

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN A LA CARTERA DE CLIENTES PARA  
MEJORAR LA GESTIÓN CREDITICIA DE “REPUESTOS Y ACCESORIOS  
CASTILLO S.R.L.” TRUJILLO - 2015**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORES:**

Br. Pérez Quezada, Edgar Daniel

Br. Tafur Paredes, Ricardo Javier

**ASESOR:**

Mg. Reyes Contreras, Marco Antonio

**Trujillo-Perú**

**2015**

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado

En cumplimiento de las disposiciones vigentes contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Escuela de Contabilidad de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestro criterio y consideración la presente tesis titulada:

**PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN A LA CARTERA DE CLIENTES PARA MEJORAR LA GESTIÓN CREDITICIA DE “REPUESTOS Y ACCESORIOS CASTILLO S.R.L” TRUJILLO - 2015**

Así mismo, aprovechamos la oportunidad para expresar las respectivas consideraciones a todas las personas, que en su calidad de docentes de la facultad de Ciencias Económicas. Nos brindaron la oportunidad de conocer la contabilidad.

Estamos convencidos que será una buena fuente de consulta, dada la importancia que tiene el sector comercio en la economía de la región.

Atentamente,

---

Br. Pérez Quezada Edgar Daniel

---

Br. Tafur Paredes Ricardo Javier

## **AGRADECIMIENTO**

*Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.*

**Edgar D. Pérez Quezada**

*A Dios por iluminarme durante estos años, a mi familia y en especial a mi madre y hermanas, quienes siempre me brindaron su apoyo incondicional, a los profesores que con sus consejos y lecciones me hicieron crecer como profesional, a mis compañeros, por hacer de esta aventura la mejor y para finalizar, como un grande dijo una vez. Gracias Totales.*

**Ricardo J. Tafur Paredes**

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que los procedimientos de evaluación a la cartera de clientes mejoran la gestión crediticia de la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”, Trujillo – 2015.

Para realizar esta investigación se aplicó el diseño Ex post- facto - explicativo, utilizando los métodos de análisis y síntesis, inducción- deducción y estadístico. El proceso de obtención de datos se realizó a través de entrevista y análisis documental. Entre los principales resultados obtenidos se pudo observar que actualmente se viene utilizando un procedimiento de evaluación a la cartera de clientes no estandarizado y criterios de evaluación insuficientes, lo cual dio como resultado un alto índice de morosidad, del 70.25% del total de cartera de clientes, originando falta de liquidez, incumplimiento de pagos con los proveedores, entidades financieras y públicas, entre otras.

Luego de la aplicación del nuevo procedimiento de evaluación a la cartera de clientes para mejorar la gestión crediticia, se logró reducir el índice de morosidad en 57.11 %, además de hacerse efectivo el cobro a los clientes, con lo que se consiguió pagar deudas contraídas con los proveedores, instituciones públicas y remuneraciones por pagar atrasadas.

## **ABSTRACT**

This research aims to demonstrate that the assessment procedures to improve customer portfolio credit management company "Castillo SRL Spare Parts and Accessories", Trujillo - 2015.

To do this research design is applied Ex post facto - explanatory, using methods analysis and synthesis, induction - deduction and statistical. The data collection process was conducted through interviews and documentary analysis. Among the main findings was observed which is currently using a method of evaluation to the client not standardized and criteria for insufficient evaluation, which resulted in a high delinquency rate of 70.25% of the total customer base causing illiquidity, missed payments to suppliers, financial and public institutions, among others.

After the implementation of the new assessment procedure to the customer base to improve credit management, it was possible to reduce the delinquency rate in 57.11%, plus cover the payment to customers, so it was possible to pay debts owed to providers, public institutions and remuneration payable in arrears.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	I
AGRADECIMIENTO .....	III
RESUMEN .....	IV
ABSTRACT .....	V
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1 Formulación del problema.....	12
1.1.1 Realidad problemática .....	12
1.1.2 Enunciado Del Problema.....	13
1.1.3 Antecedentes.....	13
1.1.4 Justificación .....	17
1.2 Hipótesis .....	18
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 Objetivo General .....	19
1.3.2 Objetivos Específicos: .....	19
1.4 Marco teórico.....	19
1.4.1 Procedimientos de evaluación a la cartera de clientes.....	19
1.4.2 Gestión crediticia.....	25
1.5 Marco conceptual .....	31
CAPÍTULO II	
MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS	
2.1 Material.....	34
2.1.1 La población .....	34
2.1.2 Marco Muestral .....	34
2.1.3 Muestra.....	34
2.1.4 Técnicas e Instrumentos y recolección de Datos.....	34

2.2 Procedimientos .....	34
2.2.1 Diseño de contrastación.....	35
2.2.2 Operacionalización de las variables: .....	35
2.2.3 Procesamiento y Análisis de Datos .....	37
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	
3.1 Presentación de resultados.....	39
3.1.1 Diagnóstico del procedimiento de evaluación crediticia a la cartera de clientes ...	39
3.1.2 Análisis de morosidad de la empresa “Repuestos y accesorios castillo S.R.L.” ....	45
3.1.3 Diseño y aplicación los procedimientos de evaluación a la cartera de clientes. ..	62
3.1.4 Evaluación de la gestión crediticia luego de la aplicación del procedimiento .....	74
3.1.5 Estados Financieros después de la implementación .....	81
3.2 Discusión de resultados .....	95
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES .....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	99
Libros .....	99
Revistas .....	100
Tesis .....	100
ANEXOS.....	102

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA N° 01</b>	Relación de variables.....	30
<b>TABLA N° 02</b>	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
<b>TABLA N° 03</b>	Operacionalización de las Variables .....	36
<b>TABLA N° 04</b>	Criterios de evaluación.....	40
<b>TABLA N° 05</b>	Detalle de los sub criterios .....	41
<b>TABLA N° 06</b>	Nivel de importancia según criterios .....	42
<b>TABLA N° 07</b>	Clientes morosos con más de un año de la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”, del 2008 al 2014 .....	45
<b>TABLA N° 08</b>	Muestra de la cartera morosa .....	46
<b>TABLA N° 09</b>	Montos adeudados por los principales clientes morosos .....	48
<b>TABLA N° 10</b>	Representación porcentual adeudado en función de la cartera de clientes total y cartera morosa .....	49
<b>TABLA N° 11</b>	Análisis vertical al Balance General .....	54
<b>TABLA N° 12</b>	Análisis vertical al Estado de Resultados .....	56
<b>TABLA N° 13</b>	Índice de morosidad anterior a la aplicación del procedimiento de evaluación a la cartera de clientes .....	57
<b>TABLA N° 14</b>	Cronograma de implementación de procedimientos de evaluación propuesta .....	64
<b>TABLA N° 15</b>	Nuevo procedimiento de evaluación a la cartera de clientes .....	65
<b>TABLA N° 16</b>	Manual del nuevo procedimiento de evaluación a la empresa Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L. ....	68
<b>TABLA N° 17</b>	Criterios y sub criterios de evaluación .....	72
<b>TABLA N° 18</b>	Plazos y montos a otorgar en función de la categoría del cliente .....	73
<b>TABLA N° 19</b>	Intereses moratorios .....	73



<b>TABLA N° 20</b>	Principales deudores .....	74
<b>TABLA N° 21</b>	Cientes categorizado como Clientes A .....	75
<b>TABLA N° 22</b>	Cientes categorizado como Clientes B.....	76
<b>TABLA N° 23</b>	Cientes categorizado como Clientes C.....	77
<b>TABLA N° 24</b>	Resumen total.....	78
<b>TABLA N° 25</b>	Índice de morosidad posterior a la aplicación del procedimiento de evaluación a la cartera de clientes .....	78
<b>TABLA N° 26</b>	Variación del IMOR después de la aplicación del procedimiento de evaluación a la cartera de clientes.....	79
<b>TABLA N° 27</b>	Cumplimientos de obligaciones con terceros.....	80
<b>TABLA N° 28</b>	Cumplimientos de obligaciones - Trib. y Ap. al Sis. de Pen. y Salud por Pagar .....	80
<b>TABLA N° 29</b>	Cumplimientos de obligaciones - Remuneraciones y participaciones por pagar.....	81
<b>TABLA N° 30</b>	Balance General después de la aplicación del procedimiento de evaluación a la cartera de clientes .....	81
<b>TABLA N° 31</b>	Estado de ganancias y pérdidas después de la aplicación del procedimiento de evaluación a la cartera de clientes .....	83
<b>TABLA N° 32</b>	Análisis horizontal comparativo del Balance General después de la aplicación del procedimiento de evaluación a la cartera de clientes....	84
<b>TABLA N° 33</b>	Análisis horizontal comparativo del Estado de Resultados después de la de aplicación del procedimiento de evaluación a la cartera de clientes .....	86
<b>TABLA N° 34</b>	Análisis financiero comparativo después de la aplicación del procedimiento de evaluación a la cartera de clientes .....	90
<b>TABLA N° 35</b>	contrastación de hipótesis .....	92

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA N° 01</b>	Procedimiento de evaluación a la cartera de clientes utilizado actualmente	39
<b>FIGURA N° 02</b>	Grado de importancia según criterios de evaluación	43
<b>FIGURA N° 03</b>	Plazos otorgados a clientes hasta el 2015 (meses y días)	47
<b>FIGURA N° 04</b>	Proporción adeudada por los principales clientes deudores en nuevos soles	48
<b>FIGURA N° 05</b>	Participación porcentual de los principales deudores en función de la cartera de clientes total	49
<b>FIGURA N° 06</b>	Participación porcentual de los principales deudores en función de la cartera morosa	50
<b>FIGURA N° 07</b>	Historial crediticio del cliente CVM hasta el 2015	51
<b>FIGURA N° 08</b>	Historial crediticio del cliente TC S.A.C hasta el 2015	52
<b>FIGURA N° 09</b>	Historial crediticio del cliente J C hasta el 2015	53
<b>FIGURA N° 10</b>	Simbología utilizada para el diagrama de flujos	62

# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Formulación del Problema**

### **1.1.1 Realidad Problemática**

Hoy en día, para conservar a los clientes y atraer a nuevos clientes, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. En nuestro país conciben a éste como fundamental para la gestión empresarial. A través de los créditos las empresas satisfacen la necesidad de llevar a cabo su proceso productivo además, facilita el proceso de toma de decisiones y contribuye a obtener mayores beneficios.

Los procedimientos de evaluación facilita la valuación de los clientes al momento de la asignación de un crédito, incrementando la rentabilidad, reduciendo costos, aumentando la productividad, mejorando los servicios y la relación con los mismos. Los Procedimientos de Evaluación son una herramienta de suma utilidad, ya que son utilizados para elaborar determinadas categorías de análisis, con lo que se consigue una mejor gestión a la cartera de clientes. Brachfield, P. (2009).

Se entiende por gestión crediticia o “administración de las cuentas por cobrar” al correcto manejo de los activos antes mencionados. Según Semple, R. (2010): Las Cuentas por Cobrar representan derechos u obligaciones a corto plazo por ventas y servicios prestados, son créditos a cargo de clientes, que pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles, tales como efectivo, aceptaciones, etc., y que por lo tanto pueden ser cobrados. Desde este punto de vista, se definen aspectos de análisis para una valoración cualitativa y cuantitativa de estos activos, como son: las políticas de créditos, las condiciones de créditos y las políticas de cobro.

También la gestión crediticia es crear condiciones, construir escenarios adecuados, proveer capacidades e instituciones a los equipos de trabajo; podemos considerar que la gestión crediticia son guías para orientar la acción, previsión, visualización empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades habrá de realizarse para lograr objetivos en el

tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

La empresa Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L., una empresa privada dedicada a la venta de repuestos y accesorios para buses y camiones de la marca Mercedes Benz, perteneciente al Régimen General del Impuesto a la Renta. En la actualidad no cuenta con procedimientos estandarizados de evaluación para el manejo de la cartera de clientes, ocasionando una inadecuada administración crediticia; dando como efecto: mora, falta de liquidez, incumplimiento de pagos con los proveedores, bancos, SUNAT, personal, servicios, endeudamientos a corto, mediano y largo plazo, descontento de proveedores y personal, pérdida de clientes, pérdidas por cobranzas dudosas, bajos niveles de capital de trabajo entre otros.

Teniendo en cuenta los problemas antes mencionados, se realiza el presente estudio, con el objetivo de mejorar la gestión crediticia.

### **1.1.2 Enunciado Del Problema**

¿De qué manera la aplicación de los procedimientos de evaluación a la cartera de clientes, mejora la gestión crediticia de la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”, Trujillo - 2015?

### **1.1.3 Antecedentes**

#### **1.1.3.1 Antecedentes Internacionales**

- **Aranda, K. (2012).** *Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vivar., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012.* Universidad del Azuay, Ecuador

Llegando a las siguientes conclusiones:

- Al evaluar el proceso de control interno de las cuentas por cobrar de la Empresa de transportes y servicios Vivar, en el periodo 2012. Concluimos que, esta influye significativamente en la eficiencia y gestión de las cuentas por cobrar; en esta investigación hemos comprobado que el control interno no se desarrolla de manera eficiente y efectiva, debido a que la falta de supervisión en el área es muy limitada, por lo tanto se realizan procedimientos informales que no permiten el óptimo desarrollo de las actividades.
- Después de haber evaluado el control interno mediante los componentes de control (COSO), se detectó que en el área de cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vivar. Se aplican controles internos deficientes porque no existen supervisiones en esta área, el personal no está siendo capacitado para afrontar responsabilidades de manera eficiente, la evaluación crediticia al cliente se realiza de manera deficiente al momento de otorgarle el crédito.
- **Vera, E. (2012).***Incidencia de la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez y rentabilidad de la empresa hierros San Félix C.A, periodo 2011.* Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela.

Llegando a las siguientes conclusiones:

- No se llevan manuales de procedimientos, lo cual obstaculiza el buen desempeño de las funciones de los departamentos crédito y cobranza, existiendo casos en que las cuentas por cobrar se vencen porque las facturas no son cobradas a tiempo y por la demora de la cancelación de la factura la empresa no tiene medidas de presión para los clientes morosos.

- Se pudo observar que existe una falta de comunicación entre los departamentos de venta y cobranza, además la empresa no maneja provisiones para cuentas incobrables.

### 1.1.3.2 Antecedentes Nacionales

- **Sánchez, P. y León, J. (2007).***Propuesta para mejorar los procesos en incrementar la velocidad en el tiempo de respuesta para la evaluación crediticia En el Banco de Crédito del Perú-* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.

Llegando a las siguientes conclusiones:

- Para realizar mejoras de procesos hemos especificado estrategias como la descentralización, comunicación, procesos múltiples y la identificación de las causas y efectos que nos permitan adquirir o actualizar tecnología.
  - Los sistemas de control y seguimiento son herramientas necesarias para una adecuada gestión de proceso y de las operaciones ya que permitirán detectar errores y corregirlos en algunos casos.
- **Garnica, C. (2008).***Diseño de un modelo de mejoramiento en los procesos de evaluación de una microempresa de servicios de gestión bancaria: Garycorp S.A.* Universidad ESAN, Lima.

Llegando a las siguientes conclusiones:

- El modelo propuesto disminuye totalmente los tiempos de espera, incrementa el valor agregado en cada actividad y aporta el costo del valor agregado; lo que hace pensar, que vale la pena implementar el mejoramiento de procesos sugerido.

- Las actividades que desarrolla la empresa actualmente, tienen una base empírica, es decir, no se rige bajo un orden consecutivo de pasos técnicos y analizados; sino en base lógica y en función de la experiencia.

### 1.1.3.3 Antecedentes Locales

- **Pérez, M. (2013).** *Rediseñar los procesos de otorgamiento de crédito de la empresa Tapia Servicios Industriales S.A.C del año 2012* – Universidad Privada del Norte, Trujillo.

Llegando a las siguientes conclusiones:

- La inexistencia de adecuados manuales de recuperación de cartera origina que los oficiales de crédito no tengan criterios de cobranza bien fundados, lo que implica que el personal no realice de la mejor manera la gestión de cobro ocasionando la acumulación de créditos vencidos. Un factor más que afecta en la mejora de la gestión de cobro es que no existen manuales de procesos y procedimientos para el otorgamiento de créditos.
  - Dentro del proceso de encuesta se pudo encontrar que existe mucha demora en el proceso de otorgación de créditos y esto se produce debido a que el talento humano no conoce realmente sus tareas específicas, motivo por el cual las actividades internas han afectado el ambiente laboral, provocando la inconformidad de los clientes que buscan acceder a créditos rápidos y seguros.
- **Uceda, L.& Villacorta, F. (2014).** *Las políticas de ventas al crédito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa Import*



*Export Yomar E.I.R.L. En la ciudad de Lima periodo 2013–*  
Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Llegando a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que las políticas de ventas al crédito si influyen en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. del año 2013, según evaluación y análisis a una muestra de 100 clientes, se determinó que la morosidad, es a consecuencia del incumplimiento de los requisitos normados en las tres políticas de créditos establecidas por la empresa.
- Se analizó el nivel de influencia que tienen los requisitos de las políticas de ventas en la morosidad, demostrándose en una muestra de 100 clientes, que en las tres políticas de crédito, los clientes que incumplieron los requisitos establecidos para los créditos, representan el mayor porcentaje de morosidad con que cuenta la empresa.

#### **1.1.4 Justificación**

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

##### **1.1.4.1 Teórica**

La investigación que respalda el presente trabajo de investigación se ha planteado basada en la inexistencia de Procedimientos de Evaluación, razón por la cual la empresa de Repuestos y Accesorios Castillo SRL y en general muchas empresas comercializadoras de repuestos, no tienen un buen manejo de ésta, ocasionando morosidad por parte de sus clientes, inadecuadas políticas crediticias, en ocasiones falta de liquidez, desconocimiento de sus principales clientes, problemas en sus políticas de descuentos y ofertas, manejos de precios, stock insuficiente, entre otras.

#### **1.1.4.2 Práctica**

Los resultados de la investigación permitirán conocer el impacto que tiene los procedimientos de evaluación, a la cartera de clientes en la gestión crediticia de la empresa Repuestos y Accesorios Castillo SRL. Brindando información acerca de cómo se ven afectados los resultados económicos y financieros. Además sin merecer importancia, el presente trabajo tendrá el objetivo de ser beneficioso para, el directorio, gerencia, administrador, estudiantes, docentes de nivel universitario, empresas del rubro y autoridades correspondientes que desean conocer de la aplicación.

#### **1.1.4.3 Metodológica**

La presente investigación utiliza el paradigma cuali-cuantitativo. Cualitativo porque, en la presente investigación indica la realidad de los procedimientos de evaluación a la cartera de clientes, lo cual es posible mediante la observación acerca de la realidad del área en estudio, donde se han recogido datos que luego se analizan para poder emitir criterios, opiniones y juicios de valor. La perspectiva cuantitativa permite examinar los datos numéricos después de haber aplicado las técnicas e instrumentos de recolección de datos además de, especificar la composición de la población.

### **1.2 Hipótesis**

La aplicación de los procedimientos de evaluación a la cartera de clientes, reducirá la morosidad, mejorando la gestión crediticia de la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L”, Trujillo – 2015.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo General

Demostrar que los procedimientos de evaluación a la cartera de clientes mejoran la gestión crediticia de la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”, Trujillo - 2015.

### 1.3.2 Objetivos Específicos:

- Analizar el procedimiento de evaluación crediticia a la cartera de clientes para determinar el índice de morosidad de la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”
- Diseñar y aplicar los procedimientos de evaluación a la cartera de clientes de la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”
- Evaluar la gestión crediticia luego de la aplicación de procedimientos de evaluación de la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”

## 1.4 Marco teórico

### 1.4.1 Procedimientos de evaluación a la cartera de clientes

- Según **Brachfield (2009)** los procedimientos de evaluación enfocados a administrar la cartera de clientes, son el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente , vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos de 1 a 30 días, 30 a 60 , 60 a 90 y más de 90 días.
- Para **Chan (2014)** la cartera de socios son los componentes básicos del Activo Corriente. Por lo tanto determinar qué porcentaje corresponde a cartera nos

ayuda a determinar si hay un exceso, generando lo que se denomina "fondos ociosos", los cuales tienen un alto costo de oportunidad y financiación.

- En la opinión de **Hope (2009)** la cartera es el componente más líquido del activo corriente. Existe una parte mínima de inversión en cartera que la empresa necesita en todo momento y es la cartera corriente, por otro lado y como consecuencia de mayor crecimiento en facturación existe lo que se denomina cartera vencida, esta es la que hay que controlar, puesto que en sanas finanzas, hay que determinar cuanta cartera debe ser financiada con fuentes de largo plazo y cuanta de corto plazo
  
- **Massachs (2010)** la cartera de créditos es el activo más importante de las Entidades, debido a que constituye la principal fuente generadora de ingresos, por lo que las operaciones de crédito deben sustentarse adecuadamente en análisis objetivos de riesgo y realizarse de acuerdo a estrategias, políticas y procedimientos establecidos por cada entidad.
  
- Según **Amat (2013)** la evaluación permanente de la cartera de créditos permite conocer el grado y la naturaleza de los diferentes riesgos que pueden afectar a este activo y por tanto ocasionar pérdidas al patrimonio de la empresa, las que deben ser oportunamente identificadas para la constitución de provisiones. En consecuencia, resulta imperativo que cada una de las entidades establezca adecuados sistemas de evaluación de cartera de créditos y control de sus riesgos inherentes.

#### **1.4.1.1 Políticas de Crédito**

**Chalupowicz (2007)** toda organización que vende servicios o productos en el mercado, ya sea doméstico o internacional, debería contar con una política de crédito. Si bien los controles internos en un proceso como

ventas y cuentas por cobrar, normalmente existen, ya sea de manera formal o no, la elaboración de una sólida política de crédito puede ayudar a las organizaciones a entender mejor como trabajan, cómo recaudan, y que problemas podrían existir que les impida disponer de un mejor flujo de caja.

Esta política de crédito de toda organización debe ser un documento de carácter orientativo para asegurar que todas las actividades que en su conjunto constituyan el ciclo de cobranzas, y que comprende desde la recepción de la orden del cliente hasta el depósito bancario de la cobranza, son llevadas a cabo de la manera más eficiente de modo tal de reducir el plazo del ciclo de cobranza a lo más bajo posible y asimismo apoyar los objetivos de flujo de caja de la compañía. Existen varias políticas que deben emplearse para el manejo efectivo de las cuentas por cobrar, como lo son: políticas restrictivas, liberales y racionales.

#### **1.4.1.1.1 Políticas restrictivas.**

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

#### **1.4.1.1.2 Políticas liberales.**

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

#### **1.4.1.1.3 Políticas racionales.**

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa.

Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

#### **1.4.1.2 Administración de cuentas por cobrar**

La administración de las cuentas por cobrar se inicia con la decisión de si se debe o no conceder crédito según **Carbonell (2011)** al determinar una política óptima de crédito que se ajuste a las necesidades de la empresa, los administradores deben considerar diversas variables

controlables que pueden utilizar para alterar el nivel de las cuentas por cobrar, entre ellas, los procedimientos de crédito y cobranza. Los procedimientos de crédito se refieren a los criterios que utiliza una compañía para seleccionar a los solicitantes de crédito, para determinar a cuáles de sus clientes conceder crédito y el monto.

El establecimiento de una política óptima de crédito exige que la empresa examine y trate de medir los costos y los rendimientos marginales asociados con distintas políticas. Por ejemplo, una extensión de crédito posiblemente estimule las ventas y genere aumentos en las utilidades (suponiendo que se mantienen constantes otros factores como precios, costos de producción y otros gastos); pero, también puede aumentar los niveles de inventarios; y el control de nuevas cuentas de crédito y cobranza también tienen como resultado costos adicionales

#### **1.4.1.3 Políticas de cobranza.**

Según **Perdomo(2010)** son decisiones básicas para determinar y evaluar los procedimientos que sigue una empresa para cobrar a su vencimiento las cuentas a cargo de clientes. Generalmente esta política es muy variable y está condicionada al mercado y giro del negocio en que opera la empresa.

El proceso de cobro puede ser costoso pero se requiere de firmeza para no prolongar la gestión de cobro y reducir al máximo las pérdidas por cuentas incobrables. Por tanto, los procedimientos de cobranza son los métodos que una compañía utiliza para intentar el cobro de cuentas vencidas. Los métodos de uso más común son: envío de cartas, llamadas telefónicas, empleo de agencias de cobro, y acciones legales. A medida que los negocios crecen se vuelven más complicados y exigentes, así también la gestión del crédito; y si la gerencia no administra bien las

cuentas por cobrar y el crédito, los deudores pueden llegar a controlar el futuro de una empresa.

#### **1.4.1.4 Proceso de seguimiento y control de la cartera**

Para **Carbonell (2011)** una manera de determinar las políticas de seguimiento y control de la cartera es cuando se implementa un manual de procedimientos para la administración eficiente de la misma

Este procedimiento debe incluir:

- Categorización de la cartera por el nivel de riesgo
- Calificación de la cartera por edad de vencimientos
- Establecer periodos de evaluación de la cartera considerando aspectos como capacidad de pago , solvencia del deudor y solidarios , garantías , y cumplimiento de los términos pactados
- Consultas a centrales de riesgo

#### **1.4.1.5 La provisión de cartera**

Se entiende por provisión de cartera según, **Gallagher (2011)** al valor que la empresa, según análisis del comportamiento de su cartera, considera que no es posible recuperar, y por tanto debe provisionar.

Siempre que una empresa realice ventas a crédito corre el riesgo que un porcentaje de los clientes no paguen sus deudas, constituyéndose para la empresa una pérdida, puesto que no le será posible recuperar la totalidad de lo vendido a crédito.

#### **1.4.1.6 Morosidad**

Según **Díaz (2014)** la morosidad hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago. En el caso de los créditos concedidos por las



entidades, normalmente se expresa como cociente entre el importe de los créditos morosos y el total de préstamos concedidos, dando como resultado la falta de liquidez a corto y mediano plazo, según el rubro comercial.

Así, la tasa de morosidad se define como:

$$\text{Tasa de morosidad} = \text{Créditos impagados} / \text{Total de créditos.}$$

Se pueden distinguir cuatro tipos de situaciones en los riesgos correspondientes a las operaciones financieras:

1. **Riesgo normal:** Aquellas operaciones para las que se disponga de evidencia objetiva y verificable que haga altamente probable la recuperación de todos los importes debidos.
2. **Riesgo su estándar:** Aquellas operaciones que si bien no pueden ser consideradas como dudosas o fallidas, sí presentan ciertas debilidades que pueden suponer la asunción de pérdidas por parte de la entidad financiera mayores que las coberturas genéricas dotadas.
3. **Riesgo dudoso:** Son aquellas que presenten un retraso en el pago superior a 90 días (3 meses).
4. **Riesgo fallido:** Son aquellas operaciones cuya recuperación se considera remota, por lo que procede darlas de baja del activo.

#### 1.4.2 Gestión crediticia

Se entiende por gestión crediticia o “administración de las cuentas por cobrar” al correcto manejo de los activos antes mencionados. Según **Simple (2010)** las Cuentas por Cobrar representan derechos u obligaciones a corto plazo por ventas y servicios prestados, son créditos a cargo de clientes, que pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles, y que por lo tanto pueden ser cobrados. Desde este punto de vista, se definen aspectos de análisis para una valoración

cualitativa y cuantitativa de estos activos, como son: las políticas de créditos, las condiciones de créditos y las políticas de cobro.

Según **Delgado (2008)** el análisis a la gestión crediticia, permite medir la eficiencia con la cual una organización utiliza sus activos y otros recursos, mediante los denominados indicadores de eficiencia o actividad; los mismos están enfocados básicamente a determinar la celeridad con la que cuentas específicas se transforman en ventas o efectivo; es decir, son valores que muestran que tan efectivamente son manejados los activos totales, activos fijos, inventarios, cuentas por cobrar, el proceso de cobranzas y cuentas por pagar.

#### **1.4.2.1 Crédito:**

Según **Amat (2012)** un crédito se define como una prerrogativa de comprar ahora y pagar en una fecha futura, en la actualidad es un sistema moderno de comercialización mediante el cual una persona o entidad asume un compromiso de pago futuro (deudor) por la aceptación de un bien o servicio ante otra persona o entidad (acreedor); en cual los pagos de las mercancías se aplazan a través del uso general de documentos negociables. Ej. Letras de cambio, cartas de crédito, factura conformada, etc.

Para efectos de nuestra investigación definiremos las Cuentas por Cobrar. Son los activos que posee una empresa, como consecuencia de haber otorgado créditos a sus clientes.

##### **1.4.2.1.1 Sujetos del Crédito:**

Es la persona natural o jurídica que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente ser favorecido con el otorgamiento de un crédito, en efectivo o venta de un artículo con facilidades de pago.

##### **1.4.2.1.2 Composición de los Créditos:**

Está compuesto por:

- Solicitante del Crédito (Clientes deudores)
- Otorgante del Crédito (Acreedores)
- Documentos a cobrar: Facturas, letras, pagares; etc.
- Deudores Morosos
- Garantías Reales o Prendarias
- Tasa de Interés Pactada
- Monto del Crédito
- Plazos y modalidad de pago

#### 1.4.2.1.3 Clasificación de los Créditos

**Amat (2012)** los clasifica en:

- a. **Créditos formales:** Los créditos formales son todos aquellos créditos que tienen características contractuales; en que las partes contratantes se obligan mutuamente al cumplimiento del mismo. Es decir este crédito se formaliza por escrito entre ambas partes.

Entre los créditos formales tenemos:

- **Créditos de Consumo o Créditos Comerciales:** Son todos aquellos créditos otorgados por las empresas al público en general. Y que son destinados a satisfacer las necesidades del público en general.
- **Créditos Empresariales:** Son todos aquellos créditos celebrados entre empresas.
- **Créditos Bancarios:** Son todos aquellos créditos otorgados por las empresas del sistema financiero a las distintas empresas.

- b. **Los créditos informales:** aquellos que no cuentan con estas características.

**1.4.2.1.4 Tipos de Créditos:** Según **Amat(2012)** los créditos pueden ser de las siguientes tipos de acuerdo

**a. Por su Exigibilidad y Plazos de Pago**

- Créditos a Corto Plazo
- Créditos a Mediano Plazo
- Créditos a Largo Plazo

**b. Por su Naturaleza:**

- Con Garantía: El Crédito con Letra de Cambio Avalada.
- El Crédito con Letra Simple no Avalada.
- Pagaré Crédito Respaldo por Pagaré.
- Sin Garantía.

### **1.4.2.2 Operatoria del Crédito**

De acuerdo con la publicación de **Gonzalez (2013)** debe existir una solicitud de intenciones en las que se especifique claramente los requerimientos del cliente (plazo, tipo de amortizaciones, periodos de gracia, valores residuales, tasa de interés, fondos, objeto, y la forma de pago). Una vez aprobado el crédito es necesario elaborar el contrato correspondiente donde se establecerá claramente las obligaciones del prestatario como del ente financiero. Se deberá establecer el calendario de pago de las amortizaciones. Es necesario estar en completo seguimiento del crédito ya que la economía del cliente es bastante cambiante y tenemos que tener permanentemente información que nos corroboren con el crédito.

Aspectos necesarios en el análisis.

- Seriedad
- Simulación de capacidad de pago
- Situación patrimonial
- Garantías
- Riesgo del Crédito

Factores a Tener en Cuenta.

- a) La reputación crediticia del cliente
- b) Referencia de Crédito
- c) Periodos de pago promedio
- d) Persona natural (promedio de ingresos)
- e) Persona Jurídica (Estados Financieros)

#### 1.4.2.3 Fijación de los Términos del Crédito

**González(2013)** si decide a otorgar un crédito se deben de tomar en cuentas las siguientes pautas, según González:

- En cuanto al plazo de crédito se debe de establecer una política de plazo.
- Se debe de establecer el porcentaje de descuento.
- Se debe de establecer montos estándar de crédito.
- Tasa de interés.

#### 1.4.2.4 Indicadores financieros

**Gómez(2012)** refiere que las razones o índices financieros no son más que relaciones que se estableces entre cifras de los estados financieros, para facilitar su análisis e interpretación.

Dependiendo de la orientación que se dé al cálculo de las razones financieras se agrupan en cuatro grandes grupos (Liquidez, Apalancamiento, Actividad y Rentabilidad).

- **Razones de Liquidez:** Miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tendencia de activos líquidos, mas no a la capacidad de generación de efectivo
- **Razones de Apalancamiento:** Mide en grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la

contribución de terceros (endeudamiento), como la de los propietarios.

- **Razones de Actividad o Gerencia:** Evalúan la habilidad con la cual la empresa o la gerencia utiliza los recursos con lo que dispone.
- **Razones de Rentabilidad:** Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles. Por esta definición la mayoría de indicadores tiene que ver con la relación de la utilidad neta con ciertos elementos de los estados financieros.

**Tabla N° 01: Relación de variables**

<p><b>Procedimientos de evaluación a la cartera de clientes</b></p>	<p>La administración de las cuentas por cobrar forma parte de la administración del crédito, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de variables tales como políticas de crédito comercial concedido a clientes y estrategia de cobros. Al mismo tiempo, resulta imperativo el uso de las distintas razones financieras, que ayudan a medir la gestión llevada a cabo y facilita la toma de decisiones. <b>Demestre, A. (2006).</b></p>
<p><b>Gestión crediticia</b></p>	

FUENTE: Demestre. A., Decisiones Financieras: una necesidad empresarial, pág. 92; 2006

ELABORADO: LOS AUTORES

## 1.5 Marco conceptual

- **Amortizaciones:** La amortización financiera es el reintegro de un capital propio o ajeno, habitualmente distribuyendo pagos en el tiempo. Suele ser el producto de una prestación única, que genera una contraprestación múltiple con vencimiento posterior. Gonzáles, O. (2013).
- **Balance:** El balance muestra el patrimonio con el que cuenta la empresa en una fecha determinada; de ahí lo acertado de asemejarlo a una fotografía de la riqueza empresarial; Se puede observar que, en el modelo establecido para la formulación del balance tanto en el activo como en el pasivo. Gallagher, C. (2011)
- **Cartera de clientes:** Una cartera de clientes comprende varios grupos que forman parte de la base de clientes de una empresa es decir, es un registro o directorio de los compradores actuales y de los posibles clientes. Massachs, M. (2010).
- **Efectivo:** Es un recurso controlado por la entidad, usado como medio de intercambio, representado por billetes, moneda fraccionaria u otras formas de cheques y giros bancarios, a favor de la empresa, denominados en moneda de curso legal, y en moneda extranjera. Delgado, J. (2008).
- **Gestión crediticia:** Se entiende por gestión crediticia o “administración de las cuentas por cobrar” al correcto manejo del legajo de clientes, para el mayor aprovechamiento de sus fondos a cambio de productos terminados. Delgado, J. (2008).
- **Las Cuentas por Cobrar:** Las cuentas por cobrar constituyen el crédito que la empresa concede a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario

de un negocio, como resultado de la entrega de artículos o servicios. Vetancor, O. (2010).

- **Patrimonio:** El patrimonio, desde el punto de vista contable, se define como un conjunto cualitativo y cuantitativo de bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa. Amat, O. (2013).
  
- **Procedimientos de evaluación:** Los procedimientos de evaluación enfocados a administrar la cartera de clientes, son el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Brachfield, P. (2009).



# **CAPÍTULO II: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS**

## 2.1 MATERIAL

### 2.1.1 La población

La población para el presente trabajo de investigación está conformada por los cinco instrumentos de gestión crediticia a la cartera de clientes de la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”, Trujillo – 2015.

### 2.1.2 Marco Muestral

El marco muestral para el presente trabajo de investigación comprende la lista de los instrumentos de gestión crediticia a la cartera de clientes de la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”, Trujillo – 2015.

### 2.1.3 Muestra

Para el presente trabajo se ha considerado una muestra a conveniencia; está comprendida por los cinco instrumentos de gestión crediticia a la cartera de clientes de la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”, Trujillo – 2015, ya que se considera representativa y adecuada.

### 2.1.4 Técnicas e Instrumentos y recolección de Datos

**TABLA N° 02: Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<b>Análisis documental</b>	<b>Guía de análisis documental:</b> Nos permitió evaluar lo concerniente al proceso de evaluación a la cartera de clientes que se viene utilizando en la empresa, para así poder describirlos y analizarlos.

ELABORADO: LOS AUTORES

Complementariamente se utilizó la técnica de la entrevista, con su respectivo instrumento (Guía de entrevista), el cual nos permitió evaluar el grado de

desenvolvimiento de actividades crediticias de la empresa, poniendo énfasis en las operaciones de crédito que se hace diariamente en la empresa, aplicándose al gerente general de la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”.

## **2.2 PROCEDIMIENTOS**

### **2.2.1 Diseño de contrastación**

El diseño que se ha utilizado para efectos del presente trabajo de investigación es el que corresponde al tipo de investigación Ex post-facto –explicativo, donde los hechos ya ocurrieron y en el que se trata de examinar la mejora de la evaluación de los créditos.

Siendo su representación gráfica la siguiente:

**01-----X-----02**

**Donde:**

**O1 = Medición de la gestión crediticia antes de la Aplicación del nuevo procedimiento de evaluación a la cartera de clientes.**

**O2 = Medición de la gestión crediticia después de aplicar la Aplicación del nuevo procedimiento de evaluación a la cartera de clientes.**

**X = Aplicación del nuevo procedimiento de evaluación a la cartera de clientes.**

Esto significa que la información revelada nos permitió inferir que los procedimientos de evaluación a la cartera de clientes mejora la gestión crediticia, reduciendo la morosidad de la empresa “Repuestos y Accesorios Castiollo S.R.L.”  
Trujillo -2015

### **2.2.2 Operacionalización de las variables:**

La operacionalización de las variables para el siguiente trabajo, es la que se muestra a continuación.

**TABLA N° 03: Operacionalización de las Variables**

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>SUB VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TIPO DE VARIABLE</b>	<b>ESCALA DE MEDICION</b>
<p><b><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u></b>  <b>LA APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN A LA CARTERA DE CLIENTES</b></p>	<p>La aplicación de procedimientos de Evaluación, es una herramienta para elaborar determinadas categorías de análisis, con lo que se consigue una mejor gestión a la cartera de clientes.</p> <p>Se afirmar que un adecuado procedimiento de evaluación, es en esencia, categorizar, otorgar y recuperar las operaciones al crédito.(Perdomo A, 2010)</p>	Capacidades del personal	Formación del personal.	Cualitativa	Nominal
		Procedimientos de evaluación	Criterios de evaluación	Cualitativa	Nominal
<p><b><u>VARIBLE DEPENDIENTE</u></b>  <b>LA GESTIÓN CREDITICIA</b></p>	<p>La Gestión crediticia o “administración de las cuentas por cobrar”, representan derechos u obligaciones a corto plazo por ventas y servicios prestados.(Semple R, 2010)</p>	Nivel Morosidad	Índice de morosidad	Cuantitativa	Razón
		Nivel de Liquidez	Índice de liquidez	Cuantitativa	Razón
			Índice de rotación de cuentas por cobrar.	Cuantitativa	Razón

ELABORADO: LOS AUTORES

### 2.2.3 Procesamiento y Análisis de Datos

Se aplicaron las siguientes técnicas para analizar la información obtenida de la investigación:

- **Análisis documentario:** Nos permitió ordenar los documentos recolectados directamente de la empresa sin distorsiones para así poder describirlos y analizarlos.
- **Indagación:** Nos permitió buscar información dentro de la empresa “Repuestos y accesorios Castillo S.R.L.” concerniente al tema en estudio.
- **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes:** Nos permitió resumir la información proveniente de los documentos de la empresa en estudio.
- **Formulación de gráficos:** Para facilitar la comprensión de los resultados se elaboraron graficas de barras y circulares.

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- **Ordenamiento y clasificación:** Los resultados se presentan en cuadros de doble entrada con indicadores de rentabilidad del antes y después de aplicado el nuevo procedimiento de evaluación a la cartera de clientes.
- **Proceso computarizado:** Los datos recolectados y resueltos en hojas elaboradas en base al trabajo propuesto se aplicaron, empleando el programa SPSS V23.0.0 y Microsoft office.

**CAPÍTULO III:  
PRESENTACIÓN Y  
DISCUSIÓN DE  
RESULTADOS**

### 3.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

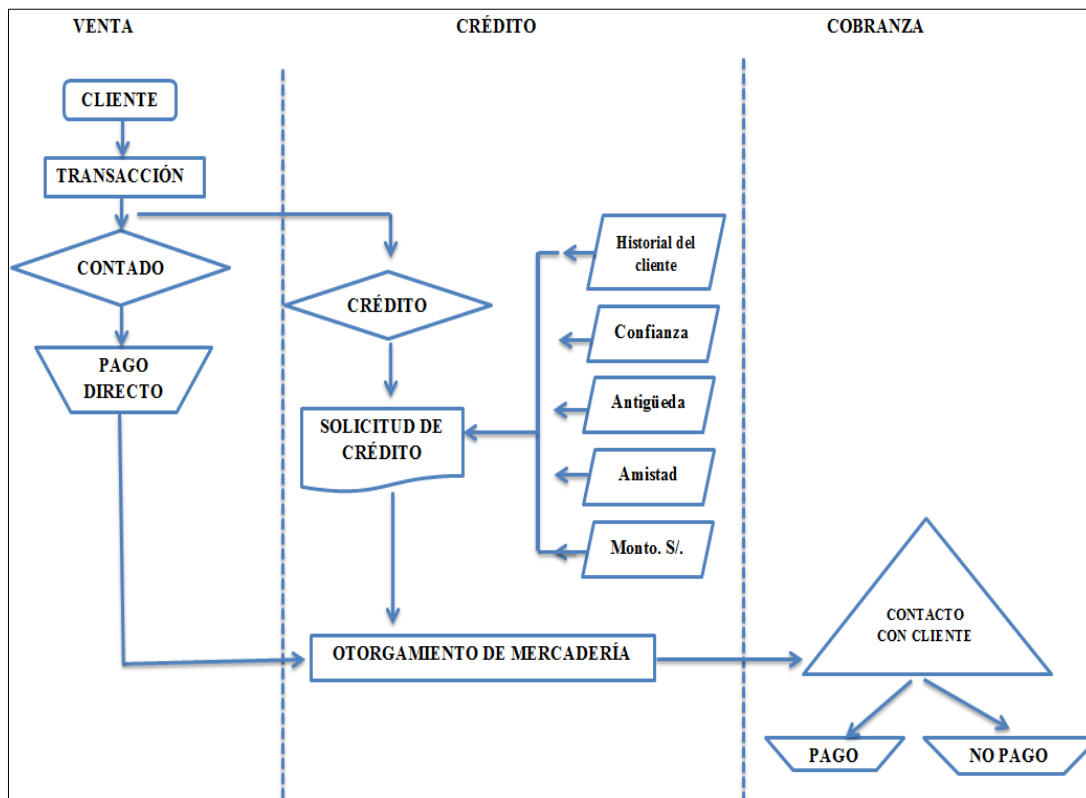
En el presente capítulo se exponen los resultados de las causales de estudio, con el objeto de contrastar la hipótesis para el cumplimiento y verificación del objetivo general en estudio, se ha realizado a través de análisis documental y entrevista al gerente general de la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”, Trujillo – 2015.

#### 3.1.1 Diagnóstico del procedimiento de evaluación crediticia a la cartera de clientes

##### 3.1.1.1 Análisis documental

El procedimiento de evaluación a la cartera de clientes actual es el siguiente:

**FIGURA N° 01: Procedimiento de evaluación a la cartera de clientes utilizado actualmente**



FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

La figura N° 01, muestra los procedimientos actuales que la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”, viene efectuando en las operaciones de ventas, tanto al contado como al crédito, dividiéndose en tres fases; venta, crédito y cobranza.

En la fase de ventas, se realiza la operación al crédito y/o al contado, en la fase de crédito, se evalúa a los clientes de acuerdo a los criterios de evaluación existentes, para autorizar la entrega de mercadería y para la fase de cobranza, se hace uso de los mecanismos de cobranza, que consiste en llamadas telefónicas.

Con respecto al nivel de importancia de los criterios y sub criterios de evaluación, que la gerencia de la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”, utiliza para el otorgamiento de créditos son:

**TABLA N° 04: Criterios de evaluación**

<b>CRITERIOS</b>	<b>SUB CRITERIOS</b>	<b>PESO</b>
<b>Confianza en el cliente</b>	Se entrega la información necesaria.	2
	Imagen pública.	3
<b>Grado de amistad</b>	Confianza.	3
	Grado de afinidad.	2
<b>Historiales crediticios</b>	Patrimonio de la empresa.	1
	Plan de pagos.	2
<b>Antigüedad del cliente</b>	Tiempo de permanencia.	2
<b>Monto de la operación</b>	Importe en nuevos soles.	2

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L.

ELABORADO: LOS AUTORES

Según la tabla N° 04, los sub criterios con más relevancia son; imagen pública y confianza con un peso de 3, por otro lado, el de menor importancia es el sub criterio patrimonio de la empresa con un peso de 1.



El detalle de los sub criterios de evaluación fueron extraídos mediante guía de observación (anexo N° 06).

**TABLA N° 05: Detalle de los sub criterios**

<b>CRITERIOS DE CONFIANZA EN EL CLIENTE</b>	
<b>Se entrega la información necesaria</b>	Brinda seguridad del tipo de cliente con el que estas tratando, es decir, si realmente cuenta con el capital declarado.
<b>Imagen pública</b>	Brinda seguridad del tipo de cliente con el que estas tratando, es decir, si realmente cuenta con el capital declarado.
<b>CRITERIOS DE GRADO DE AMISTAD</b>	
<b>Confianza</b>	Confianza que inspira y tienes con el cliente.
<b>Grado de afinidad</b>	Si hay algún vínculo familiar o grado de parentesco.
<b>CRITERIOS DE HISTORIALES CREDITICIOS</b>	
<b>Patrimonio de la empresa</b>	Nivel monetario que constituye el capital.
<b>Plan de pagos</b>	Si cumple con el pago a tiempo o paga con atrasos (mora) o no paga.
<b>CRITERIOS DE ANTIGÜEDAD DEL CLIENTE</b>	
<b>Tiempo de permanencia</b>	Hace cuanto tiempo viene siendo cliente de la empresa.
<b>CRITERIOS DE MONTO DE OPERACIÓN</b>	

<b>Importe en nuevos soles</b>	Monto de la operación sea al contado a al crédito.
--------------------------------	--

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

La tabla N° 05, muestra el detalle de los sub criterios de evaluación, que el gerente de la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”, tiene en cuenta al momento de una operación al crédito.

**TABLA 06: Nivel de importancia según criterios**

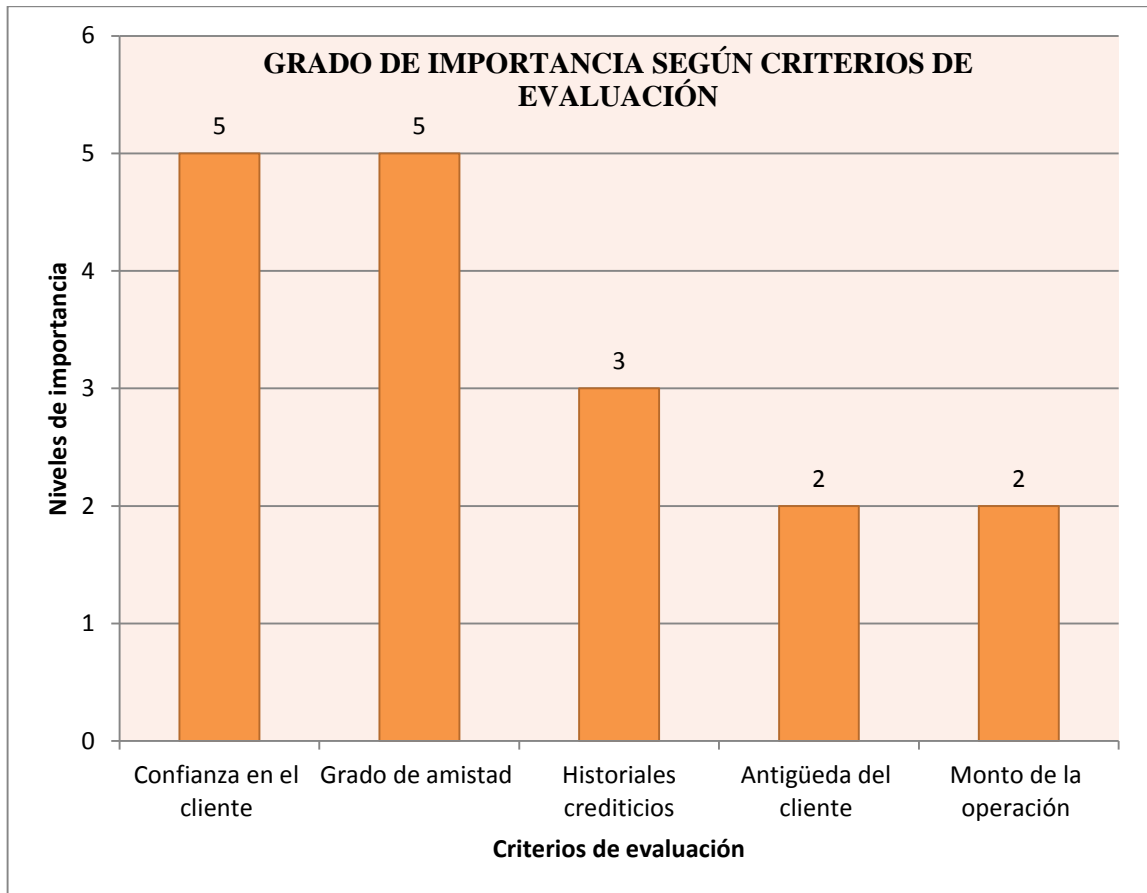
<b>CRITERIOS</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>PESO</b>
Confianza en el cliente.	5	Muy alto
Grado de amistad.	5	Muy alto
Historiales crediticios.	3	Medio
Antigüedad del cliente.	2	Bajo
Monto de la operación.	2	Bajo

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

En resumen, según la tabla N° 06, los criterios de evaluación que la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.” utiliza, de acuerdo con el nivel de significancia o importancia, son principalmente los criterios de confianza en el cliente y grado de amistad, con un nivel de importancia de 5, es decir muy alto.

**FIGURA N° 02:**



FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L.  
ELABORADO: LOS AUTORES

Según la figura N° 02, la empresa Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L, al momento del otorgamiento de un crédito toma como principales criterios de evaluación: la confianza en el cliente y el grado de amistad por el mismo, siendo estos criterios insuficientes para una adecuada evaluación.

Por el contrario, presta menos interés a los demás criterios que se podrían considerar más relevantes al momento de realizar una evaluación.

### **3.1.1.2 Resumen de la entrevista**

Luego de realizarse la entrevista al gerente general (Sr. Santiago Castillo Layza) de la empresa “Repuestos y accesorios Castillo S.R.L.”, se obtuvo los siguientes resultados:

- No cuenta con un procedimiento de evaluación estandarizado, pero existe un procedimiento de evaluación que se realiza de forma empírica.
- Para el proceso de evaluación que se viene ejecutando, se considera el grado de amistad y la confianza que se tiene a este, como herramienta de evaluación.
- Además, se toman en cuenta otros criterios como son: la antigüedad del cliente, el historial del cliente y monto de la operación.
- Por otro lado, la cobranza que se viene ejecutando únicamente en llamadas telefónicas, siendo ineficiente el mecanismo de cobranza.

### 3.1.2 Análisis de morosidad de la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”

Por un tema de discreción en lo que respecta a la cartera de clientes de la empresa en estudio, se usara sus acrónimos.

Cabe señalar que la empresa lleva una contabilidad sencilla, y por ende no aplica el procedimiento de cobranza dudosa y castigo respectivo.

#### 3.1.2.1 Análisis del total de la cartera de clientes morosa

Para un mejor análisis se procedió a tomar una muestra del total de la cartera de clientes morosa, considerando que representa más del 70% del monto por cobrar y los periodos de espera más extensos de la empresa “Repuestos y Accesorios Catillo S.R.L.”.

##### 3.1.2.1.1 Análisis de clientes morosos

**TABLA N°07: Clientes morosos con más de un año de antigüedad de la empresa “Repuestos y AccesoriosCastillo S.R.L.”, del 2008 al 2014.**

N°	NOMBRE	TELEF.	FECHA	DEUDA
1	JQR	*312200	31/12/2010	S/.3,041.00
2	CMRGS SAC	943399410	26/10/2014	S/.2,303.00
3	CVM	#732101	06/05/2008	S/.6,188.00
4	CFG	946789762	29/05/2013	S/.485.00
5	ERC	213390	31/12/2012	S/.697.00
6	TC SAC	#070767	02/04/2009	S/.3,749.00
7	JD	*350966	09/06/2014	S/.270.00
8	MR	#972877117	31/12/2014	S/.1,340.00

9	HDC	945200332	11/04/2010	S/.2,842.00
10	OFG	*310194	08/05/2014	S/.520.00
11	WGG	947994450	03/06/2014	S/.220.00
12	VG	949563601	03/10/2009	S/.3,175.00
13	JC	942268195	02/03/2011	S/.3,348.00
14	HDC	945200332	11/07/2013	S/.578.00
15	JDR	#979898026	20/05/2012	S/.1,745.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/.30,501.00</b>

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

La tabla N° 07, nos muestra los clientes morosos a más de un año de antigüedad, siendo el plazo más largo de 7 años y montos que oscilan entre S/.200.00 nuevos soles hasta los S/.6,188.00 nuevos soles

**TABLA N° 08: Muestra de la cartera morosa**

N°	NOMBRE	TIEMPO OTORGADO (hasta el 31/07/2015)
1	CVM	86 Meses 25 Días
2	HDC	63 Meses 20 Días
3	JQR	55 Meses 0 Días
4	JC	52 Meses 29 Días
5	TCSAC	75 Meses 29 Días
6	VG	69 Meses 28 Días

FUENTE: CARTERA DE CLIENTES MOROSA DE LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

**FIGURA N° 03**



FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

Según la figura N° 03, la empresa comercializadora de repuestos otorga créditos a sus clientes por periodos que van hasta de 86 meses y 25 días lo que equivale a un poco más de 7 años, así como también plazos que va desde 75 meses y otros de 69 meses, siendo una clara evidencia que la empresa no evalúa al momento de otorgar créditos y mucho menos en los plazos de los mismos, ocasionando altos niveles de morosidad.

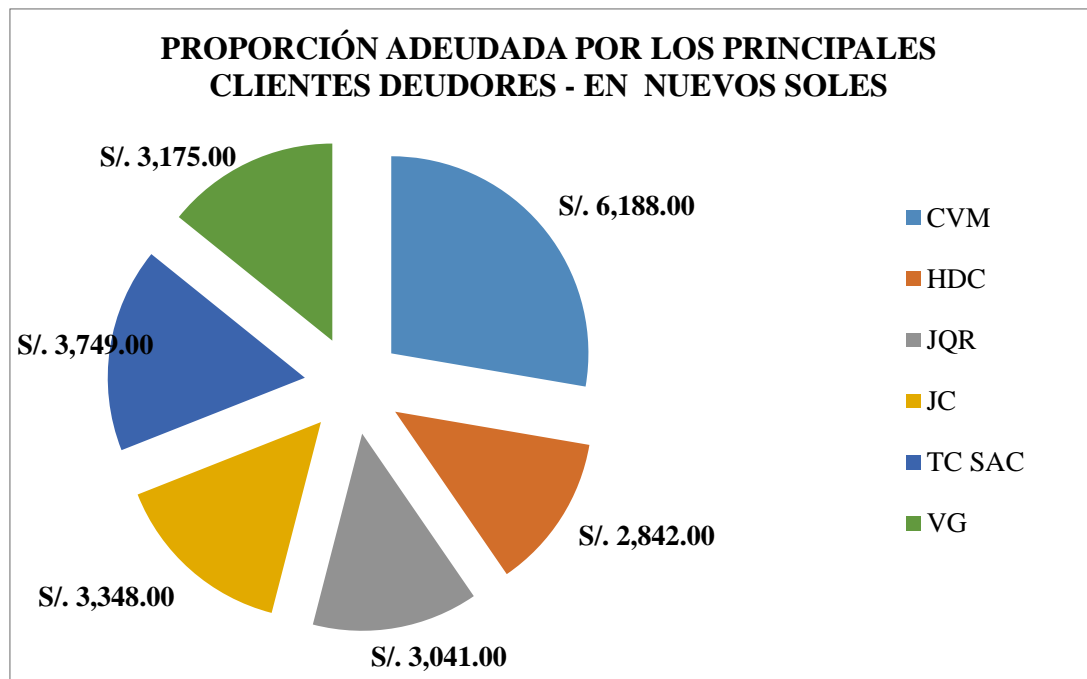
**TABLA N° 09: Montos adeudados por los principales clientes morosos**

N°	NOMBRE	DEUDA
1	CVM	S/. 6,188.00
2	HDC	S/. 2,842.00
3	JQR	S/. 3,041.00
4	JC	S/. 3,348.00
5	TCSAC	S/. 3,749.00
6	VG	S/. 3,175.00
<b>Total</b>		<b>S/. 22,343.00</b>

FUENTE: MUESTRA DE LA CARTERA DE CLIENTES MOROSA DE LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

**FIGURA N° 04:**



FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES



Según la figura N° 04, se puede apreciar que los clientes a quienes se les han otorgado mayor tiempo de espera, resultan ser los clientes quienes presentan mayor nivel de deuda, por otro lado, se muestra las distintas operaciones al crédito en nuevos soles que la empresa comercializadora Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L ha otorgado a sus clientes, siendo los créditos más alto de S/. 6,188.00, S/. 3,749.00, S/. 3,348.00 y de S/. 3,175.00, considerando a este grupo los principales clientes morosos.

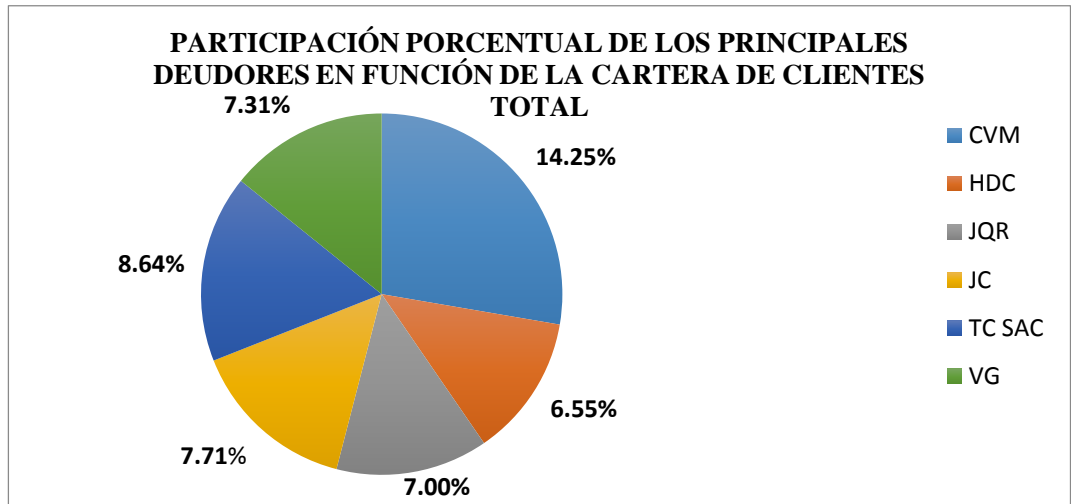
**TABLA N° 10: Representación porcentual adeudado en función de la cartera de clientes total y cartera morosa**

N°	NOMBRE	% CART. TOTAL	% CART. MOROSA
1	CVM	14.25%	20%
2	HDC	6.55%	9%
3	JQR	7.00%	10%
4	JC	7.71%	11%
5	TCSAC	8.64%	12%
6	VG	7.31%	10%
<b>Total</b>		<b>51.46%</b>	<b>73.25%</b>

FUENTE: MUESTRA DE LA CARTERA DE CLIENTES MOROSA Y TOTAL DE LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

**FIGURA N° 05:**

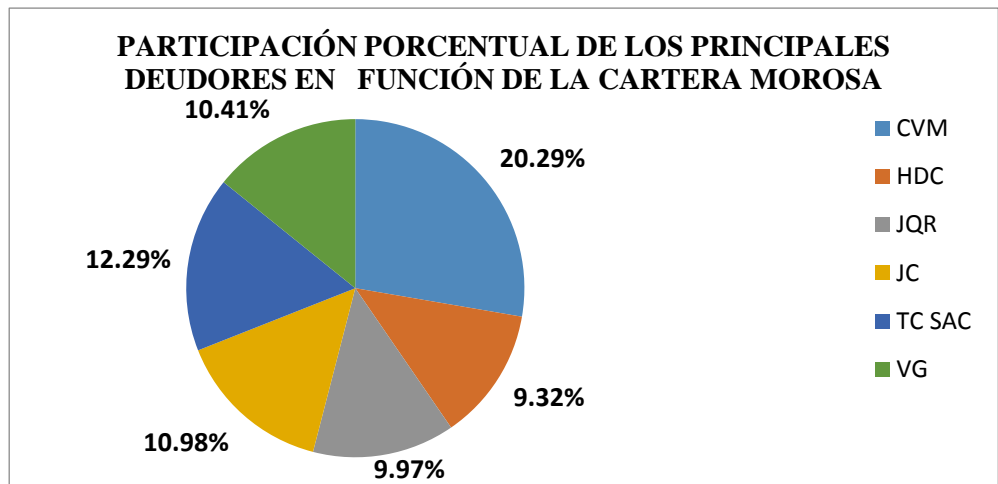


FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

Según la figura N° 05, el Cliente CVM representa el 14.25% del total de la cartera de clientes, seguido por el cliente TC S.A.C con el 8.64%, el cliente JC con el 7.71% y el cliente VG el 7.31%. Este grupo conformado por seis clientes representan más del 50% del total de la cartera.

**FIGURA N° 06:**



FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

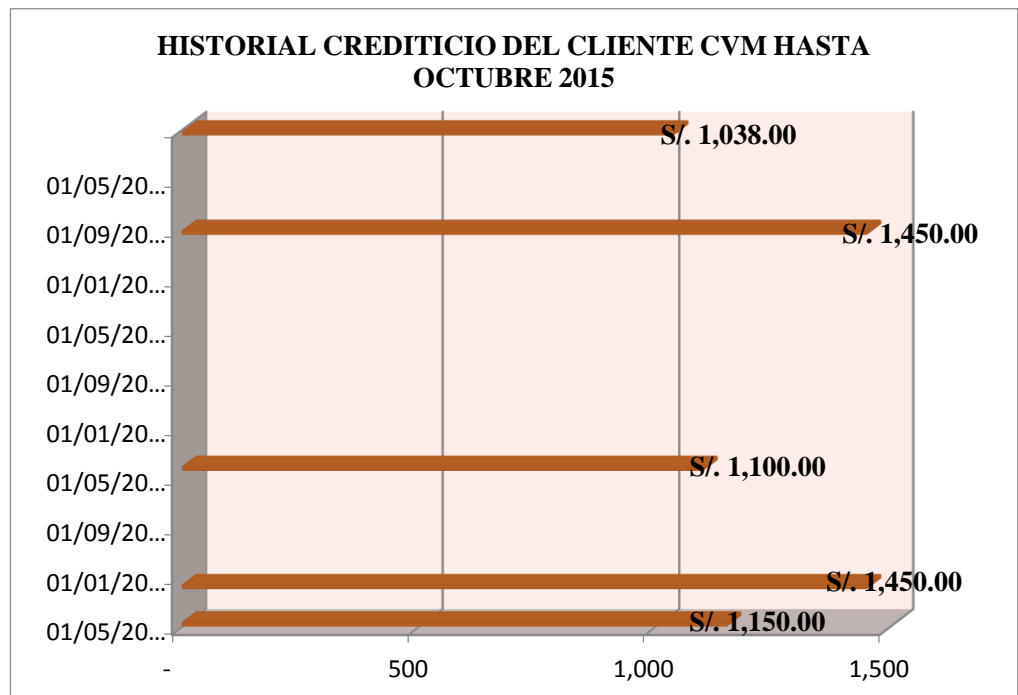
Según la figura N° 06, el Cliente CVM representa el 20.29 % del total de la cartera morosa, seguido por el cliente TC S.A.C, con el 12.29 %, el cliente JC con el 10.98 % y el cliente VG el 10.41 %. Este grupo conformado por seis clientes representan más del 73% del total de la cartera de clientes morosa.

### 3.1.2.1.2 Cantidad de créditos otorgados a los clientes

Concerniente a la cantidad de veces que se les ha otorgado créditos a los clientes (ver anexo N° 04), se tiene en cuenta a los tres principales dentro del grupo:

✓ Cliente: CV M

**FIGURA N° 07**



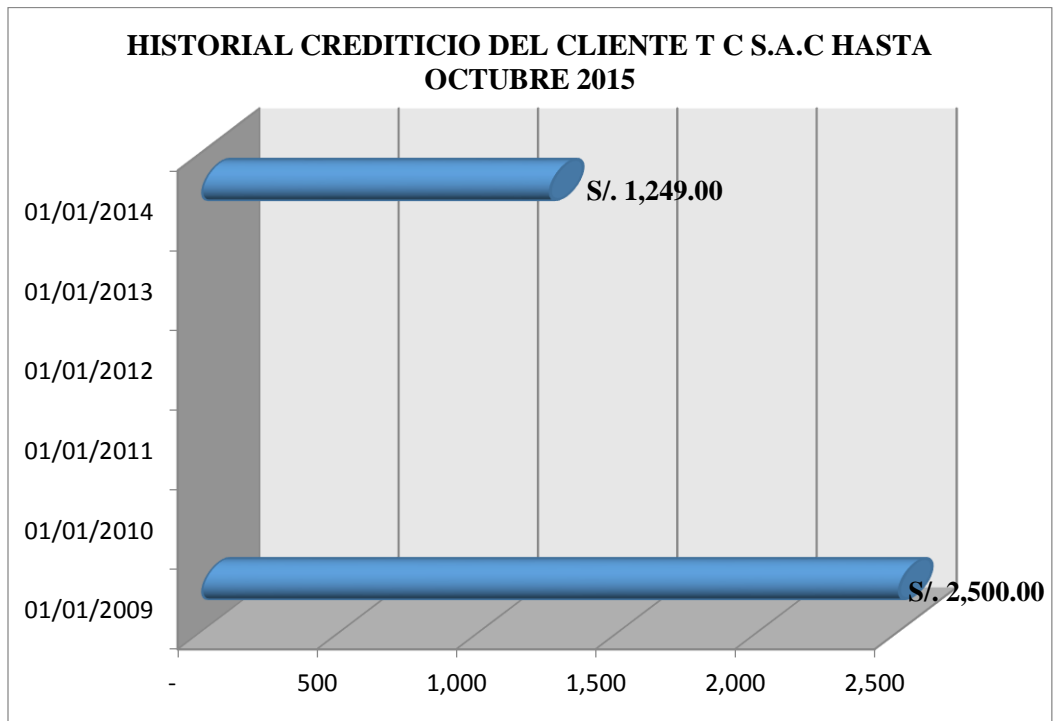
FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

Según la figura N° 07, se le otorgo cinco créditos de acuerdo a su historial crediticio, siendo este cliente, por los análisis anteriores, el cliente que tiene el monto más alto adeudado y con más de 7 años de plazo desde la primera operación al crédito.

✓ Cliente: T C S.A.C

**FIGURA N° 08**



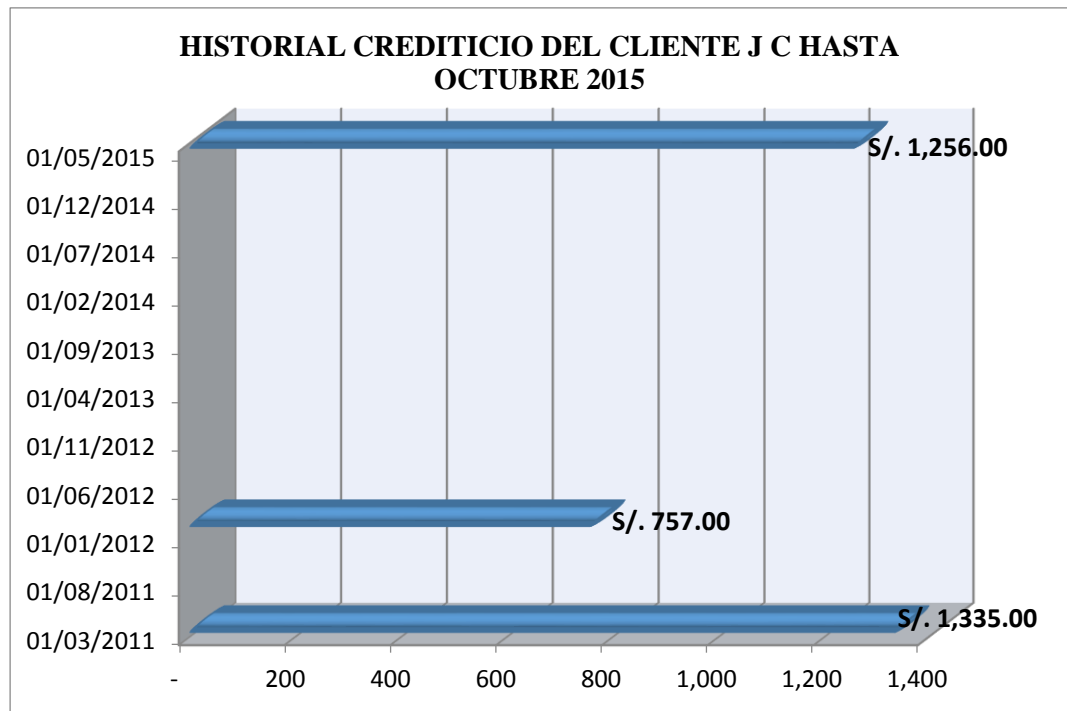
FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

Según la figura N° 08, de la misma forma, a este cliente se le ha otorgado otro crédito relativamente reciente, sin haber cancelado el primero.

✓ Cliente: J C

**FIGURA N° 09:**



FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

Según figura N° 09, para el otorgamiento de créditos, se presenta el mismo problema, ya que se le ha otorgado créditos sin haber cancelado los anteriores y con periodos de tiempo demasiados prolongados.

### 3.1.2.2 Análisis de balance de estados financieros

Mediante la técnica análisis documental, nos suministramos todos los documentos necesarios para hacer el análisis financiero pertinente (ver anexo N° 02).

**TABLA N° 11: Análisis vertical al Balance General**

<b>BALANCE GENERAL REPUESTOS Y ACCESORIOS CASTILLO S.R.L. (Expresado en Nuevos Soles)</b>			
	<b>2015-1</b>	<b>%</b>	<b>% ESPC</b>
<b><u>ACTIVO</u></b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	45,486.00	13.85	16.02
Cuentas por Cobrar - Terceros	43,415.00	13.22	15.29
Mercaderías	195,077.00	59.42	68.69
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>283,978.00</b>	<b>86.50</b>	<b>100</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Inmueble, Maquinaria y Equipos	50,595.00	15.41	
Depreciación y Amortización Acumulada	-6,260.00	-1.91	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>44,335.00</b>	<b>13.50</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>328,313.00</b>	<b>100</b>	
<b><u>PASIVO</u></b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Trib. y Ap. al Sis. de Pen. y Salud por Pagar	2,493.00	0.76	1.91
Remuneraciones y participaciones por pagar	2,088.00	0.64	1.60
Cuentas por pagar comercial - Terceros	95,036.00	28.95	72.79
Cuentas por pagar Diversas - relacionadas	30,945.00	9.43	23.70
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>130,562.00</b>	<b>39.77</b>	<b>100</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>			
Capital Social	117,200.00	35.70	59.27
Resultados Acumulados	55,638.00	16.95	28.14
Utilidad del ejercicio	24,913.00	7.59	12.60
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>197,751.00</b>	<b>60.23</b>	<b>100</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>328,313.00</b>	<b>100</b>	

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

## **Interpretación**

Según tabla N° 11, nos muestra que:

- El activo corriente representa el 86.50% del total del activo total, es decir, la empresa cuenta con efectivo a corto plazo para cualquier momento de incertidumbre que pueda sufrir la empresa.
- El 13.22 % está representado por Cuentas por Cobrar – Terceros (Cuenta contable N°12) del total de activo, porcentaje medianamente elevado al comparar con los demás ítems del activo corriente.
- Mercaderías es el ítem que más sobresale dentro del total de activo con un 59.42 % del total del activo y a la vez representa el 68.69 % del total de activo corriente, que según el rubro de la empresa es el pilar del comercio en ella.
- El pasivo corriente representa el 39.77% del total de pasivo y patrimonio, porcentaje elevado debido a las acumulables deudas que contiene dentro de cada ítem del pasivo.
- Cuentas por pagar comercial – Terceros (Cuenta contable N°42), representa el 28.95 % del total de pasivo y patrimonio; y representa el 72.79 % del total de pasivo corriente, porcentaje elevado el cual reflejaría que la empresa se encuentra en una mala situación financiera a corto plazo.
- A pesar de que cuentas por pagar comercial – terceros está en un 9.43 %, se debería a las diversas cargas financieras que maneja la empresa como es el de cuenta bancaria entre otros.

**TABLA N°12: Análisis vertical al Estado de Resultados**

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS POR FUNCION</b>		
<b>REPUESTOS Y ACCESORIOS CASTILLO S.R.L.</b>		
<b>(Expresado en Nuevos Soles)</b>		
	<b>2015-1</b>	<b>%</b>
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	98,576.00	100
Costo de Ventas	85,409.00	81.09
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>113,167.00</b>	<b>18.91</b>
Gastos de Administración	20,502.00	3.43
Gastos de Ventas	20,400.00	3.41
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>72,265.00</b>	<b>12.07</b>
Ingresos Financieros	18,328.00	3.06
Gastos Financieros	45,949.00	7.68
Otros Ingresos		
Otros Gastos	9,035.00	1.51
<b>RESULTADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS, PARTICIPACIONES Y DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>35,609.00</b>	<b>5.95</b>
Participaciones		
<b>RESULTADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS</b>	<b>35,609.00</b>	<b>5.95</b>
Impuesto a la Renta	10,696.00	1.79
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>24,913.00</b>	<b>4.16</b>

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

### **Interpretación**

Según tabla N° 12, nos muestra que:

- Hasta julio del 2015 tuvo una venta total de 98,576.00, pero una ganancia neta de 24,913.00 nuevos que representa el 4.16% de las ventas totales.



- Los gastos financieros representan el 7.68% del total de ventas netas, el cual es un monto muy elevado que resulto a consecuencia de excesivo manejo de capital de terceros y los respectivos pagos de intereses.

### 3.1.2.3 Índice de morosidad

Para el análisis cuantitativo de los niveles de morosidad se considera la utilización de indicadores financieros:

Cálculo del Índice de morosidad (IMOR)

**TABLA N° 13: Índice de morosidad anterior a la aplicación del procedimiento de evaluación a la cartera de clientes**

$$\text{IMOR} = \frac{\text{CARTERA MOROSA}}{\text{CARTERA TOTAL}}$$

$$\text{IMOR} = \frac{\text{S/.30,501.00}}{\text{S/.43,415.00}}$$

$$\text{IMOR} = \mathbf{0.7025}$$

Según tabla N° 13, la empresa Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L, presenta un índice de morosidad elevado, considerando que representa el 70.25% del total de la cartera de clientes, es decir que más de la mitad de los créditos otorgados se consideran morosos.

### 3.1.2.4 Análisis de ratios aplicados a los estados financieros (Anexo N° 03)

#### 3.1.2.4.1 Análisis de la liquidez: Situación financiera de corto plazo

##### RATIO DE LIQUIDEZ CORRIENTE

Activo Corriente / Pasivo Corriente S/.

283,978.00 / 130,562.00

2.18

La interpretación de estos resultados nos dice que, por cada S/. 1.00 de pasivo corriente, la empresa cuenta con S/. 2.18 de respaldo en el activo corriente, hasta julio del 2015.

#### 3.1.2.4.2 Ratios de actividad: Eficiencia en la gestión de recursos

##### ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Ingreso por ventas / {promedio cuentas a cobrar / ( 1 + IGV )}

598, 576.00 / (43, 415.00 / (1+18))

16.27

##### DÍAS DE CUENTAS POR COBRAR

360/ Rotación de cuentas por cobrar

**360/16.27**

**22.13**

Se interpreta diciendo que, hasta julio del 2015 la empresa tuvo de rotación de su cartera 16.27 veces, o sea que los S/. 36,792.37 nuevos soles los convirtió a efectivo 16.27 veces; se le descontó el IGV en la fórmula para sacar el neto que ingresa a la empresa, fuera de impuestos.

Además el índice días de cuentas por cobrar nos está señalando, que las cuentas por cobrar están circulando 22.13 días, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo hasta julio del 2015.

**ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR**

**Compras / {Cuentas a Pagar / ( 1 -IGV )}**

**485,409.00 / ( 95, 036.00 / (1-18))**

**4.19**

**DÍAS DE CUENTAS POR PAGAR**

**{(Cuentas a Pagar / ( 1 +IGV )) / Compras} x 360**

$$\frac{((95,036.00/(1+0.18)))/485,409.00}{360}$$

59.73

Se interpreta diciendo que, hasta julio del 2015 la empresa tuvo de rotación de proveedores de 4.19 veces; además el índice **Días de Cuentas por pagar** nos está señalando, que las cuentas por pagar están circulando 59.73 días, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo durante todo el año 2014.

**CAJA Y BANCOS / ACTIVOS TOTALES**

45,486.00 / 328,313.00

13.85%

Se interpreta diciendo que, hasta julio del 2015 el la empresa tuvo una liquidez bruta de 13.85 % frente a sus activos totales.

#### 3.1.2.4.3 Análisis de la rentabilidad: Excedente económico

**MARGEN OPERATIVO EBIT**

**Utilidad operativa / Ventas**

72,265.00 / 598,576.00

12.07%

Nos permite concluir que la empresa generó una utilidad operacional, equivalente al 12.078 % hasta julio del 2015, con respecto al total de ventas de cada período.

Se puede deducir bajo este análisis, que los criterios para la evaluación antes diagnosticados, resultan ser insuficientes para un adecuado procedimiento de evaluación a la cartera de clientes, sumado el ineficiente mecanismo de cobranza, dan como resultado alto niveles de morosidad, tal como se demuestra con los indicadores financieros utilizados.

### 3.1.3 Diseño y aplicación los procedimientos de evaluación a la cartera de clientes.

Después de diagnosticar cómo se encuentra la empresa en el desenvolvimiento de los procesos de crédito y de analizar cómo se encuentra actualmente la morosidad de dicha empresa, proponemos la implementación de procedimientos de evaluación crediticia para el mejor desenvolvimiento de este proceso dentro de la empresa.












La implementación del nuevo procedimiento de evaluación a la cartera crediticia se ejecutó siguiendo las etapas elaboradas (ver etapas del 1-8) y el cronograma de implementación (ver tabla N° 14)

El procedimiento está basado en el siguiente estudio:

#### Simbología:

Para la construcción del diagrama de Flujo se utilizarán los siguientes símbolos según el modelo del American National Standard Institute (ANSI):

**FIGURA N° 10: Simbología utilizada para el diagrama de flujos**

	Inicio o final de diagrama
	Realización de una actividad
	Realización de una actividad contratada
	Análisis de situación y toma de decisión
	Actividad de control
	Documentación (Generación, consulta, etc.)
	Bases de datos
	Conexión o relación entre partes de un diagrama
	Auditoría
	Indicación del flujo del proceso
	Límite geográfico

Fuente: American National Standard Institute (ANSI)

## **Construcción del diagrama de flujos, concerniente al procedimiento de evaluación a la cartera de clientes.**

Para la construcción del diagrama de flujos que se está proponiendo en el presente trabajo de investigación, se relazo siguiendo las siguientes etapas:

### **Etapas 1: Establecer quiénes deben participar en su construcción**

Para su confección se contó con la participación de gerente de la empresa, jefe de área, personal y el equipo investigador.

### **Etapas 2: Preparar la logística de la sesión de trabajo**

Se expresó los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas para la recolección de datos (Guía de observación, Entrevista, Análisis Documental), con lo cual sirve de base para el diseño de nuevo flujo.

### **Etapas 3: Definir los límites del proceso en estudio.**

En el presente trabajo se pretende representar en un diagrama de flujos, el proceso para un otorgamiento de crédito producto de una venta al crédito.

Para establecer los límites se realizará de la siguiente manera:

- El proceso empieza cuando se da la transacción y esta es al crédito
- El proceso termina con el castigo de las deudas incobrables.

### **Etapas 4: Esquematizar el proceso en grandes bloques o áreas de actividades.**

- Transacción (crédito)
- Aprobación
- Otorgamiento de mercaderías
- Gestión de cobranza

### **Etapas 5: Construcción del flujo**

### **Etapas 6: Revisar el diagrama completo**

### Etapa 7: implementación del procedimiento

- Aplicación del nuevo procedimiento a las operaciones de crédito realizadas por la empresa en estudio y su posterior verificación.

### Etapa 8: verificación de resultados

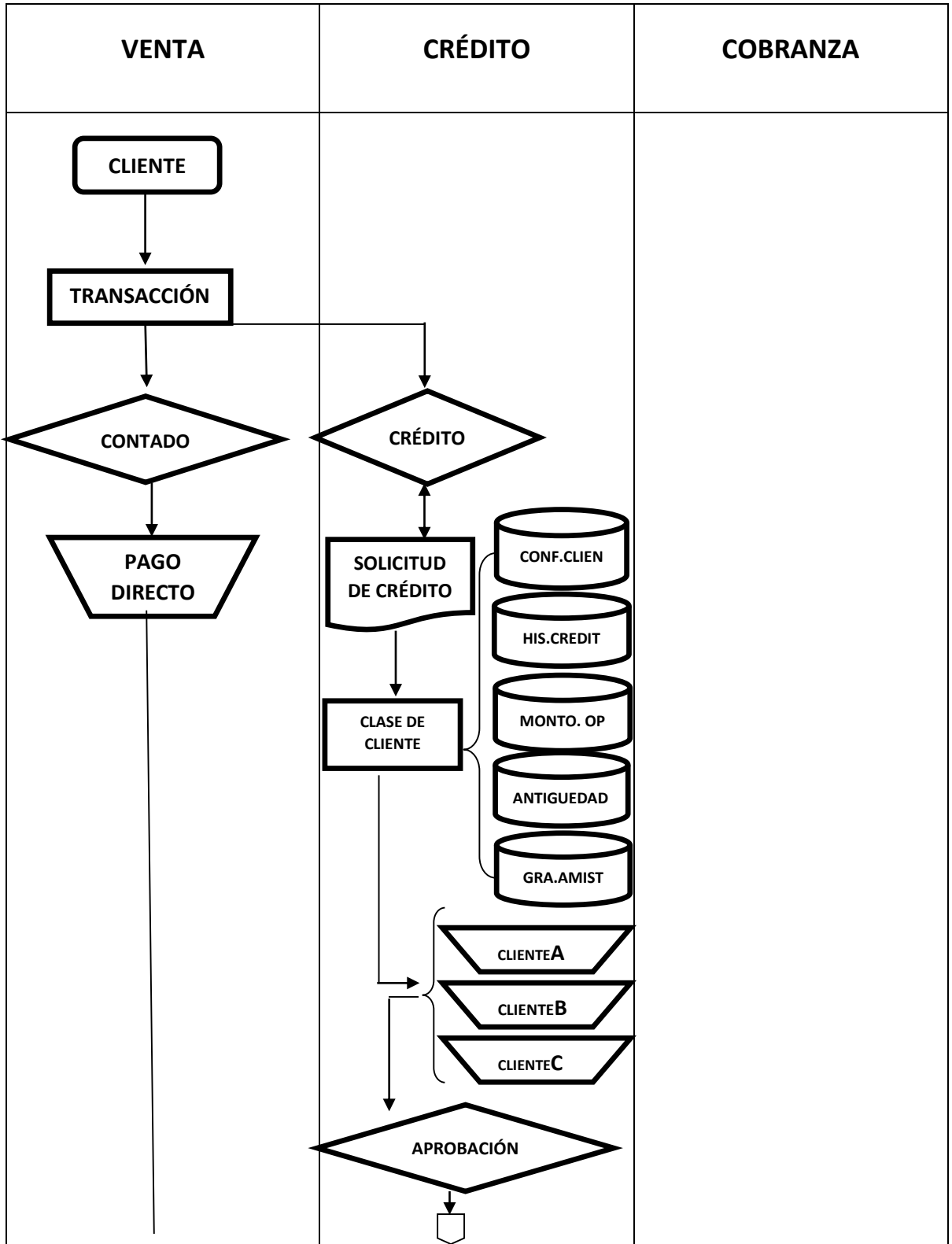
**TABLA N° 14: Cronograma de implementación del procedimiento de evaluación propuesto**

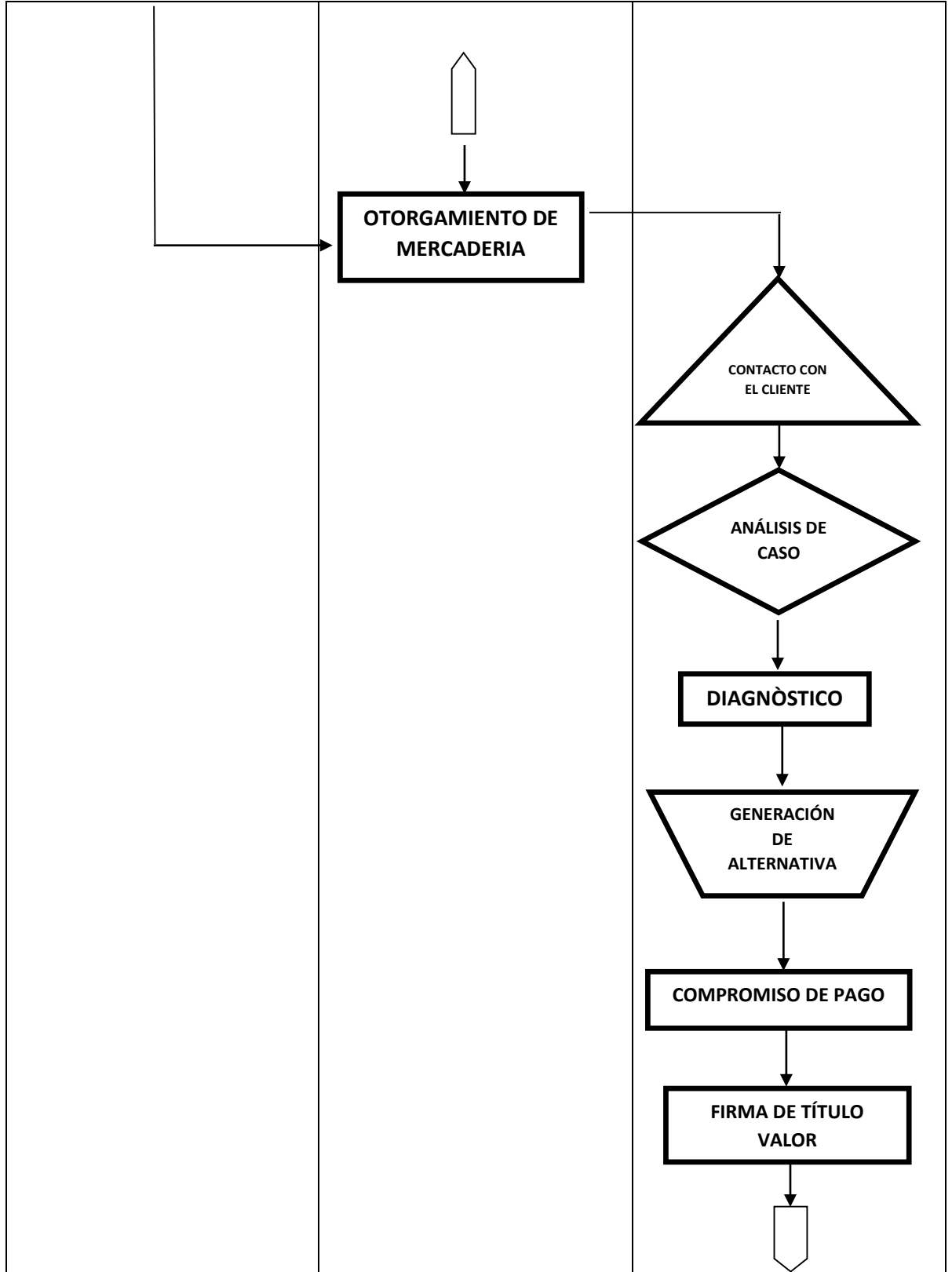
ETAPAS / SEMANAS	CRONOGRAMA DE IMPLEMETACIÓN											
	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ETAPA 1	■											
ETAPA 2		■	■									
ETAPA 3				■								
ETAPA 4					■							
ETAPA 5						■						
ETAPA 6							■					
ETAPA 7								■	■	■	■	
ETAPA 8												■

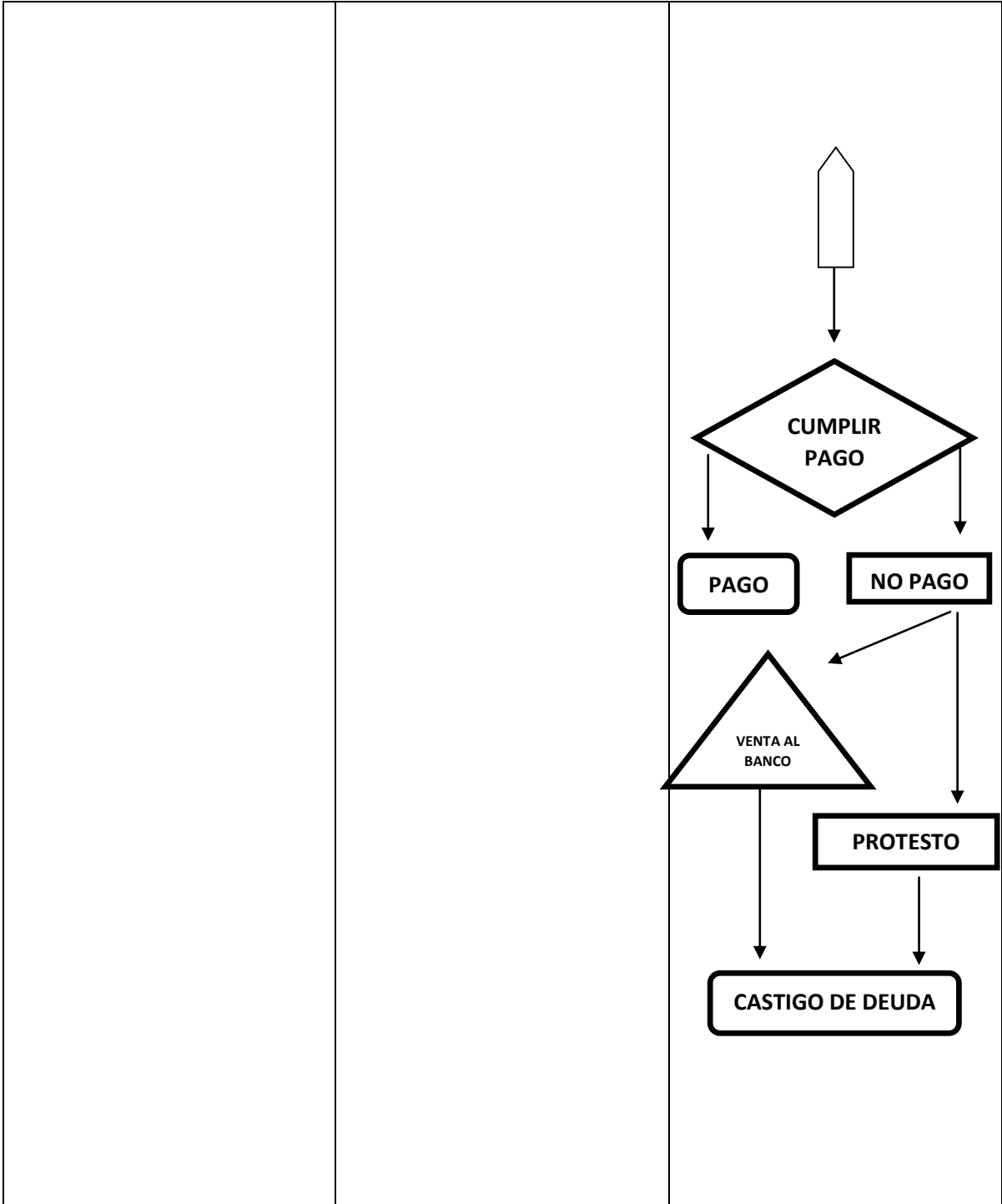
ELABORADO: LOS AUTORES



**TABLA N° 15: Nuevo procedimiento de evaluación a la cartera de clientes**







FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

**TABLA N° 16: Manual del nuevo procedimiento de evaluación a la empresa Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L**

<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>			
<b>MES</b>			
<b>AÑO</b>			
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>			
<b>UNIDAD RESPONSABLE:</b>			
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>			
<b>ACT NUM</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DOC.</b>
1	Vendedor	<p>Contacto inicial con el cliente, el cual realizará la transacción y esta puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contado: Adquisición de productos efectuando el pago directo al momento que se reciben.</li> <li>• Crédito: transacción en la cual se paga en tiempos determinados por los productos adquiridos.</li> </ul>	Factura
2	Vendedor	En la operación al contado, se realiza el pago directo y entrega de la mercadería. Finalizando la actividad.	Factura
3	Vendedor	La operación al crédito, se inicia con una solicitud de crédito, que será utilizada para la evaluación del cliente.	Factura – Solicitud de crédito
4	Vendedor	<p><u>No viene correctamente llenada:</u></p> <p>Devolver la solicitud del crédito y factura; regresar a la actividad número 3.</p>	

5	Vendedor	<p><u>Si viene correctamente llenada:</u></p> <p>Se firma el visto bueno y pasa a la siguiente etapa.</p>													
6	Gerencia	<p>La etapa de evaluación del cliente, consistirá en utilizar los criterios de evaluación ya establecidos y aplicar al registro del solicitante del crédito, para su clasificación: Cliente A, B y C.</p> <p>Los criterios empleados según nivel de significancia son:</p> <table border="1" data-bbox="656 789 1235 1026"> <thead> <tr> <th>CRITERIOS</th> <th>IMPORTANCIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Confianza en el cliente.</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Historiales crediticios.</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Monto de la operación</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Antigüedad del cliente.</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Grado de amistad</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p>Criterios considerados básicos según nivel de importancia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confianza en el cliente.</li> <li>2. Historiales crediticios.</li> <li>3. Monto de la operación.</li> </ol>	CRITERIOS	IMPORTANCIA	Confianza en el cliente.	5	Historiales crediticios.	4	Monto de la operación	3	Antigüedad del cliente.	2	Grado de amistad	1	Varios
CRITERIOS	IMPORTANCIA														
Confianza en el cliente.	5														
Historiales crediticios.	4														
Monto de la operación	3														
Antigüedad del cliente.	2														
Grado de amistad	1														
7	Gerencia	<p>Clasificación del cliente:</p> <p>✓ Cliente A: se considerará como cliente A, aquel que cumpla con la totalidad de criterios, el cual tendrá un crédito hasta por un monto total de s/.5,000.00 a un plazo máximo de 16 semanas, a partir de vencimiento del plazo, se considera la aplicación de intereses moratorios.</p>	varios												

		<p>✓ Cliente B: se considerará como cliente B, aquel cliente que cumpla con los criterios considerados básicos, el cual tendrá un crédito hasta por un monto total de s/.2,500.00 a un plazo máximo de 8 semanas, a partir de vencimiento del plazo, se considera la aplicación de intereses moratorios.</p> <p>✓ Cliente C: se considerará como cliente C, aquel cliente que cumpla con por lo menos los criterios básicos 1 y 2, el cual tendrá un crédito hasta por un monto total de s/.800.00 a un plazo máximo de 8 semanas, a partir de vencimiento del plazo, se considera la aplicación de intereses moratorios.</p> <p>De no cumplir con lo establecido anteriormente, se rechaza la operación.</p>	
8	Gerencia	<p>Para la etapa de aprobación, se considera la clasificación del cliente, una vez ya categorizado y aprobado pasa a despacho de mercadería.</p> <p>A partir de esta etapa inicia el control del plazo otorgado, para su posterior cobranza.</p>	
9	Vendedor	<p>Una vez vencido el plazo, se procederá a realizar la respectiva cobranza mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamadas telefónicas</li> <li>• De ser el caso visitas al cliente</li> <li>• Reuniones</li> </ul>	

		Para asegurarse del motivo por el cual no realiza el pago, apoyado con un cuestionario de control.	
10	Gerencia	Para la etapa de análisis del caso, se pretende conocer la razón real del impago, con lo que se realizara un diagnóstico del mismo y generar alternativas de solución, apoyado mediante la firma de un título valor (letra de cambio), a un plazo pactado que no será mayor a 30 días.  De presentar negativa a lo anterior se procederá directamente al protesto o venta directa del título valor.	Letra de cambio
11		Si el cliente paga a su fecha el título valor, culmina la operación	
12	Vendedor	Si el cliente no paga a su fecha, se realiza la venta de la letra de cambio al banco.	Letra de cambio
13	Gerencia	Otra opción es realizar el protesto de la letra de cambio directamente.	Letra de cambio
14	Contabilidad	Una vez transferidas las letras de cambio al banco o protestadas, se procederá al castigo de la cuenta.	Letra de cambio

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

**TABLA N° 17: Criterios y sub criterios de evaluación**

<b>CRITERIO DE EVALUACIÓN</b>	<b>SUB CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
<b>Confianza en el cliente</b>	Vigencia de poder (persona jurídica).
	Facturas o boletas de compras y de ventas (Montos más representativos 2 últimos meses).
	Garantías (opcional)
	Declaraciones Anuales (3 últimos PDT's con boucher de pago).
	Auditorias (opcional)
	Se entrega la información necesaria.
	DNI y recibos básicos.
	Imagen pública.
<b>Historiales crediticios</b>	Patrimonio de la empresa.
	Plan de pagos.
	Registro nacional de protestos y moras.
	Reportes de las centrales de riesgo
<b>Monto de la operación</b>	Cantidad de productos.
	Importe en nuevos soles.
<b>Antigüedad del cliente</b>	Tiempo de permanencia.
	Recurrencia de operaciones.
<b>Grado de amistad</b>	Confianza.
	Seriedad y respeto.
	Grado de afinidad.

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES



**TABLA N° 18: Plazos y montos a otorgar en función de la categoría del cliente**

<b>CATEGORIA CLIENTE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>TIEMPO DE CRÉDITO</b>	Hasta 16 semanas	Hasta 8 semanas	Hasta 3 semanas
<b>MONTO</b>	Hasta S/. 5,000	Hasta S/. 2,500	Hasta S/. 800

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

**TABLA N° 19: Intereses moratorios**

<b>CATEGORIA/PLAZOS</b>	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	<b>4°</b>
	<b>SEMANA</b>	<b>SEMANA</b>	<b>SEMANA</b>	<b>SEMANA</b>	<b>SEMANA +</b>
<b>CLIENTE A</b>	0.08%	0.15%	0.45%	1%	2%
<b>CLIENTE B</b>	0.10%	0.45%	0.75%	1.50%	3%
<b>CLIENTE C</b>	0.15%	0.75%	0.95%	2%	5%

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

Después de proponer un procedimiento de evaluación a la cartera de clientes, que si bien nos basamos en el procedimiento inicial que maneja la empresa, se muestra al manual elaborado anteriormente un cuestionario que servirá como una herramienta de control, para emplearse como guías y desempeñar un adecuado procedimiento de cobranzas. (Ver anexo N° 01).

### 3.1.4 Evaluación de la gestión crediticia luego de la aplicación del procedimiento de evaluación a la cartera de clientes

Después de la implementación del nuevo procedimiento de evaluación a la cartera de clientes en la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”, se lograría los siguientes resultados:

- Según estadísticas, otorga créditos sin mayor análisis y a plazos que oscilan de 52 a 86 meses (los más extensos), con lo que se puede asegurar que mencionada empresa no contaría con criterios sustanciosos para establecer plazos ni montos en el otorgamiento de créditos a sus clientes.

**TABLA N° 20: Principales deudores**

N°	NOMBRE	TIEMPO OTORGADO (hasta el 31/07/2015)	DEUDA
1	JQR	86 Meses 25 Días	S/. 6,188.00
2	CVM	63 Meses 20 Días	S/. 2,842.00
3	TCS.A.C	55 Meses 0 Días	S/. 3,041.00
4	HDC	52 Meses 29 Días	S/. 3,348.00
5	VG	75 Meses 29 Días	S/. 3,749.00
6	JC	69 Meses 28 Días	S/. 3,175.00

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

- Se categorizó a los clientes existentes, donde coincidentemente los clientes categorizados como clientes A, resulta ser la muestra tomada del total de la cartera morosa.

### Clientes A:

**TABLA N° 21: Clientes categorizado como Clientes A**

N°	CLIENTES A	FECHA	DEUDA	PAGO
1	JQR	31/12/2010	S/.3,041.00	S/.1,200.00
2	CVM	06/05/2008	S/.6,188.00	S/.2,100.00
3	TC SAC	02/04/2009	S/.3,749.00	S/.800.00
4	HDC	11/04/2010	S/.2,842.00	S/.550.00
5	VG	03/10/2009	S/.3,175.00	S/.0.00
6	JC	02/03/2011	S/.3,348.00	S/.735.03
<b>TOTAL</b>			<b>S/.22,343.00</b>	<b>S/.5,385.03</b>

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

### Resultado:

<b>DEUDA</b>	S/.22,343.00	100.00%
<b>PAGARON</b>	S/.5,385.03	24.10%
<b>SALDO</b>	<b>S/. 17,507.97</b>	<b>78.36%</b>

Se lograría un resultado óptimo, recuperando el 24.10% de total de la cartera morosa, considerando este porcentaje aumente a medida que se vaya perfeccionando, mejorando la gestión crediticia la empresa en estudio.

**Clientes B:**

**TABLA N° 22: Clientes categorizado como Clientes B**

<b>N°</b>	<b>CLIENTES B</b>	<b>FECHA</b>	<b>DEUDA</b>	<b>PAGO</b>
1	CMRGSSAC	26/10/2014	S/.2,303.00	S/.950.00
2	CFG	29/05/2013	S/.485.00	S/.210.00
3	ERC	31/12/2012	S/.697.00	S/.50.00
4	JD	09/06/2014	S/.270.00	S/.0.00
5	MR	31/12/2014	S/.1,340.00	S/.480.20
6	OFG	08/05/2014	S/.520.00	S/.250.00
7	WGG	03/06/2014	S/.220.00	S/.0.00
8	HDC	11/07/2013	S/.578.00	S/.345.00
9	TD SAC	28/02/2015	S/.2,352.00	S/.2,525.60
10	HF	11/01/2015	S/.1,957.00	S/.1,450.80
11	LV	14/02/2015	S/.1,750.00	S/.875.00
12	HSV SAC	27/01/2015	S/.2,448.00	S/.1,900.00
13	JDR	20/05/2012	S/.1,745.00	S/.1,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/.16,665.00</b>	<b>S/.10,036.60</b>

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

Resultado:

<b>DEUDA</b>	S/.16,665.00	100.00%
<b>PAGARON</b>	S/.10,036.60	60.23%
<b>SALDO</b>	S/. 6,628.40	39.77%

Para la categoría de clientes B, se lograría recuperar el 60.23% del total de la cartera morosa, lo cual representa un nivel adecuado,

considerando aumento paulatinamente, también se aprecia que los estos clientes tienen un mayor nivel de intención de pago en relación a la categoría anterior, la razón radica en que anteriormente no se los controlaba.

**Cientes C:**

**TABLA N° 23: Clientes categorizado como Clientes C**

N°	CLIENTES C	FECHA	DEUDA	PAGO
1	AGF	15/07/2015	S/.160.00	S/.160.00
2	AED	07/06/2015	S/.419.00	S/.350.00
3	AJC	30/06/2015	S/.400.00	S/.110.00
4	DVV	15/07/2015	S/.35.00	S/.35.00
5	FL	14/07/2015	S/.735.00	S/.735.00
6	EJM	09/06/2015	S/.371.00	S/.50.00
7	NSP	17/07/2015	S/.830.00	S/.500.00
8	BBF	04/06/2015	S/.954.00	S/.800.00
9	CA	27/06/2015	S/.503.00	S/.460.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/.4,407.00</b>	<b>S/.3,200.00</b>

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

**Resultado:**

<b>DEUDA</b>	S/.4,407.00	100.00%
<b>PAGARON</b>	S/.3,200.00	72.61%
<b>SALDO</b>	S/. 1,207.00	27.39%

Considerados como nuevos clientes para esta categoría, se puede apreciar que se lograría recuperar el 72.61%, siendo el mejor nivel a comparación de los anteriores, lo que beneficiaría en gran medida a la

gestión crediticia; además se aprecia que la intención de pago en esta categoría es mayor, producto del adecuado control que ahora se le está realizando, esperando que del igual forma el porcentaje de recuperación aumente conforme la entidad se adecua al nuevo procedimiento.

**RESUMEN TOTAL:**

**TABLA N° 24: Resumen final**

<b>CARTERA TOTAL</b>	<b>S/. 43, 415.00</b>	<b>100.00%</b>
<b>COBROS TOTALES</b>	<b>S/. 18, 621.63</b>	<b>42.89%</b>
<b>SALDO POR COBRAR</b>	<b>S/. 24, 793.37</b>	<b>57.11%</b>

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

Con el procedimiento elaborado, se lograría recuperar el 42.89% del total de la cartera quedando pendiente aún más de la mitad (57%), pero conforme se vaya adecuando el procedimiento de evaluación nuevo a la empresa y viceversa, el porcentaje iría aumentando, sirviendo de apoyo para una adecuada gestión crediticia.

**3.1.4.1 Análisis cuantitativo de la morosidad después de implementar el procedimiento de evaluación**

**TABLA N° 25: Índice de morosidad posterior a la aplicación del procedimiento de evaluación a la cartera de clientes**

$$\text{IMOR} = \frac{\text{CARTERA MOROSA}}{\text{CARTERA TOTAL}}$$

IMOR =	S/.24,793.37
--------	--------------

	S/.43,415.00
--	--------------

<b>IMOR =</b>	<b>0.5711</b>
---------------	---------------

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

Comparación:

**TABLA N° 26: Variación del IMOR después de la aplicación del procedimiento de evaluación a la cartera de clientes**

	Antes	Después	Variación
<b>ÍNDICE DE MOROSIDAD</b>	0.7025	0.5711	<b>- 0.1315</b>

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

Como se puede apreciar con el nuevo procedimiento de evaluación, lograría una variación beneficiosa para la empresa, siendo una disminución de 0.1315 del índice de morosidad, pudiendo mejorar paulatinamente e impactando de una forma beneficiosa a la gestión crediticia.

### 3.1.4.2 Otros Beneficios:

Debido a que la implementación de este nuevo proceso crediticio, se logró que el nivel de las cuentas por cobrar disminuyera en un 42.89%; además se obtuvo un ingreso de efectivo bancarizado, en algunos casos; el 90% de este total de este ingreso se pagó a los proveedores; deuda que se había contraído debido a la falta de pago. Con los ingresos recuperados, se hizo efectivo el pago a las siguientes obligaciones anteriormente contraídas:

**TABLA N° 27: Cumplimientos de obligaciones con terceros**

<b>CUENTAS POR PAGAR - TERCEROS</b>		
<b>DEUDA</b>	S/.95,036.00	100.00%
<b>PAGO</b>	S/.16,760.00	17.64%
<b>SALDO</b>	S/.78,276.00	82.36%

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

El nuevo saldo de la cuenta 42es de S/.78,276.00, habiéndose reducido en un 17.64% de la deuda total.

**TABLA N° 28: Cumplimientos de obligaciones - trib. y ap. al sis. de pen. y salud por pagar**

<b>TRIB. Y AP. AL SIS. DE PEN. Y SALUD POR PAGAR</b>		
<b>DEUDA</b>	S/. 2,493.00	100.00%
<b>PAGO</b>	S/. 931.00	37.34%
<b>SALDO</b>	S/. 1,562.00	62.66%

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

El nuevo saldo de la cuenta 40es de S/.1,562.00, habiéndose reducido en un 37.34 % de la deuda total.



**TABLA N° 29: Cumplimientos de obligaciones - remuneraciones y participaciones por pagar**

<b>REMUNERACIONES Y PARTICIPACIONES POR PAGAR</b>		
<b>DEUDA</b>	S/. 2,088.00	100.00%
<b>PAGO</b>	S/. 931.00	44.59%
<b>SALDO</b>	S/. 1,157.00	55.41%

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

El nuevo saldo de la cuenta 41es de S/.1,157.00, habiéndose reducido en un 44.59 % de la deuda total.

### **3.1.5 Estados Financieros después de la implementación**

**TABLA N° 30: Balance general después de la aplicación del procedimiento de evaluación a la cartera de clientes**

**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE OCTUBRE DEL 2015**  
**REPUESTOS Y ACCESORIOS CASTILLO S.R.L.**  
(Expresado en Nuevos Soles)

**ACTIVO**

**ACTIVO CORRIENTE**

Efectivo y Equivalentes de Efectivo	S/.	54,787.00
Cuentas por Cobrar - Terceros	S/.	24,793.00
Mercaderías	S/.	204,378.00

**TOTAL ACTIVO CORRIENTE = S/.** 283,958.00

**ACTIVO NO CORRIENTE**

Inmueble, Maquinaria y Equipos	S/.	44,335.00
Depreciación y Amortización Acumulada	S/.	-2,660.00

**TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE = S/.** 41,675.00

**TOTAL ACTIVO** S/.

**325,633.00**

**PASIVO**

**PASIVO CORRIENTE**

Trib. y Ap. al Sis. de Pen. y Salud por Pagar	S/.	1,562.00
Remuneraciones y participaciones por pagar	S/.	1,157.00
Cuentas por pagar comercial - Terceros	S/.	78,276.00
Cuentas por pagar Diversas - relacionadas	S/.	22,569.00

**TOTAL PASIVO = S/.** 103,564.00

**PATRIMONIO**

Capital Social	S/.	117,200.00
Resultados Acumulados	S/.	80,551.00
Utilidad del ejercicio	S/.	24,318.00

**TOTAL PATRIMONIO = S/.** 222,069.00

**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO** S/.

**325,633.00**

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

**TABLA N° 31: Estado de ganancias y pérdidas después de la aplicación del procedimiento de evaluación a la cartera de clientes**

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR FUNCIÓN</b> <b>AL 31 DE OCTUBRE DEL 2014</b> <b>REPUESTOS Y ACCESORIOS CASTILLO S.R.L.</b> <b>(Expresado en Nuevos Soles)</b>		
(+)	Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	348,576.00
(+)	Otros Ingresos Operacionales	
	<b>TOTAL DE INGRESOS BRUTOS</b>	<b>S/. 348,576.00</b>
(-)	Costo de Ventas	242,704.50
	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/. 105,871.50</b>
	<i>Gastos Operacionales:</i>	
(-)	Gastos de Administración	25,251.00
(-)	Gastos de Ventas	22,200.00
	<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/. 58,420.50</b>
	<i>Otros Ingresos (Gastos):</i>	
(+)	Ingresos Financieros	9,164.00
(-)	Gastos Financieros	23,499.00
(+)	Otros Ingresos	
(-)	Otros Gastos	4,517.50
	<b>RESULTADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS, PARTICIPACIONES Y DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>S/. 39,568.00</b>
(-)	Participaciones	
(-)	Impuesto a la Renta	15,250.00
	<b>RESULTADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS</b>	<b>S/. 24,318.00</b>
(+)	Ingresos Extraordinarios	
(-)	Gastos Extraordinarios	
	<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>S/. 24,318.00</b>

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

**TABLA N° 32: Análisis horizontal comparativo del Balance general después de la aplicación del procedimiento de evaluación a la cartera de clientes**

<b>BALANCE GENERAL REPUESTOS Y ACCESORIOS CASTILLO S.R.L. (Expresado en Nuevos Soles)</b>			<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>	
	<b>2015-1</b>	<b>2015-2</b>	<b>ABSOLUTO</b>	<b>RELATIVO</b>
<b><u>ACTIVO</u></b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	45,486.00	54,787.00	9,301.00	20.45
Cuentas por Cobrar – Terceros	43,415.00	24,793.00	-18,622.00	42.89
Mercaderías	195,077.00	204,378.00	9,301.00	4.77
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>283,978.00</b>	<b>283,958.00</b>	<b>-20.00</b>	<b>0.01</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Inmueble, Maquinaria y Equipos	50,595.00	44,335.00	-6,260.00	12.37
Depreciación y Amortización Acumulada	6,260.00	- 2,660.00	3,600.00	57.51
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>44,335.00</b>	<b>41,675.00</b>	<b>-2,660.00</b>	<b>6.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>328,313.00</b>	<b>325,633.00</b>	<b>-2,680.00</b>	<b>0.82</b>
<b><u>PASIVO</u></b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Trib. y Ap. al Sis. de Pen. y Salud por Pagar	2,493.00	1,562.00	-931.00	37.34
Remuneraciones y participaciones por pagar	2,088.00	1,157.00	-931.00	44.59
Cuentas por pagar comercial - Terceros	95,036.00	78,276.00	-16,760.00	17.64
Cuentas por pagar Diversas - relacionadas	30,945.00	22,569.00	-8,376.00	27.07
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>130,562.00</b>	<b>103,564.00</b>	<b>-26,998.00</b>	<b>20.68</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>				
Capital Social	117,200.00	117,200.00		
Resultados Acumulados	55,638.00	80,551.00	24,913.00	44.78
Utilidad del ejercicio	24,913.00	24,318.00	-595.00	2.39
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>197,751.00</b>	<b>222,069.00</b>	<b>24,318.00</b>	<b>12.30</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>328,313.00</b>	<b>325,633.00</b>	<b>-2,680.00</b>	<b>0.82</b>

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

### **Interpretación:**

Según tabla N° 32, nos muestra que:

- Para octubre del 2015 se ve una reducción de cuentas por cobrar en 42.89%, debido a la implementación del nuevo procedimiento de evaluación a la cartera de clientes.
- Se logra apreciar un aumento de efectivo y mercaderías, debido al ingreso procedente de las ventas hasta octubre del 2015.
- Con el ingreso que hubo de los cobros de créditos pasados, se logró pagar:
  - o Tributos y aportes al sistema de pensiones y salud por pagar, reduciendo un 37.34% del total de la deuda, pagando la cantidad de S/. 931.00 nuevos soles.
  - o Remuneraciones y participaciones por pagar, reduciendo un 44.59% del total de la deuda, pagando la cantidad de S/. 931.00 nuevos soles.
  - o Cuentas por pagar comercial – Terceros Pagar, reduciendo un 42.89 % del total de la deuda, pagando la cantidad de S/. 16,760.00 nuevos soles; dejando un saldo por pagar de S/.78,276.00 hasta octubre del 2015.
- Se logró pagar un 27.07% del total de cuentas por pagar diversas – relacionadas; pagando la cantidad de S/. 8,376.00.00 nuevos soles, quedando por saldar S/. 22,569.00 que fue producto de la ganancia de las ventas netas hasta octubre del 2015

**TABLA N° 33: Análisis horizontal comparativo del Estado de Resultados después de la de aplicación del procedimiento de evaluación a la cartera de clientes**

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS POR FUNCION REPUESTOS Y ACCESORIOS CASTILLO S.R.L. (Expresado en Nuevos Soles)			ANALISIS HORIZONTAL	
	2015-1	2015-2	ABSOLUTO	%
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	598,576.00	348,576.00	-250,000.00	-41.77
Costo de Ventas	485,409.00	242,704.50	-242,704.50	-50
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>113,167.00</b>	<b>105,871.50</b>	-7,295.50	-6.45
Gastos de Administración	20,502.00	25,251.00	4,749.00	23.16
Gastos de Ventas	20,400.00	22,200.00	1,800.00	8.82
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>72,265.00</b>	<b>58,420.50</b>	-13,844.50	-19.16
Ingresos Financieros	18,328.00	9,164.00	-9,164.00	-50
Gastos Financieros	45,949.00	23,499.00	-22,450.00	-48.86
Otros Ingresos				
Otros Gastos	9,035.00	4,517.50	-4,517.50	-50.00
<b>RESULTADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS, PARTICIPACIONES Y DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>35,609.00</b>	<b>39,568.00</b>	3,959.00	11.12
Participaciones				
<b>RESULTADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS</b>	<b>35,609.00</b>	<b>39,568.00</b>	3,959.00	11.12
Impuesto a la Renta	10,696.00	15,250.00	4,554.00	42.58
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>24,913.00</b>	<b>24,318.00</b>	-595.00	-2.39

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

### Interpretación:

Según tabla N° 32, nos muestra que hasta octubre del 2015 el ingreso por venta fue S/. 348,576.00 nuevos soles, que a comparación del año 2014 disminuyó en 41.77 %; pero debido a la nueva gestión que se tiene con los clientes nuevos y

antiguos logro una ganancia neta de S/. 24,318.00 nuevos soles que es igual al 6.98% del total de ventas; bajando su nivel de ingreso a comparación de 2014 en 2.39% que en términos monetarios serian S/. 595.00 nuevos soles.

### 3.1.5.1 Ratios comparativos aplicados a los estados financieros

#### Análisis de la liquidez: Situación financiera de corto plazo

##### RATIO DE LIQUIDEZ CORRIENTE

Activo Corriente / Pasivo Corriente	S/.
-------------------------------------	-----

283, 958.00	/	103, 564.00
-------------	---	-------------

2.74
------

La interpretación de estos resultados nos dice que, por cada S/. 1.00 de pasivo corriente, la empresa cuenta con S/. 2.74 de respaldo en el activo corriente, hasta octubre del 2015.

#### Ratios de actividad: Eficiencia en la gestión de recursos

##### ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Ingreso por ventas / {promedio cuentas a cobrar / ( 1 + IGV )}
--

348, 576.00 / (24, 793.00 / (1+0.18))
---------------------------------------

16.59
-------

### **DÍAS DE CUENTAS POR COBRAR**

**360 / Rotación de cuentas por cobrar**

**360/ 16.59**

**21.70**

Se interpreta diciendo que, hasta octubre del 2015 la empresa tuvo de rotación de su cartera 16.59 veces, o sea que los S/. 21, 011.02 nuevos soles los convirtió a efectivo 16.59 veces; se le descontó el IGV en la fórmula para sacar el neto que ingresa a la empresa; fuera de impuestos.

Además el índice días de cuentas por cobrar nos está señalando, que las cuentas por cobrar están circulando 21.70 días, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo hasta octubre del 2015.

### **ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR**

**Compras / {Cuentas a Pagar / ( 1 -IGV )}**

**242, 704.50 / ( 78, 276.00 / (1-0.18))**

**2.54**



**DÍAS DE CUENTAS POR PAGAR**

$$\{(Cuentas\ a\ Pagar / (1 + IG\ V)) / Compras\} \times 360$$

$$(78,276.00 / (1 + 0.18)) / 242,704.50 * 360$$

**98.39**

Se interpreta diciendo que, para octubre del 2015 la empresa tuvo de rotación de proveedores de 2.54 veces; además el índice de días de cuentas por pagar nos está señalando, que las cuentas por pagar están circulando en 98.39 días, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo hasta octubre del 2015.

**CAJA Y BANCOS / ACTIVOS TOTALES**

$$54,787.00 / 325,633.00$$

**16.82%**

Se interpreta diciendo que para octubre del 2015 la empresa tuvo una liquidez bruta de 16.82 % frente a sus activos totales.

**Análisis de la rentabilidad: Excedente económico**

**MARGEN OPERATIVO EBIT**

$$\text{Utilidad operativa} / \text{Ventas}$$

58,420.50 / 348,576.00

16.76%

Nos permite concluir que la empresa generó una utilidad operacional, equivalente al 16.76 % hasta octubre del 2015, con respecto al total de ventas de cada período.

**TABLA N° 34: Análisis financiero comparativo después de la aplicación del procedimiento de evaluación a la cartera de clientes**

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>	<b>2015-1</b>	<b>2015-2</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>%</b>
<b>Ratio de liquidez corriente</b>	2.18	2.74	0.56	25.69
<b>Rotación de cuentas por cobrar</b>	16.27	16.59	<b>0.32</b>	<b>1.97</b>
<b>Días de cuentas por cobrar</b>	22.13	21.70	<b>-0.43</b>	<b>-1.94</b>
<b>Rotación de cuentas por pagar</b>	4.19	2.54	<b>-1.65</b>	<b>-39.38</b>
<b>Días de cuentas por pagar</b>	59.73	98.39	<b>38.66</b>	<b>64.72</b>
<b>Caja y bancos / Activos totales</b>	13.85	16.82	2.97	21.44
<b>Margen operativo EBIT</b>	12.07	16.76	4.69	38.86

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

#### **Interpretación según tabla N° 34:**

**- Ratio de liquidez corriente:**

La empresa cuenta con S/. 2.74 de respaldo en el activo corriente; esta variación nos dice que la liquidez a corto plazo de la empresa ha mejorado,

con una variación de 0.56 céntimos de nuevo sol, pues tuvo una variación de 20.67%

- **Rotación de cuentas por cobrar y días de cuentas por cobrar**

La empresa tuvo de rotación de su cartera 16.59 veces, o sea que los S/. 21, 011.02 (desagregado el IGV) nuevos soles los convirtió a efectivo 16.27 veces; además el índice Días de cuentas por cobrar nos está señalando, que las cuentas por cobrar están circulando 21.70 días.

Lo que señala que rotación de cuentas por cobrar tuvo una variación positiva de 1.97 % y Días de Cuentas por Cobrar tuvo una variación negativa de 1.94 %; lo cual nos da entender que ha habiendo una mejora.

- **Rotación de cuentas por pagar y días de cuentas por pagar**

Para octubre del 2015 nos señala que la empresa tuvo de rotación de proveedores de 2.54 veces; además el índice de días de cuentas por pagar nos indica el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo durante todo el año es de 31.17

Lo que señala que rotación de cuentas por pagar tuvo una variación negativa de 39.38 % y Días de cuentas por pagar tuvo una variación positiva en 64.72 %, el cual nos da entender que va mejorando el nivel de pagos dentro de la empresa.

- **Caja y bancos / Activos totales**

La empresa tuvo una liquidez bruta de 16.82 % frente a sus activos totales, teniendo una variación positiva 21.44 % el cual nos refleja que hay una mejoría en el manejo total de la empresa.

- **Margen operativo EBIT:**

La empresa generó una utilidad operacional, equivalente al 16.76 % hasta octubre - 2015, con respecto al total de ventas de este período, con un aumento de 38.86 % frente al 2014.

### 3.1.6 Contratación de hipótesis

**TABLA N°35: Contratación de hipótesis**

<p><b>PROBLEMA</b> ¿De qué manera la aplicación de los procedimientos de evaluación a la cartera de clientes, mejora la gestión crediticia de la empresa Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L, Trujillo - 2015?</p>	<p><b>HIPÓTESIS</b> La aplicación de los procedimientos de evaluación a la cartera de clientes, reducirá la morosidad, mejorando la gestión crediticia, de la empresa Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L - Trujillo–2015.</p> <p><b>INDICADORES</b></p>																																										
<p><b>VARIABLES</b></p>	<p><b>Procedimientos de evaluación a la cartera de clientes</b></p>																																										
<p><b><u>VARIABLE INDEPENDIENTE:</u></b> <b>LA APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN A LA CARTERA DE CLIENTES</b></p>	<p><b>Criterios de evaluación Pre:</b></p> <table border="1" data-bbox="706 1058 1382 1514"> <thead> <tr> <th>CRITERIOS</th> <th>SUB CRITERIOS</th> <th>PESO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Confianza en el cliente</td> <td>Se entrega la información necesaria.</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Imagen pública.</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Grado de amistad</td> <td>Confianza.</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Grado de afinidad.</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Historiales crediticios</td> <td>Patrimonio de la empresa.</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Plan de pagos.</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Antigüedad del cliente</td> <td>Tiempo de permanencia.</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Monto de la operación</td> <td>Importe en nuevos soles.</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="784 1591 1291 1833"> <thead> <tr> <th>CRITERIOS</th> <th>IMPORTANCIA</th> <th>PESO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Confianza en el cliente.</td> <td>5</td> <td>Muy alto</td> </tr> <tr> <td>Grado de amistad.</td> <td>5</td> <td>Muy alto</td> </tr> <tr> <td>Historiales crediticios.</td> <td>3</td> <td>Medio</td> </tr> <tr> <td>Antigüedad del cliente.</td> <td>2</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td>Monto de la operación.</td> <td>2</td> <td>Bajo</td> </tr> </tbody> </table>	CRITERIOS	SUB CRITERIOS	PESO	Confianza en el cliente	Se entrega la información necesaria.	2	Imagen pública.	3	Grado de amistad	Confianza.	3	Grado de afinidad.	2	Historiales crediticios	Patrimonio de la empresa.	1	Plan de pagos.	2	Antigüedad del cliente	Tiempo de permanencia.	2	Monto de la operación	Importe en nuevos soles.	2	CRITERIOS	IMPORTANCIA	PESO	Confianza en el cliente.	5	Muy alto	Grado de amistad.	5	Muy alto	Historiales crediticios.	3	Medio	Antigüedad del cliente.	2	Bajo	Monto de la operación.	2	Bajo
CRITERIOS	SUB CRITERIOS	PESO																																									
Confianza en el cliente	Se entrega la información necesaria.	2																																									
	Imagen pública.	3																																									
Grado de amistad	Confianza.	3																																									
	Grado de afinidad.	2																																									
Historiales crediticios	Patrimonio de la empresa.	1																																									
	Plan de pagos.	2																																									
Antigüedad del cliente	Tiempo de permanencia.	2																																									
Monto de la operación	Importe en nuevos soles.	2																																									
CRITERIOS	IMPORTANCIA	PESO																																									
Confianza en el cliente.	5	Muy alto																																									
Grado de amistad.	5	Muy alto																																									
Historiales crediticios.	3	Medio																																									
Antigüedad del cliente.	2	Bajo																																									
Monto de la operación.	2	Bajo																																									

	<b>Criterios de evaluacion Post:</b>															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CRITERIO DE EVALUACIÓN</th> <th>SUB CRITERIOS DE EVALUACIÓN</th> </tr> </thead> </table>	CRITERIO DE EVALUACIÓN	SUB CRITERIOS DE EVALUACIÓN													
CRITERIO DE EVALUACIÓN	SUB CRITERIOS DE EVALUACIÓN															
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td rowspan="8"><b>Confianza en el cliente</b></td> <td>Vigencia de poder (persona jurídica).</td> </tr> <tr> <td>Facturas o boletas de compras y de ventas (Montos más representativos 2 últimos meses).</td> </tr> <tr> <td>Garantías (opcional)</td> </tr> <tr> <td>Declaraciones Anuales (3 últimos PDTs con boucher de pago).</td> </tr> <tr> <td>Auditorias (opcional)</td> </tr> <tr> <td>Se entrega la información necesaria.</td> </tr> <tr> <td>DNI y recibos básicos.</td> </tr> <tr> <td>Imagen pública.</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Confianza en el cliente</b>	Vigencia de poder (persona jurídica).	Facturas o boletas de compras y de ventas (Montos más representativos 2 últimos meses).	Garantías (opcional)	Declaraciones Anuales (3 últimos PDTs con boucher de pago).	Auditorias (opcional)	Se entrega la información necesaria.	DNI y recibos básicos.	Imagen pública.						
<b>Confianza en el cliente</b>	Vigencia de poder (persona jurídica).															
	Facturas o boletas de compras y de ventas (Montos más representativos 2 últimos meses).															
	Garantías (opcional)															
	Declaraciones Anuales (3 últimos PDTs con boucher de pago).															
	Auditorias (opcional)															
	Se entrega la información necesaria.															
	DNI y recibos básicos.															
	Imagen pública.															
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td rowspan="4"><b>Historiales crediticios</b></td> <td>Patrimonio de la empresa.</td> </tr> <tr> <td>Plan de pagos.</td> </tr> <tr> <td>Registro nacional de protestos y moras.</td> </tr> <tr> <td>Reportes de las centrales de riesgo</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Historiales crediticios</b>	Patrimonio de la empresa.	Plan de pagos.	Registro nacional de protestos y moras.	Reportes de las centrales de riesgo										
<b>Historiales crediticios</b>	Patrimonio de la empresa.															
	Plan de pagos.															
	Registro nacional de protestos y moras.															
	Reportes de las centrales de riesgo															
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td rowspan="2"><b>Monto de la operación</b></td> <td>Cantidad de productos.</td> </tr> <tr> <td>Importe en nuevos soles.</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Monto de la operación</b>	Cantidad de productos.	Importe en nuevos soles.												
<b>Monto de la operación</b>	Cantidad de productos.															
	Importe en nuevos soles.															
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td rowspan="2"><b>Antigüedad del cliente</b></td> <td>Tiempo de permanencia.</td> </tr> <tr> <td>Recurrencia de operaciones.</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Antigüedad del cliente</b>	Tiempo de permanencia.	Recurrencia de operaciones.												
<b>Antigüedad del cliente</b>	Tiempo de permanencia.															
	Recurrencia de operaciones.															
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td rowspan="3"><b>Grado de amistad</b></td> <td>Confianza.</td> </tr> <tr> <td>Senedad y respeto.</td> </tr> <tr> <td>Grado de afinidad.</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Grado de amistad</b>	Confianza.	Senedad y respeto.	Grado de afinidad.											
<b>Grado de amistad</b>	Confianza.															
	Senedad y respeto.															
	Grado de afinidad.															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CRITERIOS</th> <th>IMPORTANCIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Confianza en el cliente.</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Historiales crediticios.</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Monto de la operación</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Antigüedad del cliente.</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Grado de amistad</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	CRITERIOS	IMPORTANCIA	Confianza en el cliente.	5	Historiales crediticios.	4	Monto de la operación	3	Antigüedad del cliente.	2	Grado de amistad	1			
CRITERIOS	IMPORTANCIA															
Confianza en el cliente.	5															
Historiales crediticios.	4															
Monto de la operación	3															
Antigüedad del cliente.	2															
Grado de amistad	1															
<p align="center"><b><u>VARIBLE</u></b> <b><u>DEPENDIENTE:</u></b> <b>LA GESTIÓN</b> <b>CREDITICIA</b></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Antes</th> <th>Después</th> <th>Variación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>ÍNDICE DE MOROSIDAD</b></td> <td align="center">0.7025</td> <td align="center">0.5711</td> <td align="center"><b>-0.1315</b></td> </tr> </tbody> </table>		Antes	Después	Variación	<b>ÍNDICE DE MOROSIDAD</b>	0.7025	0.5711	<b>-0.1315</b>							
	Antes	Después	Variación													
<b>ÍNDICE DE MOROSIDAD</b>	0.7025	0.5711	<b>-0.1315</b>													

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>	<b>2015-1</b>	<b>2015-2</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>%</b>
<b>Ratio de liquidez corriente</b>	2.18	2.74	0.56	25.69
<b>Rotación de cuentas por cobrar</b>	16.27	16.59	0.32	1.97
<b>Días de cuentas por cobrar</b>	22.13	21.70	-0.43	-1.94
<b>Rotación de cuentas por pagar</b>	4.19	2.54	-1.65	-39.38
<b>Días de cuentas por pagar</b>	59.73	98.39	38.66	64.72
<b>Caja y bancos / Activos totales</b>	13.85	16.82	2.97	21.44
<b>Margen operativo EBIT</b>	12.07	16.76	4.69	38.86

**Contrastación de la Hipótesis:** La Hipótesis se acepta dado que con el nuevo procedimiento de evaluación de la cartera de clientes en cuyo contenido se mejoró los criterios de evaluación. Afectando considerablemente a la gestión crediticia logrando reducir los índices de morosidad y por ende mejorando los indicadores financieros principalmente rotación de cuentas por cobrar, liquidez, entre otros.

FUENTE: LA EMPRESA REPUESTOS Y CASTILLO S.R.L

ELABORADO: LOS AUTORES

### 3.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según Brachfield (2009) los procedimientos de evaluación enfocados a administrar la cartera de clientes, son el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva.

Luego del análisis de los resultados obtenidos y previa deliberación de ideas concordamos con lo descrito anteriormente por el autor. La empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.” no posee un procedimiento sistemático de evaluación, además no realiza seguimiento, ni controla las cuentas por cobrar, no posee manuales internos, la claridad en las normas es deficiente y criterios de evaluación insuficientes, lo que ocasiona que se otorgue créditos con plazos que van hasta de 7 años y ceder créditos arbitrariamente; contrastándose mediante guía de análisis documental:(ver anexo N°06).

Según Díaz (2014) la morosidad hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago. En el caso de los créditos concedidos por las entidades, normalmente se expresa como cociente entre el importe de los créditos morosos y el total de préstamos concedidos, dando como resultado la falta de liquidez a corto y mediano plazo, según el rubro comercial.

Compartiendo la opinión del autor y de acuerdo al análisis hecho, la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”, hasta julio del 2015 posee un índice de morosidad del 70.25%, equivalente a S/.30,501.00 (tabla N° 13), a su vez presenta una rotación de cuentas por cobrar de 16.27 veces, días de cuentas por cobrar de 22.13, lo cual nos indica las consecuencias del alto nivel de morosidad.

Para Amat (2013)el manual de procedimientos es un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo,

dónde, cuándo y para qué han de realizarse. Además son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo. En consecuencia, resulta imperativo que cada una de las entidades establezca adecuados sistemas de evaluación de cartera de créditos y control de sus riesgos inherentes.

En proporción con lo mencionado por el autor anterior, se diseñó una propuesta sobre un procedimiento de evaluación a la cartera de clientes, en cuyo contenido se hace referencia a mejorar los criterios de evaluación, que la empresa en estudio viene aplicando, siendo el más representativo el criterio de confianza en el cliente. (Ver cuadro N° 15, 16, 17 18 y 19)

Como menciona Amat (2013) un manual de procedimiento es una herramienta valiosa para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización, política y/o procedimientos de una institución.

Una vez aplicado el nuevo procedimiento de evaluación a la carteara de clientes previamente elaborado (Tabla N° 16), se logró reducir el índice de morosidad a 57.11% que representa S/.24,793.37, siendo esta un disminución del 13.15% con respecto a la anterior. Recuperando S/. 18,621.63 equivalente al 43% del total de cartera de clientes. (Ver tablas N° 21, 22 y 23); además de las variaciones en los indicadores financieros, en el cual se aprecia la variación positiva en torno a los anteriores, como es el caso de rotación de cuentas por cobrar con una variación de 1.93%, días de cuentas por cobrar con una variación en negativo de 1.98%, ratio de liquidez corriente con una variación de 20.67% (Ver tablas N° 34).

Concluyendo finalmente que la aplicación de los procedimientos de evaluación a la cartera de clientes, reducen la morosidad, mejorando la gestión crediticia, de la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”, Trujillo–2015, quedando demostrada la hipótesis.



## CONCLUSIONES

- Los resultados obtenidos después del diagnóstico realizado a los procedimientos de evaluación a la cartera de clientes, demuestra que la empresa “Repuestos y accesorios Castillo S.R.L.”, presenta una inadecuada gestión para el otorgamiento de créditos, debido a criterios de evaluación insuficientes (ver tabla de N° 04, 05 y 06), como resultado de estos, no existe lineamientos para otorgar plazos (deuda más antigua de 7 años) y montos en operaciones de ventas al crédito.
- Producto de analizar la morosidad de la empresa en estudio, se aprecia que posee deudas con un lapso de tiempo hasta de 86 meses y 25 días, lo que equivale a más de 7 años, deudas hasta por S/. 6,118.00, cuya representación es del 14.25% del total de la cartera morosa (ver tabla N° 07 y 09), mostrando un nivel de morosidad de 70.25% (tabla N° 13).
- Se diseñó una propuesta de procedimientos de evaluación a la cartera de clientes, el cual se tomó como base los procedimientos que realizaba la empresa y desde ese punto se empezó a agregar y mejorar los procesos para otorgar un crédito, se realizó una investigación mediante varias técnicas para tomar datos de la empresa, además de buscar fuentes externas, para así hacer un conglomerado completo donde se visualice la mejor manera de realizar este procedimiento. (ver tabla N° 15, 16, 17, 18 y 19).
- Después de la aplicación del nuevo procedimientos de evaluación a la cartera de cliente, se reflejó los cambios sustanciales en los estados financieros y demás análisis realizados, dando un resultado positivo, ya que se logró cobrar el 42.89% del total de cuentas por cobrar – terceros (cuenta 42), siendo la cantidad de S/. 18,622.00 nuevos soles, reduciendo el índice de morosidad a 57.11% que representa S/.24,793.37, siendo esta una disminución del 13.15% con respecto a la anterior. Con lo cual, se logró pagar y disminuir las cuentas por pagar-terceros entre otras. (tabla N° 21, 27,28 y 29).

## RECOMENDACIONES

- Poner más énfasis en la gestión para el otorgamiento de créditos, enfocándose principalmente en optimizar los criterios de evaluación que actualmente se viene utilizando y además renovar los mecanismos de cobranzas existentes, además de realizar análisis de tipos financieros- contables.
- Tener en cuenta todos los datos de los análisis financieros contables para tener un mejor control sobre datos influyentes de la empresa que conciernen principalmente a efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, entre otras para lograr que la empresa realmente tenga resultados positivos.
- Implementar el nuevo procedimiento de evaluación a la cartera de clientes antes diseñado para el otorgamiento de créditos, que permitan administrar de manera adecuada la cartera de clientes en forma periódica, de tal manera que se cuente con un mejor control de cada uno de los clientes tanto en proceso de transacciones al crédito y posteriores cobranzas (ver tabla N° 15, 16, 17, 18 y 19).
- Evaluar periódicamente, mediante indicadores financieros, la cartera de clientes, de tal forma que ayude a mejorar e implementar criterios de evaluación para el otorgamiento de créditos, con la finalidad de que todo este procedimiento se desempeñen y cumplan eficazmente, además de una acertada toma de decisiones que contribuya a mejorar la gestión crediticia de la empresa, es decir, mejorar y actualizar la propuesta continuamente (tabla N° 21, 27,28 y 29).
- Asimismo se debe realizar las provisiones y castigar las cuentas por cobrar con más de 5 años de antigüedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

- Amat,O. (2012). *Análisis de operaciones de crédito. Introducción a las técnicas de análisis, confección de informes y seguimiento de las operaciones.* 3 Edición. Colombia: Bresca (profit editorial).
- Amat,O. (2013). *Análisis integral de empresas.* 5 Edición. Colombia: Bresca (profit editorial).
- Brachfield,P. (2009). *Gestión del crédito y cobro.* 1 Edición. Canadá: Brofitt editorial.
- Carbonell, A. (2011). *La dirección financiera o el beneficio de la deuda.* 2 Edición. Argentina: Universidad de Córdoba. Servicio de publicaciones.
- Chalupowicz, D. (2007). *Un instrumento para mejorar. Políticas de crédito en las organizaciones.* 1 Edición. Londres: General Technical
- Chan, A. (2014). *Las 10 claves del éxito financiero: El método Chan.* 3 Edición. New York: Gestión editores.
- Delgado, J. (2008). *Manual práctico de gestión de tesorería de empresas.* 4 Edición. Nicaragua: Diaz de santos.
- Demestre. A. (2006). *Decisiones Financieras: una necesidad empresarial,* 1 Edición. Nicaragua: Gestión editores.
- Diaz, M. (2014). *La morosidad: Cobro y prevención.* 1 Edición. Chile: Alcala grupo editorial.
- Gallagher,C. (2011). *Análisis de la empresa a través de su información economico-financiera.* 2 Edición. Boston: Distribooks editores.

- Gomez, F. (2012). *Los ratios: Un instrumento de análisis y proyección*. 1 Edición. Bogotá: Piramide.
- Hamel, G. (2010). *El futuro del management*. 3 Edición. México: Paidós Iberica.
- Hope, J. (2009). *El nuevo papel de los directores financieros*. 1 Edición. Chicago: Deusto Ediciones.
- Massachs, M. (2010). *Economía y organización de empresas*. 8 Edición. Canadá: Mcgraw-hill.
- Perdomo, A. (2010). *Administración financiera de tesorería*. 5 Edición. México: Vrezca.
- Vetancor, O. (2010). *Las Administraciones independientes. Los entes independientes reguladores de los mercados*. 1 Edición. España: Madrid.

### **Revistas**

- Gonzáles, O. (2013, 08 de agosto). Políticas de cuentas por cobrar. *Abanfin*. Recuperado de <http://www.abanfin.com/?tit=poliza-o-cuenta-de-credito-caracteristicas&name=Manuales&fid=fc0bcai>
- Semple, R. (2010, 12 de abril). Administración de las cuentas por cobrar. *Infogram*. Recuperado de <https://infogr.am/finanzas-05546536>

### **Tesis**

- Aranda, K. (2012). *Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vivar., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012*. Universidad del Azuay, Ecuador

- Garnica, C. (2008). *Diseño de un modelo de mejoramiento en los proceso de evaluación de una microempresa de servicios de gestión bancaria: Garycorp S.A.* Universidad ESAN, Lima.
- Pérez, M. (2013). *Rediseñar los procesos de otorgamiento de crédito de la empresa Tapia Servicios Industriales S.A.C del año 2012* – Universidad Privada del Norte – Trujillo.
- Sánchez, P., & León, J. (2007). *Propuesta para mejorar los procesos en Incrementar la velocidad en el tiempo de respuesta para la evaluación crediticia en el Banco de Crédito del Perú.* Universidad Peruana de Ciencias Aplicada, Lima.
- Uceda, L., & Villacorta, F. (2014). *Las políticas de ventas al crédito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. En la ciudad de lima periodo 2013.* Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Vera, E. (2012). *Incidencia de la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez y rentabilidad de la empresa hierros San Félix C.A, periodo 2011.* Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela

# ANEXOS

**ANEXO N° 01**

**CUESTIONARIO CONTROL DE COBRANZAS**

<b>N°</b>	<b>Etapa</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Observación</b>
A	Contacto con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué información registra el cliente?</li> <li>• ¿Dónde está ubicado el cliente?</li> <li>• ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?</li> </ul>	
B	Análisis del caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Quién es el cliente?</li> <li>- ¿Cuál es su situación?</li> <li>- ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito?</li> <li>- ¿Por qué cayó en mora?</li> </ul>	Aquí podemos considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, etc.
C	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual?</li> <li>- ¿Qué tipo de cliente tenemos?</li> </ul>	
D	Generación de alternativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son las posibles soluciones?</li> </ul>	El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.
E	Obtención de compromisos de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Realizamos una buena negociación?</li> <li>- ¿Logramos que el cliente le dé prioridad al pago de este crédito?</li> </ul>	La empresa debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas.

F	Cumplimiento de compromisos de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada?</li> <li>- ¿Demuestra que quiere pagar?</li> </ul>	El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de todo la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.
G	Registro de acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Las acciones están siendo coordinadas?</li> </ul>	Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza
H	Seguimiento del caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?</li> </ul>	
I	Intensificación de las acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata?</li> <li>- ¿Cuáles son los activos que el cliente posee?</li> <li>- ¿Qué podemos recuperar con una acción legal?</li> </ul>	En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.
J	Castigo de la deuda.		



ANEXO N° 02

BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS DE REPUESTOS Y ACCESORIOS CASTILLO S.R.L. AL 2014

<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>AL 31 DE JULIO DEL 2015</b>			
<b>REPUESTOS Y ACCESORIOS CASTILLO S.R.L.</b>			
<b>(Expresado en Nuevos Soles)</b>			
<b><u>ACTIVO</u></b>		<b><u>PASIVO</u></b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	S/. 45,486.00	Trib. y Ap. al Sis. de Pen. y Salud por Pagar	S/. 2,493.00
Cuentas por Cobrar - Terceros	S/. 43,415.00	Remuneraciones y participaciones por pagar	S/. 2,088.00
Mercaderías	S/. 195,077.00	Cuentas por pagar comercial - Terceros	S/. 95,036.00
		Cuentas por pagar Diversas - relacionadas	S/. 30,945.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE =</b>	<b>S/. 283,978.00</b>	<b>TOTAL PASIVO =</b>	<b>S/. 130,562.00</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b><u>PATRIMONIO</u></b>	
Inmueble, Maquinaria y Equipos	S/. 50,595.00	Capital Social	S/. 117,200.00
Depreciación y Amortización Acumulada	S/. -6,260.00	Resultados Acumulados	S/. 55,638.00
		Utilidad del ejercicio	S/. 24,913.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE =</b>	<b>S/. 44,335.00</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO =</b>	<b>S/. 197,751.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/. 328,313.00</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/. 328,313.00</b>

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS POR FUNCION****AL 31 DE JULIO DEL 2015****REPUESTOS Y ACCESORIOS CASTILLO S.R.L.****(Expresado en Nuevos Soles)**

(+) Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	598,576.00
(+) Otros Ingresos Operacionales	-
<b>TOTAL DE INGRESOS BRUTOS</b>	<b>S/. 598,576.00</b>
(-) Costo de Ventas	485,409.00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/. 113,167.00</b>
<i>Gastos Operacionales:</i>	
(-) Gastos de Administración	20,502.00
(-) Gastos de Ventas	20,400.00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/. 72,265.00</b>
<i>Otros Ingresos (Gastos):</i>	
(+) Ingresos Financieros	18,328.00
(-) Gastos Financieros	45,949.00
(+) Otros Ingresos	-
(-) Otros Gastos	9,035.00
<b>RESULTADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS, PARTICIPACIONES Y DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>S/. 35,609.00</b>
(-) Participaciones	
(-) Impuesto a la Renta	10,696.00
<b>RESULTADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS</b>	<b>S/. 24,913.00</b>
(+) Ingresos Extraordinarios	
(-) Gastos Extraordinarios	
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>S/. 24,913.00</b>

**ANEXO N° 03**

**CARTERA DE CLIENTES DE REPUESTOS Y ACCESORIOS CASTILLO S.R.L A  
JULIO DEL 2015**

<b>CARTERA TOTAL</b>				
<b>N°</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>FECHA</b>	<b>DEUDA</b>
1	AFG	#242561	15/07/2015	S/.160.00
2	JQR	*312200	31/12/2010	S/.3,041.00
3	AED	# 948124591	07/06/2015	S/.419.00
4	AJC	#948811602	30/06/2015	S/.400.00
5	CMRGS SAC	943399410	26/10/2014	S/.2,303.00
6	CVM	#732101	06/05/2008	S/.6,188.00
7	CFG	946789762	29/05/2013	S/.485.00
8	DVV	224887	15/07/2015	S/.35.00
9	TD SAC	949356447	28/02/2015	S/.2,352.00
10	ERC	213390	31/12/2012	S/.697.00
11	FLR	944203381	14/07/2015	S/.735.00
12	HF	288098	11/01/2015	S/.1,957.00
13	EJM	968754037	09/06/2015	S/.371.00
14	TC SAC	#070767	02/04/2009	S/.3,749.00
15	HSV SAC	949480663	27/01/2015	S/.2,448.00
16	JD	*350966	09/06/2014	S/.270.00
17	MR	#972877117	31/12/2014	S/.1,340.00
18	NSP	#988469094	17/07/2015	S/.830.00
19	HDC	945200332	11/04/2010	S/.2,842.00
20	OFG	*310194	08/05/2014	S/.520.00
21	WGG	947994450	03/06/2014	S/.220.00
22	VG	949563601	03/10/2009	S/.3,175.00
23	JC	942268195	02/03/2011	S/.3,348.00
24	LV	#979898026	14/02/2015	S/.1,750.00
25	HDC	945200332	11/07/2013	S/.578.00
26	BBF	949872114	04/06/2015	S/.954.00
27	CA	949356447	27/06/2015	S/.503.00
28	JDR	#979898026	20/03/2012	S/.1,745.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/.43,415.00</b>

**ANEXO N° 04**

**HISTORIAL CREDITICIO DE LA MUESTRA DE LA CARTERA MOROSA**

N°	NOMBRE	06/05/2008	13/11/2008	02/04/2009	05/06/2010	03/10/2009	11/04/2010	31/12/2010
1	CV M	1,150.00	1,450.00		1,100.00			
2	HDC						890.00	
3	J QR							1,500.00
4	J C							
5	T C SAC			2,500.00				
6	V G					1,000.00		

25/02/2011	02/03/2011	05/02/2012	12/08/2013	06/08/2014	12/12/2014	05/05/2015	31/07/2015	DEUDA
			1,450.00		1,038.00			S/. 6,188.00
	1,100.00		852.00					S/. 2,842.00
				1,541.00				S/. 3,041.00
	1,335.00	757.00				1,256.00		S/. 3,348.00
				1,249.00				S/. 3,749.00
1,200.00		975.00						S/. 3,175.00
<b>TOTAL</b>								<b>S/. 22,343.00</b>

**ANEXO N° 05**

**ENTREVISTA**

N°	<b>Objetivo:</b> Recopilar información acerca de los procedimientos de evaluación a la cartera de clientes de la empresa “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.”	
1	¿Qué productos ofrece la empresa al público?	
2	¿Qué funciones cumple dentro de la empresa?	
3	¿Quién es el que regula las políticas dentro de la empresa	
4	¿Cada que tiempo actualiza las políticas de la empresa?	
5	¿Las ventas que realiza son ventas al contado o al crédito?	
6	¿Existen políticas internas orientadas a la gestión crediticia y en qué medida se cumplen?	
7	¿Aplica estas políticas? ¿Por qué?	
8	¿Qué criterio toma para aplicar estas políticas?	
9	¿En las ventas al crédito usted tiene establecido algún tipo de evaluación a los clientes?	
10	¿Quién toma la decisión de dar crédito a un cliente?	
11	¿Qué criterio toma en cuenta para dar créditos?	
12	¿Cuál es el nivel de importancia que tienen estos criterios en la evaluación?	
13	¿Existen mecanismos de cobranzas?	
14	¿Son efectivos estos mecanismos de cobranza?	

**ANEXO N° 06**  
**GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

<b>Empresa:</b>			
<b>Área:</b>			
<b>Horario:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Escala de puntuación:</b>	
		Totalmente en desacuerdo	1
<b>Observadores:</b>		Regularmente en desacuerdo	2
		Totalmente de acuerdo	3
<b>6 Claridad de las normas</b>			<b>Puntaje</b>
Los trabajadores del área saben cómo llevar las actividades y con qué criterios			
Los trabajadores saben “a qué atenerse” en cada momento.			
Los trabajadores conocen las políticas internas para el área			
Existen indicadores para medir el desempeño de la gestión			
Existen indicadores para medir el nivel de créditos			
<b>Suma total</b>			
<b>Cantidad deseable</b>			
<b>Porcentaje alcanzado</b>			
<b>7 Manuales Internos</b>			<b>Puntaje</b>
Sabe que son manuales internos			
Existen manuales internos dentro de la empresa			
Sabe que es un MIT o un ROF			

Esta esclarecida las funciones de cada uno dentro de la empresa.	
con frecuencia son esclarecidos estos parámetros	
<b>Suma total</b>	
<b>Cantidad deseable</b>	
<b>Porcentaje alcanzado</b>	
	<b>Puntaje</b>
<b>3. Criterios de evaluación: confianza en el cliente</b>	
Vigencia de poder (persona jurídica).	
Facturas o boletas de compras y de ventas (Montos más representativos 2 últimos meses).	
Garantías (opcional)	
Declaraciones Anuales (3 últimos PDT's con boucher de pago).	
Auditorias (opcional)	
Se entrega la información necesaria.	
DNI y recibos básicos.	
Imagen pública.	
<b>Suma total</b>	
<b>Cantidad deseable</b>	
<b>Porcentaje alcanzado</b>	
	<b>Puntaje</b>
<b>4. Criterios de evaluación: historiales crediticios</b>	
Patrimonio de la empresa.	

Plan de pagos.	
Registro nacional de protestos y moras.	
Reportes de las centrales de riesgo	
<b>Suma total</b>	
<b>Cantidad deseable</b>	
<b>Porcentaje alcanzado</b>	
	<b>Puntaje</b>
<b>5. Criterios de evaluación: Monto de la operación</b>	
Cantidad de productos.	
Importe en nuevos soles.	
<b>Suma total</b>	
<b>Cantidad deseable</b>	
<b>Porcentaje alcanzado</b>	
	<b>Puntaje</b>
<b>6. Criterios de evaluación: Antigüedad del cliente</b>	
Tiempo de permanencia.	
Recurrencia de operaciones.	
<b>Suma total</b>	
<b>Cantidad deseable</b>	
<b>Porcentaje alcanzado</b>	
	<b>Puntaje</b>
<b>7. Criterios de evaluación: Grado de amistad</b>	



Confianza.	
Seriedad y respeto	
Grado de afinidad	
<b>Suma total</b>	
<b>Cantidad deseable</b>	
<b>Porcentaje alcanzado</b>	
<b>8. Manual para la entrega de créditos</b>	<b>Puntaje</b>
existe un manual de proceso para la entrega de créditos	
los trabajadores conocen este manual	
los trabajadores aplican el proceso para dar un crédito	
Se mida la rotación de cuentas por cobrar	
Se tiene en cuenta el promedio de cobros	
<b>Suma total</b>	
<b>Cantidad deseable</b>	
<b>Porcentaje alcanzado</b>	
<b>Observaciones y Sugerencias:</b>	