qué tipo de equipos vendemos nosotros y no están al acceso de todo el mundo, por eso yo no puedo considerar como competencia a Coolbox o a Saga. Nuestro cliente es el corporativo.

Jaamsa creo que sería nuestro mayor competidor, pero igual en muchos casos tenemos diferente público porque ellos venden a los “copiesteros”¹⁰ equipos de segunda. La verdad ese es un público complicado porque no tienen la capacidad de adquirir un buen equipo y encima si se les malogra la máquina, ¿crees que van a tener para arreglarla?, por eso yo no me arriesgo. Pero igual Jaamsa vende muchos productos iguales a los nuestros y en otras marcas. La ventaja que tiene sobre nosotros es que ellos son una tienda a nivel nacional y tiene más espalda financiera que nosotros, pero mira, igual estamos peleando con ellos a cada cliente.

¹⁰ Personas que tienen su centro de copiado

También hay dos (personas) que trabajaron con nosotros y que atienden al Gobierno Regional y a otras empresas que nosotros atendemos, y por eso tenemos que estar visitando constantemente a los clientes porque si no los perdemos. La ventaja de ellos, por ejemplo, es que ellos no tienen gastos laborales, toda la ganancia es para ellos, pero obvio no tienen la capacidad de atender a la cantidad de clientes que nosotros podemos cubrir.

Yo creo que nuestra ventaja es que estamos en Piura como pioneros y tenemos clientes desde que funcionábamos como Gestetner, ¡imagínate! Hace más de 20 años. Desde esa época atendemos al (colegio) Santa María, al (colegio) Lourdes.

E: ¿Cómo ha influido el entorno al desarrollo de la empresa?

G: Ha cambiado todo. Nosotros empezamos y prácticamente no teníamos competencia. Luego vinieron las marcas chinas, hemos pasado por dos fenómenos del El Niño y los hemos superado. Cuando fue el auge de la economía, los reportes diarios que tú haces no eran como ahora, eran “más gordos” porque ahí vendíamos un montón, y hacíamos un montón de actividades acá en la empresa, dábamos unos “regalazos”. También podíamos poner metas de ventas a cada vendedor, y al que más vendía le regalábamos una tele o una laptop, pero ahora si ponemos esas metas no se podrán cumplir. Este año (2017), tú has visto que hemos tenido que sacar la plata de donde sea para poder pagar sueldos porque tú eres la que sabe cuánto ingresa de dinero a la empresa. La verdad que todo influye.

E: Antes había más trabajadores... ¿Considera que ahora hacen falta más personas en la empresa?

G: Sí. Antes éramos más, pero también vendíamos más. Ahora somos pocos y andamos corriendo y visitando a los clientes. La verdad lo ideal es no solo visitar a los de siempre sino buscar nuevos clientes, pero por la situación de ahorita lo que tenemos que hacer es estar con los de siempre para no perderlos.

E: Entonces, ¿actualmente no captan nuevos?

G: Ah no, sí visitamos, pero no al nivel que quisiéramos. Por ejemplo, recién hemos visitado a la Universidad Nacional de la Frontera y estamos ahí esperando que se concrete una venta, pero no es algo automático, hay que solicitar varias reuniones con los encargados.

E: Señor, cuando yo les informo a los chicos (vendedores) acerca de las deudas de sus clientes para que realicen la cobranza, no se hace la gestión en el momento debido, ¿Por qué cree que esto sucede?

G: La verdad es que ahorita como te digo, andamos corriendo y más nos enfocamos en asegurar ventas. Yo sé que debería contratar a un cobrador, pero lamentablemente ahorita no se puede. Lo que sí voy a hacer es contratar a uno o dos técnicos más para que no andemos tan apretados.

E: Los chicos también se retrasan en presentar los documentos que yo necesito para calcular comisiones, si contrata a dos técnicos, ya podrían presentar todo a tiempo

G: Bueno ahí creo que también depende de ellos. Cuando tú estabas en la universidad, no solo ibas a clases, sino que después hacías *homework*, y ellos si no tienen tiempo acá en la oficina, pueden hacer sus reportes en casa porque eso no les lleva mucho tiempo.

E: Y en el caso de la documentación, usted tiene que revisar todo y como su trabajo diario es más de campo que de oficina, se retrasa en revisar

G: Sí, pero eso es porque yo soy la última instancia a la que llega todo, entonces es mi trabajo y aparte porque siempre a pesar de que llevan años haciendo reportes, siguen equivocándose. Yo quisiera que tú veas la manera de que yo no tenga tanto trabajo porque yo salgo de la oficina y en mi casa me quedo revisando papeles hasta tarde y el cuerpo ya no da.

E: Señor, las veces en que se le acumulan mis reportes, usted se toma un día para terminar de revisar todo y lo termina. Creo que debería tener un par de días de trabajo de oficina para que no se le acumulen las cosas

En cuanto a los créditos, habíamos (Gerente y yo) acordado que se debía llenar un formato para que haya un orden y responsabilidad al momento de dar un crédito, pero la verdad no ha funcionado y hasta usted nos dice que vendamos al crédito a clientes que incluso tienen deudas pendientes como por ejemplo ahorita (2017) con el Consorcio de Colegios y con Notaría Quinde

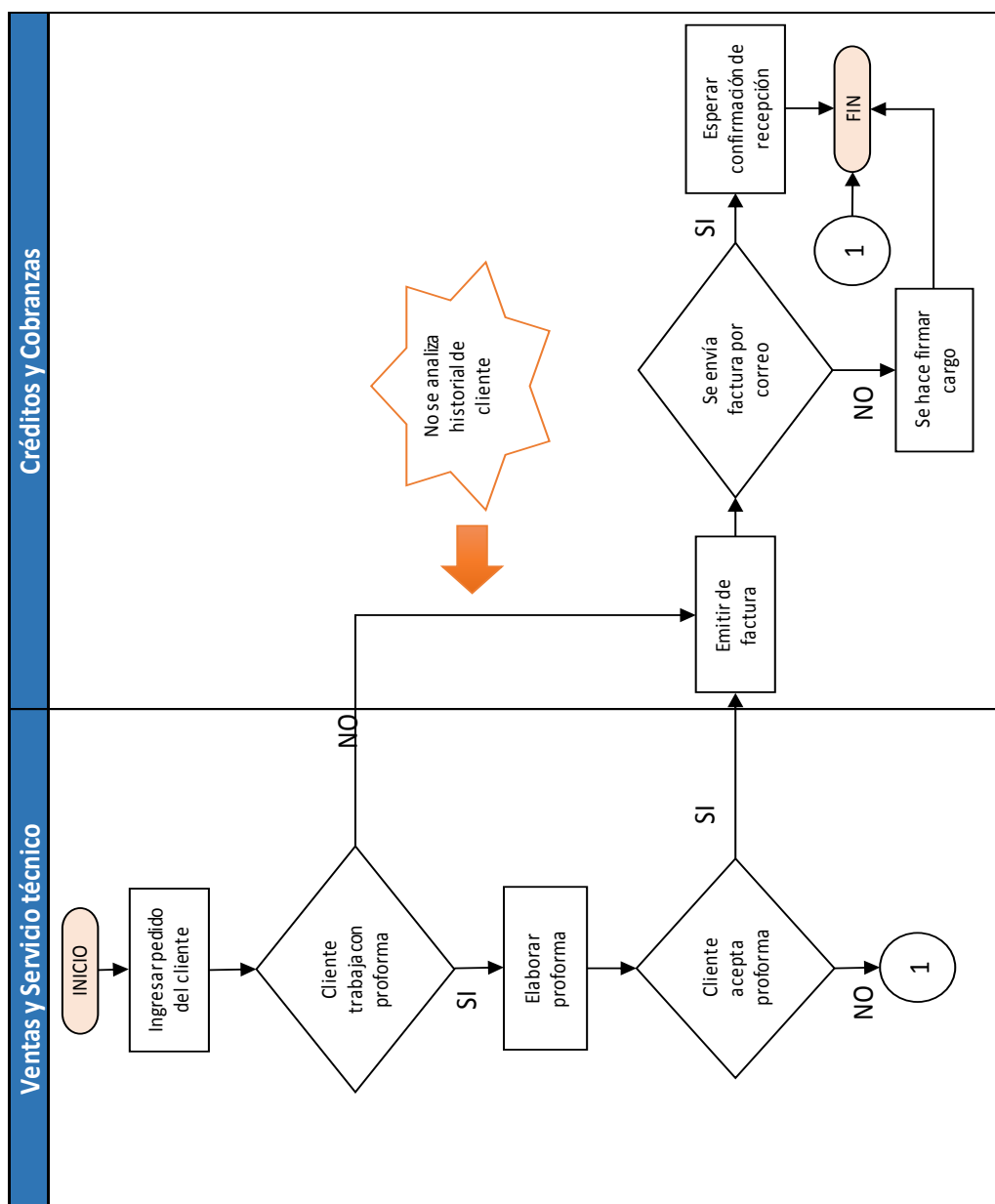
G: Sí. Lo que pasa es que tú sabes que como nosotros no estamos en la oficina, nuestra herramienta es el celular y por ahí pedimos que se facture algo, entonces no podemos llenar siempre ese papel. La verdad es que se pueden hacer excepciones y no pedir ese formato para todos los clientes porque a muchos los conocemos de años. En esos casos que tú me dices, son muy particulares, o sea no es que con todos los clientes sea así. En el caso del Consorcio, yo ya coordiné con la administradora que ya tienen que pagar; y con Notaría Quinde si les damos crédito es porque antes nosotros atendíamos a todas las notarías, y ahorita Quinde es la única que nos queda, por eso es que les damos crédito.

E: ¿Cree que si invirtiera en publicidad aumentarían las ventas?

G: Como te habrás dado cuenta, en este negocio no hay publicidad, al menos no la tradicional. Es que los márgenes no te dejan hacer publicidad, por eso no podemos descuidarnos con las visitas.

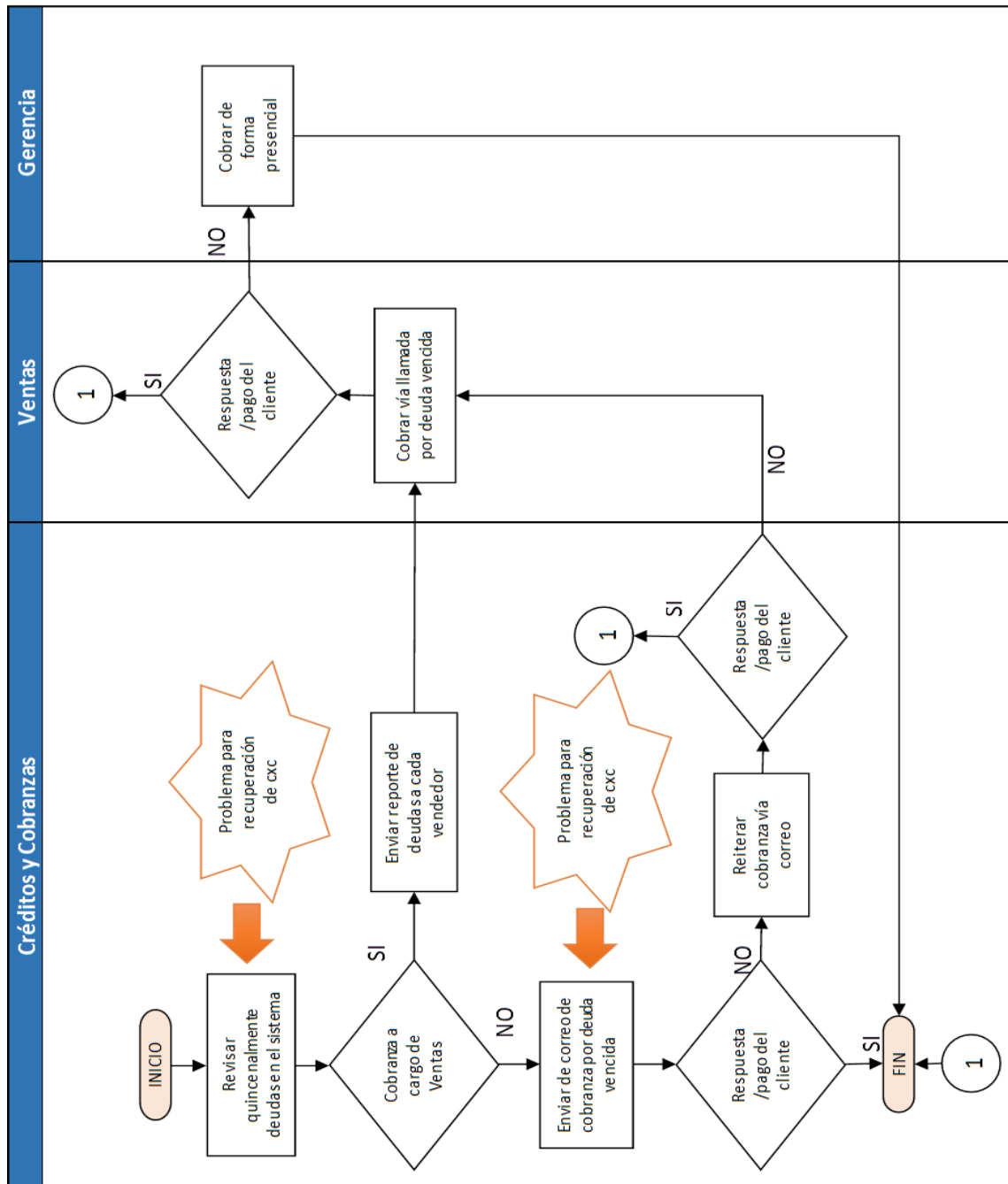
Apéndice C. Flujogramas

Apéndice C1: Proceso de créditos real

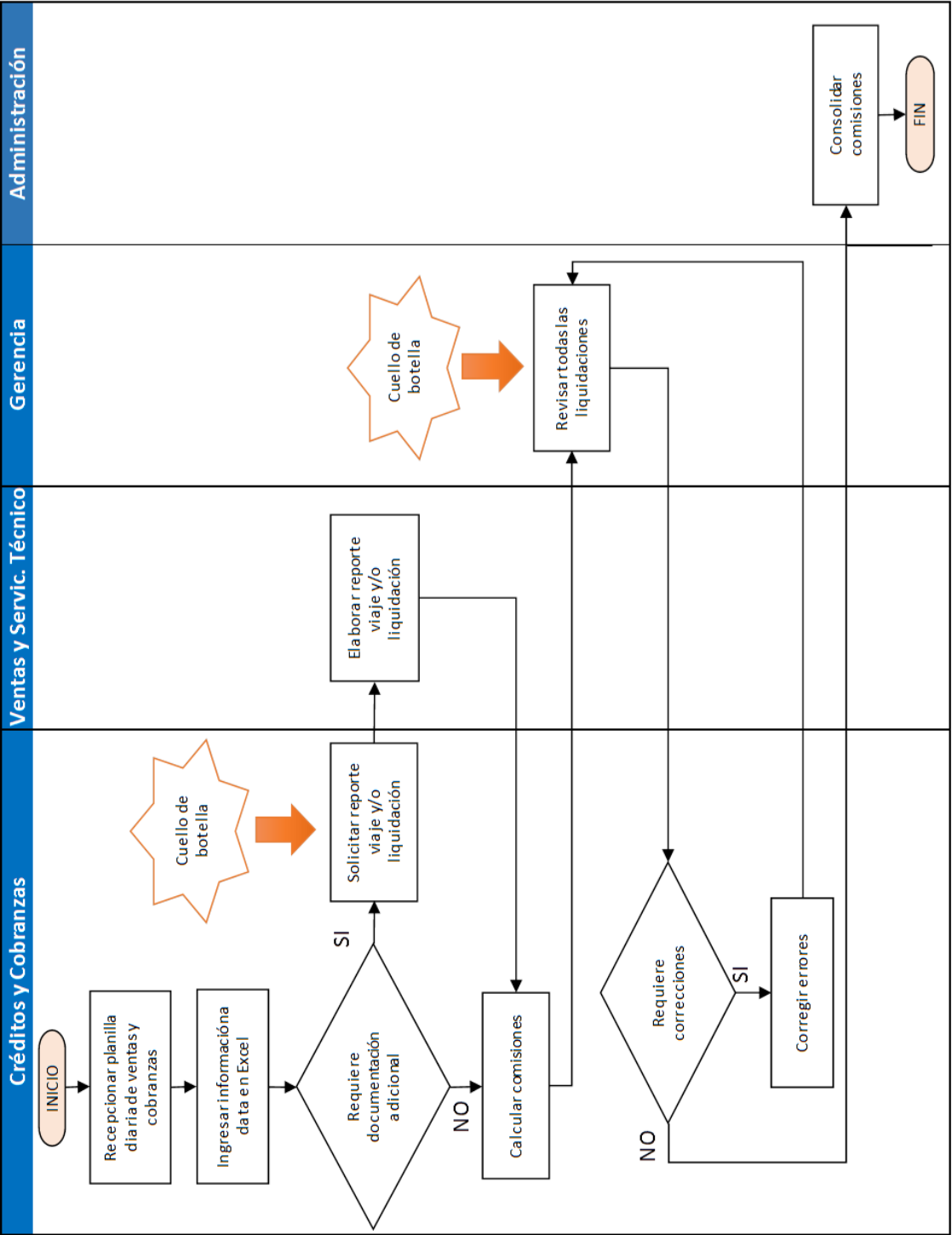


Fuente: Elaboración propia (2018)

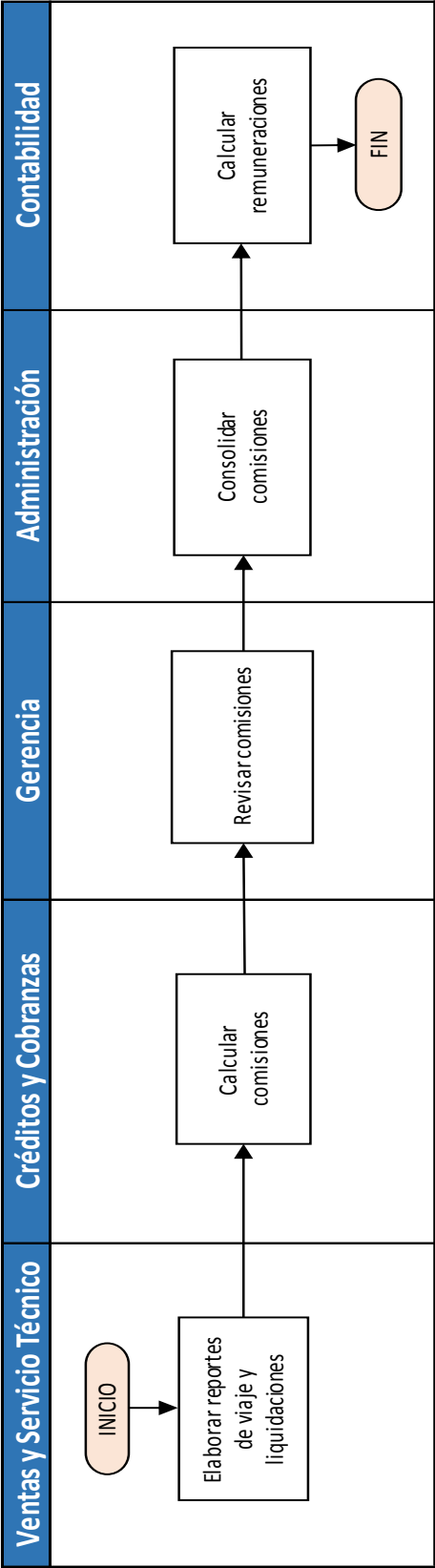
Apéndice C2: Proceso de cobranzas real



Apéndice C3: Proceso de comisiones real



Apéndice C5: Relación entre departamentos en comisiones



Fuente: Elaboración propia (2018)

Apéndice D. Manuales de políticas y procedimientos

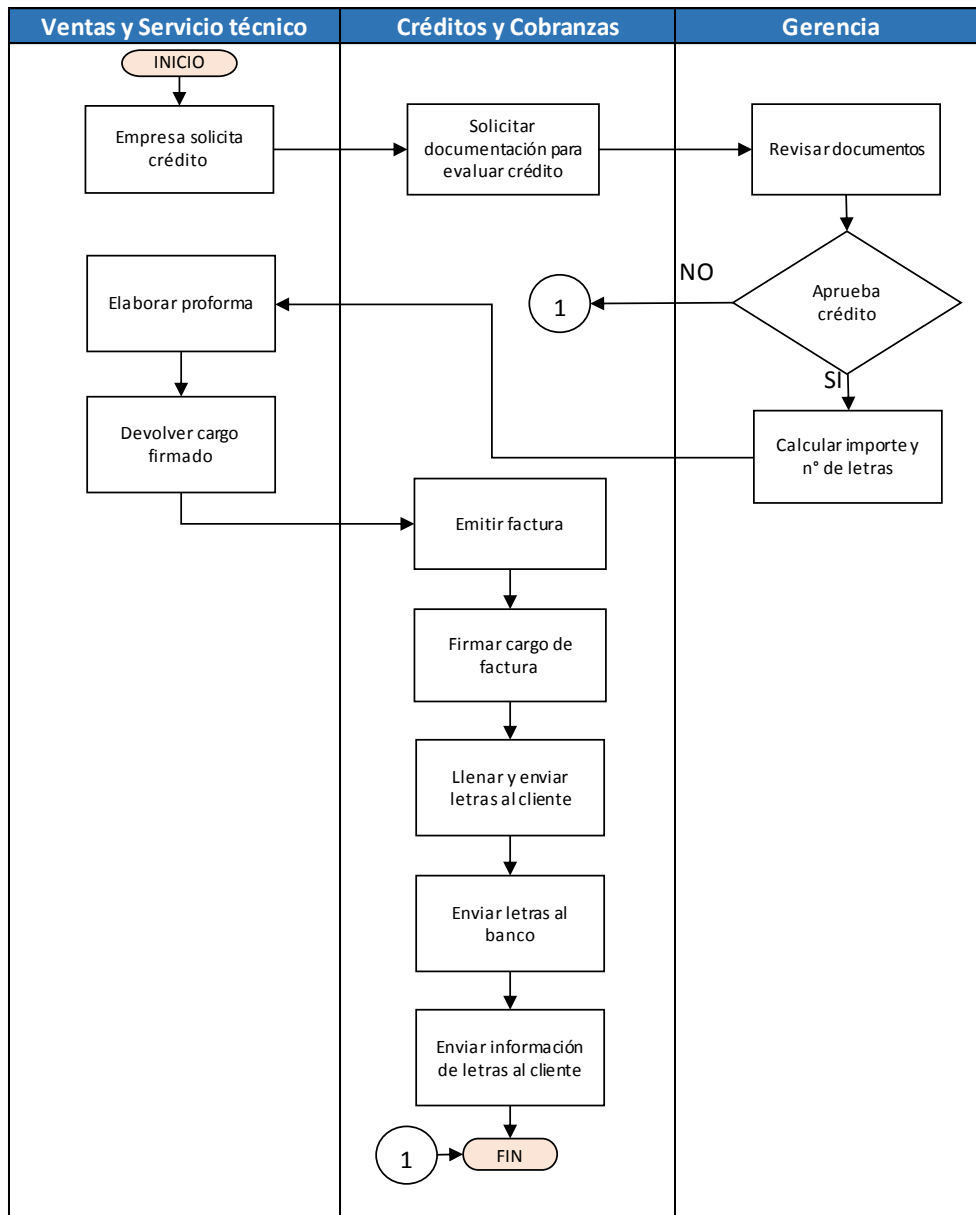
Apéndice D1: Para otorgar créditos

<i>Gest Perú S.A.C.</i>	POLÍTICAS Y PRODECIMIENTOS	
	Autorización de créditos	Fecha: 15/03/2018
		Versión: 1.0
		Página: 1 de 7
POLÍTICAS		
Para nuevos clientes: - La apertura de un crédito con un nuevo cliente solo puede ser autorizada por Gerencia. - Se debe hacer llenar una solicitud de crédito comercial y solicitar una copia actualizada de la vigencia de poder del solicitante. - El solicitante debe brindar referencias comerciales que den fe de la información consignada en la solicitud de crédito. - La venta al crédito es bajo la modalidad de letras en cobranza. El representante legal debe firmar las letras que serán enviadas al banco. - Se deben verificar poderes con la vigencia de poder.		
Para clientes habituales - El crédito será automáticamente aprobado si se trata de: - Facturas por servicio de alquiler - Consorcio de Colegios Parroquiales - IEP Niño Jesús de Praga - IE San José de Tarbes - CEP Salesiano Don Bosco - CEP Santa María - CEP San Ignacio - Tuberías Otero - Brother - Existe alguna Orden de Compra o de Servicio - De existir alguna deuda atrasada y el cliente solicita más crédito, se debe informar y solicitar aprobación a Gerencia/Administración. De aprobarse, la responsabilidad económica será de la jefatura que aprueba el crédito. De no aprobarse, se informa al cliente que debe cancelar sus deudas pendientes. - Para los que no tengan aprobación automática, debe existir autorización explícita (firmada) por Gerencia/Administración. - El plazo normal de crédito para repuestos y suministros es de 30 días. Cualquier disposición diferente, debe ser consultada con Gerencia/Administración.		
PROCEDIMIENTOS		
Para clientes nuevos		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1. La empresa solicita crédito al vendedor	Ventas	
2. Se solicita documentos requeridos al solicitante.	Créditos y Cobranzas	
3. Se revisa expediente	Gerencia	
4. Se aprueba el crédito al nuevo cliente.	Gerencia	
5. Se calcula importe y número de letras en cobranza.	Gerencia	
6. Se envía proforma al cliente, especificando todas las condiciones comerciales.	Ventas y Servicio Técnico	
7. El cliente acepta proforma y devuelve un cargo firmado.	Créditos y Cobranzas	
8. Se gira factura y se hace firmar un cargo.	Créditos y Cobranzas	

9. Se llenan letras y se envían al cliente para su firma.	Créditos y Cobranzas
10. Se envían letras al banco	Créditos y Cobranzas
11. Una vez visualizada la información de las letras en la cuenta de la empresa, se envía carta informativa relevante al cliente: número de letra, fecha de vencimiento, lugar de pago, importe. Se hace firmar cargo de la carta informativa.	Créditos y Cobranzas
12. Se arma el expediente del cliente con todos los documentos: solicitud de crédito, vigencia de poder, proforma aceptada por cliente, cargo de factura, cargo de letras, planilla de letras, cargo de carta informativa.	Créditos y Cobranzas
Para clientes habituales	
1. Ingresar pedido del cliente	Ventas y Servicio Técnico
2. Se revisa si se trata de un cliente con crédito automático.	Créditos y Cobranzas
3. Se revisa si tiene deudas atrasadas.	Créditos y Cobranzas
4. Se aprueba/desaprueba el crédito.	Gerencia/Administración
5. Si el cliente trabaja con proforma, se envía proforma.	Ventas y Servicio Técnico
6. Se gira factura y se hace firmar un cargo o se solicita confirmación de recepción de correo electrónico.	Créditos y Cobranzas

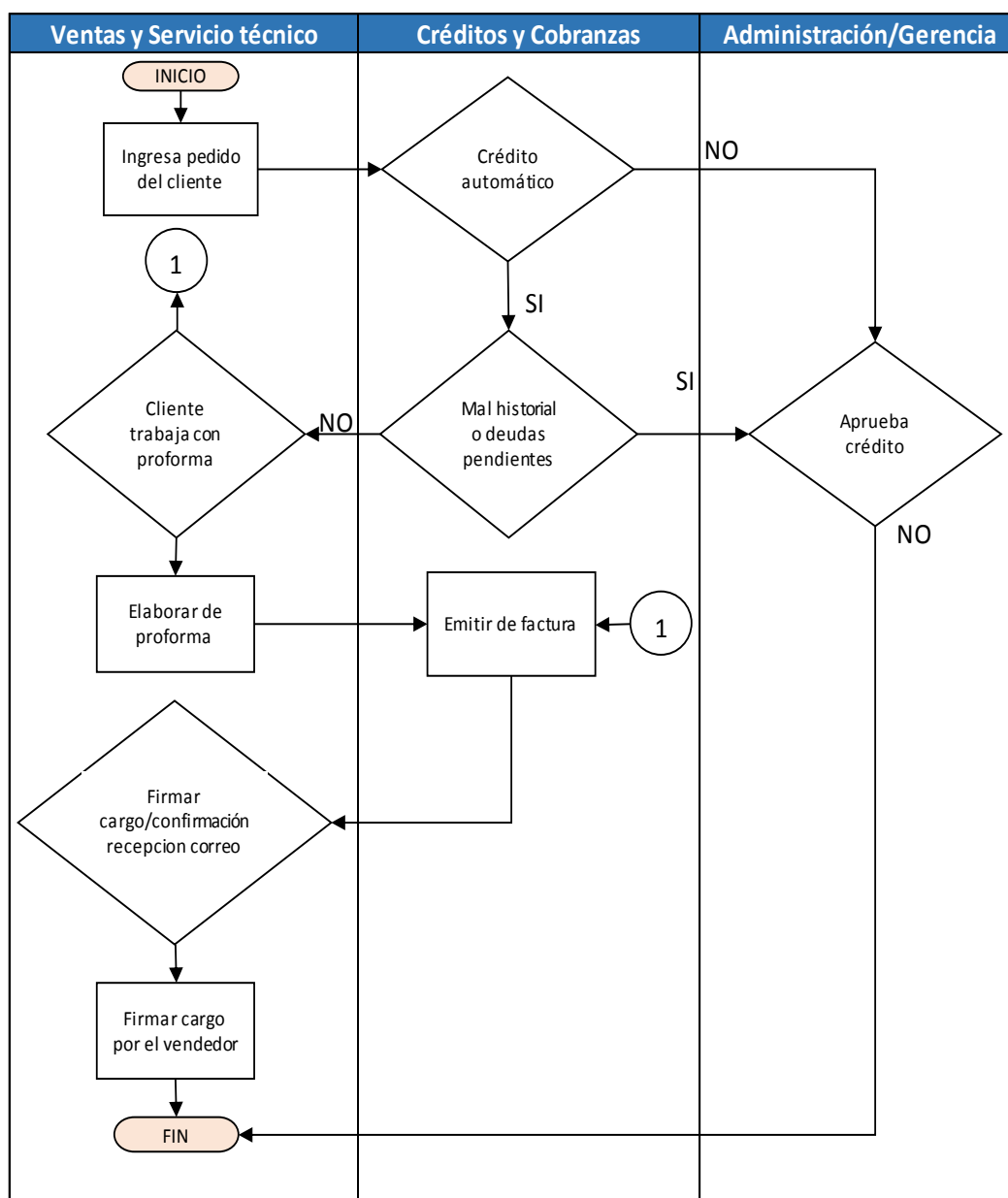
Fuente: Elaboración propia (2018)

Diagrama de flujo: Autorización de créditos a clientes nuevos



Fuente: Elaboración propia (2018)

Diagrama de flujo: Autorización de créditos a clientes habituales

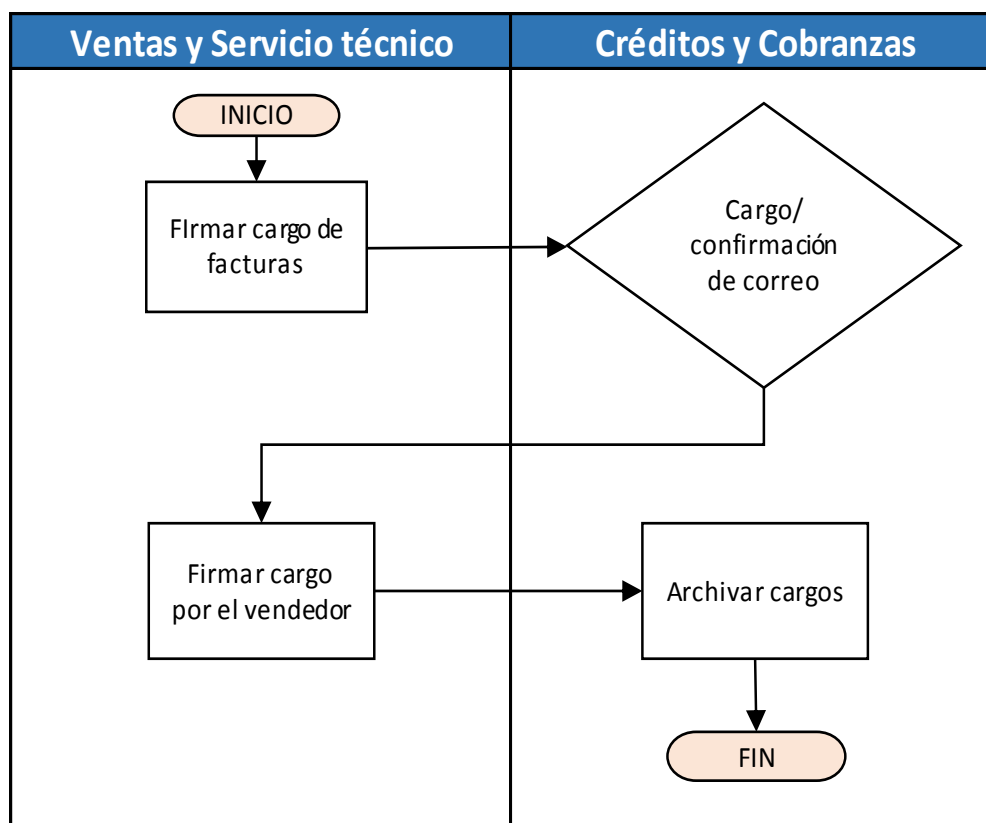


Fuente: Elaboración propia (2018)

Apéndice D2: Control de créditos

Gest Perú S.A.C.	POLÍTICAS Y PRODECIMIENTOS	
		Fecha: 15/03/2018
		Versión: 1.0
	Control de créditos	Página: 2 de 7
POLÍTICAS		
- Los cargos de las facturas emitidas bajo la modalidad de crédito, deben ser devueltos por los vendedores al departamento de Créditos y Cobranzas en un plazo máximo de dos días. De no haber visitado al cliente en ese plazo, se deberá informar. - Créditos y cobranzas no está autorizado para recibir cargos sin firma, nombre y sello del cliente. Debe devolver el documento al vendedor para hacerlo firmar. - De incumplir con lo estipulado, se debe notificar a Administración. La cuenta se vuelve responsabilidad del vendedor. - Para aquellas facturas enviadas solo vía electrónica, se debe pedir al cliente confirmación de recepción. De no obtener confirmación, el vendedor encargado de atender al cliente debe firmar el cargo. - El archivo de cargos solo puede ser manipulado por Créditos y Cobranzas.		
PROCEDIMIENTOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1. Hacer firmar cargo de facturas	Ventas y Servicio Técnico	
2. Verificar firma de documento o confirmación electrónica de recepción de factura	Créditos y Cobranzas	
3. De faltar el punto 2, hacer firmar el cargo al vendedor encargado de la venta.	Créditos y Cobranzas	
4. Archivar cargos.	Créditos y Cobranzas	

Fuente: Elaboración propia (2018)

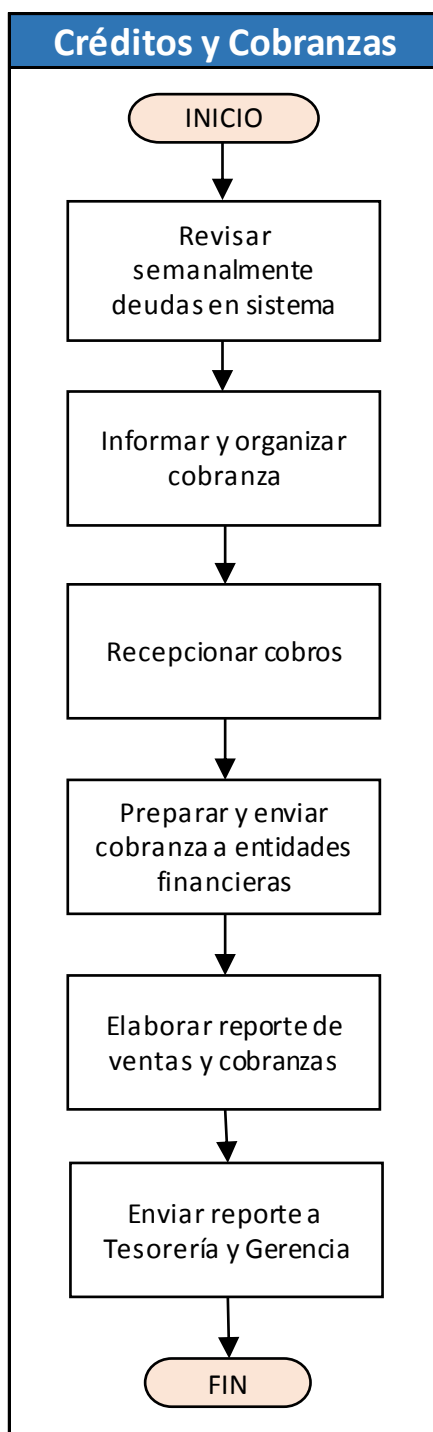
Diagrama de flujo: Control de créditos

Fuente: Elaboración propia (2018)

Apéndice D3: Gestión de cobranzas

Gest Perú S.A.C.	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	
	Gestión de cobranzas	Fecha: 15/03/2018
		Versión: 1.0
		Página: 3 de 7
POLÍTICAS		
- La responsabilidad de la gestión de cobranzas es de Créditos y Cobranzas, quien deberá mantener monitoreadas las cuentas por cobrar semanalmente, sobre todo aquellas que hayan cumplido los 30 días. - Créditos y Cobranzas debe tener mapeadas las cuentas de aquellos clientes con políticas de pago mayores a 30 días, con la finalidad de que sean canceladas en el tiempo estipulado. - Créditos y Cobranzas debe mantener informados a los vendedores acerca de las deudas de su cartera de clientes con frecuencia semanal, con la finalidad que puedan realizar una buena labor de cobranzas. - La responsabilidad de la labor de cobranza depende del cliente: - Para clientes que pagan en efectivo o cheques: Créditos y Cobranzas (cobranza), y Ventas y Servicio Técnico (visita para recepcionar pago). - Para clientes que pagan por transferencia bancaria: Créditos y Cobranzas. - Para clientes del Estado: Ventas y Servicio Técnico. - Comprobantes de retención y detracción: Créditos y Cobranzas. - Los cheques/orden de pago, deben ser girados a nombre de la empresa. - Solo se aceptarán órdenes de pago de la CMAC Piura, para evitar los altos gastos financieros que implica la cobranza de una orden de otra CMAC. - Es responsabilidad de Créditos y Cobranzas comunicarse con el sectorista ante algún problema relacionado con letras, cheques, órdenes de pago. - Las cobranzas del día deben ser enviadas a las entidades financieras el mismo día o a más tardar a la mañana siguiente. - El último día del mes, las cobranzas del día deben ser enviadas obligatoriamente el mismo día en que ingresaron a la empresa.		
PROCEDIMIENTOS		
ACTIVIDAD		RESPONSABLE
1. Monitorear de cuentas por cobrar.		Créditos y Cobranzas
2. Informar y organizar labores de cobranza, dependiendo del cliente.		Créditos y Cobranzas
3. Recepción de cobros del día.		Créditos y Cobranzas
4. Preparación y envío de las cobranzas a entidades financieras.		Créditos y Cobranzas
5. Elaboración de reporte de ventas y cobranzas.		Créditos y Cobranzas
6. Envío de reporte a Tesorería y Gerencia.		Créditos y Cobranzas

Fuente: Elaboración propia (2018)

Diagrama de flujo: Gestión de cobranzas

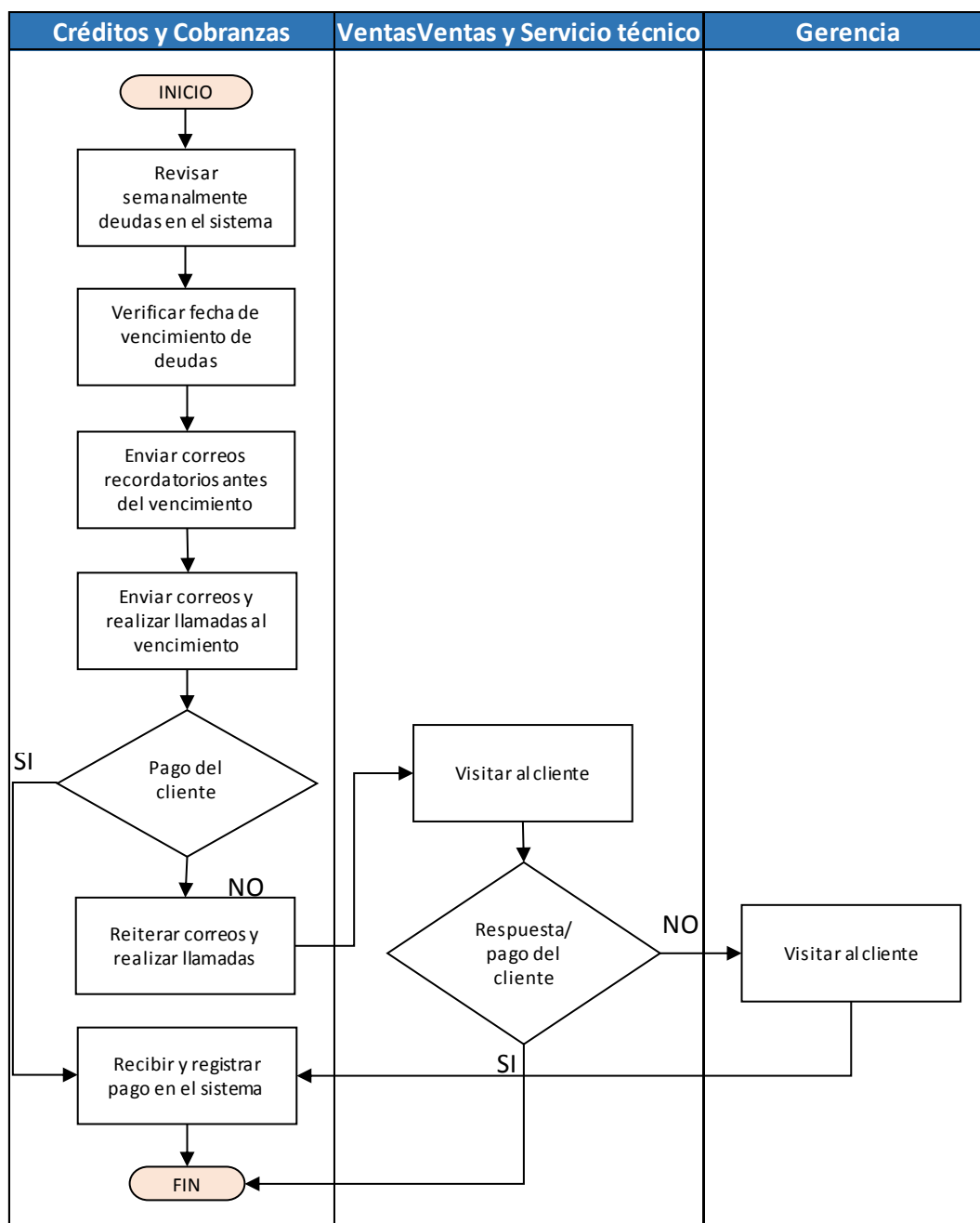
Fuente: Elaboración propia (2018)

Apéndice D4: Para cobranzas

<i>Gest Perú S.A.C.</i>	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	
	Cobranzas (no incluye entidades del Estado)	Fecha: 15/03/2018
		Versión: 1.0
		Página: 4 de 7
POLÍTICAS		
- Créditos y Cobranzas debe monitorear las cuentas por cobrar semanalmente. Se debe informar a los vendedores acerca de las deudas de su cartera de clientes para que realicen gestión de cobranzas y evitar el retraso del ingreso de dinero a la empresa. - Los métodos de cobranzas deben aplicarse de acuerdo a la antigüedad de la deuda. - Antes del vencimiento: Créditos y Cobranzas envía correos recordatorios. - Al vencimiento: Créditos y Cobranzas envía correos de cobranza y realiza llamadas Ventas y Servicio Técnico realiza llamadas al cliente. - Después del vencimiento: Créditos y Cobranzas envía correos reiterando la cobranza Ventas realiza llamadas y visitas al cliente. - Se dará un plazo máximo de dos (2) días desde la respuesta del cliente indicando que va a cancelar su deuda pues es el tiempo que tarda en aparecer y hacerse efectiva una transferencia interbancaria en la cuenta de la empresa. De lo contrario, se reitera la cobranza - Se dará un plazo máximo de dos (2) días desde depositado un cheque en la cuenta de la empresa hacerse efectivo un cheque de otro banco. De lo contrario, se debe pedir información a la entidad financiera. Si se trata de falta de fondos, comunicarlo al cliente y al vendedor encargado de atender a dicho cliente para realizar la devolución del cheque. Se reitera la cobranza. - Gerencia es la máxima autoridad de la empresa y la última instancia al momento de realizar una cobranza. De no obtener ninguna respuesta por parte del cliente, brindar información detallada al Gerente de la(s) deuda(s) del cliente. - En el caso de las letras, el cliente tiene ocho (08) días después de la fecha de vencimiento para evitar el protesto de la letra. Asimismo, se cobrarán intereses moratorios después del vencimiento de la letra. El protesto y la cobranza de estos últimos está a cargo de la entidad financiera, sin embargo, es labor de Créditos y Cobranzas recordarle al cliente que una letra está próxima a vencer.		
PROCEDIMIENTOS		
ACTIVIDAD		RESPONSABLE
1. Revisión de deudas en el sistema		Créditos y Cobranzas
2. Verificar la fecha de vencimiento de las deudas - Antes del vencimiento: correos recordatorios - Al vencimiento: correos y llamadas - Después del vencimiento: correos, llamadas y visitas personales.		Créditos y Cobranzas Ventas y Servicio Técnico
3. De no existir respuesta o pago por parte del cliente, informar a Gerencia para que se comunique directamente con el cliente en pos de conseguir la liquidación de la deuda.		Gerencia
4. Una vez recibido el pago, se descarga la deuda del sistema.		Créditos y Cobranzas

Fuente: Elaboración propia (2018)

Diagrama de flujo: Cobranzas (no incluye entidades del Estado)



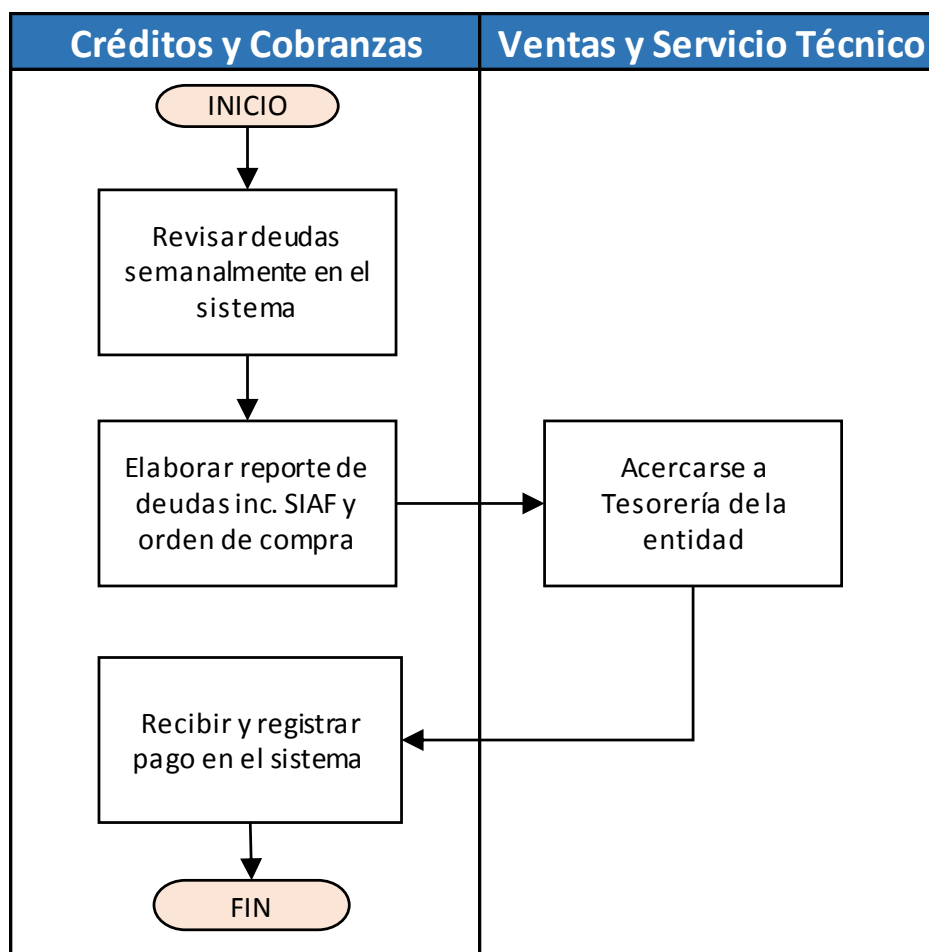
Fuente: Elaboración propia (2018)

Apéndice D5: Cobranzas al Estado

Gest Perú S.A.C.	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	
	Cobranzas a entidades del Estado	Fecha: 15/03/18
		Versión: 1.0
		Página: 5 de 7
POLÍTICAS		
- Créditos y Cobranzas debe monitorear las cuentas por cobrar semanalmente. Se debe informar a los vendedores acerca de las deudas de su cartera de clientes para que realicen gestión de cobranzas y evitar el retraso del ingreso de dinero a la empresa. - La responsabilidad de la gestión de cobranza está en manos de Ventas y Servicio Técnico y Gerencia. Monitorean el estado de las facturas a partir de la orden de compra y expediente SIAF. - Los comprobantes de retención y detracción los debe solicitar Ventas y Servicio Técnico.		
PROCEDIMIENTOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1. Revisión de deudas en el sistema	Créditos y Cobranzas	
2. Elaborar un reporte de deudas especificando la orden de compra/servicio de cada factura así como el número de expediente SIAF.	Créditos y Cobranzas	
3. Acercarse al área de Tesorería del cliente con la información de la factura, para realizar la consulta del estado de la factura pendiente de pago.	Ventas y Servicio Técnico Gerencia	
4. Una vez recibido el pago, se descarga la deuda del sistema.	Créditos y Cobranzas	

Fuente: Elaboración propia (2018)

Diagrama de flujo: Cobranzas a entidades del Estado



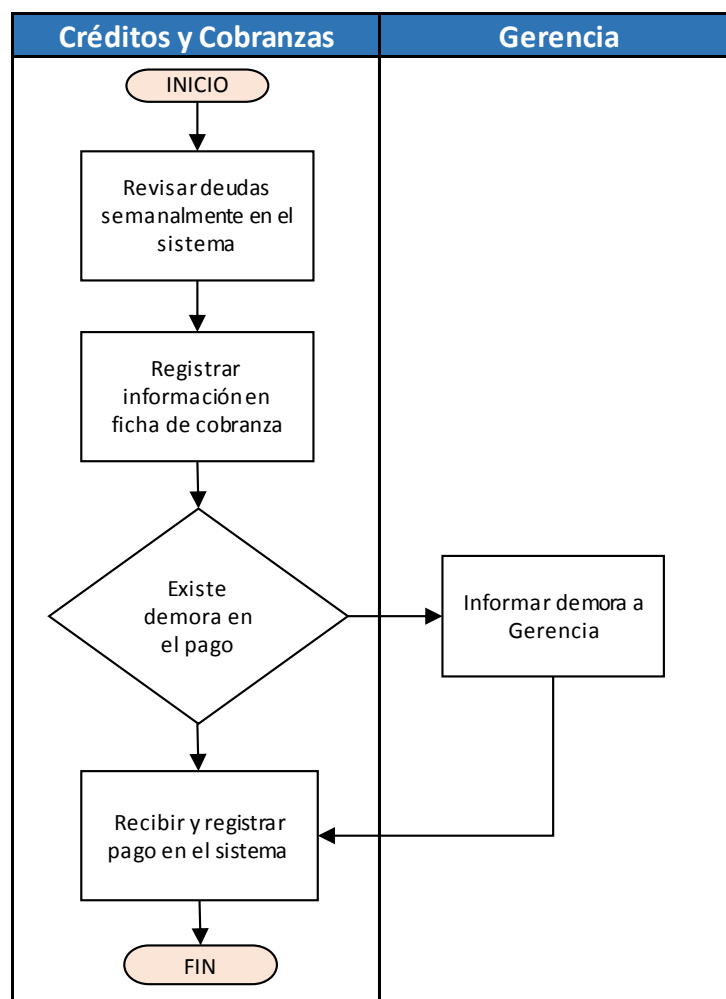
Fuente: Elaboración propia (2018)

Apéndice D5: Control de cobranzas

Gest Perú S.A.C.	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	
	Control de cobranzas	Fecha: 15/03/18
		Versión: 1.0
		Página: 6 de 7
POLÍTICAS		
- Desde que Créditos y Cobranzas envíe información a cada vendedor acerca de las deudas de su cartera de clientes vencidas, el vendedor tiene un plazo máximo de cinco (5) días para hacer efectiva la cobranza. - El vendedor deberá informar si el cliente respondió y/o si indicó una fecha de pago. - La gestión de cobros por llamadas debe ser documentada en la ficha de cobro telefónico, puesto que no hay ningún medio escrito probatorio del compromiso del cliente (como sí lo hay en los correos o cartas de cobranza). - Las cobranzas deben ser controladas a través de la ficha de cobranzas. - Las deudas con tres (3) semanas de atraso, deberán ser informadas a Gerencia, junto con la ficha de cobranzas.		
PROCEDIMIENTOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1. Revisión de deudas en el sistema	Créditos y Cobranzas	
2. Registrar el cumplimiento de la cobranza por parte de los vendedores; los métodos de cobranza y respuestas del cliente; los días que tardó en cancelar su deuda (información requerida en ficha de cobranza)	Créditos y Cobranzas	
3. Si existiera demora en el pago, informar a Gerencia.	Créditos y Cobranzas	
4. Una vez recibido el pago, se descarga la deuda del sistema.	Gerencia	

Fuente: Elaboración propia (2018)

Diagrama de flujo: Control de cobranzas



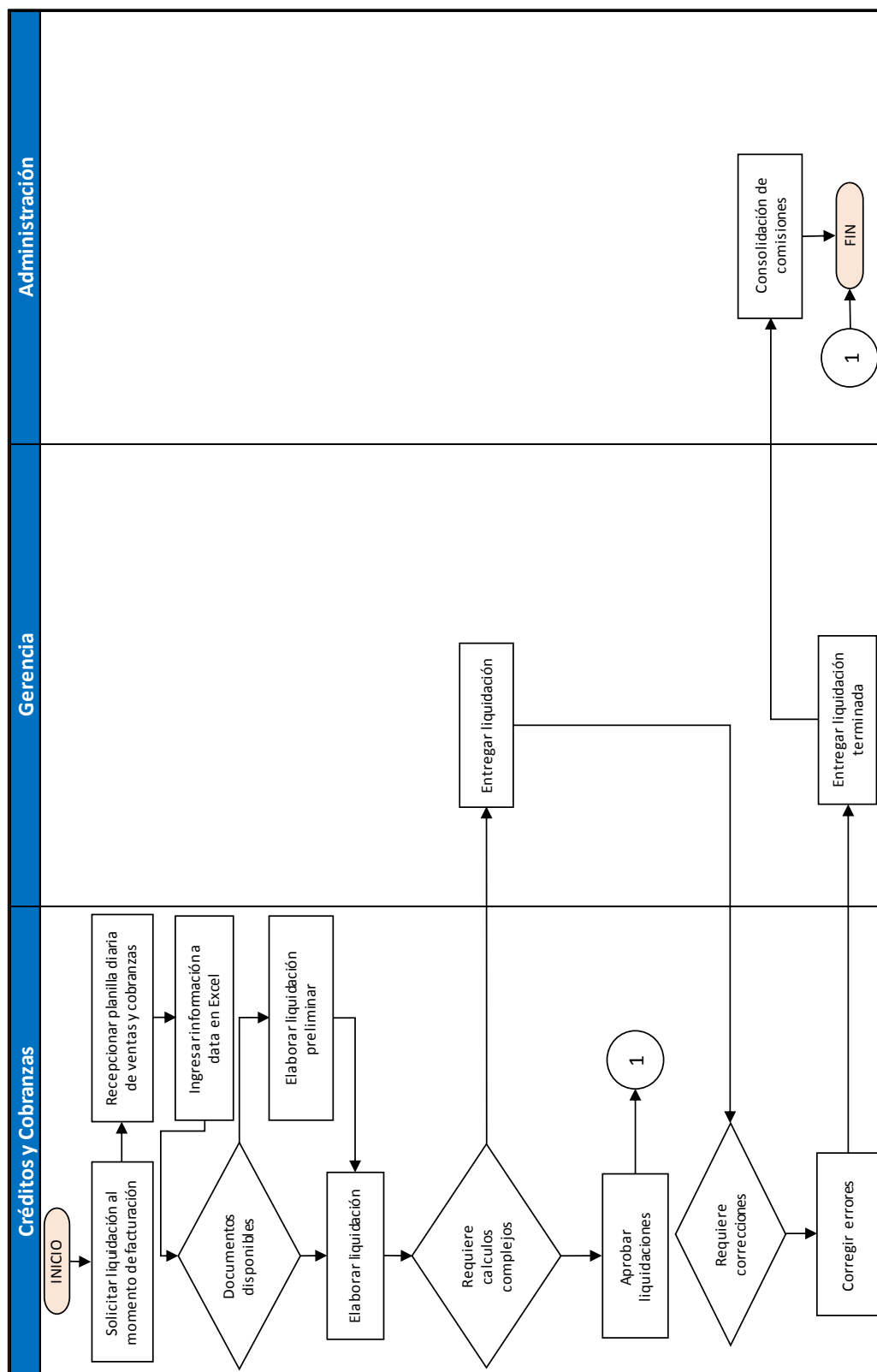
Fuente: Elaboración propia (2018)

Apéndice D6: Para comisiones

Gest Perú S.A.C.	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	
	Flujo documentación para cálculo de comisiones	Fecha: 15/03/2018
		Versión: 1.0
		Página: 7 de 7
POLÍTICAS		
- Los reportes de viaje deben ser entregados en la misma semana en que fueron realizados. - El vendedor tiene un plazo máximo de dos (2) días desde girada la factura, para entregar a Créditos y Cobranzas la liquidación de una factura. - Aquellas ventas simples o rutinarias, es decir aquellas no requieren cálculos especiales, pueden ser revisados y aprobados por Créditos y Cobranzas. - Las ventas que requieren información adicional como cálculo de gastos financieros, cálculo de comisiones adicionales, reportes adicionales, etc. serán revisados por Gerencia. - Los reportes de viaje deben ser corregidos en el plazo máximo de tres (3) días a partir de haber sido entregados por el vendedor.		
PROCEDIMIENTOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1. Se entregan documentos necesarios a Créditos: reporte de viaje, liquidación, gastos diversos.	Ventas y Servicio Técnico	
2. Se calculan comisiones de las ventas.	Créditos y Cobranzas	
3. Las comisiones simples se aprueban.	Créditos y Cobranzas	
4. Las ventas complejas se entregan a Gerencia para su aprobación.	Gerencia	
5. Las comisiones aprobadas se entregan a Administración para consolidar las comisiones del mes.	Créditos y Cobranzas	

Fuente: Elaboración propia (2018)

Diagrama de flujo: Flujo documentación para cálculo de comisiones



Fuente: Elaboración propia (2018)

Apéndice E. Productos

La empresa tiene como producto principal a los equipos de oficina, alrededor de los cuales se ofrecen productos y servicios complementarios. A continuación, se presenta un cuadro en el que se resume la línea de productos (y servicios) disponibles para sus clientes actuales y potenciales.

Equipos de oficina	Suministros	Repuestos	Accesorios	Servicio técnico	Alquiler
Actualmente los equipos de oficina que la empresa ofrece al público son los que se indican a continuación. - Impresoras - Duplicadoras - Plotters - Proyectoras - Écrans - Pantallas interactivas - Escáneres - Destructoras	Los productos que más se comercializan son los siguientes: - Tóner - Tinta - Rollo de máster - Cartucho de desecho - Otros	El cliente puede solicitar un repuesto, o el técnico después de haber evaluado un equipo, los solicita para poder realizar las acciones correspondientes. Los más demandados son los siguientes: - Actuador de papel - Embragues - Piñones - Uñas - Ruedas - Tambor - Otros	Entre los miles de accesorios que existen de las diferentes marcas, se mencionan algunos. - Alimentadores de papel - Caseteras - Gabinetes - Rack - Disco duro - Unidad de revelado - Otros	Se realiza mantenimiento: - Preventivo - Correctivo	Alquiler de equipos de oficina.

Cada marca ofrece múltiples equipos, los cuales dependen de la cantidad de trabajo que realizará el o los usuarios. En este apéndice se mostrarán los equipos de oficina más representativos, vendidos o alquilados por la empresa con algunas de sus características principales.

Impresoras o fotocopadoras

Para el caso de las impresoras, estas son de dos tipos:

- *Home office*: Para poca carga o volumen de copias/impresiones mensuales. Son apropiadas para uso personal o de oficina. Pueden o no ser multifuncionales¹¹. (Copymax, 2016).
- Producción: Son para copiado/impresión a gran escala. Tienen un rendimiento de hasta 100, 000 hojas mensuales. Son las solicitadas por las grandes empresas puesto que tienen una mejor calidad. (Copymax, 2016).

En ambos casos, tienen conexión en red lo que permite que varios ordenadores se conecten para poder realizar impresiones.

Los últimos equipos lanzados al mercado, tienen la posibilidad de imprimir y escanear vía Wi-Fi.

Las impresoras pueden ser en blanco y negro o a color. Trabajan con tinta o tóner. Se venden las marcas Toshiba, Brother, Sharp, Ricoh, Canon.



Home Office

Marca: Brother

Modelo: DCP-T500W. Inyección de tinta

- Impresiones, escáner y copiar en blanco y negro y a color
- Formato A4
- Volumen mensual 2,500 copias/impresiones
- Reducción / ampliación 25% a 400%
- Velocidad: 27 páginas por minuto (ppm) en negro y 10 ppm a color
- Interfaz en red. (Brother International, s/f)

¹¹ Multifuncional: Equipo que permite imprimir, fotocopiar, escanear.

Producción

Marca: Sharp

Modelo: AR-6023NA

- Copiado e impresión blanco y negro, en A3 y A4
- Escáner en A3 y A4 a color
- Velocidad de copia: 23 páginas por minuto
- Volumen mensual 30,000 copias/impresiones
- Alimentador automático de documentos
- By pass
- Interfaz de red. (Gest Perú, s/f, pág. 4).



Marca: Toshiba

Modelo: E-studio 2551C

- Copiado y escáner blanco y negro y color, en A3 y A4
- Escáner Color
- Velocidad de copia: 25 ppm
- Volumen mensual 70,000 copias/impresiones
- Interfaz en red
- By pass
- Unidad Dúplex
- Alimentador automático de documentos. (Copymax, s/f)



Marca: Brother

Modelo: MFC-L6900DW

- Impresiones y copias en blanco y negro
- Escáner en color
- Velocidad de copia: 52 ppm
- Reducción y ampliación de 25% a 400%
- Volumen mensual 10,000 copias/impresiones
- Unidad dúplex
- Alimentador automático de documentos. (Brother, s/f)



Duplicadoras

Su principal característica es que permite fotocopiar a gran volumen, y a un bajo costo de funcionamiento. La copia es más barata mientras más copias se realicen de un mismo documento. Funcionan solo con tinta y rollo de máster.

Solo permite fotocopias en negro, o de dos colores: rojo y negro.

Por el tipo de trabajo que realizan, nuestros principales clientes de duplicadoras, son las instituciones educativas (sacan muchas copias de un mismo documento)

La marca de duplicadoras que la empresa ofrece la marca Riso, líder mundial en duplicadoras.

Modelo: EZ230

- Resolución escaneo e impresión: 300 x 300 PPP
- Tiempo de elaboración: 25 segundos (para A4/vertical/ del master
- Reducción/ampliación: 141%, 122%, 116%, 94%, 87%, 82%, 71%
- Velocidad de impresión Aprox. 60 a 130 ppm. (Comunicaciones Gráficas, s/f).



Plotters

Es una impresora de formato ancho, es decir que permite obtener impresiones de gran formato o tamaño, tales como planos, gráficos de construcción: tamaño A0, A1, A2.

En la empresa la marca que se vende es Canon.

Modelo: IPF770

Impresión continua de gran volumen en 5 colores

Dimensión: 36 pulgadas

Resolución: 2400 x 1200

Tamaño gota de tinta: 4 pico litros

Capacidad de tinta: 130 ml. por color. (Gest Perú, s/f, pág. 6)



Proyectores

Se proponen dos tipos de productos, dependiendo del tipo de cliente:

- *Freelamp*: Son lo nuevo de la tecnología. Su fuente de luz es laser o LED. Se autorregulan de acuerdo a las condiciones de la sala. La marca Casio promotora de este nuevo formato, cuenta con certificado ISSOP, otorgado a empresas que crean productos sostenibles. (Casio, s/f)
- Con lámpara de mercurio: Su lámpara tiene que ser reemplazada una vez que se hayan cumplido sus horas (vida útil). Es necesario contar con un escenario oscuro.

Los dos tipos de proyectores, son vendidos en la empresa, en las siguientes marcas:

- *Freelamp*: Casio
- Lámpara de mercurio: Vivitek, BenQ

Freelamp

Marca: Casio

Modelo: XJ-V2

- Tipo: Tecnología híbrida láser y LED
- Contraste: 20.000:1
- Lúmenes: 3000
- intensidad del color: Hasta 1,07 mil millones
- Consumo de energía en funcionamiento: Modo Eco desactivado: 140 W (normal)/165 W (brillo) Modo Eco activado: 130 W (Eco1) /75 W (Eco5)
- Consumo de energía en suspensión: 0,23 W
- Encendido y apagado automático. (Casio, s/f).



Lámpara de mercurio

Marca: Vivitek

Modelo: D825es

- Dispositivo portátil
- Tipo: DLP
- Contraste: 2200:1
- Lúmenes: 2600
- Vida de lámpara (modo económico): 4,000 horas. (All Specs, s/f).



Marca: VenQ

Modelo: MS527

- Tipo: DLP
- Contraste: 13 000:1
- Lúmenes: 3300
- Vida de lámpara (modo económico): 6,000 horas. (BenQ, s/f).



Pantallas interactivas

También se les conoce como pizarras inteligentes.

Se conectan con un ordenador, iPad, Tablet o celular. Se maneja con un puntero o lápiz especial, o también de manera táctil, dependiendo de las características del equipo. (Gest Perú, s/f, pág. 8).

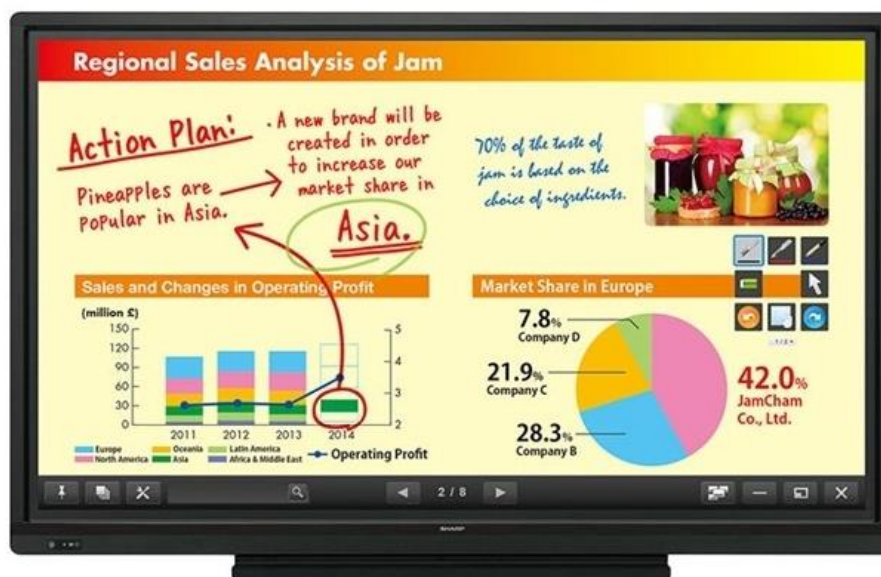
La marca que la empresa vende es **Sharp**.

Pantalla interactiva

Marca: Sharp

Modelo: PNL-703B

- Definición full HD de 70''
- Monitor táctil
- Pueden conectarse 4 usuarios a la vez. (Gest Perú, s/f, pág. 8).



Escáneres de producción

Muchas impresoras (*home office* o de producción) traen la función de escáner, sin embargo, la capacidad de estos es limitada y de poca capacidad. Los escáneres de producción tienen una capacidad de trabajo ideal para clientes corporativos. La marca que la empresa comercializa es Plustek

Modelo: Mobil Office D430

- Resolución: 600dpi x 600 dpi
- Tamaño: 21 cm hasta 1270 cm
- Capacidad: 2000 paginas diarias
- Velocidad: Simple 1.8 segundos y doble cara: 2.4 segundos. (Plustek, s/f)



Destructoras

Las destructoras o trituradoras, son equipos cuya función principal como su nombre lo da a conocer es el de destruir documentos u objetos con la finalidad de proteger información confidencial.

Las destructoras que ofrece la empresa son de la marca EBA, aunque su venta es prácticamente nula. Solo si se tratase de una solicitud especial de un cliente, se trae el producto.

Apéndice F. Control documentos para cálculo comisiones

DOCUMENTOS PARA CÁLCULO COMISIONES													Pendientes	Urgente	Puede revisar Créditos y Cobr	Por corregir
FECHA DOCUMENTACION LISTA	CONCEPTO	X	Nº	OBSERVACION	FECHA DE VIAJE	LUGAR	TECNICO	FECHA ENTREGA A ADMINISTRAC	FECHA ENTREGA A GERENCIA	FECHA DEVUELTO Y FIRMADO	FECHA CORRECCION ENTREGA A GERENCIA	CORREGIDO Y FIRMADO	Días desde listos los documentos	Días revisión	Total	
	PLANILLA															
	REPORTE VIAJE															
	LIQUIDACIÓN															
	OTROS															

Fuente: Elaboración propia (2018)

Apéndice G. Ficha control de llamadas

<i>Gest Perú S.A.C.</i>	Ficha de control de llamadas de cobranza
Cliente:	
Fecha de llamada 1:	
Se obtuvo respuesta: Sí: ☐ No: ☐	
Persona con quien se conversó:	
Comentarios:	
Fecha de llamada 2:	
Se obtuvo respuesta: Sí: ☐ No: ☐	
Persona con quien se conversó:	
Comentarios:	

Fuente: Elaboración propia (2018)

Apéndice H. Ficha control de cobranzas

<i>Gest Perú S.A.C.</i>	Ficha control de cobranzas	
Cliente:		
Fecha de envío de Estado de Cuenta:		
Se cumplió cobranza al vencimiento	Sí: ☐	No: ☐
Cobranza 1:		
Correo: ☐	Visita: ☐	
Llamada: ☐	Carta: ☐	
Se obtuvo pago	Sí: ☐	No: ☐
Se coordinó nueva fecha de pago	Sí: ☐	No: ☐
Nueva fecha de pago:		
Cobranza 2:		
Correo: ☐	Visita: ☐	
Llamada: ☐	Carta: ☐	
Se cumplió con pago acordado	Sí: ☐	No: ☐
Cobranza 3:		
Correo: ☐	Visita: ☐	
Llamada: ☐	Carta: ☐	
Se obtuvo pago	Sí: ☐	No: ☐
Cobranza 4 por Gerencia:		
Responsable de la cobranza 1,2 y 3:		

Fuente: Elaboración propia (2018)