



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Carrera de Administración de Empresas**

**MEJORA EN EL CONTROL DE CRÉDITOS Y  
COBRANZAS A CLIENTES DEL EXTERIOR EN  
PRONEX S.A.**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional  
de Licenciado en Administración de Empresas**

**MARÍA OLIVA MOTTA PAZ**

**Asesor:  
Jessika Milagros Vásquez Neyra**

**Lima - Perú  
2019**

## Índice de Contenido

RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
Capítulo 1. Generalidades de la empresa .....	11
1.1 Datos Generales .....	11
1.2 Razón social de la empresa .....	11
1.3 Ubicación.....	11
1.4 Giro de la empresa.....	12
1.5 Tamaño de la empresa.....	12
1.6 Breve reseña histórica.....	13
1.7 Organigrama .....	14
1.8 Misión y visión .....	16
1.8.1 Misión.....	16
1.8.2 Visión.....	16
1.9 Productos .....	16
1.9.1 Línea de Carmín.....	16
1.9.2 Línea de ácido carmínico.....	16
1.9.3 Línea de achiote.....	17
1.9.4 Línea de maíz morado.....	17
1.9.5 Línea de huito.....	17
1.9.6 Tara en polvo.....	17
1.10 Principales clientes .....	18
1.11 Premios y Certificaciones.....	19
1.11.1 Premios.....	19
1.11.2 Certificaciones.....	19
1.12 Relación de la empresa con la sociedad .....	21
1.12.1 Hacia el consumidor.....	21
1.12.2 Hacia sus colaboradores.....	21
1.12.3 Hacia la comunidad.....	21
1.12.4 Hacia los proveedores.....	22
1.12.5 A los accionistas.....	22
1.12.6 Hacia la competencia.....	22
1.12.7 Estado.....	22

Capítulo 2. Planteamiento del Problema.....	23
2.1 Caracterización del área analizada .....	23
2.1.1 Area de exportaciones.....	23
2.1.1.1 <i>Organigrama</i> .....	23
2.1.1.2 <i>Funciones</i> .....	24
2.1.1.3 <i>Integrantes</i> .....	24
2.1.2 Area Administrativa, Contable y Financiera. ....	26
2.1.2.1 <i>Organigrama</i> .....	26
2.1.2.2 <i>Funciones</i> .....	27
2.1.2.3 <i>Integrantes</i> .....	27
2.1.3 Agentes externos. ....	29
2.1.3.1 <i>Agente externo para ventas nacionales</i> .....	29
2.1.3.2 <i>Agente externo para ventas al exterior</i> .....	29
2.1.4 Diagrama de bloques de las cobranzas nacionales y del exterior. ....	30
2.2 Contextualización y definición del problema .....	35
2.2.1 Contextualización del problema. ....	35
2.2.1.1 <i>Lluvia de ideas</i> .....	35
2.2.1.2 <i>Cuadro de Mando Integral</i> .....	43
2.2.1.3 <i>Secuencia lógica para la identificación del problema</i> .....	56
2.2.1.4 <i>Diagrama de Ishikawa</i> .....	57
2.2.2 Formulación del problema. ....	63
2.3 Objetivos.....	63
2.3.1 <i>General</i> .....	63
2.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	63
2.4 Justificación.....	63
2.5 Alcances y limitaciones .....	64
2.5.1 Alcances .....	64
2.5.2 Limitaciones .....	64
Capítulo 3. Marco Teórico.....	65
3.1 Definiciones conceptuales .....	65
3.1.1 Ventas.....	65
3.1.2 Cochinilla y carmín de cochinilla.....	65
3.1.3 Factura comercial.....	65

3.1.4	Gasto financiero. ....	66
3.1.5	Préstamos bancarios. ....	66
3.1.6	Anticipo en el rubro de cuentas por cobrar. (Término utilizado en el trabajo de suficiencia profesional: Transferencias).....	66
3.1.7	Incoterms (International Comercial Terms). ....	66
3.1.8	Cobranzas.....	67
3.1.9	Cartera pesada.....	67
3.1.10	Cobranza dudosa.....	68
3.2	Metodología .....	68
3.2.1	<i>Administración de cuentas por cobrar. (para el presente trabajo de suficiencia profesional: Política de Créditos y Cobranzas) .....</i>	68
3.2.2	<i>Selección y estándares del crédito. ....</i>	68
3.2.3	Supervisión del crédito .....	70
3.2.4	Reportes de cobranzas. ....	70
3.2.5	Manual de Organización y Funciones.....	71
3.2.6	Gestión por Procesos .....	72
Capítulo 4. Desarrollo del proyecto.....		73
4.1	Alternativas de Solución.....	74
4.1.1	Formalizar la política de créditos y cobranzas a clientes del exterior.....	74
4.1.1.1	<i>Desarrollo de la política de créditos y cobranzas. ....</i>	80
4.1.1.2	<i>Crear reportes de cobranzas.....</i>	84
4.1.2	Elaborar las funciones de los puestos involucrados en el control de créditos y cobranzas.....	88
4.1.2.1	<i>Desarrollo de las funciones de puestos involucrados en el control de créditos y cobranzas.....</i>	89
4.1.3	Establecer el procedimiento del control de créditos.....	91
4.1.3.1	<i>Procedimiento de control de créditos mediante validación de despacho de pedidos a clientes del exterior.....</i>	92
4.1.3.2	<i>Procedimiento de la validación de facturas para el despacho de pedidos a clientes del exterior.....</i>	93
4.2	Evaluación de alternativa de solución .....	94
4.2.1	Flujo de Caja sin aplicar el proyecto.....	94
4.2.2	Flujo de Caja considerando el proyecto.....	99
4.2.3	Cuadro diferencial de los flujos de caja aplicando el proyecto y sin aplicar el proyecto.....	104

4.3	Elección y viabilidad de la solución escogida.....	106
Capítulo 5. Implementación de la propuesta .....		107
5.1	Implementación de la propuesta de solución.....	107
5.1.1	Secuencia de implementación de la política de créditos y cobranzas a clientes del exterior y reportes de cobranzas .....	107
5.1.2	Secuencia de implementación del manual de organización y funciones ..	107
5.1.3	Secuencia de la inclusión del proceso de validación de guías y facturas ..	107
5.2	Cronograma .....	108
5.3	Presupuesto.....	108
Conclusiones.....		111
Recomendaciones.....		112
Referencias .....		113
ANEXOS.....		115

## Índice de Figuras

Figura 1. Ubicación de la empresa .....	12
Figura 2. Organigrama .....	15
Figura 3. Tambor de 25 kilos.....	18
Figura 4. Certificado BRC .....	21
Figura 5. Organigrama del área de exportaciones .....	24
Figura 6. Organigrama de la gerencia administrativa, contable y financiera .....	27
Figura 7. Diagrama de bloques de cobranzas nacionales .....	31
Figura 8. Diagrama de bloques de cobranzas al exterior.....	33
Figura 9. Lluvia de ideas del Departamento de Administración, Contabilidad y Finanzas.....	37
Figura 10. Participantes en la lluvia de ideas del área de Administración, Contabilidad y Finanzas .....	38
Figura 11. Lluvia de ideas del Departamento de Exportaciones.....	39
Figura 12. Participantes en la lluvia de ideas con el área de exportaciones .....	40
Figura 13. Lluvia de ideas del agente externo.....	41
Figura 14. Participantes lluvia de ideas con el agente externo de ventas al exterior .....	42
Figura 15. Cuadro de Mando Integral .....	43
Figura 16. Incomodidad del cliente por información incongruente en la factura .....	45
Figura 17. Incomodidad del cliente por forma de pago errada en la factura .....	47
Figura 18. Diagrama para identificación del problema .....	57
Figura 19. Diagrama de Ishikawa .....	58
Figura 20. Incoterms 2010 publicado por la CCI .....	67
Figura 21. Extracto póliza de seguro de crédito a la exportación .....	79
Figura 22. Personal que participará en el procedimiento de control de créditos .....	92
Figura 23. Procedimiento de control de créditos mediante validación de despachos.....	93
Figura 24. Procedimiento de validación de facturas.....	94

## Índice de Tablas

Tabla 1. Ventas al 30 de noviembre del 2018 .....	19
Tabla 2. Exportaciones por valor FOB y partida arancelaria a octubre del 2018 .....	20
Tabla 3. Cartera pesada al 2018.....	44
Tabla 4. Incremento del gasto financiero.....	45
Tabla 5. Retraso en la cobranza .....	48
Tabla 6. Antigüedad de cuentas por cobrar al 30 de noviembre del 2018 .....	49
Tabla 7. Ventas realizadas a cliente China al 30 de noviembre del 2018 .....	49
Tabla 8. Ventas realizadas a cliente México al 30 de noviembre del 2018 .....	50
Tabla 9. Ventas realizadas a cliente China 4 al 30 de noviembre del 2018 .....	51
Tabla 10. Ventas realizadas a cliente Rusia al 30 de noviembre del 2018 .....	52
Tabla 11. Ventas realizadas a cliente Argentina al 30 de noviembre del 2018 .....	52
Tabla 12. Despacho de mercadería al 30 de noviembre del 2018 con facturas vencidas de pedidos previos.....	53
Tabla 13. Reporte de documentos por cobrar .....	54
Tabla 14. Registro de clientes del exterior.....	55
Tabla 15. Error en la facturación al 30 de noviembre del 2018.....	56
Tabla 16. Error en la facturación año 2017 .....	56
Tabla 17. Análisis al 30 de noviembre del 2018.....	59
Tabla 18. Base de datos de clientes del exterior .....	60
Tabla 19. Extracto de facturas pendientes y canceladas .....	61
Tabla 20. TSP - Matriz de consistencia para las soluciones planteadas.....	73
Tabla 21. Presupuesto para el desarrollo del objetivo 1 del proyecto, alternativa a) .....	75
Tabla 22. Presupuesto anual de recursos derivados de la implementación del proyecto, alternativa a) .....	75
Tabla 23. Presupuesto para el desarrollo del objetivo 1 del proyecto, alternativa b) .....	76
Tabla 24. Presupuesto anual de recursos derivados de la implementación del proyecto, alternativa b) .....	77
Tabla 25. Cuadro comparativo de propuestas.....	77
Tabla 26. Extracto del nuevo registro de cuentas por cobrar.....	86
Tabla 27. Facturas vencidas: 30-60 días.....	87
Tabla 28. Facturas vencidas: 61-90 días.....	88
Tabla 29. Extracto de nueva base de datos de clientes del exterior.....	91
Tabla 30. Cobranza sin aplicar el proyecto .....	95

Tabla 31. Financiamiento sin aplicar el proyecto.....	96
Tabla 32. Flujo de Caja sin aplicar el proyecto.....	97
Tabla 33. Proyección del aumento de ingreso de efectivo por aplicación del proyecto.....	100
Tabla 34. Proyección del menor financiamiento considerando una tasa efectiva anual del 3.5% .....	101
Tabla 35. Presupuesto para el diseño y desarrollo del proyecto .....	102
Tabla 36. Presupuesto anual de gastos derivados de la implementación .....	103
Tabla 37. Flujo de caja incluyendo efectos de la aplicación del proyecto .....	104
Tabla 38. Cuadro diferencial de los flujos de caja con proyecto y sin proyecto ....	105
Tabla 39. Cronograma .....	109
Tabla 40. Presupuesto para la Implementación del proyecto .....	110

## RESUMEN

Pronex SA es una empresa productora y comercializadora de colorantes naturales cuyos principales productos son el carmín y el ácido carmínico que representan el 88% de sus ventas aproximadamente, sus clientes están distribuidos en los cinco continentes y es considerada una empresa líder de estos productos a nivel mundial.

El estudio involucró las áreas de Exportaciones y de Administración, Contabilidad y Finanzas con expedientes e información financiera de los años 2017 y 2018 y se identificó que el problema principal es el deficiente control de créditos y cobranzas a clientes del exterior, para la metodología de investigación se ha utilizado las herramientas de lluvia de ideas, cuadro de mando integral, diagrama de Ishikawa y diagrama de identificación del problema.

Para la solución planteada se revisó la teoría de la administración de cuentas por cobrar, manual de organización y funciones y la importancia de los procesos de control, con los cuales se formalizó la política de créditos y cobranzas a clientes del exterior, se asignó tareas específicas que contrarresten el problema mencionado y se estableció el procedimiento de control crediticio, siendo el principal objetivo mitigar la cartera pesada y su consecuente gasto financiero.

Las conclusiones del trabajo demuestran el cumplimiento de sus objetivos orientados al control y prevención, y la recomendación final es elevar el proyecto a la gerencia general para la revisión, aprobación y respectiva implementación.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas exportadoras deben cumplir con la entrega satisfactoria de una serie de documentos de exportación para gestionar sus cobranzas al exterior que son más complicadas que las cobranzas nacionales lo cual requiere que estas empresas tengan un proceso especializado en su control de créditos y cobranzas.

Pronex S.A. es una empresa productora y comercializadora de colorantes naturales, y en su afán de ampliar y aperturar nuevos mercados, ha expandido su negocio en el mercado exterior, flexibilizando sus créditos sin un control exhaustivo de los riesgos que afectan el ciclo de efectivo, principalmente porque no cuenta con una gestión especializada de créditos y cobranzas al exterior.

A fin de proteger a la empresa Pronex S.A. del riesgo de impago, el presente trabajo propone la mejora en el control de créditos y cobranzas a clientes del exterior para monitorear sus procesos críticos, reducir la cartera pesada y optimizar el gasto financiero, basado en el control preventivo de la evaluación crediticia a los clientes internacionales.

Con la implementación del presente trabajo se logrará mejorar la calidad de las cuentas por cobrar, segmentando a los clientes según su evaluación crediticia y récord histórico de pagos lo cual contribuirá en una mejor aplicación de su estrategia de ventas.

## **Capítulo 1. Generalidades de la empresa**

### **1.1 Datos Generales**

La organización en estudio, es una empresa familiar de capitales peruanos con 32 años de experiencia en la producción y comercialización de colorantes naturales para la industria alimenticia principalmente. Sus ventas alcanzan el mercado internacional y exporta sus productos a países distribuidos en los cinco continentes. Es una empresa reconocida por sus 200 clientes a nivel mundial. Su éxito se basa en la calidad de sus productos elaborados dentro del cumplimiento de las normas del Análisis de Peligro y Puntos Críticos de Control llamada también HACCP, por sus siglas en inglés y, los estándares de seguridad alimentaria con la certificación BRC, ambas otorgadas por SGS del Perú SAC.

### **1.2 Razón social de la empresa**

De acuerdo a la constancia de información registrada en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT, la empresa posee la siguiente denominación y registro único de contribuyente:

Nombre : Productos Naturales de Exportación S.A. – Pronex S.A.

RUC : 20100725810

### **1.3 Ubicación**

El domicilio fiscal y anexos registrados en la Sunat son los siguientes:

Domicilio fiscal : Jr. Los Titanes 236, Urb. La Campiña, Chorrillos, (Oficina principal y planta), Lima

Anexo 1 : Mz. O, lote 12, urbanización Las Praderas, distrito de Lurín

Anexo 2 : A.H. El Triunfo, zona A, Mz C, Lote 05, La Joya, Arequipa

Central telefónica : 511-2516630

En la figura No. 1 se muestra la ubicación de la oficina y planta en la urbanización La Campiña, distrito de Chorrillos.

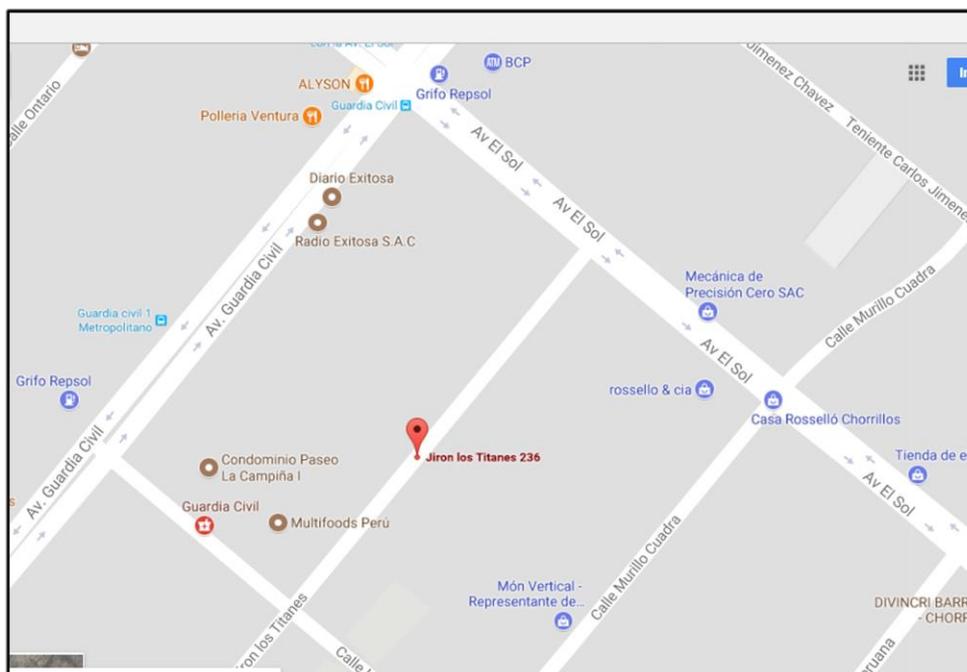


Figura 1. Ubicación de la empresa  
Fuente: Google maps

El área total de las oficinas y planta en Chorrillos alcanza los 7,681 m<sup>2</sup>. Asimismo, el anexo 1 ubicado en Lurín tiene un área de 10,036 m<sup>2</sup> distribuido en una zona de almacén y otra como planta de procesamiento de tara. El anexo 2 ubicado en Arequipa, es una oficina de compras de materia prima.

#### 1.4 Giro de la empresa

La empresa Pronex S.A. se dedica a la producción y comercialización nacional e internacional de colorantes naturales.

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), pertenece al sector manufacturero y su código CIIU es: 24299 – fabricación de otros productos químicos, información registrada en la ficha RUC de la Sunat.

#### 1.5 Tamaño de la empresa

La venta al cierre del 2018 alcanzó los USD 46'000,000. Por tal motivo, de acuerdo a la ley No. 30056, Pronex S.A. es considerada por la Sunat como gran empresa, buen contribuyente y agente retenedor.

Al cierre del mes de diciembre del 2018, la empresa cuenta con 178 colaboradores, de los cuales 151 pertenecen al área operativa entre empleados y operarios y 27 son trabajadores administrativos.

De acuerdo al reporte elaborado por la revista Perú Exporta publicado por la Asociación de Exportadores, a octubre del año 2017, Pronex se posicionó en el puesto número 48 del ranking de empresas exportadoras no tradicionales.

## **1.6 Breve reseña histórica**

La información presentada en este acápite se tomó de los libros de Actas de Directorio, de la información registrada en la Sunat y de las partidas registrales de la Sunarp.

Inició sus operaciones en octubre de 1986 gracias al entusiasmo del ingeniero químico Ricardo Sarmiento Pezo quien en compañía de su hermano y otros dos colegas, decidió formar la empresa de colorantes, en una época marcada por el terrorismo y graves índices de inflación, pero con una confianza plena asociada a la calidad de la cochinilla en nuestro país y las habilidades de sus fundadores.

### Década primera 1986 – 1996:

- Su producción inicial fue el carmín, con ventas en el mercado doméstico.
- A partir del año 1989 inició su internacionalización en el mercado europeo con la venta del carmín de cochinilla. Simultáneamente se inició la producción y comercialización del ácido carmínico.
- En adelante la empresa se enfocó en el mercado internacional debido principalmente a la alta demanda y al margen de utilidad más conveniente que en el mercado doméstico.
- En noviembre de 1995, la empresa adquirió el primer tercio del terreno de la planta y oficinas en Chorrillos.

### Década segunda 1996 – 2006:

- En el año 1996 se inició la producción de extracto de huito, colorante natural azul.
- En 1999 se apertura una oficina de compras de materia prima (cochinilla) en la ciudad de Ayacucho, la misma que estuvo en funcionamiento durante 10 años.
- A inicios del 2001 se inició la construcción del laboratorio de investigación, asimismo se separa la producción de norbixina con la construcción de su propia planta, producto que ya se comercializaba desde el año 1999.

### Década tercera 2006 – 2016:

- Como parte del plan de inversión, en enero del 2006 la empresa adquirió el terreno de Lurín con un área de 10,036 m<sup>2</sup>.
- Desde marzo del 2010 se apertura una oficina de compras de materia prima (cochinilla) en la provincia de La Joya, Arequipa, la misma que continúa en funcionamiento a la fecha.

- Desde del año 2012 se inició la producción y comercialización de antocianina.
- En abril del 2012, compró el segundo tercio del local de Chorrillos y en febrero del 2015, adquirió el último tercio de sus instalaciones en Chorrillos.

#### Años 2017 – 2018:

- Se destaca la instalación de la planta de tara en el local de Lurín y el inicio de la producción y comercialización de tara molida a nivel doméstico.
- A mediados del 2017 se apertura el departamento de Investigación y Desarrollo a fin de mejorar el proceso productivo, reducir los residuos e indagar la producción de nuevos productos.
- Luego de 32 años de iniciar con un único producto, el carmín de cochinilla, y siete trabajadores; ofrece ahora 5 líneas de colorantes y tara en polvo, además de contar con 178 colaboradores.

### **1.7 Organigrama**

La estructura orgánica de la empresa se representa por un organigrama funcional. Cabe destacar que actualmente, la empresa no cuenta con un departamento de créditos y cobranzas, dicha actividad lo realizaba hasta mediados del 2016 el área de exportaciones y posteriormente hasta la fecha se distribuye de la siguiente manera:

- **Créditos:** la evaluación y otorgamiento de crédito lo realiza el jefe de exportaciones.
- **Cobranzas al exterior:** función del departamento de Administración, Contabilidad y Finanzas, tarea realizada por la asistente de administración y finanzas.

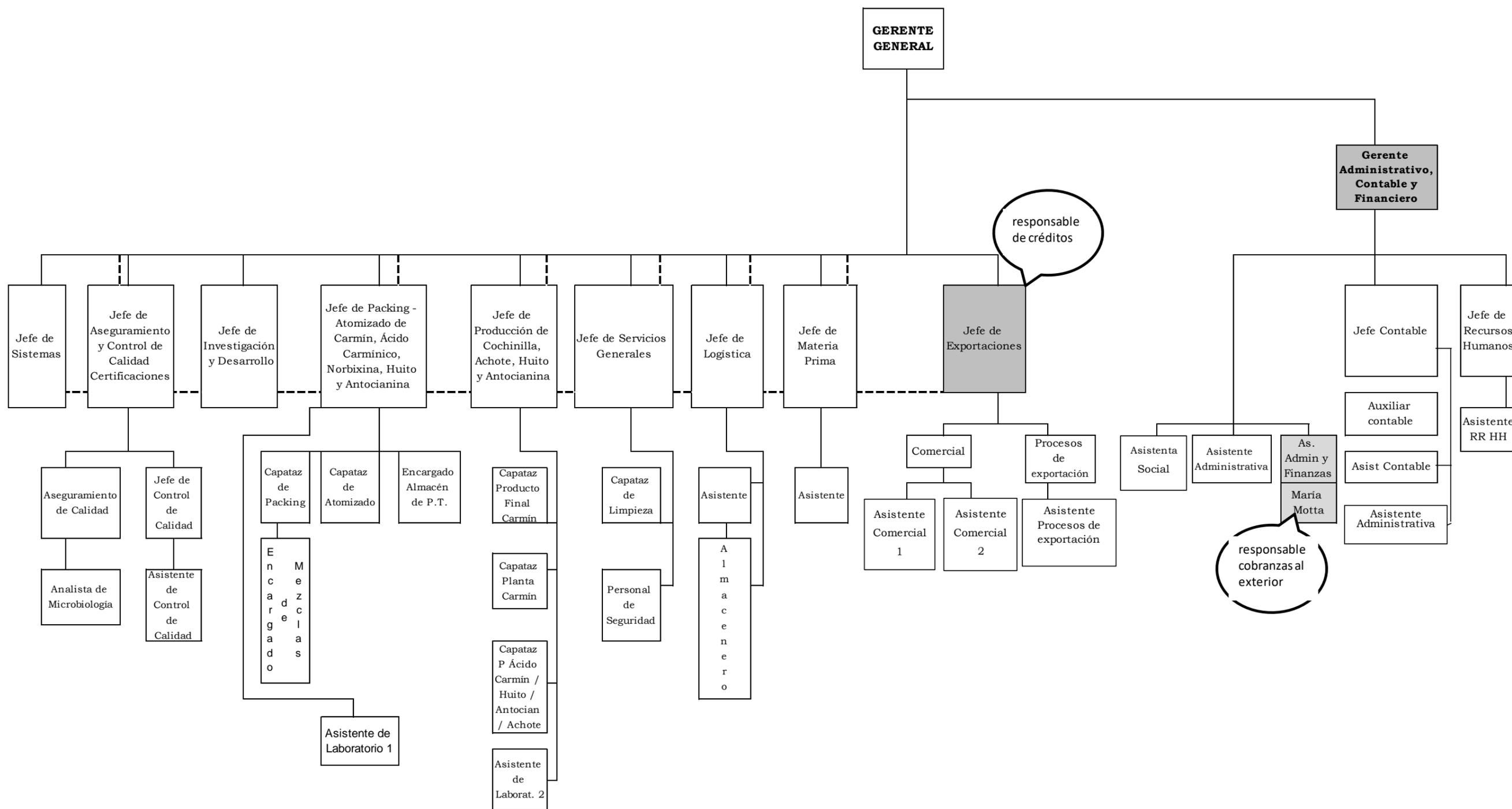


Figura 2. Organigrama  
Fuente: Administración de la empresa

## **1.8 Misión y visión**

### **1.8.1 Misión.**

Ofrecer productos innovadores en calidad e inocuidad, aptos para el consumo humano, siempre a la vanguardia de nuevas tecnologías.

### **1.8.2 Visión.**

Ser reconocidos a nivel nacional e internacional por la excelencia de sus productos.

## **1.9 Productos**

La empresa ofrece seis líneas de producción, cinco de ellos son colorantes naturales usados en la industria alimentaria principalmente y en menor cantidad para la industria cosmética, farmacéutica y textil. Todos los productos se comercializan en tambores desde 5 Kg hasta 50 Kg.

### **1.9.1 Línea de Carmín.**

Derivado de la cochinilla, es el color natural rojo usado especialmente en las industrias cárnica y láctea.

Presentaciones:

- Carmín laca AR
- Carmín laca hidrosoluble
- Carmín hidrosoluble con carbonato de sodio
- Carmín oilsoluble con monodiglicérido
- Carmín líquido de AR con propilenglicol

### **1.9.2 Línea de ácido carmínico.**

Este color especialmente diseñado para aplicaciones en bebidas y alimentos donde se requiere un medio ácido, puede ser utilizado para dar un color brillante estable desde naranja hasta rojo.

Presentaciones:

- Acido carmínico líquido estabilizado con amoniacó
- Acido carmínico recristalizado
- Acido carmínico en polvo estabilizado con amoniacó
- Acido carmínico con hidróxido de aluminio polvo

### **1.9.3 Línea de achiote.**

El color achiote es el extracto purificado de la capa exterior de las semillas del árbol Bixa Orellana, originaria del norte de América del Sur.

Presentaciones:

- Norbixina hidrosoluble por spray
- Oleoresina de norbixina
- Norbixina en polvo
- Bixina soft en polvo
- Bixina cristales
- Bixina dispersada en aceite

### **1.9.4 Línea de maíz morado.**

Es una variedad de maíz que posee la coronta y los granos de color morado y es oriundo del Perú antiguo. Tiene un componente natural que está dentro de las denominadas Antocianinas.

Presentación:

- Antocianina en polvo

### **1.9.5 Línea de huito.**

El huito es una fruta de la amazonía peruana cuyo nombre científico es Genipa Americana y su extracto es un colorante natural azul. Este producto se vende en exclusividad para la empresa relacionada Agrícola El Tunal S.A.

### **1.9.6 Tara en polvo.**

Nuevo producto desde el año 2018 con ventas a nivel doméstico. La tara en polvo es utilizada en curtiembres.



Figura 3. Tambor de 25 kilos  
Fuente: Elaboración propia

### 1.10 Principales clientes

Las ventas están dirigidas a las industrias de colorantes en sus respectivos países. Contamos con 15 clientes nacionales y 185 clientes en el exterior. Cabe destacar que disponemos de un intermediario para la venta de colorantes al exterior, quien factura sus servicios de comisión por cliente en forma mensual. La cantidad mínima de facturación es de 5 kg y la máxima de 3200 Kg. En el año 2018 se emitió 1,205 facturas aceptadas, en esta cantidad se incluyen las facturas por muestras, ventas nacionales, y del exterior. En la Tabla 1 se detallan los primeros diez clientes en orden de volumen de venta.

Tabla 1.  
Ventas al 30 de noviembre del 2018

No.	Cliente	Total USD	%	País	Producto			
					Carmín	Carmínico	Norbixina	Huito
1	Cliente BR	2,925,800	6.66	Brasil	100%			
2	Cliente ES	1,395,258	3.18	España	85%	15%		
3	Cliente UK	1,298,870	2.96	Reino Unido	90%	10%		
4	Cliente DE	1,249,234	2.84	Alemania	16%	84%		
5	Cliente KR	1,240,900	2.83	Corea del Sur	37%	63%		
6	Cliente PE	1,011,706	2.30	Perú				100%
7	Cliente BE	997,667	2.27	Bélgica	95%	0.75%	3.75%	
8	Cliente CN	996,090	2.27	China	94%	6%		
9	Cliente RS	969,475	2.21	Rusia	100%			
10	Cliente CN	950,822	2.16	China	15%	84%	1%	

Fuente: Sistema contable y elaboración propia.

En la tabla 2 se observa las exportaciones por partida arancelaria y por valor FOB al 31 de octubre del 2018 donde se aprecia que las líneas de carmín y de ácido carmínico tienen similares ventas.

## 1.11 Premios y Certificaciones

### 1.11.1 Premios.

- Mención otorgada por la Asociación de Exportadores en el año 2016 por sus 26 años de permanencia como asociado.

### 1.11.2 Certificaciones.

- Desde el año 2012 cuenta con la certificación HACCP que garantiza la salubridad y seguridad de sus productos en sus líneas de carmín, ácido carmínico, norbixina y antocianina.
- Posee la certificación BRC obtenida en noviembre del 2018, certificado que avala altos estándares de calidad y seguridad alimentaria.
- Certificado Halal emitido por el Islamic Food and Nutrition Council of America, institución cuyo sello garantiza procedimientos de fabricación dentro de la normativa establecida por la comunidad islámica.
- Certificación Kosher otorgado por Sephardi Kosher Organization que acredita el respeto a las normas religiosas judías en relación a su alimentación.

Tabla 2.

Exportación por valor FOB y partida arancelaria a octubre del 2018

	<b>Acido Carminico 3203002100</b>	<b>Carmin Laca 3205000000</b>	<b>Norbixina 3203001400</b>	<b>Antocianina 3203001600</b>	<b>Cochinilla 0511991000</b>	<b>Agroindustria 1105903000</b>	<b>TOTAL US\$</b>
ene-18	2,053,655.93	1,320,858.78	447,313.76	192,200.00	-	100,612.25	4,114,640.72
feb-18	1,818,308.65	1,419,603.76	247,714.77	-	68,000.00	82,368.00	3,635,995.18
mar-18	2,478,338.18	2,187,300.24	388,231.14	93,000.00	-	261,164.00	5,408,033.56
abr-18	1,869,685.12	1,484,920.79	129,607.13	93,000.00	-	238,524.00	3,815,737.04
may-18	2,037,465.07	1,881,981.15	349,820.78	62,000.00	18,703.13	700,070.55	5,050,040.68
jun-18	949,669.20	2,309,961.54	124,798.38	-	-	268,888.85	3,653,317.97
jul-18	1,363,937.88	1,263,444.19	158,585.35	-	-	-7,320.00	2,778,647.42
ago-18	953,768.16	1,028,057.60	91,091.43	62,000.00	-	-	2,134,917.19
sep-18	1,637,155.06	1,380,876.79	243,199.64	62,000.00	-	51,300.00	3,374,531.49
oct-18	1,421,609.73	1,420,438.41	79,817.99				2,921,866.13
<b>Total US\$</b>	<b>16,583,592.98</b>	<b>15,697,443.25</b>	<b>2,260,180.37</b>	<b>564,200.00</b>	<b>86,703.13</b>	<b>1,695,607.65</b>	<b>36,887,727.37</b>

Fuente: Archivo contable



Figura 4. Certificado BRC  
Fuente: Archivo de la empresa

## 1.12 Relación de la empresa con la sociedad

La empresa mantiene una buena relación de corresponsabilidad con sus stakeholders, de este modo el beneficio es recíproco entre ellos:

### 1.12.1 Hacia el consumidor.

Respetamos las normas de salubridad en todos los procesos de producción a fin de ofrecer al consumidor final insumos altamente confiables, por ello nuestros productos se respaldan con certificaciones de la Dirección General de Salud Ambiental y BRC.

### 1.12.2 Hacia sus colaboradores.

Con el departamento de asistencia social, se ayuda a mejorar la calidad de vida de sus operarios y familiares en situaciones de necesidad o enfermedad grave mediante aporte dinerario y monitoreo de sus beneficios.

### 1.12.3 Hacia la comunidad.

Consideramos como actor de interés a los vecinos del distrito. En este sentido, a fin de fomentar una buena relación comunitaria, se promueve la participación de los vecinos en

el campeonato anual deportivo. Asimismo, ofrece donaciones a colegios y club de madres ubicados alrededor de la empresa y trabajo en las áreas de producción a los pobladores de Chorrillos.

#### **1.12.4 Hacia los proveedores.**

Cumple con los pagos puntuales a sus proveedores.

#### **1.12.5 A los accionistas.**

El objetivo de la empresa es maximizar las ganancias de sus accionistas para lo cual es necesario que la empresa sea rentable y a la vez satisfaga las necesidades de sus clientes internos y externos.

#### **1.12.6 Hacia la competencia.**

Establece una sana relación comercial con sus competidores nacionales como Sensient Natural Colors Perú y Agrocondor.

#### **1.12.7 Estado.**

Cumple con las normas de exportación e importación, así como con el pago puntual de impuestos. Dentro de las principales autoridades de esta sección se encuentran la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, el Ministerio de Trabajo, la Dirección General de Salud Ambiental y el Servicio Nacional de Sanidad Agraria.

## **Capítulo 2. Planteamiento del Problema**

En este capítulo se presentarán las áreas involucradas en el control de créditos y cobranzas, su ubicación dentro del organigrama de la empresa, sus colaboradores, sus principales funciones, así como un diagrama de bloques con una explicación del procedimiento actual de cobranzas a clientes nacionales y del exterior.

Para el reconocimiento del problema se desarrolló la técnica de la lluvia de ideas con las personas involucradas en la gestión de cobranzas y los inconvenientes que encuentran. Asimismo, se presentó el cuadro de mando integral asociando los problemas con su efecto en los clientes y resultado financiero y, subsecuentemente, se visualizarán en el diagrama de causa y efecto de Ishikawa.

Finalmente se identificó el problema que aqueja la empresa y se planteó el objetivo general y específico que dará inicio al desarrollo del presente trabajo, sus alcances y limitaciones.

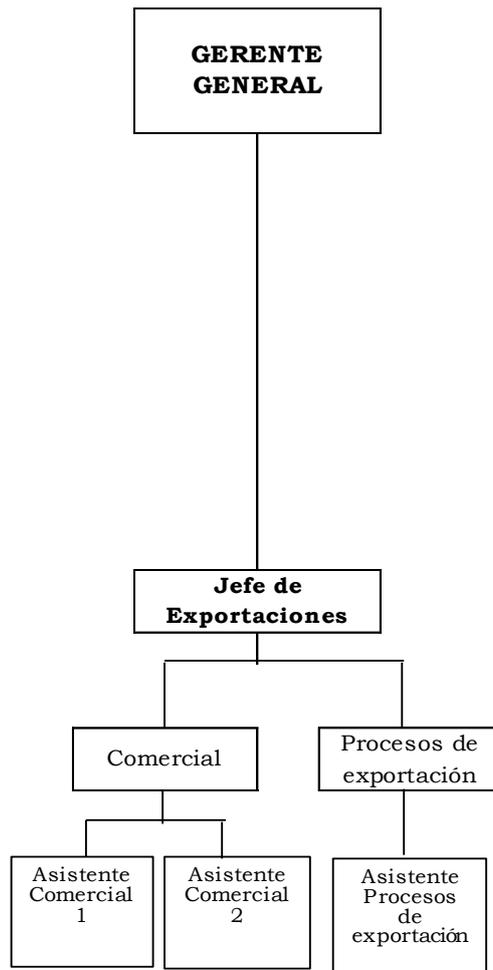
### **2.1 Caracterización del área analizada**

Para evaluar la gestión de créditos y cobranzas de clientes del exterior, es necesario analizar los departamentos que forman parte de dicha gestión, por ello se muestra la ubicación de dichas áreas dentro del organigrama de la empresa.

#### **2.1.1 Area de exportaciones.**

##### **2.1.1.1 Organigrama.**

En la figura 3 se observa la jefatura de exportaciones, su dependencia orgánica y sus unidades de autoridad.



*Figura 5.* Organigrama del área de exportaciones  
Fuente: Administración de la empresa

### **2.1.1.2 Funciones.**

Mantener la relación con los clientes actuales atendiendo sus pedidos dentro del marco aduanero e identificar y promover nuevas oportunidades de venta participando en las negociaciones con los prospectos y clientes.

### **2.1.1.3 Integrantes.**

#### **a) Jefe de Exportaciones**

Objetivo: mantener el liderazgo en la exportación de colorantes naturales derivados de la cochinilla y analizar, revisar y organizar el proceso de exportación dentro de los parámetros aduaneros, de calidad y satisfacción del cliente.

Funciones:

- Retener e incrementar clientes potenciales, satisfaciendo sus necesidades.
- Incrementar la cuota de mercado exterior.

- Supervisar el cumplimiento de entrega de pedidos en tiempo y calidad.
- Definir las condiciones de venta y autorizar la atención y despacho de pedidos.
- Participar en las principales ferias internacionales para encontrar nuevas oportunidades de negocio y fortalecer las relaciones comerciales actuales.
- Como accionista mayoritario y gerente general posee otras funciones de dirección que no se detallan en este acápite.

Puestos que le reportan: ejerce una relación de autoridad sobre las unidades que lo conforman, distribuido en asistente comercial y asistente de procesos de exportación; quienes le reportan principalmente las cotizaciones vigentes, las órdenes pendientes por aceptar, las ventas clasificadas y el seguimiento de pedidos por atender.

Dependencia jerárquica: La jefatura de exportaciones y la gerencia general están representadas por la misma persona, aun cuando en la estructura orgánica se muestran en distintos niveles.

**b) Asistente comercial:** lo conforma dos colaboradores.

Objetivo: asistir al jefe de exportaciones en la comunicación con el cliente respecto a las cotizaciones, pedidos y despachos.

Funciones:

- Revisar las solicitudes de cotización con el gerente general para su atención.
- Presentar las cotizaciones y seguimiento de las mismas hasta la obtención de la orden de compra.
- Ingresar las órdenes de compra al sistema interno y generar el pedido para producción.
- Entregar el pedido a la asistente de procesos de exportación para su seguimiento.
- Gestionar la cobranza a los clientes cuyas condiciones de venta es “anticipo total o parcial”.
- Apoyo en la solución de problemas de calidad con el cliente en coordinación con el gerente general.
- Participación en la promoción de los productos en ferias internacionales y habilitación del stand.

Dependencia jerárquica: depende orgánica y funcionalmente de la jefatura de exportaciones.

**c) Asistente de procesos de exportación:** conformado por una asistente.

Objetivo: asegurar la entrega del producto y de documentos de exportación (\*) al cliente.

Funciones:

- Coordinar la entrega del producto con el área de Packing y con los agentes externos, específicamente el operador logístico y de aduanas.
  - Coordinar con los agentes externos (cámara de comercio, la Digesa, bróker de seguro, agente de carga y ministerio de RR.EE.) la emisión de documentos de exportación en forma oportuna y correcta.
- Emitir y entregar la factura, notas de crédito o débito, guías de remisión y DAM al auxiliar contable.
- Entregar los documentos de exportación al cliente o al banco del cliente dentro del tiempo acordado.

Dependencia jerárquica: depende orgánica y funcionalmente de la jefatura de exportaciones.

(\*) Documentos de exportación: estos documentos se obtienen en 3 días en promedio.

- Factura: documento de venta que detalla la cantidad, producto, precio vendido, Incoterm utilizado, nombre del cliente, orden de compra y condiciones de pago.
- Packing list: documento que detalla el peso por empaque, peso total, tipo de empaque, nombre del cliente y orden de compra.
- Documento de embarque: título valor que consigna el dueño de la mercadería, nombre del exportador, fecha de embarque, peso total de la mercadería, nombre del producto y costo del servicio de transporte principal.
- Certificado de análisis: documento emitido por el jefe de laboratorio de la empresa exportadora que detalla el resultado de los análisis químicos y microbiológicos del producto así como la fecha de vencimiento del producto.
- Certificado de origen: documento que certifica que el producto es de origen peruano.
- Certificado de seguro de transporte de carga internacional: documento que garantiza el reembolso económico del producto en caso de siniestro.
- Certificado Sanitario Oficial de Exportación emitido por la Digesa: documento solicitado por clientes de países arábigos, que garantiza que el lote a exportar cumple con determinados requisitos sanitarios.
- Certificado de libre venta: documento solicitado por clientes de países arábigos que garantiza que la planta de producción del exportador cumple con las normas de control sanitario.

## **2.1.2 Area Administrativa, Contable y Financiera.**

### **2.1.2.1 Organigrama.**

En la figura 4 se observa la gerencia administrativa, contable y financiera, su dependencia orgánica y sus unidades de autoridad.

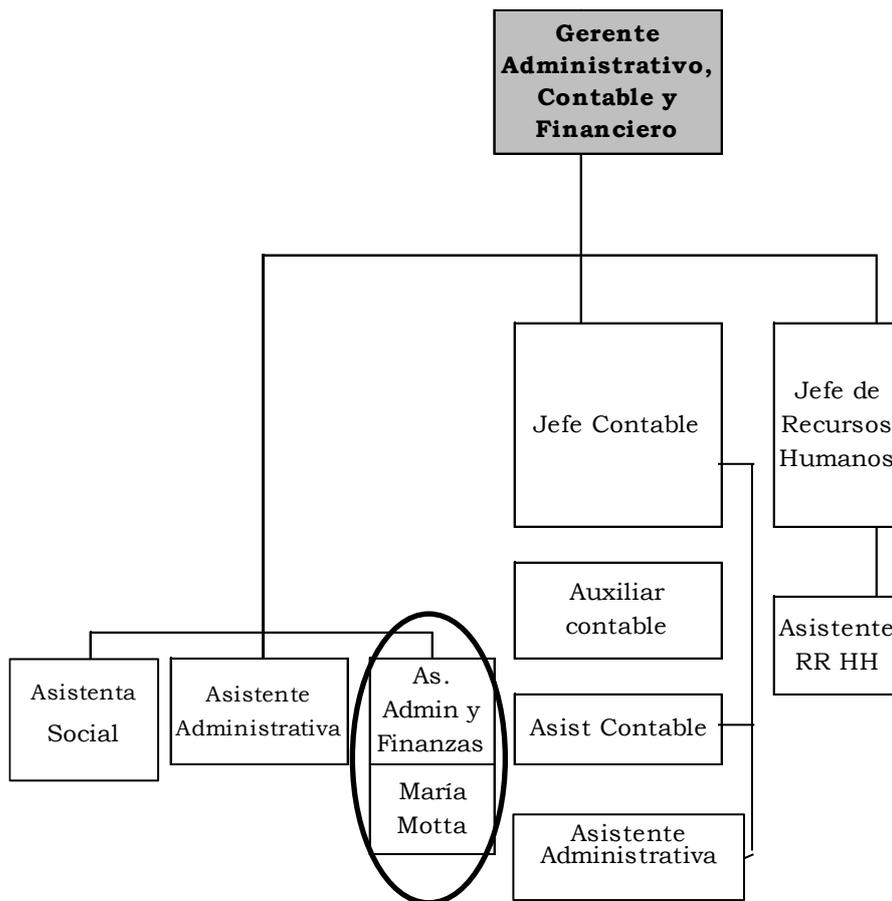


Figura 6. Organigrama de la gerencia administrativa, contable y financiera  
Fuente: Administración de la empresa

### 2.1.2.2 Funciones.

Es el área encargada de la contabilidad de la empresa, el control financiero, la administración de cuentas por cobrar y por pagar y es responsable de la gestión de recursos humanos.

### 2.1.2.3 Integrantes.

En esta sección se detallan los integrantes que participan en las cobranzas a clientes del exterior.

#### a) Gerente Administrativa, Contable y Financiera

Objetivo: Coordinar y aplicar los recursos financieros suministrando información contable y financiera para una mejor toma de decisiones a fin de garantizar la rentabilidad de la organización.

Funciones principales:

- Análisis y evaluación de los estados financieros y del balance gerencial mensual.
- Proveer de las mejores fuentes de financiamiento como capital de trabajo.
- Supervisar las cuentas por cobrar: analiza los casos con retraso y reporta al gerente general.
- Supervisar y autorizar las cuentas por pagar.
- Revisión de planillas de sueldos y contratos.

Puestos que le reportan: ejerce una relación de autoridad sobre las unidades conformadas por: administrativo, contable y de recursos humanos.

Dependencia jerárquica: depende orgánica y funcionalmente de la gerencia general.

**b) Jefe contable**

Objetivo: presentar en forma oportuna la información contable y estados financieros de la organización.

Funciones principales:

- Analizar y evaluar el balance gerencial mensual.
- Procesar el pago puntual de impuestos (IGV, IGV retenciones y rentas), PDT C-17 (otras retenciones).
- Elaboración de los estados financieros para los bancos.

Puestos que le reportan: ejerce una relación de autoridad sobre el auxiliar contable, la asistente administrativa y la asistente contable.

Dependencia jerárquica: depende orgánica y funcionalmente de la gerencia administrativa, financiera y contable.

**c) Auxiliar contable**

Objetivo: Mantener al día el sistema contable con los movimientos diarios de la empresa (compras, ventas y caja y bancos)

Funciones principales:

- Registrar a la contabilidad las cobranzas diarias que ingresan a nuestras cuentas bancarias.
- Tener al día el ingreso contable del registro de compras y ventas.
- Conciliación bancaria

Dependencia jerárquica: depende orgánica y funcionalmente de la jefatura contable.

**Rol del bachiller:**

**d) Asistente de administración y finanzas:**

Objetivo: gestionar las cobranzas según las condiciones de la orden de compra y cumplir con los pagos a proveedores en el plazo establecido.

Funciones principales:

- Edita y emite el reporte de cuentas por cobrar y de anticipos del sistema contable
- Gestiona las cobranzas al exterior
- Soporte en la actualización diaria los movimientos bancarios en el archivo no contable.
- Elaboración del reporte mensual de cuentas por pagar.
- Cancelación de facturas por pagar en el sistema contable, registrarlos y procesarlos en los diferentes bancos con los que trabajamos.

Dependencia jerárquica: depende orgánica y funcionalmente de la gerencia de Administración, Contabilidad y Finanzas.

Poder de decisión: dentro de mis funciones administrativas en el departamento administrativo, contable y financiero, tengo facultades para autorizar los pagos de ciertos proveedores, dentro del cumplimiento de las normas establecidas. Respecto a la participación en mejoras de procesos operativos y de apoyo, la gerencia de Administración, Contabilidad y Finanzas otorga a sus colaboradores la oportunidad de sugerir ajustes y cambios en las tareas, roles y actividades laborales que conduzcan a la mejora en el control de recursos y disminución de gastos.

### **2.1.3 Agentes externos.**

La empresa tiene un convenio contractual con dos empresas externas para sus ventas nacionales y del exterior.

#### **2.1.3.1 Agente externo para ventas nacionales.**

Conformado por una empresa individual de responsabilidad limitada que comercializa los productos en el mercado doméstico según el precio acordado con la gerencia general y factura sus comisiones en forma mensual. Durante el 2018 su porcentaje de facturación fue el 3% de las ventas totales.

#### **2.1.3.2 Agente externo para ventas al exterior.**

Lo conforma una empresa individual de responsabilidad limitada, que cuenta con cinco trabajadores:

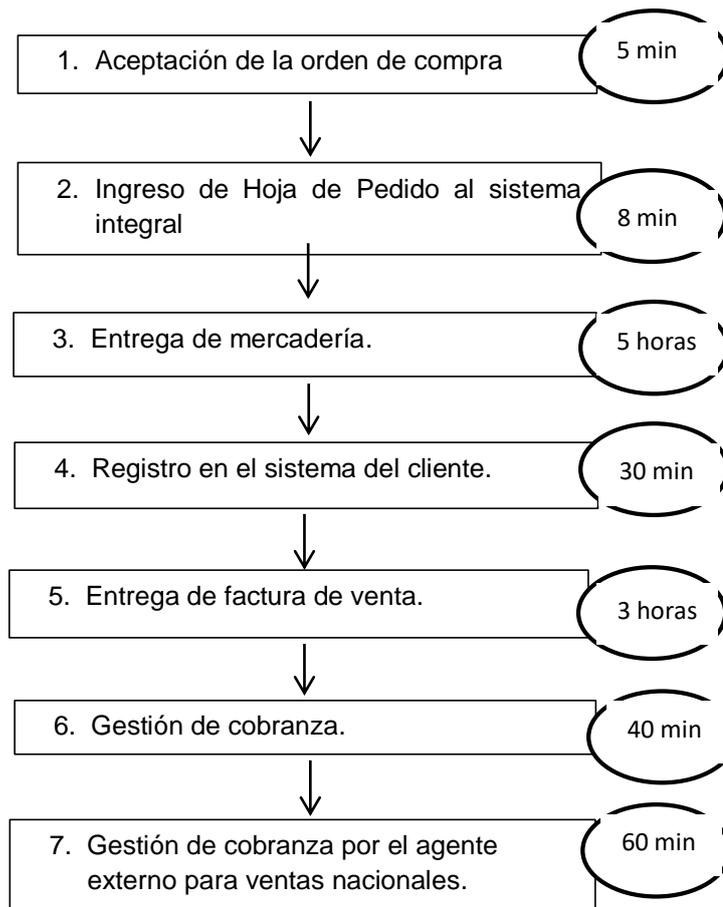
- Gerente general
- Asistente del gerente general y de exportaciones 1
- Asistente de exportaciones 2

- Asistente contable
- Tramitador

Esta empresa se dedica exclusivamente a la promoción, comercialización, exportación y cobranza de las líneas de colorantes a clientes del exterior participando en ferias internacionales junto con la gerencia de Pronex S.A. Su porcentaje de facturación en el 2018 fue del 18% de las ventas totales. Emite sus facturas por comisiones en forma mensual.

#### **2.1.4 Diagrama de bloques de las cobranzas nacionales y del exterior.**

A fin de explicar el proceso de cobranzas nacionales y del exterior, se presenta el diagrama de bloques 1 y 2.



*Figura 7.* Diagrama de bloques de cobranzas nacionales  
Fuente: Elaboración propia

### **Explicación del Diagrama de bloques de Cobranzas Nacionales**

1. Las órdenes de compra nacionales la gestionan dos entidades:
  - La empresa Pronex S.A.
  - Un agente de venta externo a quien Pronex le facilita el sistema de comunicación (correo electrónico de la empresa) y quien mensualmente emite su factura por comisión de ventas.

Para cualquiera de los casos, la gerencia general revisa y aprueba o desaprueba la orden de compra.

2. La orden de compra aceptada se ingresa al sistema interno para la producción generando una Hoja de Pedido numerada.

3. En cualquiera de las dos modalidades de venta, el asistente comercial de Pronex se responsabiliza de la entrega del producto.
4. En caso se requiera ingresar detalles de la orden de compra y de la entrega al sistema del cliente, el asistente comercial concluye dicho sub proceso para con todos los clientes.
5. Para ambas modalidades de venta, el asistente Comercial se encarga de la emisión y entrega de factura al cliente.
6. La gestión de cobro de todos los clientes nacionales lo realiza el asistente comercial o el área de Administración, Contabilidad y Finanzas (llamadas, correos electrónicos).
7. Gerencia de Administración y Contabilidad detalla al agente externo las facturas con vencimiento mayor a 45 días para que él mismo gestione la cobranza.

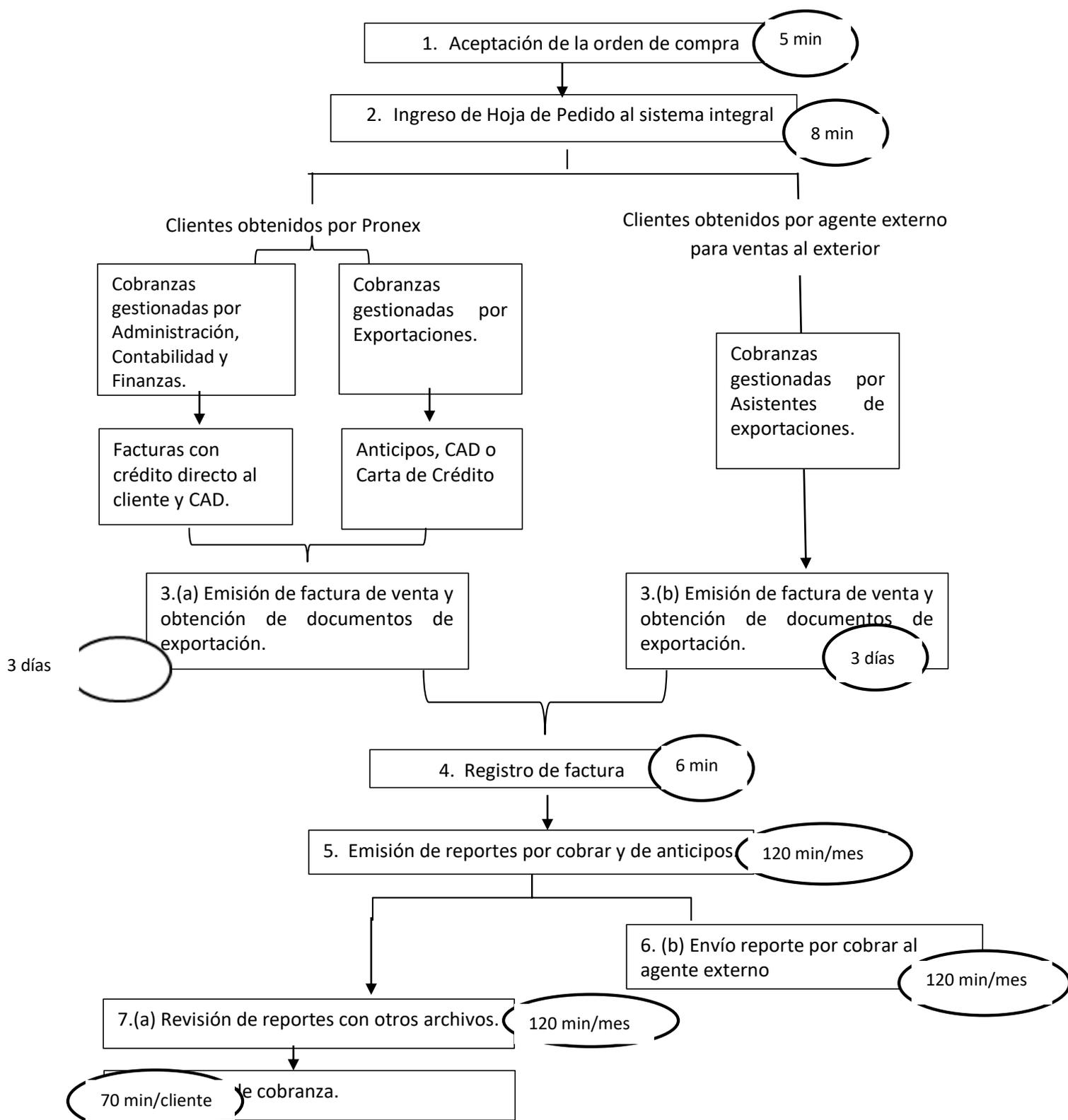


Figura 8. Diagrama de bloques de cobranzas al exterior  
 Fuente: Elaboración propia

## **Explicación del diagrama de bloques de cobranzas al exterior**

1. La gerencia general recibe y revisa todas las órdenes de compra y, aunque con frecuencia Pronex acepta todas las órdenes de compra, hay ocasiones que la gerencia desapruueba la atención de algunos pedidos.
2. Se procede con el registro de la orden y se genera la Hoja de Pedido interno asignando el número de lote, términos de venta, documentos necesarios para la exportación, especifica las condiciones de cobro: CAD, carta de crédito o crédito directo y otras indicaciones para las áreas procesos de exportación, producción y laboratorio.

Las ventas al exterior lo realizan Pronex y un agente externo, que es una empresa individual de responsabilidad limitada. La oficina del agente se encuentra dentro de las instalaciones de Pronex y tiene acceso a anexos, correos electrónicos y al sistema de facturación.

La asistente de administración y finanzas gestiona las cobranzas con crédito directo y CAD (contra entrega de documentos mediante banco), mientras que el área de Exportaciones gestiona las cobranzas mediante carta de crédito, los anticipos y CAD.

A diferencia de las ventas nacionales, el intermediario gestiona todas las cobranzas de sus clientes.

3. (a) y (b) Respecto a la emisión de la factura comercial y obtención de documentos de exportación; cada área de exportaciones de ambas empresas se responsabiliza de gestionarlos.
4. El auxiliar contable de Pronex registra todos los documentos de venta al sistema contable (factura, nota de crédito y nota de débito).
5. La asistente de administración y finanzas emite y edita los reportes de cuentas por cobrar y de anticipos (120 minutos por mes)
6. (b) La asistente de administración y finanzas envía al intermediario el reporte por cobrar de las facturas vencidas y por vencer del mes en curso de sus clientes, y monitorea sus cobranzas (120 minutos por mes)
7. (a) La asistente de administración y finanzas revisa los reportes por cobrar y anticipos con el archivo de bancos, archivo de exportaciones, facturación y condiciones de pago a fin de corregir errores en caso los encuentre. (120 minutos por mes).
8. La asistente de administración y finanzas procede con la gestión de cobranzas (5 correos electrónicos x 8 minutos cada uno más 2 llamadas telefónicas x 15 minutos cada uno, en promedio, por cliente) incluyendo la cobranza CAD, previa indagación

de que el motivo del retraso sea por falta de compromiso del cliente (70 minutos por cliente).

Resumen de tiempo aproximado que la asistente de administración y finanzas le dedica a la gestión de cobranzas por mes.

Paso # 5: 120 minutos por mes

Paso # 6: 120 minutos por mes

Paso # 7(a): 120 minutos por mes

Paso # 8(a): 3,500 minutos por mes (50 clientes x 70 minutos= 3,500 minutos)

Total: 3,860 minutos por mes

## **2.2 Contextualización y definición del problema**

### **2.2.1 Contextualización del problema.**

#### **2.2.1.1 Lluvia de ideas.**

A fin de analizar el problema en 360 grados, se procedió con la entrevista de lluvia de ideas realizada a todos los involucrados en las áreas caracterizadas previamente:

**Asistente de Administración y Finanzas**

Se continúa despachando mercadería a clientes con facturas vencidas de pedidos previos

Se entregan pedidos con forma de pago anticipado, pero no se verifica pago.

No todos los saldos por cobrar del sistema contable son reconocidos por el cliente

No contamos con un registro total actualizado de los contactos de los clientes para efectuar las cobranzas

No hay análisis crediticio.

Diferencia horaria dificulta reforzar cobranza con llamadas al exterior.

Error en vencimiento en el sistema contable

Retraso en cobranza por falta de comunicación con todos los clientes en forma oportuna.

Transferencias no identificadas en fecha oportuna

Desconocemos descuentos otorgados o facturas emitidas por el cliente que son descontadas en el pago.

Retraso en envío de mercadería o en la atención de reclamos, dificulta cobranza.

El retraso en el envío de documentos de exportación también retrasa la cobranza

Facturas emitidas con errores.

Reporte de cobranzas deficiente.

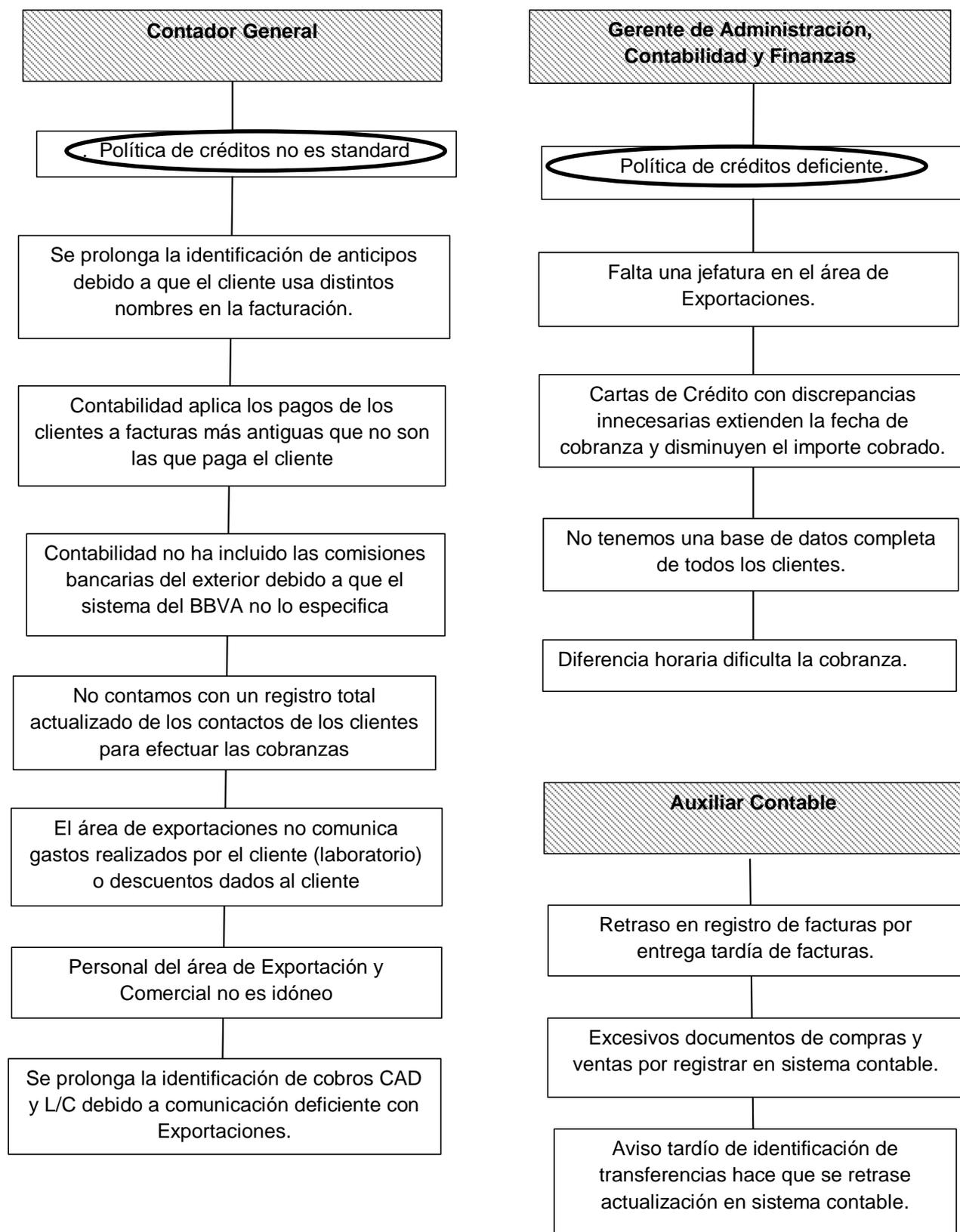


Figura 9. Lluvia de ideas del Departamento de Administración, Contabilidad y Finanzas  
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 10 se muestra los participantes en la elaboración de la lluvia de ideas realizado con el área de administración, finanzas y contabilidad. De izquierda a derecha se encuentran los señores María Motta, asistente de administración y finanzas, Anthony Silva, auxiliar contable, Richard Rosas, jefe contable y Gladis Paiva, gerente administrativa, contable y financiera.



*Figura 10.* Participantes en la lluvia de ideas del área de Administración, Contabilidad y Finanzas

Fuente: Elaboración propia

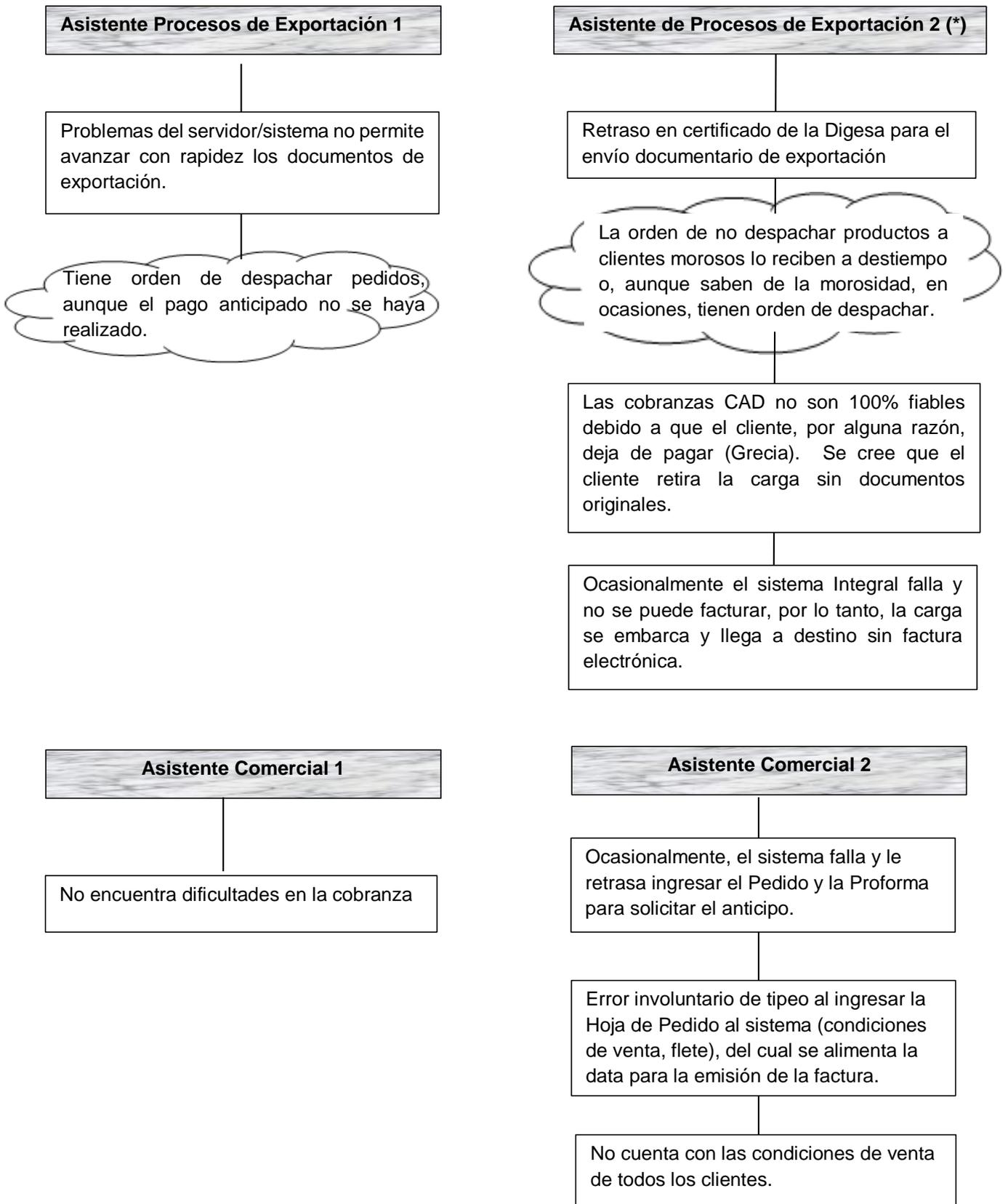


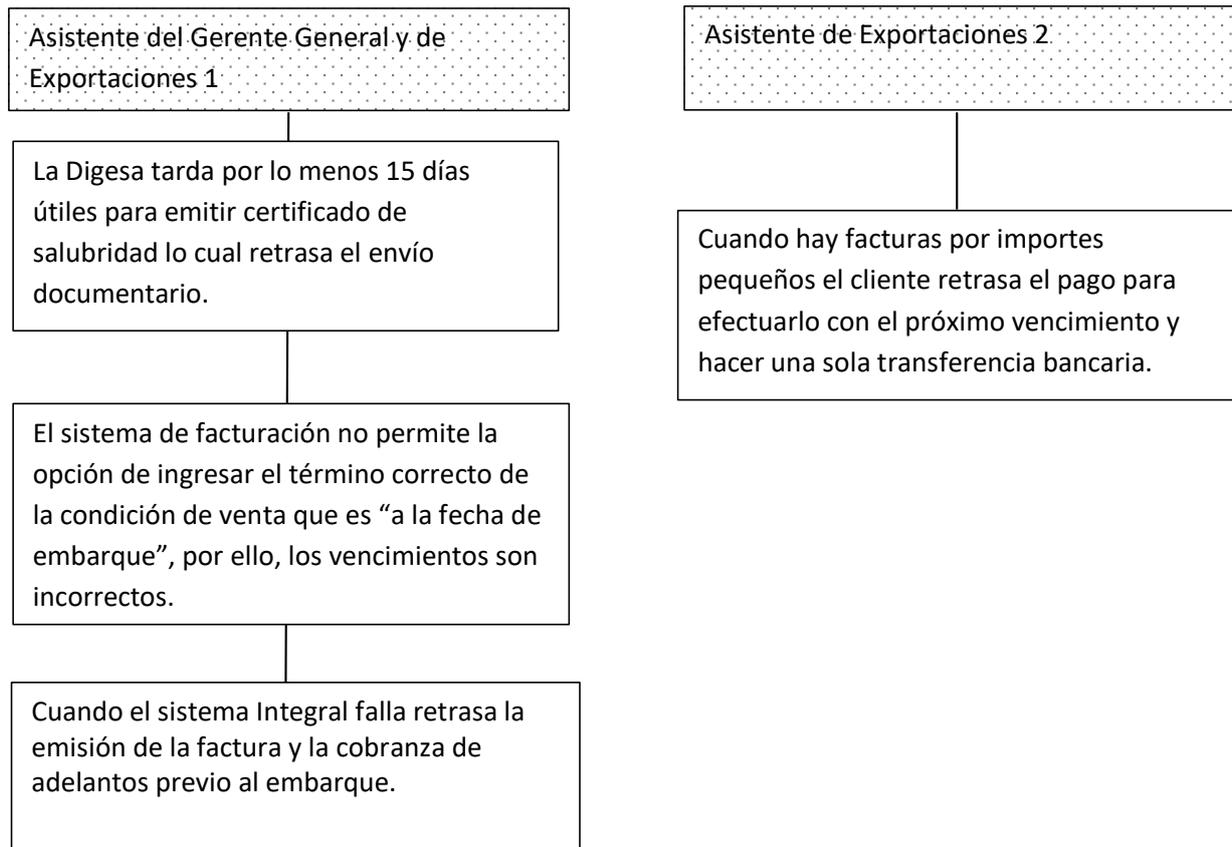
Figura 11. Lluvia de ideas del Departamento de Exportaciones  
Fuente: Elaboración propia

(\*) La asistente de procesos de exportación 2 trabajó en la empresa hasta el 30 de noviembre del 2018 y actualmente dicho puesto está cerrado, por tal motivo no se visualiza en el organigrama de la empresa.

En la Figura 12 se observa a los participantes en la elaboración de la lluvia de ideas realizado con el área de exportaciones. En los extremos se encuentran el señor Louis Saravia, asistente comercial 1 y la señorita Paola Silva, asistente de procesos de exportación.



*Figura 12.* Participantes en la lluvia de ideas con el área de exportaciones  
Fuente: Elaboración propia



*Figura 13.* Lluvia de ideas del agente externo  
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 14 se muestra la imagen en la que participa la asistente comercial de la empresa intermediaria (primera persona sentada a la derecha), señora Karla Gallardo.



*Figura 14.* Participantes lluvia de ideas con el agente externo de ventas al exterior.  
Fuente: Elaboración propia

### 2.2.1.2 Cuadro de Mando Integral.

Los problemas mencionados por todos los involucrados en el proceso de cobranzas, se categorizaron según las perspectivas del cuadro de mando integral con la finalidad de identificar el origen del problema y la relación causa efecto entre las perspectivas del balance score card.

#### Asociación de problemas

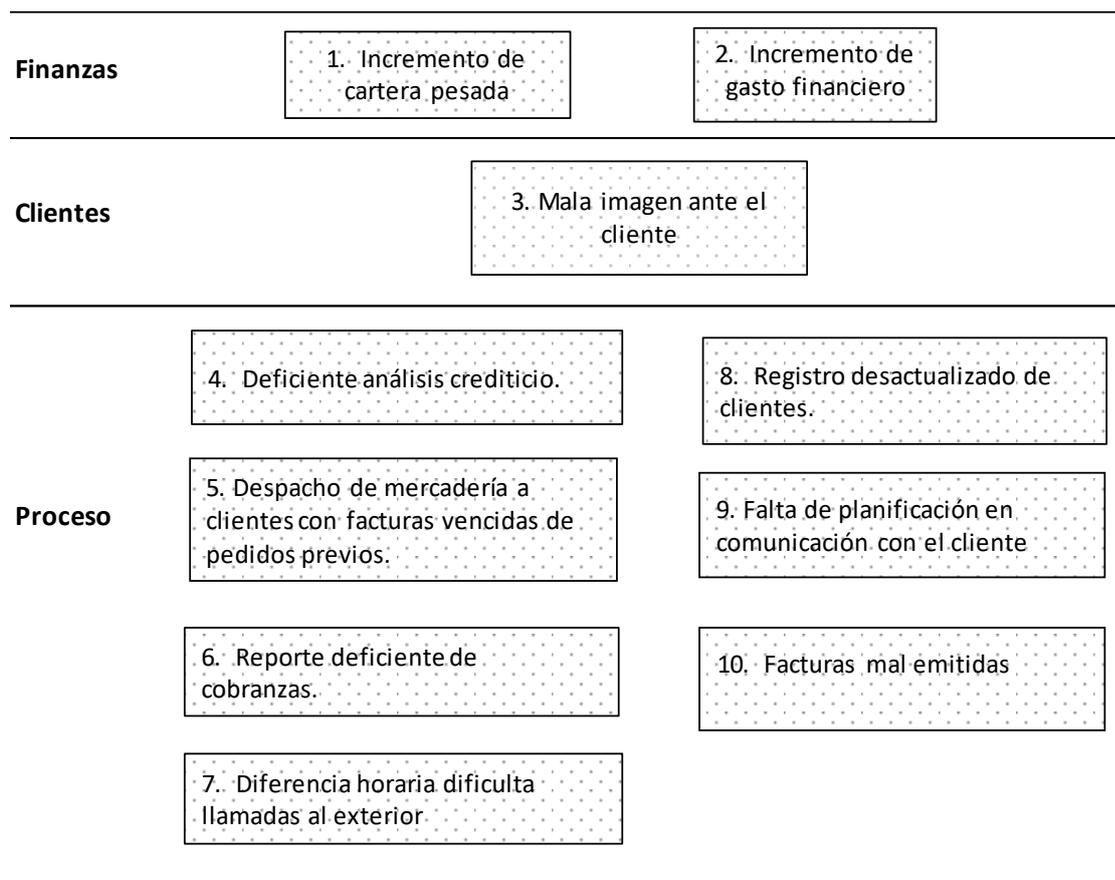


Figura 15. Cuadro de Mando Integral  
Fuente: Elaboración propia

#### Sustento Cuantitativo de la Asociación de Problemas

En la perspectiva financiera se identificó los siguientes problemas determinantes que afectarían la rentabilidad:

##### 1) **Incremento de cartera pesada**

Ante el retraso en la cobranza y debido a los problemas operativos descritos en el cuadro de mando integral, se observa en la tabla 3 cómo se ha incrementado la morosidad y la generación de cartera pesada en los últimos años.

Tabla 3.  
Cartera pesada al 2018

Cliente	Factura	Fecha de Emisión	Vencimiento	31/12/2018	
				Importe Dólares	Días vencidos
Cliente España	FT F001-332	15/03/2018	15/04/2018	1,695	260
Cliente Polonia	FT F001-389	27/03/2018	27/05/2018	41,184	218
Cliente Corea del Sur	FT F001-563	13/04/2018	13/05/2018	24,300	232
Cliente Hong Kong	FT F001-592	17/05/2018	27/05/2018	65,736	218
Cliente Hong Kong	FT F001-595	17/05/2018	27/05/2018	72,336	218
Cliente España 2	FT F001-627	18/05/2018	29/05/2018	10,199	216
Cliente Alemania	FT F001-696	01/06/2018	01/07/2018	568	183
Cliente Hong Kong 2	FT F001-740	14/06/2018	29/06/2018	8,300	185
<b>Total por Cobrar 2018</b>				<b>224,318</b>	
Cliente México	FT 001-22028	08/11/2017	08/12/2017	48,000.00	388
Cliente Rumania	FT 001-21816	25/09/2017	25/10/2017	500.00	432
Cliente China	FT 001-21611	10/08/2017	10/09/2017	5,700.00	477
Cliente Brasil 1	FT 001-21252	23/05/2017	23/08/2017	262.50	495
Cliente Brasil 2	FT 001-21186	05/05/2017	05/06/2017	26,000.00	574
Cliente Brasil 2	FT 001-21006	28/03/2017	28/05/2017	3,879.00	582
Cliente Corea del Sur	FT 001-20982	22/03/2017	22/05/2017	80,500.00	588
Cliente Tailandia	FT 001-20823	21/02/2017	21/03/2017	15,615.00	650
Cliente EE.UU.	FT 001-20403	16/11/2016	16/01/2017	792.00	714
Cliente Perú	FT 001-20535	19/12/2016	05/01/2017	1,593.00	725
Cliente Perú	FT 001-20542	20/12/2016	05/01/2017	2,360.00	725
<b>Total por cobrar 2017</b>				<b>185,201.50</b>	
<b>Total por cobrar al 2016</b>				<b>242,594.96</b>	

Fuente: sistema contable y elaboración propia.

## 2) Incremento de gasto financiero:

Es una consecuencia del retraso en la cobranza que genera financiamiento de las operaciones de comercio exterior con préstamos bancarios pre y post embarque. En la tabla 4 se muestra el pago por intereses y comisiones de los tres últimos años, observándose un incremento del 93% en el 2018 en comparación con el año anterior. Asimismo, la tasa efectiva anual promedio también tuvo un incremento de 63% en el mismo periodo.

Tabla 4.  
Incremento del gasto financiero

		al 31/12/2016	al 31/12/2017	al 31/12/2018
Intereses y comisiones	USD	100,665.00	73,930	143,009.00
TEA promedio	%	1.09	1.40	2.28

Fuente: archivo bancos y elaboración propia

En la perspectiva de clientes se identificó el siguiente problema:

### 3) Mala imagen ante el cliente:

Este problema afecta la reputación de Pronex S.A. porque al consignar información errada en la documentación que se remite al cliente, origina su incomodidad al tener que solicitar las correcciones correspondientes y dilatar la oportuna atención de sus pedidos. En la figura 14 se muestra una incomodidad del cliente por una información incongruente referente al Incoterm usado y en la figura 15 se muestra la incomodidad del cliente por error en la forma de pago descrita en la factura.

**From:** xx <ei01@ukr.net>  
**Sent:** Tuesday, November 28, 2018 1:18 PM  
**To:** 'pronex' <pronex@pronex.com.pe>  
**Cc:** logistic@xx.net.ua; xx@gmail.com; 'Hélène Paris' <helene@pronex.com.pe>  
**Subject:** RE: xx Ltd order PR2

Dear Carlos,  
 Excuse me, but I have to ask you correct invoice, because I need to increase our order.  
 Our final order is the following:  
 16\*5 kg = 80 kg Red Carminic Acid Powder 20% USD 67.00/kg CFR  
 5\*5 kg = 25 kg of Carminic Acid 90% USD 284.00/kg CFR  
 20\*5 kg = 100 kg Carmine Watersoluble 50% Powder USD 83.50/kg CFR

Also you indicated terms of delivery CFR in invoice. Last time you did the same invoice, but we got docs for delivery with term CPT. This time we would like to avoid such incorrespondence. So please indicate in invoice CPT  
 I am looking forward for corrected invoice.

--

С наилучшими пожеланиями/Best regards,  
 Сергей Кардаш/Sergey Kardash  
 ООО "Компания Евроимпекс" / Company xx Ltd  
 ул. , Кирилловская 24 а, оф. 9 / 24 а Kirillivska str., off 9  
 г. Киев, Украина, 04080 / Kiev, Ukraine, 04080  
[www.xx.net.ua](http://www.xx.net.ua)  
 e-mail: [xx@ukr.net](mailto:xx@ukr.net); [office@xx.net.ua](mailto:office@xx.net.ua)  
 Tel.: +38044 33-22-999  
 Tel./Fax: +38044 462-49-89, 462-48-56  
 Mob.: +38-050-444-34-56  
 Mob.: +38-097-375-76-99

Figura 16. Incomodidad del cliente por información incongruente en la factura  
 Fuente: Correo electrónico de la empresa

**De:** 해외사업부 [mailto:estrella@.com]  
**Enviado el:** miércoles, 06 de febrero de 2019 08:04 p.m.  
**Para:** María Oliva Motta Paz  
**CC:** Gladis Beatriz Paiva Cruz  
**Asunto:** RE: Pending invoice / EXTRA SHIPPING DOCS



Dear. Maria

Hello, This is Dana and writting this e-mail instead of Sophia for a while.

Is this for J19-013?

We apply the same remittance condition as other product (Bixin soft 85%, Annatto 15%).

Its condition is "90 days against B/L date", So it was supposed to be remitted in April.

1.

**Do you want to recieve its cost in advance?**

**And do you have any reason it has to be remitted in advance as for only this product?**

**Because we have known its T/T condition as "90 days against B/L date", we are so confused and embrassed.**

2.

**And Could you please send its composition table and flow chart?**

**I requested it several times but yet to get anything.**

I'm looking forward to your prompt reply.

Best Regards

Dana



International Development Dept.

t +82-31-776-2770 e estrella@.com

a Biz-dong, SKnTechnopark, 124, Sagimakgol-ro, Jungwon-gu,  
Seongnam-si, Kyonggi-do, Korea

----- 원본 메일 -----

보낸사람: María Oliva Motta Paz <maria@pronex.com.pe>

받는사람: estrella@[REDACTED].com <estrella@[REDACTED].com>

참조: Gladis Beatriz Paiva Cruz <gladis@pronex.com.pe>

날짜: 19.02.02 07:44 GMT +0900

제목: Pending invoice

Dear Sophia,

Good day.

Please find below the following pending

INV No	INV DAT	DETAIL	DUE DATE	AMOUNT USD
F001-1336	10/12/2018	CARMIN (25 K	20/12/2018	2,112.50

Kindly inform a payment date

Best rgds,



**María O. Motta Paz**

Administration and Finance Assistant

☎ 9983-80190 / (01) 251-6630 / (01) 251-6800 Anexo: 113

Jr. Los Titanes N° 236 Urb. La Campiña (Chorrillos), Lima, Perú

✉ [maria@pronex.com.pe](mailto:maria@pronex.com.pe)

[www.pronex.com.pe](http://www.pronex.com.pe)

**Gladis B. Paiva Cruz**

Finance Manager

☎ (01) 251-6630 / (01) 251-6800 Anexo: 104

Jr. Los Titanes N° 236 Urb. La Campiña (Chorrillos), Lima, Perú

✉ [gladis@pronex.com.pe](mailto:gladis@pronex.com.pe)

[www.pronex.com.pe](http://www.pronex.com.pe)

Figura 17. Incomodidad del cliente por forma de pago errada en la factura  
Fuente: Correo electrónico de la empresa

En la perspectiva de los procesos se identificó los siguientes problemas:

#### 4) Deficiente análisis crediticio

Actualmente el área Comercial es quien negocia los precios de venta y las condiciones de pago a los clientes del exterior, sin embargo, revisando los pagos de los tres últimos años se observa una desviación entre el periodo promedio de cobro ofrecido y el periodo promedio de cobro real. Al calcular el ratio de cuentas por cobrar, en la tabla 5 se observa, que a lo largo de los años se ha incrementado el tiempo de cobranza y la rotación de cuentas por cobrar está disminuyendo.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ingreso por Venta}}{\frac{\text{Ctas por Cobrar saldo inicial} + \text{Ctas por Cobrar saldo final}}{2}}$$

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{360}}$$

Tabla 5.  
*Retraso en la cobranza*

Indicador	al	al	al
	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018
Rotación de Cuentas por Cobrar	5.64	5.25	4.88
Periodo Promedio de Cobro (días) - situación real	68	69	73
Periodo Promedio de Cobro (días) - pactado con clientes	51	49	48

Condiciones de Cobro	2018 % del total de venta
100% Anticipo	8.24%
20% al 70% anticipo - saldo contra entrega documentos ; contra entrega documentos ; 50% copia documento de embarque - saldo contra entrega	6.91%
A la entrega documento de embarque ; contado contra entrega ; entrega en destino final; 90% a la entrega BL sld FT 15 d	3.32%
Factura 15 días	0.94%
Factura 30 días ; 30 días fecha de embarque	19.07%
50% 45 días - 50% 75 días	1.11%
Factura 45 días	1.28%
Factura 60 días	35.08%
Factura 90 días	16.73%
Factura 120 días	1.28%
LC (letter of credit o carta de crédito)	3.05%
CAD (cash againt document o contra entrega de documentos)	2.99%
Total de Venta	100.00%
<b>Días Promedio de Cobro</b>	<b>48</b>

Fuente: Información contable y elaboración propia

En la tabla 6 se observa cómo se ha incrementado el envejecimiento de las facturas por cobrar al 30 de noviembre del 2018 en comparación con los dos años anteriores.

Tabla 6.  
Antigüedad de cuentas por cobrar al 30 de noviembre del 2018

		2016	2017	al 30/11/2018
Venta anual	USD	49,171,132	50,093,539	43,921,599
Facturas con 120 días de vencida	USD	74,326.05	132,839	247,863

Fuente: Sistema contable y elaboración propia

### 5) Despacho de mercadería a clientes con facturas vencidas de pedidos previos.

Se tomó una muestra de 34 clientes, que representan el 58% de las ventas de la empresa, observándose que se les continúa vendiendo a pesar de que el 22% de dichas ventas son facturas vencidas de pedidos previos.

En las tablas siguientes se detallan las facturas de cinco clientes que presentan esta problemática. En la columna “Días vencido” se muestra la mora en días contados desde la fecha de vencimiento hasta la fecha de cancelación y en la columna “Periodo de cobro real” se detalla el tiempo de cobro real en días, transcurrido desde la fecha de emisión de la factura hasta la fecha de cancelación.

Tabla 7.  
Ventas realizadas a cliente China 3 al 30 de noviembre del 2018

Ventas realizadas a Cliente China 3, al 30 noviembre 2018						FT 90 días
FT	Fecha de Emisión	Fecha de Vencimiento	Fecha de Cobro	Importe USD	Días vencidos	Periodo de cobro real
FT F001-128	31/01/18	30/04/18	02/07/18	283,000.00	63	152
FT F001-291	07/03/18	05/06/18	02/07/18	61,440.00	27	117
FT F001-408	02/04/18	01/07/18	06/08/18	69,661.75	36	126
FT F001-572	14/05/18	12/08/18	20/09/18	279,900.00	39	129
FT F001-1072	17/09/18	16/12/18		37,770.00	0	
FT F001-1166	17/10/18	15/01/19		219,050.00	0	

Total Facturado USD

950,821.75

131

Leyenda

Ventas realizadas con facturas vencidas

562,900.00

% de facturación total

59.20%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.

Ventas realizadas a cliente México al 30 de noviembre del 2018

Ventas realizadas a Cliente México al 30 de Noviembre 2018						FT 90 días
FT	Fecha de Emisión	Fecha de Vencimiento	Fecha de Cobro	Importe USD	Días vencidos	Periodo de Cobro real
F001-1	03/01/18	03/04/18	25/05/18	20,260.00	52	142
F001-34	12/01/18	13/04/18	31/05/18	16,950.00	48	139
F001-35	12/01/18	13/04/18	31/05/18	2,425.00	48	139
F001-49	18/01/18	18/04/18	21/06/18	68,850.00	64	154
F001-50	18/01/18	18/04/18	02/07/18	21,300.00	75	165
F001-203	14/02/18	15/05/18	13/07/18	27,925.00	59	149
F001-204	14/02/18	15/05/18	20/07/18	21,485.00	66	156
F001-288	07/03/18	05/06/18	02/08/18	33,510.00	58	148
F001-289	07/03/18	05/06/18	* 23/08/18	33,510.00	79	169
F001-354	21/03/18	19/06/18	* 07/09/18	33,510.00	80	170
F001-409	02/04/18	01/07/18	* 21/09/18	47,020.00	82	172
F001-409	02/04/18	01/07/18	* 04/10/18	20,000.00	95	185
F001-410	02/04/18	01/07/18	* 04/10/18	5,250.00	95	185
F001-410	02/04/18	01/07/18	* 12/10/18	15,000.00	103	193
F001-471	20/04/18	19/07/18	* 12/11/18	88,315.00	116	206
F001-472	20/04/18	19/07/18	* 26/10/18	29,290.00	99	189
F001-596	17/05/18	15/08/18	03/12/18	88,200.00	110	200
F001-597	17/05/18	15/08/18	03/12/18	3,480.00	110	200
F001-791	02/07/18	30/09/18		82,877.50	61	
F001-802	04/07/18	02/10/18	03/12/18	3,130.00	62	152
F001-951	15/08/18 *	13/11/18		70,300.00	17	
F001-1081	19/09/18	18/12/18		11,700.00		
F001-1080	19/09/18	18/12/18		87,390.00		
F001-1180	25/10/18	23/01/19		94,685.00		

Total Facturado USD			926,362.50	169
Leyenda				
	Ventas realizadas con facturas vencidas		335,802.50	
% de facturación total			36.25%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.

Ventas realizadas a cliente China 4 al 30 de noviembre del 2018

Ventas realizadas a Cliente China 4 al 30 noviembre 2018						
70% ade 30% 15 d Fecha Doc Emb						
FT	Fecha de Emisión	Fecha de Vencimiento	Fecha de Cobro	Importe USD	Días vencidos	Periodo de cobro real
FT F001-39A	16/01/18	16/01/18	01/02/18	7,490.00	16	16
FT F001-39	16/01/18	31/01/18	01/02/18	3,210.00	1	16
FT F001-72A	21/01/18	21/01/18	23/01/18	32,620.00	2	2
FT F001-72	21/01/18	05/02/18	31/03/18	13,980.00	54	69
FT F001-162A	08/02/18	08/02/18 *	25/04/18	36,561.00	76	76
FT F001-162	08/02/18	23/02/18 *	25/04/18	15,669.00	61	76
FT F001-356A	21/03/18	21/03/18 *	04/09/18	83,230.00 **	167	167
FT F001-356	21/03/18	05/04/18 *	04/09/18	35,670.00 **	152	167
FT F001-473A	04/04/18	04/04/18	04/04/18	37,170.00	0	0
FT F001-473	20/04/18	05/05/18	05/09/18	15,930.00 **	123	138
FT F001-479A	23/04/18 *	23/04/18	23/04/18	29,960.00	0	0
FT F001-479	23/04/18	08/05/18	01/08/18	12,840.00	85	100
FT F001-557A	09/05/18 **	09/05/18	30/10/18	94,885.00	174	174
FT F001-557	09/05/18	24/05/18	04/12/18	40,665.00	194	209
NA F001-30	23/05/18	23/05/18	23/05/18	-10,844.00		0
FT F001-831A	02/07/18	02/07/18	02/07/18	41,160.00	0	0
FT F001-831	10/07/18	25/07/18	21/11/18	17,640.00	119	134
FT F001-988A	24/08/18	24/08/18	24/08/18	64,400.00	0	0
FT F001-988	24/08/18	08/09/18		27,600.00	83	
FT F001-1032A	05/09/18	05/09/18	05/09/18	34,300.00	0	0
FT F001-1032	05/09/18	20/09/18	21/11/18	14,700.00	62	77
FT F001-1057A	12/09/18	12/09/18		74,550.00	79	
FT F001-1057	12/09/18	27/09/18		31,950.00	64	
FT F001-1220A	06/11/18	06/11/18	06/11/18	43,540.00	0	0
FT F001-1220	06/11/18	21/11/18		18,660.00	9	

Total Facturado USD

817,536.00

68

Leyenda

Ventas realizadas con facturas vencidas

446,540.00

% de facturación total 54.62%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.  
Ventas realizadas a cliente Rusia al 30 de noviembre del 2018

Ventas Realizadas a Cliente Rusia al 30 noviembre 2018						60 D ShipDate
FT	Fecha de Emisión	F.Vcto (+65 d)	Fecha de Cobro	Importe USD	Días vencidos	Periodo de Cobro Real
FT F001-43	17/01/18	25/03/18	24/07/18	111,950.00	121	188
FT F001-499	26/04/18	30/06/18	24/07/18	79,600.00	24	89
FT F001-559	10/05/18	17/07/18	29/08/18	61,400.00	43	111
FT F001-559	10/05/18	17/07/18	04/09/18	68,000.00	49	117
FT F001-559	10/05/18	17/07/18	10/09/18	70,000.00	55	123
FT F001-939	09/08/18	11/10/18	15/10/18	83,950.00	4	67
FT F001-1090	24/09/18	29/11/18	03/12/18	161,760.00	4	70
FT F001-1165	17/10/18	21/12/18		69,600.00	0	

Total Facturado USD		706,260.00	109
Leyenda	Ventas realizadas con facturas vencidas	390,950.00	
% de facturación Total		55.35%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.  
Ventas realizadas a cliente Argentina al 30 de noviembre del 2018

Ventas realizadas a Cliente Argentina al 30 de Noviembre 2018						FT 120 d
FT	Fecha de Emisión	Fecha de Vencimiento	Fecha de Cobro	Importe USD	Días vencidos	Periodo de Cobro Real
FT F001-177	12/02/18	12/06/18	30/07/18	51,750.00	48	168
FT F001-357	21/03/18	19/07/18	20/08/18	119,215.00	32	152
FT F001-487	24/04/18	22/08/18	25/09/18	5,400.00	34	154
FT F001-497	26/04/18	24/08/18	25/09/18	52,500.00	32	152
FT F001-522	26/04/18	24/08/18	31/10/18	89,806.67	68	188
FT F001-522	26/04/18	24/08/18	26/11/18	89,806.67	94	214
FT F001-522	26/04/18	24/08/18		89,806.67	98	
FT F001-941	10/08/18	08/12/18		15,750.00	0	
FT F001-1114	28/09/18	26/01/19		38,035.00	0	

Total Facturado USD		552,070.01	171
Leyenda	Ventas realizadas con facturas vencidas	388,635.01	
% DE FACTURACION TOTAL		70.40%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.

Despacho de mercadería al 30 de noviembre del 2018 a clientes con facturas vencidas de pedidos previos

Item	Cliente	% de Ventas Totales	Ventas Realizadas		Facturas Vencidas		% (2) / (1)	Tiempo Promedio de Cobro (días)	F.Cobro Pactada
			# de Facturas Emitidas	Monto Facturado en USD ( 1 )	# de Facturas Vencidas	Monto Vencido en USD ( 2 )			
1	Cliente Brasil	6.66%	29	2,925,800	8	873,400	29.85%	88	FT 60 d
2	Cliente España	3.18%	26	1,395,258	1	9,185	0.66%	97	FT 90 d
3	Cliente Reino Unido	2.96%	14	1,298,870	2	454,320	34.98%	78	FT 60 d
4	Cliente Alemania	2.84%	24	1,249,234	0	0	0.00%	29	FT 30 d
5	Cliente China 1	2.83%	4	1,240,900	1	0	0.00%	58	LC Vista
6	Cliente Bélgica	2.27%	18	997,666	4	240,812	24.14%	66	FT 60 d
7	Cliente China 2	2.27%	6	996,090	0	0	0.00%	2	100% ADE
8	Cliente Rusia	2.21%	9	969,475	1	94,000	9.70%	73	FT 60 d
9	Cliente China 3	2.16%	6	950,822	2	562,900	59.20%	127	FT 90 d
10	Cliente México 1	2.11%	22	926,363	9	662,288	36.25%	169	FT 90 d
11	Cliente China 4	2.07%	10	910,596	0	0	0.00%	24	70% ade, 30% FT 30 d
12	Cliente Alemania 2	1.93%	21	848,155	2	105,030	12.38%	62	FT 60 d
13	Cliente China 4	1.86%	12	817,536	9	446,540	54.62%	68	70% ade, 30% 15 d fecha SD
14	Cliente Rusia 2	1.72%	7	755,750	0	0	0.00%	45	FT 60 d
15	Cliente EEUU	1.67%	10	731,600	3	285,200	38.98%	83	FT 60 d
16	Cliente Alemania 3	1.61%	10	707,537	3	262,095	37.04%	74	FT 60 d
17	Cliente Rusia 3	1.61%	6	706,260	4	390,950	45.44%	109	60 d Ship dat
18	Cliente Brasil 2	1.52%	7	667,600	1	108,000	16.18%	104	FT 90 d
19	Cliente EEUU 2	1.52%	20	665,638	1	25,592	3.84%	66	FT 60 d
20	Cliente Rusia 3	1.27%	4	558,875	0	0	0.00%	0	100% ADE
21	Cliente Rusia 4	1.26%	6	553,350	0	0	0.00%	69	FT 60 d
22	Cliente Argentina 1	1.26%	7	552,070	4	388,635	70.40%	171	FT 120 d
23	Cliente Polonia	1.16%	11	510,240	3	183,250	35.91%	105	FT 60 d
24	Cliente China 5	1.15%	10	504,300	9	422,000	83.68%	122	FT 30 d
25	Cliente Brasil 3	1.11%	6	488,300	1	48,000	9.83%	71	FT 45 d, FT 75 d
26	Cliente Corea del Sur	1.05%	14	460,995	4	86,065	100.00%	97	FT 90 d
27	Cliente Corea del Sur 2	0.92%	6	404,925	2	19,625	4.85%	80	FT 60 d
28	Cliente Polonia 2	0.86%	7	376,834	4	144,144	38.25%	33	50% ADE 50% FT 30 d
29	Cliente Egipto	0.83%	6	365,940	2	134,730	36.82%	74	CAD
30	Cliente China 6	0.83%	4	365,070	0	0	0.00%	36	CAD
31	Cliente Turquía	0.30%	3	130,393	0	0	0.00%	13	CAD
32	Cliente Egipto 2	0.20%	3	89,000	1	21,000	23.60%	51	CAD
33	Cliente Egipto 3	0.18%	3	77,540	0	0	0.00%	29	CAD
34	Cliente Holanda	0.13%	9	56,498	7	37,798	66.90%	157	FT 60 d
<b>TOTAL USD</b>			<b>58%</b>	<b>360</b>	<b>25,255,478</b>	<b>88</b>	<b>6,005,558</b>	<b>24%</b>	<b>73</b>

Fuente: Sistema contable y elaboración propia

## 6) Reporte deficiente de cobranzas

En la tabla 8 se muestra el reporte actual de cobranzas emitido por el sistema contable donde se visualiza que los reportes de cobranza no indican los días de vencida la factura, fecha de embarque, medio de pago (crédito directo, CAD o L/C), ni el Incoterm usado. El sistema contable tampoco puede ingresar dos fechas de vencimiento, lo cual es necesario debido a que tenemos clientes con condiciones de pago en dos parciales. Estos datos son necesarios para la gestión de cobranza.

Tabla 13.  
*Reporte de documentos por cobrar*

PROD NAT DE EXPORTACION SA		HORA		4:18:03 PM		FECHA		31/08/2018	
DOCUMENTOS PENDIENTES EN DOLAR USA AL 31 DE AGOSTO DE 2018									
ANEXO	DESCRIPCION	DOCUMENTO	FEC.DOC	FEC.VEN.	REFERENCIA	MO	SALDO DOLARES	ANEXO	REF.
<b>CUENTA : 121202 FACTURAS POR COBRAR EMITIDAS CARTERA TERCEROS M.E.</b>									
012	Cliente ES	FT F001-424	06/04/2018	05/07/2018	CARMIN	US	44,370.00		
		FT F001-726	14/06/2018	12/09/2018	CARMIN/NORBI	US	19,549.50		
		FT F001-827	10/07/2018	08/10/2018	CARMIN (350	US	37,235.00		
		FT F001-849	16/07/2018	14/10/2018	CARMIN (80 K	US	9,440.00		
		FT F001-977	21/08/2018	19/11/2018	NORB./CARMIN	US	27,400.00		
		SALDO DE ANEXO : 012					137,994.50		
0157	Cliente MX	FT F001-354	21/03/2018	19/06/2018	CARMIN	US	33,510.00		
		FT F001-409	02/04/2018	01/07/2018	CARMIN	US	67,020.00		
		FT F001-410	02/04/2018	01/07/2018	ACIDO CARMIN	US	20,250.00		
		FT F001-471	20/04/2018	19/07/2018	CARMIN	US	88,315.00		
		FT F001-472	20/04/2018	19/07/2018	NORBIXINA/AC	US	29,290.00		
		FT F001-596	17/05/2018	15/08/2018	CARMIN LACA	US	88,200.00		
		FT F001-597	17/05/2018	15/08/2018	100 Kgr. NOR	US	3,480.00		
		FT F001-791	02/07/2018	30/09/2018	CARM/ACID.C/	US	82,877.50		
		FT F001-802	04/07/2018	02/10/2018	NORBIXINA (1	US	3,130.00		
		FT F001-951	15/08/2018	13/11/2018	ACID.CAR./NO	US	70,300.00		
		SALDO DE ANEXO : 0157					486,372.50		
0164	Cliente IT	FT 001-19235	16/02/2016	17/04/2016	CARMIN	MN	3,360.00		
		FT F001-952	15/08/2018	15/10/2018	CARMIN (150	US	13,400.00		
		SALDO DE ANEXO : 0164					16,760.00		
0177	Cliente DK	FT F001-786	02/07/2018	01/08/2018	CARMIN (30 K	US	3,150.00		
		FT F001-806	04/07/2018	03/08/2018	CARMIN (2.60	US	73,500.00		
		SALDO DE ANEXO : 0177					76,650.00		
027	Cliente ES	FT F001-832	11/07/2018	10/08/2018	CARMIN (2.00	US	168,000.00		
		SALDO DE ANEXO : 027					168,000.00		
054	Cliente EG	FT F001-338	16/03/2018	16/04/2018	NORBIXINA	US	80,250.00		
		SALDO DE ANEXO : 054					80,250.00		
076	Cliente UK	FT F001-574	14/05/2018	13/07/2018	200 Kgr. ACI	US	71,800.00		
		SALDO DE ANEXO : 076					71,800.00		

## 7) Registro desactualizado de clientes

De 163 clientes del exterior que maneja directamente Pronex SA, (no incluyen los 22 clientes del agente externo), el área de Administración, Contabilidad y Finanzas no cuenta con información de contacto del 21% de sus clientes. La solicitud de información de

clientes se remite por correo electrónico a los asistentes comerciales o asistente de procesos de exportación y se refuerza la solicitud en forma verbal, pero la respuesta es extemporánea. En la tabla 9 se puede observar un extracto de la base de datos actual que maneja la persona encargada de cobranzas.

Tabla 14.  
*Registro de clientes del exterior*

No	CLIENTE	PERSONA CONTACTO	CORREO ELECTRONICO	TEL	MOBILE
1	Cliente CN	Mr. Andy Liao	<a href="mailto:aafud3@xx.com">aafud3@xx.com</a>	0756-3370129	
2	Cliente UY	Sebastián Campos	<a href="mailto:sebastian.campos@xx.com.uy">sebastian.campos@xx.com.uy</a>	598 23646707 (101)	598 94535542
4	Cliente SK	Kimberly	<a href="mailto:food@xx.com">food@xx.com</a>		
5	Cliente MX	Elvia Aguilar	<a href="mailto:elvia.aguilar@xx.mx">elvia.aguilar@xx.mx</a>	52-247-472-1820 anx 106-107	
51	Cliente CN 2		<a href="mailto:evergreen8@vip.163.com">evergreen8@vip.163.com</a>		
78	Cliente Irán				
119	Cliente CN 4	Mr. Toby	<a href="mailto:awucandchshanghai@hotmail.cc">awucandchshanghai@hotmail.cc</a>	886-2-2451-5099	
131	Cliente IT	Mr. M. Omura			

Fuente: Archivo de la empresa

### 8) Diferencia horaria dificulta llamadas al exterior

El inconveniente de la diferencia horaria se da en los países asiáticos en donde tenemos algunos clientes con comportamiento de pago inadecuado y es necesario reforzar la cobranza con llamadas. Está representado por el 7% de la cartera de clientes de Pronex S.A.

### 9) Falta de planificación en comunicación con el cliente

La persona encarga de cobranzas al exterior dedica el 20% de su tiempo a las cobranzas y el resto lo emplea en pagos a proveedores, regularización de obtención de documentos y apoyo contable. Estas actividades se realizan por instrucción de la Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas. Dicho trabajo adicional, compromete la tardanza en la recuperación de los fondos. Adicionalmente, se aclara que los avisos de cobranzas se envían al vencimiento de la factura.

### 10) Facturas mal emitidas

Al ingresar al sistema integral la hoja de pedido interno con error u omisión, genera la emisión disconforme de la factura la misma que se complementa con notas de crédito o débito, que se muestran en las tablas 10 y 11.

Se presentan también errores en los Incoterms y en las condiciones de pago. En ocasiones, también se ha consignado dicho error en la Declaración Aduanera de Mercancías lo que generó el pago de pequeñas multas a la Sunat por mala declaración. En los anexos 1 y 2 se muestran facturas mal emitidas.

Tabla 15.  
*Error en la facturación al 30 de noviembre del 2018*

<b>Documento</b>			<b>Error en facturación</b>
<b>Tipo No.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Cliente</b>	
NC F001-32	25/05/18	Cliente MX	43.40
ND F001-4	09/03/18	Cliente IT	10,470.00
ND F001-7	16/04/18	Cliente CN	780.00
ND F001-12	05/10/18	Cliente MX	989.10
ND F001-15	16/11/18	Cliente EC	51.00
ND F001-14	07/11/18	Cliente IR	125.00
Total USD			12,458.50

Fuente: Sistema contable y elaboración propia

Tabla 16.  
*Error en la facturación año 2017*

<b>Documento</b>			<b>Error en facturación</b>
<b>Tipc No.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Cliente</b>	
NC 0001-650	24/01/17	Cliente DK Dinam	28,950.00
NC 0001-660	24/03/17	Cliente TK	2,250.00
NC 0001-672	10/06/17	Cliente UK	451.52
NC 0001-680	31/07/17	Cliente KR	1,037.50
ND 0001-289	31/07/17	Cliente IT	3,914.43
ND 0001-290	31/07/17	Cliente IT	2,944.05
ND 0001-291	02/08/17	Cliente IT	5,400.94
NC 0001-682	07/09/17	Cliente BE	675.00
NC 0001-683	02/10/17	Cliente CO	35.60
NC 0001-684	25/10/17	Cliente EG Egipt	75.00
ND 0001-695	27/12/17	Cliente AR	120.00
Totales USD			45,854.04

Fuente: Sistema contable y elaboración propia

### **2.2.1.3 Secuencia lógica para la identificación del problema.**

Luego de haber asociado los problemas bajo las perspectivas del cuadro de mando integral, se plantea la siguiente secuencia lógica para la identificación del problema.

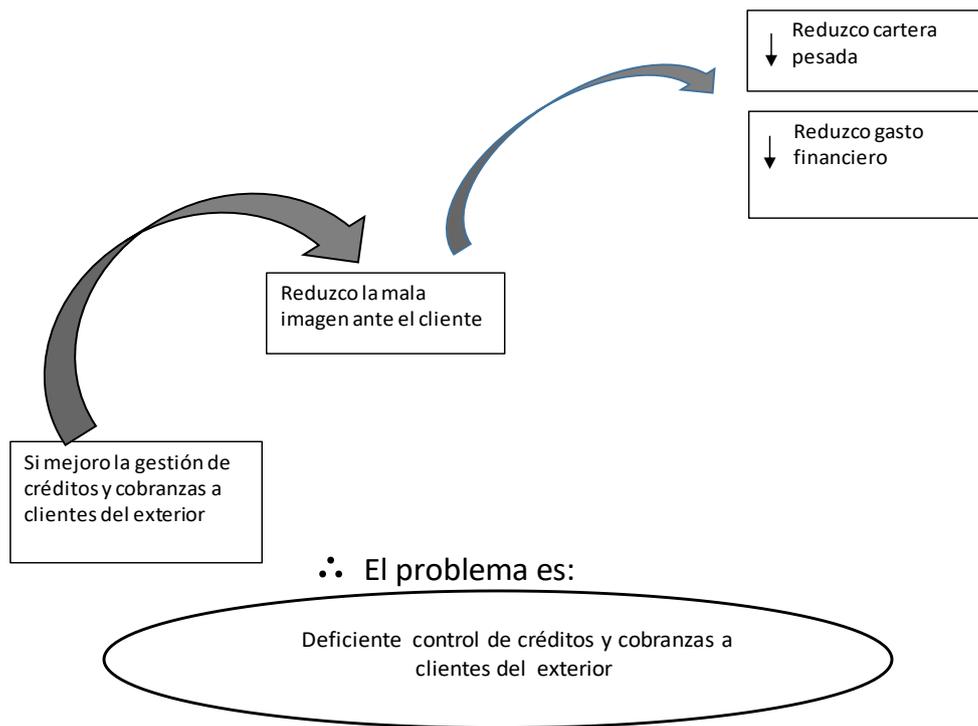


Figura 18. Diagrama para identificación del problema

Fuente: Modelo Metodológico Dra. Jéssika Vásquez. Información María Motta

#### 2.2.1.4 Diagrama de Ishikawa.

Todo lo descrito anteriormente ahora se va estructurar bajo la herramienta del diagrama de causa y efecto donde se identifica cuáles son las causas que originan el problema.

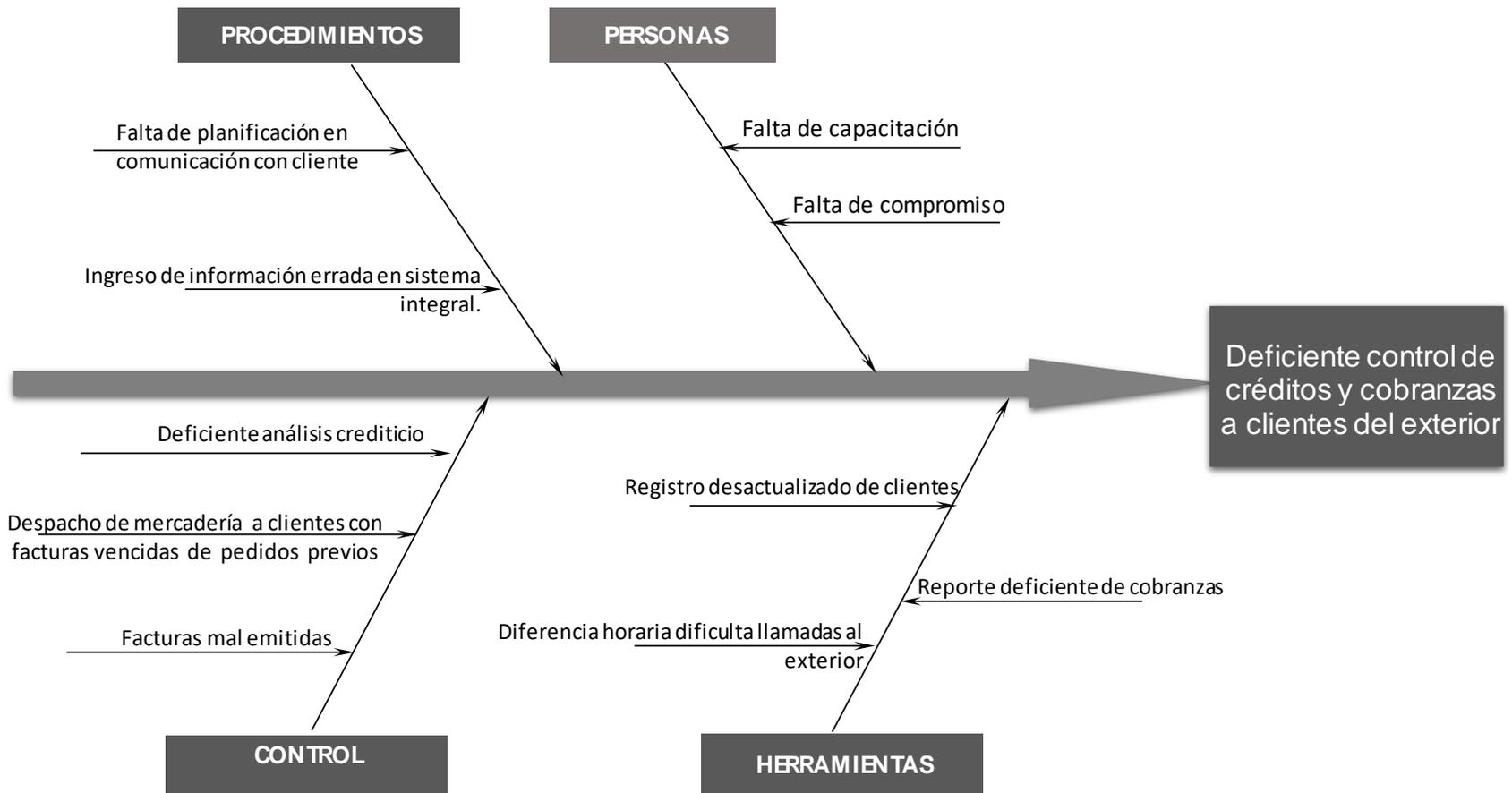


Figura 19. Diagrama de Ishikawa  
Fuente: Elaboración propia

## Análisis de las causas del diagrama de Ishikawa

A continuación, se presenta el análisis de las causas más importantes que generan el problema.

### **a) Control**

#### 1. Deficiente análisis crediticio

Actualmente no se lleva un histórico del comportamiento de pago por cliente y tampoco tenemos información financiera de los activos del cliente que garantice el cumplimiento de pago en corto plazo.

#### 2. Despacho de mercadería con facturas vencidas

En la tabla 12 se observa que de 34 clientes analizados cuyas ventas totalizan el 58% de las ventas netas totales al 30 de noviembre del 2018 representado por 359 facturas de exportación, el 22% de dichas ventas ya estaba vencido obteniéndose un promedio de cobro de 78 días.

Tabla 17.  
*Análisis al 30 de noviembre del 2018*

Cliente	% de Ventas Totales	Ventas Realizadas		Facturas Vencidas		% (2) / (1)	Tiempo Promedio de Cobro (días)
		# de Facturas Emitidas	Monto Facturado en USD ( 1 )	# de Facturas Emitidas	Monto Vencido en USD ( 2 )		
34 clientes analizados	58%	360	25,255,478	88	5,609,073	22%	73

Fuente: elaboración propia

#### 3. Facturas mal emitidas

Actualmente el área de exportaciones valida todas las facturas de exportación encontrándose errores en un 3% de dichas facturas. De no encontrar los errores de moneda o importe en el momento oportuno, repercute en la declaración de ventas mensual a la Sunat. Adicionalmente, la aplicación errada del Incoterm genera molestia al cliente, quien requiere la rectificación de la factura para efectos de retiro de mercadería de aduanas.

### **b) Herramientas**

#### 1. Registro desactualizado de clientes

El área de contabilidad, administración y finanzas cuenta con información básica de contacto de 163 clientes, es decir, correo electrónico y algunos números telefónicos. No

posee ninguna información del 21% restante. No existe una solicitud de información de clientes.

Tabla 18.  
Base de datos de clientes del exterior

No	CLIENTE	PERSONA CONTACTO	CORREO ELECTRONICO	TEL	MOBILE
1	Cliente CN	Mr. Andy Liao	aafud3@xx.com	0756-3370129	
2	Cliente UY	Sebastián Campos	sebastian.campos@xx.com.uy	598 23646707 (101)	598 94535542
4	Cliente SK	Kimberly	food@xx.com		
5	Cliente MX	Elvia Aguilar	elvia.aguilar@xx.mx	52-247-472-1820 anx 106-107	
51	Cliente CN 2		evergreen8@vip.163.com		
78	Cliente Irán				
119	Cliente CN 4	Mr. Toby	awucandchshanghai@hotmail.c	886-2-2451-5099	
131	Cliente IT	Mr. M. Omura			

Fuente: Archivo de la empresa

## 2. Reporte deficiente de cobranzas

El reporte actual de cobranzas que emite el sistema contable no es didáctico a simple vista y no registra los días acumulados de facturas vencidas.

Tabla 19.  
Extracto de facturas pendientes y canceladas

PROD NAT DE EXPORTACION SA				DOCUMENTOS PENDIENTES Y CANCELADOS					
CIDOCU02				AL 21 DE DICIEMBRE DE 2018					
FECHA DCMTO.	FECHA VCMTO.	FECHA COMPROB.	SD	NUMERO	GLOSA	MO	*****DOLARES*****		
							DEBE	HABER	
<b>523 PLANT-EX INGREDIENTS LTD</b>									
DOC: FT F001-17									
09/01/2018	09/03/2018	09/01/2018	06	010024	CARMIN	US	44,800.00		
09/01/2018	/ /	31/01/2018	56	010001		MN		0	
09/01/2018	/ /	28/02/2018	56	020001		MN	0		
09/01/2018	/ /	31/03/2018	56	030001		MN		0	
09/01/2018	09/03/2018	09/04/2018	21	040022	COBRO F/17 PLANT	US		44,800.00	
09/01/2018	/ /	30/04/2018	55	040002	CARMIN	MN	0		
SALDO DEL DOCUMENTO								0	
DOC: FT F001-238									
22/02/2018	24/03/2018	22/02/2018	06	020065	NORBIXINA	US	18,800.00		
22/02/2018	/ /	28/02/2018	56	020001		MN	0		
22/02/2018	/ /	31/03/2018	56	030001		MN		0	
22/02/2018	/ /	30/04/2018	56	040001		MN	0		
22/02/2018	/ /	31/05/2018	56	050001		MN	0		
22/02/2018	24/03/2018	20/06/2018	21	060082	COBRO F/238 PLANT	US		18,800.00	
22/02/2018	/ /	30/06/2018	55	060002	NORBIXINA	MN	0		
SALDO DEL DOCUMENTO								0	
DOC: FT F001-446									
16/04/2018	16/05/2018	16/04/2018	06	040044	CARMIN	US	10,000.00		
16/04/2018	/ /	30/04/2018	56	040001		MN	0		
16/04/2018	/ /	31/05/2018	56	050001		MN	0		
16/04/2018	/ /	30/06/2018	56	060001		MN		0	
16/04/2018	/ /	31/07/2018	56	070001		MN	0		
16/04/2018	16/05/2018	17/08/2018	21	080078	COBRO F/446 PLANT E	US		10,000.00	
16/04/2018	/ /	31/08/2018	55	080002	CARMIN	MN	0		
SALDO DEL DOCUMENTO								0	
DOC: FT F001-528									
03/05/2018	02/06/2018	03/05/2018	06	050010	CARMIN: LACA E HIDRC	US	41,000.00		
03/05/2018	/ /	31/05/2018	56	050001		MN	0		
03/05/2018	/ /	30/06/2018	56	060001		MN		0	
03/05/2018	/ /	31/07/2018	56	070001		MN	0		
03/05/2018	/ /	31/08/2018	56	080001		MN	0		
03/05/2018	02/06/2018	11/09/2018	21	090047	COBRO F/528 PALNT	US		41,000.00	
SALDO DEL DOCUMENTO								0	
DOC: FT F001-555									
08/05/2018	07/06/2018	08/05/2018	06	050037	CARMIN: LACA E HIDRC	US	31,600.00		
08/05/2018	/ /	31/05/2018	56	050001		MN		0	
08/05/2018	/ /	30/06/2018	56	060001		MN		0	
08/05/2018	07/06/2018	20/07/2018	21	070069	COBRO F/555 PLANT	US		31,600.00	
08/05/2018	/ /	31/07/2018	55	070002	CARMIN: LACA E HIDRC	MN	0		
SALDO DEL DOCUMENTO								0	
<b>SALDO DEL ANEXO: 523</b>								<b>0</b>	

Fuente: Sistema contable de la empresa

### 3. Diferencia horaria dificulta llamadas al exterior

El inconveniente de la diferencia horaria se da en los países asiáticos en donde tenemos algunos clientes con comportamiento de pago inadecuado y es necesario reforzar la cobranza con llamadas. Está representado por el 7% de la cartera de clientes de Pronex S.A.

## c) **Procedimiento**

### 1. Falta de planificación en comunicación con cliente

Sin considerar las ventas con carta de crédito, ni facturas asociadas con notas de crédito por mala calidad del producto, ni los adelantos recibidos que son gestionados por el área de exportaciones, ni las cobranzas del agente externo; se obtiene la siguiente información de gestión de cobranzas en el mes de marzo del 2018:

- # de clientes a contactar en un mes	50
- # de facturas por cobrar en un mes	88
- # de correos de cobranza enviados con estado de cuenta	40
- % de correos enviados sobre los que se debió contactar	80%
- Total por cobrar en un mes	\$3,437,613
- Total cobrado en un mes	\$1,861,850
- % del total por cobrar en un mes	54%

Adicionalmente, la responsable de cobranzas y pagos dedica el 80% de su tiempo en procesar la mayoría de las cuentas por pagar, lo cual incluye pagos anticipados sin facturas las mismas que debe regularizar con el sustento de la factura para concluir el asiento contable de cancelación. Esto por las directivas que recibe de la Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas.

### 2. Ingreso de información errada en el sistema integral

Las órdenes de compra aprobadas para producción y despacho se ingresan al sistema integral generando un número de pedido interno. Se encuentran errores en el ingreso de información, tales como omisión de fletes, información bancaria equivocada, Incoterm diferente al acordado en la orden e inclusive error en el precio. El porcentaje de esta falencia es del 3%

## d) **Personas**

### 1. Falta de capacitación y falta de compromiso

Se observa que, debido a los errores reincidentes en el ingreso de información en el sistema integral y en la facturación, los mismos que se han repetido en los dos últimos años, es necesario la capacitación del personal del área de exportaciones, así como

incentivar actividades que orienten a su mayor compromiso con la organización. Para este trabajo, solo se ha considerado la revisión de los documentos por parte del área de administración, contabilidad y finanzas que corregirán esta deficiencia.

### **2.2.2 Formulación del problema.**

Del análisis realizado desde la lluvia de ideas hasta el diagrama de Ishikawa, el problema que presenta la empresa es el deficiente control de créditos y cobranzas a clientes de exterior.

## **2.3 Objetivos**

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo de suficiencia profesional.

### **2.3.1 General.**

Mejorar el control de créditos y cobranzas a clientes del exterior.

### **2.3.2 Objetivos específicos.**

- Formalizar la política de créditos y cobranzas a clientes del exterior.
- Elaborar las funciones de los puestos involucrados en el control de créditos y cobranzas.
- Establecer el procedimiento de control de crédito.

## **2.4 Justificación**

El desarrollo del presente trabajo de suficiencia profesional es necesario porque se está descuidando la calidad de las cuentas por cobrar, incrementando el tiempo de retorno del efectivo, su consecuente cartera morosa y generando mayor gasto financiero. Asimismo, es importante que la empresa, aunque redituable, alcance la eficiencia en todos los procesos maximizando su rentabilidad y la de sus accionistas.

### **Beneficio para la organización**

- La mejora en el control de créditos y cobranzas es necesaria e importante porque minimizará el riesgo de impago.
- La empresa reducirá sus gastos financieros por deficiente control de créditos y cobranzas.

### **Beneficio para el área de exportaciones**

- Estimulará las ventas por el correcto relajamiento del crédito y ayudará a retener a los clientes con capacidad de pago.
- El área de exportaciones podrá clasificar su cartera de clientes con los reportes actualizados que le entregue el área de Administración, Contabilidad y Finanzas y mejorará su negociación en precio y condiciones de venta, según el comportamiento de cobro, envejecimiento de deuda y volúmenes de venta.

### **Beneficio para el área de Administración, Contabilidad y Finanzas**

- Con la mejora en el control de créditos y cobranzas este departamento mejorará progresivamente su periodo promedio de cobro de 73 días en el 2018 a la meta propuesta de 53 días para el 2023.
- Mejorará el uso de sus financiamientos debido a que disminuirá su inversión en cuentas por cobrar.

## **2.5 Alcances y limitaciones**

En este acápite se precisan las áreas involucradas en el proceso de cobranza y se describen las limitaciones que tendrá el trabajo de suficiencia.

### **2.5.1 Alcances**

- La mejora en el control de créditos y cobranzas a clientes de exterior, se desarrollará en las áreas de Exportaciones y Administración, Contabilidad y Finanzas, para lo cual se evaluará la información financiera, algunos expedientes de exportación y los reportes de facturas pendientes y cobradas hasta el 31 de diciembre del 2018.
- No incluye la empresa tercerizada.

### **2.5.2 Limitaciones**

- Los expedientes de exportación no se encuentran completos lo cual dificulta un análisis detallado.
- La cartera de clientes de la empresa no se puede publicar por ser información reservada y confidencial.

## **Capítulo 3. Marco Teórico**

En este capítulo se desarrollan las bases, términos del marco teórico y definiciones con los cuales se plantea la solución al problema analizado.

### **3.1 Definiciones conceptuales**

#### **3.1.1 Ventas.**

Las ventas permiten a las empresas generar sus utilidades. Los mercados requieren bienes y servicios que son atendidos por empresas de diferentes países, promoviéndose el comercio internacional, en este sentido, el autor Geoffrey, D. (2012) señala que una de las razones por las cuales las empresas se benefician del mercado internacional es “aprovechar las tasas de crecimiento más rápido en la demanda de otros mercados”, además añade que las compañías se especializan o adquieren habilidades para producir lo que no está disponible en el mercado externo, tal es el caso del carmín de cochinilla producto apreciado por su calidad en el exterior, Ysla, Z. (2016), y que “abastece el 90% de la demanda mundial”, Redacción Gestión, (2017).

#### **3.1.2 Cochinilla y carmín de cochinilla.**

La cochinilla es un insecto que vive en las pencas de los tunales, su nombre científico es *dactylopius coccus* y es conocido también como grana de cochinilla. Goza de gran valor comercial por el ácido carmínico de color rojizo que contiene.

El carmín de cochinilla es el nombre comercial derivado de esta materia prima, (Pérez, 2014). Este colorante se produce con diferentes concentraciones de ácido carmínico; en diferentes medios (solubles al agua o al aceite); entre otras diferencias. La variación técnica, principalmente el grado de concentración, lo establece el cliente.

#### **3.1.3 Factura comercial.**

Es el documento requerido por toda transacción internacional, documento que declara los bienes vendidos, el cual sirve para distintos trámites; “algunos países exigen una copia para pasar la aduana y es uno de los documentos financieros que se requieren en los pagos comerciales internacionales”. Cateora, P., Gilly, M; Graham, J. (2010).

Para los autores Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2010), la factura comercial es una “cuenta detallada de los bienes que el comprador recibe del vendedor. Contiene una descripción de los bienes, la dirección del comprador y del vendedor y los términos de la entrega y el pago. Muchos gobiernos usan este documento para determinar los impuestos”.

#### **3.1.4 Gasto financiero.**

El autor Calleja, F. en su libro Contabilidad 1 (p.296) describe que el gasto financiero es la cifra que se presenta después de la utilidad operativa en el estado de resultados. “Dicho importe son los intereses, comisiones bancarias y pérdidas en cambio de divisa extranjera, que la empresa ha pagado o pagará, y que corresponden al presente periodo de operaciones”.

#### **3.1.5 Préstamos bancarios.**

Los autores Lawrence, J. y Chad, Z. (2016), señalan que las instituciones bancarias utilizan comúnmente los “préstamos autoliquidables a corto plazo”, a fin de que la empresa pueda solventar sus necesidades de financiamiento orientados principalmente al stock de inventarios y de cuentas por cobrar. “A medida que la empresa convierte ambos en efectivo, se generan los fondos necesarios para retirar estos préstamos. En otras palabras, el uso al que se destina el dinero prestado proporciona el mecanismo a través del cual se paga el préstamo, de aquí el término autoliquidable”.

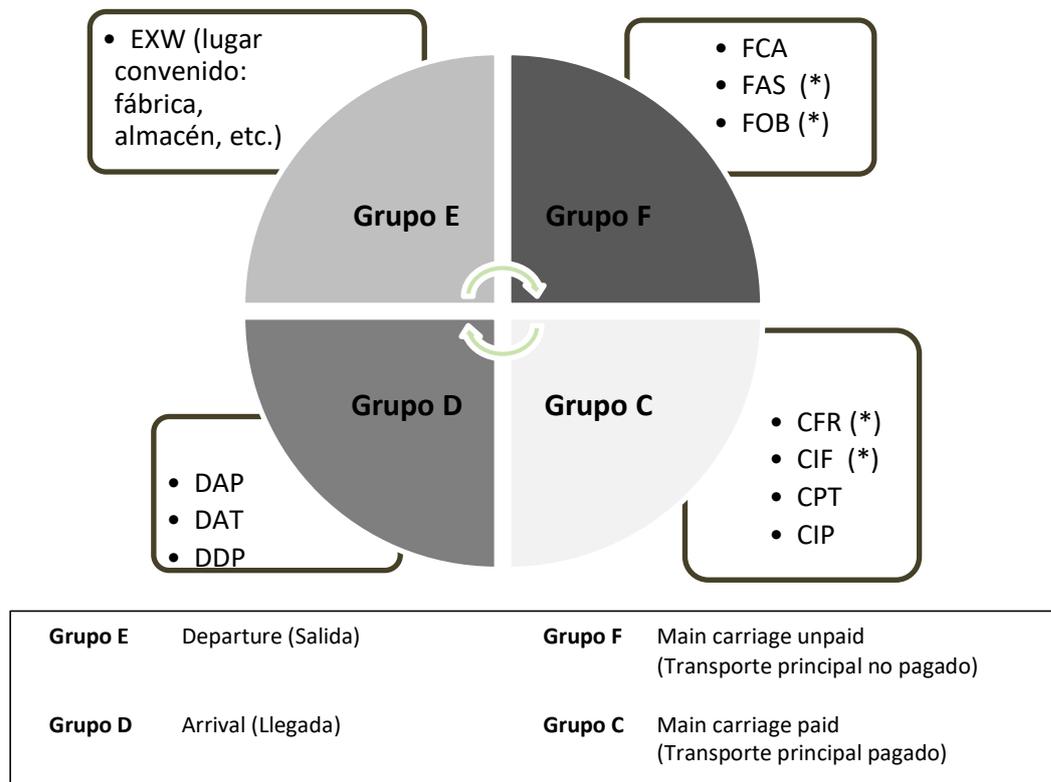
#### **3.1.6 Anticipo en el rubro de cuentas por cobrar. (Término utilizado en el trabajo de suficiencia profesional: Transferencias)**

La C.P.C. Hirache, indica que la subcuenta 122 “contiene los montos anticipados por clientes a cuenta de ventas posteriores. Esta partida es de naturaleza acreedora y se muestra en el Estado de Situación Financiera en el pasivo corriente\*.

#### **3.1.7 Incoterms (International Commercial Terms).**

Este término tiene como objetivo clarificar los costes y responsabilidades que le corresponden al exportador e importador, así como el momento de transferencia de riesgos de cada uno en la transacción comercial (Cristóbal, G., 2014).

En la imagen siguiente se describe brevemente los once Incoterms aprobados en el año 2010 por la Cámara de Comercio Internacional, vigentes a la fecha.



*Figura 20.* Incoterms 2010 publicado por la CCI  
Fuente: Internacionalización, mercados y empresa

Notas:

(\*) Utilizados en transporte marítimo únicamente

### 3.1.8 Cobranzas.

Las cobranzas de este plan de proyecto, se refieren a las que se efectúan a los clientes por los productos vendidos o sujetos a anticipos previos al despacho y no incluye cobranzas por préstamos a personal ni de accionistas.

En términos contables, Guajardo C. (2008) denomina a las cuentas por cobrar como, “recursos económicos propiedad de una empresa, que, al igual que cualquier activo, generarán un beneficio en el futuro”.

### 3.1.9 Cartera pesada.

La Superintendencia de Banca y Seguros, señala que la cartera pesada “corresponde a los créditos directos e indirectos con calificaciones crediticias del deudor de deficiente, dudoso y pérdida”

### **3.1.10 Cobranza dudosa.**

El abogado Alva, denomina cobranza dudosa a aquellas cuentas que demuestre la morosidad del deudor mediante la documentación que evidencia las gestiones de cobro luego del vencimiento de la deuda o que hayan transcurrido más de 12 meses desde la fecha de vencimiento (2009)

## **3.2 Metodología**

### **3.2.1 Administración de cuentas por cobrar.** (para el presente trabajo de suficiencia profesional: Política de Créditos y Cobranzas)

El contador público Vallado R. (2012), describe a Las cuentas por cobrar como “derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

El autor Cristóbal G. (2017) menciona que el medio de pago a seleccionar depende de variables de índole interno, es decir de la solvencia de las partes (comprador/vendedor), así como variables exógenas relacionadas al riesgo país y seriedad de las entidades bancarias. Por ello, se necesita analizar en profundidad todas las aristas que se pudieran presentar en la gestión del cobro-pago y llegar a un acuerdo sobre el medio o instrumento a elegir en la fase de negociación.

### **3.2.2 Selección y estándares del crédito.**

Para los autores Jaffe, J., Ross, S. y Westerfield, R. (2012), la importancia del análisis crediticio radica en las posibles pérdidas potenciales sobre las cuentas por cobrar, lo cual se registra como cobro dudoso o provisión para pérdidas.

Los mismos autores, determinan que, en los casos de clientes recurrentes “lo importante es controlar la cantidad de crédito que se ofrece inicialmente a cualquier cliente para que la posible pérdida sea limitada”, además sostienen que el mejor pronosticador de un pago futuro es “si ha pagado o no en el pasado”.

Los autores Gitman L. y Zutler Ch. (2016) sostienen que establecer el crédito supone la aplicación de técnicas para determinar a qué clientes asignarlo; lo cual “incluye evaluar la solvencia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la empresa, es decir, sus requisitos mínimos para otorgar un crédito”.

Los mismos autores proponen que, la técnica de evaluación de crédito llamada las cinco “C” del crédito, es necesaria aplicarla en solicitudes de crédito de mucho valor, debido al costo y tiempo que requiere dicho análisis. Las cinco C se basan en un análisis cuantitativo y cualitativo que son las siguientes:

1. Carácter o factor moral:

- Evaluación del historial crediticio interno y externo del cliente
- Evaluación del historial personal y crediticio de los accionistas y principales funcionarios del cliente.

2. Capacidad de administrar pagos

- Analizar los estados financieros del cliente, comparativamente de por lo menos dos periodos, determinando el diagnóstico de su situación financiera en general, pero principalmente respecto a su liquidez.
- Analizar el flujo de caja, determinando su razonabilidad.

3. Capital:

- Analizar comparativamente la relación Deuda/Patrimonio del cliente.

4. Colateral o garantías:

- En concordancia con los resultados de los procedimientos anteriores, establecer la viabilidad del crédito, dependiendo de cierto nivel de garantías que respalden la operación.

5. Condiciones de la industria o condición del entorno económico:

- Evaluar el ambiente económico en el que se desarrolla el sector económico al que pertenece el cliente
- Evaluar el ambiente social en el que se desenvuelve el cliente
- Evaluar las situaciones y relaciones internacionales que inciden en el desarrollo de las actividades del cliente.

Para Gitman L. y Zutter Ch. (2016), “los términos de crédito son las condiciones de venta para los clientes a quienes la empresa otorga un crédito”. Señalan que, “algunas empresas ofrecen descuento por pago de contado, es decir, una deducción porcentual del precio de compra que se paga en un periodo determinado”. Además, explican que, “el

negocio de cada empresa influye fuertemente en sus términos regulares de crédito. Si sus términos son más restrictivos que los de sus competidores, perderá negocio; si sus términos son menos restrictivos, atraerá clientes de poca calidad que probablemente no podrían pagar bajo los estándares de la industria“. Finalmente, estos autores concluyen que, “una empresa debe competir con base en la calidad y el precio de sus productos y servicios, no de sus términos de crédito. Por lo tanto, sus términos regulares de crédito deben coincidir con los estándares de la industria, pero los términos de cada cliente deben reflejar el grado de riesgo del mismo”.

Con relación a las políticas de crédito y cobranza, Van Horne y Wachowicz (2010) señalan que, “el procedimiento de crédito y cobro, determina la magnitud y calidad de la posición de sus cuentas por cobrar”.

### **3.2.3 Supervisión del crédito**

Los autores Jaffe, J., Ross, S. y Westerfield, R. (2012) sostienen que los créditos que otorga la empresa se registran contablemente como cuentas por cobrar, crédito comercial, que, en muchos casos, representan una inversión importante de sus recursos financieros. Los mismos autores establecen que la supervisión en el control de los pagos se establece con el periodo promedio de cobro.

En la supervisión de las cobranzas, para Lawrence, J. y Chad, Z. (2016) el factor clave a considerarse es “la revisión continua de las cuentas por cobrar de la empresa para determinar si los clientes están pagando de acuerdo con los términos establecidos”. Asimismo, expresan que “los pagos retrasados son costosos para la empresa porque alargan el periodo promedio de cobro, aumentando así su inversión en las cuentas por cobrar”.

### **3.2.4 Reportes de cobranzas.**

Los autores Gitman, L. y Zutter, Ch. (2016), señalan que el reporte de calendario de vencimientos es una técnica de supervisión de crédito que “clasifica las cuentas por cobrar en grupos, según el momento en que se generaron” cuya intención es permitir a la empresa ubicar los problemas, pudiendo asociarse a “la contratación de un nuevo gerente de créditos, la aceptación de una nueva cuenta que realizó una gran compra a crédito pero que aún no ha pagado o una política de cobro ineficaz”

Sánchez, L. (2015) señala que, uno de los componentes del control interno COSO se basa en los reportes operativos de información de calidad los cuales “ayudan a

identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades”.

### **3.2.5 Manual de Organización y Funciones.**

Los autores Bohlander, G. y Snell, S. establecen que la división correcta del trabajo contribuye a la “eficiencia, especialización y la efectividad potencialmente mayor de la organización” para lo cual es necesario, para efectos de este trabajo, rediseñar los puestos previo análisis, descripción y especificación del puesto; que contribuyan con el mejor desempeño de la organización a la vez que motiven y satisfagan a sus empleados en un ámbito de constantes cambios en el mercado mundial.

Los pasos a seguir para el diseño del puesto sugerido por los especialistas Bohlander, G. y Snell, S. son:

- a) Análisis del puesto: es el proceso de obtención de información de “todos los parámetros de un empleo, sus responsabilidades básicas, las conductas, las habilidades y los requerimientos físicos y mentales de las personas que lo hacen. Esto debe incluir las herramientas para realizar el trabajo, el entorno y los tiempos en que se debe hacer.

Dentro de las fuentes de información para el análisis del puesto se encuentran:

- Entrevistas: que se realiza por separado a cada trabajador.
- Cuestionarios: similares a la entrevista, pero el trabajador lo completa en forma individual.
- Observación: el analista de puestos o supervisor puede conocer sobre el puesto al observar y anotar en un formato estandarizado las actividades de quienes lo ocupan.
- Diarios: es el registro de actividades por trabajador.

Cualquiera que sea el método usado, el responsable del análisis del puesto debe validar la exactitud de la información.

- b) Descripción del puesto, que detalla las tareas generales, deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo. En líneas generales, contiene como mínimo tres partes: 1. Título del puesto y su ubicación, 2. Una sección de “identificación” de puesto que incluye a quién le reporta, código del puesto y salario y, 3. Una sección de los deberes del puesto.

- c) Especificación del puesto, describe con detalle los conocimientos específicos, habilidades, capacidades y otros atributos para el puesto. (títulos, experiencia)

### **3.2.6 Gestión por Procesos**

Los autores Krajewski, Ritzman y Malhotra (2013, p. 4, 121) definen como proceso a una actividad con entradas y salidas que “puede tener su propio conjunto de objetivos, involucrar un flujo de trabajo que va más allá de las fronteras departamentales y requerir recursos de varios departamentos”.

Asimismo, establecen que los procesos ayudan a documentar y comprender el desempeño del trabajo y a identificar fallas que se convertirán en oportunidad de mejora para implantar un nuevo proceso.

Carrasco, J. define que “la gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”. Más adelante, agrega que, desde el punto de vista sistémico, ayuda en la productividad y control de gestión, mejorando los resultados como: costo, tiempo y calidad. Asimismo, considera esencial la “administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología” (2009, p.22, 23).

#### Capítulo 4. Desarrollo del proyecto

Tabla 20.

TSP - Matriz de consistencia para las soluciones planteadas

Problema / Causa	Objetivo	Marco Teórico	Solución Propuesta	Dirigido a:
Problema: Deficiente control de créditos y cobranzas a clientes del exterior	Mejorar el control de créditos y cobranzas a clientes del exterior	Todo el capítulo 3.	Proponer herramientas que aseguren el control crediticio y las cobranzas	Gerente General y Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas
Causa 1. Deficiente análisis crediticio Causa 6. Reporte deficiente de cobranzas	Formalizar la política de créditos y cobranzas a clientes del exterior	3.2.1 Administración de Cuentas por Cobrar 3.2.2 Selección y estándares del crédito 3.2.3 Supervisión del crédito 3.2.4 Reportes de Cobranzas	Crear la política de créditos y cobranzas, su respectivo comité y los reportes de cobranzas.	Gerente General, Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas
Causa 4. Falta de planificación en comunicación con el cliente. Causa 5. Registro desactualizado de clientes	Elaborar las funciones de los puestos involucrados en el control de créditos y cobranzas	3.2.5 Manual de Organización y Funciones	Establecer las funciones para los cargos: asistente de administración y finanzas y Gerente de Administración y Finanzas e incorporar a un analista crediticio y su manual de organización y	Area de Administración, Contabilidad y Finanzas
Causa 2. Despacho de mercadería a clientes con facturas vencidas de pedidos previos. Causa 3. Facturas mal emitidas	Establecer el procedimiento de control de créditos	3.2.6 Gestión por Procesos	Procedimiento y diagrama de flujo para validar las guías y facturas a clientes del exterior	Area de Exportaciones y de Administración, Contabilidad y Finanzas

Fuente: Modelo Metodológico Dra. Jéssika Vásquez. Información María Motta

## 4.1 Alternativas de Solución

En los siguientes puntos se presentan las soluciones para cada uno de los objetivos que resolverían las causas del deficiente control de créditos y cobranzas a clientes del exterior.

### 4.1.1 Formalizar la política de créditos y cobranzas a clientes del exterior

#### Alternativa a) Diseñada y manejada internamente

Este documento describirá las directrices con las que se regirá la evaluación de crédito y el proceso de cobranzas, la misma que será abordada entre la gerencia General, la gerencia de Administración, Contabilidad y Finanzas y el analista crediticio.

El soporte de la evaluación será complementado con la adquisición de reportes crediticios de verificación de empresas.

En la tabla 21 se presenta el presupuesto para el desarrollo del objetivo 1 planteado en la alternativa a) con las siguientes consideraciones:

- El presupuesto se ha calculado en moneda Dólares Americanos debido a que los ingresos por ventas son en un 95% por dicha moneda y el pago de la materia prima y otros insumos también.
- En la columna costo unitario se consigna el precio de la hora trabajada que incluye todos los sobrecostos laborales. El cálculo de la hora trabajada se detalla en el anexo 5.

En la tabla 22 se muestra el costo de implementación de la alternativa a) del proyecto, el cual incluye el costo anual de la contratación del analista de crédito, el sueldo ofrecido se detalla en el anexo 6 y es el que la empresa estaría dispuesta a pagar; también incluye la adquisición de los reportes de validación de empresas cotizado por la Cámara de Comercio de Lima, estimando que se usarán 100 reportes por año.

Cálculo de reportes por año:

Cientes totales	200	
(-) clientes nacionales	-15	
(-) clientes 100% adelanto	-45	
(-) clientes buenos	-9	
(-) clientes buenos-tercerizado	-18	
(-) clientes ventas < \$ 7,000.-	-13	
(-) clientes L/C	-4	
(+) nuevos clientes	+4	Total reportes: 100

Tabla 21.  
Presupuesto para el desarrollo del objetivo 1 del proyecto, alternativa a)

Item	Partida	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Parcial	Costo Total
<b>1</b>	<b>Desarrollo</b>			USD	USD	USD
1.01	<b>Objetivo específico 1. Formalizar la política de créditos y cobranzas a clientes del exterior</b>					
1.01.01	Gerente General	hh	1	78.4	78.4	
1.01.02	Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas	hh	20	17.9	358.0	
1.01.03	Jefe Contable	hh	10	14.3	143.0	
1.01.04	Asistente de administración y finanzas	hh	100	9.1	910.0	1,489.4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22.  
Presupuesto anual de recursos derivados de la implementación del proyecto, alternativa a)

Item	Partida	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Anual
<b>1</b>	<b>Implementación</b>				
	<b>Objetivo específico 1. Formalizar la política de créditos y cobranzas a clientes del exterior</b>				
1.01	Analista de créditos	Planilla	12	2,500.0	30,000.0
1.02	Reportes comerciales crediticios	reporte	100	127.6	12,762.9
				<b>USD</b>	<b>42,762.9</b>

Fuente: Elaboración propia

## Alternativa b) Diseñada y manejada externamente

Tercerizar la evaluación crediticia a través del seguro de crédito a la exportación. Las compañías de seguro de crédito a la exportación evalúan la solvencia económica de los importadores y, según la calidad de la cartera, puede cubrir hasta el 90% de la venta. La prima aproximada es del 0.25% del valor asegurado. Este porcentaje dependerá de la calidad de la cartera y de las condiciones de venta. Asimismo, la aseguradora cobra su servicio de evaluación crediticia para cada uno de los clientes con crédito aprobado o no, y es el asegurado, quien debe pagar una tarifa fija única anual por el costo de estudio crediticio de cada cliente, el cual varía entre USD 70.00 a USD 90.00. Una observación importante es que, el seguro de crédito contempla el cumplimiento estricto de las órdenes de compra.

Cabe mencionar que la empresa Secrex Compañía de Seguro de Créditos y Garantías S.A. sí ofrece póliza individual, enfocado únicamente a pequeñas y medianas empresas con ventas anuales hasta USD 30 millones, importe que la empresa Pronex SA excede.

La información descrita en la alternativa b) se obtuvo de la revisión de la póliza de seguro de crédito a la exportación de Insur S.A., de información de Secrex S.A. y de Coface Chile S.A.

Tabla 23.

*Presupuesto para el desarrollo del objetivo 1 del proyecto, alternativa b)*

Item	Partida	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Parcial	Costo Total
<b>1</b>	<b>Desarrollo</b>			USD	USD	USD
1.01	<b>Objetivo específico 1. Formalizar la política de créditos y cobranzas a clientes del exterior</b>					
1.01.01	Gerente General	hh	1	78.4	78.4	
1.01.02	Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas	hh	20	17.9	358.0	
1.01.03	Jefe Contable	hh	10	14.3	143.0	
1.01.04	Asistente de administración y finanzas	hh	100	9.1	910.0	1,489.4

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 24 se observa el presupuesto anual de recursos derivados de la implementación del proyecto, elaborado bajo las siguientes consideraciones:

- Proyección de ventas del año 2019 con un incremento del 3% en comparación con el año 2018.

El incremento de ventas en 3% anual, se basa en las perspectivas de crecimiento del PBI para nuestro país, que para el 2019 el Banco Mundial estima alcanzaremos el 3.8% (Gestión, 2019). Dicho incremento se observará, principalmente, en las ventas a los mercados de China y Rusia que fueron los destinos con mayor crecimiento, con una tasa del 25% y 21% en el 2018 respecto al año anterior.

Asimismo, se consideró que el PBI de China 2019 será de 6.2% según informe del Banco Mundial manteniendo un crecimiento mayor que los países desarrollados, y el PBI de Rusia que creció 2.8% en el 2018 (Europapress, 2019).

- Las ventas al crédito al exterior del 83.76% se obtiene al deducir el 8% de ventas domésticas y el 8.24% de ventas con forma de pago 100% adelantadas.
- Se considera que en un año se requerirán 144 reportes crediticios y su costo unitario asciende a USD 80.00 cotizado por Insur S.A.

Cálculo de reportes por año:

Clientes totales	200
(-) clientes nacionales	-15
(-) clientes 100% adelanto	-45
(+) nuevos clientes	+4
Total reportes	144

- Según lo indicado por la aseguradora, el seguro cubrirá hasta el 90% de las ventas anuales y el pago promedio de la prima es del 0.25% del total facturado al crédito.

Tabla 24.

Presupuesto anual de recursos derivados de la implementación del proyecto, alternativa b)

#	Detalle	Venta al Crédito Proyectado 2019	Total USD
	Proyección de ventas 2019 USD 46,241,286 * 1.03 = USD 47,628,525		
1	Evaluación crediticia y seguro de crédito a la exportación		
	Ventas al crédito: 83.76%	39,893,653	
	Reportes crediticios: 144 * \$80.-		11,520
	Prima total 0.25% del 100% venta a crédito		99,734
	<b>Precio Total USD</b>		<b>\$ 111,254</b>

Fuente: Elaboración propia

Nota: La cotización de la prima y costo de reportes se detalla en el anexo 7.

Tabla 25.

Cuadro comparativo de propuestas

Alternativa	Costo del desarrollo del proyecto USD	Costos derivados de implementación USD	Desarrollo

a)	1,489	42,763	Interno
b)	1,489	111,254	Externo

Fuente: Elaboración propia

Información de la alternativa b)

Las imágenes que se presentan a continuación son un extracto de la póliza de seguro de crédito a la exportación de la aseguradora Insur S.A.



**Resumen**  
**Póliza de Seguro de Crédito a la Exportación**

**Riesgos Cubiertos**

Cubre las pérdidas netas definitivas que pueda sufrir el Asegurado como consecuencia de la insolvencia, declarada o presunta, de los clientes señalados en las Condiciones Particulares de la póliza de acuerdo a lo estipulado en el artículo 14° de las Condiciones Generales (artículo 1° de las condiciones generales "Objeto del Seguro"). La póliza podrá contemplar las cláusulas adicionales de Riesgo Político y de Créditos Impagos por Causa de Terremoto y las cláusulas especiales de Cobertura Riesgo Político, Cobertura Automática Primera Venta Clientes y Cobertura desde Embarque cuando corresponda.



**ARTÍCULO 2: Formación del Contrato**

La propuesta de seguro suscrita y remitida por el Asegurado, las presentes condiciones generales, las condiciones particulares y las declaraciones sobre los créditos concedidos, forman parte integrante de este contrato de seguro.

Las condiciones de venta, las órdenes de compra, las facturas, guías de remisión y cartas de porte o conocimientos de embarque empleados por el Asegurado, también forman parte integrante de la póliza.

El seguro se basa en la veracidad de las declaraciones y de la información entregada por el Asegurado. Al proponer o al aprobarse un límite para un deudor cualquiera, el Asegurado y eventualmente el cesionario, reconocen implícitamente que en ese momento ningún indicio les hace prever una quiebra o insolvencia de dicho cliente.

**ARTÍCULO 3: Montos Asegurados y Porcentajes de Cobertura**

#### ARTÍCULO 4: **Proposición de Riesgos**

El Asegurado comunicará a la Compañía en formulario proporcionado por ésta que formará parte integrante de la póliza, la identificación completa de todos sus clientes, antigüedad de

Insur S.A. Compañía de Seguros  
Av. Pardo y Aliaga 699 • Oficina 302 • San Isidro • Lima • Perú • Teléfono: (511) 616 4141 • Fax: (511) 616 4142 • [www.segurobelinsur.com](http://www.segurobelinsur.com) 3 de 19

  
Sergio Antonio Muñoz Ibañez  
Gerente General  
Insur S.A. Compañía de Seguros



las relaciones comerciales existentes, las condiciones de venta, las garantías que tienen los créditos, los créditos vigentes y los límites de crédito que desearía convenir.

Asimismo, enviará la información comercial obtenida sobre dichos clientes y cualquier situación de impago de ellos de la que tuviere conocimiento.

El estudio y análisis de los créditos, compilación de antecedentes y formación de los expedientes de los clientes del Asegurado, permitirá el cobro de un derecho por parte de la Compañía. Todo crédito analizado podrá originar el cobro y pago del derecho antes señalado, aun cuando, para los efectos del seguro, la solicitud de crédito para algún cliente sea rechazada por la Compañía.



En cualquier tiempo el Asegurado tendrá el derecho de solicitar aumentos o reducciones de los límites de crédito aprobados. En caso que el Asegurado solicite un aumento, deberá proporcionar a la Compañía la información mencionada en el párrafo 2° del artículo anterior. De la misma forma, la Compañía se reserva el derecho de reducir o cancelar el límite inicialmente concedido mediante comunicación por escrito enviada al Asegurado, o a su Corredor de Seguros si ha contratado la póliza a través de un intermediario autorizado.

Figura 21. Extracto póliza de seguro de crédito a la exportación

Fuente: Página web Insur

De la tabla 25 y del extracto de la póliza de seguro de exportación se puede deducir lo siguiente:

- Los costos derivados de la implementación de la alternativa a) es menor con respecto a la alternativa b)
- La alternativa a) se desarrollará internamente lo que incluye un mejor control de la información confidencial con referencia a la alternativa b).

- La alternativa b) considera parte integrante de la póliza, las guías de remisión, orden de compra y los documentos de exportación. Esto es una desventaja para Pronex S.A. debido a los errores continuos que presenta en los documentos mencionados.

Por lo indicado se concluye que la alternativa a) que considera el diseño y manejo interno de la política de créditos y cobranzas a clientes del exterior de Pronex S.A. es ampliamente favorable con respecto a la alternativa b), por lo cual se descarta esta última opción.

#### ***4.1.1.1 Desarrollo de la política de créditos y cobranzas.***

En el desarrollo de la política de créditos y cobranzas participaron la gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas, el jefe contable y la asistente de administración y finanzas.

	<b>PRONEX S.A.</b>	Fecha Página	<b>08/02/2019</b> <b>1/3</b> Sustituye a:
	Política de Créditos y Cobranza Comerciales	Fecha Página	

## Política de Créditos y Cobranza Comerciales

### **Misión**

La gerencia de Administración, Contabilidad y Finanzas es el responsable de velar por una alta calidad en sus cuentas por cobrar. No obstante que la empresa deba otorgar crédito a todos los posibles solicitantes, la gerencia de Administración, Contabilidad y Finanzas tendrá la potestad de descartar el crédito a los clientes que registren amplia morosidad sin amenazar la relación con el área Comercial.

### **Objetivo**

Esta política tiene por objetivo establecer los lineamientos para analizar, otorgar, ampliar, disminuir o negar el crédito a los clientes.

### **Objetivo específico**

- Mantener menos de un 5% de cuentas de crédito pendientes vencidas con respecto a las ventas anuales
- Mantener un periodo promedio de cobro debajo de los 60 días.
- Mantener al día los estados de cuenta de clientes.
- Disminuir la cartera pesada a 0.3% respecto a las ventas totales anuales.

### **Alcance**

El alcance es para las ventas a las empresas domésticas y del exterior.

### **Condiciones de Venta**

Se procederá con la identificación de dos tipos de clientes:

- Clientes nuevos: cuyas compras son hasta tres veces al año, salvo que el nuevo cliente pertenezca a un grupo económico.
- Clientes recurrentes: cuyas compras son mayores de tres veces al año.

Las condiciones para cada tipo de cliente son:

<b>Tipo de cliente</b>	<b>Forma de Pago</b>	<b>Plazo de Cobro</b>	<b>Fundamento</b>
Cliente nuevo	- Transferencia bancaria - Carta de Crédito	- 70% a 100% de adelanto - A la vista.	- No existe historial de pagos. - Bajo poder del comprador
Cliente recurrente	- Transferencia bancaria - CAD	Definido por la Gerencia General o el Comité de Créditos	- Uso y costumbres del mercado. - Histórico de pagos. - Evaluación crediticia

Para toda venta al exterior se emitirá factura electrónica debidamente validada por la gerencia de Administración, Contabilidad y Finanzas, con envío en físico por Courier para aquellos clientes que lo soliciten. De existir alguna discrepancia luego de la facturación, será compensada con una nota de crédito o débito o contra factura emitida por el cliente, según corresponda, cuyo importe será autorizado por la gerencia general y el tipo de documento a utilizar será decidido por la gerencia de Administración, Contabilidad y Finanzas.

**Importante:** el plazo de pago del crédito regirá a partir de cualquier de los siguientes eventos, según se defina en la orden de compra y será considerado en días calendario.

- Fecha de emisión del conocimiento de embarque
- Fecha de emisión de factura
- A la entrega de documentos de exportación al banco
- A la entrega de la mercadería considerando su entrega a los 15 días de la fecha de embarque.

#### **Aplicación de Intereses y Gastos o Descuentos**

- La empresa ve por conveniente no cobrar intereses por retraso en las cobranzas.
- No se ofrecerá descuentos por pronto pago.
- En caso que el cliente solicitara algún descuento, lo evaluará y decidirá el gerente general.
- Los gastos bancarios ocasionados por mala gestión de pago que genere el cliente, serán transferidos al cliente.

#### **Criterios de aprobación y apertura de líneas de crédito a clientes recurrentes**

##### Criterios para apertura y/o mantenimiento de la línea de crédito

- Haber tenido como mínimo tres compras en el último año.
- Haber cumplido con el pago en el plazo acordado en el periodo anterior.

##### Fijación del límite de crédito

- Será el promedio más el 10% de las ventas del año anterior, a ser evaluado por Comité de Crédito.

### Ampliación de línea de crédito

Será definido por el Comité de crédito.

Se utilizará la siguiente tabla referencial:

Detalle	Límite de Ampliación
Hasta USD 100,000.-	+ 5%
USD 100,001.- a USD 500,000.-	+ 10%
USD 500,001.- a más	+ 15% - 20%

### **Comité de Crédito**

- Conformado por el analista de créditos (que será incorporado al momento de la implementación), la gerencia de administración contabilidad y finanzas que estará a cargo del análisis crediticio y el gerente general quien presidirá el comité.
- El gerente general solicitará por escrito la reunión del Comité de Crédito y detallará los datos de la compañía a analizar para recabar la obtención de la información necesaria para la evaluación.
- Se usarán fuentes de verificación crediticia tales como: la Cámara de Comercio de Lima y Buró de Crédito.
- De esta forma se reevaluará las líneas actuales de crédito las mismas que pueden incrementarse o disminuirse según lo establezca el Comité de Créditos.
- Quorum mínimo será de dos integrantes.
- El comité de crédito supervisará el control de crédito.

Con los criterios indicados se busca detectar el compromiso real de pago y la solvencia del cliente para concretarlo.

### **Procedimiento de cobranza**

- 5 días antes de la fecha de vencimiento de la factura se procede al envío de correos electrónicos para recordar al cliente de la factura por vencer y solicitar el pago de la misma; se inicia un periodo para subsanar cualquier posible error que pueda estar impidiendo el pago de la factura (el área de tesorería no ha recibido la factura, orden de pago emitida pero no recibida, etc.) o en caso de ser necesario acordar algún tipo de plan de pago encaminado a evitar el impago de la factura. La duración estimada de este proceso será de 30 días como máximo.
- El gestor de cobranza llevará un registro de las facturas por cobrar, sus vencimientos, el envío de estados de cuentas, llamadas y demás cuadros que le faciliten su tarea de cobro.
- Transcurrido el tiempo de 30 días, si no se ha recibido el abono parcial o total del importe adeudado, o no se ha llegado a un acuerdo, se procederá a reportar a la gerencia de Administración, Contabilidad y Finanzas para que decida al respecto, teniendo la facultad de retener sus despachos para continuar con la negociación de cobranza por parte de esta gerencia.

### **Retención de despacho de pedidos**

La retención en la atención de pedidos pudiera darse por cualquiera de las siguientes causas:

- Morosidad excesiva.
- Conocimiento de indicios del cliente que indiquen un grave riesgo para la empresa.

### **Disminución y Anulación de línea de crédito.**

Se debe evitar en la medida de lo posible anular la línea de crédito de un cliente.

En el caso de clientes que vayan disminuyendo solvencia o prolongando sus pagos, se les puede dar opción de trabajar con cartas de crédito financiadas.

### **Agencia de cobranza externa**

Para las facturas con más de 8 meses de vencida, luego de haber agotado esfuerzos para el cobro de la factura, se contratará el servicio de una agencia de cobranza externa.

### **Devolución de Mercadería**

- Toda devolución de mercadería debe ser autorizada por la gerencia general, el método de la devolución debe darse, en principio, en el régimen de reimportación de mercancías (no se paga derechos arancelarios y se devuelve el drawback con los intereses generados). La decisión final la tendrá el cliente, quien pudiera optar por la devolución mediante importación definitiva.
- El área de Exportaciones debe comunicar por escrito el detalle de la devolución al área de Administración, Contabilidad y Finanzas.

### **Ética profesional**

- Se considera pilares de la empresa, la confidencialidad, integridad y el compromiso en el desempeño de las funciones encomendadas.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
María O. Motta Paz	Gladis B. Paiva Cruz	Gerente General

#### **4.1.1.2 Crear reportes de cobranzas.**

Alternativa a) Debido a que el programa contable de la compañía contiene información insuficiente para el control de las facturas por cobrar, se plantea preparar cuadros con la información relevante para dicho monitoreo a desarrollarse en hojas de cálculo Excel con funciones avanzadas. Es un paquete incluido del Microsoft Office que no tiene costo adicional para la empresa.

Alternativa b) El manejo de la información de clientes, los créditos y cuentas por cobrar es confidencial, lo cual, no se puede delegar a un agente externo, por lo tanto, no existe otra alternativa de solución.

En la tabla 26 se muestra un extracto del reporte de cobranzas de la alternativa a) que registra el detalle de las facturas con la siguiente información relevante sugerida para esta solución:

- Incoterm
- Fecha de embarque
- Fecha de vencimiento: incluye dos vencimientos para las condiciones de pago establecidas en dos amortizaciones.
- Forma de pago
- Fecha programada de pago
- Fecha de vencimiento real
- Días vencidos de facturas por cobrar
- Días de retraso de facturas pagadas.
- Notas: indica el seguimiento de la cobranza.

Las tablas 27 y 28 muestran las cuentas vencidas de 30 a 60 días y de 61 a 90 días extraídos con tablas dinámicas del registro general de cuentas por cobrar, los mismos que pueden agruparse por cliente.

Tabla 26.

Extracto del nuevo registro de cuentas por cobrar

CLIENT	DO	DOC. No	DOC. DATE	V.O.	INCOTERM	SHIP. DATE	DUE DATE	DUE DATE 2	SCHED. PA Y. DATE	DETAIL	TOTAL USD	TERM	PAYM. D.1	AMOUNT PAID 1. USD	PAYM. D.2	AMOUN T PAID 2. USD	OVERDUE	POR COBR	DIAS VENCIDO	NOTAS
Cliente UY	FT	F001-1360	26/12/18	SN	CPT MONT	04/01/19	23/01/19			NORBIXI	20,610.00	FT 30 D	13/03/19	20,610.00				0.00	-47	25/2: pagará sem.11.03
Client KR	FT	F001-1363	26/12/18	SN	CPT INCHE	30/12/18	14/01/19		11/02/19	ACIDO C.	19,100.00	CE	13/02/19	19,100.00				0.00	-30	no rpt. 07/02: pagará sem 11.2
Cliente UY 2	FT	F001-1359	26/12/18	006	CPT MONT	02/01/19	24/02/19		11/03/19	NORBIXI	1,850.00	FT 60 D	08/03/19	1,850.00				0.00	-12	
Cliente EG	FT	F001-1385	02/01/19	SN	CIP CAIRO	19/01/19	02/02/19			NORBIXI	31,800.00	CAD					-39	31,800.00	vencido	Llamar
Cliente GE	FT	F001-1374	28/12/18	24047	FOB	06/01/19	26/02/19			CARMIN	58,030.00	FT 60 D	26/02/19	58,030.00				0.00	0	
Cliente GE	FT	F001-1376	28/12/18	24047	FOB	06/01/19	26/02/19			CARMIN	203,450.00	FT 60 D	26/02/19	203,450.00				0.00	0	
Cliente BR	FT	F001-1338	12/12/18	G280	CPT GUARI	15/12/18	12/03/19			CARMIN	84,500.00	FT 90 D					-1	84,500.00	vencido	
Cliente BE	FT	F001-1326	10/12/18	CA18	CPT BRUSS	12/12/18	08/02/19			NORBIXI	14,772.50	FT 60 D	12/02/19	14,772.50				0.00	-4	
Cliente IT	FT	F001-1331	10/12/18	922/0	CPT MILAN	12/12/18	10/02/19			CARMIN	33,299.00	60 D SD	05/03/19	26,239.00				7,060.00	-31	11.3: email sld
Cliente JP	FT	F001-1335	10/12/18	43391	CPT OSAKA	12/12/18	27/12/18			NORBIXI	13,000.00	CE	11/01/19	13,000.00				0.00	-15	
Cliente KR	FT	F001-1336	10/12/18	J18-1	CPT INCHE	12/12/18	10/03/19			CARMIN	2,112.50	FT 90 D	11/03/19	2,112.50				0.00	-1	FT error vct, cl incómodo
Cliente BE	FT	F001-1332	10/12/18	SN	CPT BEOGF	12/12/18	27/12/18			CARMIN	4,210.00	CE	28/01/19	4,210.00				0.00	-32	
Cliente CN 1	FT	F001-1316	06/12/18	5234	CPT QINGC	11/12/18	05/01/19		18/03/19	CARMIN	25,500.00	FT 30 D					-67	25,500.00	vencido	13/03: pagará sem.18.03.
Cliente GE 2	FT	F001-1318	06/12/18	45030	CPT	06/12/18	05/01/19			CARMIN	229.74	FT 30 D	07/01/19	229.74				0.00	-2	
Cliente IN	FT	F001-1315	05/12/18	6548	CFR CASAE	07/12/18	04/01/19			CARMIN	9,240.00	FT 30 D	15/01/19	9,240.00				0.00	-11	
Cliente UK	FT	F001-1311	04/12/18	46972	CIP CHARL	06/12/18	18/01/19		30/01/19	CARMIN	111,500.00	FT 45 D	06/02/19	111,500.00				0.00	-19	p fin ene. Remind 01.02.
Cliente AU	FT	F001-1298	28/11/18	6574	DAT SYDNI	04/12/18	04/02/19			CARMIN	120,120.00	60 D SD	04/03/19	120,120.00				0.00	-28	
Cliente FR	FT	F001-1299	28/11/18	54-56	CPT CHARL	30/11/19	28/12/18			CARMIN	41,400.00	FT 30 D	12/02/19	41,400.00				0.00	-46	4.2 email, no responde
Cliente RU	FT	F001-1289	27/11/18	APPEI	FOB	02/12/18	26/01/19			CARMIN	82,000.00	FT 60 D	30/01/19	82,000.00				0.00	-4	
Cliente US	FT	F001-1291	27/11/18	11040	CPT	02/12/18	27/12/18			CARMIN	82,280.96	FT 30 D	04/03/19	82,280.96				0.00	-67	
Cliente BU	FT	F001-1295	27/11/18	4	CPT SOFIA	29/11/18	27/12/18			CARMIN	1,884.00	FT 30 D	09/01/19	1,884.00				0.00	-13	
Cliente US	FT	F001-1296	27/11/18	58769	FOB	01/12/18	30/01/19			ANTOCIA	74,400.00	60 D SD	04/03/19	74,400.00				0.00	-33	20.2: espera rpta inspec carga
Cliente US	FT	F001-791	02/07/18	4754	CPT MX All	05/07/18	30/09/18		08/01/19	CARMIN	82,877.50	FT 90 D	08/01/19	48,200.00	30/01/19	34,677.50		0.00	-122	21.12: Llamad, reprogram pag
Cliente BR	FT	F001-1245	12/11/18	SN	FOB	15/11/18	27/12/18	26/01/19		CARMIN	70,700.00	45 D 50%	04/01/19	35,350.00	31/01/19	35,350.00		0.00	-7	

Tabla 27.

Facturas vencidas: 30-60 días

FACTURAS VENCIDAS	VENCIDA DE 30 A 60 DIAS
-------------------	----------------------------

CLIENTE	POR COBRAR USD	NOTES
Cliente México	99,090.00	24/01: enviará f.prog.pag
Cliente España	23,609.36	
Cliente España 2	9,440.00	
Cliente Francia	41,400.00	Vacac.
Cliente China 1	62,400.00	24/01: feriado año nvo cn
Cliente China 2	25,500.00	Esperar retorno año nvo cn
Cliente Países Bajos	16,524.00	
Cliente Hong Kong	2,580.00	
Cliente Corea del Sur	7,800.00	
<b>Total general</b>	<b>288,323.36</b>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 28.  
Facturas vencidas: 61-90 días

FACTURAS VENCIDAS		VENCIDA DE 61 A 90 DIAS
CLIENTE	Suma de POR COBRAR USD	NOTES
Cliente China 1	19,100.00	F.prog.pago 18/02
Cliente EEUU	74,400.00	
Cliente EEUU 2	17,450.00	
Cliente Reino Unido	27,720.00	No había recibido doc.
Cliente Italia	60,521.27	
Cliente México 2	19,720.00	Reprog.pago
Cliente Corea del Sur	6,975.00	
Cliente Chile	11,685.00	
Cliente Paraguay	20,610.00	
Cliente España	23,490.00	
Cliente Reino Unido	15,000.00	
Cliente Australia	10,126.00	
Cliente España 2	9,184.94	
Cliente Bélgica	14,772.50	
Cliente Polonia	1,765.00	
Cliente EE UU	3,298.00	
Cliente China	42,500.00	
<b>Total general</b>	<b>378,317.71</b>	

Fuente: elaboración propia

#### 4.1.2 Elaborar las funciones de los puestos involucrados en el control de créditos y cobranzas.

La identificación de necesidades y personal que se requiere para mejorar el control de créditos y cobranzas a clientes del exterior, que es una actividad confidencial de la empresa, se realizaría con mayor precisión y en menor tiempo con personal propio del área involucrada, por lo tanto, no existe otra alternativa de solución.

Las funciones que proponemos, formaría parte del documento normativo interno que contribuirá a la realización y uniformidad de las labores orientadas a la mejora en la comunicación con el cliente y la cobranza respectiva, causa 9 del balance score card; asimismo resolverá las causas 7 y 8 indicadas en la perspectiva de procesos de dicho cuadro de mando integral.

**4.1.2.1 Desarrollo de las funciones de puestos involucrados en el control de créditos y cobranzas.**

En el desarrollo de las funciones participaron la gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas, el jefe contable y la asistente de administración y finanzas, Bachiller María Motta. Se propone la incorporación de un nuevo colaborador para cubrir el puesto de analista crediticio, para quien se diseñó el manual de organización y funciones, por ser un puesto destinado única y específicamente a cubrir la necesidad del control crediticio.

a) Analista crediticio

	<b>PRONEX S.A.</b>	Fecha <b>08/02/2019</b>
	<b>Manual de Organización y Funciones</b>	Sustituye a: Fecha Página

<b>ANALISTA CREDITICIO</b>
<p><b>A. Departamento:</b> Administración, Contabilidad y Finanzas  <b>Reporta a:</b> Gerencia de Administración, Contabilidad y Finanzas  <b>Coordina con:</b> Asistente de Administración y Finanzas, Jefe Contable.</p>
<p><b>B. Función general</b>  Analizar estados financieros y datos crediticios de empresas nacionales y extranjeras para evaluar el riesgo en el otorgamiento de crédito y homologación de proveedores.</p>
<p><b>C. Funciones específicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar indicadores financieros para la evaluación crediticia de los clientes.</li> <li>2. Participar en el Comité de Crédito y aportar análisis de riesgo cambiario del Euro, riesgo país, situación de la industria y otras variables exógenas que puedan interferir en las cobranzas.</li> <li>3. Actualizar la información financiera de los clientes.</li> <li>4. Calificar a los proveedores previo análisis financiero y comercial.</li> <li>5. Investigar, recopilar y analizar la evolución de los precios de los productos de la empresa en el mercado internacional.</li> </ol>
<p><b>D. Especificaciones del Puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en evaluación crediticia de empresas del exterior.</li> <li>- Profesional titulado en la carrera de Economía, Finanzas o carreras afines.</li> <li>- Idioma inglés en nivel avanzado</li> <li>- Manejo de Microsoft Office en nivel avanzado.</li> </ul>

<b>Competencias</b>
---------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analítico</li> <li>- Comunicación asertiva</li> <li>- Confidencialidad</li> </ul>		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
María O. Motta Paz	Gladis B. Paiva Cruz	Gerente General

b) Funciones de la asistente de administración y finanzas: se propone las siguientes funciones específicas además de reducir la carga laboral, enfocadas en la gestión cobranzas.

1. Consultar los movimientos bancarios y revisar que los ingresos obtenidos por anticipos estén registrados correctamente en el archivo Bancos.
2. Gestionar las cobranzas (envíos de estado de cuenta) con e-mails y llamadas y pactar las fechas posibles de cancelación.
3. Preparar el análisis mensual de la antigüedad de las cuentas por cobrar y presentar un reporte de aquellas que presenten retraso en el pago, indicando los posibles motivos, el esfuerzo de cobro realizado y las recomendaciones de acciones a tomar.
4. Preparar el reporte de cobranzas proyectada a un mes.
5. Preparar el reporte de anticipos cruzando información entre las facturas de ventas y anticipos.
6. Reporte de histórico de cobranzas por cliente.
7. Mantener actualizado la base de datos de clientes del exterior.

Observaciones:

- El horario de trabajo es igual a todo el personal del área. Sin embargo, al inicio de cada semana se revisará las zonas horarias de los clientes con pagos pendientes y la responsable se adecuará al horario del cliente, originando que se adelante o retrase el ingreso de uno o más días de trabajo.

**Mejora del registro de clientes del exterior**

En la función 7 se ha incluido la tarea de mantener actualizado el registro de clientes del exterior. Se elaboró una solicitud de información del cliente que se muestra en la figura 22, el cual se enviará al asistente comercial a medida que se van creando los nuevos códigos de clientes en el sistema contable, dicha información alimentará la base de datos de clientes, que se muestra en la tabla 24. Con esta tarea se resolvería el proceso deficiente No. 8 del cuadro de mando integral.

		<b>CLIENT BASIC INFORMATION</b>		<b>PR-CL-F.01</b>
				01/02/2019
DATE:				
<b>GENERAL INFORMATION</b>				
COMPANY NAME				
TAX ID Nº				
HEAD OFFICE ADDRESS				
COUNTRY				
PHONE Nº				
CORE BUSINESS				
BUSINESS TYPE			BUSINESS TYPE OTHER: SPECIFY	
ACCOUNTS PAYABLE CONTACT			TITLE:	
E.MAIL:			PHONE Nº	
			MOBILE Nº	

Figura 22

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29.

*Extracto de nueva base de datos de clientes del exterior*

Client	Address	Country	Bus. Acc. Payab.	C E-mail	Phone	Commercial	E.mail2	Phone2	Terms
Cliente SK	#702 DONYE	Corea del Sur	M	Mr H.J. Choi aonecaf@xx.com	82-31-469-4637	(E -	-	-	60 D SD
Cliente EG	New Borg el	Egipto	M	Mosaab El Gamosaab@xx.net	203 429 2030	Ritesh Salarh	ritesh@xx.net	202 2268151	CAD
Cliente CN	No.28, JINDI	China	D	Mr. Andy Liacaafud3@xx.com	0756-3370129	-	-	-	FT 90 D
Cliente UY	CAMINO PER	Uruguay	M	Pto. Sebastián sebastian.campos@x	598 23646707	Mauricio Ton	mauricio.ton	598 2364670	FT 60 D
Cliente AR	PANAMA 42	Argentina	D	Silvia Rivero color@xx.com.ar	54-11-4756-8001	Rafael Lenci	comercial@x	54-11-4756-8	FT 60 D
Cliente SK	601, I-VALLE	Corea del M	M	Kimberly Tse food@xx.com	82-31-564-8534	(E Shirley Lynn	commercial@	82-31-564-8	CE
Cliente MX	PRIVADA 13	México	M	Elvia Aguilar elvia.aguilar@xx.com	52-247-472-1820	Francisco de	francisco.de	52-247-472-1	FT 90 D
Cliente PL	KLONOWA 7	Polonia	M	Anna Juszczałanna.juszczałak@xx.pl	48 65 511 96 38	(E Katarzyna Liz	Katarzyna.liz	48 65 511 96	FT 60 D
Cliente JP	4-6 AZUCHI	Japón	D	Akiko Nakano nakano@xx.co.jp	81-6-6261-5536	Hiro Koshi	koshi@xx.co	81-6-6261-5	60 D SD
Cliente PL	SULNOWO 5	Polonia	M	Grzegorz Kan grzegorz.kaniuk@xx.pl	48 52 380 09 50	Piotr Pietrus	piotr@xx.pl	48 52 380 08	FT 90 D

Fuente: Elaboración propia

c) Funciones de la Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas

1. Participar en el comité de créditos para la deliberación de asignación, incremento, disminución o rechazo de crédito a clientes del exterior.
2. Controlar el procedimiento de control de créditos a través de la validación de despacho de pedidos y validación de facturas de exportación.
3. Supervisar la emisión de documentos contables en forma correcta y tiempo oportuno, llámese facturas, notas de crédito o débito para clientes del exterior.

**4.1.3 Establecer el procedimiento del control de créditos.**

Referente a la tercera propuesta de solución del objetivo específico “establecer el procedimiento del control de créditos”, debido a que este proceso implica la revisión de

información confidencial de la empresa, no se puede tercerizar. En la figura 17 se presenta el organigrama de las áreas involucradas, señalando el personal propuesto que participa en el proceso de control.

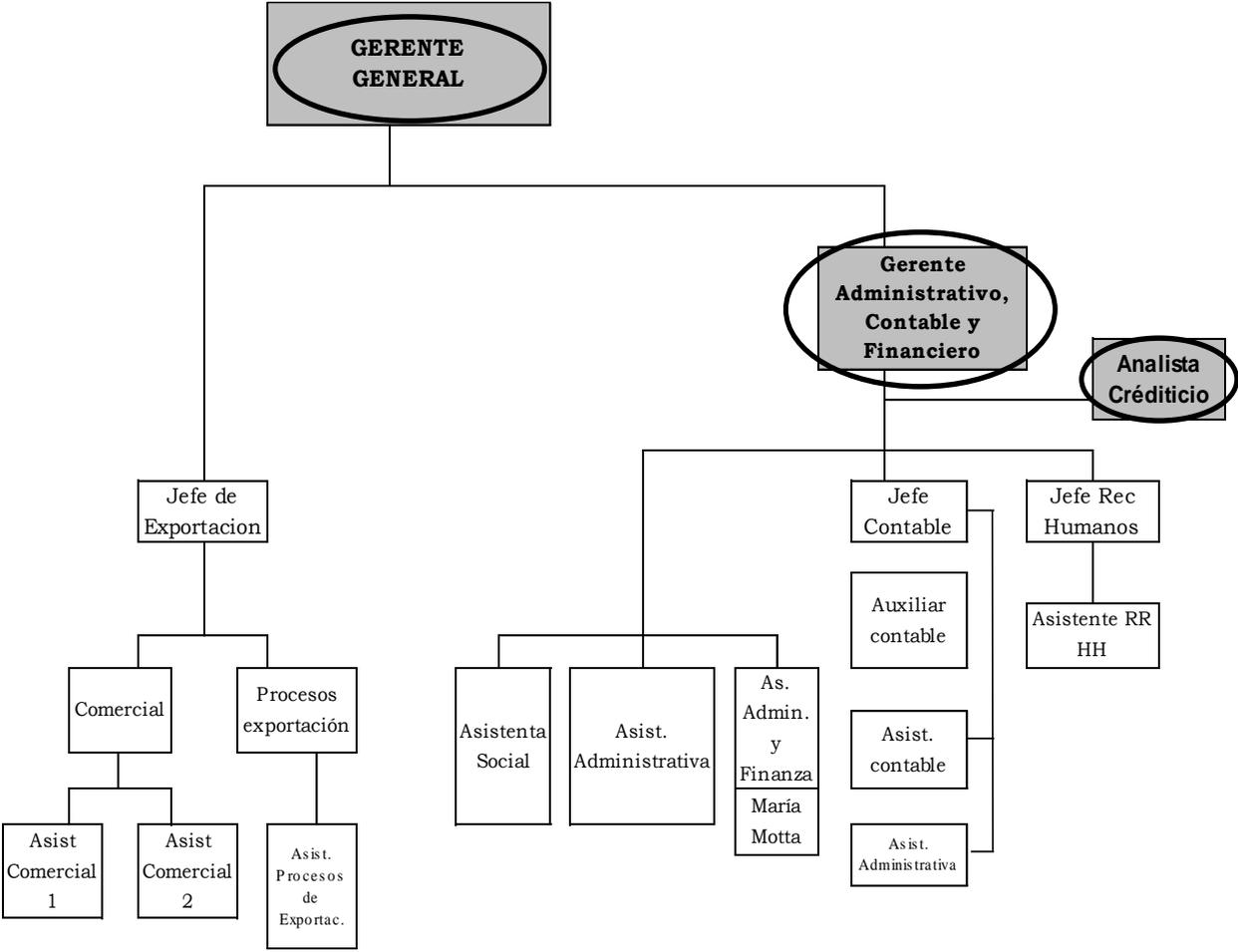


Figura 22. Personal que participará en el procedimiento de control de créditos  
Fuente: Elaboración propia

**4.1.3.1 Procedimiento de control de créditos mediante validación de despacho de pedidos a clientes del exterior.**

Se propone que el proceso de validación de guías de venta al exterior lo realice la gerencia de Administración, Contabilidad y Finanzas en coordinación con el Comité de Crédito, lo cual controlará el crédito a clientes en los escenarios que se describen en el diagrama de flujo de la figura 21 y así evitar despachos de pedidos con facturas vencidas.

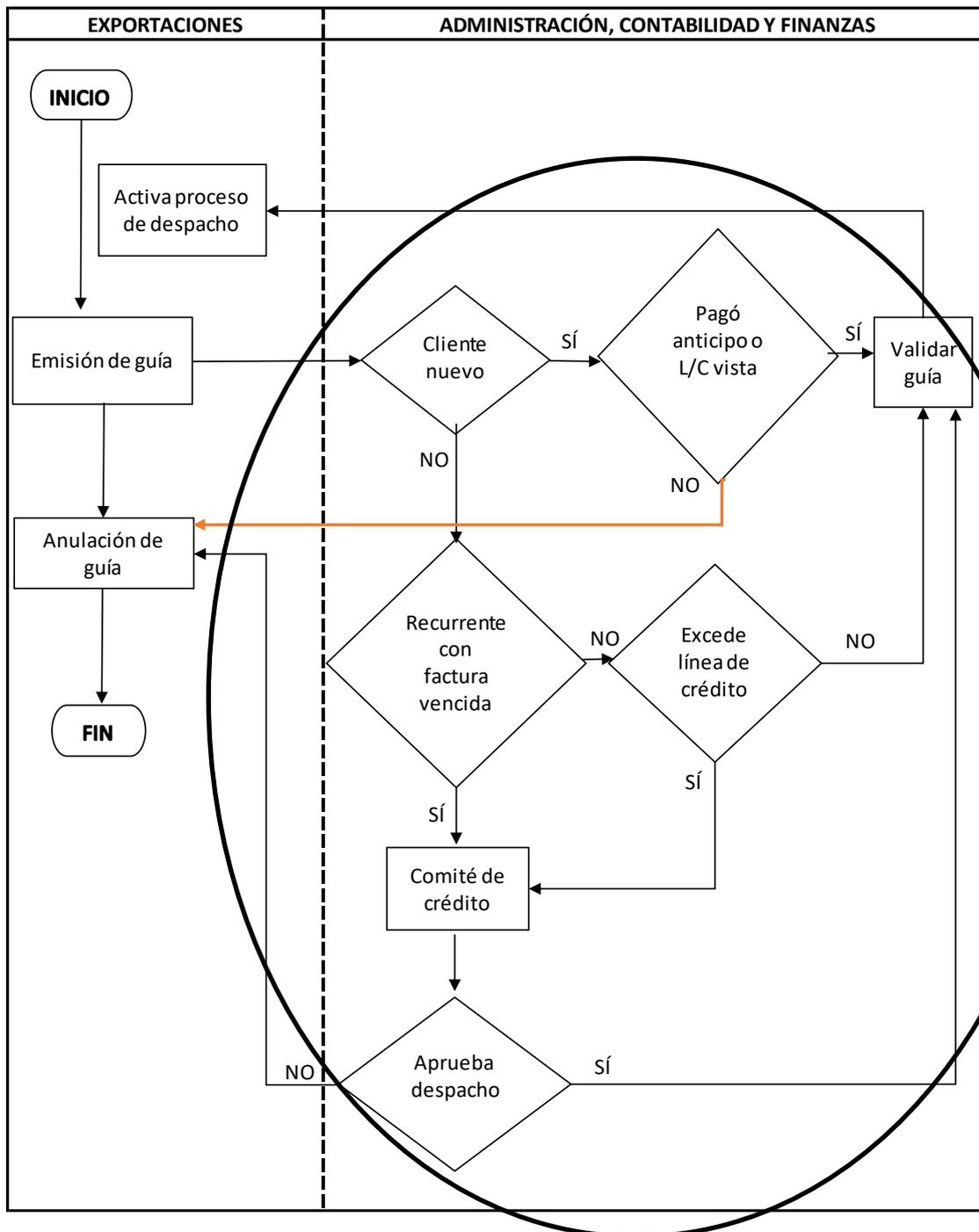


Figura 23. Procedimiento de control de créditos mediante validación de despachos  
Fuente: elaboración propia

#### 4.1.3.2 Procedimiento de la validación de facturas para el despacho de pedidos a clientes del exterior.

La validación de facturas lo realiza actualmente el área de Procesos de Exportación. A fin de corregir los errores de facturación, se propone que dicha validación sea realizada por la gerencia de Administración, Contabilidad y Finanzas para corroborar la información

consignada en la factura en conformidad con la orden de compra respectiva, además de mejorar la imagen ante el cliente y facilitar los trámites de aduana. En la figura 22 se muestra el flujo de la validación descrita.

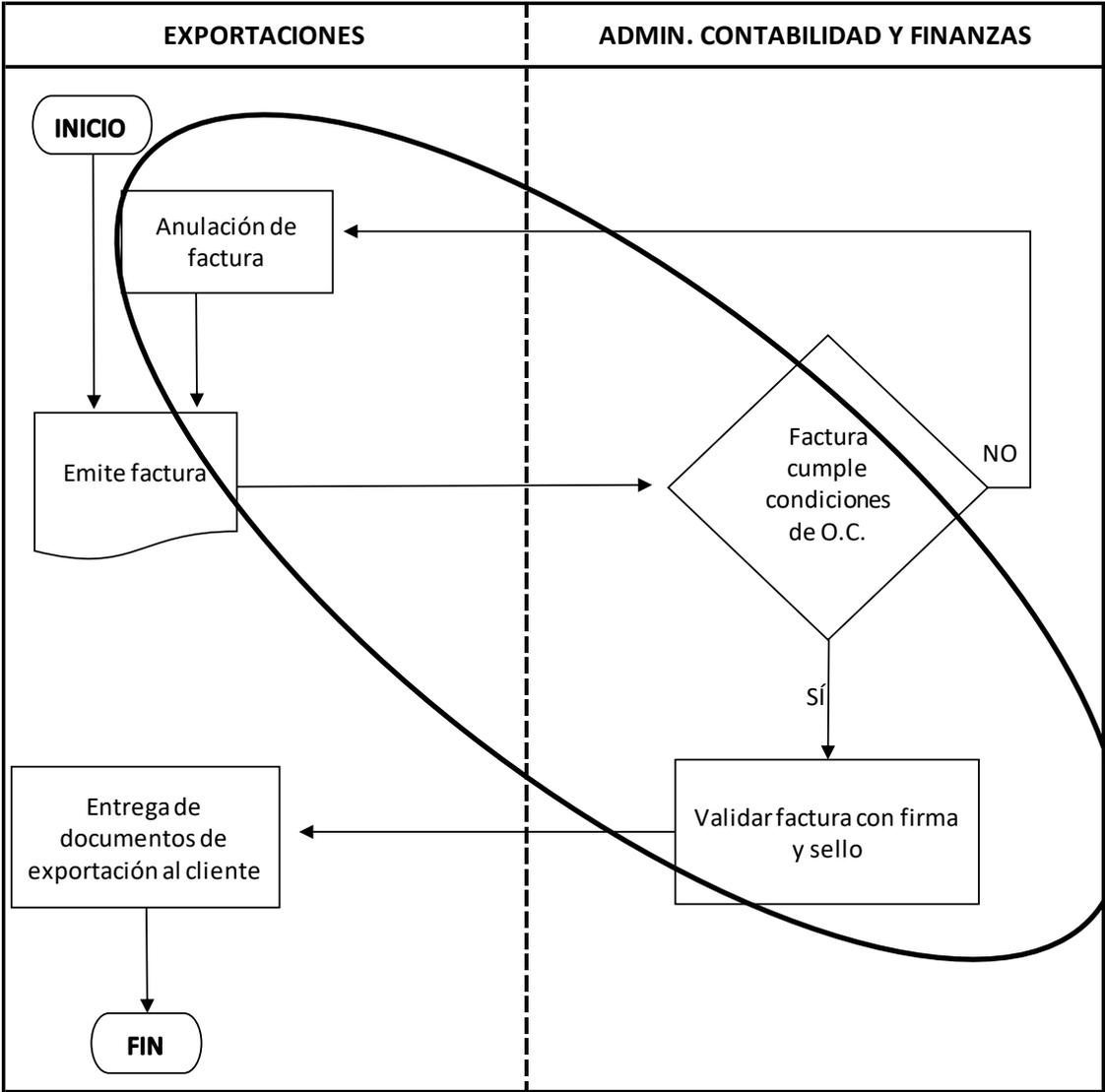


Figura 24. Procedimiento de validación de facturas  
Fuente: elaboración propia

**4.2 Evaluación de alternativa de solución**

Para la evaluación económica de la alternativa de solución propuesta, se utilizará el flujo de caja proyectado por cinco años.

**4.2.1 Flujo de Caja sin aplicar el proyecto.**

En la Tabla 30 se proyecta la cobranza del periodo sin aplicar el proyecto.

Tabla 30.  
Cobranza sin aplicar el proyecto

- % del saldo de las cuentas por cob. com. con respecto a las ventas del año 2018	20.28%					
- Según la tendencia, las cuentas por cobrar se han ido incrementando, tal como se muestra en la tabla 5 (pag. 47).						
Por ello, proyectamos un incremento de las ctas por cobrar del 1% a partir del 2019	20.48%	20.69%	20.89%	21.10%	21.31%	
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>AÑO 2023</b>
Saldo inicial de cuentas por cobrar comerciales	9,574,450	9,376,841	9,754,728	10,147,843	10,556,801	10,982,240
(+) Ventas del periodo	46,241,286	47,628,525	49,057,380	50,529,102	52,044,975	53,606,324
	<b>55,815,736</b>	<b>57,005,366</b>	<b>58,812,108</b>	<b>60,676,945</b>	<b>62,601,776</b>	<b>64,588,564</b>
(-) Saldo final de cuentas por cobrar comerciales	-9,376,841	-9,754,728	-10,147,843	-10,556,801	-10,982,240	-11,424,825
<b>Cobranza del periodo</b>	<b>46,438,895</b>	<b>47,250,638</b>	<b>48,664,265</b>	<b>50,120,144</b>	<b>51,619,536</b>	<b>53,163,740</b>

Fuente: elaboración propia

Notas:

- La proyección del incremento de ventas del 3% anual se explica en la página 76 y 77.

Tabla 31.  
Financiamiento sin aplicar el proyecto

<b>AÑO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Financiamiento</b>						
Préstamos recibidos	11,150,000	10,000,000	10,050,000	10,100,250	10,150,751	10,201,505
Pago de préstamos:						
- Saldo inicial préstamo año anterior	2,500,000	1,850,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
- Amortización del principal	9,300,000	8,000,000	8,050,000	8,100,250	8,150,751	8,201,505
Gasto financiero (Intereses)	143,057	204,776	212,924	214,238	215,558	245,323
<b>Total financiamiento</b>	<b>-793,057</b>	<b>-54,776</b>	<b>-212,924</b>	<b>-214,238</b>	<b>-215,558</b>	<b>-245,323</b>

Fuente: Elaboración propia

Notas:

- Dado que en el año 2018 el financiamiento fue menor al año 2017, se considera que para el 2019 partimos de un financiamiento de USD 10,000,000 y que a partir del 2020 se incrementará en un 0.5% por año.
- El saldo inicial del financiamiento al 01/01/2019 asciende a: USD 1,850,000
- El detalle de financiamiento e intereses se presenta en el anexo 8

Tabla 32.  
Flujo de Caja sin aplicar el proyecto

<b>FLUJO DE CAJA SIN APLICAR EL PROYECTO (USD)</b>						
<b>AÑO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Saldo inicial</b>	886,421	1,369,867	1,938,684	2,026,921	2,189,853	2,413,044
<b>Ingresos</b>						
Cobranza por Ventas	46,438,895	47,250,638	48,664,265	50,120,144	51,619,536	53,163,740
Drawback	1,849,651	1,428,856	1,471,721	1,515,873	1,561,349	1,608,190
<b>Total ingresos</b>	<b>48,288,546</b>	<b>48,679,494</b>	<b>50,135,986</b>	<b>51,636,017</b>	<b>53,180,885</b>	<b>54,771,929</b>
<b>Egresos</b>						
Planilla	2,423,597	2,665,957	2,932,552	3,225,808	3,548,388	3,903,227
Seguridad social	218,124	239,936	263,930	290,323	319,355	351,290
Proveedores	41,260,915	42,086,133	43,559,148	44,648,127	45,764,330	46,908,438
Impuestos	551,802	554,561	557,334	560,120	562,921	565,736
Servicios públicos	1,250,000	1,256,250	1,262,531	1,268,844	1,275,188	1,281,564
Mantenimiento	216,000	156,000	156,780	157,564	158,352	159,143
Otros gastos operativos	1,091,606	1,097,064	1,102,549	1,108,062	1,113,602	1,119,170
<b>Total egresos</b>	<b>47,012,044</b>	<b>48,055,901</b>	<b>49,834,824</b>	<b>51,258,847</b>	<b>52,742,136</b>	<b>54,288,569</b>
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>2,162,924</b>	<b>1,993,459</b>	<b>2,239,845</b>	<b>2,404,090</b>	<b>2,628,601</b>	<b>2,896,404</b>

<b>Financiamiento</b>						
Préstamos recibidos	11,150,000	10,000,000	10,050,000	10,100,250	10,150,751	10,201,505
Amortización del principal	11,800,000	9,850,000	10,050,000	10,100,250	10,150,751	10,201,505
Gastos financieros (intereses)	143,057	204,776	212,924	214,238	215,558	245,323
<b>Total financiamiento</b>	<b>-793,057</b>	<b>-54,776</b>	<b>-212,924</b>	<b>-214,238</b>	<b>-215,558</b>	<b>-245,323</b>
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>1,369,867</b>	<b>1,938,684</b>	<b>2,026,921</b>	<b>2,189,853</b>	<b>2,413,044</b>	<b>2,651,081</b>
Periodo promedio de cobro	73	74	74	75	76	77
Cartera pesada %	0.49%	0.49%	0.49%	0.49%	0.49%	0.49%
Gastos financieros (intereses)	143,057	204,776	212,924	214,238	215,558	245,323

#### **4.2.2 Flujo de Caja considerando el proyecto**

Procedimiento:

- Se obtiene el porcentaje de la cartera pesada del año 2018 con respecto a las ventas netas del mismo año.
- De acuerdo a la información recibida de nuestra funcionaria de negocios del BBVA Continental, consideramos que el porcentaje promedio de cartera pesada del sector industrial de colorantes es hasta el 0.30%
- Se proyecta la cartera pesada para los próximos cinco años con el porcentaje del año 2018 de 0.49% y con el porcentaje del 0.30% que proponemos lograr. En la tercera línea se proyecta el incremento de ingreso de efectivo al aplicar el límite del 0.30% a la cartera pesada.

Tabla 33.  
Proyección del aumento de ingreso de efectivo por aplicación del proyecto

<b>CARTERA PESADA GENERADA EN EL AÑO 2018</b>			
<b>DOCUMENTO</b>	<b>FEC.DOC</b>	<b>FEC.VEN.</b>	<b>USA\$</b>
FT F001-332	15/03/2018	15/04/2018	1,695
FT F001-389	27/03/2018	27/05/2018	41,184
FT F001-573	14/05/2018	14/06/2018	24,300
FT F001-592	17/05/2018	17/06/2018	65,736
FT F001-595	17/05/2018	17/06/2018	72,336
FT F001-627	23/05/2018	23/06/2018	10,199
FT F001-736	19/06/2018	19/07/2018	568
FT F001-990	27/08/2018	27/09/2018	8,300
	<b>TOTAL</b>		<b>224,318</b>

**VENTAS AÑO 2018**

% de cartera pesada respecto a ventas generada en el año 2018

**46,241,286**

0.49%

% promedio del sector anual, de cartera pesada respecto a ventas

(\*)

0.30%

(\*) Información recibida de la funcionaria de negocios Srta Brunella

Mello del BBVA Continental

(\*\*) A partir del 2020, el % de cartera pesada se reduciría por el control de créditos y cobranzas en -10% con respecto al año anterior.

(\*\*)

0.27%

(\*\*)

0.24%

(\*\*)

0.22%

(\*\*)

0.20%

	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>AÑO 2023</b>
Cartera pesada sin aplicar el Proyecto	224,318	231,048	237,979	245,118	252,472	260,046
Cartera pesada después de aplicar el Proyecto		142,886	132,455	122,786	113,822	105,513
Incremento de cobranzas por reducción de cartera pesada		<b>88,162</b>	<b>105,524</b>	<b>122,333</b>	<b>138,650</b>	<b>154,533</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34.

*Proyección del menor financiamiento considerando una tasa efectiva anual del 3.5%*

<b>AÑO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Financiamiento</b>						
Préstamos recibidos	11,150,000	9,911,838	9,855,873	9,782,820	9,693,085	9,587,017
Pago de préstamos:						
- Saldo inicial préstamo año anterior	2,500,000	1,850,000	2,000,000	2,000,130	2,000,386	2,000,763
- Amortización del principal	9,300,000	7,911,838	7,870,975	7,827,552	7,781,458	7,733,111
Intereses	143,057	202,472	207,850	205,811	203,209	226,215
<b>Total financiamiento</b>	<b>-793,057</b>	<b>-52,472</b>	<b>-222,952</b>	<b>-250,673</b>	<b>-291,970</b>	<b>-373,073</b>

Fuente: Elaboración propia

Notas:

- El saldo inicial del financiamiento al 01/01/2019 es de USD 1,850,000
- Dado que en el año 2018 el financiamiento fue menor al 2017, se considera que para el 2019 partimos de un financiamiento de USD 10,000,000 y que desde el año 2020 en adelante se incrementará en un 0.5% por año.
- El detalle del financiamiento e intereses se presenta en el anexo 9.

Tabla 35.  
Presupuesto para el diseño y desarrollo del proyecto

Item	Partida	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Parcial	Costo Total
<b>1</b>	<b>Desarrollo</b>			USD	USD	USD
1.01	<b>Objetivo específico 1. Formalizar la política de créditos y cobranzas a clientes del exterior</b>					
1.01.01	Gerente General	hh	1	78.4	78.4	
1.01.02	Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas	hh	20	17.9	358.0	
1.01.03	Jefe Contable	hh	10	14.3	143.0	
1.01.04	Asistente de administración y finanzas	hh	100	9.1	910.0	1,489.4
1.02	<b>Objetivo específico 2. Elaborar las funciones de los puestos involucrados en el control de créditos y cobranzas</b>					
1.02.01	Gerente General	hh	2	78.4	156.8	
1.02.02	Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas	hh	10	17.9	179.0	
1.02.03	Asistente de administración y finanzas	hh	30	9.1	273.0	
1.02.04	Utiles de oficina (tóner, files, papel, fotocopias)	global	1	200.0	200.0	808.8
1.03	<b>Objetivo específico 3. Establecer el procedimiento de control de crédito</b>					
1.03.01	Gerente General	hh	2	78.4	156.8	
1.03.02	Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas	hh	5	17.9	89.5	
1.03.03	Asistente de administración y finanzas	hh	20	9.1	182.0	428.30
				<b>TOTAL</b>	<b>USD</b>	<b>2,726.5</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36.  
Presupuesto anual de gastos derivados de la implementación

Item	Partida	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Anual
<b>1</b>	<b>Implementación</b>				
	<b>Objetivo específico 1. Formalizar la política de créditos y cobranzas a clientes del exterior</b>				
1.01	Analista de créditos	Planilla	12	2,500.0	30,000.0
1.02	Reportes comerciales crediticios	reporte	100	127.6	12,762.9
				<b>USD</b>	<b>42,762.9</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37.  
Flujo de caja incluyendo efectos de la aplicación del proyecto

FLUJO DE CAJA INCLUYENDO EFECTOS DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO (USD)						
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Saldo inicial</b>	886,421	1,369,867	2,659,731	2,800,701	3,006,767	3,249,433
<b>Ingresos</b>						
Cobranza por Ventas	46,438,895	47,926,708	48,664,265	50,120,144	51,619,536	53,163,740
Drawback	1,849,651	1,428,856	1,471,721	1,515,873	1,561,349	1,608,190
<b>Incremento de cobranzas por reducción de cartera pesada</b>		88,162	105,524	122,333	138,650	154,533
<b>Total ingresos</b>	<b>48,288,546</b>	<b>49,443,726</b>	<b>50,241,510</b>	<b>51,758,349</b>	<b>53,319,534</b>	<b>54,926,462</b>
<b>Egresos</b>						
Planilla	2,423,597	2,665,957	2,932,552	3,225,808	3,548,388	3,903,227
Seguridad social	218,124	239,936	263,930	290,323	319,355	351,290
Proveedores	41,260,915	42,086,133	43,559,148	44,648,127	45,764,330	46,908,438
Impuestos (AFP, Senati, ONP, Retenc IGV, Di	551,802	554,561	557,334	560,120	562,921	565,736
Servicios públicos	1,250,000	1,256,250	1,262,531	1,268,844	1,275,188	1,281,564
Mantenimiento	216,000	156,000	156,780	157,564	158,352	159,143
Otros gastos operativos	1,091,606	1,097,064	1,102,549	1,108,062	1,113,602	1,119,170
Costos de implementación de solución planteada	-	42,763	42,763	42,763	42,763	42,763
Inversión de la solución planteada	-	2,727	-	-	-	-
<b>Total egresos</b>	<b>47,012,044</b>	<b>48,101,391</b>	<b>49,877,587</b>	<b>51,301,610</b>	<b>52,784,899</b>	<b>54,331,332</b>
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>2,162,924</b>	<b>2,712,202</b>	<b>3,023,653</b>	<b>3,257,440</b>	<b>3,541,403</b>	<b>3,844,563</b>
<b>Financiamiento</b>						
Préstamos recibidos	11,150,000	9,911,838	9,855,873	9,782,820	9,693,085	9,587,017
Amortización del principal	11,800,000	9,761,838	9,870,975	9,827,682	9,781,845	9,733,875
Gastos Financieros (Intereses)	143,057	202,472	207,850	205,811	203,209	226,215
<b>Total financiamiento</b>	<b>-793,057</b>	<b>-52,472</b>	<b>-222,952</b>	<b>-250,673</b>	<b>-291,970</b>	<b>-373,073</b>
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>1,369,867</b>	<b>2,659,731</b>	<b>2,800,701</b>	<b>3,006,767</b>	<b>3,249,433</b>	<b>3,471,490</b>
Periodo promedio de cobro	73	69	64	60	56	53
Cartera pesada %	0.49%	0.30%	0.27%	0.24%	0.22%	0.20%
Gastos financieros (intereses)	143,057	202,472	207,850	205,811	203,209	226,215

Fuente: Elaboración propia

- Los egresos del flujo de caja son estimaciones según los datos históricos de los gastos de la empresa.
- Se resalta el costo de implementación e inversión de la solución planteada y el incremento de cobranza por reducción de cartera pesada.

#### 4.2.3 Cuadro diferencial de los flujos de caja aplicando el proyecto y sin aplicar el proyecto

Tabla 38.

*Cuadro diferencial de los flujos de caja con proyecto y sin proyecto*

Descripción	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de caja financiero c/proyecto		2,659,731	2,800,701	3,006,767	3,249,433	3,471,490
Flujo de caja financiero s/proyecto	0	1,938,684	2,026,921	2,189,853	2,413,044	2,651,081
<b>Beneficio diferencial por año</b> USD	<b>0</b>	<b>721,047</b>	<b>773,780</b>	<b>816,915</b>	<b>836,389</b>	<b>820,409</b>

Fuente: Elaboración propia

### **4.3 Elección y viabilidad de la solución escogida**

Luego de la evaluación del diferencial del flujo de caja proyectado sin cambios respecto al flujo de caja con la implementación del proyecto, detallados en el acápite anterior, se observa que el saldo es favorable para la empresa como consecuencia de la reducción de la cartera pesada, reducción del periodo promedio de cobro y disminución del financiamiento, con lo cual la empresa dispondrá de mayor efectivo originando menor gasto financiero por préstamos bancarios, por lo tanto, se concluye que la ejecución del proyecto es rentable para la empresa.

## **Capítulo 5. Implementación de la propuesta**

En este capítulo se describe la secuencia de la implementación del TSP en las áreas de Administración, Contabilidad y Finanzas y de Exportaciones, que tendrá una duración de siete semanas.

### **5.1 Implementación de la propuesta de solución.**

Los documentos desarrollados que integran la propuesta elegida fueron revisados por la gerencia de Administración, Contabilidad y Finanzas. Los puestos involucrados en las soluciones son los siguientes:

#### Departamento de Exportaciones

- Gerente General
- Asistente comercial
- Asistente de procesos de exportación

#### Departamento de Administración, Contabilidad y Finanzas

- Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas
- Analista crediticio
- Asistente de administración y finanzas

#### **5.1.1 Secuencia de implementación de la política de créditos y cobranzas a clientes del exterior y reportes de cobranzas**

- Paso 1) Aprobación de la política por la gerencia general.
- Paso 2) Difundir el documento entre los dos departamentos involucrados.
- Paso 3) Ejecutar la política de créditos y cobranzas

#### **5.1.2 Secuencia de implementación del manual de organización y funciones**

- Paso 1) Aprobación del manual por la gerencia general.
- Paso 2) Difundir el documento entre las personas involucradas
- Paso 3) Llevar adelante los cambios indicados en el manual

#### **5.1.3 Secuencia de la inclusión del proceso de validación de guías y facturas**

- Paso 1) Aprobación de los diagramas de flujo por la gerencia general
- Paso 2) Informar los procesos a las personas involucradas
- Paso 3) Ejecutar los proceso de validación en los despachos siguientes.

## **5.2 Cronograma**

La implementación de la propuesta (5.1) estará a cargo del área de Administración, Contabilidad y Finanzas el cual tendrá una duración de siete semanas.

## **5.3 Presupuesto**

En la tabla 34 se muestra los recursos necesarios para la implementación de la solución escogida. El costo más representativo se encuentra en la compra de reportes de validación de empresas.



Tabla 40.  
Presupuesto para la Implementación del proyecto

Item	Partida	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Parcial	Costo Total
<b>1</b>	<b>Desarrollo</b>			USD	USD	USD
1.01	<b>Objetivo específico 1. Formalizar la política de créditos y cobranzas a clientes del exterior</b>					
1.01.01	Gerente General	hh	1	78.4	78.4	
1.01.02	Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas	hh	20	17.9	358.0	
1.01.03	Jefe Contable	hh	10	14.3	143.0	
1.01.04	Asistente de administración y finanzas	hh	100	9.1	910.0	1,489.4
1.02	<b>Objetivo específico 2. Elaborar las funciones de los puestos involucrados en el control de créditos y cobranzas</b>					
1.02.01	Gerente General	hh	2	78.4	156.8	
1.02.02	Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas	hh	10	17.9	179.0	
1.02.03	Asistente de administración y finanzas	hh	30	9.1	273.0	
1.02.04	Útiles de oficina (tóner, files, papel, fotocopias)	global	1	200.0	200.0	808.8
1.03	<b>Objetivo específico 3. Establecer el procedimiento de control de crédito</b>					
1.03.01	Gerente General	hh	2	78.4	156.8	
1.03.02	Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas	hh	5	17.9	89.5	
1.03.03	Asistente de administración y finanzas	hh	20	9.1	182.0	428.30
<b>2</b>	<b>Implementación</b>					
	<b>Objetivo específico 1. Formalizar la política de créditos y cobranzas a clientes del exterior</b>					
2.01	Analista de créditos	Planilla	12		2,500.0	30,000.0
2.02	Reportes comerciales crediticios	reporte	100		127.6	12,762.9
				<b>TOTAL</b>	<b>USD</b>	<b>45,489.4</b>

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

- Se cumple con el objetivo específico de formalizar la política de créditos y cobranzas a clientes del exterior, que se definirá claramente y de manera formal mediante las mesas de trabajo del comité de créditos que permitirá identificar a las empresas con problemas financieros o historial negativo en sus pagos y se asegurará la calidad de la cartera.

Asimismo, al aplicar dicha política, el porcentaje actual de la cartera pesada de 0.49% se reducirá progresivamente hasta alcanzar la meta de 0.20% para el año 2023; de igual forma, se reducirá en forma progresiva el periodo promedio de cobro actual de 73 días a 53 días para el año 2023.

- Se cumple con el objetivo específico de elaborar las funciones de los puestos involucrados en el control de créditos y cobranzas el cual ordenará sus actividades, adecuando su horario de trabajo a la atención de los clientes y asegurando una base de datos completa de los clientes y una comunicación oportuna.
- Se cumple con el objetivo específico de establecer el procedimiento de control de créditos, de esta forma se evita el incremento del mismo en cuentas con facturas vencidas y se corregirán los errores en la facturación mejorando la imagen ante el cliente.
- Los tres objetivos específicos se cumplen, por lo tanto, el objetivo general de mejorar el control de créditos y cobranzas a clientes del exterior también se cumple porque con la evaluación crediticia se prevé el riesgo de impago y se disminuirá la cartera pesada y su consecuente reducción del gasto financiero por financiamiento. Las funciones de los puestos involucrados en el control de créditos y cobranzas propicia la uniformidad de tareas y define los puestos con claridad y de manera confiable. El procedimiento de control de créditos, mediante la validación de guías y facturas para el despacho de mercadería al exterior, es una actividad necesaria para evitar el incremento de crédito a cuentas dudosas.

## **Recomendaciones**

- Sobre el objetivo específico de formalizar la política de créditos y cobranzas a clientes del exterior, que se apoya en reportes de monitoreo elaborados en Excel, se sugiere que éstos sean reemplazados por sistemas automatizados para administrar ágilmente la cartera. Además, se sugiere que, a fin de estandarizar los procesos, esta política se haga extensiva a la empresa tercerizada de ventas al exterior.
- La recomendación para el objetivo específico de establecer las funciones de los puestos involucrados en el control de créditos y cobranzas, es ampliarlo hacia el área de Exportaciones para que dicho personal pueda alinear sus actividades en función a la política de créditos sugerida en el presente trabajo.
- La recomendación para el objetivo específico de establecer el procedimiento de control de crédito es capacitar en forma periódica al personal de Exportaciones con temas relacionados a la importancia de los procesos de control, registros y autorizaciones necesarios en todos los niveles y en todas las organizaciones a fin de crear una cultura preventiva.
- La recomendación general es elevar la propuesta de mejora del trabajo de suficiencia profesional a la gerencia general para su respectiva revisión, aprobación e implementación en la empresa Pronex S.A.

## Referencias

- Agriculturers Red de especialistas en agricultura. (2014, 18 de agosto). Conozca la historia de la cochinilla colorante natural y ecológico [agriculturers.com]. Recuperado de <http://agriculturers.com/conozca-la-historia-de-la-cochinilla-colorante-natural-y-ecologico/>
- Alva, M. (04 de julio, 2009). La provisión de cobranza dudosa. ¿Cuándo efectuarla? [mensaje de un blog]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/blogdemarioalva/2009/04/07/la-provision-de-cobranza-dudosa-cuando-efectuarla/>
- Asociación de Exportadores (2017). Ranking de empresas-Exportaciones no tradicionales Enero-Octubre 2017. *Perú Exporta*, 406, 60.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2014). *Administración de recursos humanos* (16ª. ed.) (Pag. 144-154) México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Calleja, F. (2015). *Contabilidad 1* (2ª Ed). México: Pearson.
- Cateora, P., Gilly, M & Graham, J. (2010). *Marketing internacional* (4a ed.) (Pag. 107). Mc Graw Hill.
- Carrasco, J. (2009). Gestión de procesos (Pag. 22-23). Santiago: Editorial Evolución.
- Cristóbal, G. (2014). *Internacionalización, mercados y empresa*. Business & Marketing School.
- Cristóbal, G. (2017). La selección del instrumento de cobro y pago en el comercio internacional: cómo adoptar la decisión estratégica más adecuada. [legiscomex.com]. Recuperado de: <https://www.legiscomex.com/Documentos/seleccion-instrumentos-cobro-pago-asociado-transacciones-comerciales-gregorio-cristobal-carle>
- Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2010). *Negocios Internacionales* (12a ed.). Pearson.
- Franklin, E. (2014), *Organización de Empresas* (4ta ed.). Mc Graw Hill. Ebook, URL: <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=361>
- Geoffrey, D. (2012). *Administración de ventas*. (8a. ed.) Pearson Educación. Página 164. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>
- Gitman, L., Zutter Ch. (2016), *Principios de Administración Financiera* (14ª ed.) (Pag. 623-632), México, Pearson.
- Guajardo, C. (2008), *Contabilidad financiera* (5ª ed.) (Pag. 332), México: McGraw Hill.
- Hirache, L. (2012). Reconocimiento contable de los anticipos. *Actualidad Empresarial*. 256. IV, 8.
- Jeffrey, F., Randolph, W., Stephen A. (2012), *Finanzas Corporativas* (9na ed.) (Pag. 846-847), México: Mc Graw Hill.

- Krajewski, L., Ritzman, L., Malhotra, M. (2013), *Administración de operaciones* (10ª ed.) (Pag. 4, 121), México: Pearson.
- Pérez, M. (2014), *Estudio técnico para la implementación de una planta procesadora de cochinilla para la obtención del carmín*. Recuperada de: <http://cybertesis.edu.pe>
- Redacción Europa Press (4 de febrero de 2018). *El PIB de Rusia creció un 2.3% en 2018, su mejor dato en seis años*. Europapress. Recuperado de <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-pib-rusia-crecio-23-2018-mejor-dato-seis-anos-20190204170011.html>
- Redacción Gestión (5 de mayo de 2017). *Exportaciones de cochinilla cayeron 26% en el primer bimestre del 2017*. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/>
- Redacción Gestión (8 de enero de 2019). *Banco Mundial mantiene proyección de crecimiento económico del Perú para el 2019*. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-mantiene-proyeccion-crecimiento-economico-peru-2019-255139>
- Ríos, F. (20 de abril, 2010). La importancia del manual de organización y funciones. [mensaje de un blog]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Sánchez, L. (2015). *Evaluación del sistema de control interno basado en la metodología coso ERM en las áreas de créditos y cobranzas de la derrama magisterial 2012-2014* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://www.cybertesis.edu.pe>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2015, setiembre). *Glosario de Términos e Indicadores Financieros*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/SF-0002-se2015.PDF>
- Van Horne, J., Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13ª ed.) (Pag. 420) México: Pearson.
- Vallado, R. (2012), *Administración financiera de las cuentas por cobrar*. [Diapositiva]. México: Universidad Autónoma de Yucatán. Recuperada de [www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado](http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado)
- Ysla, Z. (2016). Perú apunta a liderar mercado de colorantes naturales en el mundo. [versión electrónica]. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/peru-apunta-liderar-mercado-colorantes-naturales-mundo-270706>

## **ANEXOS**

Anexo 1.

Ejemplo 1. Factura mal emitida

Dice USD 8,250.00

Debe decir Eur. 52,000.00



JR. LOS TITANES NRO. 226, LA CAMPINA - CHORRILLOS - LIMA - LIMA Perú  
Tel: (51-1)251-6630, (51-1)251-6600 Fax: (51-1)251-3696  
www.pronex.com.pe

**R.U.C. N° 20100725810**

**FACTURA ELECTRÓNICA**

**F001 N° 1428**

SEÑOR(ES) : \_\_\_\_\_

R.U.C. : -

DIRECCIÓN : VIA DELLA MOSA, 6 20017 RHO - MI - ITALIA

FORMA DE PAGO :  
AFTER GOODS  
DELIVERED TO FINAL  
DESTINATION

CHORRILLOS, 15 DE ENERO DE 2019

GUISA DE REMISIÓN : 0001 - 0012668

ORDEN DE COMPRA : 112005632

FECHA VENCIMIENTO : 2019-01-15

06010038

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	P. UNITARIO	TOTAL
100.00	KGM	CARMINEX COSMETIC SHADE CARMIN LACA AD	82.50	8.250.00

SON: OCHO MIL DOSCIENTOS OCHENTA Y CINCO DOLARES AMERICANOS  
EIGHT THOUSAND TWO HUNDRED EIGHTY AND FIVE AMERICAN DOLLARS  
TOTAL MILANO MALPENSA AIRPORT  
COUNTRY OF ORIGIN, PRODUCING AND MANUFACTURING IN PERU  
COLORANTE NATURAL DERIVADO DE LA COCHINILLA  
NANDINA : 3205.00.00.00  
BANK DETAILS  
PANK : SCOTIABANK PERU S.A.A.  
ACCOUNT EUR : 4834227-090-07  
SWIFT : BSUDPEPL  
PAYMENT TERMS : AFTER GOODS DELIVERED TO FINAL DESTINATION

OP. GRAVADAS	US\$	0.00
OP. INAFECTAS	US\$	8.250.00
OP. EXONERADAS	US\$	0.00
OP. GRATUITAS	US\$	0.00
<b>TOTAL DESCUENTOS</b>	<b>US\$</b>	<b>0.00</b>
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>US\$</b>	<b>8.250.00</b>
<b>I.G.V. 18 %</b>	<b>US\$</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>US\$</b>	<b>8.250.00</b>



JR. LOS TITANES NRO. 236, LA CAMPINA - CHORRILLOS - LIMA - LIMA Perú  
 Telf.: (51-1)251-6630, (51-1)251-6600 Fax: (51-1)251-3696  
 www.pronex.com.pe

**R.U.C. N° 20100725810**  
**FACTURA ELECTRÓNICA**  
**F001 N° 1459**

CHORRILLOS, 24 DE ENERO DE 2019

SEÑOR(ES) :  
 R.U.C. : -  
 DIRECCIÓN : VIA DELLA MOSA, 6 20017 RHO - MI - ITALIA  
 FORMA DE PAGO :  
 CONTADO/CONTRA ENT

GUIA DE REMISIÓN : 0001 - 0023747  
 ORDEN DE COMPRA : 119000051  
 FECHA VENCIMIENTO : 2019-01-24

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	P. UNITARIO	TOTAL
409.00	KGM	CARMINEX COSMETIC SHADE CARMIN LACA AC	130.00	52,000.00

SON: CINCUENTIDOS MIL Y 00/100 EUROS  
 FIFTY TWO THOUSAND AND 00/100 EUROS  
 TOTAL CIP MILANO MALPENSA AIRPORT  
 COUNTRY OF ORIGIN, PRODUCING AND MANUFACTURING IN PERU  
 COLORANTE NATURAL DERIVADO DE LA COCHINILLA  
 NANDINA : 3205.00.00.00  
 BANK DETAILS  
 BANK : SCOTIABANK PERU S.A.A.  
 ACCOUNT EUR : 4834227-000-07  
 SWIFT : BSUDPEPL  
 PAYMENT TERMS : CONTADO/CONTRA ENT

OP. GRAVADAS	EU\$	0.00
OP. INAFECTAS	EU\$	52,000.00
OP. EXONERADAS	EU\$	0.00
OP. GRATUITAS	EU\$	0.00
TOTAL DESCUENTOS	EU\$	0.00
SUB-TOTAL	EU\$	52,000.00
I.G.V. 18 %	EU\$	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>EU\$</b>	<b>52,000.00</b>

Anexo 2.

Ejemplo 2. Error en la forma de pago y en el Incoterm



**Productos Naturales de Exportación S.A.**

JR. LOS TITANES NRO. 236, LA CAMPINA - CHORRILLOS - LIMA - LIMA Perú  
 Telf. (51-1)251-6630, (51-1)251-6800 Fax: (51-1)251-3696  
 www.pronex.com.pe

**R.U.C. N° 20100725810**

**FACTURA ELECTRÓNICA**

**F001 N° 1433**

SEÑOR(ES) : \_\_\_\_\_

R.U.C. : \*

DIRECCIÓN : EAST OF MIZHOU RD., ZHUCHENG, SHANDONG, P.R.CHINA  
262200 - CHINA

FORMA DE PAGO : CAD ←

CHORRILLOS, 16 DE ENERO DE 2019

GUIA DE REMISIÓN : 0001 - 0023755

ORDEN DE COMPRA : LYC181221

FECHA VENCIMIENTO : 2019-01-16

06010043

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	P. UNITARIO	TOTAL
500.00	KGM	CARMINE LAKE HIGH-TINTING-352 CARMIN LACA HT	84.00	42,300.00
100.00	KGM	CARMINE LAKE HIGH-TINTING-352 CARMIN LACA HT	84.00	8,400.00
40.00	KGM	CARMINE WATER-SOLUBLE (RED) (POWDER)-350AR ACIDO CARMINICO EN POLVO ESTABILIZADO CON AMONIACO	164.00	6,560.00
200.00	KGM	BIXIN WATER-SOLUBLE FROM ANNATTO (POWDER)-015 NORBIXINA HIDROSOLUBLE POR SPRAY	27.80	5,560.00

SON: SESENTIDOS MIL OCHOCIENTOS OCHENTA Y 00/100 DOLARES AMERICANOS  
 SIXTY TWO THOUSAND EIGHT HUNDRED EIGHTY AND 00/100 AMERICAN DOLLARS  
 TOTAL CFR QINGDAO AIRPORT ←

COUNTRY OF ORIGIN, PRODUCING AND MANUFACTURING IN PERU  
 COLORANTE NATURAL DERIVADO DE LA COCHINILLA Y ACHIOTE  
 NANDINA : 3205.00.00.00 / 3203.00.21.00 / 3203.00.14.00

BANK DETAILS  
 BANK : SCOTIABANK PERU S.A.A.  
 ACCOUNT USD : 000-2589576  
 SUDPEPL  
 PAYMENT TERMS : CAD

OP. GRAVADAS	US\$	0.00
OP. INAFECTAS	US\$	62,880.00
OP. EXONERADAS	US\$	0.00
OP. GRATUITAS	US\$	0.00
TOTAL DESCUENTOS	US\$	0.00
SUB-TOTAL	US\$	62,880.00
I.G.V. 18 %	US\$	0.00
TOTAL	US\$	62,880.00



representación impresa de FACTURA ELECTRÓNICA, consulte en [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)  
 autorizado mediante Resolución N° 034-005-0004782/SUNAT  
 obtenga copia de su documento en [www.acepta.pe](http://www.acepta.pe)

Anexo 3.

Ejemplos TEA 2018

**Scotiabank**  
FINANCIAMIENTOS

Señor(es)  
**PRODUCTOS NATURALES DE EXPORTA  
JR. LOS TITANES 236 URB. LA CAMPIÑA  
CHORRILLOS - LIMA 09  
LIMA - LIMA**

22/10/2018

**PAGO DE ADVANCE ACCOUNT**  
POST-EMBARQUE

Referencia: 20659196

Cliente : 13701367 Fecha Vcto : 15/11/2018  
Tipo de Tasa : Efectiva/Anual Tasa de Interés : 2.850000

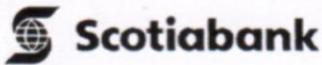
CONCEPTO	US\$	CARGOS	ABONOS
Importe Pagado		500,000.00	
Intereses Compensatorios		3,760.93	
Mora			
Comisión de Cancelación/Amortización Costos del Corresponsal	US\$		38.00

Por la operación de la referencia hemos Abonado/Cargado en:

CONCEPTO	T.CAMB/ARB	ITF	CARGOS	ABONOS
Cta. Corriente/Ahorros 2589576 13701367		0.00	503,760.93	
Cta. Corriente/Ahorros 0	0			
Cta. Corriente/Ahorros 0	0			
Pend. Deudora Refinanciada 0	0			
Fondo Exportaciones 0	0			
Fondo Exportaciones 0	0			
Cta. Pendiente Automatica 0	0			
Cta. Pendiente Automatica 0	0			
Cta. Cte./Ahorros por Comisión 2589576 13701367		0.00		38.00
Cta. Cte./Ahorros por Comisión	0			
Saldo Anterior: US\$ 500,000.00				
Saldo Actual: US\$ 0.00				

Atentamente,

**SCOTIABANK PERU S.A.A.**  
RUC 20100043140



FINANCIAMIENTOS

Señor(es)

PRODUCTOS NATURALES DE EXPORTA  
JR. LOS TITANES 236 URB. LA CAMPIÑA  
CHORRILLOS - LIMA 09  
LIMA - LIMA

29/10/2018

**PAGO DE ADVANCE ACCOUNT**

POST-EMBARQUE

Referencia: 20659197

Cliente : 13701367  
Tipo de Tasa : Efectiva/Anual

Fecha Vcto : 15/11/2018  
Tasa de Interés : 2.850000

CONCEPTO *	CARGOS	ABONOS
Importe Pagado	US\$ 500,000.00	
Intereses Compensatorios	US\$ 4,036.27	
Mora		
Comisión de Cancelación/Amortización	US\$ 38.00	
Gastos del Corresponsal		

Por la operación de la referencia hemos Abonado/Cargado en:

CONCEPTO	T.CAMB/ARB	ITF	CARGOS	ABONOS
Cta. Corriente/Ahorros 2589576 13701367		0.00	504,036.27	
Cta. Corriente/Ahorros 0	0			
Cta. Corriente/Ahorros 0	0			
Pend. Deudora Refinanciada 0	0			
Fondo Exportaciones 0	0			
Fondo Exportaciones 0	0			
Cta. Pendiente Automatica 0	0			
Cta. Pendiente Automatica 0	0			
Cta. Ctc./Ahorros por Comisión 2589576 13701367		0.00	38.00	
Cta. Ctc./Ahorros por Comisión	0			
Saldo Anterior: US\$ 500,000.00				
Saldo Actual: US\$ 0.00				

Atentamente,

SCOTIABANK PERU S.A.A.  
RUC 20100043140

## Anexo 4.

### Cotización de reportes de validación de empresas y modelo de reporte

**De:** CCL - Camtrade Plus [mailto:camtradeplus@camaralima.org.pe]

**Enviado el:** miércoles, 13 de febrero de 2019 04:16 p.m.

**Para:** María Oliva Motta Paz

**Asunto:** Información de los servicios de la CCL en CCEX

Estimada Srta. María,

Le envío la información acerca de los servicios:

#### VALIDACIÓN DE EMPRESA

El servicio de validación de empresa le brindará un informe especializado que le permitirá, de manera rápida y segura, tener información comercial, crediticia, financiera y judicial de una empresa en el exterior. El tiempo de entrega del reporte es de 10 días hábiles después del escaneado del comprobante de pago, en caso que desee el reporte en menor tiempo (5 días hábiles) el costo será de S/. 100 adicionales al precio establecido. Los costos dependerán de la ubicación geográfica de la empresa que desea validar:

Validación de Empresas - Países	Asociado	No Asociado
Asia/Europa/África/Oceanía	S/. 500	S/. 600
Canadá/USA/México /Caribe-América y Brasil	S/. 300	S/. 350
Centro y Sur América	S/. 280	S/. 350
Perú (Nacional)	S/. 200	S/. 250

*Los precios incluyen IGV*

\* Servicio Normal: 10 días laborables (excluyendo sábados, domingos y feriados)

Las cuentas de la Cámara de Comercio de Lima son las siguientes:

BANCOS	CUENTA	MONEDA	NUMEROS
BANCO DE CREDITO	CORRIENTE	SOLES	193-1943271-0-99
CONTINENTAL (BBVA)	CORRIENTE	SOLES	0011-0130-0100003020
INTERBANK	CORRIENTE	SOLES	005-0000007180
SCOTIABANK	CORRIENTE	SOLES	000-2019361

Coloco en adjunto un modelo de validación para que lo pueda revisar.

Un cordial saludo,

**Fátima Pinto Merino**

Inteligencia de Mercados

T. (511) 463 3434 Anx. 772 D. 219 1772

estadistica@camaralima.org.pe / www.camaralima.org.pe



## INFORME COMERCIAL CONFIDENCIAL

<b>CLIENTE</b>	0156	<b>SITUACION</b>	Activa -
<b>ORDENADO EL</b>	21AGO2017	<b>FECHA DEL INFORME</b>	Jueves, 31 de Agosto de 2017
<b>SU SOLICITUD</b>	WENZHOU ZHONGHUAN PACKAGING MACHINERY CO.,LTD		
		<b>TRAMITE</b>	T1

### IDENTIFICACION

<b>RAZON SOCIAL CORRECTA</b>	WENZHOU ZHONGHUAN PACKAGING MACHINERY CO. LTD.
<b>REGISTRO TRIBUTARIO</b>	NIT 91330303572942044P
<b>DIRECCION PRINCIPAL</b>	No.50 WenJn Road, Hi-Tech Development Zone, Longwan Dist., Wenzhou City
<b>CODIGO POSTAL</b>	325011
<b>DPTO. / PROV. / REG. / ESTADO</b>	Zhejiang Province
<b>PAIS</b>	CHINA
<b>TELEFONO</b>	(86577) 89886050 - 88116050
<b>WEB</b>	www.cnzh.cc / www.crpaks.com

#### COMENTARIO

Su solicitud llegó sin Número de Identificación Tributaria (NIT).

It is important to mention that the Company does NOT appear in the list of companies and individuals related to smuggling and terrorism published by the OFAC - Office of Foreign Assets Control of the US Department of the Treasury. (SDNT List).

#### NOTA

La dirección correcta es la que aparece en el rubro Dirección.

### RESUMEN EJECUTIVO

<b>AÑO DE CONSTITUCIÓN</b>	2011
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	CNY.500,000.- Yuanes Chinos
<b>PATRIMONIO</b>	1,028,000.00 Yuanes Chinos (31DIC2016)
<b>VENTAS ANUALES</b>	US\$ 7,045,000.00 (31DIC2016)
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	268,000.00 Yuanes Chinos (31DIC2016)
<b>TRABAJADORES ESTABLES</b>	80
<b>PRINCIPAL EJECUTIVO</b>	QUAN, WEIWEI
<b>SITUACIÓN FINANCIERA</b>	C: DEFICIENTE
<b>POLITICA DE PAGOS</b>	S. ND (No se logró conocer montos ni política de pagos al momento)
<b>TAMAÑO DE EMPRESA</b>	MEDIANA EMPRESA (INGRESOS ENTRE US\$ 1,000,001.- A US\$ 5,000,000.-)
<b>RIESGO CREDITICIO</b>	C : RIESGO ALTO (Situación Extendida. Se recomienda garantía colateral)



ESTRUCTURA LEGAL	
FORMA JURIDICA	Sociedad Anónima
FECHA DE CONSTITUCION	12ABR2011
DURACION	11/04/2021
REGISTRO PUBLICO	AIC No. 330302000106582
CAPITAL PAGADO ACTUAL	CNY.500,000.- Yuanes Chinos
ACTUAL TIPO DE CAMBIO X US\$	CNY.6.65 Yuanes Chinos
COMENTARIOS	<p>La Compañía se encuentra inscrita en el Dirección de Administración de Industria y Comercio - AIC (Administration Bureau for Industry and Commerce por sus siglas en inglés).</p> <p>Se encuentra registrada además en la Dirección Supervisor de Mercado del Distrito de Longwan, Ciudad de Wenzhou.</p> <p>Código de Organización Nacional: 572942044</p> <p>CAMBIO DE DOMICILIO FISCAL : Con fecha 22/03/2013, la empresa se trasladó de No. 38 Wangzeng South Lane, Xiushan Sub-dist, Lucheng Dist, Wenzhou City a Building A, Lucheng Guangming Drawing Mill, Wenzhou City), Hengdu First Industrial Park, Binjiang Sub-dist, Lucheng Dist, Wenzhou City, y de éste último se trasladó al actual domicilio Fiscal en Floor 2&amp;3, Plant 50, Wenjin Road, Puzhou Sub-dist, Longwan Dist, Wenzhou City el 29/07/2016.</p>

ACCIONISTAS - DIRECTORES - EJECUTIVOS			
APellidos, Nombres y/o Razon Social	CARGO	%PART.	DESDE
<u>QUAN, WEIWEI</u>	Director Eje./Ger.General	55%	
QUAN, YANYAN	Supervisora	45%	
<b>TOTAL DE PARTICIPACIÓN ACCIONISTAS</b>		<b>100%</b>	

### QUIEN ES QUIEN? (PRINCIPALES)

### QUAN, WEIWEI

**CARGO** Director Eje./Ger.General  
**NACIONALIDAD** Chino

#### ANTECEDENTES EMPRESARIALES

También actúa como Representante Legal.

### QUAN, YANYAN

**CARGO** Supervisora  
**NACIONALIDAD** China

### HISTORIA

No se le reporta empresas relacionadas o que tenga participación en otras firmas.

### RAMO DE NEGOCIOS

#### DETALLE DE LA ACTIVIDAD U OBJETO SOCIAL

Producción y venta de equipos de embalaje.

La Compañía se dedica principalmente a la producción y venta de equipos de embalaje. Sus productos incluyen máquina de llenado de presión atmosférica, máquina de llenado de líquido de control inteligente computarizado, máquina de empaquetado automático de polvo, máquina taponadora giratoria, máquina taponadora en línea, máquina de etiquetado, posicionador de botellas, etc.

**OBJETO SOCIAL:** Fabricación, procesamiento, y venta de maquinaria de envasado; productos de ferretería mecánica y eléctrica; importación y exportación de bienes y tecnologías.

#### OPERACIONES

**IMPORTAN** SI  
**PAISES** Estados Unidos  
**EXPORTAN** SI  
**PAISES** Indonesia, Federación de Rusia, Reino Unido, Estados Unidos, Corea del Sur  
**EXPORTACIONES ANUALES EN US\$ (FOB)**

AÑO	MONTO
2016	692,000.00
2015	904,000.00

**% VENTAS EXTERIOR (PAISES)** 60%  
**% COMPRAS NACIONALES** 95% **% COMPRAS DEL EXTERIOR** 5%  
**TERRITORIO DE VENTAS** Mercado nacional 40%  
**NO. DE EMPLEADOS** 80

#### LOCAL PRINCIPAL

**TITULARIDAD** No Revelado

#### OTROS LOCALES (PLANTAS, ALMACENES, DEPOSITOS, SUCURSALES)

La sede operativa, oficinas y planta industrial de la empresa funcionan en la dirección indicada en el rubro. Las instalaciones se ubican en una zona industrial principal; tráfico moderado.

Domicilio Fiscal: Floor 243, Plant 50, Wenjin Road, Puzhou Sub-dist, Longwan Dist, Wenzhou City.

No cuenta con sucursales.

#### COMENTARIO ADICIONAL DEL NEGOCIO

Su territorio de ventas a nivel nacional comprende la Provincia de Zhejiang y áreas circundantes. Las ventas de la empresa se realizan en forma directa tanto a nivel nacional como exterior. La empresa ofrece a los clientes productos y servicios personalizados. Los principales clientes son la industria química, alimenticia, entre otros. Los condiciones de pago se efectúan en varias modalidades: Pagos por adelantado, crédito a corto plazo y cartas de crédito y transferencia electrónica, etc. para el caso de las operaciones de comercio exterior. Es importante señalar que la compañía cuenta con las licencias de importación y exportación respectivas de conformidad con las leyes y disposiciones establecidas en dicho país. Después de consultar con la Oficina de Marcas de la Dirección de Administración de Industria y Comercio de China y la Dirección Estatal de la Propiedad Intelectual, se ha registrado a nombre de la empresa un total de siete patentes.

## INFORMACION FINANCIERA

#### INFORMACION OBTENIDA

Este reporte se ha elaborado en base a la información recabada tanto de fuentes directas como externas. Directamente declinaron dar las cifras financieras dado su carácter confidencial.

En consecuencia recurrimos a diversas fuentes externas confiables y registros oficiales a fin de complementar el reporte.

A continuación se presentan las cifras globales de la empresa para los periodos al 31/12/2016 y 31/12/2015, expresados en Yuanes Chinos.

### BALANCE GENERAL

FECHA DEL BALANCE	31DIC2016	31DIC2015
TIPO DE BALANCE	General	General
BALANCE DE	12 meses	12 meses
TIPO DE MONEDA	Yuanes Chinos	Yuanes Chinos
TIPO DE CAMBIO POR US\$	6.94	6.47
<b>ACTIVO</b>		
CAJA/BANCOS	732,000.00	844,000.00
POR COBRAR	-1,081,000.00	1,371,000.00
INVENTARIO	517,000.00	498,000.00
ACTIVO CORRIENTE	168,000.00	2,713,000.00
FIJO	186,000.00	247,000.00
OTROS	3,369,000.00	247,000.00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3,723,000.00</b>	<b>3,207,000.00</b>
<b>PASIVO</b>		
PASIVO CORRIENTE	2,695,000.00	2,362,000.00
LARGO PLAZO	0.00	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,695,000.00</b>	<b>2,362,000.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,028,000.00</b>	<b>845,000.00</b>

<b>TOTAL PASIVO / PATRIMONIO</b>	<b>3,723,000.00</b>	<b>3,207,000.00</b>
<b>VENTAS</b>	<b>7,045,000.00</b>	<b>9,662,000.00</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>268,000.00</b>	<b>243,000.00</b>

<b>RATIOS</b>		
<b>INDICE DE LIQUIDEZ</b>	<b>0.05</b>	<b>Activo corriente / Pasivo corriente</b>
<b>RATIO ENDEUDAMIENTO</b>	<b>38.14 %</b>	<b>(Patrimonio / Pasivo corriente %)</b>
<b>RATIO RENTABILIDAD</b>	<b>3.80 %</b>	<b>(Utilidad / Ventas %)</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>-2,527,000.00</b>	<b>(Activo corriente - Pasivo corriente)</b>

**SITUACION FINANCIERA**

**C: DEFICIENTE**

De acuerdo con el último Estado Financiero que nos han presentado y otros factores analizados, estimamos que la Situación Financiera de la empresa es DEFICIENTE por lo siguiente:

-Cuentan con un índice de liquidez muy débil. Su Capital de trabajo es negativo. Presenta un endeudamiento muy superior a sus cuentas patrimoniales.

**COMENTARIOS DEL ANALISTA**

Establecida en abril de 2011 con un capital social de CNY.500.000.= Yuanes Chinos, la empresa se dedica principalmente a la fabricación y venta de equipos de embalaje. Con varios en el medio, ha ganado experiencia en la industria. De acuerdo con la información financiera actual, su situación se estima promedio, y su desarrollo futuro sigue siendo visible.

Las ventas para el 2016 disminuyeron un 27,09% con respecto al 2015, lo que indica que el negocio se desarrolló deficientemente en 2016. De acuerdo con el índice de utilidad del 2016, su rentabilidad necesita ser mejorada. La facturación de la empresa en cuanto a los activos totales 2016 también mostró una disminución con respecto a la de 2015, lo que indica que la capacidad operativa de la empresa debe ser mejorada. Por otro lado su nivel de endeudamiento es bastante elevado y su capacidad de pago pobre.

**COMENTARIOS DE SEGUROS, SINIESTROS?**

No se obtuvo información referente a pólizas de seguros.

<b>REFERENCIA DE PAGOS. CENTRAL DE RIESGO. LITIGIOS. BANCOS (INFORMACION RESERVADA)</b>
<b>COMENTARIO GENERAL SOBRE SUS REFERENCIAS COMERCIALES</b>
No se logró localizar Proveedores Comerciales en plaza. La negativa de la empresa no ha permitido conocer su cumplimiento.
<b>INFORMACION REPORTADA POR LA CENTRAL DE RIESGO (CUANDO EXISTE EN ESTE PAIS)</b>
No registra ninguna morosidad reportada a la central de riesgo.
<b>COMENTARIOS \$\$\$:</b>
No registra endeudamiento bancario en su último boletín (cuando existe este). Los bancos del país no brindan referencias de sus clientes. En ambos casos lamentamos no poder dar información bancaria
<b>BANQUEROS :</b>
No fue posible conocer las entidades financieras con las que opera.
<b>LITIGIOS :</b>

De acuerdo a las exhaustivas búsquedas efectuadas en los juzgados nacionales, locales China, website de registros judiciales, entre otros archivos y base de datos del medio, no se ha reportado a la fecha, acciones legales interpuestas en contra de la empresa investigada ya sea de índole civil o penal, procesos administrativos, acciones civiles y comerciales, etc.

**ANTECEDENTES CREDITICIOS DE INFORMES ANTERIORES**

Nada ha sido reportado en nuestros archivos. No fue posible conocer la relación de proveedores con los que opera la empresa a fin de determinar su comportamiento de pagos, información que no fue suministrada por la empresa por política de confidencialidad. De acuerdo con nuestras indagaciones en medios del sector, supimos que la empresa mantiene vínculos comerciales con cerca de 25 proveedores (unos 20 locales y 5 extranjeros; compran productos metálicos y útiles de oficina, entre otros).

**FIN DEL REPORTE**

**Leyendas Explicativas :**

Tamaño de Empresa	Ventas Anuales	Situación RUC	Política de Pagos (*)
GRAN EMPRESA	INGRESOS SUPERIORES DE US\$ 5,000,001	AC ACTIVA	EXCELENTE (Siempre cumple con sus pagos. Muy buenos clientes)
MEDIANA EMPRESA	INGRESOS DE US\$ 1,000,001 A US\$ 5,000,000	BO Bala de Ofido	PUNTUALES (Cumplimiento generalmente puntual. Ordenados)
PEQUEÑA EMPRESA	INGRESOS DE US\$ 100,001 a US\$ 1,000,000	BD Baja Definitiva	IRREGULARES (Cumplimiento irregular. Algunos demoras)
MICRO EMPRESA	INGRESOS MENORES A US\$ 100,000	BP Baja Provis.	MOROSOS (Pagos atrasados mayoritariamente, Impagos, Pérdida)
ND	(No determinado por ausencia de datos)	BT Bala Temporal	ND (No se logró conocer monto ni calificación de pagos al momento)
		NL No Localizada	

**(\*) Interpretación de la Clasificación de la Deuda según la SBS de Perú :**

Perú	Unosar	
Normal	1C	Buena Situación Financiera, Pagos Puntuales, Información consistente, Tendencia creciente.
Problema Potencial	2A	Situación Financiera Satisfactoria, flujo de fondos débil. Pagos Irregulares. Tendencia Irregular.
Deficiente	2B	Situación Financiera Estancada. Problemas de liquidez. Poco margen de utilidad. Pagos lentos y vencidos.
Dudoso	3-4	Situación Financiera Pesada. Escasa liquidez. Pagos con atrasos notorios, Contros judiciales, Mala gestión.
Pérdida	5	Situación Financiera Mala. Fondos insuficientes. Insolvencia decretada. Cesación de pagos.

Anexo 5.

Cálculo de horas hombre por puesto de trabajo

Cargo	Sueldo S/.	Beneficios Laborales (*) S/.	Sueldo + Beneficios Laborales S/.	Promedio de Horas de Trabajo en Un Mes	T.C. Promedio	Costo Unitario de Hora Hombre (hh) - USD
Gerente General	34,496	17,248	51,744	200	3.30	78.40
Gerente de Administración Contabilidad y Finanzas	7,876	3,938	11,814	200	3.30	17.90
Asistente Administración y Finanzas	4,004	2,002	6,006	200	3.30	9.10
Jefe Contable	6,292	3,146	9,438	200	3.30	14.30

(\*) Beneficios laborales: vacaciones, gratificaciones, Essalud, EPS y CTS

Anexo 6.

Cálculo de sueldo del analista de créditos.

Cargo	Sueldo S/.	Beneficios Laborales (*) S/.	Sueldo + Beneficios Laborales S/.	T.C. Promedio	Sueldo + Beneficios Laborales USD
Analista de Créditos	5,500	2,750	8,250	3.30	2,500

(\*) Beneficios laborales: vacaciones, gratificaciones, Essalud, EPS y CTS

Anexo 6.

Cuestionarios de relevamiento de información del personal involucrado en los cambios en tareas para el proyecto.

### **Cuestionario de Relevamiento de Información para Manual de Organización y Funciones**

#### **I. DATOS GENERALES**

- Nombre del puesto: **Auxiliar Contable**
- Ubicación dentro de la unidad: Administración, Contabilidad y Finanzas
- Puesto de las personas que supervisan su trabajo: Jefe Contable
- Puesto de las personas a las que usted supervisa: 0.
- Función general (descripción en resumen de lo que hace en el puesto): Mantener al día el sistema contable con los movimientos diarios de la empresa (compras, ventas y caja y bancos)

#### **FUNCIONES QUE REALIZA**

##### **Función de dirección**

- a. Planeamiento
- b. Programación
- c. Control
- d. Manejo de presupuesto
- e. Otros: \_\_\_\_\_

##### **Función operativa**

- a. Preparación y emisión de documentos
- b. Distribución, registro y archivo de información recibida
- c. Recepción y atención externa
- d. Función administrativa
- e. Relaciones Públicas
- f. Otros: \_\_\_\_\_

#### **Funciones Permanentes (Aquellas que se realizan todos los días)**

1. ¿Qué hace?: Provisión de los documentos por pagar nacionales.

¿Cómo lo hace?: Registro los asientos en Concar de las facturas y documentos por pagar, verificando que estén bien emitidas.

¿Qué hace? Registro los documentos por cobrar

¿Cómo lo hace? Registro las facturas de venta, notas de crédito, de débito y facturas anuladas.

2. ¿Qué hace? Registro los movimientos de caja y bancos

¿Cómo lo hace?: registro los asientos de cancelación en el sistema contable.

### **Funciones Periódicas (Aquellas tareas que realiza regularmente cada cierto tiempo)**

1) ¿Qué hace?: Conciliación bancaria

¿Cómo lo hace?: Reviso y cruzo información de los movimientos y saldos del archivo Excel con los del sistema contable Concar.

2) ¿Qué hace?: Verifico los saldos por pagar de materia prima.

¿Cómo lo hace?: Cruzo información de los pagos por materia prima detallados en el cuadro de factura, liquidaciones y adelantos que entrega el área de materia prima.

3) ¿Qué hace?: Pago las detracciones

¿Cómo lo hace?: Ingreso al portal Sunat con la clave Sol.

4) ¿Qué hace?: anular facturas

¿Cómo lo hace?: en el portal de la Sunat con la clave Sol y verificándolo en el portal de facturación electrónica.

### **Funciones Eventuales**

1) ¿Qué hace?: Trámite en el banco o notaría (presentación de documentos, retiro de efectivo)

¿Cómo lo hace?: Uso de servicio de taxi.

## **II. REPORTES, REGISTROS Y ARCHIVOS**

¿Qué informes, reportes y formularios elabora usted?

- Título de informe o reporte: Reporte de cuentas por pagar de materia prima (cochinilla, achiote y maíz morado).
- Número de Copias: ninguna. Se entrega por correo electrónico.
- A quién lo envía: Asistente de administración y finanzas, Jefe contable, Gerencia de Administración, Contabilidad y Finanzas.
- Frecuencia: mensual

¿Para qué utiliza las copias que guarda?: se guarda en digital para el registro histórico

¿Qué informes, reportes y formularios recibe usted?

- Reporte de compras de materias primas.

¿Qué registros lleva para su control documentario?

- Los registros de ventas y compras por el sistema contable.

¿Qué archivos tiene a su cargo?

- Archivo Sunat de facturas y documentos contables recibidos.

Dé el nombre de cada uno y describa qué guarda en cada archivo

- Archivo Sunat por mes: Facturas y documentos contables recibidos copia Sunat.
- Archivo Ventas por mes: facturas, notas de crédito y débito emitidas por mes
- Archivo Caja por mes: facturas de los pagos realizados en efectivo.
- File de facturas originales pendientes por recibir.

### III. RELACIONES: Personas con las que se relaciona

- Puesto: Administración, Contabilidad y Finanzas
- Motivo: coordinación y consultas de registros contables, adelantos o préstamos a los trabajadores y pago de detracciones.
- Frecuencia: diaria
- Puesto: Exportaciones
- Motivo: anulación de facturas en sistema electrónico de facturación
- Frecuencia: dos o tres veces por semana.
- Puesto: Materia prima.
- Motivo: recepción de facturas para pago de detracción.
- Frecuencia: 3 veces por semana

### Contactos externos. Personas e instituciones:

1) Ninguno.

.....

\* ¿Qué funciones del puesto deben delegarse a otro puesto para agilizar y ordenar el trabajo?

- 1) Registro de documentos por cobrar (facturas, notas de crédito y notas de débito)
- 2) Anulación de facturas por el portal de la Sunat.

### Tipo de Responsabilidad

✍ Por documentos valorados

- Por decisiones

- Por conducción de personal
- ✍ Por aspectos administrativos
- Por materiales
- Por dinero
- Por equipos
- Por información confidencial
- Por controles
- Por contacto con el público

## Cuestionario de Relevamiento de Información para Manual de Organización y Funciones

### IV. DATOS GENERALES

- Nombre del puesto: **Asistente Contable**
- Ubicación dentro de la unidad: Administración, Contabilidad y Finanzas
- Puesto de las personas que supervisan su trabajo: Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas
- Puesto de las personas a las que usted supervisa: 0.
- Función general (descripción en resumen de lo que hace en el puesto): Llevar el control de los costos de la línea de agroindustria y apoyar en la actualización del cuadro de exportaciones.

### V. FUNCIONES QUE REALIZA

#### Función de dirección

- a. Planeamiento
- b. Programación
- c. Control
- d. Manejo de presupuesto
- e. Otros: \_\_\_\_\_

#### Función operativa

- a. Preparación y emisión de documentos
- b. Distribución, registro y archivo de información recibida
- c. Recepción y atención externa
- d. Función administrativa
- e. Relaciones Públicas
- f. Otros: \_\_\_\_\_

#### Funciones Permanentes (Aquellas que se realizan todos los días)

- 3. ¿Qué hace?: Registrar los documentos contables de la línea de agroindustria.  
¿Cómo lo hace?: Registro los asientos en Concar de las facturas de costos y gastos de agroindustria.
- 4. ¿Qué hace?: Costos de la línea de agroindustria.  
¿Cómo lo hace?: Cuadro de gastos en Excel por despacho atendido, sustentado con la documentación física por exportación realizada.
- 5. ¿Qué hace? Registro del cuadro de exportaciones

¿Cómo lo hace? Completo información de valores FOB, flete y seguros, según DAM. Busco información por el portal Sunat o a través del agente de aduana y solicito la DAM al agente de aduana.

6. ¿Qué hace? Control de guías de remisión y guías de compra.

¿Cómo lo hace?: registro en Excel las guías entregadas a las diferentes personas y solicito la devolución de la copia remitente.

Archivo las guías de compra según el concepto (insumos, servicios de transporte y varios)

### **Funciones Periódicas (Aquellas tareas que realiza regularmente cada cierto tiempo)**

5) ¿Qué hace?: Presentación del Pdb (exportaciones)

¿Cómo lo hace?: Traslado todo los datos del Concar al Pdb ingresando al portal con la clave Sol.

### **Funciones Eventuales**

1) ¿Qué hace?: Provisiones

¿Cómo lo hace?: Registro la información de la factura o documento contable en el sistema Concar.

2) ¿Qué hace?: información de impuestos personales de gerencia.

3) ¿Cómo lo hace?: escaneo, llenado de formatos.

## **VI. REPORTE, REGISTROS Y ARCHIVOS**

¿Qué informes, reportes y formularios elabora usted?

- Título de informe o reporte: Reporte de cuentas por cobrar nacional
- Número de Copias: ninguna. Se entrega por correo electrónico.
- A quién lo envía: Jefe contable y Gerencia de Administración, Contabilidad y Finanzas.
- Frecuencia: mensual

¿Para qué utiliza las copias que guarda?: se guarda para el registro histórico

¿Qué informes, reportes y formularios recibe usted?

- Cuadro de comisiones del agente externo de ventas nacionales y de clientes del exterior.

¿Qué registros lleva para su control documentario?

- Registro de guías de remisión.

¿Qué archivos tiene a su cargo?

- Archivo de guías de remisión

Dé el nombre de cada uno y describa qué guarda en cada archivo

- Archivo comisiones nacionales: cuadros de comisiones aprobados

- Archivo de comisiones del exterior: cuadro de comisiones sustentado con facturas y correos de aprobación de precios.
- Guías de venta
- Guías de proveedores

**VII. RELACIONES: Personas con las que se relaciona**

- Puesto: personal de Administración, Contabilidad y Finanzas
- Motivo: coordinación y consultas de registros contables
- Frecuencia: diaria
- Puesto: Exportaciones
- Motivo: Entrega de guías de venta.
- Frecuencia: cuatro veces por semana
- Puesto: Logística, materia prima y almacén de insumos.
- Motivo: recepción de facturas, entrega de guías de remisión.
- Frecuencia: dos a tres veces por semana.

**Contactos externos. Personas e instituciones:**

- 1) Agente de ventas nacionales para recepción y revisión de documentos.
- 2) Agente de ventas del exterior para entrega de guías, recepción y archivo de documentos.

.....  
 \* ¿Qué funciones del puesto deben delegarse a otro puesto para agilizar y ordenar el trabajo?

- 1) Ninguno. (Debe recibir más funciones).

**Tipo de Responsabilidad**

- Por documentos valorados
- Por decisiones
- Por conducción de personal
- ✍ Por aspectos administrativos
- Por materiales
- Por dinero
- Por equipos
- Por información confidencial
- ✍ Por controles
- Por contacto con el público

## Cuestionario de Relevamiento de Información para Manual de Organización y Funciones

### VIII. DATOS GENERALES

- Nombre del puesto: **Asistente Administrativa**
- Ubicación dentro de la unidad: Administración, Contabilidad y Finanzas
- Puesto de las personas que supervisan su trabajo: Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas
- Puesto de las personas a las que usted supervisa: 0
- Función general (descripción en resumen de lo que hace en el puesto): apoyo en las cuentas por pagar según el plazo establecido.

### IX. FUNCIONES QUE REALIZA

#### Función de dirección

- a. Planeamiento
- b. Programación
- c. Control
- d. Manejo de presupuesto
- e. Otros: \_\_\_\_\_

#### Función operativa

- Preparación y emisión de documentos
- Distribución, registro y archivo de información recibida
- Recepción y atención externa
- Función administrativa
- e. Relaciones Públicas
- f. Otros:

#### Funciones Permanentes (Aquellas que se realizan todos los días)

- 7. ¿Qué hace?: Revisión de documentos contables de años anteriores  
¿Cómo lo hace?: Revisa que se encuentre la factura y el comprobante de cancelación.
- 8. ¿Qué hace?: apoyo en pago a proveedores  
¿Cómo lo hace?: registro asiento de cancelación en sistema contable. Incluye emisión de comprobantes de retención.
- 9. ¿Qué hace?: atención de llamadas de la central telefónica.

¿Cómo lo hace?: Deriva la llamada al área correspondiente.

10. ¿Qué hace?: Atiende a las personas externas en recepción.

¿Cómo lo hace?: Los saluda y avisa a la persona encargada de su llegada.

### **Funciones Periódicas (Aquellas tareas que se realiza regularmente cada cierto tiempo)**

1. ¿Qué hace?: -

¿Cómo lo hace?: -

### **Funciones Eventuales**

6) ¿Qué hace?: apoyo en la ejecución del campeonato anual por aniversario.

¿Cómo lo hace?: Solicitar cotizaciones y pago a proveedores, lleva el control de gastos, coordina la compra de juguetes y de artículos para los juegos.

## **X. REPORTE, REGISTROS Y ARCHIVOS**

¿Qué informes, reportes y formularios elabora usted?

- Título de informe o reporte: -
- Número de Copias: -
- A quién lo envía: -
- Frecuencia: - ¿Para qué utiliza las copias que guarda?: -

¿Qué informes, reportes y formularios recibe usted?

1) ninguno

¿Qué registros lleva para su control documentario?

ninguno

¿Qué archivos tiene a su cargo? Cuentas por Pagar

Dé el nombre de cada uno y describa qué guarda en cada archivo

- Cuentas por pagar: se archivan las facturas y otros documentos por pagar.
- Retenciones: se archivan los comprobantes de retención por mes.

## **XI. RELACIONES: Personas con las que se relaciona**

- Puesto: Asistente de Administración y Finanzas
- Motivo: coordinación de pagos a proveedores, gastos por caja.
- Frecuencia: 2 veces por semana
- Puesto: Jefe Contable
- Motivo: consultas de asientos contables.

- Frecuencia: 2 veces por semana

**Contactos externos. Personas e instituciones:**

- 1) Eventualmente con proveedores.

.....

\* ¿Qué funciones del puesto deben delegarse a puestos de menor nivel para agilizar el trabajo?

- 1) Ninguno

**Tipo de Responsabilidad**

- Por documentos valorados
- Por decisiones
- Por conducción de personal
- ✓ Por aspectos administrativos
- Por materiales
- Por dinero
- Por equipos
- Por información confidencial
- Por controles
- Por contacto con el público

**Cuestionario de Relevamiento de Información para  
Manual de Organización y Funciones**

**XII. DATOS GENERALES**

- Nombre del puesto: **Asistente de Administración y Finanzas**
- Ubicación dentro de la unidad: Administración, Contabilidad y Finanzas
- Puesto de las personas que supervisan su trabajo: Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas
- Puesto de las personas a las que usted supervisa: 0
- Función general (descripción en resumen de lo que hace en el puesto): responsable de las cuentas por cobrar al exterior y procesar los pagos a proveedores según el plazo establecido, manejo de caja.

### **XIII. FUNCIONES QUE REALIZA**

#### **Función de dirección**

- a. Planeamiento
- b. Programación
- c. Control
- d. Manejo de presupuesto
- e. Otros: \_\_\_\_\_

#### **Función operativa**

- Preparación y emisión de documentos
- Distribución, registro y archivo de información recibida
- Recepción y atención externa
- Función administrativa
- e. Relaciones Públicas
- f. Otros:

#### **Funciones Permanentes (Aquellas que se realizan todos los días)**

1. ¿Qué hace?: pago a proveedores  
¿Cómo lo hace?: registro asiento de cancelación en sistema contable, pago en línea en plataforma bancos y registro de pagos en archivo Bancos de Excel. Incluye emisión de comprobantes de retención.
2. ¿Qué hace?: manejo de caja chica  
¿Cómo lo hace?: arqueo, entrega de efectivo, registro en archivo Caja de los documentos sustentatorios, girar cheque.
3. ¿Qué hace?: cobranzas a clientes del exterior  
¿Cómo lo hace?: Extraigo las cuentas por cobrar del sistema contable y los anticipos recibidos. Cruzo la información con el archivo Bancos. Valido los vencimientos y envío los estados de cuenta por correo electrónico, a veces se adjunta facturas. Se refuerza con llamadas.
4. ¿Qué hace?: validación de facturas de servicios tercerizados (chofer, transporte de carga, transporte de residuos).  
¿Cómo lo hace?: cruzo información de guías de venta con guías del proveedor y tarifas por peso/volumen, de servicio de chofer con GPS y tarifa por peso.

#### **Funciones Periódicas (Aquellas tareas que se realiza regularmente cada cierto tiempo)**

1. ¿Qué hace?: preparación de solicitud de financiamiento por comercio exterior

- ¿Cómo lo hace?: Recopilar copia de facturas y documentos de embarque y llenar solicitud de financiamiento. En algunos casos se presenta solicitud en plataforma del banco.
2. ¿Qué hace?: Reporte mensual de cuentas por pagar.  
¿Cómo lo hace?: revisar las facturas por pagar físicas con el reporte contable y solicito corregir los errores que encuentre (duplicidad, error en moneda, otros).
  3. ¿Qué hace?: Cierro venta de dólares y euros.  
¿Cómo lo hace?: Cotizo por llamada y por plataforma y cierro mejor tipo de cambio, comunico por e.mail a la gerencia de Administración, Contabilidad y Finanzas.
  4. ¿Qué hace?: Pago de impuestos (Sat, arbitrios y prediales) de las propiedades de la empresa.  
¿Cómo lo hace?: Pago en línea en bancos y solicitar los recibos de caja a las municipalidades.
  5. ¿Qué hace?: Actualizar las vigencias de poder y copias literales.  
¿Cómo lo hace?: Gestionar la compra cada tres meses de las vigencias de poder y copias literales de los predios de la empresa.

### **Funciones Eventuales**

1. ¿Qué hace?: Revisión de las renovaciones de seguros vehiculares de la empresa
2. ¿Cómo lo hace?: Solicitar cotizaciones y elegir el más conveniente para su posterior pago.
3. ¿Qué hace?: Presentar los formularios para las renovaciones de líneas de los 4 bancos
4. ¿Cómo lo hace?: con información del sistema contable, con información del contador y del responsable de planta.
5. ¿Qué hace?: Actualización del archivo Bancos.
6. ¿Cómo lo hace?: Reviso los saldos en las plataformas de los bancos (Soles, Dólares y Euros) y actualizo los ingresos por cobranzas, egresos por pagos, comisiones, ITF y los cheques no cobrados, a fin de cuadrar los saldos.
7. ¿Qué hace?: Solicitud de transferencias al exterior
8. ¿Cómo lo hace?: se solicita en la plataforma del banco cuando es en Dólares y en formato impreso cuando es en Euros. Solicito firmas y lo entrego al banco con el tramitador. Registro en archivo Bancos.
9. ¿Qué hace?: Tener actualizados los libros societarios (de Actas y de Directorio)
10. ¿Cómo lo hace?: Redacto las agendas de las reuniones según lo acontecido y se deja listo para las firmas correspondientes. Gestiono la publicación en El Peruano y otro diario el anuncio de convocatoria de la Junta General de Accionistas.

#### **XIV. REPORTE, REGISTROS Y ARCHIVOS**

¿Qué informes, reportes y formularios elabora usted?

- Título de informe o reporte: Cuentas por Pagar
- Número de Copias: 2
- A quién lo envía: a la gerencia de Administración, Contabilidad y Finanzas
- Frecuencia: mensual. ¿Para qué utiliza las copias que guarda?: para el archivo digital mensual.
- Título de informe o reporte: Cuentas por Cobrar al exterior
- Número de Copias: 0
- A quién lo envía: a la gerencia de Administración, Contabilidad y Finanzas
- Frecuencia: mensual. ¿Para qué utiliza las copias que guarda?: para mi histórico digital.

¿Qué informes, reportes y formularios recibe usted?

1) ninguno

¿Qué registros lleva para su control documentario?

Registro de caja

¿Qué archivos tiene a su cargo? Archivo Bancos.

Dé el nombre de cada uno y describa qué guarda en cada archivo

Bancos: se archivan todos los comprobantes de pago, clasificado por banco, con sus facturas respectivas y por mes.

#### **XV. RELACIONES: Personas con las que se relaciona**

- Puesto: Asistente de Procesos de Exportación, Asistente Comercial
- Motivo: consultas sobre transferencias recibidas del exterior, sobre contactos con clientes de exterior y solicito comprobantes (facturas) por los pagos realizados.
- Frecuencia: 2 veces por semana
- Puesto: Tramitador y Gestor de Compra (2)
- Motivo: rendición de cuentas
- Frecuencia: interdiaria
- Puesto: Asistente de Materia Prima y Jefe de Materia Prima
- Motivo: pago de liquidaciones y facturas de materia prima.
- Frecuencia: diaria

**Contactos externos. Personas e instituciones:**

- 2) Eventualmente con proveedores.
- 3) Eventualmente con funcionarias del banco.

.....

\* ¿Qué funciones del puesto deben delegarse a puestos de menor nivel para agilizar el trabajo?

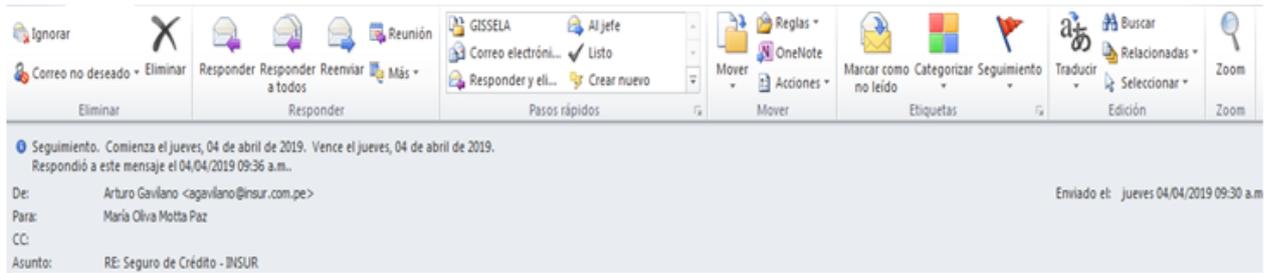
- 1) Manejo de caja chica
- 2) Pago a proveedores
- 3) Cierre de venta de dólares
- 4) Revisión de las renovaciones de seguros vehiculares (3 vehículos).
- 5) Pago de impuestos (Sat, arbitrios y prediales) de las propiedades de la empresa.
- 7) Actualizar las vigencias de poder y copias literales

### **Tipo de Responsabilidad**

- Por documentos valorados
- Por decisiones
- Por conducción de personal
- Por aspectos administrativos
- Por materiales
- Por dinero
- Por equipos
- ✍ Por información confidencial
- ✍ Por controles
- Por contacto con el público

## Anexo 7.

Cotización alternativa b) tercerizar la evaluación crediticia a través del seguro de crédito a la exportación



Estimada María

Buenos días. La tasa es aproximada y podría ubicarse entre 0.25% a 0.30% va a depender de la información del cuestionario, si no es factible completarlo, al menos necesitamos:

- 1) Nombre y Ruc del Asegurado
- 2) Exportaciones proyectadas a crédito próximos 12 meses
- 3) Nro. de clientes
- 4) Plazo máximo de facturación
- 5) Países destino de las exportaciones
- 6) Atrasos mayores a 6 meses que hayan tenido durante los últimos 3 años.

El costo de estudio es correcto US\$80 único pago anual por toda la cartera y luego por cliente nuevo y la cobertura es 90% sobre lo facturado. Para preparar una cotización formal voy a necesitar los datos del cuestionario o lo solicitado líneas arriba y la muestra de clientes, del nivel de aprobación de la muestra es que va a depender si el Seguro es viable para tu negocio.

Seguimos en contacto,

Saludos

**Arturo Gavilano** | Ejecutivo de Ventas Seguros de Crédito  
Insur S.A. Compañía de Seguros

Av. Pardo y Aliaga 699, Oficina 302, San Isidro, Lima, Perú.  
Tel: (51-1) 616-4133 | (51-1) 616-4141 | Fax: (51-1) 616-4142  
[www.insur.com.pe](http://www.insur.com.pe)

Respondió a este mensaje el 29/03/2019 06:16 p.m.

De: Arturo Gavilano <agavilano@insur.com.pe>

Enviado el: viernes 29/03/2019 04:26

Para: María Oliva Motta Paz

CC:

Asunto: Seguro de Crédito - INSUR

Mensaje:  Insur - Cuestionario Exportación 2019.xls (184 KB)  Muestra clientes exportación.xls (86 KB)

Estimada María

Cómo te comenté por teléfono para poder prepararles una cotización formal del Seguro de Crédito necesitaría completes el cuestionario adjunto con información únicamente de venta a crédito (excluir contado, adelantos, etc.), y también adjunto un archivo para que incluyan una muestra de 10 a 15 clientes para evaluarlos (sin costo) y conozcan el nivel de aprobación y los criterios de evaluación que utilizamos.

Quedo atento a tus comentarios,

Saludos

**Arturo Gavilano**, | Ejecutivo de Ventas Seguros de Crédito  
Insur S.A. Compañía de Seguros

Av. Pardo y Aliaga 699, Oficina 302, San Isidro, Lima, Perú.

Tel: (51-1) 616-4133 | (51-1) 616-4141 | Fax: (51-1) 616-4142

[www.insur.com.pe](http://www.insur.com.pe)



COMPañÍA DE SEGUROS DE CRÉDITO Y CAUCIÓN

Razón Social \_\_\_\_\_  
 Nombre Comercial / Marcas \_\_\_\_\_  
 R.U.C. \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
 Dirección: Calle / Av. / Jr. / Psje. / N° \_\_\_\_\_  
 Urb. / Distrito \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_  
**Productos que vende** \_\_\_\_\_  
 Empresas relacionadas \_\_\_\_\_  
 Fecha constitución de la sociedad \_\_\_\_\_  
 R.U.C / D.N.I. Socios y % Participación \_\_\_\_\_

**Ventas Totales de los últimos 3 años**

**Atrasos e incobrables en los últimos 3 años**

Año	Ventas Nacionales (Millones de \$)	Exportaciones (US\$)
2016		
2017		
2018		

Año	Atrasos > 6 meses		Clientes con mayores montos impagos durante cada año	
	N° Clientes	Monto Total US\$	Nombre	Monto US\$
2016				
2017				
2018				

**Exportaciones proyectadas próximos 12 meses (USD)** \_\_\_\_\_  
 Excluir exportaciones a empresas relacionadas y con carta de crédito \_\_\_\_\_  
 Número de clientes (estimado) \_\_\_\_\_

¿La empresa emite Notas de Crédito?			¿Estacionalidad en Ventas?		¿Exporta con Cartas de Crédito?		
Si	No	% sobre Ventas Anuales	Si	No	Si	No	% sobre Ventas Anuales

**Distribución de los créditos y los plazos de venta de sus EXPORTACIONES**

Montos de Créditos US\$		N° clientes	% Ventas	Plazo de pago	N° clientes	% Ventas crédito
Hasta	50.000			30 días		
De	50.001 a 100.000			60 días		
De	100.001 a 300.000			90 días		
De	300.001 a 600.000			120 días		
De	600.001 a 1.000.000			150 días		
De	1.000.001 a 2.500.000			180 días		
De	2.500.001 a 5.000.000			210 días		

## Coface Chile SA

De: ORIOLI Andrea <andrea.orioli@coface.com>  
Para: María Oliva Motta Paz  
CC: AGULLO Victoria  
Asunto: RE: Seguro de crédito COFACE

Enviado el: viernes 29/03/2019 03:31 p.m.

  Copia de Copia de Cuestionario Credito Simplificado V4.xls (103 KB)

Estimada Maria,

Esperando te encuentres muy bien, para poder indicarte cuanto te saldría el Seguro de Crédito, deben llenar el formulario adjunto. Favor considerar que tiene dos pestañas:

- La primera solicita información básica sobre la empresa (proyección de ventas a crédito a 12 meses (que sea realista), incobrables de estos 3 últimos años, distribución de tu cartera de clientes etc.)
- La segunda solicita una muestra de tu cartera de clientes (6 mínimo, 15 como máximo). Tiene que ser representativa, clientes buenos y no tan buenos con las líneas solicitadas (máximo de exposición que tienes con cada una de las empresas).

Atenta a tus comentarios y muchas gracias!

Saludos cordiales,

**Andrea ORIOLI**

HEAD OF DIRECT SALES

M. +56 (9) 42915717

T. +56 (2) 2428 5630

[andrea.orioli@coface.com](mailto:andrea.orioli@coface.com)



AV. NUEVA TAJAMAR 555 TORRE COSTANERA PISO 17  
LAS CONDES - SANTIAGO - CHILE.



AV. NUEVA TAJAMAR 555 TORRE COSTANERA PISO 17  
LAS CONDES - SANTIAGO - CHILE.  
T. +56 (2) 2 428 55 00 - [www.coface.cl](http://www.coface.cl)



Cuidemos el ambiente. Imprima este correo sólo si es necesario



Anexo 8. Detalle de financiamiento del flujo de caja sin aplicar el proyecto

Intereses años 2017 y 2018

Saldo final año 2017	TEA	Periodo ( 3 meses)	TE 3 meses	Cuota
2,500,000.00	1.40%	4	0.35%	

Periodo Trimestral	CUOTA	INTERES	AMORTIZ	SALDO
0				2,500,000.00
1	2,508,704.43	8,704.43	2,500,000.00	0.00
	<b>2,508,704.43</b>	<b>8,704.43</b>	<b>2,500,000.00</b>	

Año 2018	TEA	Periodo ( 3 meses)	TE 3 meses	Cuota trimestral
11,150,000.00	2.28%	4	0.56%	

Periodo Trimestral	CUOTA	INTERES	AMORTIZ	SALDO
0				11,150,000.00
1	3,372,872.48	62,881.68	3,309,990.80	7,840,009.20
2	3,051,304.84	44,214.61	3,007,090.23	4,832,918.97
3	3,010,174.76	27,255.79	2,982,918.97	1,850,000.00
	<b>9,434,352.08</b>	<b>134,352.08</b>	<b>9,300,000.00</b>	
4	1,860,433.29	10,433.28	1,850,000.01	0.00
	<b>1,860,433.29</b>	<b>10,433.28</b>	<b>1,850,000.01</b>	
	<b>11,294,785.37</b>	<b>144,785.37</b>	<b>11,150,000.00</b>	

Proyección financiamiento años 2019 al 2023

Año 2019	TEA	Periodo ( 3 meses)	TE 3 meses	Cuota trimestral
10,000,000.00	3.50%	4	0.86%	

Periodo Trimestral	CUOTA	INTERES	AMORTIZ	SALDO
0				10,000,000.00
1	2,586,374.46	86,374.46	2,500,000.00	7,500,000.00
2	2,564,780.84	64,780.84	2,500,000.00	5,000,000.00
3	3,043,187.23	43,187.23	3,000,000.00	2,000,000.00
	<b>8,194,342.53</b>	<b>194,342.53</b>	<b>8,000,000.00</b>	
4	2,017,274.90	17,274.89	2,000,000.01	0.00
	<b>2,017,274.90</b>	<b>17,274.89</b>	<b>2,000,000.01</b>	
	<b>10,211,617.43</b>	<b>211,617.43</b>	<b>10,000,000.00</b>	

Se estima que el financiamiento aumentará anualmente en un

0.5%

Año 2020	TEA	Periodo ( 3 meses)	TE 3 meses	Cuota trimestral
10,050,000.00	3.50%	4	0.86%	

Periodo Trimestral	CUOTA	INTERES	AMORTIZ	SALDO
0				10,050,000.00
1	2,586,374.46	86,806.33	2,499,568.13	7,550,431.87
2	2,564,780.84	65,216.45	2,499,564.39	5,050,867.48
3	3,094,494.07	43,626.60	3,050,867.47	2,000,000.00
	<b>8,245,649.37</b>	<b>195,649.37</b>	<b>8,050,000.00</b>	
4	2,017,274.90	17,274.89	2,000,000.01	0.00
	<b>2,017,274.90</b>	<b>17,274.89</b>	<b>2,000,000.01</b>	
	<b>10,262,924.27</b>	<b>212,924.27</b>	<b>10,050,000.00</b>	

Año 2021	TEA	Periodo ( 3 meses)	TE 3 meses	Cuota trimestral
10,100,250.00	3.50%	4	0.86%	

Periodo Trimestral	CUOTA	INTERES	AMORTIZ	SALDO
0				10,100,250.00
1	2,586,374.46	87,240.36	2,499,134.10	7,601,115.90
2	2,564,780.84	65,654.23	2,499,126.61	5,101,989.29
3	3,146,057.45	44,068.16	3,101,989.29	2,000,000.00
	<b>8,297,212.75</b>	<b>196,962.75</b>	<b>8,100,250.00</b>	
4	2,017,274.89	17,274.89	2,000,000.00	0.00
	<b>2,017,274.89</b>	<b>17,274.89</b>	<b>2,000,000.00</b>	
	<b>10,314,487.64</b>	<b>214,237.64</b>	<b>10,100,250.00</b>	

Año 2022	TEA	Periodo ( 3 meses)	TE 3 meses	Cuota trimestral
10,150,751	3.50%	4	0.86%	

Periodo Trimestral	CUOTA	INTERES	AMORTIZ	SALDO
0				10,150,751.25
1	2,586,374.46	87,676.57	2,498,697.89	7,652,053.36
2	2,564,780.84	66,094.20	2,498,686.64	5,153,366.71
3	3,197,878.64	44,511.93	3,153,366.71	2,000,000.00
	<b>8,349,033.94</b>	<b>198,282.69</b>	<b>8,150,751.25</b>	
4	2,017,274.89	17,274.89	2,000,000.00	0.00
	<b>2,017,274.89</b>	<b>17,274.89</b>	<b>2,000,000.00</b>	
	<b>10,366,308.83</b>	<b>215,557.58</b>	<b>10,150,751.25</b>	

Año 2023	TEA	Periodo ( 3 meses)	TE 3 meses	Cuota trimestral
10,201,505.01	4.00%	4	0.99%	

Periodo Trimestral	CUOTA	INTERES	AMORTIZ	SALDO
0				10,201,505.01
1	2,586,374.46	100,519.58	2,485,854.88	7,715,650.12
2	2,564,780.84	76,025.44	2,488,755.40	5,226,894.72
3	3,278,397.44	51,502.72	3,226,894.72	2,000,000.00
	<b>8,429,552.74</b>	<b>228,047.73</b>	<b>8,201,505.01</b>	
4	2,019,706.81	19,706.81	2,000,000.00	0.00
	<b>2,019,706.81</b>	<b>19,706.81</b>	<b>2,000,000.00</b>	
	<b>10,449,259.55</b>	<b>247,754.55</b>	<b>10,201,505.00</b>	

#### RESUMEN DE LA PROYECCION DEL FINANCIAMIENTO (USD)

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Financiamiento</b>						
Préstamos recibidos	11,150,000	10,000,000	10,050,000	10,100,250	10,150,751	10,201,505
Pago de préstamos:						
- Saldo inicial préstamo año anterior	2,500,000	1,850,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
- Amortización del principal	9,300,000	8,000,000	8,050,000	8,100,250	8,150,751	8,201,505
Gasto financiero (Intereses)	143,057	204,776	212,924	214,238	215,558	245,323
<b>Total financiamiento</b>	<b>-793,057</b>	<b>-54,776</b>	<b>-212,924</b>	<b>-214,238</b>	<b>-215,558</b>	<b>-245,323</b>

**Anexo 9.** Detalle de financiamiento del flujo de caja aplicando el proyecto

Intereses años 2017 y 2018

Saldo final año 2017	TEA	Periodo ( 3 meses)	TE 3 meses	Cuota
2,500,000	1.40%	4	0.35%	

Periodo Trimestral	CUOTA	INTERES	AMORTIZ	SALDO
0				2,500,000.00
1	2,508,704.43	8,704.43	2,500,000.00	0.00
	<b>2,508,704.43</b>	<b>8,704.43</b>	<b>2,500,000.00</b>	

Año 2018	TEA	Periodo ( 3 meses)	TE 3 meses	Cuota trimestral
11,150,000	2.28%	4	0.56%	

Periodo Trimestral	CUOTA	INTERES	AMORTIZ	SALDO
0				11,150,000.00
1	3,372,872.48	62,881.68	3,309,990.80	7,840,009.20
2	3,051,304.84	44,214.61	3,007,090.23	4,832,918.97
3	3,010,174.76	27,255.79	2,982,918.97	1,850,000.00
	<b>9,434,352.08</b>	<b>134,352.08</b>	<b>9,300,000.00</b>	
4	1,860,433.29	10,433.28	1,850,000.01	0.00
	<b>1,860,433.29</b>	<b>10,433.28</b>	<b>1,850,000.01</b>	
	<b>11,294,785.37</b>	<b>144,785.37</b>	<b>11,150,000.00</b>	

**PROYECCION DEL FINANCIAMIENTO (USD)**

<b>Año 2019</b>	<b>TEA</b>	<b>Periodo ( 3 meses)</b>	<b>TE 3 meses</b>	<b>Cuota trimestral</b>
9,911,838	3.50%	4	0.86%	

<b>Periodo Trimestral</b>	<b>CUOTA</b>	<b>INTERES</b>	<b>AMORTIZ</b>	<b>SALDO</b>
0				9,911,838.03
1	2,586,374.46	85,612.97	2,500,761.49	7,411,076.54
2	2,564,780.84	64,012.77	2,500,768.07	4,910,308.47
3	2,952,721.00	42,412.52	2,910,308.48	2,000,000.00
	<b>8,103,876.30</b>	<b>192,038.26</b>	<b>7,911,838.04</b>	
4	2,017,274.89	17,274.89	2,000,000.00	0.00
	<b>2,017,274.89</b>	<b>17,274.89</b>	<b>2,000,000.00</b>	
	<b>10,121,151.19</b>	<b>209,313.16</b>	<b>9,911,838.03</b>	

Se estima que el financiamiento aumentará anualmente en un

0.5%

<b>Año 2020</b>	<b>TEA</b>	<b>Periodo ( 3 meses)</b>	<b>TE 3 meses</b>	<b>Cuota trimestral</b>
9,870,590	3.50%	4	0.86%	

<b>Periodo Trimestral</b>	<b>CUOTA</b>	<b>INTERES</b>	<b>AMORTIZ</b>	<b>SALDO</b>
0				9,870,590.40
1	2,586,374.46	85,256.69	2,501,117.77	7,369,472.63
2	2,564,780.84	63,653.42	2,501,127.42	4,868,345.21
3	2,910,395.28	42,050.07	2,868,345.21	2,000,000.00
	<b>8,061,550.58</b>	<b>190,960.18</b>	<b>7,870,590.40</b>	
4	2,017,274.89	17,274.89	2,000,000.00	0.00
	<b>2,017,274.89</b>	<b>17,274.89</b>	<b>2,000,000.00</b>	
	<b>10,078,825.47</b>	<b>208,235.07</b>	<b>9,870,590.40</b>	

Año 2021	TEA	Periodo ( 3 meses)	TE 3 meses	Cuota trimestral
9,826,412	3.50%	4	0.86%	

Periodo Trimestral	CUOTA	INTERES	AMORTIZ	SALDO
0				9,826,412.32
1	2,586,374.46	84,875.11	2,501,499.35	7,324,912.97
2	2,564,780.84	63,268.54	2,501,512.30	4,823,400.67
3	2,865,062.53	41,661.86	2,823,400.67	2,000,000.00
	<b>8,016,217.83</b>	<b>189,805.51</b>	<b>7,826,412.32</b>	
4	2,017,274.89	17,274.89	2,000,000.00	0.00
	<b>2,017,274.89</b>	<b>17,274.89</b>	<b>2,000,000.00</b>	
	<b>10,033,492.72</b>	<b>207,080.40</b>	<b>9,826,412.32</b>	

Año 2022	TEA	Periodo ( 3 meses)	TE 3 meses	Cuota trimestral
9,779,207	3.50%	4	0.86%	

Periodo Trimestral	CUOTA	INTERES	AMORTIZ	SALDO
0				9,779,207.42
1	2,586,374.46	84,467.38	2,501,907.08	7,277,300.34
2	2,564,780.84	62,857.29	2,501,923.55	4,775,376.79
3	2,816,623.85	41,247.06	2,775,376.79	2,000,000.00
	<b>7,967,779.15</b>	<b>188,571.72</b>	<b>7,779,207.43</b>	
4	2,017,274.89	17,274.89	2,000,000.00	0.00
	<b>2,017,274.89</b>	<b>17,274.89</b>	<b>2,000,000.00</b>	
	<b>9,985,054.04</b>	<b>205,846.62</b>	<b>9,779,207.42</b>	

Año 2023	TEA	Periodo ( 3 meses)	TE 3 meses	Cuota trimestral
9,728,876	4.00%	4	0.99%	

Periodo Trimestral	CUOTA	INTERES	AMORTIZ	SALDO
0				9,728,876.39
1	2,586,374.46	95,862.57	2,490,511.89	7,238,364.50
2	2,564,780.84	71,322.55	2,493,458.29	4,744,906.21
3	2,791,659.70	46,753.49	2,744,906.21	2,000,000.00
	<b>7,942,815.00</b>	<b>213,938.61</b>	<b>7,728,876.39</b>	
4	2,019,706.81	19,706.81	2,000,000.00	0.00
	<b>2,019,706.81</b>	<b>19,706.81</b>	<b>2,000,000.00</b>	
	<b>9,962,521.81</b>	<b>233,645.43</b>	<b>9,728,876.38</b>	

RESUMEN DE LA PROYECCION DEL MENOR FINANCIAMIENTO POR MEJORA DE LA COBRANZA AL APLICAR EL PROYECTO (USD)

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Financiamiento</b>						
Préstamos recibidos	11,150,000	9,911,838	9,870,590	9,826,412	9,779,207	9,728,876
Pago de préstamos:						
- Saldo inicial préstamo año anterior	2,500,000	1,850,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
- Amortización del principal	9,300,000	7,911,838	7,870,590	7,826,412	7,779,207	7,728,876
Intereses	143,057	202,472	208,235	207,080	205,847	231,214
<b>Total financiamiento</b>	<b>-793,057</b>	<b>-52,472</b>	<b>-208,235</b>	<b>-207,080</b>	<b>-205,847</b>	<b>-231,214</b>