



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**GESTION DE CREDITOS Y COBRANZAS Y SU  
INCIDENCIA PARA LA IDENTIFICACION DEL RIESGO  
DE CREDITO EN LAS EMPRESAS CEMENTERAS DE  
LIMA METROPOLITANA, AÑO 2020**

**PRESENTADO POR  
YESSENIA MILAGROS TAYPE GALVEZ**

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

**LIMA – PERÚ  
2021**



**CC BY-NC-SA**

**Reconocimiento – No comercial – Compartir igual**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**GESTION DE CREDITOS Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA PARA LA  
IDENTIFICACION DEL RIESGO DE CREDITO EN LAS EMPRESAS  
CEMENTERAS DE LIMA METROPOLITANA, AÑO 2020**

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

**PRESENTADO POR**

**TAYPE GALVEZ, YESSENIA MILAGROS**

**LIMA – PERÚ**

**2021**

**GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA  
PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO EN LAS  
EMPRESAS CEMENTERAS DE LIMA METROPOLITANA, AÑO  
2020**

## DEDICATORIA

Este trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo que Dios me brindó, a Él quien me ha dado la vida y enseñado a seguir el mejor camino. También va dedicado a mi adorada madre, quien gracias a sus bendiciones, dedicación, impulso y esfuerzo me ayuda a ser cada día mejor, enseñándome valores y principios como ser humano. A ella le debo todo lo que soy.

A mi pequeña hermana Mirkala, para que lo tome como ejemplo en su educación y formación integral y la motive a construir un futuro con valores y principios, tales como: responsabilidad, honestidad y perseverancia, cómo me lo fue inculcado.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi agradecimiento a La Universidad de San Martín de Porres y su equipo con talento humano de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras por haber aportado conocimientos, valores éticos y morales a mi formación profesional.

A los docentes del Departamento de Investigación de la escuela de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de San Martín de Porres, por sus recomendaciones en el problema propuesto, en la rectificación de la metodología, y en la elaboración del trabajo.

Al grupo Pacasmayo, por la ayuda brindada y por entregar la información fehaciente para el desarrollo de esta tesis.

## ÍNDICE

PORTADA .....	i
TÍTULO .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE .....	v
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	ix
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	x
1.1 Descripción de la realidad problemática .....	x
1.2 Formulación del problema .....	xii
Problema principal .....	xii
Problemas específicos.....	xii
1.3 Objetivos de la investigación .....	xii
Objetivo general .....	xii
Objetivos específicos .....	13
1.4 Justificación de la Investigación.....	13
1.5 Limitaciones de la investigación.....	14
1.6 Viabilidad del estudio .....	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 Antecedentes de la investigación.....	15
2.1.1 Antecedentes internacionales .....	15
2.1.2 Antecedentes nacionales .....	17
2.2 Bases teóricas .....	19
2.2.1 Gestión de créditos y cobranzas .....	19
2.2.2 Riesgo de Crédito .....	45
2.3 Términos técnicos.....	69
2.4 Formulación de hipótesis .....	72
Hipótesis principal.....	72

Hipótesis secundarias.....	72
2.5 Operacionalización de variables .....	73
2.5.1. Variable Independiente .....	73
2.5.2. Variable dependiente .....	74
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	75
3.1 Diseño metodológico .....	75
3.1.1. Tipo de investigación .....	75
3.2 Población y muestra .....	75
3.2.1. Población (N) .....	75
3.3. Técnicas de recolección de datos .....	78
3.3.1. Descripción de los métodos, técnicas e instrumentos .....	78
3.3.2. Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos .....	78
3.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información .....	79
Técnicas de análisis .....	79
Técnicas de procesamiento de datos .....	79
3.5 Aspectos éticos.....	80
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	81
4.1 Resultados de la entrevista.....	81
4.2 Análisis de fiabilidad .....	101
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
5.1 Discusión .....	103
5.2 Conclusiones .....	104
5.3 Recomendaciones .....	105
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	107
ANEXOS.....	109
ANEXO N° 01. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	110
ANEXO N° 02. ENCUESTA.....	111

## RESUMEN

La presente tesis es un trabajo de investigación donde se demostrará la importancia de llevar un plan de gestión de créditos y cobranzas —con la ayuda de proyectos de mejoramiento, orientado, principalmente, a demostrar la mejora en la rentabilidad (análisis costo-beneficio) y los costos; y el comparativo con el plan de costos original que desarrolló el proyecto durante su ejecución—. El proyecto consiste en cómo las empresas cementeras desarrollan un plan de ejecución para llevar a cabo sus créditos y cobranzas, con el fin de mitigar sus riesgos crediticios al momento de la evaluación de sus clientes.

En principio, se identificará la realidad problemática del proyecto, para así, posteriormente —usando las herramientas de gestión, administración y dirección— desarrollar un plan de gestión de créditos y cobranzas que contribuya a identificar los puntos clave donde se debe mejorar y reforzar el plan actual. Obtener, por otra parte, una mejora en la rentabilidad, para la cual sea este análisis la fuente principal de una evaluación de costo-beneficio para las empresas cementeras.

Finalmente, se obtendrá un buen plan de gestión de créditos y cobranzas que, a su vez, nos dará, como resultado, una mejora en la rentabilidad de la empresa y servirá de modelo para poder aplicarlo en futuros proyectos de esta índole.

## **ABSTRACT**

This thesis is a research work where the importance of carrying a credit and collection management plan with the help of Improvement projects will be demonstrated, mainly aimed at demonstrating the improvement in profitability (cost-benefit analysis), and project costs with the use of this tool; as well as the comparison with the original cost plan that the project developed during its execution. The project consists of how the cement companies develop an execution plan to carry out their credits and collections. In addition, mitigate your credit risks when evaluating your clients.

In principle, the problematic reality of the project will be identified, so that later, using the management, administration and direction tools, develop a credit and collections management plan that helps to identify the key points where the current plan should be improved and reinforced. and thus have an improvement in profitability, this analysis being the main source for a cost-benefit evaluation for cement companies.

Finally, a good credit and collection management plan will be obtained, which in turn will result in an improvement in its profitability, which can be applied in future projects of this nature.

## INTRODUCCIÓN

Dentro del marco mundial, el sistema de gestión de créditos se ha convertido en pieza clave de los negocios —que envuelve a una máquina de desarrollo productivo en todas las empresas—, siendo este tipo de herramienta un recurso ideal para el buen desarrollo y éxito en los proyectos y ventas. Un sistema de gestión de créditos y cobranzas brinda a la empresa un orden y control sobre el desarrollo de los proyectos, para lo cual debe contar con objetivos fundamentales donde el gerente de créditos y cobranzas, así como los involucrados, enfocan sus metas, realizan planes estratégicos y procesos de control que se orientan a un mismo objetivo: la mejora de rentabilidad en cada proyecto realizado.

Actualmente, en nuestro país, el sistema de dirección y control de gestión de créditos y cobranzas se ha convertido en pieza fundamental para controlar y evaluar constantemente el curso de los proyectos en toda área de negocio. No obstante, no todas las empresas desarrollan un plan de Gestión de créditos y cobranzas para sus proyectos, siendo materia de nuestro trabajo el desarrollo de una nueva propuesta de Plan de gestión de créditos y cobranzas, bajo los lineamientos del Project Management Institute, que ayude a mejorar la rentabilidad de los proyectos.

Siguiendo estos lineamientos, a través de un comparativo con el plan actual del proyecto, se realizará el análisis costo-beneficio que ayudará al director de proyectos a tomar las decisiones estratégicas respectivas e identificar los procesos clave de impacto.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

En la actualidad, las empresas emprenden grandes búsquedas de herramientas que le permitan mejorar el desarrollo de sus actividades —todo ello en respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno y que las obligan a tomar medidas que permitan mantener el negocio en marcha y así satisfacer las necesidades de su cartera de clientes como generar altos niveles de rentabilidad—. Sin duda alguna, las ventas o la prestación de servicios a crédito se han convertido, en los últimos años, en un medio de ingreso fuerte para muchas organizaciones, dentro de las cuales se encuentran las empresas cementeras. Esta forma de pago, indiscutiblemente, beneficia a las dos partes, empresa-cliente: la primera, porque incrementa el volumen de ventas y atrae a un mayor número de clientes, mientras que la segunda, porque se le otorga facilidades para cancelar el servicio.

Esta modalidad será efectiva en la medida que esté debidamente programada y establecida la fecha de vencimiento de la factura, documento mismo que representa el compromiso que los clientes poseen con la empresa que le prestó el servicio.

El análisis realizado en la presente investigación se enfoca en empresas que adaptan los procesos para el otorgamiento de créditos, de acuerdo al rubro al que pertenecen. En este caso, se trata de empresas cementeras frente a la exposición de riesgos que están dispuestas a asumir —teniendo en cuenta que no siempre estas aplican un proceso uniforme, bajo lineamientos, es decir, un sistema adecuado donde se encuentre toda su cartera de clientes, y no arroje un índice de morosidad, o algún tipo de historial crediticio de cada uno de sus clientes—.

En consecuencia, para estas empresas que carecen de sistemas de riesgo de crédito —herramientas para recolectar información de diversas fuentes, analizar datos, identificar y evaluar riesgos potenciales, luego responder a ellos— estos procesos han incluido la evaluación de riesgos relacionados con el medio ambiente, la salud y seguridad industrial.

El riesgo crediticio es el que asume la empresa acreedora al presentar pérdidas, debido a que un cliente, empresa deudora, no cumple con el pago de las obligaciones contraídas y estipuladas en las condiciones de crédito a las que se comprometió. En esta coyuntura, las empresas seguirán afrontando un riesgo crediticio —al atender a sus clientes para que continúen sus operaciones—, sino cuenta con políticas y estándares para los otorgamientos de créditos empresariales a sus clientes. Muchas veces los retrasos en la recuperación de los créditos otorgados se convierten en retenciones de ese precioso líquido vital, lo cual afecta a todo el organismo; a su vez, los créditos incobrables pasan a ser hemorragias que deben ser curadas a fin de evitar que se desangre al organismo. Por estos motivos es importante que el flujo de ingresos funcione bien, ya que cuando una empresa no cobra puntualmente, no puede asumir sus obligaciones de pago y, en consecuencia, su liquidez se ve afectada.

Por otro lado, las ventas al crédito presentan beneficios, pero también provocan riesgos, por ello, se debe considerar la aplicación de una política efectiva de la administración del crédito. La eficacia de las políticas de crédito de una empresa puede ejercer un impacto significativo en su desempeño general y, asimismo, convertirla en candidata idónea para otorgar crédito a sus clientes.

Después de haber descrito la problemática relacionada con la Gestión de Créditos y Cobranzas y su Incidencia para la Identificación de Riesgos de Crédito en Empresas Cementeras, se desarrollará, con fines metodológicos, una delimitación en los siguientes aspectos:

### **Delimitación espacial**

La investigación se desarrolló en el ámbito donde se circunscriben las grandes empresas de Lima Metropolitana, específicamente, las que pertenecen a la actividad industrial en su especialidad de fabricación de cemento.

### **Delimitación temporal**

El Periodo que comprendió el estudio abarca de enero a diciembre de 2020.

### **Delimitación social**

Las técnicas de levantamiento de información se aplicaron al jefe de Administración Comercial y al analista comercial.

## **1.2 Formulación del problema**

### **Problema principal**

¿De qué manera la gestión de créditos y cobranzas incide en la identificación del riesgo de crédito en las empresas cementeras de Lima Metropolitana?

### **Problemas específicos**

- a) ¿De qué manera la gestión de crédito incide en el riesgo de crédito en las empresas cementeras de Lima Metropolitana, año 2020?
- b) ¿De qué manera los estados financieros repercuten en el control de exposición al riesgo de las empresas cementeras de Lima Metropolitana, año 2020?
- c) ¿En qué sentido la gestión de cobranza afecta la gestión de las pérdidas esperadas en las empresas cementeras de Lima Metropolitana, año 2020?
- d) ¿De qué manera la evaluación cualitativa influye en la administración de riesgo de las empresas cementeras de Lima Metropolitana, año 2020?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Determinar de qué manera la gestión de créditos y cobranzas incide en la identificación del riesgo crédito que asumen las empresas cementeras de Lima Metropolitana.

### **Objetivos específicos**

- a) Determinar si la gestión de créditos incide en el riesgo de crédito de las empresas cementeras.
- b) Analizar si los estados financieros repercuten en el control de exposición al riesgo de las empresas cementeras.
- c) Evaluar si la gestión de cobranza afecta la gestión de las pérdidas esperadas en las empresas cementeras.
- d) Determinar si la evaluación cualitativa incide en la administración de riesgo en las empresas cementeras.

### **1.4 Justificación de la Investigación**

La justificación de la investigación radica en la necesidad de evidenciar las fallas comunes de la gestión de créditos y cobranzas —como medida de control— para así introducir propuestas de políticas de créditos que ayuden a mejorar significativamente la administración de las cuentas de cada empresa; además, podrá contribuir a que las empresas cementeras de Lima Metropolitana cumplan sus objetivos y optimicen sus procedimientos y políticas internas de crédito.

Fue necesario realizar este estudio ante la necesidad de contar con elementos que permitan estructurar un sistema con políticas y estrategias de evaluación sobre la actual y futura cartera de clientes que puedan tener estas empresas.

A su vez, las pequeñas empresas, en su gran mayoría, no cuentan con procesos y herramientas de gestión que las ayuden a organizar y controlar mejor sus recursos para lograr el éxito de sus proyectos.

Es de conocimiento que el éxito de los planes —fuera de cumplir con la planificación en el menor tiempo posible, disminuir los riesgos y optimizar los recursos— consiste en obtener la mayor rentabilidad posible, para así poder incrementar el flujo de activos de la empresa y que se siga manteniendo activa en el rubro al que se dedique.

## **1.5 Limitaciones de la investigación**

No se presentaron dificultades que afecten el desarrollo de la investigación, lo que permitió que se culmine la tesis.

## **1.6 Viabilidad del estudio**

El trabajo de investigación contó con la información necesaria para su desarrollo, así como con la experiencia dentro del área comercial. En primer lugar, la investigación se valió de los recursos financieros necesarios como, por ejemplo, el presupuesto que dispone de los recursos humanos y la asesoría de profesionales especializados. En segundo y último lugar, se dispuso de los medios necesarios: recursos materiales, tecnología, disponibilidad de tiempo requerido para investigar, entre otros, que permitieron aportar medidas correctivas para una oportuna gestión de créditos y cobranzas en las empresas cementeras. Por todo lo expuesto, se consideró la viabilidad del proyecto.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Al realizar la revisión de diversas tesis de investigación se determinó que, con relación al tema GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO EN LAS EMPRESAS CEMENTERAS DE LIMA METROPOLITANA, AÑO 2020, no existieron trabajos específicos que hayan abordado dicha problemática, por lo cual se consideró que el estudio reúne las características fundamentales, condiciones metodológicas y temáticas suficientes que adquieren la categoría de “original”. De este modo, consideramos que la presente investigación permitirá ampliar el conocimiento científico dentro del área a tratar, en otras palabras, generar un sentido de entendimiento, altamente estructurado.

#### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Ramírez (2016) en la tesis titulada “Modelo de crédito- cobranza y gestión financiera en la empresa “Comercial Facilito de la Parroquia Patricia Pilar Provincia del Rio” — realizado en la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES – Ecuador) — propone un modelo de crédito y cobranza que permita mejorar la gestión financiera de la comercial de electrodomésticos “Facilito” y sirva de apoyo para su propietaria a la hora de tomar decisiones que sean oportunas y confiables. Para ello, el autor realizó el modelo de la propuesta: hizo un análisis de la Gestión financiera que contribuyera a lograr los objetivos propuestos. Esta investigación se desarrolló, según las pautas exigidas, por lo tanto, la metodología es cuantitativa con tendencia cualitativa, ya que se analiza la administración del crédito y el otorgamiento de este. Al respecto, lo que arroja el estudio es que la empresa no posee un sistema de cobranza que especifique qué clientes son deudores y no deudores —tampoco poseen políticas de crédito, pero sí, a cambio, un alto índice de morosidad comercial—, lo que ocasiona una deficiencia en el departamento financiero. El objetivo de la tesis, por lo tanto, es

desarrollar un modelo de crédito – cobranza que permita vigilar los procesos de los créditos y cobranzas que se otorgan a los clientes. Tener unos procedimientos de cobranzas, cobranza inicial —llamadas también cobranza mediana—, mediante envío de cartas, y acelerada, son estrategias que permiten optimizar las cobranzas y los procedimientos de control.

Macias (2017) en la tesis titulada “Control en la administración de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Global Olimp S.A de la ciudad de Guayaquil “—desarrollado en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil – Ecuador— sugiere una reestructuración e implementación del área de crédito y cobro para evaluar el riesgo de crédito y proceder con el cobro respectivo, mejorando, de esta manera, la liquidez de la compañía. El estudio exige que la empresa cuente con un control de las cuentas por cobrar y los resultados obtenidos, debido a las deficiencias e irregularidades que presenta, tales como, la ausencia de manuales de crédito y cobro, y una desorganización entre los departamentos de ventas y de crédito — todos creen que están haciendo su trabajo, incluso cuando saben lo riesgoso que es otorgar créditos sin tener la documentación adecuada para la verificación y análisis del mismo, es decir, que la empresa tenga una carpeta con la historia del cliente—. Por ende, el fracaso de una empresa se da por la falta de control y supervisión por parte de un sistema de liderazgo. El objetivo de la propuesta, por consiguiente, es desarrollar que las carteras de clientes, cuyo período de pago supere los dos meses, se establezcan como políticas, —en aquellos meses que excedan la base del flujo máximo de cuentas, el área de la tesorería debe ser responsable de hacer una proyección a largo plazo para que todas las áreas involucradas trabajen juntas en el cumplimiento del flujo y cancelación de obligaciones—. Para concluir, recomienda establecer un parámetro de riesgo límite donde la empresa GLOBALOLIMP S.A. puede estar expuesta para que sus indicadores financieros no se deterioren.

**Comentario:**

Esta investigación nos dio a conocer como en otros países la gestión de créditos no es muy distinta a la de algunas empresas de nuestro país. Muchas carecen

de herramientas, sobre todo las medianas y microempresas. Salvo las grandes que sí se preocupan por tener una amplia cartera de clientes selectos con el fin de pasar todo el flujo y ser minuciosos al momento de la evaluación.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Catillo y Córdova (2017) en su tesis titulada “La gestión de créditos y cobranzas y su influencia en el nivel de morosidad en la empresa Limpia Max-2017” –desarrollado en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega –Lima– propone mejorar la gestión de créditos y cobranzas, con el fin de bajar el nivel de morosidad. La técnica elegida fue desarrollada mediante encuestas, la cual sirvió para recolectar datos. El estudio tuvo por objetivo conocer cómo la Gestión de créditos y cobranzas influye en el nivel de morosidad de LIMPIA MAX – quien presentaba problemas debido a la falta de un sistema y/o procedimiento que le permitiera un mejor control de la recaudación sobre los pagos de los clientes. La finalidad de la propuesta fue implementar una gestión que establezca políticas de créditos en la que se detallen las garantías, como contratos de tipo carta fianza para clientes del municipio y particulares, donde se le aplique intereses y moras por falta de pago en las fechas determinadas por los acuerdos. Con respecto al procedimiento de cobranzas, es recomendable planificar con el área de créditos y cobranzas, de forma que se realicen una serie de pasos ordenados, donde se aprueben constantemente las cuentas por cobrar, puesto que la finalidad de un buen procedimiento de recaudación es la maximización en el empleo de herramientas y métodos para cobrar que permitan, a su vez, minimizar el porcentaje de cuentas por cobrar.

Ruiz (2018) en su tesis titulada “El área de créditos y cobranzas y su influencia en la morosidad de la cartera de clientes de la empresa Maccferi del Perú” nos presenta a la empresa Maccferi, la cual se dedica al rubro de la construcción y la minería del diseño, así como al desarrollo de soluciones complejas en el mercado de la ingeniería civil. En cuanto a la morosidad en la cartera de sus clientes, se

analiza la gestión del área de créditos y cobranzas en el periodo comprendido desde el 2013 al 2015. La investigación tiene como objetivo conocer, en primer lugar, si el área de créditos y cobranzas influye significativamente en la morosidad del cliente y, en segundo lugar, identificar las causas para tomar las medidas correctivas que optimicen la gestión de esta área de la empresa y garanticen una buena liquidez de la compañía. La intención de la propuesta fue establecer políticas de crédito y cobranzas para que, con esta herramienta, los empleados del área puedan tener una guía estandarizada que contribuya a realizar su trabajo de forma eficaz. Para ello, nos dice el autor, se requerirá de documentación económica-financiera de los clientes, evaluación cuantitativa y cualitativa que determine si tiene capacidad de pago, capital de respaldo, referencias. Asimismo, se actualizará los datos del cliente en la central de riesgo, con el fin de ser estimada en una futura toma de decisión de crédito, previa aprobación de los jefes correspondientes. Por último, recomienda realizar un seguimiento del crédito al momento de la facturación, con recuerdos y envíos de sus estados de cuenta hasta que el cliente haga los pagos de las facturas.

Chuquitaza y Oncoy (2017) en la tesis titulada “Incidencia del sistema de control interno en la cuentas por cobrar de la empresa comercial Mantilla S.A.C, ubicada en los distritos de los Olivos, año 2013” propuso mejorar el sistema de control interno mediante la aplicación de procedimientos de control sobre cuentas por cobrar que permitirá, a su vez, mejorar el nivel de cobranzas en vía de una mayor rentabilidad; adicionalmente, identificar y analizar si la empresa tiene un adecuado sistema de control interno y como este aporta en la liquidez. El objetivo de la propuesta era establecer los procedimientos, procesos y políticas que debe seguir la empresa para contar con un sistema eficaz de control interno que supervise y verifique que el área de cobranzas monitorea constantemente el cumplimiento de la realización del cobro de los créditos en el plazo determinado, así como la correcta obtención de los ingresos en los tiempos establecidos al momento de hacer el contrato con el cliente.

La empresa debe cumplir los procesos de control interno para hacer un seguimiento correcto de los pagos que realizan los clientes, por lo que deberá contar con entidades que verifiquen el cumplimiento del pago y la solvencia del cliente. Entre estas entidades encontramos a Infocorp, SBS, la Cámara de Comercio, entre otros, quienes revisan y actualizan los procedimientos para otorgar préstamos, basados en los antecedentes de cada cliente y cómo estos cumplen con sus deudas adquiridas.

### **Comentario:**

Aplicando una rama de esta metodología, conocida como Gestión de créditos y cobranzas, buscaremos demostrar que, al seguir un plan de gestión, la empresa, obtiene un mejor empleo de recursos, un orden adecuado para sus actividades, así como una mejor rentabilidad. Finalmente, se realizará el comparativo respectivo donde se podrá analizar la mejora de los procesos y los resultados frente al método inicial con que fue planteado el proyecto en evaluación.

## **2.2 Bases teóricas**

Para el desarrollo del proyecto se consideró necesario consultar una bibliografía con autores especializados en el tema abordado. Estas teorías y conceptos contribuyen como base teórica para el conocimiento, análisis y evaluación del problema planteado.

### **2.2.1 Gestión de créditos y cobranzas**

La gestión del crédito o *credit management*, de acuerdo a su definición en inglés, está constituido como un conjunto de técnicas que conduce a minimizar el costo y riesgo de los créditos que las organizaciones conceden a sus clientes. En cambio, la gestión de cobranzas son estrategias establecidas y aplicadas en su

momento por una compañía para conseguir la recuperación de créditos en el menor tiempo posible.

Las tácticas y estrategias aplicadas a la hora de cobrar deudas pendientes de una compañía están estrechamente ligadas a la capacidad de crecimiento del negocio.

Con buenas estrategias en el cobro se puede aumentar el flujo de efectivo y, si una empresa tiene efectivo, cumplir con sus obligaciones —incluso hacer inversiones que beneficien su crecimiento—. Hay que recordar que cada cliente es diferente, y, por lo tanto, se deben aplicar métodos de recolección que se adapten a sus necesidades, así como establecer condiciones de pago que sean beneficiosas para ambos. La gestión de la colección requiere de una comunicación continua con el cliente, la cual no debe ser amical, sino estrictamente respetuosa y comercial. (CCC-SA, 2018).

### **2.2.1.1 Gestión de crédito**

Münch (2007) sobre Créditos y Cobranzas:

“Es el área de la empresa que tiene como principal función determinar la capacidad de endeudamiento de los clientes, estableciendo el monto que la empresa puede otorgarle en crédito. La recuperación de los créditos o préstamos otorgados a los clientes es función directa del área de cobranzas, la cual desarrolla cuatro actividades básicas:

- Aprobar créditos a los clientes y asegurarse de la solvencia de éstos.
- Controlar y dar seguimiento a las cuentas de los clientes para cobrar en tiempo y forma.
- Recuperar cuentas incontrolables.
- Mantener un sistema de información sobre los clientes para la toma de decisiones, y garantizar el otorgamiento de crédito y la gestión de las cobranzas.

Por lo tanto, uno de los aspectos más importantes para la salud financiera de la empresa es el adecuado manejo de las funciones de crédito y de cobranza. Esta área se encarga de instaurar políticas para otorgar crédito a clientes confiables y evitar, mediante investigación, a clientes morosos; y establecer límites de crédito y condiciones de pago, además de mantener al día el sistema de información. En el área de cobranzas, además de verificar el pago oportuno de los clientes, se realizan actividades para evitar saldos vencidos y la obtención de un seguro o fianza para protegerse de clientes fraudulentos, entre otros”.

La mayor parte de las microempresas requieren expandir la base de sus clientes para vender sus productos más a crédito que en efectivo.

Bravo (2003) en su libro *Introducción a las Finanzas*, refirió que la gestión de cuentas por cobrar consiste en...

“representar derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo; [las cuales] representan aplicaciones de recursos de la empresa que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo”.

Brealey (2006) detalló lo siguiente:

“Existen muchas maneras de averiguar si es probable que los clientes paguen sus deudas, es decir, de hacer un análisis del crédito. La manera más sencilla consiste en investigar si las han pagado antes con puntualidad. Por lo general, el pronto pago es un buen indicio, pero hay que cuidarse de los clientes que se forjan fama de buenos pagadores gracias a pagos pequeños y que luego desaparecen, dejando tras sí voluminosas cuentas sin saldar”.

Gitman (2003) refirió:

“Las condiciones de crédito son los términos de venta para clientes a los que la empresa ha extendido un crédito. Las condiciones de 30 días netos significan que el cliente tiene 30 días a partir del inicio del período de crédito (por lo común al final del mes o de la fecha de expedición de la factura) para pagar la cantidad total de la factura. Algunas empresas ofrecen 14 descuentos por pronto pago, deducciones de un porcentaje del precio de compra a pagar dentro de un tiempo especificado. Por ejemplo, condiciones de 2/10 a 30 netos, significa que el cliente toma 2% de descuento sobre el total de la factura si hace el pago dentro de los 10 primeros días del período de crédito o puede pagar la cantidad total de la factura dentro de los 30 días. Las condiciones regulares de crédito de una empresa están fuertemente influenciadas por el negocio de la empresa. Por ejemplo, una empresa que vende productos perecederos tendrá créditos a muy corto plazo, porque sus artículos tienen un valor colateral pequeño a largo plazo; una empresa cuyo negocio es estacional, puede ajustar sus condiciones para adaptarse a los ciclos de la industria. Una empresa desea que sus condiciones regulares de crédito concuerden con las normas de su industria. Si sus condiciones son más restrictivas que las de sus competidores, perderá negocios; si sus condiciones son menos restrictivas, atraerá clientes de baja calidad que probablemente no podrían pagar bajo las normas de la industria”

Asimismo, Berk (2008) señaló:

“Las políticas de cobranza son los métodos que una compañía utiliza para intentar el cobro de cuentas vencidas. Entre los métodos

de uso más común se encuentran: enviar avisos o cartas en que se informa al cliente que su cuenta venció y se le solicita su liquidación, hacer llamadas telefónicas o visitas al cliente en un intento por conseguir el pago, emplear una agencia de cobranza o emprender acciones legales contra el cliente. Otro método, que en algunos casos resulta eficaz, consiste en que la compañía se niegue a realizar nuevos embarques hasta que el cliente liquide sus cuentas vencidas. Aunque el objetivo de los procedimientos de cobranza es acelerar el cobro de pagos vencidos y reducir la cartera vencida, las compañías deben evitar conflictos con clientes normalmente solventes y que, por alguna buena razón (por ejemplo, a causa de problemas temporales de liquidez), no han cumplido con el pago oportuno de sus deudas. Si se adopta un procedimiento de cobranza sumamente agresivo, el resultado podría ser la reducción de las ventas y utilidades futuras, ya que los clientes optarían por proveedores con políticas de cobranza más indulgentes”.

Escribano (2002) señaló al respecto:

“Se puede obtener financiamiento con la venta de las cuentas por cobrar. Esto es una fuente importante para generar flujo de efectivo en el financiamiento de la empresa. A la operación de venta de cuentas por cobrar se le llama *Factoring* y hace los negocios de comercio. La empresa vende y cede sus cuentas por cobrar al comprador, quien asume el riesgo del crédito, así como las gestiones del cobro”.

Una baja administración de las cuentas por cobrar hace que una empresa se encuentre en riesgo de no tener liquidez y esto en un futuro conlleva a la bancarrota de la empresa. Los altos estudios de la cartera de morosidad impactan en la rentabilidad y la empresa, al no verse con sostenibilidad, puede buscar un

financiamiento externo para seguir laborando. La morosidad de los clientes —en el peor de los casos, los incobrables— hace que los indicadores financieros no sean reales, ya que el indicador siempre arroja un alto índice de liquidez. Esto representa un flujo de dinero por ventas en cartera, cuya, como todo dinero, mayor parte se encuentra por cobrar.

Toda cuenta incobrable impacta o puede conducir a la empresa a la bancarrota, ya que esta funciona gracias al constante movimiento de compra y venta, pero al no tener el capital no puede seguir con las funciones. A continuación, otras consecuencias que trae la imposibilidad o falta de cobro:

- Bajos Inventarios
- Descapitalización
- Incumplimiento de las obligaciones
- Incremento en los costos de cobranza
- Pérdida de los objetivos principales de la empresa
- Desempleo
- Desmotivación del personal
- Deterioro de la imagen de la empresa ante los acreedores
- Disminución de plazos de pago para los clientes cumplidos
- Quiebra o bancarrota

Ettinger (2000, citado por Aguilar, 2013) manifestó que las políticas de crédito “son el soporte que utiliza el gerente de una empresa para evaluar el registro de los créditos otorgados”. Un gerente que concede créditos de manera muy liberal ocasiona pérdidas excesivas a la organización.

Las políticas de crédito deberán incluir directrices específicas de aspectos de suma importancia que deben considerarse con respecto a la cobranza, tales como:

- Pagos que se anticipen a la fecha de vencimiento

- Cuentas de clientes que se retrasan con sus pagos
- Líneas de crédito
- Cuentas malas
- Fechas límite o de corte
- Ordenes que se reciben
- Número de pedidos que el cliente realiza
- Cuentas marginales.

### **2.2.1.2 Estados financieros**

Gonzáles (2014) definió al respecto: “Los estados financieros son los medios preparados por la Administración, con el objeto de informar, externa o internamente, sobre los efectos financieros generados en la empresa, durante un Ciclo Normal de Operaciones” (p.13).

Castañeda (2008), a su vez, concibe los estados financieros como “la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de la entidad a una fecha determinada y por un período definido, como consecuencia de las operaciones realizadas. Su propósito fundamental es el de proveer información acerca de su posición financiera, del resultado de sus operaciones, de los cambios en su capital o patrimonio y de los recursos que maneja, así como la fuente de donde provinieron. Información que al usuario le resulta esencial en la toma de decisiones”. (p.13).

Pacheco (2016) sostuvo que los estados financieros, de acuerdo con la normatividad, se definen como aquella información que proporciona los elementos de juicio confiables que le permiten tanto al usuario interno como externo evaluar lo siguiente:

- El comportamiento económico – financiero de la entidad, su estabilidad y vulnerabilidad, así como su efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos.
- La capacidad de la entidad para mantener y generar valor agregado a sus recursos, obtener financiamientos adecuados y evaluar la viabilidad de la entidad como negocio en marcha y, por lo tanto, su crecimiento, diversificación y valor de negocio.

Para lograr lo antes expuesto se requiere el conocimiento de la situación financiera de la entidad, su actividad operativa, sus cambios en el capital o patrimonio —los flujos de efectivo— y la relación con el entorno para aprovechar oportunidades (p.15).

En la Revista Actualidad Empresarial del Instituto del Pacífico (2015, p.5) se reconocieron los siguientes estados financieros:

- a) Situación financiera
- b) Estado de resultados
- c) Estado de cambios en el Patrimonio Neto
- d) Estado de Flujo de Efectivo e) Notas de carácter general

Según Ortega (2014) las ratios son indicadores financieros —posibles de calcular en base a diversas cuentas proporcionadas por los Estados Financieros— que sirven para entender el desenvolvimiento financiero de la empresa, basado en sus valores cuantitativos. Las empresas se encuentran en constante toma de decisiones de las que depende su futuro en el mercado. Las ratios financieras son las herramientas clave que permiten realizar un análisis más completo del comportamiento empresarial y su proyección al futuro. (p.48).

## **Análisis financiero**

Según Turmero (2010) los estados financieros son un reflejo de los movimientos a los que la empresa ha recurrido durante un periodo de tiempo. El análisis financiero sirve como un examen objetivo que se utiliza inicialmente para proporcionar referencias acerca de los hechos concernientes a una empresa.

Para poder llegar a un estudio posterior, se le debe dar la importancia al significado, en cifras, mediante la simplificación de sus relaciones.

La importancia del análisis va más allá de lo deseado de la dirección, ya que, con los resultados, se facilita su información para los diversos usuarios.

El ejecutivo financiero se convierte en un tomador de decisiones sobre tales aspectos: dónde obtener los recursos, en qué invertir, cuáles son los beneficios o utilidades de las empresas, cuándo y cómo se le debe pagar a las fuentes de financiamiento y si se deben reinvertir las utilidades.

El análisis a estados financieros es muy necesario para la toma de decisiones, ya que al no aplicarlo la empresa corre el riesgo de no saber su posición financiera.

De este modo, a fin de conocer la gestión de crédito y cobranzas —reflejado en la liquidez de la empresa—, es pertinente realizar un análisis financiero que mida los resultados por medio de indicadores financieros, sobre todo, mediante el examen de la *ratio* de liquidez. De esta manera, se conocerá la salud financiera y se implementará una correcta administración del capital de trabajo.

Moreno (2014) señaló que la liquidez es la capacidad de una inversión para ser transformada en efectivo, sin que se produzca una pérdida significativa de su

valor. En otras palabras, cuanto más fácil sea convertir un activo en efectivo, se dice que es más líquido (p. 37).

Jaramillo (2014) precisó que la liquidez es la velocidad y la facilidad con la cual los activos de una entidad se pueden convertir en un medio de pago (p. 26). Por ejemplo, los activos corrientes (stocks de productos, la deuda de los clientes, etc.) se convierten rápidamente en la oferta de dinero de los activos fijos o inmovilizados (instalaciones, equipos, etc.). Cuanto mayor sea la cantidad de activos de alta liquidez que la empresa tiene, menos probable es que no pueda honrar sus compromisos financieros con terceros. Sin embargo, los activos de alta liquidez, en general, tienen una menor capacidad para generar altos rendimientos porque las decisiones de inversión siempre deben incluir el análisis de riesgo por el incumplimiento de los compromisos financieros y la rentabilidad generada por estos activos.

La liquidez es la capacidad que tiene una entidad para obtener efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Para medir la liquidez de una empresa se utiliza la *ratio* de liquidez, con el que se calcula la capacidad que tiene esta para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo (Carballo, 2013, p.44). De este modo, se puede averiguar la solvencia en efectivo de una empresa y su capacidad para seguir siendo rentable ante cualquier imprevisto.

Las ratios económicas están divididas en cuatro grandes bloques:

- *Ratio* de liquidez: Las *ratios* que miden la capacidad de la empresa para hacer frente al endeudamiento a corto plazo (Ortega, 2010, p.27).
- Índices de gestión o actividad: Esta *ratio* está encargada de evaluar la eficiencia de la empresa en sus cobros, pagos, inventarios y activos (Ortega, 2010, p.27).
- *Ratio* de solvencia o endeudamiento: La *ratio* de solvencia es la capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago (Ortega, 2010, p.27).

- *Ratio* de rentabilidad: Estas *ratios* sirven para comparar los resultados de la empresa con distintas partidas del balance o de la cuenta de pérdidas y ganancias. Miden el nivel de eficiencia en el empleo de los activos de la empresa, así como la gestión de sus operaciones (Ortega, 2010, p.27).

### **Ratio de liquidez**

Carballo (2013) señaló que las *ratios* de liquidez se refieren al conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si determinada entidad o empresa tiene la capacidad de generar tesorería. Esto es, la habilidad de convertir sus activos en liquidez durante el normal desarrollo de su actividad empresarial, también denominado, ciclo de explotación (p.45).

Según Carballo (2013) el objetivo principal de toda empresa a largo plazo es generar beneficios, para lo cual la empresa debe encontrarse en una situación en la que sus ingresos sean superiores a sus gastos. Al mismo tiempo, habrá de lograr que la rentabilidad generada por las inversiones realizadas sea superior al coste que supone la financiación (p.65).

Según Carballo (2013) medir la capacidad de la empresa en ratios de liquidez le permitirá a esta hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. El proceso, por lo tanto, se resume en la facilidad que la empresa posee para convertir sus activos en efectivo, sin incurrir en pérdidas significativas de su valor (p.65).

### **Razón corriente**

Según Carballo (2013) a mayor *ratio* se tendrá mayor capacidad para hacer frente a las obligaciones (p.66).

Si:

> 1 Buena capacidad de pago

= 1 Cubre el pago de sus obligaciones

< 1 mala capacidad de pago

$$\text{Razón corriente} = \frac{(\text{activo corriente})}{(\text{pasivo corriente})}$$

### **Prueba ácida**

Según Carballo (2013) muestra la capacidad de pago de una manera más detallada que la razón corriente.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{(\text{Activo} - \text{Existencia}) - \text{Gastos Anticipados}}{(\text{Pasivos Corrientes})}$$

### **Ratio de margen de seguridad**

$$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

#### **2.2.1.3 Gestión de cobranzas**

Barreto (2011) señaló que la Gestión de Cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno del negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende (p.45).

Cardozo (2015) señala que la gestión de cobranza es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantenga sus créditos al día y así pueda aprovechar las ventajas de nuestros productos. Asimismo, la gestión de cobranza es un proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, la prestación de un servicio, la cancelación de una deuda, etc. Esta puede ser emprendida por

la misma empresa que debe recibir el pago, a partir de un área dedicada especialmente a este menester, o puede encomendarse a otra institución (p.38). En tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso, y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados.

Casanova y Bertrán (2013) nos dice que la gestión de cobranza permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar”. Por consiguiente, es un proceso estratégico que genera un hábito, es decir, una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista, también, como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo las pérdidas en ingresos. De modo que debe ser comprendida como parte integral del ciclo del crédito y no como paso final, ya que es, durante este proceso, cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento (p.55).

Gonzales (2017) señala que la cobranza administrativa es la cartera por vencer y que no ha tenido gestión anterior. Para el control de los procedimientos y procesos de esta cobranza se asigna a un grupo de personas liderados por un supervisor a cargo de gestores de cuentas y recaudadores de ciclos de gestión —dependiendo de las políticas de crédito (30/60/90 o 120 días) —.

Remesas de dinero: En este aspecto nos adaptamos a las necesidades de nuestros clientes, estas pueden ser diarias, semanales, etc. (p.87).

Cobranza extrajudicial: Se realiza a todas aquellas cuentas vencidas que han sido o no sometidas a algún tipo de gestión de cobranza anterior, interna o externa, y cuyos resultados han sido infructuosos. Las gestiones de cobranza son

abordadas en las siguientes etapas: procedimientos generales y procesos orientados a lograr un buen resultado en la gestión de la cuenta.

Cobranza judicial: En esta etapa se da inicio a los procesos del ciclo de gestión, dependiendo del título de cobro. Cuando el monto de la deuda o cuenta lo amerita y/o las instrucciones de nuestros clientes son expresas, en el sentido de iniciar una acción Judicial, se da comienzo a esta etapa, solicitando al cliente antecedentes adicionales a los documentos ya entregados.

### **Políticas de cobranzas**

Para Gitman (2003) en su libro *Principios de Administración Financiera* la política de cobranzas son los procedimientos que la empresa emplea para realizar la cobranza de las cuentas por recaudar cuando las mismas llegan a su vencimiento. Estos procedimientos se explican a continuación:

- a. Notificación por escrito: constituye la primera opción en el proceso de cobro de las cuentas vencidas. Se lleva a cabo los días siguientes al vencimiento de la cuenta. Para ello, se envía una carta al cliente deudor, notificándole la situación. En caso de que el cliente haga caso omiso a esta notificación, se procederá a enviar una más exigente. Finalmente, se enviará una tercera y última carta en la que se plantea la situación de morosidad.
- b. Llamadas telefónicas: constituye la segunda opción. Se debe realizar cuando el primero no dio el resultado esperado. En este caso, el gerente de crédito tendrá la tarea de comunicarse con el cliente que posee la deuda y hacerle la exigencia del pago. Si este posee una razón adecuada para explicar el motivo de retraso, se podrá considerar la posibilidad de extender el tiempo de crédito.

- c. Visitas personales: esta técnica puede ser muy efectiva y constituye la tercera opción. Su efectividad radica en las altas posibilidades de que el cobro se haga en el acto.
- d. Mediante agencias de cobranzas: es la cuarta opción. Puede no resultar rentable, puesto que consiste en recurrir a una agencia o a un abogado para que se encarguen de gestionar el cobro. Esto, generalmente, conlleva un costo elevado y se puede ver afectado hasta en un cincuenta por ciento de las deudas cobradas.
- e. Recurso legal: es una opción bastante extremista. Puede recurrirse a ella, incluso antes de la anterior, pero se debe tener en consideración que puede ser un procedimiento costoso y que no garantiza el cobro de los adeudos pendientes.

De la misma manera, Levy (2009) se refiere a las políticas de cobranzas como aquel conjunto de "procedimientos que la empresa sigue con la finalidad de recuperar la cartera vigente y vencida". Es fundamental al diseñarlas, considerar las condiciones del mercado, la competencia, el tipo de clientes que posee la organización, así como sus objetivos y políticas.

Por su parte, Brachfield (2005) señaló que "las políticas de cobranza sirven para consolidar criterios, evitar arbitrariedades al momento de reclamos, simplificar los trámites de cobro, establecer prioridades y determinar las normas de comportamiento que deben asumir los encargados de gestionar los impagados".

De acuerdo con las ideas expuestas, los tres autores coinciden en mencionar que las políticas de cobranza rigen los procedimientos que la empresa asume al efectuar el cobro de las cuentas por recaudar cuando estas alcanzaron su fecha límite de vencimiento. Sin embargo, Gitman (2003) va más allá al señalar que existen varias alternativas que las empresas pueden emplear antes de declarar la incobrabilidad de sus cuentas. Algunas de esas alternativas son simples, pero

otras poseen un grado más alto de complejidad y de tiempo para que puedan verse los resultados.

En tal sentido, las políticas de cobranza revisten significativa importancia —por ello se tomarán en cuenta para el desarrollo de la investigación—, puesto que aportan conocimientos clave sobre la variable cuentas por cobrar que se está estudiando. Al respecto, son los señalamientos hechos por Gitman (2003) sobre este punto los que mejor se adaptan a la investigación.

Coopers y Lybrand (2002) en su libro *Los nuevos conceptos del control interno informe* considera que las políticas son criterios que posee la administración como base para el establecimiento del control. Se entienden como políticas los criterios generales que tienen por objeto orientar las acciones que se llevarán a cabo para el cumplimiento de objetivos específicos.

Por ende, las políticas de las cuentas por cobrar son las directrices que fija la organización —orientadas a controlar los aspectos referentes al crédito que se otorga a los clientes en la venta de bienes o en la prestación de un servicio— para garantizar el cobro de las deudas, en el momento establecido. Existen varias políticas que deben emplearse en el manejo efectivo de las cuentas por cobrar, las cuales son: las políticas de crédito, de administración y de cobranzas. A continuación, se explica cada una de ellas.

### **Importancia en la gestión de cobranzas**

Brachfield (2005) en su libro *Jaque a los Impagados* nos dice que los profanos, en materia de recuperación de deudas, suelen tener un concepto erróneo de lo que significa la moderna gestión de cobranzas. La mayoría de empresas tiene el concepto de que el cobro de deudas es un acto de enfrentamiento con los deudores.

Sin embargo, la concepción empresarial de gestión de cobranzas, hoy en día, ha cambiado drásticamente. El objetivo de toda empresa es acelerar al máximo la entrada de los cobros, para ello debe adoptar los procedimientos que optimicen los flujos de cobro, aumenten la liquidez y mejoren la tesorería.

Pimentel (1993) en su libro *Prácticas Administrativas y Comerciales* entiende por cobranzas al conjunto de acciones de cobro del dinero que deben pagar determinados clientes (respaldado, comúnmente, con documentos) por el crédito todavía no cobrado por nuestra parte ni pagado por aquella.

En este contexto, es que se puede definir la gestión de cobranzas como el conjunto de acciones humanas que administran las labores de cobro del dinero a las empresas deudoras, producto de un crédito otorgado.

Los diversos modos usuales para la gestión de cobranzas, generalmente, responden al tipo de giro del negocio de las empresas. A continuación, se describirá un macroproceso usualmente aplicado en la gestión de cobranzas.

La primera etapa, cobranza preventiva, se refiere a la ejecución de acciones de avisos preventivos de vencimiento dirigida a los clientes, con la finalidad de que el deudor logre provisionar el importe del pago en la fecha de vencimiento del documento. La segunda etapa, cobranza administrativa, se refiere a la gestión de recaudación realizada por el personal administrativo, a partir del día de vencimiento del documento. Los métodos practicados en esta etapa son: elaboración de cartas de cobranza, visitas de terreno, acuerdos de pago, reprogramaciones. La tercera etapa, cobranza judicial, se refiere al proceso jurídico que inician las empresas acreedoras cuando la gestión de la cobranza administrativa no tuvo éxito. La última etapa, cobranza de cartera castigada, hace alusión a la gestión de cobranzas en créditos o saldos por cobrar asumidos como pérdidas. Comúnmente, en esta etapa, las empresas suelen vender sus carteras de cobranza castigada a empresas especializadas en recuperación de créditos.

En conclusión, podemos definir a la gestión de cobranzas como las acciones realizadas por personas para administrar la cartera de créditos otorgados, y cuyo propósito es la recuperación del mismo. Dicha gestión se subdivide en cuatro grandes acciones generales practicadas en las empresas. La estrategia para su aplicación dependerá del giro de negocio.

### **La problemática de la morosidad**

A fin de remontarnos en el tiempo, sobre el fenómeno de la morosidad en el ámbito empresarial, un párrafo comúnmente aceptado era el siguiente: ahora bien, aquellos tiempos, en los que la palabra era suficiente para garantizar el buen fin de las operaciones comerciales y en los que los malos pagadores eran señalados con el dedo y marginados de la actividad mercantil, ya han pasado a la historia.

Hoy en día, el retrasar intencionalmente los pagos a los proveedores se considera, muchas veces, equivalente a una buena gestión de tesorería. La moralidad en el mundo de los negocios no castiga las malas prácticas de pago, las cuales se han extendido universalmente y conllevan nefastos hábitos de pago que suponen un riesgo importante para las empresas proveedoras de bienes y servicios.

En el Perú, en muchas empresas de diferentes giros de negocio, también son aplicadas las malas prácticas de pago. Es por ello que las empresas proveedoras deben tomar medidas que contribuyan a minimizar los impagos. En el siguiente punto detallaremos algunos.

### **Medidas para minimizar los impagos**

Las medidas que adoptan las empresas, a fin de minimizar los impagos en los créditos otorgados, suelen ser diversas y dependerán del giro de negocio en que

se desarrolla. En los siguientes párrafos se describirán tres de las medidas principalmente usadas:

La utilización de títulos valores — la letra de cambio, cheque diferido, pagaré— es una de las medidas comúnmente practicada por las empresas. Estos documentos están amparados por leyes. En el caso de Perú está la ley 27287, que les permite a las empresas contar con autonomía propia para exigir cualquier pago.

El requerimiento de Garantías, para el caso empresarial, son medidas tomadas, en muchas ocasiones, con clientes de alto riesgo a no pago. Las garantías mayormente solicitadas por las empresas prestatarias son las prendas mobiliarias, hipotecas inmobiliarias, garantes y/o fiadores. La tercera medida, mayormente usada, es la de utilización de contratos, los cuales son acuerdos contractuales que celebran ambas partes con el fin de formalizar el otorgamiento y condiciones de crédito; normalmente el documento de cobro son las facturas comerciales y/o liquidaciones de cobranza.

En conclusión, las medidas, mayormente practicadas por las empresas, son la utilización de títulos valores, el requerimiento de garantías y la utilización de contratos. Dichas medidas tienen como objetivo principal minimizar el riesgo del no pago por parte de las empresas deudoras.

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

La administración de las cuentas por cobrar inicia con la decisión de si se debe o no conceder crédito. Al determinar una política óptima de crédito, que se ajuste a las necesidades de la empresa, los administradores deben considerar diversas variables controlables que puedan utilizar para alterar el nivel de las cuentas por cobrar, entre ellas, los procedimientos de crédito y cobranza.

Los procedimientos de crédito se refieren a los criterios que utiliza una compañía para seleccionar a los solicitantes de crédito, determinar a qué cliente concederle un crédito y cuál debe ser el monto. Si la administración conoce los costos y beneficios del otorgamiento de crédito puede, entonces, aplicar dos políticas de cuentas por cobrar muy comunes, las cuales son:

- a. Venta al crédito a “n” cantidad de días. Esta política concede al cliente “n” días como máximo para pagar sus obligaciones. Cada empresa es libre de establecer el plazo de crédito que más le convenga.
- b. Descuento por pronto pago. Esta política concede un porcentaje de descuento sobre el monto total de la venta al cliente que cancele sus obligaciones en un plazo menor de días.

Resumiendo, podemos decir que las cuentas por cobrar consisten en el crédito que una compañía otorga a sus clientes en la venta de bienes o servicios. Estos activos corrientes constituyen importantes inversiones para la mayor parte de las compañías, además de representar proporciones considerables de los activos totales de las empresas de diversos ramos industriales, sobre todo en aquellas que participan en el comercial mayoreo.

Las ventas al crédito presentan beneficios, pero también provocan riesgos. Por ello, se debe considerar la aplicación de una política efectiva de la administración del crédito. La eficacia de las políticas de crédito de una compañía puede ejercer un impacto significativo en su desempeño general. Por lo tanto, para que una compañía esté en condiciones de otorgar crédito a sus clientes, debe establecer políticas de crédito y cobranza, así como evaluar a cada solicitante de crédito en particular.

El establecimiento de una política óptima de crédito exige que la empresa examine y mida los costos como los rendimientos marginales asociados con distintas políticas. Por ejemplo, una extensión de crédito posiblemente estimule

las ventas y genere aumentos en las utilidades (suponiendo que se mantienen constantes otros factores, ya sea precios, costos de producción u otros gastos); no obstante, puede incrementar los niveles de inventarios, ya que el control de nuevas cuentas de crédito y cobranza tienen, además, como resultado, costos adicionales.

La administración de las cuentas por cobrar inicia con la decisión de si se debe o no conceder crédito. Al determinar una política óptima de crédito que se ajuste a las necesidades de la empresa, los administradores deben considerar diversas variables controlables que puedan utilizar para alterar el nivel de las cuentas por cobrar, entre ellas, los procedimientos de crédito y cobranza. Estos últimos se refieren a los criterios que utiliza una compañía para seleccionar a los solicitantes de crédito, determinar a qué cliente se le debe conceder crédito y cuánta es la cantidad de dinero a prestar.

Los procedimientos de cobranza son los métodos que una compañía utiliza para realizar el cobro de cuentas vencidas. Los métodos de uso más común son: envío de cartas, llamadas telefónicas, empleo de agencias de cobro y acciones legales.

A medida que los negocios crecen, estos se vuelven más complicados y exigentes, así también la gestión del crédito. Y si la gerencia no administra bien las cuentas por cobrar y el crédito, los deudores pueden llegar a controlar el futuro de una empresa.

#### **2.2.1.4 Evaluación cualitativa**

Morales y Morales (2014) señalan, en relación a la evaluación de la gestión de cobranzas, los siguientes procesos:

## **Análisis de la cartera del cliente.**

Este hace referencia al estudio de la cartera de clientes, con la finalidad de identificar a los clientes que no cancelaron su deuda en el tiempo oportuno o en las fechas pactadas y, asimismo, conocer el importe o monto que adeuda cada cliente (p.25).

- Identificar clientes morosos: esta acción permite saber qué clientes están reportados en la Central de Riesgos de la SBS o en el Sistema de Evaluación crediticia emitida por Infocorp. (p.25).
- Monto de la deuda: esta acción permite saber la cantidad exacta de dinero que los clientes deudores deben a la empresa (p.25).

## **Aplicación de estrategias de cobranza.**

Morales y Morales (2014) nos dice al respecto que este tipo de estrategias establece formas de cobranza y criterios de negociación que, a su vez, determina el tiempo y la duración de estas. Dicho de otro modo, son aplicaciones ante las cuales las empresas se ven en la obligación de gestionar para contribuir al fortalecimiento de las áreas críticas de cobranza en una organización. Igualmente, le permite a esta incrementar la productividad en la recuperación de cartera vencida, no sin antes haber identificado, optimizado y automatizado los asuntos inherentes a la cobranza. (p.26).

- Llamadas telefónicas: Es una de las primeras estrategias que siempre se tomaran en cuenta. Por lo general, son las primeras medidas de comunicación para que la empresa pueda establecer contacto con su cliente. Además, se debe de contar con un argumento previamente elaborado que permita mantener una conversación asertiva con el cliente (p.26).

- Cobranza domiciliaria: Esta acción se dará cuando el cliente hace caso omiso a las llamadas telefónicas. Para ello se contará con personal que cuente con los recursos, capacidad y especialización en acciones de cobranza (p.26).

### **Seguimiento del pago.**

Morales y Morales (2014) nos explican que este hace alusión a los acuerdos pactados con los clientes que permiten el respectivo seguimiento. Lo más importante, en este sentido, es saber el adecuado manejo de las plataformas que ayuden tanto a los clientes como a la empresa, pues en dichas acciones se monitoreará la cancelación de la deuda —y, sin en caso el deudor no cumple con lo acordado, se procederá a realizar acciones legales—. (p.26).

- Acuerdos con el deudor: Son mecanismos que la empresa opta dar a sus clientes deudores, de modo que tendrá una facilidad de recuperación del flujo de dinero. Sin embargo, la empresa tiene que estar debidamente informada sobre los acuerdos pactados (Morales y Morales, 2014, p.26).
- Cancelación de la deuda: Contando con un nuevo cronograma de pago, el cliente estará en la obligación de cumplir el pago pactado con la empresa (Morales y Morales, 2014, p.26).
- Proceso judicial: Este proceso será aplicado cuando el cliente no está interesado ni busca estrategias para cumplir con el pago de sus deudas (Morales y Morales, 2014, p.26).

### **Evaluación del límite de crédito**

El límite del crédito existente debería ser revisado, al menos una vez al año, y en forma conjunta, por el gerente de finanzas, el ejecutivo de cuenta del cliente y el responsable de atención al cliente. El resultado y conclusión, arribados en la revisión, deben estar documentados, de modo tal que genere información formal que luego pueda ser utilizada y aprovechada por la organización para la toma de

decisiones de la gerencia. La revisión debe consistir, al menos, en la verificación de crédito, seguimiento de los días de crédito del cliente, y conducta de pago durante los últimos 12 meses y/o cualquier razón para pagos fuera de término.

### **Aprobaciones antes de superar el límite de crédito**

No es conveniente superar el límite de crédito sin previa autorización de la gerencia. La compañía debe establecer un procedimiento que defina quién tiene la autoridad para aprobar aquellas ventas que excedan el límite de crédito y cómo deben administrarse las excepciones en las operaciones diarias. Si se superase el límite, no deberían efectuarse más envíos a los clientes identificados que excedan dicho límite de crédito hasta que se reciba el pago o se revise antes el límite de crédito.

### **Clientes con aprobación de ventas en suspenso**

La compañía debe mantener registros que, a fines prácticos de este artículo, denominamos "*StoppedCustomer*", donde se identifica a los clientes que presentan envíos suspendidos por haberse excedido en el límite de crédito, sin justificación. Si las ventas anteriores a estos clientes fueran cobradas por una empresa de cobranzas, el cliente debería, de la misma forma, ser incluido en la lista "*StoppedCustomer*", ya que su conducta servirá de señal para anticipar futuros problemas. Dicha lista resultará útil a la organización, por lo tanto, tendrá que ser distribuida — y actualizada regularmente— en las áreas de atención al cliente, ejecutivos de cuenta, gerentes de unidades de negocios y *controllers*.

### **Términos de pago**

El plazo de pago otorgado al cliente debe mantenerse lo más bajo posible, de preferencia 30 días después de la facturación.

La compañía debe contar con una rutina para contactar y tratar a los clientes morosos. Dicha rutina debe estar documentada y debería incluir:

- a. Cuando / cómo detener los envíos,
- b. Cartas de cobranza / recordatorios (enviados a los clientes de manera regular),
- c. Cargos por intereses, de ser aplicable,
- d. Contactos personales,
- e. Involucramiento de ejecutivos de cuenta y atención al cliente,
- f. Acciones legales.

A fines de una buena política de crédito, la venta no debería considerarse concluida hasta que el pago del cliente se encuentre cobrado y/o bancarizado.

Si ocurren pérdidas por créditos mal otorgados, se deben responder las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál fue el motivo de la pérdida?
- b. ¿Se podría haber reducido o evitado la pérdida si se actuaba de manera diferente?
- c. ¿Qué hemos aprendido a partir de la pérdida del crédito?
- d. ¿Qué se podría hacer para evitar que vuelva a suceder?

## **Facturación**

Con el fin de evitar una pérdida de tiempo de crédito, la facturación debe realizarse diariamente.

Las Unidades de Servicio deben prestar especial atención al tema para evitar la pérdida del *cash flow*.

## **Cuentas incobrables**

La unidad debe especificar y formalizar un listado de esas cuentas incobrables, las cuales deben contar con un detalle de las facturas incobrables o con altas probabilidades de incobrabilidad. La definición debe ser acorde con la perspectiva u objetivo de minimizar y controlar los riesgos financieros.

### **Medición de cuentas vencidas**

La unidad debe tener una rutina para medir las cuentas vencidas, como mínimo con una periodicidad mensual. Cada unidad debe tener una persona responsable o dedicada a la tarea de generar un listado/registro que muestre el total de facturas vencidas respecto a una fecha determinada. La lista debe contener información de tipo: código asignado al cliente o identificación del mismo, número de factura, monto, fecha de vencimiento, etc., y ordenarse preferentemente en intervalos de vencimiento — 0-15 días, 15-30 días—, etc.

La información sobre facturas vencidas debe ser distribuida a los responsables de atención al cliente y ejecutivos de cuentas. Es bueno aquí agregar lo útil que resulta definir roles y responsabilidades en la organización, ya que estas personas deben explicar dichas facturas e informar nuevamente a finanzas, si fuera el caso, que existen razones internas de justificación, tales como un artículo enviado incorrecto, un precio erróneo, una cantidad inexacta, el domicilio equivocado, unas condiciones no adecuadas etc., que pueden causar la demora en el pago. Las calificaciones de riesgo crediticio pueden encontrarse en agencias como Dun & Bradstreet o pueden ser definidas por la compañía.

### **Días de crédito**

La composición de los días totales de crédito consiste de dos partes:

- **Plazo de crédito acordado**

Mide el plazo de crédito que la compañía otorga a los clientes. Esto puede variar de un país a otro y de un mercado a otro, aunque también depende de la habilidad de negociar las condiciones que la organización estime convenientes o razonables en un contrato.

- **Días de crédito vencido**

Cuando existen créditos impagos, el acuerdo no ha sido respetado. Puede haber diversas razones para esto, aunque, a menudo, puede deberse a rutinas internas de la compañía que causan que el cliente no pague en término.

En resumen: El plazo de crédito acordado mide la eficiencia al acordar los términos de crédito. Los créditos vencidos miden la eficiencia en hacer cumplir los términos de crédito acordados.

### **2.2.2 Riesgo de Crédito**

El término riesgo, proveniente del latín "*risicare*", significa "atreverse". El riesgo se relaciona con la posibilidad de que un evento resulte en pérdidas para los participantes en los mercados financieros, ya sean inversores, deudores o entidades financieras. Por otra parte, los factores a tener en cuenta en la medición del riesgo de crédito son los siguientes:

- Las posibilidades de incumplimiento
- Correlaciones entre bienes predeterminados
- La concentración de la cartera
- Exposición del deudor
- Tasa de recupero en caso de incumplimiento del pago

### **2.2.2.1 Gestión de riesgos**

Arce (2005) lo define como un proceso que incluye una serie de actividades interrelacionadas que propician la administración de los riesgos. Las normativas de riesgos incluyen en sus presentaciones actividades para analizar el contexto, identificar riesgos, analizarlos, evaluarlos y darle tratamientos a los de mayor impacto (p. 43). Quizás el aspecto más complicado sea la identificación del riesgo que algunos autores lo plantean en estos términos: “es un proceso iterativo que se encuentra integrado a la estrategia y planificación. Para la identificación del riesgo es conveniente partir de cero y no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores”.

#### **Riesgo Crediticio**

El riesgo es la probabilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte adversamente en el cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas integrados, conllevando a pérdidas. Por ello, las empresas con fines y sin fines de lucro deben tomar medidas y acciones preventivas que ayuden a minimizar la incertidumbre u ocurrencia de algún evento que provoque cierto tipo de pérdida.

Los riesgos se clasifican en cuatro grandes tipos: el riesgo de reputación, de mercado, crediticio y operacional. En el presente capítulo nos concentraremos en el riesgo crediticio, el cual será definido, luego analizaremos su importancia y mencionaremos algunas herramientas para su medición. Es importante recordar que los clientes no sólo toman la decisión de compra en función de la calidad del producto y/o servicio, o el precio y condiciones de entrega, sino también debido a las condiciones de pago, las cuales se convierten en factores determinantes para el cierre de dicha negociación. Por esa razón, las empresas deben saber que las condiciones de pago son, con mucha frecuencia, un factor decisivo para

vender, es decir, que la cifra de negocios puede aumentar considerablemente gracias a la concesión de créditos a sus clientes.

El crédito financiero entre empresas representa la principal fuente de financiación para los compradores que no pueden acceder al crédito bancario y costear sus activos circulantes. Esta fuente de financiación extra bancaria gratuita, que conceden los proveedores, constituye el principal medio espontáneo de financiamiento que disponen las empresas de manera flexible y a corto plazo.

Para la empresa acreedora existe la expectativa de que la empresa prestataria cumpla con el pago total del importe adeudado en el plazo previsto, aunque también existe la incertidumbre sobre el cumplimiento de los acuerdos negociados, en otras palabras, la contingencia de que la empresa deudora no realice el pago de sus obligaciones contraídas. Esta incertidumbre es el riesgo crediticio que la empresa acreedora asume al momento de conceder el crédito.

En conclusión, el riesgo crediticio se puede definir como la probabilidad que asume la empresa acreedora de presentar pérdidas debido al incumplimiento del cliente, empresa deudora, con el pago de las obligaciones contraídas y referidas en las condiciones de crédito a las que se comprometió.

### **Impacto del riesgo crediticio**

Un principio esencial es que el riesgo crediticio nace ante cualquier operación con pago diferido y solo desaparece cuando se ha cobrado el total del importe de la venta. En las únicas ventas donde no existe un riesgo crediticio son aquellas operaciones que se realizan al contado. Un concepto de riesgo de crédito que aceptaríamos es el siguiente:

Los riesgos de crédito comercial son los derivados de las posibles pérdidas que la empresa puede presentar si ocurre alguno de los supuestos que se citan a continuación:

- a. No poder cobrar nunca los créditos otorgados (fallidos).
- b. Cobrar los créditos con retraso (créditos morosos).
- c. Cobrar finalmente menos importe que el del monto facturado (cargos o deducciones impuestos por el cliente).

Bajo los supuestos detallados en el párrafo anterior, es que podemos inferir los siguientes impactos del riesgo crediticio:

- a. No poder cobrar nunca los créditos otorgados. Cuantitativamente impactaría directamente a la utilidad neta, puesto que los créditos declarados como incobrables se asignan como gasto deducible para el impuesto a la renta, según el artículo 37 de la LIR (a efectos de determinar la renta neta).
- b. Cobrar los créditos con retraso. Este supuesto tendría un impacto en la liquidez de la empresa, ya que el tardío ingreso de los flujos ya presupuestados provocaría que la empresa no cumpla con sus pagos a tiempo.
- c. Cobrar menos importe que el monto facturado. Este escenario afectaría a la ganancia por operación realizada, ya que el cobrar menos de lo facturado generaría pérdida en el margen de ganancia ya presupuestado.

En conclusión, se puede determinar que el riesgo crediticio tendría un impacto directo en la utilidad neta, la liquidez de la empresa y el margen de ganancia por operación.

### **Evaluación del riesgo crediticio**

Para asumir un riesgo crediticio la empresa otorgante del crédito debe de conocer a su cliente, evaluarlo y analizar cuáles son los negocios que pueden realizar.

Existen diversas técnicas para la evaluación del riesgo crediticio. Una de ellas es conocida como las 5 C o las cinco categorías.

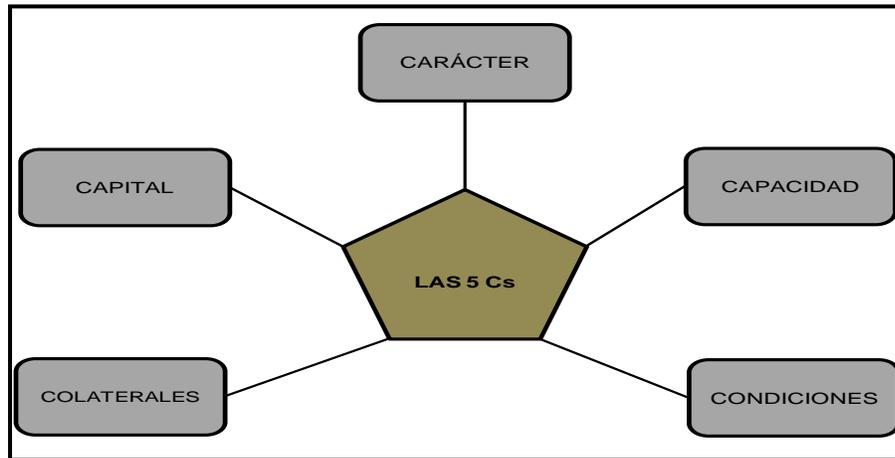


Figura 1. Las 5Cs del riesgo crediticio

- a) **Carácter:** Consiste en las cualidades del prestatario, tales como su honestidad, integridad o experiencia pasada. Es uno de los factores menos cuantificables, sin embargo, es la más importante de las 5 C. El carácter de una persona puede ser causa de que la escala de decisión pueda rotar de un “sí” a un “no”.
- b) **Capacidad:** Consiste en el conocimiento del negocio, la habilidad gerencial y el capital humano, en general. Una compañía pueda tener un balance financiero con buenas utilidades, pero si la gerencia no tiene la capacidad y determinación, no pasará mucho tiempo para que se deterioren las condiciones financieras.
- c) **Capital:** Es el respaldo monetario que tiene la empresa. La inversión realizada por los accionistas es vista tanto por sus activos como por el nivel de endeudamiento respecto al capital propio.
- d) **Colateral:** Consiste en reducir el riesgo de la operación, cuando la evaluación lo amerite, e incrementar la rentabilidad de los negocios.
- e) **Condiciones:** Se refiere a las condiciones internas y externas que afronta la empresa al momento de solicitar una línea de crédito.

En conclusión, la técnica más conocida y aplicada para la evaluación del riesgo crediticio es el de la evaluación de las 5Cs, donde se analiza factores cualitativos y cuantitativos del cliente solicitante de una línea de crédito.

### Importancia de identificar y medir el riesgo crediticio

Villacorta (2001) en su libro *Productos y Servicios Financieros Operaciones Bancarias* nos habla del nivel de riesgo crediticio al que se exponen las empresas en el momento de otorgar un crédito. Podemos decir que las operaciones realizadas al contado no tienen un riesgo crediticio, pero sí las operaciones realizadas mediante otorgamiento de crédito están expuestas a este tipo de riesgo. Al realizar una eficiente y eficaz gestión de créditos se mantiene identificado y controlado el riesgo, pues la falta de control sobre los créditos otorgados conlleva a que el riesgo crediticio sea muy alto y que no se tenga la certeza ni la garantía de pago.

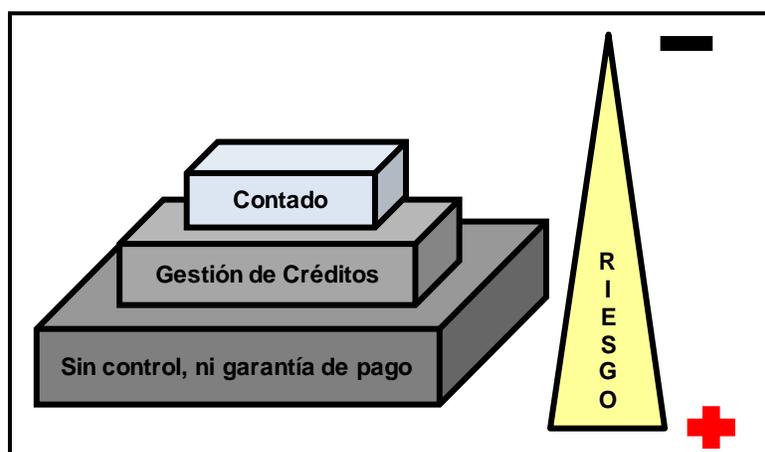


Figura 2. Reducción del riesgo crediticio

Ya hemos definido al riesgo crediticio como la pérdida potencial debido a la incapacidad de la contraparte al cumplir con sus obligaciones. El incumplimiento por parte de los clientes, bajo los términos del crédito otorgado, propiciará que la empresa acreedora tenga problemas de liquidez y esto conlleve a pérdidas irremediables que no le permita mantener su operatividad. Por tal motivo, las

empresas tienen la necesidad de desarrollar e implementar métodos, políticas y procesos de identificación y medición del riesgo crediticio.

En conclusión, es importante para las empresas tener las herramientas necesarias e idóneas que ayuden a identificar y medir el riesgo crediticio, con el fin de minimizar las pérdidas esperadas.

### **Proceso de otorgamiento de créditos**

En el activo corriente del balance general de cualquier empresa es común que figure una cuenta que represente los saldos que los clientes adeudan a la empresa, producto del otorgamiento de créditos. La mala gestión en el otorgamiento de créditos ha llevado a muchas empresas a tener problemas de liquidez, ocasionando que la empresa incumpla en sus obligaciones pactadas y, en casos extremos, a cerrar sus operaciones.

Por ello, la gestión del crédito debe seguir objetivos y políticas establecidas, a su vez, en procedimientos previamente documentados, con el fin de establecer normas de conducta homogéneas con el resto de la organización.

### **Una visión del crédito entre empresas**

Rodríguez (2008) en su libro *El crédito comercial: marco conceptual y revisión de la literatura* nos dice que el crédito interempresarial es una forma de desintermediación financiera que incluye los créditos comerciales y financieros. Este tipo de crédito moviliza un gran volumen de fondos en las empresas, puesto que muchas organizaciones optan por acceder al financiamiento de otras empresas, principalmente, mediante la compra de sus productos y/o servicios al crédito a un costo más bajo que el del sistema financiero.

Los aspectos principales que caracterizan el marco institucional, que se ha ido configurando en torno al uso del crédito interempresarial, son los siguientes:

- a. La instrumentación del crédito interempresarial que se lleva a cabo, fundamentalmente, a través de facturas, recibos, letras de cambio, pagarés, compromisos de pago y certificaciones. Aunque son las tarjetas de crédito las que se han convertido en el componente más sofisticado de esta forma de financiación.
- b. No negociabilidad. El hecho de que el crédito interempresarial se base en una estructura instrumental poco favorable a su movilización, hace que no exista un mercado organizado para esta clase de deuda. Sin embargo, podría producirse algún tipo de compra-venta de la misma entre grupos de empresas conocidas mutuamente.

Por lo expuesto anteriormente, y debido a la importancia que hoy en día tiene el crédito interempresarial, las empresas deben mejorar sus procesos para el otorgamiento de créditos, con el objetivo de minimizar riesgos y pérdidas.

### **Descripción del proceso de otorgamiento de créditos interempresariales**

En la actualidad se entiende el crédito como un proceso comprendido por los diferentes pasos que se siguen desde que el cliente solicita el crédito hasta que es cancelado. Las empresas adaptan los procesos para el otorgamiento de créditos de acuerdo al rubro que pertenecen y la exposición de riesgo que están dispuestas asumir. En el siguiente grafico se muestra un macroproceso para el otorgamiento de créditos, el cual es aplicado comúnmente en las empresas.

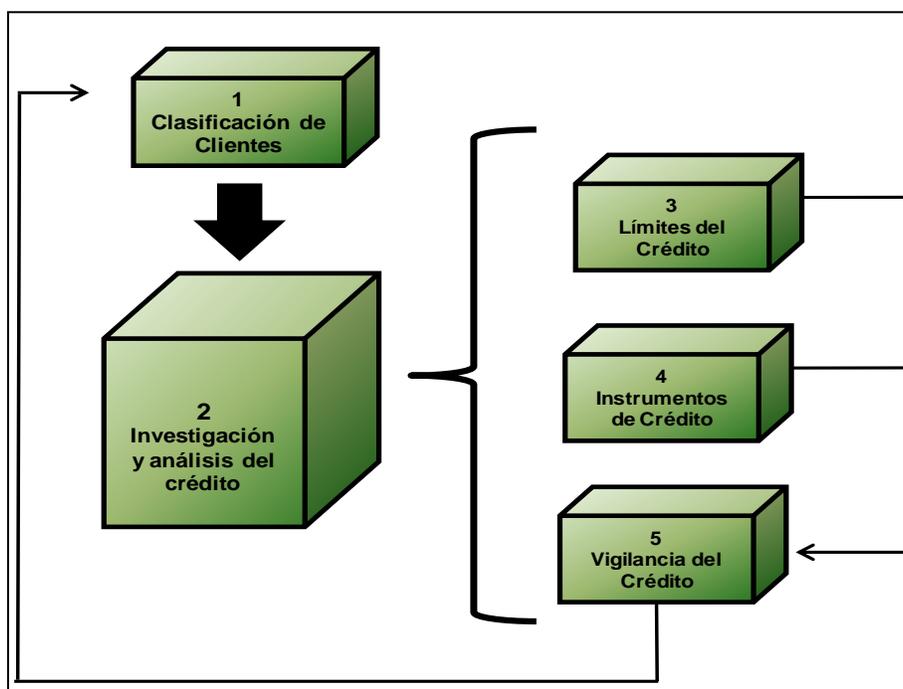


Figura 3. Macroproceso para el otorgamiento de créditos

Se puede apreciar que el macroproceso se ha subdividido en cinco etapas: La primera etapa, clasificación de clientes, es aquella en la cual el departamento comercial de la empresa clasifica a los potenciales clientes, según el tipo y magnitud de negocio que ofrecerán, con el propósito de determinar qué modalidad de pago es la idónea. En la segunda etapa, investigación y análisis del crédito, el cliente, cuya modalidad de pago será al crédito, entrega toda la documentación requerida al departamento de créditos y/o riesgos, con el objeto de realizar la evaluación cualitativa y cuantitativa de la empresa solicitante. En la tercera etapa, límites de crédito, se halla la determinación del importe monetario máximo en la línea de crédito otorgada. Este límite dependerá, básicamente, de la estructura, solidez y capacidad financiera que la empresa solicitante pueda tener. En la cuarta etapa, instrumentos de crédito, compete los instrumentos o medios de pago que la empresa otorgante puede tener para ofrecer a la empresa solicitante, de acuerdo con el riesgo que esta tenga (garantías, fianzas, contratos). En la última etapa, vigilancia del crédito, se establece el seguimiento

que se le hará al crédito otorgado hasta su cancelación, por parte del departamento de cobranzas de la empresa prestataria.

En conclusión, las empresas, según el rubro que ejerzan y la estrategia que tengan, desarrollarán e implementarán los procedimientos idóneos para el otorgamiento de créditos, teniendo como referencia el macroproceso expuesto en párrafos anteriores.

### **Relevancia en la buena administración de otorgamientos de créditos.**

Stoner (1996) al respecto afirma que la buena liquidez contribuye a que las empresas puedan asumir a tiempo y con orden sus obligaciones en el corto, mediano y largo plazo (p. 51). Además, esto mejora la rentabilidad neta al final del ejercicio, puesto que se puede tener acceso a un mayor capital de trabajo y reinvertirlo en la operatividad para obtener un margen de ganancia superior.

Uno de los pilares para lograr una mejora en la liquidez de las empresas es tener una buena administración de créditos. Una definición de administración admitida es la siguiente:

*“La administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”.*

Siguiendo ese mismo enfoque, definimos a la administración de créditos como el proceso de actividad humana que planifica, organiza, ejecuta y controla la actividad crediticia de las empresas, en función, claro está, de la disponibilidad de los recursos.

En conclusión, con el objeto de maximizar el uso del dinero y tener una buena liquidez para afrontar las obligaciones contraídas, las empresas deben de ejercer una eficiente y eficaz administración de los créditos otorgados.

#### **2.2.2.2. Control de exposición de riesgos**

La velocidad de los cambios organizacionales y sociales plantea escenarios de incertidumbre. Las fusiones, la globalización, la demanda y el creciente avance tecnológico, entre otros factores, generan un ambiente que debe ser atendido. Dejar que las cosas sucedan, sin imponer un manejo adecuado, puede acarrear graves consecuencias que pasan por las dificultades o la imposibilidad de cumplir con el objetivo y continuidad del negocio.

La exposición de riesgos empresariales se trata, en esencia, de circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tiene repercusiones económicas para sus responsables.

La ejecución de las actividades diarias, tanto en la organización como en la cotidianidad, se ve expuesta a situaciones que puede afectar su resultado. Estas situaciones, conocidas como riesgos, deben enfrentarse con el apoyo de un mecanismo de control que mitigue o elimine los efectos negativos.

Los riesgos, que se asocian a las actividades realizadas diariamente, definen diferentes niveles de impacto, de acuerdo con los distintos factores, citados a continuación:

**Exposición:** los riesgos pueden tener mayor grado de afectación si la exposición a ellos es frecuente o durante un tiempo prolongado. Esto en base a tareas que, por su naturaleza, tengan como inherente diversas situaciones.

**Controles:** los riesgos, desde el momento de su identificación, deben contar con una metodología que permita analizar y evaluar todas las situaciones internas y externas que se deban controlar, con el fin de que no impacte en los resultados o, en caso de materializarse, que este sea mínimo.

Seguimiento: en múltiples ocasiones, la implementación de los controles da confianza a la organización acerca del control sobre los riesgos que se pueden llegar a presentar. Sin embargo, la falta de seguimiento a su efectividad lleva al sistema de gestión del riesgo a la obsolescencia y ocurrencia de los riesgos.

El control de exposición de riesgos es el proceso de vigilar actividades expuestas a riesgos, y transformarlas en fortalezas que aseguren los objetivos y metas planificadas de la empresa. Magdalena (2016) con relación a la actividad de control de riesgos empresarial, señaló:

a. Integración con la respuesta al riesgo.

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para asegurar que las resoluciones a los peligros se lleven a cabo adecuada y oportunamente. El siguiente ejemplo nos sirve para ilustrar el vínculo entre objetivos y las respuestas a los riesgos y actividades de control:

Una empresa fija el objetivo de alcanzar o superar las ventas presupuestadas, no sin antes identificar como riesgo la falta de conocimientos suficientes sobre factores externos, entre los cuales asoman las necesidades actuales y potenciales de los clientes. Para reducir la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo, la dirección establece historiales de compra de los clientes actuales y realiza unas nuevas iniciativas de investigación de mercado.

Estas respuestas al riesgo sirven como puntos básicos para establecer las actividades de control —en el que se incluye el seguimiento del desarrollo de dichos historiales, en comparación con los calendarios establecidos, y la adopción de medidas para asegurar la exactitud de los datos informados—. En este sentido, las actividades de control están integradas directamente en el proceso de gestión. Al seleccionar las actividades de control, la dirección considera cómo se relacionan entre sí.

En algunos ejemplos, una sola de ellas afecta a riesgos múltiples. En otros, son necesarias muchas actividades de control para una respuesta al riesgo. Incluso, en algunos casos, la dirección puede descubrir que las actividades de control existentes son suficientes para asegurar que las nuevas respuestas a los riesgos se ejecutan eficazmente.

Aunque las actividades de control se establecen, generalmente, para asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de manera correcta, con respecto a ciertos objetivos, también constituyen por sí mismas una respuesta al riesgo. Por ejemplo, para un objetivo que establece la autorización debida de cualquier transacción específica, la respuesta será probablemente unas actividades de control, ya sea la segregación de funciones o la aprobación por el personal supervisor.

#### b) Tipos de actividades de control

Se han propuesto descripciones diferentes de cada tipo de actividad de control, entre los que se encuentra los controles de prevención, detección, manuales, informáticos y de dirección. Las actividades de control, en ese sentido, se tipifican según objetivos concretos de control, siendo la más importante aquella que asegura la integridad y exactitud del procesamiento de datos. Solo unos cuantos, de entre muchos procedimientos, normalmente aplicados por el personal en distintos niveles de la organización, sirven para potenciar la adhesión a los planes de acción establecidos y mantener el rumbo de las entidades hacia el logro de sus objetivos. A continuación, se presenta un listado variado de las diversas actividades de control: revisión de alto nivel, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, controles físicos, indicadores de rendimiento, segregación de funciones, por mencionar algunas.

### c) Políticas y procedimientos

Las actividades de control normalmente implican dos componentes: una política que establece lo que debe hacerse y otra que señala los procedimientos para llevarla a cabo. Por ejemplo, una política podría exigir la revisión de las actividades de contratación de clientes por parte del director de una entidad en gestión bursátil. El procedimiento lo constituye dicha revisión en sí misma, realizada de manera oportuna y con atención a los factores establecidos en la política, tales como la naturaleza y volumen de los valores contratados y su relación con el patrimonio y edad del cliente.

Frecuentemente las políticas se comunican verbalmente. Las políticas no escritas pueden ser eficaces cuando la política lleva años en vigor y constituye una práctica bien comprendida en organizaciones reducidas donde, además, los canales de comunicación impliquen pocos niveles directivos y una interacción estrecha con el personal. No obstante, independientemente de si está escrita o no, una política debería implantarse de forma meditada, consciente y consecuente. Un procedimiento no será útil si se lleva a cabo mecánicamente, y sin un enfoque claro y continuo sobre las condiciones a las que se orienta la política.

Posteriormente, es esencial investigar aquellas condiciones que, como resultado del procedimiento, fueron identificadas, con el propósito de adoptar acciones que sean fundamentalmente correctivas. Las acciones de seguimiento podrían variar, según la dimensión y estructura organizativa de una empresa. Pueden abarcar desde procesos formales de información de una empresa grande —donde las unidades de negocio explican por qué no se alcanzan los objetivos y qué acciones se están adoptando para evitar la repetición de ello— hasta el caso de un director-propietario de una empresa pequeña que se desplaza personalmente para hablar con el responsable de planta acerca de lo que ha fallado y qué se debe hacer para remediarlo.

#### d) Controles sobre los sistemas de información

Con una dependencia importante de los sistemas de información para operar una empresa —y alcanzar los objetivos de información y cumplimiento—, hacen falta controles sobre dichos sistemas. Pueden usarse dos amplios grupos de actividades de control de los sistemas de información: El primero lo forman los controles generales que se aplican a muchos de esos sistemas, sino a todos, y ayudan a asegurar que sigan funcionando continua y adecuadamente. El segundo son los controles de aplicación que incluyen fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso. Ambos tipos de controles, combinados con controles manuales de proceso, cuando sea necesario, operan juntos para asegurar la integridad, exactitud y validez de la información.

Una vez realizada la evaluación de riesgo, hay que determinar las medidas de prevención y protección que se deben aplicar, y planificarlas en función de la calificación de riesgo. La implementación debe ser más rápida cuanto mayor es el riesgo. En casos extremos, puede ser necesario detener la actividad hasta que se tomen medidas de control y el nivel de riesgo se haya reducido.

#### **2.2.2.3. Gestión de pérdidas**

Se define como una práctica administrativa encaminada a neutralizar los efectos de las pérdidas reales o potenciales: accidentes o incidentes que resultan de acontecimientos no deseados, pero relacionados con los riesgos de los procesos productivos. En este programa, la prevención se centra no solo en las lesiones, sino en todo tipo de accidentes o pérdidas. Administrar el control de pérdidas es aplicar las técnicas administrativas a aquellos métodos y procedimientos que tienen por objeto específico disminuir las pérdidas relacionadas con los acontecimientos no deseados.

La Superintendencia de la Economía Solidaria (2015) señaló que el riesgo de liquidez corresponde a la posibilidad de pérdida derivada de no poder cumplir

oportunamente las obligaciones contractuales e inesperadas por parte de la organización solidaria, al afectarse el curso de las operaciones diarias y/o su condición financiera (p.3). Por añadidura define otros tipos de riesgos.

Riesgo legal: Corresponde a la posibilidad de incumplimientos de las leyes, reglas y prácticas. También, cuando los derechos y obligaciones legales de las partes, respecto a una transacción, no están bien establecidos.

Riesgo de contraparte: Corresponde a la posibilidad de que una organización incurra en pérdidas y disminuya así el valor de sus activos, como consecuencia del incumplimiento de una contraparte. Estos eventos, por otra parte, deberán ser atendidos con sus propios recursos o ser materializados en el balance.

Riesgo operativo: Es la posibilidad de pérdida o daño que puede sufrir una organización al incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones. Estos factores negativos, o fallas, pueden localizarse en el capital humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o debido a la ocurrencia de algún acontecimiento externo.

El Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (SARM) —reglamentado por la Superintendencia Financiera en la circular 100 de noviembre de 1995 (Colombia)— indica que un sistema de administración de riesgo debe implementar las entidades vigiladas, con el propósito de identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo de mercado al que están expuestas en el desarrollo de sus operaciones autorizadas, incluidas las de tesorería. Esta implementación, obviamente, debe atender a la estructura y tamaño de la empresa.

Riesgo de Mercado: Hace referencia a la posibilidad que tiene la entidad de incurrir en pérdidas, resultado de variaciones en precios, tasas de interés y

valores de unidad de los instrumentos financieros en los que se mantiene posiciones, ya sea dentro o fuera del balance.

El Sistema de Administración de Riesgo de Crédito (SARC) también señala: el sistema a implementarse en organizaciones tiene el propósito de identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo de crédito expuesto en el desarrollo de su proceso de crédito. Dicho sistema deberá, por consiguiente, permitirles adoptar decisiones oportunas para la adecuada mitigación del riesgo crediticio (p. 54).

El modelo para calcular la pérdida esperada —según la circular 100 de 1995, en su anexo 5 del capítulo 2 de la Superintendencia financiera (Colombia)— viene dada por:

$$PE=(PI)*(EA)*(PDI)$$

Donde,

PE: Pérdida Esperada.

PI: Probabilidad de incumplimiento – Default.

EA: Exposición del Activo al momento del Incumplimiento (Saldo del crédito).

PDI: Pérdida dado el Incumplimiento.

Existen diversos procedimientos para determinar la pérdida esperada y su aplicación; no obstante, estos dependerán de la fundamentación estadística que se obtenga y de los equipos informáticos con los que se cuente. Si bien es cierto los procesos metodológicos son mucho más complejos, la riqueza en el análisis y la toma de decisiones justifican su uso. Para el caso de matrices de transición, se logran obtener resultados válidos, aunque el inconveniente está en el hecho de observar solamente dos estados —dejando de lado los periodos intermedios que hay entre ellos—, lo cual puede conducir a algunos errores.

#### **2.2.2.4 Administración de riesgos**

Para hablar de administración de riesgos es preciso, primero, intentar una definición de riesgo empresarial.

##### **Riesgo empresarial**

En su sentido más básico, Gitman (1986) lo define como “la eventualidad de experimentar algo malo o dañino que conlleva pérdidas” (p.110).

La declaración N.º 9 acerca de las normas sobre la práctica profesional de la auditoría interna (SIAS 9), emitida por el Instituto Americano de Auditores Internos, señala que el riesgo es “la posibilidad de que un evento o acción pueda afectar en forma adversa a la organización”.

Los riesgos no se originan solamente por la falta de controles, sino que estos existen por sí mismos y se manifiestan cuando son causados. En cuanto a los controles, estos se establecen para reducir o evitar las causas. Como en todo tema objeto de estudio, se aplican nuevas o diferentes terminologías para la identificación o clasificación de algunos conceptos.

##### **Clasificación de riesgos de negocios**

El Modelo de Riesgos de Negocios (*Business Risk Model*) —implementado por Arthur Andersen, una de las firmas de auditoría más importantes a nivel mundial de las últimas décadas) — proporciona un marco común que considera sistemática y comprensivamente los riesgos de la realidad para cualquier negocio, ya sea en el entorno de sus operaciones, en los procesos críticos o en la información final para la toma de decisiones. Este modelo aún es utilizado para comprender acerca de los riesgos de negocio más importantes. En seguida, una lista de ellos (p. 1):

## Riego del entorno

### Riego del entorno

- Competencia
- Sensibilidad
- Relaciones con los accionistas
- Disponibilidad de capital
- Pérdidas por catástrofes
- Entorno soberano / político
- Entorno legal / Regulaciones
- Industria

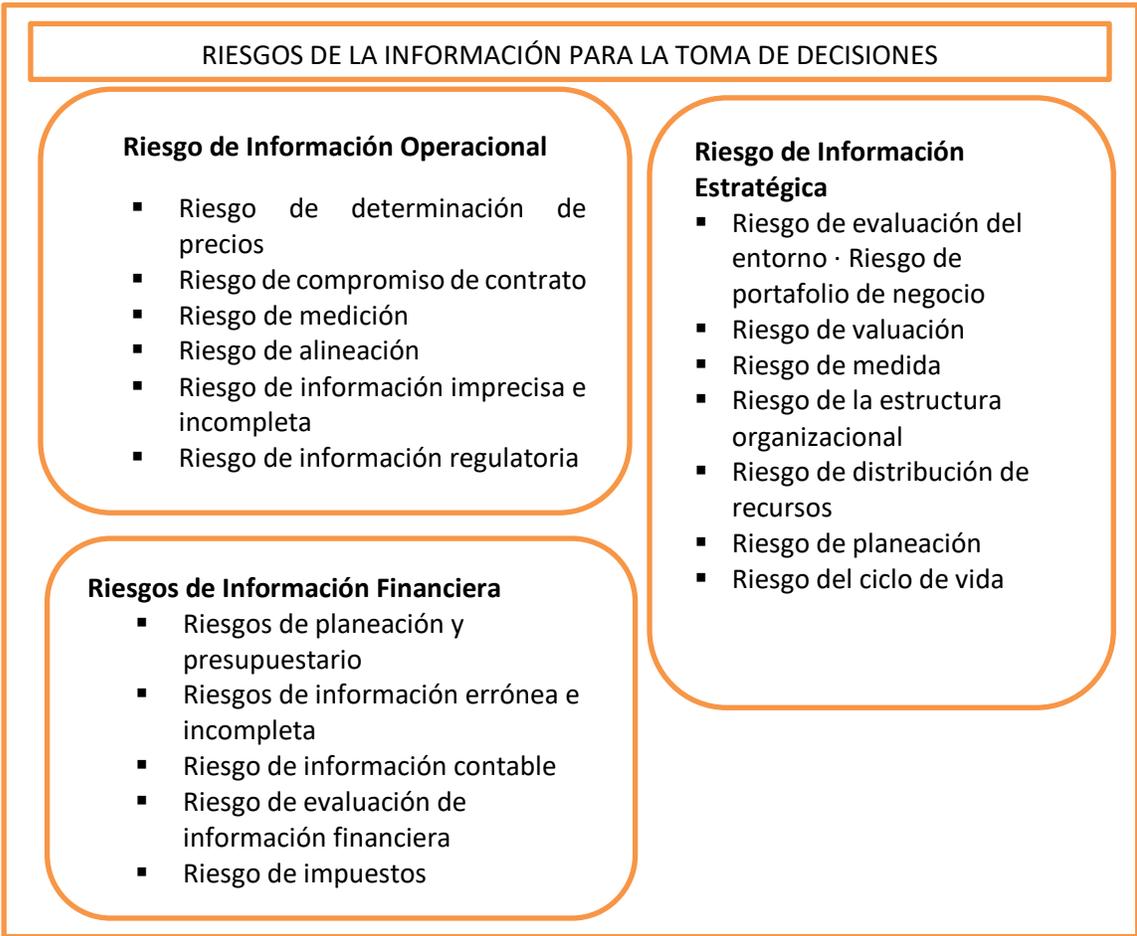
### RIESGOS DEL PROCESO DE NEGOCIOS

#### Riesgos de Operaciones

- Satisfacción al cliente
- Recursos humanos
- Desarrollo productos/servicios
- Eficiencia
- Capacidad
- Brecha de desempeño
- Oportunidad
- Abastecimiento
- Obsolescencia
- Incumplimiento
- Interrupción en el negocio
- Falla del servicio o producto
- Riesgo ambiental
- Seguridad y salud
- Desgaste de marca comercial

#### Riesgos Financieros

- Riesgo de divisas
- Riesgo de tasa de interés
- Riesgo de liquidez
- Riesgo en la velocidad de transferencias de fondos
- Riesgo de derivados
- Riesgo de liquidación de operaciones
- Riesgo de reinversión o renovación de plazos
- Riesgo de crédito
- Riesgo de garantía
- Riesgo de contraparte



## **Administración del Riesgo Empresarial**

Borge (2012) describió la administración de riesgos como el proceso de “tomar acción deliberada para cambiar los resultados a su favor, incrementando las posibilidades de resultados buenos y reduciendo las posibilidades de los malos resultados”. (p.11).

También se puede definir cómo un método lógico y sistemático —que establece, identifica, analiza, evalúa, trata, monitorea y comunica los riesgos asociados a cualquier actividad, función o proceso— del que se vale una organización para minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

Según Drucker (2015) tratar de eliminar el riesgo en las empresas es algo inútil. El riesgo es algo inherente al hecho de comprometer recursos actuales en busca de resultados futuros (p. 65). De hecho, el progreso económico se define como la habilidad de tomar riesgos.

La administración de riesgos se define, entonces, como el proceso de identificación, medida y administración de los riesgos que amenazan la existencia de una empresa, ya sea a través de los activos, las ganancias, el personal o los servicios que ésta provee.

El Committee of Sponsoring Organization (COSO) del Treadway Commission, nos dice que esta es “un proceso llevado a cabo por la Junta Directiva, la administración y el personal de una entidad, donde se aplica y establece las estrategias que permiten identificar acontecimientos potenciales que afecten al negocio. En ese sentido, administrar el riesgo sirve para responder a sus posibles efectos, proporcionando una seguridad razonable de alcanzar los objetivos primordiales de la empresa”. (p. 10). Es importante definir claramente que el propósito básico de una administración de riesgos es mejorar el futuro de una empresa y no solo enfocarse en explicar los sucesos negativos del pasado. Sin

embargo, tiene presente estos últimos factores, pues le permite prevenir y aplicar las medidas correctivas pertinentes.

Asimismo, indica que, para iniciar el proceso de implementación de una adecuada administración de riesgos, es necesario tener presente las siguientes interrogantes:

- ¿A qué riesgos está expuesta la empresa?
- ¿Es necesario que los accionistas se involucren en la detección y manejo de riesgos?
- ¿Cuáles son los principales riesgos que debe administrar la empresa?
- ¿Cuál es el enfoque de la administración de riesgos y del control para evitar pérdidas o para provocar que los riesgos se conviertan en oportunidades?
- ¿Qué recursos serán necesarios para implementar una adecuada administración de los riesgos?

El término “administración de riesgos” lleva implícito en su significación los sentidos de preocupación y de medio. Sin embargo, desde una perspectiva objetiva, puede ayudar a las empresas a que aprovechen las oportunidades no detectadas con anterioridad. Es de conocimiento, entre los profesionales de la consultoría y auditoría, que una buena administración de riesgos puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa.

### **Principios de la administración de riesgos**

Existen tres principios generales que deben aplicarse en la administración de riesgos, los cuales son:

## **La administración del riesgo es responsabilidad de todos**

Esto significa que cada uno de los ejecutivos y empleados de la organización deben participar en la prevención, reducción o aceptación de los riesgos de la empresa. Para ello, debe existir una adecuada distribución de las funciones que debe cumplir cada miembro dentro de la estructura jerárquica.

## **La administración del riesgo es una inversión**

El implementar una administración del riesgo conlleva una inversión importante de recursos, tanto humanos como financieros. No obstante, los accionistas, directores y ejecutivos de la empresa deben estar conscientes que los costos asumidos serán una inversión que les permitirá reducir pérdidas en el futuro y convertir en ganancias cientos de oportunidades.

## **La administración del riesgo no es una opción, es necesario hoy y en el futuro**

Para entender de manera cabal que la administración de riesgos dejó de ser un tema de discusión y se convirtió en una necesidad para toda empresa, hay que considerar, como ejemplo, la quiebra de empresas locales e internacionales, resultado de la alta vulnerabilidad ante situaciones imprevistas en los negocios. Estos hechos o escenarios sorpresivos pueden deberse a desastres económicos en ciertos países, pérdidas de plantaciones por fenómenos naturales (por ejemplo, el Huracán Mitch en Guatemala), caída de precios en la comercialización de ciertos productos (esto es, plantaciones cafetaleras en los años entre 1998 y 2004); sumándole a esto, la falta de fidelidad de los empleados y ejecutivos, así como una ausencia de cultura en la detección y prevención de riesgos.

## **Beneficios potenciales de una adecuada administración de riesgo**

Todas las empresas enfrentan incertidumbres inherentes al solo hecho de esforzarse para crear valor ante el consumidor. La administración del riesgo permite identificar, evaluar y gestionar los riesgos que se hacen presente en medio de la incertidumbre. En este sentido, es una herramienta integral de la creación de valor, del crecimiento y de la preservación de toda entidad o marca. Por esta razón, es de suma importancia identificar los acontecimientos potenciales que pueden afectar a la organización, y desarrollar el apetito de riesgo dentro de la entidad para proporcionar a los accionistas una seguridad razonable en la realización de los objetivos que tiene trazados la entidad.

La gestión de riesgo también tiene limitaciones: primero, depende del juicio humano en la evaluación —el cual está sujeto a fallos—, segundo, los controles para mitigar riesgos conllevan un costo que en ocasiones no puede ser cubierto por las empresas y, tercero, existe la posibilidad que, aunque se implemente la gestión del riesgo, no haya una seguridad absoluta en cuanto a que los objetivos de la entidad se cumplan.

Para las juntas directivas y los altos funcionarios de las empresas, la administración de riesgos se ha convertido en una prioridad estratégica; la recompensa de aplicarla eficientemente no solo es evitar pérdidas, sino, algo más sustancial, mejorar el valor de las empresas. Las organizaciones de vanguardia, por ende, están aplicando la administración de riesgos como una herramienta de decisiones inmediatas que les permite lograr mejores oportunidades de negocios y crear más valor para los accionistas.

#### **Los beneficios de una adecuada administración de riesgos incluyen:**

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos.
- Movimiento temprano a nuevas áreas de negocios.
- Acciones con precios altos a largo plazo.
- Consolida los distintos reportes de riesgos a nivel de la junta directiva.

- Proporciona una mejor base para el planteamiento de la estrategia de negocio.
- Logro de ventaja competitiva.
- Incrementa el entendimiento de riesgos clave y sus más amplias implicaciones.
- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio y reduce el tiempo en que estos son solucionados.
- Crea mayor enfoque en la gerencia con respecto a asuntos que realmente importan.
- Mayor enfoque interno respecto a hacer lo correcto.
- Incrementa la posibilidad de que los cambios en las iniciativas puedan ser logrados.
- Capacidad para tomar un mayor riesgo y recibir a cambio grandes recompensas.
- Más información sobre riesgos asumidos y decisiones tomadas.

### **2.3 Términos técnicos**

**Análisis de actividades.** - Identificación y descripción de las actividades en una organización. El análisis de las actividades involucra la especificación de las actividades que son realizadas dentro de un departamento: cuántas personas las realizan, cuánto tiempo emplean, qué recursos requieren para ejecutarlas, qué datos operacionales reflejan el mejor desempeño de las actividades y qué valor tiene cada una de ellas para la organización.

**Activo corriente.** - Aquellos activos que son susceptibles de convertirse en efectivo en un periodo inferior a un año.

**Activo fijo.**- Un activo fijo es un bien de la empresa, ya sea tangible o intangible, que no puede convertirse en líquido a corto plazo y que, normalmente, es necesario para el funcionamiento de la empresa. Asimismo, no está destinado a la venta.

**Cartera de clientes.** - Se denomina cartera o portafolio de clientes al conjunto de usuarios que los vendedores de una empresa enlistan y ubican dentro de un área de venta, y con los cuales procuran mantener contacto.

Los clientes pueden ser activos (han adquirido un producto o servicio) o potenciales (pueden estar interesados en comprar).

**Control.** - Proceso de observación y medición que permite comparar, de forma regular, las previsiones efectuadas con los resultados reales obtenidos. Mediante este proceso se comprueban las desviaciones sufridas a lo largo de un proceso productivo y se pueden adoptar las medidas pertinentes para subsanarlas.

**Créditos.**- El crédito es una operación financiera donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona (llamada deudor), comprometiéndose esta última a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido —según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera—.

**Cobranzas.** - En términos generales, por cobranza se entiende la percepción o recuperación de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio.

**Decisión de inversión.** - Esta consiste en invertir, es decir, sacrificar algo inmediato para a cambio obtener una esperanza; y de la que es soporte el bien o derecho en el que se gasta.

**Estados financieros.** - Los estados financieros —también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales— son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera, así como los cambios que experimenta la misma en una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la administración, los gestores, los reguladores y otros tipos de interesados (accionistas, acreedores o propietarios).

**Estrategias.** - Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo y que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

**Interés moratorio.** - El interés moratorio es aquel interés sancionatorio que se aplica una vez se haya vencido el plazo para la reintegración del capital cedido o entregado en calidad de préstamo.

El interés moratorio sólo opera una vez vencidos los plazos pactados. Mientras el plazo no se haya vencido, funciona únicamente el interés remuneratorio.

**Línea de crédito.**- La línea de crédito representa un préstamo permanente para ser usado en cualquier momento y debe ser cubierto en los plazos que se indiquen en el contrato entre el cliente y el banco.

**Liquidez.**- En economía, la liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en efectivo de forma inmediata —sin pérdida significativa de su valor—. De tal manera que cuanto más fácil sea convertir un activo en dinero, se le considera que es más líquido.

**Pérdida.** - Beneficio negativo. Disminución de la riqueza o patrimonio neto de la empresa.

**Plazo.** - El plazo, jurídicamente, es un tiempo legal o contractualmente establecido que ha de transcurrir para que se produzca un efecto jurídico. Usualmente comprende el nacimiento hasta la extinción de un derecho subjetivo, o el tiempo durante el cual un contrato tiene vigencia.

**Políticas.** - La política es una actividad, de orientación ideológica, que contribuye en la toma de decisiones por parte de un grupo que desea alcanzar ciertos objetivos.

**Ratios financieras.** - Las ratios financieras (también denominados razones o indicadores financieros) son coeficientes que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación (por división) entre sí de dos datos financieros directos permite analizar el estado actual o pasado de una organización —siempre en función a los niveles óptimos definidos por ella.

**Rentabilidad.** - La rentabilidad es la obtención de beneficios o ganancias que provienen de una inversión o actividad económica.

**Riesgo.** - El riesgo financiero es la probabilidad de que aparezca un evento adverso que desencadena consecuencias negativas para una organización o empresa.

**Solvencia.** - Es un indicador que se practica sobre los estados contables. Comprende, así, la relación entre el total de activos de una entidad (persona física o jurídica) y el total de pasivos. Dicha relación es un coeficiente que representa cada pasivo como cuántos recursos posea la empresa para hacer frente a cualquier situación o negocio.

## **2.4 Formulación de hipótesis**

### **Hipótesis principal**

La Gestión de Créditos y Cobranzas incide significativamente en la identificación del riesgo de crédito de las empresas cementeras de Lima Metropolitana.

### **Hipótesis secundarias**

- a) La no existencia de una gestión de crédito y cobranzas incide en la gestión de riesgo de las empresas cementeras de Lima Metropolitana.
- b) La aplicación de estados financieros incide en el control de exposición al riesgo de las empresas cementeras de Lima Metropolitana.

- c) La gestión de cobranzas incide en la gestión de las pérdidas esperadas de las empresas cementeras de Lima Metropolitana.
- d) El empleo adecuado de una evaluación cualitativa incide en la administración de riesgo de las empresas cementeras de Lima Metropolitana.

## 2.5 Operacionalización de variables

### 2.5.1. Variable Independiente

#### X: Gestión de Créditos y Cobranzas

<b>Definición conceptual</b>	Brachfield (2003) define a la gestión de crédito y cobranza como la manera en que las empresas desean que se ejecuten las actividades relativas al crédito de clientes. Esto implica la consideración de ciertos juicios para la toma de decisiones y la representación numérica de los objetivos de crédito.	
<b>Definición Operacional</b>	<b>X1 Gestión de Crédito</b>	1.1 Políticas de crédito.
		1.2 Información a evaluar del cliente.
		1.3 Revisión periódica de la solvencia de los clientes.
		1.4 Aplicar límites de crédito.
	<b>X2 Estados Financieros</b>	2.1 Análisis de estados financieros.
		2.2 Razones financieras.
		2.3 Riesgo financiero.
		2.4 Flujo de caja proyectado.
	<b>X3 Gestión de Cobranza</b>	3.1 Métodos de cobranza.
		3.2 Medios de cobranza.
		3.3 Políticas de cobranza.
		3.4 Nivel de morosidad y costos de las cobranzas.
	<b>X4 Evaluación Cualitativa</b>	4.1 Fuentes de información y experiencia de la empresa.
		4.2 Cumplimiento en los pagos con otros proveedores.
		4.3 Comportamiento de pago de los principales ejecutivos.
		4.4 Páginas de centrales de riesgo.
<b>Escala valorativa</b>	Nominal	

## 2.5.2. Variable dependiente

### Y: Riesgo de crédito

<b>Definición conceptual</b>	Jorion (1999) define el riesgo de crédito como aquella situación en la cual las contrapartes están indispuestas o son totalmente incapaces de cumplir sus obligaciones contractuales.	
<b>Definición Operacional</b>	<b>Y1 Gestión de riesgo</b>	1.1 Políticas en la gestión del otorgamiento de crédito.
		1.2 Identificación del riesgo.
		1.3 Estrategias para mitigar el riesgo.
		1.4 Clasificación del riesgo.
	<b>Y2 Control de exposición al riesgo</b>	2.1 Otorgamiento, seguimiento y recuperación de los créditos otorgados.
		2.2 Reportes de gestión.
		2.3 Aprobación a la exposición del riesgo.
		2.4 Medición.
	<b>Y3 Gestión de las pérdidas esperadas</b>	3.1 Proyección de provisiones.
		3.2 Diversificación del riesgo.
		3.3 Control de riesgo operativo.
		3.4 Cartera dudosa
	<b>Y4 Administración de riesgo</b>	4.1 Riesgo sistemático y no sistemático.
		4.2 Teoría de la cartera.
		4.3 Valor en riesgo.
		4.4 Sistema de riesgo.
<b>Escala valorativa</b>	<b>Y5 Nominal</b>	5.1 Ordinal de razón

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño metodológico**

Es una investigación no experimental, cuyo diseño metodológico es la transacción correlacional.

$$Ox \ r \ Oy$$

Dónde:

O = Observación.

x = Gestión de Créditos y Cobranzas.

y = Riesgo de Crédito.

r = Relación de variables.

#### **3.1.1. Tipo de investigación**

De acuerdo con la naturaleza del estudio que se ha planteado, esta reúne las condiciones metodológicas suficientes para ser considerada una “investigación aplicada”, en razón de que se utilizaron los principios, prácticas, normas y doctrinas de la Contabilidad y las Ciencias Administrativas, a fin de aplicarlas en el proceso de gestión de créditos y cobranzas que corresponde a las empresas cementeras.

### **3.2 Población y muestra**

#### **3.2.1. Población (N)**

La población que conforma la investigación está delimitada por 28 gerentes empadronados a nivel de Lima Metropolitana, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática de Lima Metropolitana durante el año 2019. Asimismo, cabe mencionar que estos 28 gerentes pertenecen a siete empresas cementeras que se distribuyen de la siguiente manera:

NOMBRE DE LA EMPRESA	N° DE TRABAJADORES
CEMENTOS PACASMAYO S.A. A	7
CEMENTOS LIMA S.A.	6
CEMENTO ANDINO S.A.	3
CEMENTO SUR S.A.	4
CEMENTOS SELVA S.A.	3
CEMENTOS YURA	3
CEMENTOS INCA	2
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

### 3.2.2. Muestra (n)

Considerando que la población en estudio está determinada cuantitativamente, el tamaño de la muestra se establece empleando una fórmula estadística para definición de muestras en poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Dónde:

Z: Valor asociado a un nivel de confianza ubicado en la tabla normal estándar.

Para una confianza del 90%, entonces  $Z = 1.64$ )

P: Proporción de empleados, integrado por gerentes, que laboran en las empresas cementeras de Lima Metropolitana. Para el caso del problema se tiene un valor de  $p = 0.5$

Q: Proporción de empleados, integrado por gerentes, que laboran en las empresas cementeras de Lima Metropolitana. Para el caso del problema se tiene un valor de  $q = 0.5$

$\varepsilon$ : Margen de error existente en todo trabajo de investigación:  $1\% \leq e \leq 10\%$ . Para el caso del presente trabajo se ha considerado un error del 5%

N: Población

n: Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 5%, el margen de error de n fue:

$$n = \frac{(1.64)^2(0.5)(0.5)(28)}{(0.05)^2(28 - 1) + (1.64)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 25$$

El tamaño de la muestra resultante es de 25 y se le aplicará los instrumentos de medición.

### Estratificación de la muestra

El factor de distribución muestral (fdm) permite obtener las muestras en el cuadro de la distribución muestral que servirán, a su vez, para realizar las encuestas respectivas. Este se obtiene: (fdm)=  $n/N = 25/28 = 0.89$ , teniendo lo siguiente:

Tabla 02: Distribución de la muestra

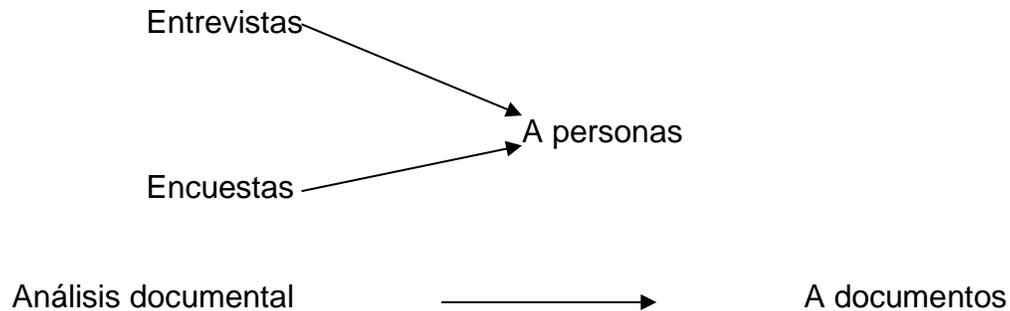
N°	Empresas	Población	Muestra
1	CEMENTOS PACASMAYO S.A.A	7	6
2	CEMENTOS LIMA S.A.	6	5
3	CEMENTO ANDINO S.A.	3	3
4	CEMENTO SUR S.A.	4	3
5	CEMENTOS SELVA S.A.	3	3
6	CEMENTOS YURA	3	3
7	CEMENTOS INCA	2	2
		28	25

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Técnicas de recolección de datos

#### 3.3.1. Descripción de los métodos, técnicas e instrumentos

Las principales técnicas y/o instrumentos que se utilizarán en nuestra investigación son:



Los métodos de investigación a emplearse en el proceso de investigación son: el método descriptivo, estadístico, de análisis – síntesis, entre otros. Los cuales se darán indistintamente conforme al desarrollo de la investigación.

Con respecto a las técnicas de investigación, se aplicará la encuesta, caracterizada por su amplia excelencia y utilidad en la investigación social (el cuestionario como instrumento de investigación es versátil, sencillo y objetivo con los datos que se obtiene).

En relación con la entrevista, como herramienta de investigación, se desarrolla como un diálogo interpersonal directo entre el entrevistador y el entrevistado.

#### 3.3.2. Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos

El procedimiento de validez —para garantizar la eficacia y efectividad de los instrumentos de investigación, fundamentalmente si estos evalúan con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de las variables— procedió con la aplicación de una prueba piloto a diez (10) personas, de conformidad con la determinación de la muestra en forma aleatoria. Asimismo,

la confiabilidad del estudio se ha demostrado a través de la obtención de los mismos resultados, aplicados hasta en tres ocasiones (3) a las mismas personas, pero en diferentes periodos de tiempo.

### **3.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

#### **Técnicas de análisis**

Se aplicarán las siguientes técnicas:

- Análisis documental
- Conciliación de datos
- Indagación
- Rastreo

#### **Técnicas de procesamiento de datos**

En el desarrollo del trabajo de investigación se procesarán los datos obtenidos de las diferentes fuentes de información, a través de las técnicas que presentamos a continuación:

- Ordenamiento y clasificación
- Registro manual
- Análisis documental
- Tabulación de cuadros con porcentajes
- Comprensión de gráficos
- Conciliación de datos
- Proceso Computarizado con SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Versión 25 del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%.

### **3.5 Aspectos éticos**

En la elaboración del proyecto de tesis se ha dado cumplimiento a lo dispuesto por la ética profesional, enmarcada en el Código de Ética propuesto por los miembros de los Colegios de Contadores Públicos del país. Primero, desde un punto de vista especulativo que corresponde con los principios fundamentales de la moral individual y social. Segundo, desde un punto de vista práctico, mediante la aplicación de normas y reglas de conducta que deben procurar el bien común, entendido este a partir de un juicio de valor que se les atribuye a las cosas.

En general, en el desarrollo de la tesis ha prevalecido los valores éticos, de tal manera que se ha constituido como un proceso integral, organizado, coherente, secuencia y racional que, en la búsqueda de nuevos conocimientos, tiene como propósitos hallar la verdad o falsedad de conjeturas y coadyuvar en el desarrollo de la ciencia contable.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1 Resultados de la entrevista

En el presente capítulo se demuestra los resultados de las encuestas realizadas a los gerentes, de LAS EMPRESAS CEMENTERAS DE LIMA METROPOLITANA, AÑO 2020. A continuación, se presenta el resultado de las encuestas, las mismas que han sido procesadas en el software estadístico SPSS, versión 19.

#### Pregunta 1

*¿Su empresa cuenta con políticas de crédito?*

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	13	52%	52%
NO	8	32%	84%
N/S	4	16%	100%
	25	100%	

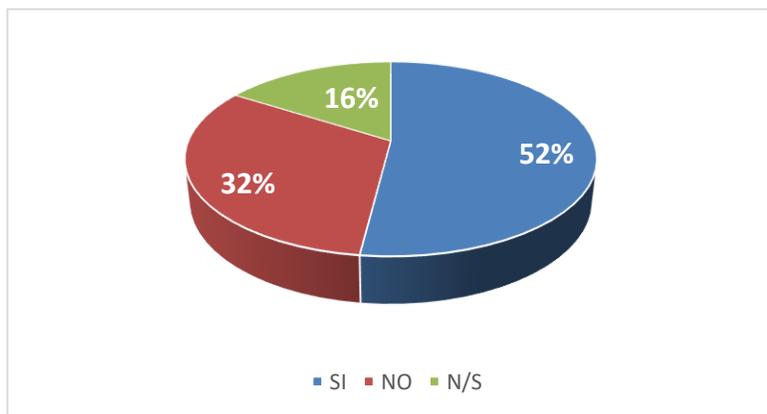


Figura 4. ¿Su empresa cuenta con políticas de crédito?

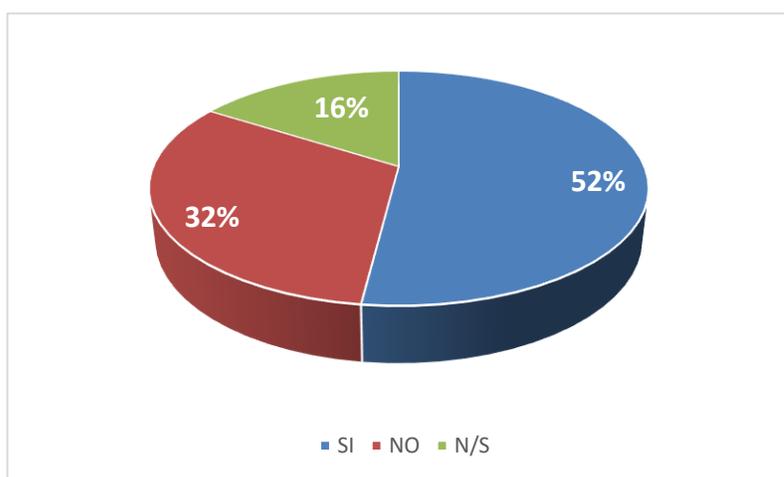
#### Interpretación:

En la pregunta N° 1, los encuestados contestaron: Sí el 52%, No el 32% y No sabe, no opina el 12%.

## Pregunta 2

*¿Utiliza herramientas de información para evaluar a sus clientes?*

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	13	52%	52%
NO	8	32%	84%
N/S	4	16%	100%
	25	100%	



*Figura 5. ¿Utiliza herramientas de información utiliza para evaluar a sus clientes?*

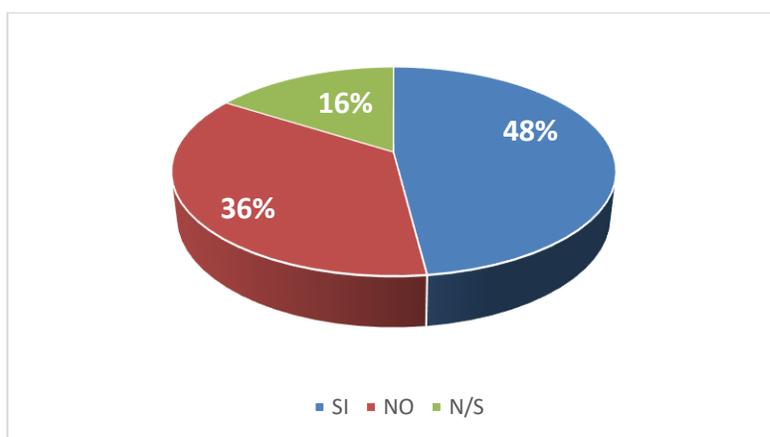
### **Interpretación:**

En la pregunta N° 2, los encuestados contestaron: Sí el 52%, No el 32% y No sabe, no opina el 12%.

### Pregunta 3

*¿Realiza con frecuencia el análisis sobre la solvencia de sus clientes?*

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	12	48%	48%
NO	9	36%	84%
N/S	4	16%	100%
	25	100%	



*Figura 6. ¿Realiza con frecuencia el análisis sobre la solvencia de sus clientes?*

#### **Interpretación:**

En la pregunta N° 3, los encuestados contestaron: Sí el 48%, No el 36% y No sabe no opina el 16%.

#### Pregunta 4

¿Realizan tipos de análisis de EEFF en su empresa?

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	12	48%	48%
NO	10	40%	88%
N/S	3	12%	100%
	25	100%	

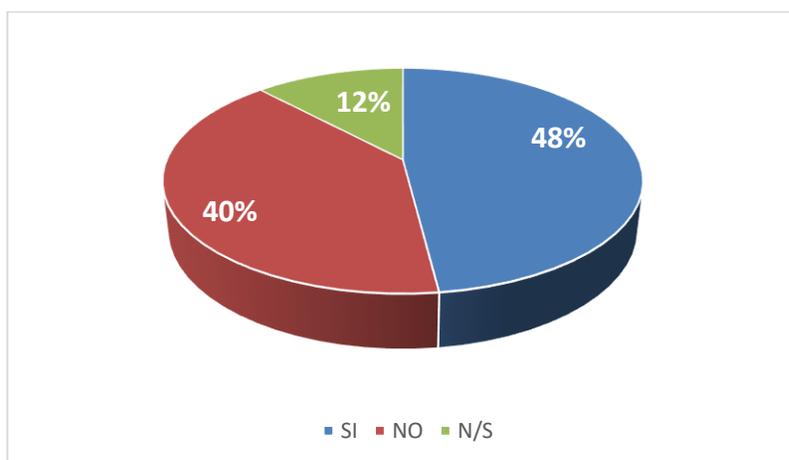


Figura 7. ¿Realizan tipos de análisis de EEFF en su empresa?

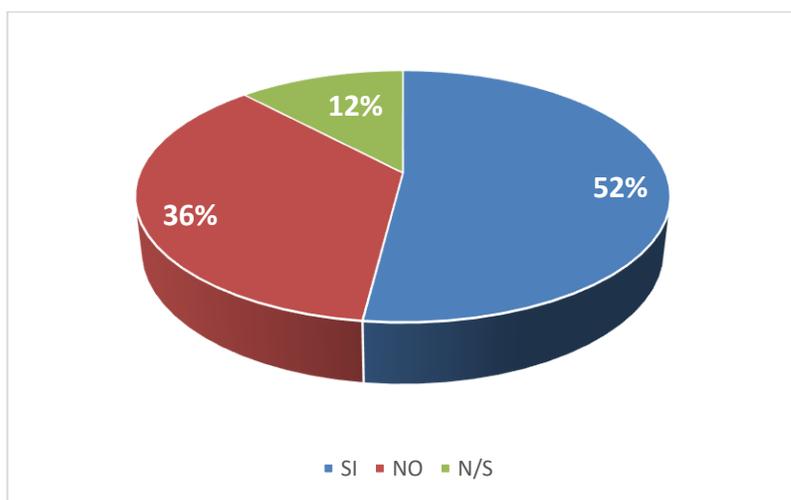
#### Interpretación:

En la pregunta N° 4, los encuestados contestaron: Sí el 48%, No el 40% y No sabe, no opina el 12%.

### Pregunta 5

*¿Aplican tipos de razón financiera cuando evalúa a sus clientes?*

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	13	52%	52%
NO	9	36%	88%
N/S	3	12%	100%
	25	100%	



*Figura 8. ¿Aplican tipos de razón financiera cuando evalúa a sus clientes?*

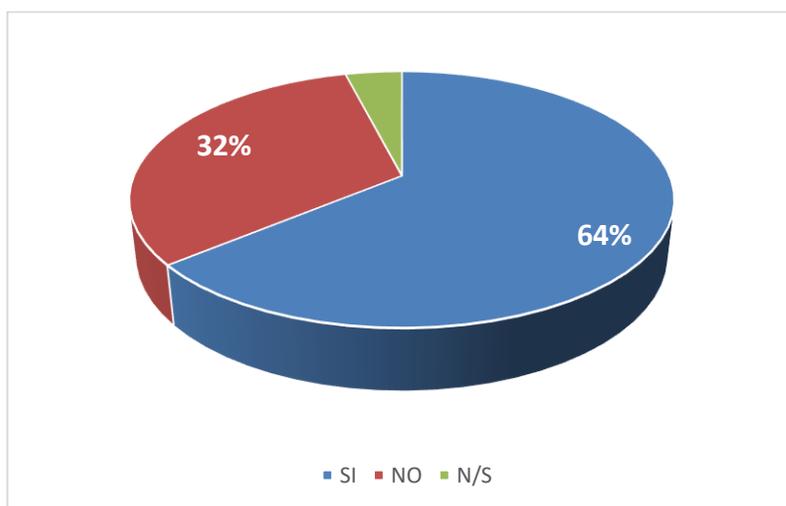
#### **Interpretación:**

En la pregunta N° 5, los encuestados contestaron: Sí el 52%, No el 36% y No sabe, no opina el 12%.

### Pregunta 1

*¿Toma en cuenta los tipos de Riesgo Financieros para su cartera de clientes?*

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	16	64%	64%
NO	8	32%	96%
N/S	1	4%	100%
	25	100%	



*Figura 9. ¿Toma en cuenta los tipos de Riesgo Financieros para su cartera de clientes?*

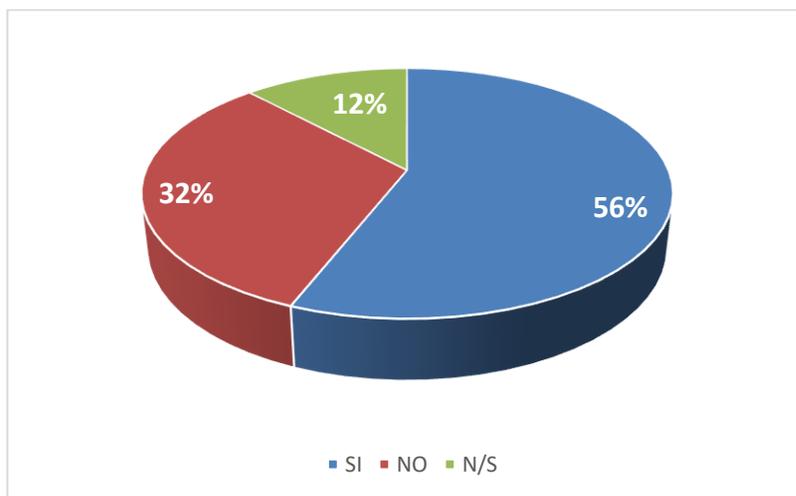
#### **Interpretación:**

En la pregunta N° 6, los encuestados contestaron: Sí el 64%, No el 32% y No sabe, no opina el 4%.

## Pregunta 2

*¿Solicita a sus clientes el flujo de caja proyectado?*

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	14	56%	56%
NO	8	32%	88%
N/S	3	12%	100%
	25	100%	



*Figura 10. ¿Solicita a sus clientes el flujo de caja proyectado?*

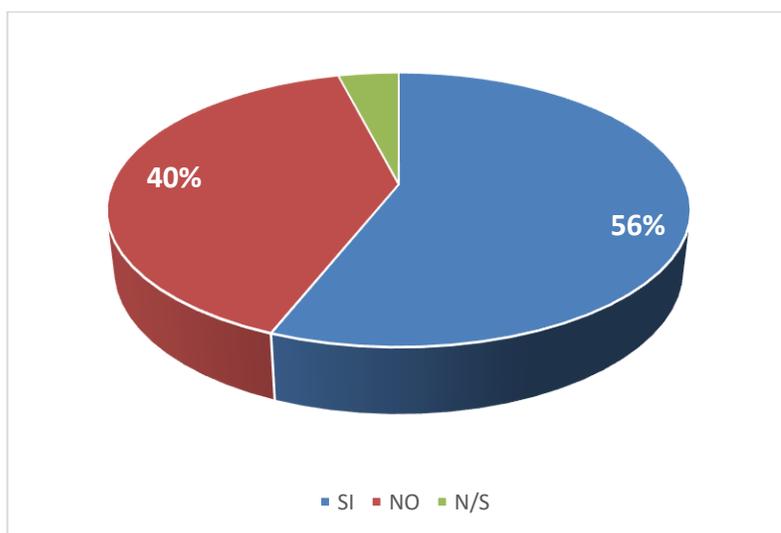
### **Interpretación:**

En la pregunta N° 7, los encuestados contestaron: Sí el 56%, No el 32% y No sabe, no opina el 12%.

### Pregunta 3

*¿Utiliza algún método para la gestión de cobranza?*

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	14	56%	56%
NO	10	40%	96%
N/S	1	4%	100%
	25	100%	



*Figura 11. ¿Utiliza algún método para la gestión de cobranza?*

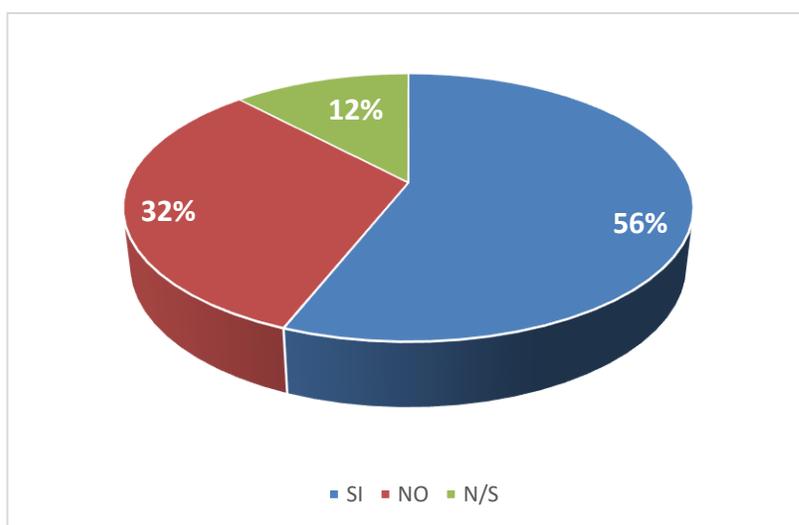
#### **Interpretación:**

En la pregunta N° 8, los encuestados contestaron: Sí el 56%, No el 40% y No sabe, no opina el 4%.

#### Pregunta 4

*¿Utiliza medios de pagos para el abono de sus clientes?*

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	14	56%	56%
NO	8	32%	88%
N/S	3	12%	100%
	25	100%	



*Figura 12. ¿Utiliza medios de pagos para el abono de sus clientes?*

#### **Interpretación:**

En la pregunta N° 9, los encuestados contestaron: Sí el 59%, No el 30% y No sabe, no opina el 11%.

### Pregunta 5

¿Cuenta con algún tipo Política de Cobranzas?

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	10	40%	40%
NO	11	44%	84%
N/S	4	16%	100%
	25	100%	

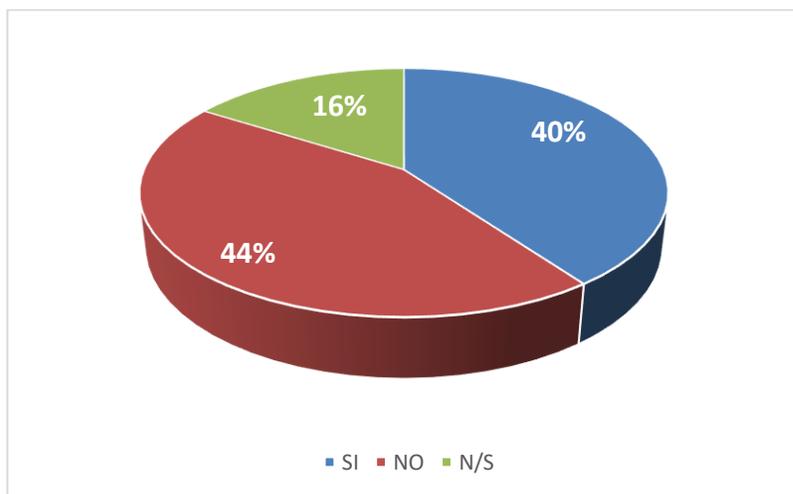


Figura 13. ¿Cuenta con algún tipo Política de Cobranzas?

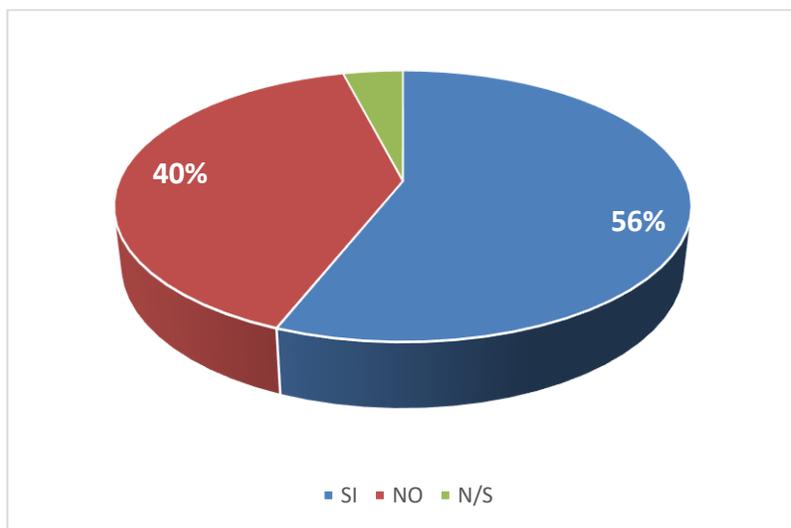
#### Interpretación:

En la pregunta N° 10, los encuestados contestaron: Sí el 40%, No el 44% y No sabe, no opina el 16%.

### Pregunta 6

*¿Tiene las suficientes herramientas para conocer a los clientes que evalúa?*

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	14	56%	56%
NO	10	40%	96%
N/S	1	4%	100%
	25	100%	



*Figura 14. ¿Tiene las suficientes herramientas para conocer a los clientes que evalúa?*

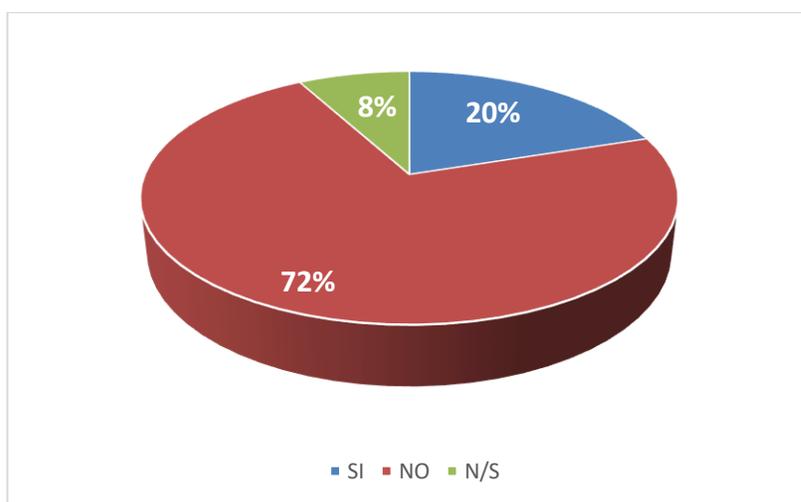
#### **Interpretación:**

En la pregunta N° 11, los encuestados contestaron: Sí el 60%, No el 40% y No sabe, no opina el 0%.

### Pregunta 7

*¿Solicita a sus clientes algún documento sobre el comportamiento de sus pagos con otros proveedores?*

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	5	20%	20%
NO	18	72%	92%
N/S	2	8%	100%
	25	100%	



*Figura 15. ¿Solicita a sus clientes algún documento sobre el comportamiento de sus pagos con otros proveedores?*

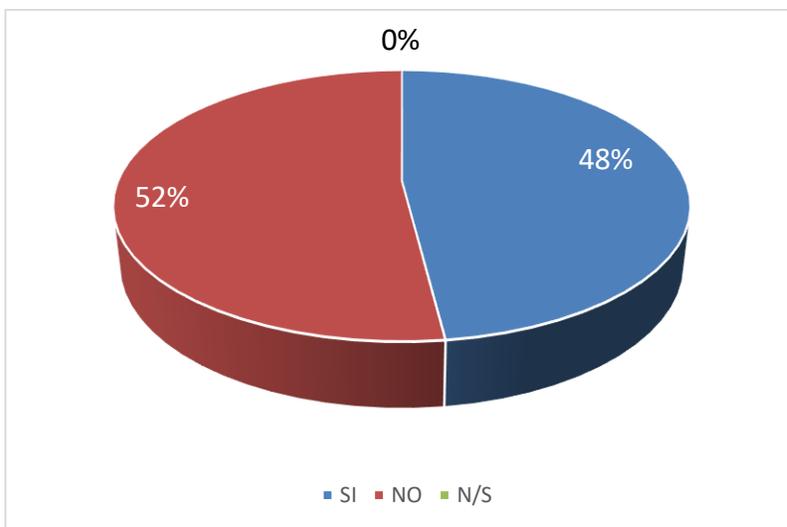
#### **Interpretación:**

En la pregunta N° 12, los encuestados contestaron: Sí el 20%, No el 72% y No sabe, no opina el 8% .

### Pregunta 8

*¿Está de acuerdo que en el proceso se incorpore la evaluación crediticia de los principales ejecutivos de la empresa a la cual se le va a asignar el crédito?*

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	12	48%	48%
NO	13	52%	100%
N/S	0	0%	100%
	25	100%	



*Figura 16.* ¿Está de acuerdo que en el proceso se incorpore la evaluación crediticia de los principales ejecutivos de la empresa a quien se le va a asignar el crédito?

#### **Interpretación:**

En la pregunta N° 13, los encuestados contestaron: Sí el 48%, No el 52% y No sabe, no opina el 0%.

### Pregunta 9

¿Las páginas de centrales de riesgo ayudan a mitigar el Riesgo?

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	13	52%	52%
NO	8	32%	84%
N/S	4	16%	100%
	25	100%	

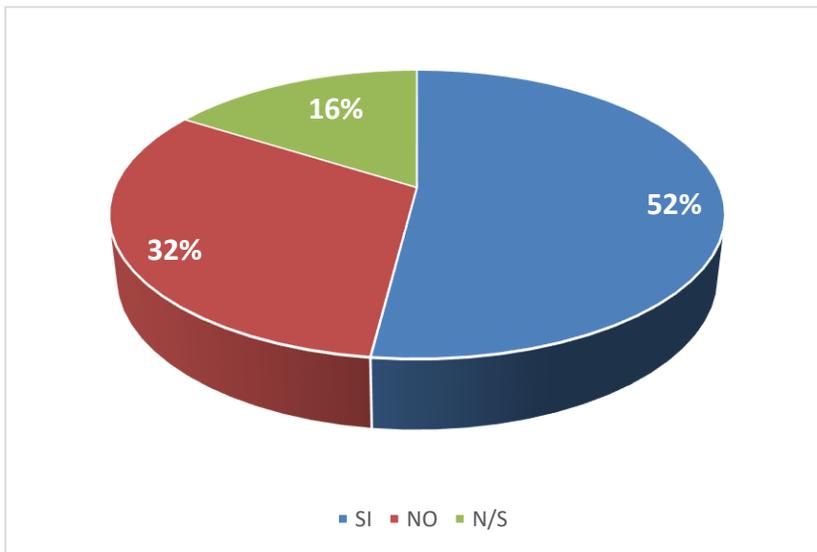


Figura 17. ¿Las páginas de centrales de riesgo ayudan a mitigar el Riesgo?

#### Interpretación:

En la pregunta N° 14, los encuestados contestaron: Sí el 52%, No el 32% y No sabe, no opina el 16%.

Pregunta 10

¿La empresa cuenta con políticas para el otorgamiento de Créditos?

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	13	52%	52%
NO	8	32%	84%
N/S	4	16%	100%
	25	100%	

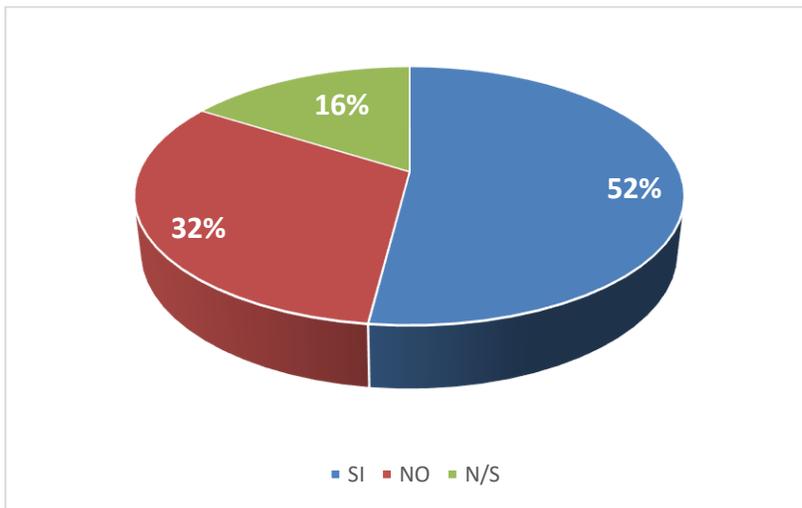


Figura 18. ¿La empresa cuenta con políticas para el otorgamiento de Créditos?

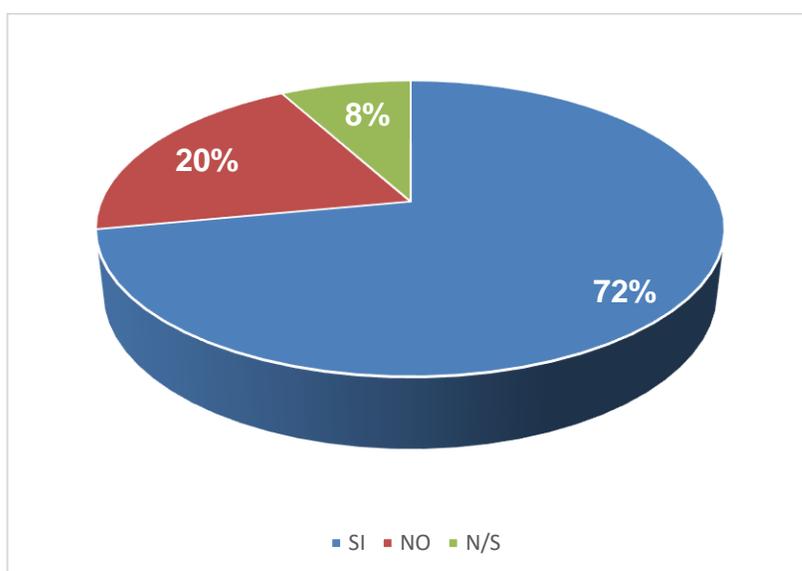
**Interpretación:**

En la pregunta N° 15, los encuestados contestaron: Sí el 52%, No el 24% y No sabe, no opina el 24%.

### Pregunta 11

*¿Cree usted que, según la participación en el mercado, se puede aplicar diferentes estrategias?*

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	18	72%	72%
NO	5	20%	92%
N/S	2	8%	100%
	25	100%	



*Figura 19. ¿Cree usted que, según la participación en el mercado, se puede aplicar diferentes estrategias?*

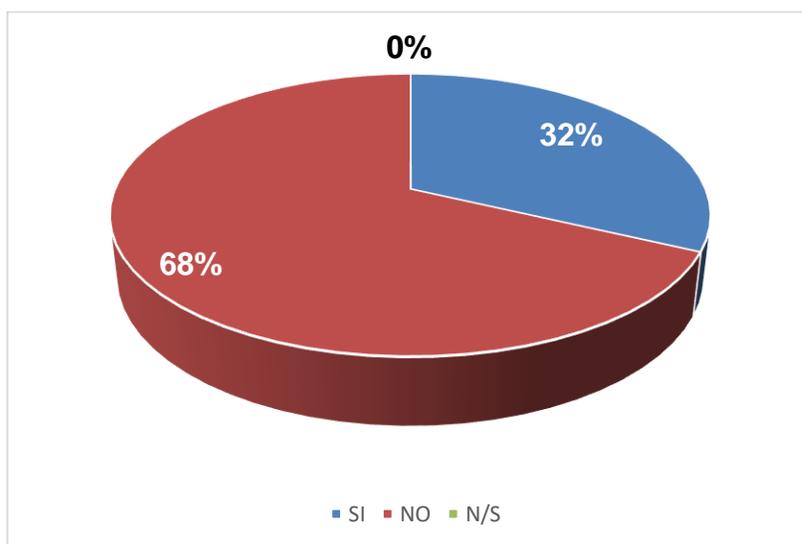
#### **Interpretación:**

En la pregunta N° 16, los encuestados contestaron: Sí el 72%, No el 20% y No sabe, no opina el 8%.

## Pregunta 12

*¿Su empresa está preparada para una ocurrencia de pérdidas financieras?*

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	8	32%	32%
NO	17	68%	100%
N/S	0	0%	100%
	25	100%	



*Figura 20. ¿Su empresa está preparada para una ocurrencia de pérdidas financieras?*

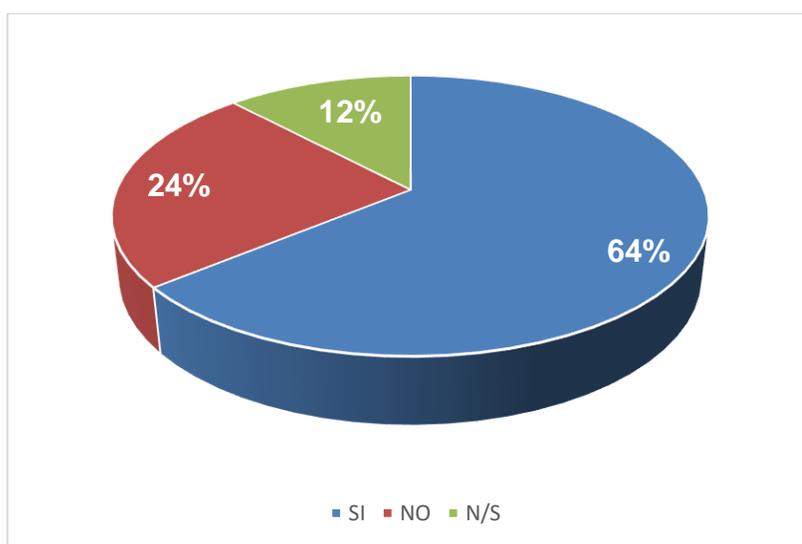
### **Interpretación:**

En la pregunta N° 17, los encuestados contestaron: Sí el 32%, No el 68% y No sabe, no opina el 0% No sabe no opina.

### Pregunta 13

*¿Cuándo otorga créditos les da seguimiento para su recuperación?*

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	16	64%	64%
NO	6	24%	88%
N/S	3	12%	100%
	25	100%	



*Figura 21. ¿Cuándo otorga créditos les da seguimiento para su recuperación?*

#### **Interpretación:**

En la pregunta N° 18, los encuestados contestaron: Sí el 64%, No el 24% y No sabe, no opina el 12%.

Pregunta 14

*¿Usted disminuye el riesgo total de su cartera con la diversificación?*

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	11	44%	44%
NO	12	48%	92%
N/S	2	8%	100%
	25	100%	

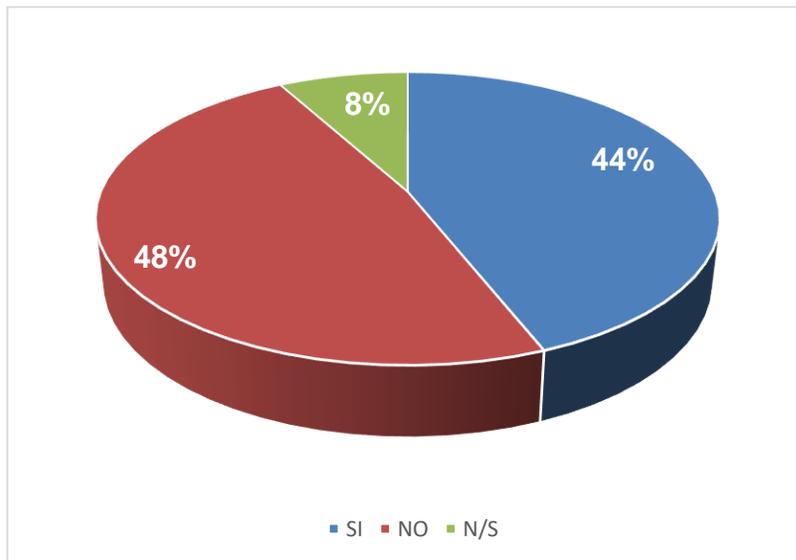


Figura 22. ¿Usted disminuye el riesgo total de su cartera con la diversificación?

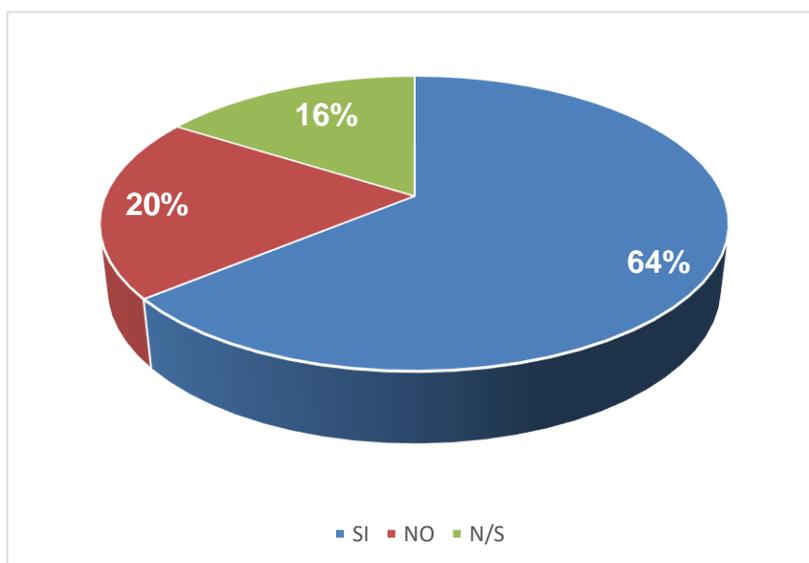
**Interpretación:**

En la pregunta N° 19, los encuestados contestaron: Sí el 44%, No el 48% y No sabe, no opina el 8%.

### Pregunta 15

*¿La empresa cuenta con un plan de Proyecciones?*

	ENCUESTADOS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	16	64%	64%
NO	5	20%	84%
N/S	4	16%	100%
	25	100%	



*Figura 23. ¿La empresa cuenta con un plan de Proyecciones?*

#### **Interpretación:**

En la pregunta N° 20, los encuestados contestaron: Sí el 64%, No el 20% y No sabe, no opina el 16%.

## 4.2 Análisis de fiabilidad

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señala: “De un instrumento de medición la confiabilidad hizo referencia al grado en que su estudio repetido a la misma persona u objeto produce resultados iguales” (p. 200). Y para la confiabilidad del instrumento se aplicó la prueba del alfa de Cronbach.

El instrumento está constituido por 20 ítems o preguntas, las cuales fueron aplicadas a una muestra piloto de 25 trabajadores que pertenecen de forma estratificada a un conjunto de 7 empresas cementeras.

Luego de aplicar el estadístico, en base a los resultados alcanzados, se obtuvo un alfa de Cronbach equivalente a 0.97, lo cual denota un nivel de confiabilidad muy satisfactorio.

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	25	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,966	20

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Su empresa cuenta con políticas de crédito?	30,24	99,023	,857	,963
¿Utiliza herramientas de información para evaluar a sus clientes?	30,20	100,583	,756	,965
¿Realiza con frecuencia el análisis sobre la solvencia de sus clientes?	30,16	99,057	,874	,963
¿Realizan tipos de análisis de EE.FF. en su empresa?	30,20	99,583	,899	,963
¿Aplican tipos de razón financiera cuando evalúa a sus clientes?	30,24	100,107	,850	,964
¿Toma en cuenta los tipos de Riesgo Financieros para su cartera de clientes?	30,44	104,673	,646	,966
¿Solicita a sus clientes el flujo de caja proyectado?	30,28	99,877	,861	,963
¿Utiliza algún método para la gestión de cobranza?	30,36	101,907	,878	,964
¿Utiliza medios de pagos para el abono de sus clientes?	30,28	100,627	,806	,964
¿Cuenta con algún tipo Política de Cobranzas?	30,08	99,827	,850	,964
¿Tiene las suficientes herramientas para conocer a los clientes que evalúa?	30,36	106,907	,445	,968
¿Solicita a sus clientes algún documento sobre el comportamiento de sus pagos con otros proveedores?	29,96	106,123	,576	,967
¿Está de acuerdo que en el proceso se incorpore la evaluación crediticia de los principales ejecutivos de la empresa a quien se le va a asignar el crédito?	30,32	102,477	,959	,963
¿Las páginas de centrales de riesgo ayudan a mitigar el Riesgo?	30,20	99,500	,832	,964
¿La empresa cuenta con políticas para el otorgamiento de Créditos?	30,12	98,610	,796	,964
¿Cree usted que según la participación en el mercado se puede aplicar diferentes estrategias?	30,48	104,760	,572	,967
¿Su empresa está preparada para una ocurrencia de pérdidas financieras?	30,16	107,390	,509	,967
¿Cuándo otorga créditos les da seguimiento para su recuperación?	30,36	101,657	,727	,965
¿Usted disminuye el Riesgo Total de su cartera con la diversificación?	30,20	101,333	,849	,964
¿La empresa cuenta con un plan de Proyecciones?	30,32	102,727	,597	,967

### Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
31,84	112,640	10,613	20

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Discusión

- No sólo las entidades financieras (bancos, financieras, cajas, Edpymes) y asimiladas. La misma normativa de la SBS, sobre gestión de riesgo de crédito, las reconoce al incluir en su alcance a otros tipos de entidades reguladas por la SBS.
- Las empresas de seguros. En efecto, ellas invierten en bonos y, por ello, asumen riesgos de crédito. Algunas dan, además, seguros por riesgo de crédito (como el caso de Secrex). También tienen riesgo de crédito respecto de las empresas con las que se reaseguran y la de sus asegurados (a veces se renueva un seguro a alguien que no sería capaz de pagar la prima siguiente o que, por su mala situación, puede estar tentado en provocar, por ejemplo, un incendio para cobrar la indemnización).
- Las AFP. Estas también invierten en bonos privados o públicos. Debido a ello fijan límites estrictos en sus inversiones, pues buscan con esta acción menguar los riesgos de pérdidas en los fondos de los afiliados. Por lo tanto, estas medidas no solo responden al riesgo inevitable de volatilidad de los precios en las acciones y los bonos.
- No obstante, no solo las entidades mencionadas en esa norma están expuestas al riesgo de crédito, sino toda persona que presta dinero, da crédito de manera informal ('fía', como lo hace el bodeguero) u ofrece una garantía por un crédito otorgado a otra persona (en el caso que uno se vea obligado a pagar en lugar de la persona, se convierte automáticamente en acreedor suyo). De igual manera, en esa misma posición, se encuentra el depositante de una entidad financiera (ya que en realidad con su depósito le está prestando dinero, por lo tanto, es importante saber cuánto cubre el Fondo de Seguro de Depósitos y si la entidad financiera es sólida), toda

asociación o persona que invierta en títulos de deuda, bonos, además de las AFP, empresas de seguros, fondos mutuos, y otros tipos de fondos muy frecuentes en otros países (como los '*hedge funds*' que hacen arbitrajes con todo tipo de activos y los fondos *money market* especializados en deuda bancaria de corto plazo). Incluso los bonistas directos, común en muchos países, en el que una persona suscribe bonos del gobierno de su país (imaginen a los ahorristas argentinos y de otras regiones que tenían esos bonos en el 2001) o deposita fondos en colateral (garantía de operaciones) en otra entidad financiera o en intermediarios de valores, ya que ese colateral puede no ser devuelto (si uno de ellos quiebra, teniendo, en su haber, muchos fondos depositados en garantía).

## 5.2 Conclusiones

- a) De acuerdo con la investigación realizada, se determina que la gestión de créditos tiene una incidencia moderada en el riesgo de crédito de las empresas cementeras. Por ello, muchas empresas cementeras emplean algún método de gestión de cobranza, tal como está demostrado en las encuestas: de un total de 25 gerentes encuestados, 56% manifiestan que sí emplean algún método para gestión de cobranza, mientras que un 40% expresa que no.
- b) De acuerdo con la investigación realizada, se determina que los estados financieros repercuten de forma moderada en el control de exposición al riesgo de las empresas cementeras. Por ello, muchas empresas realizan estados financieros para controlar su exposición al riesgo, tal como está demostrado en las encuestas: un 48% realiza tipos de análisis de EEFF en su empresa, mientras que un 40% no los realiza.
- c) De acuerdo con la investigación realizada, se determina que la gestión de cobranza afecta de forma moderada las pérdidas esperadas por las

empresas cementeras. A causa de esto, muchas de estas empresas no diversifican sus créditos, tal como está demostrado en las encuestas: un 44% diversifica su cartera de créditos para disminuir los riesgos, mientras que un 48% no los realiza.

- d) De acuerdo con la investigación realizada, se determina que la evaluación cualitativa incide de forma alta en la administración del riesgo en las empresas cementeras. Razón por la cual, muchas de estas empresas mantienen comunicación con las centrales de riesgo, tal como está demostrado en las encuestas: un 52% considera que las páginas centrales de riesgo contribuyen a mitigar el riesgo, mientras que un 32% considera que no.

### **5.3 Recomendaciones**

- a) De acuerdo con la investigación realizada, se determina que la gestión de créditos tiene una incidencia moderada en el riesgo de crédito de las empresas cementeras. Como consecuencia, se recomienda que las empresas cementeras indaguen a profundidad acerca de los diversos métodos de gestión de cobranza para así optar por el más adecuado a su tipo de gestión y poder controlar los posibles riesgos con los clientes.
- b) De acuerdo con la investigación realizada, se determina que los estados financieros repercuten de forma moderada en el control de exposición al riesgo de las empresas cementeras. Por ello, se recomienda que las empresas cementeras realicen una adecuada auditoría de sus estados financieros, con el fin de conocer su real situación económica y, así, puedan disminuir los efectos negativos frente a riesgos crediticios.
- c) De acuerdo con la investigación realizada, se determina que la gestión de cobranza afecta de forma moderada las pérdidas esperadas por las empresas cementeras. Por consiguiente, se les recomienda

implementar y desarrollar una mejor estrategia de gestión de cobranza para afrontar posibles situaciones de pérdidas.

- d) De acuerdo con la investigación realizada, se determina que la evaluación cualitativa incide de forma alta en la administración del riesgo en las empresas cementeras. Por lo tanto, se recomienda a las empresas cementeras implementar una adecuada evaluación de los clientes, ayudándose de las centrales de riesgo, para así mantener en un nivel bajo los posibles riesgos crediticios.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Fuentes bibliográficas

- AMAT, Oriol (2008). Comprender la Contabilidad y las Finanzas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- AMBROSINI, David (2001). Introducción a la Banca 2ª. ed. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- BRACHFIELD, Pere (2005). Jaque a los Impagados. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- BRACHFIELD, Pere (2009). Gestión del Crédito y Cobro. Barcelona: Bresca Editorial.
- CHULÍA, C. (1991). El crédito Interempresarial. Una Manifestación de la Desintermediación Financiera. Barcelona: Documento de Trabajo No. 9221. Servicio de Estudios, Banco de España.
- ELIZONDO, Alan (2004). Medición Integral del Riesgo de Crédito. México: Editorial Limusa.
- ESTUPIÑAN, Rodrigo (2003). Análisis Financiero y de Gestión. Bogotá: Ediciones Ecoe.
- PIMENTEL (1993). Prácticas Administrativas y Comerciales, 2ª edición. México: Editorial Limusa.
- RODRÍGUEZ, O.M. (2008). El crédito comercial: marco conceptual y revisión de la literatura, pp. 35-54. En: Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 14, N° 3
- STONER, James y otros (1996). Administración, 6ª ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- VALLS, José (1999). La Gestión de Cobros. Madrid: Fundación Confemetal.
- VILLACORTA, Armando (2001). Productos y Servicios Financieros "Operaciones Bancarias". Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

### **Fuentes hemerográficas**

- Andrade, A. M. (2012). El costo de oportunidad. *Contadores & empresas* (9na Ed).

### **Fuentes electrónicas**

- <http://lema.rae.es/>
- <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/siemweb/publico/>
- Términos y definiciones (en línea). Cobranza.us. Disponible en <http://www.cobranza.us/facturas/cobrar/politicas-decobranza-en-el-área-de-crédito/>. Consultado en octubre y diciembre del 2012.
- Cuentas por cobrar (en línea). Slideshare.com. Disponible en <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/cuentas-porcobrar-Presentación> consultada en noviembre de 2012.
- <http://www.fef.es/new/images/IEAF/pdf/entrevista%20ureta.pdf>
- [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com)

## **ANEXOS**

## ANEXO N° 01. MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TITULO: “GESTION DE CREDITOS Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA PARA LA IDENTIFICACION DEL RIESGO DE CREDITO EN LAS EMPRESAS CEMENTERAS DE LIMA METROPOLITANA, AÑO 2020”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis General	X. VARIABLE INDEPENDIENTE		
¿De qué manera la Gestión de Créditos y Cobranzas incide en la identificación del Riesgo de Crédito en las Empresas Cementeras de Lima Metropolitana?	Determinar de qué manera la Gestión de Créditos y Cobranzas incide en la identificación del Riesgo Crédito que asumen las empresas cementeras de Lima Metropolitana.	La Gestión de Créditos y Cobranzas incide significativamente en la identificación del riesgo de crédito de las empresas cementeras de Lima Metropolitana.	<b>GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS:</b> manera como las empresas desean que se ejecuten las actividades relativas al crédito de clientes, así como los juicios que se van a considerar para tomar las decisiones y los objetivos de créditos que han de lograrse representados numéricamente.	<b>x1.- Gestión de crédito</b> <b>x2.- Estados financieros</b> <b>x3.-Gestión de cobranza</b> <b>x4.-Evaluación cualitativa</b>	<b>1. Diseño Metodológico</b> No experimental- Transversal Correlacional <b>2.Tipo</b> Investigación Aplicada
Problemas Secundarios	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Y. VARIABLE DEPENDIENTE		
a) ¿De qué manera la Gestión de crédito incide en el Riesgo de Crédito en las empresas cementeras de Lima Metropolitana, año 2020?  b) ¿De qué manera los Estados financieros repercute en el Control de Exposición al riesgo de las empresas cementeras de Lima Metropolitana, año 2020?  c) ¿En qué sentido la Gestión de Cobranza afecta la Gestión de las pérdidas esperadas en las empresas cementeras de Lima Metropolitana, año 2020?  d) ¿De qué manera la Evaluación cualitativa incide en la Administración de Riesgo de las empresas cementeras de Lima Metropolitana, año 2020?	a) Determinar si la Gestión de créditos incide en el Riesgo de Crédito de las empresas cementeras.  b) Analizar si los Estados financieros repercute en el Control de Exposición al riesgo de las empresas cementeras.  c) Evaluar si la Gestión de Cobranza afecta la Gestión de las pérdidas esperadas en las empresas cementeras.  d) Determinar si la Evaluación cualitativa incide en la Administración de Riesgo en las empresas cementeras.	a) La no existencia de gestión de crédito y cobranzas incide en la gestión de riesgo en las empresas cementeras de Lima Metropolitana.  b) La aplicación de estados financieros incide en el control de exposición al riesgo en las empresas cementeras de Lima Metropolitana.  c) La gestión de cobranzas incide en la gestión de las pérdidas esperadas en las empresas cementeras de Lima Metropolitana.  d) El empleo adecuado de una evaluación cualitativa incide en la administración de riesgo en las empresas cementeras de Lima Metropolitana.	<b>EVASION DE IMPUESTOS:</b> Cuando las contrapartes están indispuestas o son totalmente incapaces de cumplir sus obligaciones contractuales.	<b>y1.- Gestión de riesgo</b>  <b>y2.- Control de exposición al riesgo</b>  <b>y3.- Gestión de las pérdidas esperadas</b>  <b>y4.- Administración de riesgo</b>	<b>3.Nivel</b> Descriptivo  <b>4.Procedimiento de contrastación</b>  Distribución Ji cuadrado Los gerentes de las empresas cementeras <b>5.Muestra</b>  <b>6.Tecnicas de recolección de datos</b> Encuestas  <b>7.Tecnicas para procesamiento y análisis de información</b> La información se procesará en el software estadístico SPSS.





**17) ¿Su empresa está preparada para una ocurrencia de pérdidas financieras?**

a) Sí

b) No

c) N/S

**18) ¿Cuándo otorga créditos les da seguimiento para su recuperación?**

a) Sí

b) No

c) N/S

**19) ¿Usted disminuye el riesgo total de su cartera con la diversificación?**

a) Sí

b) No

c) N/S

**20) ¿La empresa cuenta con un plan de proyecciones?**

a) Sí

b) No

c) N/S