

NOMBRE DEL TRABAJO

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE ACCESO Y
MONITOREO DE GESTION DE CREDITOS
Y COBRANZAS EN LA EMPRESA BAKEL
S P**

AUTOR

ESTEFANY LILIANA BAZAN CAMPOS

RECUENTO DE PALABRAS

12043 Words

RECUENTO DE CARACTERES

63121 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

60 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.8MB

FECHA DE ENTREGA

Mar 4, 2024 8:48 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Mar 4, 2024 8:49 AM GMT-5

● 14% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 14% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)



UNIVERSIDAD NACIONAL
TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA
PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN
EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNTELS
(Art. 45° de la ley N° 30220 – Ley)**

Autorización de la propiedad intelectual del autor para la publicación de tesis en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (<https://repositorio.untels.edu.pe>), de conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, sobre la Ley de los Derechos de Autor, Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, Art. 10° del Rgto. Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales en las universidades – RENATI Res. N° 084-2022-SUNEDU/CD, publicado en El Peruano el 16 de agosto de 2022; y la RCO N° 061-2023-UNTELS del 01 marzo 2023.

TIPO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

- 1). TESIS () 2). TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (X)

DATOS PERSONALES

| | |
|----------------------|--------------------------------|
| Apellidos y Nombres: | BAZAN CAMPOS, ESTEFANY LILIANA |
| D.N.I.: | 74760217 |
| Otro Documento: | |
| Nacionalidad: | PERUANA |
| Teléfono: | 941180280 |
| e-mail: | estefany.bazan.95@gmail.com |

DATOS ACADÉMICOS

Pregrado

| | |
|------------------------------|--|
| Facultad: | FACULTAD DE INGENIERIA Y GESTIÓN |
| Programa Académico: | TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL |
| Título Profesional otorgado: | LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS |

Postgrado

| | |
|-----------------------------|--|
| Universidad de Procedencia: | |
| País: | |
| Grado Académico otorgado: | |

Datos de trabajo de investigación

| | |
|------------------------|--|
| Título: | “PLAN DE MEJORAMIENTO DE ACCESO Y MONITOREO DE GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS EN LA EMPRESA BAKELS PERÚ SAC ATE, LIMA 2023” |
| Fecha de Sustentación: | 15 DE DICIEMBRE DEL 2023 |
| Calificación: | APROBADO POR UNANIMIDAD |
| Año de Publicación: | 2024 |



AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

A través de la presente, autorizo la publicación del texto completo de la tesis, en el Repositorio Institucional de la UNTELS especificando los siguientes términos:

Marcar con una X su elección.

- 1) Usted otorga una licencia especial para publicación de obras en el REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR.

Si autorizo No autorizo

- 2) Usted autoriza para que la obra sea puesta a disposición del público conservando los derechos de autor y para ello se elige el siguiente tipo de acceso.

| Derechos de autor | | |
|---------------------------|---|----------|
| TIPO DE ACCESO | ATRIBUCIONES DE ACCESO | ELECCIÓN |
| ACCESO ABIERTO 12.1(*) | info:eu-repo/semantics/openAccess (Para documentos en acceso abierto) | (X) |

- 3) Si usted dispone de una **PATENTE** puede elegir el tipo de **ACCESO RESTRINGIDO** como derecho de autor y en el marco de confiabilidad dispuesto por los numerales 5.2 y 6.7 de la directiva N° 004-2016-CONCYTEC DEGC que regula el Repositorio Nacional Digital de CONCYTEC (Se colgará únicamente datos del autor y el resumen del trabajo de investigación).

| Derechos de autor | | |
|--------------------|---|----------|
| TIPO DE ACCESO | ATRIBUCIONES DE ACCESO | ELECCIÓN |
| ACCESO RESTRINGIDO | info:eu-repo/semantics/restrictedAccess (Para documentos restringidos) | () |
| | info:eu-repo/semantics/embargoedAccess (Para documentos con períodos de embargo. Se debe especificar las fechas de embargo) | () |
| | info:eu-repo/semantics/closedAccess (para documentos confidenciales) | () |

(*) <http://renati.sunedu.gob.pe>



UNIVERSIDAD NACIONAL
TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

Rellene la siguiente información si su trabajo de investigación es de acceso restringido:

Atribuciones de acceso restringido:

Motivos de la elección del acceso restringido:

BAZAN CAMPOS, ESTEFANY LILIANA

APELLIDOS Y NOMBRES

74760217

DNI

Firma y huella:



Lima, 18 de MARZO del 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PLAN DE MEJORAMIENTO DE ACCESO Y MONITOREO DE GESTIÓN
DE CRÉDITOS Y COBRANZAS EN LA EMPRESA BAKELS PERÚ SAC
ATE, LIMA”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

BAZAN CAMPOS, ESTEFANY LILIANA

ORCID: 0009-0008-6302-9499

ASESOR

VIGO SÁNCHEZ, EDWIN AUGUSTO

ORCID: 0000-0001-8566-5383

Villa El Salvador

2023



"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

**VI Programa de Titulación por la Modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional
Decanato de la Facultad de Ingeniería y Gestión**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL
TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

En Villa El Salvador, siendo las 16:00 horas del día 15 de diciembre del 2023, se reunieron en las instalaciones de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, los miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Suficiencia Profesional integrado por:

| | | |
|------------|-----------------------------------|-------------|
| Presidente | : Dr. Jose Yudberto Vilca Ccolque | CLAD N° 833 |
| Secretario | : Dr. Jorge Luis Bringas Salvador | CEL N°4812 |
| Vocal | : Dra. Nataly Cardenas Carrión | CLAD N°8632 |

Designados con Resolución de Decanato de la Facultad de Ingeniería y Gestión N°984-2023-UNTELS-RD, de fecha 13 de diciembre del 2023.

Se da inició al acto público de sustentación y evaluación del Trabajo de Suficiencia Profesional, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, bajo la modalidad de Titulación por Trabajo de Suficiencia Profesional (Resolución de Consejo Universitario N° 065-2023-UNTELS-CU de fecha 08 de agosto del 2023), en la cual se APRUEBA el "Reglamento, Directiva, Cronograma y Presupuesto del VI Programa de Titulación por la Modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur" ; siendo que el Art. 4º del precitado Reglamento establece que: "La Modalidad de Titulación prevista consiste en la presentación, aprobación y sustentación de un Trabajo de Suficiencia Profesional que dé cuenta de la experiencia profesional y además permita demostrar el logro de las competencias adquiridas en el desarrollo de los estudios de pregrado que califican para el ejercicio de la profesión correspondiente. Quienes participen en esta modalidad no podrán tramitar simultáneamente otras modalidades de titulación. Además, los participantes inscritos en esta modalidad, deberán acreditar un mínimo de dos (02) años de experiencia laboral, de acuerdo a lo establecido en la Resolución N° 174-2019- SUNEDU/CD y al anexo 1 sobre Glosario de Términos en el punto veinte (20)...", en el cual;


El Bachiller: **ESTEFANY LILIANA BAZAN CAMPOS**

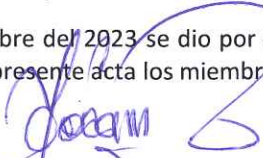
Sustentó su Trabajo de Suficiencia Profesional: "PLAN DE MEJORAMIENTO DE ACCESO Y MONITOREO DE GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS EN LA EMPRESA BAKELS PERÚ SAC ATE, LIMA".

Concluida la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, se procedió a la calificación correspondiente según el siguiente detalle:

Condición APROBADO POR UNANIMIDAD Equivalencia..... BUENO..... de acuerdo al Art. 65º del Reglamento General para el Otorgamiento de Grado Académico y Título Profesional de la UNTELS vigente.

Siendo las 16:50 horas del día 15 de diciembre del 2023 se dio por concluido el acto de sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, firmando la presente acta los miembros del Jurado.


SECRETARIO
Dr. Jorge Luis Bringas Salvador
CEL N°4812


PRESIDENTE
Dr. Jose Yudberto Vilca Ccolque
CLAD N° 833


VOCAL
Dra. Nataly Cardenas Carrión
CLAD N°8632

Nota: Art. 14°.- La sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional se realizará en un acto público. De faltar algún miembro del Jurado, la sustentación procederá con los dos integrantes presentes. En caso de ausencia del presidente del jurado, asumirá la presidencia el docente de mayor categoría y antigüedad. En caso de ausencia de dos o más miembros del jurado, la sustentación será reprogramada durante los 05 días siguientes.

DEDICATORIA

A Dios

Es de gran ayuda y bendición en este tiempo, sé que él estuvo conmigo siempre en los momentos más difíciles llenándome de fortaleza para siempre luchar por mis sueños.

A mis Padres

Gracias a mis padres por los valores inculcados y siempre haberme impulsado a seguir adelante, estudiando y persiguiendo mis sueños para lograr mis metas.

A mi hermano

Él es el motor para seguir adelante considero que debo ser un ejemplo para él.

AGRADECIMIENTO

Al primero que agradezco es a Dios por darme las fuerzas en los días más difíciles y mantenerme firme en el propósito de luchar por mis sueños y ser mejor profesional y ser humano.

A mi familia por ser mi fuerza y mi motivación.

Quiero agradecer a la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, por los conocimientos inculcados en mi vida universitaria y ahora profesional, gracias a ello puedo presentar este proyecto con mucho esmero y convertirme en licenciada.

A la empresa Bakels Perú S.A.C, donde laboro por todo el apoyo brindado en el transcurso de esta etapa y por la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y personalmente aprendido en el área de créditos y cobranzas.

A mi asesor y revisores por haberme apoyado y brindado conocimientos para desarrollar el trabajo de suficiencia.

INDICE

| | |
|--|-----------|
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTO | iii |
| INDICE | iv |
| INDICE DE FIGURAS | vi |
| INDICE DE TABLAS | vii |
| RESUMEN..... | viii |
| INTRODUCCIÓN..... | ix |
| CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES | 1 |
| 1.1. Contexto | 1 |
| 1.1.1. Visión..... | 2 |
| 1.1.2. Misión | 2 |
| 1.1.3. Valores | 2 |
| 1.1.4. Nuestros servicios | 2 |
| 1.1.5. Productos | 3 |
| 1.2. Delimitación temporal y espacial del trabajo..... | 3 |
| 1.2.1. Delimitación temporal..... | 3 |
| 1.2.2. Delimitación espacial | 3 |
| 1.3. Objetivos..... | 4 |
| 1.3.1. Objetivo General..... | 4 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos | 4 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO | 5 |
| 2.1. Antecedentes..... | 5 |
| 2.1.1. Internacionales | 5 |
| 2.1.2 Nacionales..... | 7 |
| 2.2. Bases Teóricas..... | 9 |
| 2.2.1. Gestión de créditos y cobranzas | 9 |
| 2.3. Definición de términos básicos | 19 |
| CAPITULO III DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL..... | 21 |
| 3.1. Determinación y análisis del problema: | 22 |
| 3.2 Modelo de solución propuesto | 23 |
| 3.2.1 Diseño e implementación de una innovada metodología de evaluación de créditos | 23 |

| | |
|---|----|
| 3.2.2 Diseño e implementación de estrategias de control para la gestión de cobranzas | 26 |
| 3.3 Resultados | 35 |
| 3.3.1 Solicitud de créditos | 35 |
| 3.3.2 Indicadores de Cobranzas | 37 |
| 3.3.3 Sistema de gestión de cobranzas | 42 |
| CONCLUSIONES | 45 |
| RECOMENDACIONES | 46 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 47 |
| ANEXOS | 49 |
| FORMULARIO DE SOLICITUD DE LÍNEA DE CRÉDITO | 50 |
| SOLICITUD DE CRÉDITOS | 51 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Dirección de Bakels Perú S.A.C..... | 4 |
| Figura 2 Las 5 Cs del crédito..... | 11 |
| Figura 3 Esquema de análisis para el otorgamiento de créditos..... | 16 |
| Figura 4 Sistema de gestión de cobranzas..... | 27 |
| Figura 5 Mensajes del Chat Bot de cobranzas..... | 29 |
| Figura 6 ERP Protheus..... | 30 |
| Figura 7 Parámetros para el reporte de Protheus..... | 31 |
| Figura 8 Indicador plazo promedio de cobranzas..... | 31 |
| Figura 9 Parámetros del reporte de antigüedad de la deuda..... | 32 |
| Figura 10 Indicador antigüedad promedio de la deuda..... | 33 |
| Figura 11 Indicador porcentaje de la deuda vencida..... | 33 |
| Figura 12 Clientes nuevos solventes en junio..... | 35 |
| Figura 13 Clientes nuevos solventes en noviembre..... | 35 |
| Figura 14 Sistema de gestión de cobranzas en octubre..... | 41 |
| Figura 15 Programación y cronograma..... | 42 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Número de clientes nuevos solventes..... | 34 |
| Tabla 2 Promedio del plazo de cobranzas en los 6 últimos meses..... | 36 |
| Tabla 3 Indicador plazo promedio de cobranza septiembre..... | 37 |
| Tabla 4 Evaluación de antigüedad de cobranzas en los 6 últimos meses | 38 |
| Tabla 5 Indicador Antigüedad promedio de la deuda septiembre..... | 39 |
| Tabla 6 Tabla comparativa del porcentaje de deuda en los 6 últimos meses..... | 40 |
| Tabla 7 Indicador porcentaje de la deuda vencida de agosto..... | 40 |
| Tabla 8 Indicador porcentaje de la deuda vencida de octubre..... | 40 |

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional trabajo tiene como objetivo implementar un plan de mejoramiento de acceso y monitoreo de gestión de créditos y cobranzas en la empresa Bakels Perú S.A.C a través de una innovada metodología de evolución de créditos y estrategias en la gestión de las cobranzas. La metodología que se utilizo es la cuantitativa ya que se hizo la recolección de datos y se analizó los reportes del sistema ERP Protheus donde se aplicó la fórmula de los indicadores el cual dio como resultado el porcentaje de deuda vencida de un 39% que se obtuvo en junio a noviembre que se obtuvo 20% se puede observar que hay una mejora tanto al acceso de créditos y gestión de cobranzas ya que se está siguiendo los debidos procesos y evaluando mediante las 5Cs y un mejor monitoreo a las cobranzas con menos porcentajes de deudas vencidas.

Palabras claves: Plan, acceso, monitoreo, créditos y cobranzas, mejoras, procesos, gestión.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó en la empresa Bakels Perú S.A.C en el área de créditos y cobranzas el cual motivo a realizarlo ya que se tuvo experiencia en el tema y se contaba con datos necesarios para la presente mejora por ello se observó diferentes problemas tales como no tener una debida metodología para el acceso a crédito y ninguna estrategia de control al darle seguimiento a las cobranzas llevaron a plantear ciertas ideas para la mejora del área.

La definición de crédito proviene de la palabra latina *crederë* que tiene el significado de creer. El término “*creditum*” tiene como significado reputación de solvencia. Los dos termino señalan que la razón del crédito es la confianza. (Ibarra, 2004, p.49).

El beneficio que traerá el presente trabajo es evaluar de manera correcta al cliente teniendo como mejora a clientes más solventes ya que según el registró de cliente dio como resultado que en junio se tenía tan solo un cliente nuevo solvente mientras que el noviembre se tuvo 5 y en caso de la morosidad obtuvo una mejora de 19% menos de morosidad.

Tener una buena gestión de control en las cobranzas da como resultado éxito ya que habra un mejor cumplimiento en los días pactados de cobranzas. Este trabajo básicamente contiene tres capítulos: El primer capítulo, se basa en la descripción de la empresa Bakels Perú S.A.C donde se viene desarrollando, la delimitación temporal y espacial del trabajo y los objetivos que se plantean. En el segundo capítulo, se da a conocer el marco teórico el cual contiene antecedentes del tema tanto como nacionales e internacionales donde se da una solución al problema, bases teóricas y definición de términos básicos las más importantes que se utilizaran en el trabajo de suficiencia profesional. En el tercer capítulo, se detalla el contexto laboral, metodologías y procedimientos donde se quiere llegar al resultado.

CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

1.1. Contexto

La empresa Bakels Perú S.A.C con ruc 20102179898, ubicada en Av. La Arboleda Nro. 298, Santa Raquel 2da. Etapa en Ate la cual se desarrolla en la industria de la panadería y pastelería la cual cuenta con una moderna planta de producción, almacén, laboratorio de investigación y desarrollo de igual manera se encuentra las oficinas administrativas donde está ubicada el área de créditos y cobranzas encargada de disminuir la morosidad que se presenta hoy en día ya que esta área es muy importante dentro de la empresa porque es la encargada de otorgar créditos a clientes en plazos establecidos y que se cumpla en fechas pactadas, antes de la venta el área tiene la responsabilidad de evaluar la situación del cliente, el monto que se le puede otorgar y cuantos días de crédito darle, posterior a ello el área se encarga que los días otorgados se cumplan en las fechas indicadas, mejorar los procedimientos, darles mayor seguimiento a los clientes con deuda o más difíciles y esto se vea reflejado en la liquidez de la empresa.

En el área de créditos y cobranzas se fueron detectando deficiencias en los procesos ya que el área comercial no cumplía ni tenía conocimiento de los procedimientos que deben seguir para la solicitud de créditos por ello se le otorgaba crédito a clientes sin previa evaluación por lo que trajo como consecuencia porcentajes altos de morosidad ya que no había un control ni seguimiento adecuado.

Lo que se estima es disminuir las cuentas por cobrar, mejorar los procesos, acceder y monitorear el otorgamiento de créditos, darles mayor seguimiento y control a clientes críticos por lo cual se implementó los dos objetivos para una mejora de resultados.

1.1.1. Visión

Operar como una organización dinámica y exitosa y al mismo tiempo, brindar el mejor servicio para lograr ser la primera opción de los clientes a la hora de elegir ingredientes de panadería y pastelería.

1.1.2. Misión

Ser la compañía global con mayor experiencia técnica. Teniendo como objetivo ayudar a nuestros clientes a desarrollar, producir y vender productos de panadería y pastelería.

1.1.3. Valores

Integridad: Consideramos que Bakels tiene como valor la integridad tanto como sus colaboradores y la empresa tiene un actuar ético y honesto ante distintas situaciones.

Dedicación: Consideramos que en esta empresa cuentan con colaboradores que están 100% dedicados a lo que hacen y así se ve reflejado ya que Bakels es una empresa buena y considerada a nivel nacional por querer dar lo mejor a sus clientes.

Respeto: Contamos con un excelente equipo de trabajo donde todos tenemos lazos de respeto hacia todos, la empresa reconoce el trabajo de cada integrante y también tenemos un gran respeto a nuestros clientes brindándoles la mejor atención.

1.1.4. Nuestros servicios

Son más de 110 años seguidos los cuales Bakels ha venido invirtiendo en la gente donde ha ido desarrollando e innovando instalaciones los cuales les ha dado la reputación que tienen en la actualidad. Gracias a ellos ha permitido crear lazos comerciales únicos en el mercado nacional e internacional.

Desde 1904 Bakels ha apoyado a cantidades de panaderías artesanales y han ayudado a cada uno de sus clientes a agregar valor a su negocio.

Bakels se compromete con desarrollar productos nuevos y mejorar los anteriores brindando asesoramiento técnico que permita formar fuertes lazos comerciales a largo plazo con los clientes minoristas.

En Bakels creemos que las relaciones comerciales a largo plazo generan valor al pasar el tiempo, por eso nos esforzamos por formar asociaciones con todos nuestros clientes con panaderías industriales. Además del desarrollo de productos innovadores, Bakels ofrece flexibilidad en las soluciones de empaque que se adaptan a los requisitos de los procesos del cliente.

1.1.5. Productos

La empresa Bakels desarrolla, fabrica y distribuye ingredientes y soluciones innovadoras para panaderos y pasteleros las cuales son: brillos, rellenos y coberturas, confitería, cremas tipo chantilly y jarabes, ingredientes pasteleros, panadería, paneton Golden, paneton Chacotón, paneton multisemillas, pastelerías y premezclas.

1.2. Delimitación temporal y espacial del trabajo

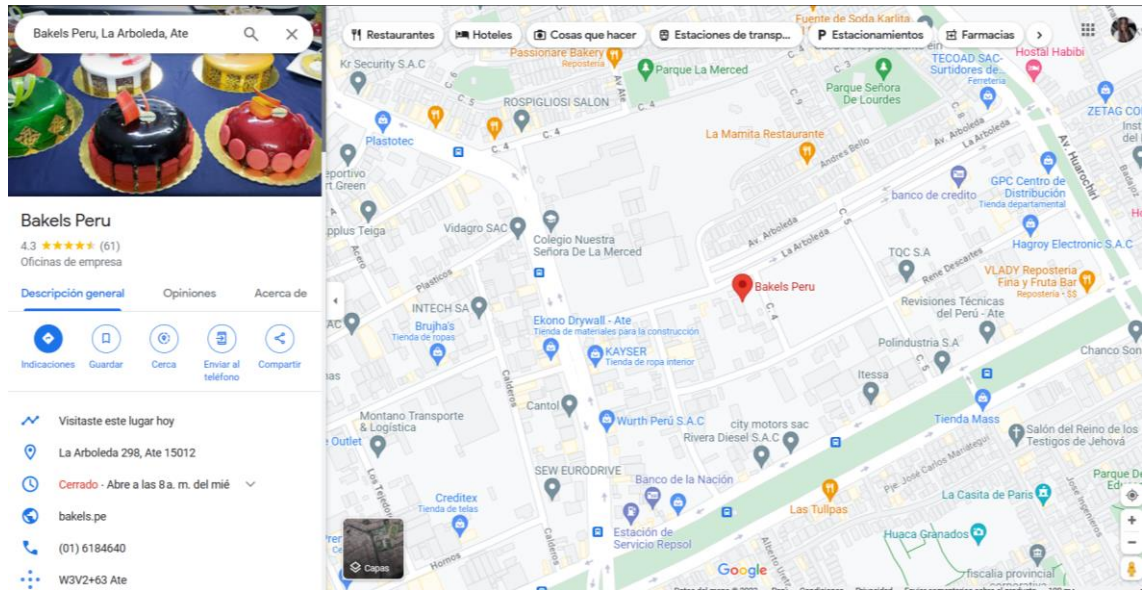
1.2.1. Delimitación temporal

El trabajo de suficiencia profesional se ejecutó en el año 2023 desde el mes de agosto a diciembre del año en curso.

1.2.2. Delimitación espacial

El presente trabajo de suficiencia profesional se ha realizado en la empresa Bakels Perú S.A.C. ubicada en la Arboleda 289, Urb. Santa Raquel, Ate, Lima.

Figura 1



Nota: Bakels Perú S.A.C

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Implementar un plan de mejoramiento de acceso y monitoreo de gestión de créditos y cobranzas en la empresa Bakels Perú S.A.C.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diseñar e implementar una innovada metodología de evaluación de créditos en la empresa Bakels Perú S.A.C
- Diseñar e implementar estrategias de control para la gestión de cobranzas en la empresa Bakels Perú S.A.C

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacionales

Galarza y Maldonado (2019) su investigación tuvo como objetivo estudiar el déficit del control y procedimientos en los procesos de las cuentas por cobrar con el fin de optimizar las políticas de créditos y cobranzas. La metodología aplicada que se realizó fue el estudio de campo y descriptiva por otro lado también se utilizó la encuesta al personal que tiene relación con el problema, el cual fue instrumento para la investigación. Para minimizar la cartera vencida y las cobranzas sigan los procesos establecidos, como el otorgamiento de créditos correctamente a clientes nuevos y así contar con una mejor evaluación y minorice el riesgo de la morosidad y recuperar las carteras vencidas las cuales puedan cumplirse a tiempo para obtener como mejores resultados ya que afecto a la liquidez y la empresa tenga mayor productividad. El estudio concluye seguir dando seguimiento a elaborar la propuesta planteada para mejorar las políticas de créditos y cobranzas de manera que se sigan los procesos y evaluar al personal con los que cuenta el área por lo que se recomienda que haya capacitaciones continuas para el equipo de créditos y cobranzas de la empresa, al igual un mayor control en las políticas planteadas y al otorgamiento de créditos.

Fernández y Torre (2018) la investigación tuvo como objetivo plantear un manual de control interno para optimizar la productividad en el área de créditos y cobranzas de la empresa de seguridad Prolado S.A; la investigación tuvo un enfoque cualitativo analizando los problemas que afectaban a la empresa en la cual se utilizó información bibliográfica o documental y también un estudio de campo por otro lado el instrumento que se utilizó fue la entrevista que se realizó a 3 colaboradores del área de créditos y cobranzas, por ello se puede observar que las empresas de este u otro rubro se han ido multiplicando y fueron otorgando créditos sin control a sus clientes sin medir el riesgo que se pueda presentar en el futuro si un cliente no pagara, por eso es importante implementar políticas y procedimientos que les permitan a las empresas la seguridad de recuperar las cuentas por cobrar

y no haya inconvenientes con las carteras morosas por otro lado se recomienda capacitar a cada colaborador del área de créditos y cobranzas para una mejora del desempeño y haya un mayor control de las carteras vencidas.

Barberena (2019) la investigación tuvo como objetivo general cambiar los procesos administrativos de la gestión de cobranzas para poder tener una gestión segura, información útil, oportuna y más asertiva posible, el método que se utilizó fue de tipo descriptivo ya que da a conocer el proceso administrativo de cobranzas y como técnica el análisis de datos y observación. El trabajo dio como resultado que los colaboradores son importantes en el desempeño del apropiado cumplimiento de las políticas de las áreas por ello tener personal multilaborales es un punto negativo en la necesidad de un proceso administrativo, la implementación de un software personalizado es una propuesta para lograr una mejora ya que de esta manera se podrá tener información agrupada, captar datos para tener información más asertiva de cada cliente donde de aviso o recordatorios a las tareas de cobranzas que se deben realizar, también brinda información mediante reportes e indicadores y así pueda mejorar el flujo del área que lo necesite en menor tiempo y de manera eficiente.

Huerta y Rosado (2022) la investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión tanto como en créditos y cobranzas para una mejora en la liquidez de la empresa, la metodología del presente fue la recolección, análisis de los datos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los indicadores para la gestión de los siguientes 3 años la mejora sería la disminución en las cuentas por cobrar dando un porcentaje de 0.5%, 1% y 1.5% y los días en las que se cobraría las cuentas sería en promedio 79.85, 78.66 y 76.72 días consecutivamente en los próximos 3 años de proyección. En conclusión estos indicadores permitieron saber los problemas que se presentaron el análisis permitió dar a conocer que los clientes no tenían el compromiso para pagar sus cuentas por ello dio como resultado que en 2020 hubo un promedio de cobro de 80 días, por otro lado también se concluyó que es necesaria la capacitación a los colaboradores del área de créditos y cobranzas para que haya una mejor gestión ya que no habían correctas reparticiones de funciones.

2.1.2 Nacionales.

Chavez y Loconi (2018) la investigación presento como objetivo evaluar la gestión de las cuentas por cobrar y así definir las políticas de créditos y cobranza. La investigación es la metodología cualitativa recopilando materiales de estudio de carácter descriptivo en la cual esta información sirvió para determinar el déficit de las políticas en la gestión de créditos y cobranzas de la empresa las cuales existen pero no se aplican correctamente la cual trae como consecuencia altos índices de las cuentas por cobrar y se estima que mediante el presente trabajo podría mejorar dicha problemática, la propuesta de mejora de esta investigación tiene como conclusión estimar las gestión de las cuentas por cobrar en el periodo 2015 por lo que se hizo una comparación del años 2014 el cual dio como resultado la rotación de las cuentas por cobrar que fueron de 16.78 y el resultado del 2015 fue más alentador ya que se obtuvo 18.52 la rotación de cobro las cuales tienen dos formas de ventas al contado y crédito, también mejorar en los pasos de análisis de crédito para un mejor evaluación y otorgamiento los cuales toma como referencia a las C de crédito por ello este trabajo opto por describirse mediante flujogramas y dar a conocer el porcentaje de la cartera morosa de cada cliente así también darle seguimiento al cumplimiento de las políticas de crédito y amonestar al incumplimiento de pago para un mejor resultado.

Carbajal Ulloa (2019) el objetivo de la presente investigación fue analizar y proponer los procesos de créditos y cobranzas, el tipo de metodología fue no experimental ya que no se utilizó deliberadamente las variables y solo se tomó en cuenta la observación y el análisis del entorno en la cual se presenta un problema como el déficit en el control de las cuentas por cobrar ya que el 27 % de dicha cuentas tienen una demora de 360 días de cobro, por ello el autor se le hace imprescindible contar con un manual de créditos y cobranzas como mejora para realizar un proceso en dicha área mediante análisis, proponiendo y describiendo las políticas de créditos y cobranzas en el área financiera, la metodología implementada fue una guía de entrevista y la técnica fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario y análisis documental, la cual da un resultado desfavorable para las políticas y cobranzas de la empresa, alta morosidad en la cartera de clientes e ineficientes seguimientos, en conclusión, se define que hay

una ineficiencia con las políticas de créditos y cobranzas la cual tiene que ser mejorado para mayores resultados en la empresa.

Paz (2022) El objetivo de la presente investigación fue organizar una gestión de créditos y cobranzas para poder prevenir la falta de sus obligaciones de Heygeomin Perú S.A.C, tubo un enfoque cuantitativo, ya que se utilizo la recolección de base de datos para el análisis tambien la tecnica utilizada fue la encuesta. Se obtuvo como resultado que hay una relación o influencia entre la gestión de creditos y cobranzas y la liquidez de la empresa por la cual dio un coeficiente de correlación de 0.746. Se concluye con que la empresa presenta un deficit de gestión por ello se recomienda que haya más superviciones en las funciones de los colaboradores, tambien una correcta politica llevara a conocer como proceder con los todos clientes y asi disminuir las cuentas por cobrar.

Marin (2021) El objetivo de la investigación fue una propuesta de mejoras en la gestión de creditos y cobranzas la metodologia fue cuantitativa ya que se desarrollo mediante recolección de base de datos para el análisis de cada indicador los cuales dieron como resultado que se tenia un porcentaje de morosidad en junio del 26% y con la propuesta se obtuvo el 10% la cual demuestra que hay una mejora en la morosidad de los clientes y que los clientes gestionados en septiembre fueron de 89.6% y noviembre se tuvo más clientes gestionados del 92.7% viendo que hay un mayor control y seguimiento de estos en conclusión la propuesta de de una analisis más riguroso de lineas de créditos que se brinda a los clientes traera una mejor gestión por lo que se recomienda más personal para desarrollar las distintas funciones de manera eficiente.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Gestión de créditos y cobranzas

La gestión de créditos y cobranzas tiene relación con la eficiencia de la empresa ya que depende de el la liquidez, por lo que es necesario establecer procedimientos para el otorgamiento a créditos y minimizar el riesgo de morosidad..

2.2.1.1. Definición de Crédito.

Morales y Morales (2014) definen a la palabra crédito financiación de bienes o capital, en donde una persona da su compromiso de retornar lo solicitado en un tiempo pactado, según los preceptos definidos para ese financiamiento, y también los intereses prescritos (p.23)

Cetelem (2013) tiene como definición al crédito como un mecanismo clave para cualquier economía moderna: se puede comprar cualquier bien o servicio sin pago inmediato por parte del comprador. Al promover las compras, el crédito es fundamental en el aumento de las ventas, aumento de los puestos laborales e importante para el desarrollo económico del país (p.2).

Entonces, el significado de crédito es el traslado de un capital de una mano a otra, una mano que sea productiva y capacitada y que será utilizado de manera positiva el capital otorgado.

2.2.1.2 Tipos de Crédito.

Existen cuatro tipos de créditos lo cuales son los siguientes:

Crédito de consumo:

Es un tipo de financiamiento que se otorga a las personas para ayudarles a comprar bienes o servicios. Estos préstamos son emitidos por bancos, compañías financieras y otras instituciones financieras, generalmente tienen plazos de pago más corto.

Crédito hipotecario:

Este tipo de crédito está destinado a la compra de bienes inmuebles (normalmente una casa).

Crédito automotriz:

Es una financiación de un banco o institución crediticias para la compra de un automóvil nuevo o usado.

Crédito comercial:

Son suministrados por entidades no financieras como empresas industriales y mayoristas, a otras entidades que son sus clientes. (Longenecker, 2008,p.409).

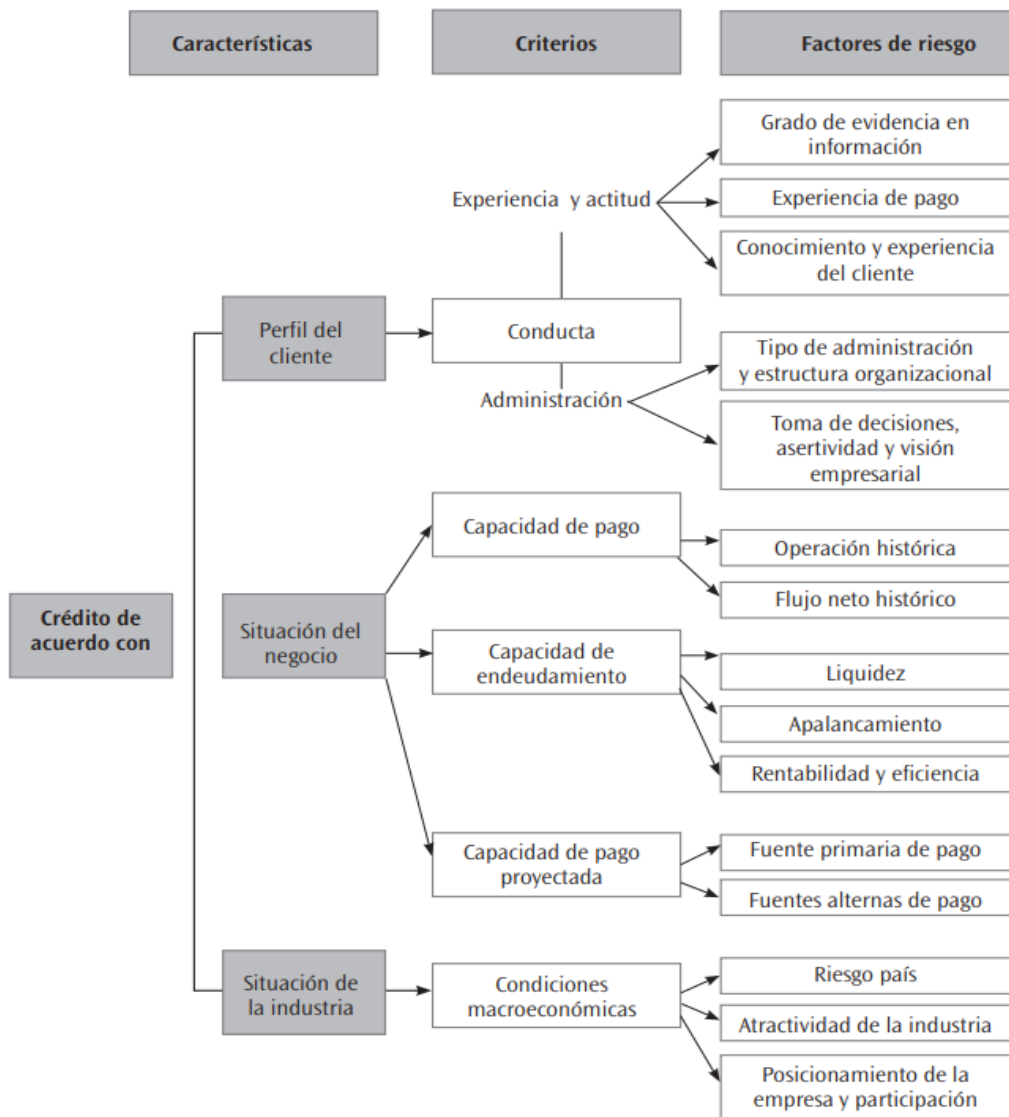
En pocas palabras es un crédito otorgado para ayudar a una empresa a cumplir con sus obligaciones y así satisfacer las necesidades inmediatas.

2.2.1.3 Metodología de Créditos.**Las 5 C's del crédito**

Los autores proponen las 5 C del crédito como componentes que deben evaluarse para determinar la capacidad de un cliente para cumplir con sus obligaciones crediticias, como se muestra en la siguiente figura. (Morales y Morales, 2014, p.27)

Figura 2

Las 5 Cs del crédito



Elaborado por Morales y Morales (2014) en el libro de Créditos y Cobranzas donde presenta las 5C de crédito donde permita evaluar mejor al cliente.

Primera C: Conducta (Carácter)

La evaluación de la conducta tiene como objetivo determinar los factores éticos y comportamientos administrativos en los clientes tomando un análisis cualitativo de los riesgos del cliente, incluyendo la evaluación de la calidad y veracidad de la información solicitada y en el cumplimiento de obligaciones con bancos y otros. (Morales y Morales, 2014, p.27)

Segunda C: Capacidad de pago (Capacidad)

El propósito de analizar el historial del cliente es para evaluar las capacidades de pago que tienen para el cumplimiento de sus obligaciones financieras a través de una valoración cuantitativa. Se considera el análisis de ingresos netos, flujos netos de ganancias, utilidades, intereses, capital, etc. (Morales y Morales, 2014, p.29)

Tercera C: Capacidad de endeudamiento (Capital)

Este factor calcula la estabilidad de la posición financiera de la empresa y su liquidez, utilizando pruebas cuantitativas para verificar la coherencia entre lo solicitado por la empresa y su solvencia. (Morales y Morales, 2014, p.30)

Cuarta C: Condiciones macroeconómicas (condiciones)

Las condiciones macroeconómicas buscan un análisis general de la industria, las realidades nacionales y globales para determinar en qué medidas estos factores afectan a los clientes y su capacidad de pago. (Morales y Morales, 2014, p.31)

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

Finalmente, respecto a este último factor, intentaremos estudiar y determinar si el cliente podrá realizar sus pagos en el futuro analizando las provisiones del sector al que pertenece y la evolución de la empresa. (Morales y Morales, 2014, p.33)

2.2.1.4. Debilidad del crédito.

Además de analizar las 5c vista anteriormente, también se debe considerar las razones por los cuales los clientes incumplen con los pagos, los cuales serían la mayor debilidad crediticia agrupadas de la siguiente manera:

a) Factores Gerenciales

Estos factores incluyen los problemas más significativos que existen en la gestión del cliente, las cuales son: falta de experiencia en el desempeño de la tarea laboral, arrogancia de la alta dirección, retención de información, cambios excesivos en la disposición accionista, la falta de compromisos comerciales, falta de cumplimiento de pagos, etc. (Morales y Morales, 2014, p.34)

b) Factores Financieros

Se analiza la falta de gestión financiera de la organización del cliente, derivadas de la mala administración de los recursos financieros de la empresa, dentro de esos problemas se pudieron hallar los siguientes: No se cumplen con los contratos de crédito, estados financieros, disminución de liquidez, resultados poco favorables, cambios en las prácticas contables y condiciones financieras incompatibles con la industria y competencia, etc. (Morales & Morales, 2014, p. 35)

c) Factores industriales

Analizar diversos eventos de la industria que afectan directa o indirectamente a la empresa y sus activos. Este factor puede incluir cambios en el gobierno, tecnología obsoleta, interrupción de la producción, cambios en los volúmenes de producción, competencia feroz, cambios en las prioridades de los clientes, etc. (Morales y Morales, 2014, p. 35)

d) Factores de negocios

Factores directamente relacionados con las unidades de negocio que incluyen: falta de planes de negocio, cambios estratégicos, mal posicionamiento en el mercado, crecimiento irregular, problemas sindicales, etc. (Morales y Morales, 2014, p.35)

2.2.1.5 Riesgo del crédito.

Ruza y Curbera (2013) define al riesgo de crédito como la probabilidad de que los fondos otorgados no sean recuperados a tiempo acordado.

El riesgo de crédito afecta las cuentas del patrimonio y las operaciones comerciales. Los aspectos financieros que pueden gestionarse mediante el desarrollo de políticas y procedimientos, adecuadas evaluación, financiación, seguimiento, control y recuperación.

2.2.1.6 Políticas de crédito.

La política crediticia es un lineamiento que una empresa debe seguir en sus operaciones. El objetivo de estas políticas es fijar las reglas, parámetros y estructuras para la adecuada gestión del crédito otorgado con el fin de gestionar adecuadamente el riesgo de la cartera de clientes (Vilariño, 2000, p. 4).

Además, estas políticas deben revisarse y analizarse continuamente para que no queden obsoletas a medida que navegamos en un entorno en constante cambio (Vilariño, 2000, p. 5)

2.2.1.7 Proceso de otorgamiento de crédito.

Todas las empresas tienen estructuras diferentes, algunas tienen un área dedicada a la emisión de crédito, mientras que otras tienen un área responsable de crédito y cobranzas o incluso del financiamiento general que brinda crédito sin importar la situación. El crédito se basa en tres puntos principales: investigación, análisis y aceptación del cliente (Morales y Morales, 2014, p. 100)

a) La Investigación

Para brindar crédito a clientes nuevos y antiguos se necesita tener información sobre la situación financiera pasada y actual del solicitante, para lo cual es necesario solicitar lo siguiente: información sobre sus principales clientes y proveedores, documentos comerciales, informes crediticios emitidos por el banco, estados financieros y reportes de la central de riesgo. (Morales y Morales, 2014, p. 100-101).

b) El análisis

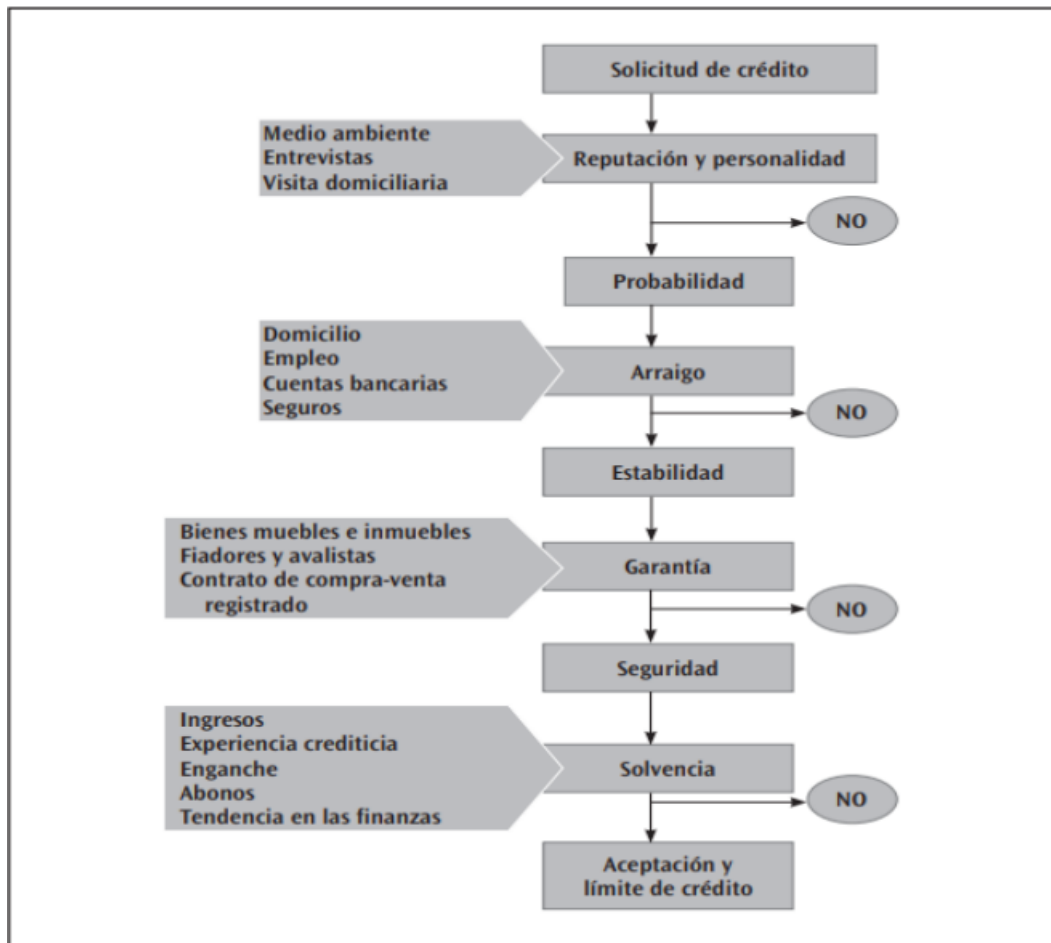
Luego de haber obtenido información solicitada se tiene que proceder a analizar para tomar la decisión de conceder o negar el crédito, prestando especial atención a los hábitos de pago y capacidad de pago del cliente: i) Análisis informes de créditos: Se analiza si aquella información brindada muestra el cumplimiento del cliente con los pagos o compromisos a sus proveedores; ii) Análisis de estados financieros: Analizamos si el cliente cuenta con capital suficiente para solventar el total de la deuda para su cumplimiento a corto plazo. (Morales y Morales, 2014, p. 101).

c) Aceptación del cliente

Luego de recopilar la información necesaria y realizar el análisis pertinente, se deberá tomar la decisión de otorga o no otorgar dicho crédito; si se decide otorgar crédito, se debe definir el monto a otorgar al cliente y en qué plazo. Si se decide rechazar el crédito solicitado, seguiremos analizando que cantidades adicionales puede aportar el cliente como garantía y así no cortar vínculos comerciales, entre dichas garantías podemos encontrar: cheques a contra entrega, ventas al contado, avales bancarios, garantías hipotecarias, etc. (Morales y Morales, 2014, p. 101).

A continuación se presenta en el siguiente cuadro el proceso de analisis para el otrogamiento de credito.

Figura 3



Nota: Elaborado por Morales y Morales, 2014, p.102 en el libro créditos y cobranzas. Esquema de análisis para el otorgamiento de créditos.

2.2.2.1 Cobranza de créditos.

Tal y como mencionan Morales y Morales (2014) quienes nos menciona que la cobranza es el procedimiento para administrar y controlar de manera más oportuna la cartera de clientes, así poder recuperar los recursos brindados junto con las ganancias de la empresa (p. 90)

Calderón (2021) define la cobranza como restablecer los créditos previamente emitidos por la empresa la cual debería ser rescatados en el menor tiempo posible.

2.2.2.2 Administración de cuentas por cobrar.

Este término se refiere al tiempo promedio que transcurre desde la venta a crédito hasta el pago para obtener los fondos útiles para la organización, el objetivo que se estima es que se cobre las ventas a crédito en el menor tiempo posible. El logro de esta meta tiene tres temas (Gitman, 2007, p. 524).

Selección y estándares de crédito

En este punto se basa en identificar cuales requisitos como mínimo el cliente debe cumplir para que se aumente la línea de crédito; en base a diferentes factores 5 C's del crédito mencionadas anteriormente las cuales son carácter, capacidad, capital, condiciones y colateral.

Condiciones de crédito

Respecto a los términos de pago, se acordarán lineamientos, los cuales indicaran los plazos en que se devuelve el crédito otorgado, pueden ser condiciones de pago en fechas específicas, etc.

Supervisión de crédito

Este último punto nos indica tal cual indica su nombre, el control de los créditos basado en pautas y consensos previamente establecidos.

Para gestionar correctamente a la cartera de clientes con deuda en una organización es necesario tener un extenso conocimiento de las situaciones y tipos de clientes con los que se trata, por ello como indica Morales y Morales (2014), es importante implementar estrategias adecuadas. El estado actual de las industrias, país y mundo, así como las circunstancias específicas de cada cliente, para recuperar estas cuentas y así no romper vínculos comerciales (Morales y Morales, 2014, pág. 145).

2.2.2.3 Sistema de gestión de cobranzas.

Moonflow (2023) indica que el proceso de las cobranzas son fundamentales en cualquier organización ya que permite el control en el cumplimiento de compromisos. La gestión en procesor de cobranzas puede llegar

a ser más complicado si dicha empresa cuenta con una gran cartera de clientes y facturas por cobrar.

Dicho sistema también llamado software de cobranza ayuda a automatizar y simplificar los procesos de cobranzas ya que es más práctico y ayuda a ahorrar tiempo de una manera organizada.

2.2.2.4 Estrategias digitales – Chat Bot.

La definición de chat Bot consiste en implementar inteligencia artificial. Responder o iniciar una conversación como Bot automáticamente según criterios de datos específicos para que podamos conocer los siguientes tipos:

a. Chat Bot de ventas: Los Bot se utilizan para vender y entregar productos, brindan información sobre ellos y características de las que puedan derivar.

b. ChatBot de servicios al cliente: Se utiliza para un mejor diálogo con clientes y poder conocer las diferentes preguntas o dudas y responderlas.

c. ChatBot de noticias y entretenimiento: Son envíos masivos de información por medio de canales. (García, 2017, p.17)

2.2.2.5. Indicadores de cobranzas.

El propósito que nos brindan los indicadores de cobranzas es dar a conocer información más confiable que permita a la empresa a tomar decisiones correctas que nos ayude a comprender los avances que se viene realizando en el área. Para ello los indicadores deben ejecutarse de forma rápida, sencilla e instantánea, por lo que se requiere de un sistema capaz de preparar dichos indicadores. A continuación, mencionaremos a 3 indicadores más importantes de cobranzas.

A. Plazo promedio de cobranzas

Indica los días promedio que pasan entre la emisión de la factura o compra y hasta el día en el cual el cliente paga la deuda, este indicador es indispensable ya que es el más usado, solo aplica para clientes que ya existen

porque para clientes nuevos no se podría obtener dicha información; cuando el PPC es menor al plazo en el que se acordó el pago o vencimiento de la factura se puede decir que hay una muy buena gestión en la cobranza.

B. Antigüedad promedio de la deuda

En este caso es similar al PPC, el indicador mencionado se basa en el cálculo de los días promedio los días en los cuales transcurrió desde la emisión de la venta hasta la fecha, para poder conocer que tiempo tiene la deuda, este tipo de indicador la utilizamos para clientes que tienen negocios recientes y no cuenta con mucho volumen de venta todavía.

C. Porcentaje de la deuda vencida

Se calcula el porcentaje de deuda morosa total la cual se encuentra vencida, este indicador tiene un rango entre el 35% y si es inferior al 25% la gestión es buena y todavía hay margen de mejora. Por lo contrario, si es superior al 35% hay mucho margen de mejora y se requeriría menor esfuerzo para lograr mejor resultados significativos la cual se observaría que no hay una buena gestión (Intiza, 2021).

2.3. Definición de términos básicos

Chat Bot: Es un programa informático o softwares que permiten enviar mensajes automatizados a clientes empresariales para una variedad de funciones y propósitos.

Cartera morosa: Se trata de clientes con deudas pendientes que han excedido los plazos de pago acordados.

Cobranza: Este procedimiento es la recuperación todos los créditos otorgados por la empresa para que haya una mayor liquidez.

Crédito: Es un acuerdo entre dos partes para proporcionar servicio o bienes mediante el pago dentro de un periodo específico.

Cuentas por cobrar: Son todos los documentos como las facturas de ventas emitidos a crédito, los cuales están pendientes de pago y deben ser cobrados por la empresa.

Monitoreo: Es la supervisión y control en el manejo de los créditos al momento del otorgamiento y en caso de la cobranza para el retorno de las cuentas a la empresa.

Morosidad: Es un retraso o falta de los pagos de ciertos bienes o servicios obtenidos a crédito.

Políticas de cobranza: Orientación sobre procesos adecuados de cobro de deudas para permitir recuperación de cuentas vencidas y asegurar el pago de dichas cuentas corrientes a tiempo.

Políticas de crédito: Todos estos son procesos que se deben tomar en cuenta al momento del otorgamiento de créditos a los clientes para reducir el riesgo crediticio.

Riesgo crediticio: Se refiere a la posibilidad de que el cliente no cumpla totalmente o parcialmente sus obligaciones y retrase los plazos establecidos.

Estrategia: Es un plan que dirige o conduce hacia un propósito.

Gestión: Es administrar, organizar y dirigir los recursos para alcanzar los objetivos propuestos.

Gestión de créditos y cobranzas: Es un proceso en el cual se administra y controla las políticas o procedimientos para recuperar las cuentas por pagar.

ERP: "Planificación de recursos empresariales" es una herramienta la cual ayuda a gestionar los procesos de una empresa para la optimización y productividad.

CAPITULO III DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

El área de créditos y cobranzas en la empresa Bakels Perú S.A.C se encarga de programar, organizar, monitorear y ejecutar todo el trabajo relacionado con el manejo de la cartera de clientes y así lograr efectividad en los cobros, procurando reducir al mínimo el tiempo de retorno de las cuentas por cobrar y tener clientes solventes.

Se pudo observar que el área de créditos y cobranzas requiere de más monitoreo y control en el acceso al otorgar créditos y en las cobranzas a los clientes ya que la empresa tiene una política más liberal la razón de ello es que hoy en día existe mucha competencia y se ha debilitado las exigencias en las condiciones de cobranzas y créditos por lo tanto son muy flexibles al momento del otorgamiento y cumplimiento.

Con lo dicho anteriormente al momento que el asesor comercial solicita crédito para su cliente envía un correo al gerente de finanzas donde se analiza la situación del cliente en Sentinel evaluando el riesgo e historial de pago una vez que se analiza ello se obtiene la línea de crédito. Por ello se puede observar no hay un control en ese aspecto, lo que se requiere es que sigan correctamente y formalmente los procesos, adjuntar el formato de ampliación de línea de crédito donde el cliente brinda los datos que solicitados, en dicho formato brindan la información de sus proveedores, los cuales el área de créditos y cobranzas tiene la obligación de constatar dicha información, por otro lado el cliente deberá adjuntarnos sus estados financieros y si fuera necesario en caso de montos muy elevados tener una garantía que permita trabajar de manera segura con dicha empresa.

El sistema de gestión de cobranzas que fue implementando en el área trajo mucho aporte para el monitoreo y seguimiento de las cobranzas ya que nos brinda un porcentaje de deuda de cada asesor de ventas, montos reales de cada cliente, facturas vencidas y no vencidas, días de retraso de cada cliente, compromisos de pagos, etc.

3.1. Determinación y análisis del problema:

Es de amplio conocimiento la existencia de la competencia en el rubro de panadería y pastelería las cuales otorgan crédito a los clientes y en ocasiones ello hace que el cliente opte por dicha competencia por lo que hace que la empresa sea más flexible al momento de otorgar créditos a los clientes; al tomar esa decisión se corre un riesgo la cual debe ser monitoreada por el área de créditos y cobranzas.

Es entonces, necesario seguir los procedimientos y políticas correctas para trabajar de manera ordenada y eficiente ya que años anteriores se presentaba alta morosidad en la cartera de clientes o se contaba con pagos después de muchos días de vencimiento, no había un control y seguimiento esto se debe en parte a que el área comercial no sigue los debidos procesos.

En la gestión del área de créditos y cobranzas se presentó considerables ineficiencias como la evaluación de créditos a los clientes la cual trajo como consecuencia otorgar créditos de manera inadecuada a clientes con malos historiales crediticios, no se seguía los procedimientos por lo tanto se obtuvo poca capacidad de pago. Por ello se ha tenido porcentajes más elevados de morosidad.

En consecuencia, por lo dicho anteriormente se tiene mayor riesgo en las cobranzas ya que se observa que no hay un mayor control a la cobranza por lo que se debería dar mayor seguimiento a clientes más críticos.

Políticas de créditos y cobranzas antes del modelo de solución

La política de créditos por parte de solicitud de clientes nuevos y existentes no era correcta ya que no se investigaba más a fondo al cliente y solo se evaluaba al cliente por medio de Sentinel en la central de riesgos sin adjuntar el formulario de crédito, era una política mucho más flexible con el otorgamiento de créditos.

La política de cobranzas era esperar al cliente 7 días pasada su factura y se le otorgaba otro pedido por lo que llevo a que los clientes siguieran con deudas atrasadas, se esperaba 30 días vencida la factura para comunicarse con el cliente y darles seguimiento a las cobranzas.

3.2 Modelo de solución propuesto

Se analizó el contexto del problema que se presenta en el área de créditos y cobranzas se implementó la mejora de la gestión del acceso y monitoreo así solventar los problemas identificados anteriormente, donde fue necesario mejorar en la metodología del otorgamiento de créditos, seguir los procedimientos e identificar las capacidades de los clientes, para su cometido se desglosa en los siguientes:

3.2.1 Diseño e implementación de una innovada metodología de evaluación de créditos

3.2.1.1 Objetivo: Es que, al acceder a créditos a clientes estos sean previamente evaluado y siguiendo los procedimientos así obtener clientes con mayor capacidad de pago y cumplimiento de las deudas en plazos establecidos.

3.2.1.2 Procedimientos de la metodología de evaluación de créditos.

Mejora de acceso a créditos

Este punto es fundamental para la empresa ya que se decide a quien otorgar o acceder crédito al momento de crear al cliente toda venta es al contado pero en ocasiones hay excepciones a los cuales se les brindan créditos a la primera venta, entonces se corre el riesgo que el cliente no sea solvente si no se hace una correcta evaluación, por ello se debe escoger a que clientes se les puede vender solo al contado y otros a crédito, en ese caso es primordial que al momento de la solicitud de créditos se brinde información adecuada y documentos que se les solicite a todos los clientes que quieran trabajar a crédito o ampliación de línea.

En Bakels se identificó un problema en la metodología de evaluación de créditos, se observó que se contaba con altos porcentajes de morosidad y habían clientes con problemas de pago con días de retraso por lo cual se debía fortalecer y mejorar esos aspectos mediante el formato de otorgamiento de línea de crédito e implementando las 5Cs de crédito para una mejor evolución del cliente

y tomar la decisión correcta en el acceso de créditos y si fuera necesario pedir garantías dependiendo del monto que se solicite.

a. Mejora en la metodología de evaluación de créditos

El plan que se implementó en el trabajo de suficiencia se detallara a continuación donde vamos a identificar cual es el procedimiento que se va a realizar y las mejoras que traerá cada una de ellas para que el área de créditos y cobranzas tenga una mejor gestión en el acceso a créditos y nos dé resultados óptimos.

Solicitud de créditos

Para una mejor metodología en el otorgamiento de créditos tanto en clientes nuevos en este caso la venta deber ser al contado, pero hay casos excepcionales donde se les da crédito a la primera venta. Lo ideal es venderle al contado a clientes nuevos por 3 meses, por lo tanto, a todos los clientes que soliciten créditos o ampliación de crédito deben proceder a adjuntar los formatos solicitados para la aceptación del requerimiento y si fuera necesario manejar garantías para disminuir el riesgo de no pago.

El método que se debe tener en cuenta para una mejor evaluación de créditos y para su otorgamiento es aplicar las 5c del crédito que se explicará a continuación:

Carácter: Se solicita al cliente adjuntar el formato de línea de crédito (Anexo 1) donde se dio referencias de proveedores del solicitante o cliente, el área de créditos y cobranzas tiene el deber de constatar dicha información a través de ella se investigó la conducta del cliente con otras empresas.

Capacidad: Mediante la central de riesgo Sentinel se avalúa al cliente el reporte de deudas, si ha incumplido con algún cliente o proveedor, si es moroso y no se le podría vender a crédito.

Capital: Se solicita al cliente o solicitante el EEFF (Estado Financiero) de la empresa para su análisis así también su PDT (Programa de Declaración Tributaria) y ficha RUC, mediante estos documentos se evalúa los ingresos del cliente y si solventaría el monto de crédito que solicita.

Condiciones: En este caso se debe analizar en qué momento se encuentra el rubro de ese negocio o crisis en el que se encuentra el país ya que por ejemplo en tiempos de pandemia muchas empresas se fueron a la quiebra por la situación que estaba pasando el país por ello también es de gran importancia y ayuda la evaluación de este punto.

Colateral: En este punto se analiza a los avales que nos hace referencia el solicitante, así también garantías la cual puede ser hipotecaria, letras al banco o con las que cuente el cliente para tener mayor seguridad y voluntad de pago del cliente del crédito otorgado.

Con la ejecución de este plan de las 5C's nos ayudara a mejorar los procedimientos para el otorgamiento de crédito.

Solicitud de Clientes Nuevos

Al acceder a la creación de clientes nuevos no se otorga crédito al instante sino las ventas son al contado por ser nuevos y se espera a conocer mejor por 3 meses al cliente, pero hay casos excepcionales, el asesor comercial de cada cliente deberá adjuntar el formato de otorgamiento de crédito en la que se detalla los siguientes documentos que debe adjuntar

1. El asesor comercial deberá comunicar al área de créditos y cobranzas sobre el monto y los días de crédito que solicite el cliente.
2. El cliente deberá llenar el formulario de solicitud de créditos.
3. Adjuntar los documentos que solicita el formulario de solicitud de créditos chicos documentos son los siguientes: Ficha RUC, Estados financieros, copia de DNI, documentos de propiedad o alquiler del local o empresa.
4. Aplicar las 5c para evaluación luego de tener la información suficiente.
Aval o garantía de ser el caso.

Luego que se tenga la información, documentación y que las 5 C's de crédito fueron implementadas para la evolución de dicho cliente y todo esta correcto se procederá a otorgarle la línea de crédito solicitada la cual será evaluada por 6 meses y según su comportamiento de pago se volverá a evaluar y si no cumpliera con lo acordado no se le otorgara el crédito solicitado y sus ventas serán al contado.

Adicionalmente con respecto a los créditos tanto como clientes nuevos y antiguos se requiere que el asesor comercial solicite crédito o ampliación de crédito para sus clientes con anticipación no al momento de pasar sus pedidos ya que como se sabe es un procedimiento que lleva tiempo y se debe analizar por lo que no se sigue los procedimientos.

Evaluación de clientes que ya existen u antiguos

Para este punto se tiene que tomar en cuenta que el cliente trabajo con Bakels como mínimo 3 meses para el análisis de línea de crédito, en caso que se necesite deberá presentar alguna garantía si el monto que solicite sea elevado, el cual se tendrá en cuenta lo siguiente:

1. El asesor comercial deberá comunicar al área de créditos y cobranzas sobre el monto y los días de crédito que solicite el cliente.
2. El cliente deberá llenar el formulario de solicitud de créditos.
3. Adjuntar la documentación que se solicite en el formato de ampliación de línea de crédito (Anexo 1).
4. Haber implementado las 5Cs del crédito.
5. Evaluación del historial de pago de sus facturas, el requisito que se debe tomar en cuenta es la manera de pago con el que trabaja con Bakels, no tener pendientes ni retrasos.
6. Aval o garantía de ser el caso que solicite montos elevados.

3.2.2 Diseño e implementación de estrategias de control para la gestión de cobranzas

3.2.2.1 Objetivo: El objetivo del presente trabajo es disminuir la morosidad en las cuentas por cobrar, dando mayor seguimiento y teniendo información más práctica y rápida.

3.2.2.2 Procedimientos de control en la gestión de cobranzas.

Monitoreo o control de carteras de clientes

En Bakels Perú S.A.C por la ausencia de estrategias y control tuvo como consecuencia el crecimiento de carteras morosas por lo que se obtuvieron

clientes con poca solvencia la cual traerá como consecuencia un control inadecuado de dichos clientes.

a. Estrategias de control para la gestión de cobranzas

Se implementará estrategias para el control en cobranzas en la cual se necesita saber la morosidad de cada cartera con esto se permitirá tener una información rápida, como se va progresando las cuentas por cobrar y ponernos metas para bajar los porcentajes de morosidad.

Implementación del sistema de gestión de cobranzas

Se implemento y se viene mejorando el sistema de gestión de donde permitió y facilito la información como las facturas vencidas y no vencidas, porcentajes y montos de morosidad por cada vendedor y sus clientes, también se puede visualizar los días vencidos que tiene las facturas de dichos clientes y compromisos de pago.

Para la elaboración de la app el área de sistemas junto al área de créditos y cobranzas idearon la propuesta en como facilitar al área el poder trabajar y controlar de manera más rápida y fácil estas deudas vencidas y no vencidas.

Figura 4

Sistema de gestión de Cobranzas

BAKELS COBRANZAS

HASTA : 05/10/2023 MONEDA : S/ CONDICIÓN : TODOS

Cobranzas | Compromiso de Pago | NC x Aplicar | Generación de Cheques

| Fuerza de Venta | sin vencer | hasta 7 días vencido | hasta 15 días vencido | hasta 30 días vencido | Mayor a 30 días vencido | Total |
|---------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------|
| ▶ TRUJILLO | 290,957.50 | 29,491.92 | 20,920.20 | 12,108.26 | 9,754.08 | 363,231.96 |
| LIMA SUPERMERCADOS | 1,122,031.20 | 154,340.51 | 85,046.72 | 30,874.93 | 25,720.65 | 1,418,014.01 |
| LIMA ARTESANAL | 848,563.96 | 65,447.10 | 6,828.65 | 28,549.85 | 131,514.55 | 1,080,904.11 |
| HUANCAYO | 535,570.03 | 68,630.48 | 46,963.73 | 6,886.77 | 8,090.69 | 666,141.70 |
| LIMA VIP | 499,571.71 | 92,800.01 | 24,214.71 | 2,496.98 | 10,745.24 | 629,828.65 |
| HUACHO | 234,824.69 | 46,957.22 | 8,259.10 | 4,200.36 | 21,365.96 | 315,607.33 |
| LIMA DISTRIBUIDORES | 199,847.38 | 97,376.17 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 297,223.55 |
| LIMA INDUSTRIA | 206,178.18 | 22,885.10 | 17,032.52 | 18,052.57 | 5,229.23 | 271,651.20 |
| LIMA MAYORISTA | 98,240.71 | 5,631.20 | 0.00 | 0.00 | 3,838.50 | 107,710.41 |
| ICA | 46,767.52 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 850.00 | 47,617.52 |
| OFICINA LIMA | 1,042.88 | 5,479.21 | 471.94 | 47.19 | 29,999.37 | 37,040.59 |
| MUESTRAS | 5,963.17 | 65.00 | 145.77 | 26.77 | 719.93 | 6,920.64 |
| INCOBRABLES | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 3,585.00 | 3,585.00 |
| CANAL WEB | 107.30 | 70.80 | 0.00 | 179.07 | 6.32 | 363.49 |
| CHICLAYO | 532,839.93 | 58,128.14 | 22,647.84 | 9,109.91 | 97,456.27 | 722,021.76 |
| PIURA | 437,420.67 | 23,130.48 | 27,270.10 | 0.00 | 18,263.89 | 506,085.14 |
| CUSCO | 353,647.78 | 29,310.37 | 95,582.84 | 10,346.30 | 5,310.10 | 494,197.39 |
| AREQUIPA | 381,739.25 | 53,205.32 | 3,428.93 | 1,484.30 | 32,517.04 | 472,374.84 |
| JULIACA | 175,892.75 | 16,606.14 | 25,130.65 | 10,284.57 | 2.40 | 227,916.51 |
| TOTALES | 5,971,206.61 | 769,555.17 | 383,943.70 | 134,647.83 | 404,969.22 | 7,668,435.80 |

78 % 10 % 5 % 2 % 5 %

Actualizar Salir

Nota: Sistema de gestión de cobranzas.

Se observa que existe facturas no vencidas, otras vencidas que están en el rango de 1 a 7 días, de 8 a 15 días, de 16 a 30 días, de 31 a más en la cual estas últimas son las más críticas en donde habrá mayor enfoque porque se debe dar mayor seguimiento por lo tanto mayores visitas por ser lo más críticos en el penúltimo se visita al cliente y se le da una carta de 48 horas donde el cliente debe pagar su deuda y en la última el cliente ya debería recibir una carta judicial y adicional a ello como castigo cargarle una nota de débito por los gastos que se vino realizando en la gestión de la cobranza de dicho cliente como condición darle ese castigo si el cliente tiene una deuda mayor a 3 UIT. El reporte de la imagen adjunta es del 5 de octubre donde se tiene un porcentaje de 5 % de clientes más críticos por ello, este sistema brinda información de manera muy práctica.

Reuniones permanentes de cobranzas con los asesores comerciales

Esta estrategia se implementó y sigue mejorando ya que se cuenta con asesores comerciales que dan compromisos de pago, por ello se ideó estas reuniones y por medio del reporte del sistema de gestión de cobranzas darle a conocer el porcentaje y monto de cada cliente así también dar a conocer los días de retraso que tienen las facturas vencidas de cada uno para dar a conocer la realidad y porque es importante solicitar los créditos antes para su evaluación y trabajar de manera segura, por otro lado ellos son los encargados de visitar muchos más a sus clientes mediante ello se pudo conocer el progreso de cada cartera donde habían clientes deudas vencidas por altos montos y gracias a las reuniones han ido bajando considerablemente los porcentajes de morosidad, por lo tanto es sumamente importante hacer este tipo de reuniones dos veces por mes para darle seguimiento a cada cliente y asesor comercial.

Ejecución del Bot de Cobranzas

La implementación de este Bot ha sido de gran apoyo en el proceso de la mejora de este plan ya que permite enviar a cada cliente con deuda la relación de facturas vencidas ya que algunos clientes hacen referencia que no sabían de su deuda, esto permite saber los inconvenientes que se presentan y recordar al cliente lo que tiene que pagar, con ello se contrató a D-DATA ellos realizan este proceso donde se ejecuta una vez por semana de manera automática y no es necesario hacer nada solo configurar las fechas hasta donde esta vencida la factura cuando este plan se implementó se hizo reuniones y se dio a conocer cómo se exportaba el reporte de deudas vencidas de cada vendedor mediante el ERP Protheus de manera que esta información se da conocer al cliente por mensaje de texto, WhatsApp y correo se envía un Excel o información de sus estados de cuenta, este contacto directo con el cliente dio a conocer que había números que no pertenecían a ellos por lo que se solicitó los números correctos, ayudo a recordar y darle seguimiento a las deudas de cada cliente.

Figura 5

Bot de Cobranzas



Nota: Mensajes en la ejecución del Bot de cobranzas a los clientes con deuda.

Indicadores que demuestran las mejoras

Plazo promedio de cobranzas

Con apoyo de este indicador se pudo determinar en cuanto tiempo promedio se realiza la cobranza, cuanto tarda el cliente en pagar y si el cliente es solvente o no por ello permite dar a conocer el cumplimiento de los procedimientos de plazos crediticios.

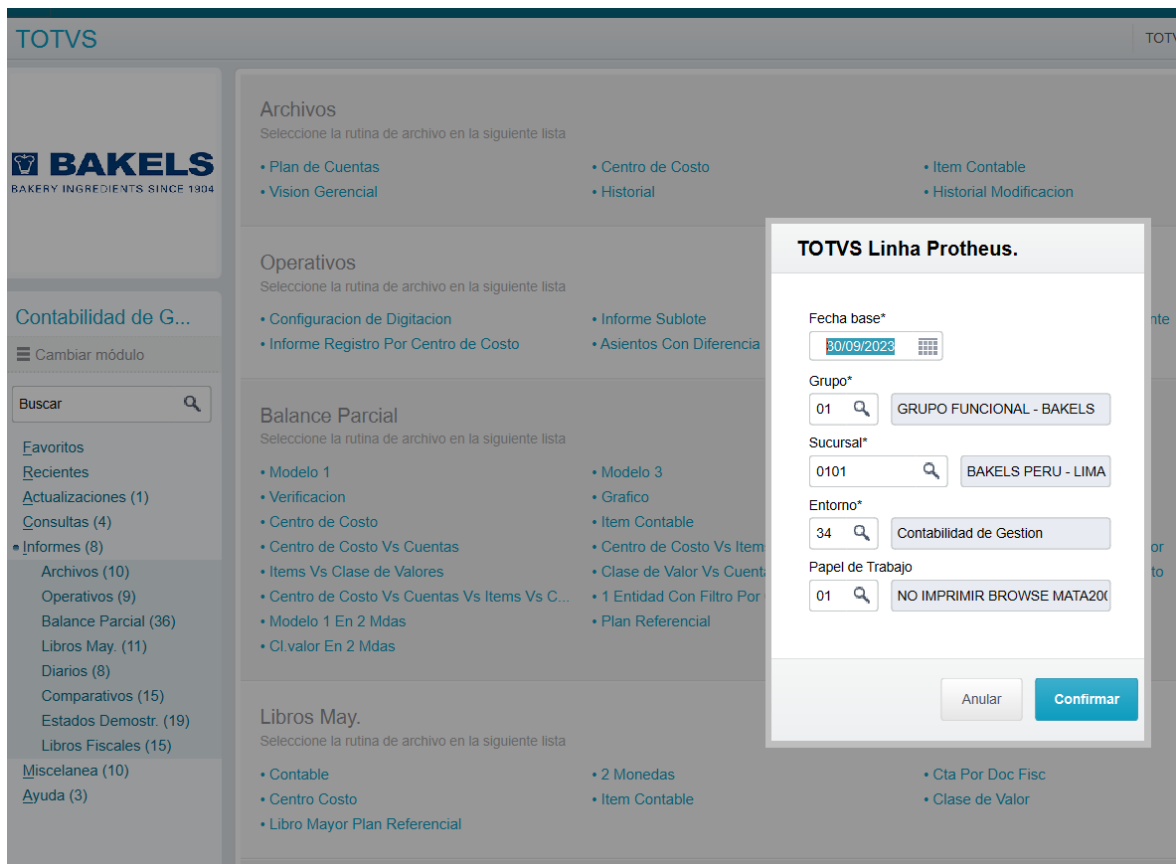
Para poder llevar a cabo este indicador se descarga un reporte en el sistema Protheus el cual se maneja en la empresa este proceso permite monitorear y conocer el tiempo de la cobranza de los clientes. El proceso es el siguiente:

En el Protheus se tiene el módulo 34 de contabilidad de gestión el cual muestra la información en Libros Mayores por consiguiente Libro Mayor Terc. En los cuales

se filtran las cuentas en donde están registrados los pagos los cuales se puede filtrar en las fechas que se requiera, hacer la comparación y observar los progresos.

Figura 6

Ingreso al módulo (34) Contabilidad de Gestión



Nota: Se ingresa al módulo para sacar el reporte que se requiera

Figura 7

Se entra a la cuenta contable de cobros en el transcurso del mes requerido



Nota: Reporte de pagos en el mes de septiembre 2023 en el sistema Protheus.

Luego de descargar el reporte de los cobros en el mes de septiembre se exporta en un Excel para poder aplicar la formula del indicador y de un promedio de días en los que se demora el cliente en pagar.

Figura 8

Indicador Plazo promedio de cobranza.

| FORMULA DE INDICADOR | |
|----------------------|---|
| NOMBRE | Plazo promedio de cobranza |
| OBJETIVO | Saber el cumplimiento de los plazos establecidos de pago del cliente. |
| FORMULA | $\frac{=Fecha de pago- Fecha de emisión del doc.}{Total del doc.}$ |

Nota: Elaboración propia.

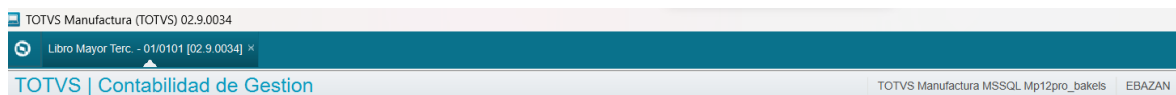
Antigüedad Promedio de la deuda

Con apoyo de este indicador se podrá saber el promedio de tiempo de todas las cuentas por cobrar, con ello se podrá identificar que tan efectivas es la gestión de las cuentas por cobrar por la antigüedad de la deuda. Se realizará de la siguiente manera:

Los pasos a seguir para hallar este indicador son similares al anterior, se utiliza el mismo modulo (34) Contabilidad de Gestión a diferencia de la anterior se selecciona otra cuenta contable en donde indique las cuentas por cobrar pendientes a diferencia de la anterior que ya estaban aplicadas en él, se tomará como referencia la fecha 30/09/2023.

Figura 9

Se ingresa a la cuenta en la que indique lo que se tiene que cobrar pendientes.

The image shows a 'Parametros' dialog box with the following fields:

- ¿De Cuenta?: 1212101
- ¿A Cuenta?: 1212101
- ¿De Fecha?: 01/09/2023
- ¿A Fecha?: 30/09/2023
- ¿Moneda?: 01
- ¿Tipo de Saldo?: 1

At the bottom, there is a text area with the prompt 'Informe la Fecha Final hasta la que se quiere el informe.' and two buttons: 'Anular' and 'OK'.

Nota: Se ingresa al reporte para observar lo pendiente por cobrar.

Se exportará en Excel el reporte para aplicar la formula del indicador.

Figura 10

Indicador Antigüedad promedio de la deuda.

| FORMULA DE INDICADOR | |
|----------------------|---|
| NOMBRE | Antigüedad promedio de la deuda. |
| OBJETIVO | Da a conocer la antigüedad que tiene en promedio las cuentas por cobrar. |
| FORMULA | $\frac{=Fecha\ de\ rept - Fecha\ de\ emisión\ del\ doc.}{Total\ del\ doc.}$ |

Nota: Elaboración propia.

Porcentaje de la deuda vencida

El resultado de este indicador es dar a conocer el porcentaje de las cuentas vencidas y por vencer de la deuda total, por ello se descarga el reporte igual al anterior donde nos dará los importes de deuda vencida, donde se añadirá la columna del porcentaje vencido y no vencido teniendo en cuenta la fecha de vencimiento y la fecha en la que se realiza el indicador.

Ya con los datos listos exportados en el Excel se suma las cuentas por cobrar vencidas y el total de cuentas por vencer, se divide entre el total de cuentas por cobrar.

Figura 11

Indicador porcentaje de la deuda vencida

| FORMULA DE INDICADOR | |
|----------------------|---|
| NOMBRE | Porcentaje de la deuda vencida. |
| OBJETIVO | Resultado por porcentaje de mejora en las cuentas por cobrar. |
| FORMULA | $\frac{=Cuentas\ por\ cobrar\ vencidas\ x\ 100}{Total\ de\ cuentas\ por\ cobrar}$ |

Nota: Elaboración propia.

3.3 Resultados

3.3.1 Solicitud de créditos

Para verificar que la propuesta de solicitud de créditos sea positiva se deberá analizar y comparar el número de clientes nuevos y cumplidos que se les otorgo crédito.

Para hacer la comparación tenemos al ERP Protheus que brinda el área de sistemas de manera más rápida donde tiene acceso al maestro de clientes el cual presenta el número de clientes nuevos que se les dio crédito por mes, se halló y analizo mediante el historial de pago la cantidad de clientes cumplidos de los últimos 6 meses.

Los resultados se mostrarán a continuación es la cantidad de clientes nuevos que se les dio crédito y son cumplidos se hizo una comparación con meses anteriores y posteriores a la implementación de la mejora, es de suma importancia tener conocimiento y dar seguimiento a estos datos ya que permite saber si el plan propuesto es efectivo.

Tabla 1

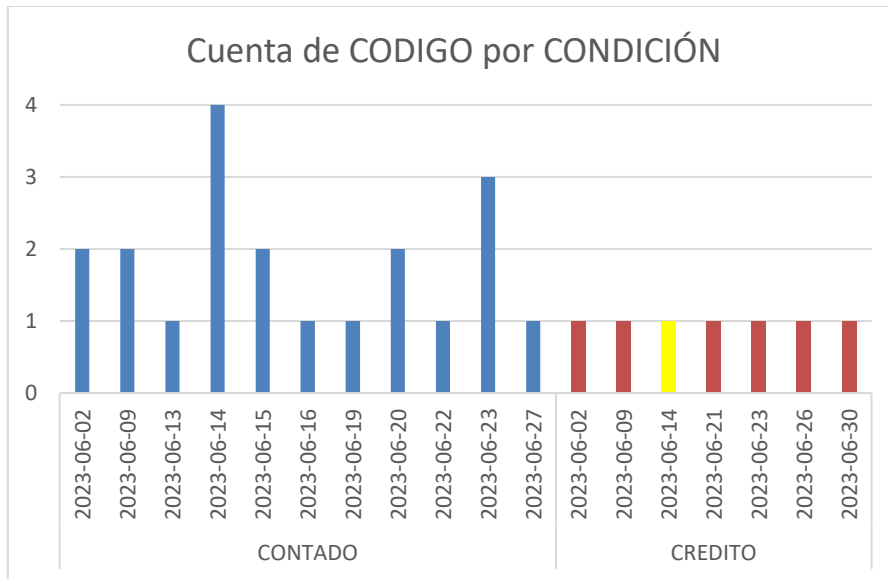
Numero de buenos clientes nuevos

| MES | RESULTADO |
|-------------------|-------------------|
| Junio | 1 clientes |
| Julio | 1 clientes |
| Agosto | 1 clientes |
| Septiembre | 2 clientes |
| Octubre | 3 clientes |
| Noviembre | 5 clientes |

Nota: Elaboración Propia.

Podemos comparar con este reporte la cantidad de clientes nuevos a crédito analizando a cada uno de ellos y evaluando de qué manera paga sus deudas, por ello tenemos que en junio hubo solo 1 clientes solventes a diferencia posterior a la implementación donde se dio 5 clientes que se les otorgó crédito y tienen capacidad de pago.

Figura 12

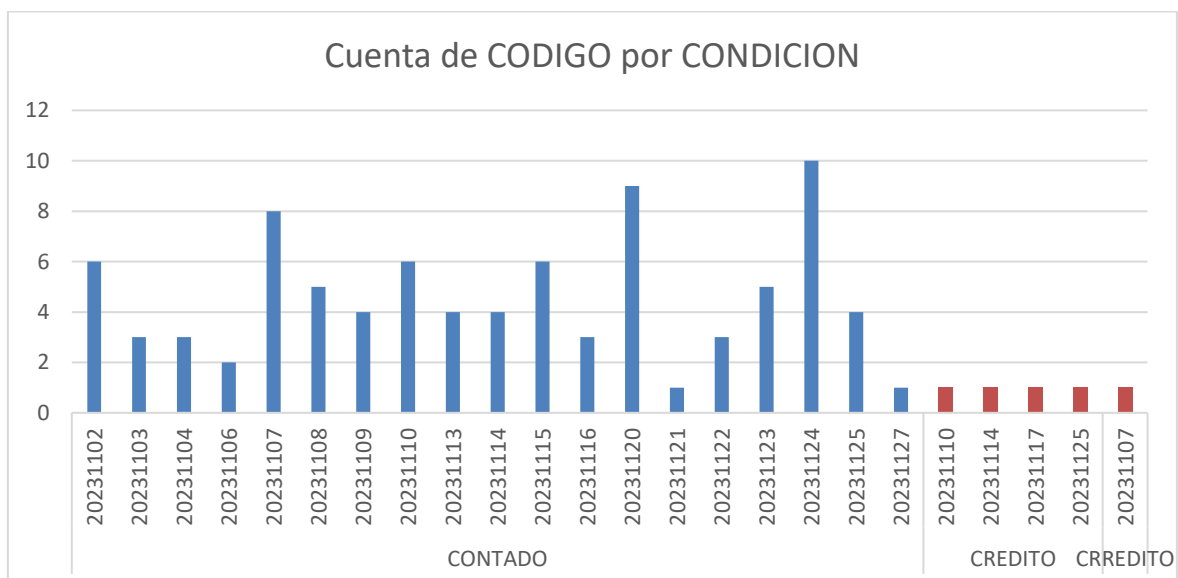


Nota: Elaboración propia

En el mes de junio se tiene registrado 27 clientes nuevos de los cuales se le otorgo crédito a 7 y según el historial y forma de pago solo uno es un buen cliente.

A continuación, haremos una comparación con el mes de noviembre

Figura 13



Nota: Elaboración propia

Se observa que en el mes de noviembre se registraron 92 clientes los 5 clientes a crédito a los que se les otorgó crédito según historial cumplió con el procedimiento por ello cumplen en la fecha con sus pagos.

3.3.2 Indicadores de Cobranzas

Para llevar a cabo con el proceso de este indicador se toma como referencia los últimos meses, desde junio a noviembre la cual va a permitir dar a conocer si la gestión del área de créditos y cobranzas está dándole el seguimiento y monitoreo a las cuentas por cobrar.

a) Plazo promedio de cobranza

En este indicador se muestra una pequeña mejora de los días en los cuales el cliente demora en pagar, con lo cual demuestra que se está yendo por un buen camino ya que el resultado que se puede apreciar en junio es de 89 días promedio mientras que en noviembre después de la implementación de las mejoras se obtuvo 70 días promedio, no obstante, se seguirá dando mayor seguimiento para una constante mejora en los resultados.

Tabla 2

Promedio del plazo de cobranzas en los 6 meses últimos.

| MES | RESULTADO |
|-------------------|-----------|
| Junio | 89 |
| Julio | 85 |
| Agosto | 83 |
| Septiembre | 76 |
| Octubre | 71 |
| Noviembre | 70 |

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se tiene el reporte del mes de septiembre donde el plazo promedio de cobranza era de 76 días cuando se implementó las mejoras, actualmente se cuenta con 71 días por lo tanto se puede observar que hay una mejora en los plazos de las cobranzas.

Tabla 3 Indicador plazo promedio de cobranza

| CLIENTES | EMISION | FECHA DE PAGO | DIAS | RANGOS |
|------------------------------------|------------|---------------|------|-------------------|
| CLI NEGOC S.A.C | 26/11/2022 | 17/09/2023 | 295 | De 150 a más días |
| CLI NEGOCIACIONES GENERALES RENDAR | 26/11/2022 | 17/09/2023 | 295 | De 150 a más días |
| CALPAN S.R.L | 25/11/2022 | 17/09/2023 | 296 | De 150 a más días |
| SALAZAR VILLEGAS ELMER ENRIQUE | 24/11/2022 | 16/09/2023 | 296 | De 150 a más días |
| BELODAS ENRIQUEZ CARLOS | 2/11/2022 | 4/09/2023 | 306 | De 150 a más días |
| PASTELERIA GATE PERU S.R.L | 25/11/2022 | 30/09/2023 | 309 | De 150 a más días |
| CLIMARPASTELERIA E.I.R.L | 15/10/2022 | 6/09/2023 | 326 | De 150 a más días |
| SUCLUPE INOÑAN MARIA NICOLE | 15/10/2022 | 6/09/2023 | 326 | De 150 a más días |
| FINA PASTELERIA S.A.C | 27/09/2022 | 27/09/2023 | 365 | De 150 a más días |
| SALINAS SALVADOR PERCY | 27/09/2022 | 27/09/2023 | 365 | De 150 a más días |
| HERHISAC S.A.C | 27/09/2022 | 27/09/2023 | 365 | De 150 a más días |
| DULCE TENTACION S.A.C | 20/09/2022 | 28/09/2023 | 373 | De 150 a más días |
| NUÑEZ HERRADA GRACIELA | 16/08/2022 | 30/09/2023 | 379 | De 150 a más días |
| GRUPO KUMARI S.A.C | 25/08/2022 | 10/09/2023 | 381 | De 150 a más días |
| GRUPO KUMARI S.A.C | 25/08/2022 | 10/09/2023 | 381 | De 150 a más días |
| GRUPO KUMARI S.A.C | 25/08/2022 | 10/09/2023 | 381 | De 150 a más días |
| CALPAN S.R.L | 25/08/2022 | 10/09/2023 | 381 | De 150 a más días |
| CLI NEGOC S.A.C | 25/08/2022 | 10/09/2023 | 381 | De 150 a más días |
| CLI NEGOC S.A.C | 12/08/2022 | 14/09/2023 | 398 | De 150 a más días |
| ROJAS ALTAMIRANO ESTEFANY | 22/07/2022 | 16/09/2023 | 421 | De 150 a más días |
| ROJAS ALTAMIRANO ESTEFANY | 12/07/2022 | 10/09/2023 | 425 | De 150 a más días |
| GRUPO M Y S REPOSTERIA E.I.R.L | 2/06/2022 | 7/09/2023 | 462 | De 150 a más días |
| SALAZAR VILLEGAS ELMER ENRIQUE | 2/03/2022 | 2/09/2023 | 549 | De 150 a más días |
| CASA DE LA PASTELERIA S.A.C | 2/03/2022 | 2/09/2023 | 549 | De 150 a más días |
| CASA DE LA PASTELERIA S.A.C | 2/03/2022 | 7/09/2023 | 554 | De 150 a más días |
| FINA PASTELERIA S.A.C | 2/03/2022 | 7/09/2023 | 554 | De 150 a más días |
| CORPORACION DULCE MIA S.A.C | 9/03/2022 | 30/09/2023 | 570 | De 150 a más días |
| REPOSTERIA PASTELERIA MN S.R.L | 10/02/2022 | 10/09/2023 | 578 | De 150 a más días |
| REPOSTERIA PASTELERIA MN S.R.L | 10/02/2022 | 10/09/2023 | 578 | De 150 a más días |
| Plazo promedio de Cobranza | | | 76 | |

Nota: Resultado del plazo promedio de cobranza de septiembre en la empresa Bakels.

b) Antigüedad promedio de cobranzas

El porcentaje de la antigüedad de la deuda vencida de los meses anteriores nos demuestran que había un déficit en las cobranzas, pero lo que se puede rescatar de ello es que hay una mejora significativa ya que ha ido disminuyendo notablemente ya que en el mes de junio se tenía 83 días promedio de antigüedad de deuda y en noviembre 70 días. De igual manera se recomienda que haya un seguimiento constante y controlar cuanto demora el cliente en pagar y ahora con el sistema de gestión de cobranzas (App de Cobranzas) el cual brinda esta información de manera mucho más rápida.

Tabla 4

Evaluación de antigüedad de cobranzas en promedio de los últimos 6 meses

| MES | RESULTADO |
|-------------------|-----------|
| Junio | 83 |
| Julio | 85 |
| Agosto | 83 |
| Septiembre | 80 |
| Octubre | 70 |
| Noviembre | 70 |

Nota: Elaboración propia.

Por lo tanto, se puede observar que la antigüedad de la deuda en promedio en la fecha de septiembre es de 80 día vemos que hay una mejora en las cobranzas a las facturas ya vencidas y las cuentas por cobrar ya que en la fecha de noviembre se obtuvo un promedio de 70 días.

Tabla 5

Indicador de antigüedad promedio de deuda.

| CLIENTES | REFERENCIA | EMISIÓN | FECHA ACTUAL | DIAS |
|-------------------------------------|---------------|------------|--------------|-----------|
| FINA TENTACION S.A.C | F40-00000692 | 29/02/2022 | 30/09/2023 | 579 |
| NEGOCIOS TROPICAL S.A.C | F040-00006725 | 24/02/2022 | 30/09/2023 | 584 |
| CALPAN S.R.L | F024-00005685 | 7/06/2023 | 30/09/2023 | 115 |
| SANDOVAL VILLEGAS ANDERSON AUGUSTO | B030-00009899 | 21/05/2023 | 30/09/2023 | 132 |
| FERNANDEZ CARRASCO LUIS | B030-00009900 | 26/11/2022 | 30/09/2023 | 308 |
| PASTELERIA MI ENCANTO S.A.C | F030-00009901 | 25/11/2022 | 30/09/2023 | 309 |
| ARTIPAST E.I.R.L | F030-00009902 | 24/11/2022 | 30/09/2023 | 310 |
| HERNANDEZ BASILIO MIRIAM | F030-00012308 | 2/01/2022 | 30/09/2023 | 332 |
| COMERCIAL MIA E.I.R.L | F030-00012309 | 25/11/2022 | 30/09/2023 | 309 |
| SOYDULCE S.A.C | F030-00012310 | 15/10/2022 | 30/09/2023 | 350 |
| HERHISAC S.A.C | F030-00012311 | 15/10/2022 | 30/09/2023 | 350 |
| SOTELO TERRONES JUAN CARLOS | B024-00002413 | 27/09/2022 | 30/09/2023 | 368 |
| PANPASTI S.A.C | F030-00012312 | 28/07/2022 | 30/09/2023 | 429 |
| SEGOVIA CHAMPI RICARDO | B024-00002414 | 23/07/2023 | 30/09/2023 | 69 |
| RUTINA DEL DULCE S.A.C | F030-00012313 | 2/06/2022 | 30/09/2023 | 485 |
| ALIMENTOS EL DULCE SABOR S.A.C | F20-000523688 | 2/03/2022 | 30/09/2023 | 577 |
| EL RICO POSTRE S.A.C | F024-00002415 | 2/03/2022 | 30/09/2023 | 577 |
| ARTE DE LAS TORTAS S.A.C | F030-00012314 | 3/08/2022 | 30/09/2023 | 423 |
| CUPCAKES S.A.C | F024-00005686 | 10/02/2022 | 30/09/2023 | 598 |
| HAPPY PASTELES S.A.C | F024-00005687 | 2/06/2022 | 30/09/2023 | 485 |
| SUSPIROS DE AMOR S.A.C | F024-00005688 | 2/03/2022 | 30/09/2023 | 577 |
| DÍAS PROMEDIO DE DEUDA TOTAL | | | | 80 |

Nota: Antigüedad de la deuda en el mes de septiembre.

c) Porcentaje de la deuda vencida

El porcentaje que se detectó dio a conocer que hubo cifras significativas en las mejoras ya que si se puede comparar ello se observa que el mes de octubre y noviembre se cuenta con un 20 % de morosidad y en el mes de septiembre con

25% después de implementada las estrategias de control a diferencia de meses anteriores donde en junio se obtuvo el 39% de morosidad.

Tabla 6

Tabla comparativa del porcentaje de deuda en los últimos 6 meses

| MES | RESULTADO |
|-------------------|-----------|
| Junio | 39% |
| Julio | 39% |
| Agosto | 36% |
| Septiembre | 25% |
| Octubre | 20% |
| Noviembre | 20% |

Nota: Elaboración propia.

Tabla 7

Indicador porcentaje de deuda vencida del mes de agosto.

| RANGO | TOTAL DE IMPORTE | PORCENTAJE |
|-------------------|------------------------|-------------|
| Vencido | S/ 3,122,210.03 | 36% |
| Por vencer | S/ 5,634,178.65 | 64% |
| Total | S/ 8,756,388.68 | 100% |

Nota: Elaboración propia.

En este caso tomando la fecha 31 de agosto del 2023 se obtienen los siguientes resultados: que el 36% de las deudas ya están vencidas y que el 64% están por vencer a comparación con el mes de octubre que tiene el siguiente resultado:

Tabla 8

| RANGO | PORCENTAJE | IMPORTE |
|-------------------|------------|------------------------|
| VENCIDO | 20% | S/ 1,772,874.77 |
| POR VENCER | 80% | S/ 7,042,723.31 |
| | | S/ 8,815,598.08 |

Nota: Elaboración propia.

3.3.3 Sistema de gestión de cobranzas

Se puede observar en la siguiente figura que con la implementación del sistema de gestión de cobranzas que es mucho más rápido y fácil dar a conocer el porcentaje de deuda vencida que se tiene sin necesidad de aplicar la formula del indicador por lo cual se pudo ahorrar tiempo y detectar de manera más fácil y sencilla que clientes tienen el porcentaje de deudas más altas y dar un rápido seguimiento.

Figura 14

Sistema de Cobranzas

The screenshot shows the 'BAKELS COBRANZAS' application window. At the top, there are filters for 'HASTA' (31/10/2023), 'MONEDA' (S/.), and 'CONDICIÓN' (TODOS). Below the filters are tabs for 'Cobranzas', 'Compromiso de Pago', 'NC x Aplicar', and 'Generación de Cheques'. The main area contains a table with columns for 'Fuerza de Venta', 'sin vencer', 'hasta 7 días vencido', 'hasta 15 días vencido', 'hasta 30 días vencido', 'Mayor a 30 días vencido', and 'Total'. The table lists various regions and their corresponding debt amounts across different maturity periods. At the bottom of the table, there are percentage indicators: 80%, 10%, 3%, 1%, and 5%. The interface also includes 'Actualizar' and 'Salir' buttons.

| Fuerza de Venta | sin vencer | hasta 7 días vencido | hasta 15 días vencido | hasta 30 días vencido | Mayor a 30 días vencido | Total |
|---------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------|
| TRUJILLO | 471,049.60 | 36,979.02 | 22,903.32 | 765.04 | 10,481.46 | 542,178.44 |
| LIMA SUPERMERCADOS | 1,139,561.30 | 237,413.72 | 75,297.68 | 20,177.09 | 25,720.65 | 1,499,095.16 |
| LIMA ARTESANAL | 939,147.38 | 27,631.43 | 5,055.50 | 15,967.64 | 96,925.92 | 1,084,727.87 |
| HUANCAYO | 698,194.80 | 37,692.16 | 14,385.41 | 2,153.90 | 19,763.19 | 772,189.46 |
| LIMA VIP | 575,791.47 | 80,296.93 | 10,630.06 | 11,807.03 | 15,987.74 | 694,513.23 |
| HUACHO | 335,858.69 | 42,141.06 | 15,730.12 | 0.00 | 20,765.96 | 414,495.83 |
| LIMA DISTRIBUIDORES | 247,274.32 | 124,106.85 | 12,246.18 | 3,735.00 | 0.00 | 387,362.35 |
| LIMA INDUSTRIA | 187,453.65 | 25,983.67 | 15,627.44 | 5,799.44 | 5,514.95 | 240,786.07 |
| LIMA MAYORISTA | 36,280.80 | 4,095.33 | 706.00 | 13,448.00 | 440.50 | 91,952.63 |
| ICA | 57,394.15 | 11,964.68 | 0.00 | 0.00 | 850.00 | 70,208.83 |
| OFICINA LIMA | 192.36 | 3,083.28 | 1,518.66 | 8,492.17 | 35,242.86 | 48,529.33 |
| MUESTRAS | 4,200.70 | 187.93 | 86.85 | 2,850.31 | 811.70 | 8,137.49 |
| INCOBRABLES | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 5,926.80 | 5,926.80 |
| CANAL WEB | 0.00 | 0.00 | 111.70 | 227.97 | 6.32 | 345.99 |
| CHICLAYO | 758,526.31 | 47,150.22 | 49,438.50 | 18,484.11 | 104,456.53 | 978,055.67 |
| PIURA | 424,364.38 | 56,125.97 | 5,655.30 | 9,670.52 | 38,094.44 | 533,910.61 |
| AREQUIPA | 508,844.94 | 69,683.55 | 36,121.74 | 12,848.82 | 24,981.59 | 652,480.64 |
| CUSCO | 441,959.10 | 82,305.15 | 17,009.03 | 0.00 | 7.50 | 541,280.78 |
| JULIACA | 216,629.36 | 32,572.00 | 0.00 | 219.54 | 0.00 | 249,420.90 |
| TOTALES | 7,042,723.31 | 919,412.95 | 282,523.49 | 126,646.58 | 405,978.11 | 8,815,598.08 |

80 % 10 % 3 % 1 % 5 %

Actualizar Salir

Nota: Sistema de gestión de cobranzas.

El 31 de octubre se terminó con el mes con un porcentaje de morosidad vencida del 20% como indica también el indicador en porcentaje de deuda.

3.3.3.1 Programación y cronograma.

Mejora en la metodología de evaluación de créditos

Figura 15

Solicitud de créditos

| N° | Desempeño de Acto | Tiempo de las mejoras | | | |
|----|---|-----------------------|------------|---------|-----------|
| | | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre |
| 1 | Aplicación de las 5cs de créditos para evaluación | | x | | |

Nota: Elaboración propia.

Monitoreo o control de carteras de clientes

Figura 16

Estrategias de control para la gestión de cobranzas

| N° | Desempeño de Acto | Tiempo de las mejoras | | | |
|----|---|-----------------------|------------|---------|-----------|
| | | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre |
| 1 | Sistema de gestión de cobranzas | | x | | |
| 2 | Bot de Cobranzas | x | | | |
| 3 | Reuniones permanentes de cobranzas con los asesores comerciales | | x | | |
| 4 | Uso de indicadores | | x | | |

Nota: Elaboración propia.

Evaluación de Resultados

| N° | CRITERIO | OBJETIVOS | ESTRATEGIAS | INDICADORES | INSTRUMENTOS | TIEMPO | | |
|----|------------------------|--|---|---|--|--------|----|----|
| | | | | | | CP | MP | LP |
| 1 | Acceso a créditos | Diseñar e implementar una innovada metodología de evaluación de créditos | Aplicación de la metodología de evaluación de las 5Cs | Clientes solventes de 1 a 5 de junio a noviembre respectivamente. | Registro de clientes por mes e historial de clientes | X | X | |
| 2 | Monitoreo de cobranzas | Diseñar e implementación de control para la gestión de cobranzas | Implementación del sistema de gestión de cobranzas | Morosidad de 39% a 20% de junio a noviembre respectivamente. | Registro de deuda vencida | X | X | |
| 2 | Monitoreo de cobranzas | Diseñar e implementación de control para la gestión de cobranzas | Reuniones permanentes de cobranzas con los asesores comerciales | Antigüedad de cobranzas de 83 días promedio en junio en noviembre 70 días. | Registro de clientes con fechas de deuda vencida | X | X | |
| 2 | Monitoreo de cobranzas | Diseñar e implementación de control para la gestión de cobranzas | Ejecución del Bot de cobranzas | Plazo de cobranzas en junio se contaba con 89 días en noviembre 70 días en promedio | Registro de clientes que pagaron sus deudas | X | X | |
| 2 | Monitoreo de cobranzas | Diseñar e implementación de control para la gestión de cobranzas | Indicadores que demuestran las mejoras | Porcentaje de morosidad de 39% a 20% de junio a noviembre respectivamente. | Registro de deuda vencida y no vencida | X | X | |

Nota: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. La implementación de un plan de mejora de acceso y monitoreo de la gestión de créditos y cobranzas tuvo como resultado una mejora de manera general en la gestión de créditos y cobranzas en consecuencia permite trabajar de manera más ordenada siguiendo diferentes procesos y dándole seguimiento a diferentes problemas que se presentaron en el área.
2. Para poder mejorar en el acceso a créditos se diseñó e implemento una innovada metodología de evaluación de créditos para poder seguir los debidos procedimientos antes de la solicitud de créditos así también el cliente sea evaluado con la 5 Cs del crédito donde se analizó a todos los clientes nuevos que soliciten créditos, el cual dio como resultado que en junio se tenía tan solo 1 clientes solventes, después de implementada esta mejora se obtuvo en el mes de noviembre 5 clientes nuevos solventes.
3. Se diseñó e implementó estrategias de control en la gestión de las cobranzas las cuales fueron el sistema de gestión de cobranzas donde se obtuvo mayor frecuencia manejo de la cartera de clientes de manera más rápida y fácil, al igual también el chat Bot el cual fue un recordatorio de las deudas vencidas a los clientes, las reuniones permanentes con el área comercial e indicadores donde se mostró las mejoras y se permita dar el debido seguimiento de las cobranzas ya que en el mes de junio se tenía una porcentaje de morosidad del 39% y la debida gestión que se implementó se obtuvo en noviembre un 20% de morosidad.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere implementar las mejoras de manera general en la gestión de créditos ideando opciones para el progreso óptimo por ello se sugiere dar capacitaciones dándoles a conocer los debidos procedimientos a los asesores comerciales para que tengan conocimiento a que clientes venderle a crédito de manera segura.
2. Realizar el debido procedimiento para el otorgamiento de créditos y se haga un análisis completo tomando en cuenta las 5Cs del crédito donde permita evaluar de manera correcta al solicitante, por ello se necesita que el área comercial antes de ingresar sus pedidos solicite créditos para una previa evaluación y así no otorgar créditos a clientes morosos o con protestos en la central de riesgos y lograr que el número de clientes nuevos sean solventes y mayores.
3. Seguir Implementando ideas innovadoras tales como el chat Bot y el sistema de gestión de cobranzas el cual se debe revisar diariamente donde permita dar mayor seguimiento, así también seguir involucrándonos con el área comercial en las reuniones permanentes y poder evaluar y sugerir a que cliente no dar crédito o dar a conocer la realidad de cada cartera. Con respecto a los indicadores se sugiere que se haga un reporte mensual donde se indique que tan progresivo es la implementación de estas estrategias y la toma de decisiones para poder lograr una mejora continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Anzola, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: McGraw-Hill.
- Bakels Perú S.A.C. (s.f.). *Av. la Arboleda Nro. 298 Urb. Santa Raquel 2Da. Etapa, Lima*. Obtenido de Av. la Arboleda Nro. 298 Urb. Santa Raquel 2Da. Etapa, Lima.
- Barberena, M. (2019). Optimización del proceso de cobranzas en una PYME importadora Argentina. Análisis realizado en 2017-2018. 1. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1481_BarberenaMA.pdf
- Calderón, B. (2021). La cobranza. Obtenido de https://www.cefa.com.mx/art_art110727.html
- Carbajal, L. y Ulloa, I. (2019). *Análisis y propuesta de política de crédito y cobranza en el área financiera de la empresa Nisira Systems S.A.C, Trujillo 2018* (1 ed.). Obtenido de https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23316/Carbajal%20Avila%20Lourdes_Ulloa%20Blas%20Iris_total.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Cetelem. (2013). *Guía práctica de información y comercialización de créditos al consumo*. Obtenido de https://www.comercios.cetelem.es/retail/resources/pdf/Manual_Concesion_de_Creditos_def.pdf
- Chavez, Y. y Loconi, J. (2018). Evaluación de la gestión de cuentas por cobrar comerciales para determinar la eficiencia de las políticas de créditos y cobranzas en la empresa Ferronor SAC, 2015. 1. Obtenido de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2141/1/TL_ChavezFernandezYsela_LoconiLeonJenny.pdf
- Fernández, R. y Torre, M. I. (2018). Manual del Control Interno al área de créditos y cobranzas para Prolado S.A. 1. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30579/1/Tesis%20Ronald%20fernandez.pdf>
- Galarza, M. y Maldonado, J. (2019). Plan estratégico para mejorar las políticas de créditos y cobranzas de BELJUM S.A. 1. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42342/1/Tesis%20-Galarza%20Choez%20%20Mirian%20-Maldonado%20Ordo%c3%b1ez%20%20Judith.pdf>

- Garcia, F. (2017). *Asistente Virtual Tipo ChatBot*. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/9e15a00f-da91-4c88-87db-b98cfe6d1b2e/content>
- Gitman, L. (2007). *Principios de Administración financiera*. Obtenido de <file:///C:/Users/estef/Downloads/libro%20adm%20financ%20.pdf>
- Huerta, T. y Rosado, K. (2022). *Mejora en la gestión de créditos y cobranzas de una empresa de publicidad en Guayaquil*. Obtenido de <https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a7b96f63-1894-4805-8e42-8f3df55df72e/content>
- Ibarra, D. (2004). *El buen uso del dinero* (21 ed.).
- Intiza. (2021). *Gestión de Cobranzas*. Obtenido de Gestión de Cobranzas: <https://www.intiza.com/es/blog/como-medir-la-eficiencia-en-las-cobranzas>
- Longenecker, P. (2008). *Administración de pequeñas empresas* (2 ed.).
- Marin, J. (2021). *Propuesta de mejora en la gestión del área de créditos y cobranzas de la empresa Panorama CSC S.A.C de Chorrillos, Lima 2021*. Obtenido de
- Moonflow. (2023). Obtenido de <https://www.moonflow.ai/es-pe/blog/como-mejorar-el-proceso-de-cobranza#:~:text=Se%20trata%20de%20un%20tipo%20de%20software%20con,de%20la%20organizaci%C3%B3n%20al%20d%C3%ADa%20y%20en%20orden.>
- Morales, J. y Morales, A. (2014). *Créditos y Cobranzas* (2 ed.). Obtenido de file:///C:/Users/estef/Downloads/idoc.pub_credito-y-cobranzapdf.pdf
- Paz, M. (2022). *Gestión de créditos y cobranzas y la liquidez de la empresa Hygeomín Perú S.A.C, San Borja 2021*. Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/2673/1.TESIS%20PAZ%20C.%20MARIA.pdf?sequence=1>
- Ruza, C. y Curbera, P. (2013). *El riesgo de crédito en perspectiva*.
- Vilariño, A. (2000). *La gestión del riesgo de crédito*. Obtenido de http://www.angelvila.eu/publicaciones_pdf/gestion_riesgo_credito.pdf

ANEXOS

FORMULARIO DE SOLICITUD DE LÍNEA DE CRÉDITO

BAKELS PERU S.A.C.

FORMULARIO DE SOLICITUD DE LÍNEA DE CRÉDITO

REQUISITOS PARA SOLICITAR UNA LÍNEA DE CRÉDITO EN BAKELS PERU S.A.C

Llenar y firmar íntegramente este formulario y adjuntar copia legible de los siguientes documentos, según sea el caso:

- Ficha RUC.***
- Copia DNI del Representante Legal.***
- Renta Anual dos (02) últimos años, incluye constancia de presentación y pago.***
- Estados financieros (Estado de Situación y Estado de Resultados) con una antigüedad no mayor a 3 meses a la fecha de presentación de la solicitud (Incluir anexos). Firmados y sellados por el Representante Legal y contador (incluir nro de matrícula).*
- Copia de los últimos tres (03) PDT's Mensuales.*
- Local Propio: Certificado literal de partida (SUNARP) Local Alquilado: Contrato de Arrendamiento
- Copia Recibo de Luz / Agua **
- Tener la disponibilidad de garantizar o respaldar la línea de crédito asignada según sea requerida.***

MONTO SOLICITADO: _____ PEN

FECHA: / /

SECCIÓN 1.A - INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA

1. Naturaleza de la empresa (marque según corresponda): Persona Jurídica Persona Natural con RUC

2. Razón Social _____

3. RUC: _____ 4. Teléfono: _____

5. Correo para envío de Estados de Cuenta _____

6. Datos de las personas de contacto del área de pagos:

Nombre: _____ Correo: _____ Teléfono: _____

SECCIÓN 1.B - REFERENCIAS COMERCIALES

| | Nombre de la Empresa | Monto de Línea (PEN) | Plazo | Condición | Contacto | Teléfono |
|---|----------------------|----------------------|-------|-----------|----------|----------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |

Firma y sello del Representante Legal de la Compañía

SOLICITUD DE CRÉDITOS

