



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 Organigrama.	23
2.1.1.2 Funciones.....	24
2.1.1.3 Integrantes.	24
2.1.2 Area Administrativa, Contable y Financiera.	26
2.1.2.1 Organigrama.	26
2.1.2.2 Funciones.....	27
2.1.2.3 Integrantes.	27
2.1.3 Agentes externos.	29
2.1.3.1 Agente externo para ventas nacionales.....	29
2.1.3.2 Agente externo para ventas al exterior.	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 Lluvia de ideas.....	35
2.2.1.2 Cuadro de Mando Integral.	43
2.2.1.3 Secuencia lógica para la identificación del problema.	56
2.2.1.4 Diagrama de Ishikawa.	57
2.2.2 Formulación del problema.	63
2.3 Objetivos.....	63
2.3.1 General.....	63
2.3.2 Objetivos específicos.....	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.