

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS

**“EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA Y SU
INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
CORPORACIÓN LA BARATURA E.I.R.L. MORALES.PERIODO 2014”**

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

AUTOR(ES):

Bach. ALVARADO DÍAZ NANCY ELIZABETH

Bach. PÉREZ PÉREZ LEYLA YADITH

ASESORA:

Dra. ROSSANA HERMINIA HIDALGO POZZI

TARAPOTO – PERÚ

DICIEMBRE - 2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS

“EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA Y SU
INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
CORPORACIÓN LA BARATURA E.I.R.L. MORALES.PERIODO 2014”

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
CONTADOR PÚBLICO

Presentado por las bachilleres:

- Alvarado Díaz Nancy Elizabeth
- Pérez Pérez Leyla Yadith

Sustentada y aprobada el 23 de diciembre del 2016 por:

CPCC.M.SC.VÍCTOR ANDRÉS PRETELL PAREDES
PRESIDENTE

Econ. M.SC.CARLOS ADOLFO MELGAR NEYRA
SECRETARIO

CPCC. Mg. MARTHA LIZ REÁTEGUI REÁTEGUI
MIEMBRO

Dra. ROSSANA HERMINIA HILDALGO POZZI
ASESORA

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	AVARADO DIAZ NANCY ELIZABETH		
Código de alumno :	118102	Teléfono:	942821146
Correo electrónico :	naeli_93@hotmail.com	DNI:	47616955

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	CIENCIAS ECONÓMICAS
Escuela Académico Profesional de:	CONTABILIDAD

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de investigación	<input type="checkbox"/>
Trabajo de suficiencia profesional	<input type="checkbox"/>		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	"Evaluación de los procedimientos de cobranza y su influencia en la rentabilidad de la empresa Corporación la Bazarera El Est. Florales - periodo 2014"
Año de publicación:	2016

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	<input checked="" type="checkbox"/>	Embargo	<input type="checkbox"/>
Acceso restringido **	<input type="checkbox"/>		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia CREATIVE COMMONS

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative*

Commons, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".



Firma del Autor

8. Para ser llenado por la Biblioteca central o especializada

Fecha de recepción del documento por el Sistema de Bibliotecas:

21/11/2017



Prof. Alicia Mercedes Grández Chávez
JEFE DE LA UNIDAD DE BIBLIOTECA CENTRAL

Firma de Unid. de Biblioteca

* **Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

* **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres: PÉREZ PÉREZ LEYLA YADITH	Teléfono: 957862445
Código de alumno : 118124	DNI: 47608992
Correo electrónico : Leylaperezp@hotmail.com	

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de: CIENCIAS ECONÓMICAS
Escuela Académico Profesional de: CONTABILIDAD

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título: "EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CORPORACIÓN LA BARRATURA EIRL. MORALES. PERIODO 2014"
Año de publicación: 2016

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia CREATIVE COMMONS

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia Creative

Commons, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".



Firma del Autor

8. Para ser llenado por la Biblioteca central o especializada

Fecha de recepción del documento por el Sistema de Bibliotecas:

21 / 11 / 2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN TARAPOTO
UNIDAD DE BIBLIOTECA CENTRAL


Prof. Alicia Rodríguez Chávez
JEFE DE LA UNIDAD DE BIBLIOTECA CENTRAL

Firma de Unid. de Biblioteca

Acceso abierto: uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

Acceso restringido: el documento no se visualizará en el Repositorio.

DEDICATORIA

Al único Dios vivo y verdadero quién por su inmensa misericordia nos da la vida, salud y la sabiduría para llevar a cabo todo lo que emprendemos.

A nuestros padres por su apoyo incondicional, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles.

Y a Deiner Duber Pérez Pérez por su apoyo económico en todo momento.

Las autoras

AGRADECIMIENTO

A la Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi por su asesoría durante el desarrollo de nuestra investigación.

A nuestros docentes por sus sabias enseñanzas en especial a la C.P.C.C. Nora Manuela Dextre Palacios y Finalmente un eterno agradecimiento a nuestra prestigiosa Universidad Nacional de San Martín, la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, para formarnos personal y profesionalmente para ser parte del desarrollo del país.

Las Autoras

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de Grados y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín, se presenta la tesis denominada: **“Evaluación de los procedimientos de cobranza y su influencia en la rentabilidad de la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L. Morales. Periodo 2014”**.

Señores miembros del jurado se espera que el presente trabajo de investigación sea evaluado y merezca su aprobación.

Atentamente.

Las Autoras

ÍNDICE

Página

PÁGINAS PRELIMINARES

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
RESUMEN.....	vii
ABSTRAC.....	viii

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación del problema.....	9
1.2 Justificación del estudio.....	11
1.3 Objetivos.....	11
1.4 Limitaciones.....	12
1.5 Hipótesis.....	12

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes.....	14
2.2 Bases teóricas.....	24
2.3 Definición de términos básicos.....	65

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1 Tipo de investigación.....	67
3.2 Nivel de investigación.....	67
3.3 Población, muestra y unidades de análisis.....	67
3.4 Diseño de investigación.....	68
3.5 Método de investigación.....	68
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	69
3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	69

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados descriptivos.....	69
4.2 Resultados explicativos.....	70
4.3 Discusión de resultados.....	76

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	80
5.2 Recomendaciones.....	81
5.3 Referencias bibliográficas.....	82
Anexos.....	84

INDICE DE TABLAS

TABLA N°01: Procedimientos de cobranza persuasiva.....	71
TABLA N°02: Procedimientos de cobranza pre-judicial.....	72
TABLA N°03: Procedimientos de cobranza judicial.....	73
TABLA N°04: Variación de la rentabilidad en el año 2013-2014.....	74
TABLA N°05: Procedimientos de cobranza.....	75
TABLA N°06: Ratios de rentabilidad.....	75

INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO N°01: Nivel de eficiencia de los procedimientos de cobranza persuasiva.....	71
GRAFICO N°02: Nivel de eficiencia de los procedimientos de cobranza pre-judicial.....	72
GRAFICO N°03: Nivel de eficiencia de los procedimientos de cobranza judicial.....	73
GRAFICO N°04: Variación de la rentabilidad.....	74
GRAFICO N°05: Procedimientos de cobranza y su influencia en la rentabilidad de la empresa Corporación la Baratura.....	75

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló con el objetivo de Conocer los procedimientos de cobranza y su influencia en la rentabilidad de la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L. dado que la empresa está pasando por problemas en la rentabilidad debido a que no está recuperando sus créditos otorgados por una deficiente aplicación de los procedimientos de cobranza. Nuestra investigación es de tipo aplicada y utilizamos el método inductivo analizamos los procedimientos de cobranza que utiliza la empresa y la rentabilidad que esto generó a través de ratios financieros.

Se realizó una encuesta a los trabajadores para determinar el nivel de eficiencia de los procedimientos de cobranza y obtuvimos como resultado que estos no se venían aplicando completamente, debido a que es casi frecuente en la empresa no enviar cartas certificadas y de recordatorio a las empresas que presentan un cuadro moroso, asimismo la empresa no realiza visitas personales frecuentemente a sus clientes, generalmente realizan sus cobros mediante llamadas telefónicas muchas veces sin éxito, además casi nunca acuden al procedimientos de cobranza pre – judicial y mucho menos a la Judicial para evitarse problemas con sus clientes.

La empresa ha obtenido una disminución en la rentabilidad obtenida, por cada S/.1.00 (Un Nuevo Sol) vendido de 6.27% en el 2013 a 1.93% en el año 2014.

Por otro lado los activos de la empresa durante el año 2013 generaron una rentabilidad de 8.83% en cambio en el año 2014 este porcentaje se redujo a 3.07%.

El patrimonio de la empresa durante el año 2013 generó una rentabilidad del 8.65% disminuyendo a 5.08% para el año 2014.por tal motivo se pudo llegar a la siguiente conclusión:

Los procedimientos de cobranza en la etapa de persuasión en la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L. son: Carta de recordatorio, correos electrónicos, y llamadas telefónicas; en la etapa pre – judicial son la refinanciación y reestructuración de la deuda; estos deficientes e influyen de manera negativa en la rentabilidad puesto que no se pudo recuperar los créditos otorgados.

PALABRAS CLAVE: Cobro de cuentas, evaluación, procedimientos de cobranza, empresas, rentabilidad.

ABSTRACT

This investigation was developed with the objectives to know the charging procedures and the influence in CORPORACION LA BARATURA E.I.R.L company profitability; so the company has got profitability problems because of the company isn't recovering any awarded credit to other companies for a wrong charging procedures applications. We used inductive method; we analyzed charging procedures that the company uses and the profitability which that generated through financial ratios.

We made a survey to the company workers to determine the level charging procedures efficient and we obtained as result these charging procedures weren't completely used, because of isn't common send registered letters and remembering letters to the companies whose are in debt to the CORPORACION LA BARATURA. At the same time, the company doesn't frequent carry out personal visit to its own clients, the company usually made phone calls to charge, many time without isn't successful, also the company hardly makes pre-judiciary charging procedures and no judiciary procedures to avoid problems with its clients.

The company has obtained a fall in its getting profitability, for each S/.1.00 (Un Nuevo Sol) sold of 6.27% in 2013 to 1.93% in 2014.

By another way, the company assets during the year 2013 got a profitability of 8.83% but in 2014 this percentage was reduced to 3.07%.

The company heritage during 2013 got a profitability of 8.65% falling to 5.08% to the year 2014; for those results, we reached a conclusion:

Charging procedures in the company CORPORACION LA BARATURA E.I.R.L in the persuasion stage are: Remembering letters, e-mails and phones calls; and the pre-judiciary stage are: re-financing and reorganization of the debt; these wrong charging procedure applications make negative form influence in the company profitability; so, the company couldn't recover any awarded credit.

KEYWORDS: Account collection, evaluation, Procedures of collection, companies, profitability.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del problema

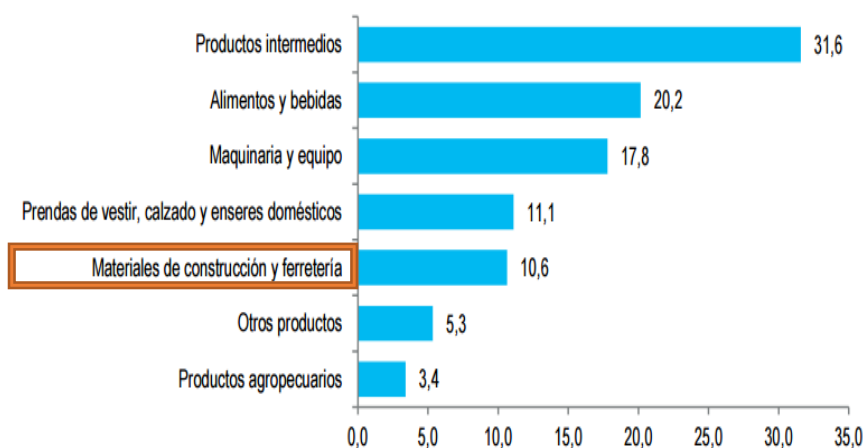
Un estudio realizado por Servinformación demostró que las ferreterías son uno de los negocios más prometedores del comercio. Principalmente en la Ciudad de Bogotá se concentra la mayor cantidad de empresas ferreteras especialmente las ferreterías de barrio, así lo demostró el estudio, que evidenció que en 52 ciudades del país hay 8.679 negocios de este tipo.

El estudio arrojó que en las cinco principales ciudades del país, Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga es donde hay más negocios de este tipo.

Por otra parte los negocios minoristas ferreteros en el Perú, que suman 6 mil, llegaron a mover más de \$3.5 mil millones durante todo el 2014, ya que su desarrollo va a la par del boom inmobiliario y su crecimiento anual se estima que es de 10% para el 2015.

En nuestro país las grandes cadenas ferreteras tienen una participación de sólo 12%, en tanto que los negocios ferreteros medios y pequeños dominan el 88% del mercado.

PERÚ: VENTAS NETAS DE LAS EMPRESAS COMERCIALES MAYORISTAS, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2012
(Distribución porcentual)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Económica Anual 2013.

En la actualidad las empresas emprenden grandes búsquedas de herramientas que 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, satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes y generando altos niveles de rentabilidad.

En este sentido, las ventas al crédito se han convertido en los últimos años en un medio de ingreso fuerte para muchas organizaciones, dentro de las cuales se encuentra la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L. con RUC N° 20542265273, dedicada a la venta de artículos de ferretería en general, ubicada en el Jr. 1 de Mayo Nro. 630 san Martin - san Martin – Morales, la empresa cuenta con 3 años y 11 meses de actividad, se encuentra en el Régimen General y cuenta con 15 trabajadores y viene realizando sus cobranzas de manera empírica dado que en los últimos años no se ha logrado resultados favorables porque no se ha preocupado por capacitar a sus colaboradores en procedimientos de cobranza efectivos, por tal motivo éstos no realizan el seguimiento diario de las cuentas por cobrar, no cuentan con una base de datos actualizada de todos los clientes por lo tanto no realizan llamadas telefónicas, no envían correos y cartas haciéndoles recordar sus cuentas ni entrevistas personales para conocer el porqué de la mora y llegar a un acuerdo. Esto genera que se incrementen las cuentas incobrables y que se encuentre en riesgo latente por falta de liquidez, llevándola a un abismo financiero poco factible de recuperación. Los altos índices de cartera morosa hacen que la empresa deba recurrir a financiamiento financiero externo que le permita continuar sus actividades con total normalidad.

Es por ello que el presente proyecto se centra en dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los Procedimientos de cobranza y cómo influye en la rentabilidad de la empresa Corporación La Baratura EIRL periodo 2014?

Problemas específicos:

- ¿Cuáles son los procedimientos de cobranza en la etapa de persuasión?
- ¿Cuáles son los procedimientos de cobranza en la etapa prejudicial?
- ¿Cuáles son los procedimientos de cobranza en la etapa judicial?
- ¿Cómo es la rentabilidad de la empresa Corporación La Baratura E.I.R.L En el Periodo 2014?
- ¿Cómo influye los procedimientos de cobranza en la rentabilidad de la empresa Corporación La Baratura E.I.R.L En el Periodo 2014?

1.2. Justificación del estudio

Debido al crecimiento acelerado del comercio en los últimos años y a la gran competencia del mercado que existe en la ciudad de Tarapoto. Se ha visto la necesidad de evaluar los procedimientos de cobranza y su influencia en la rentabilidad de la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L. puesto que en el año 2014 se han realizado ventas al crédito lo cual hasta la fecha no se ha podido recuperar, esta situación afecta la liquidez de la empresa y a su vez a la capacidad para atender sus obligaciones tales como; a sus proveedores, personal, pago de préstamos entre otros, dificultando el correcto funcionamiento de sus actividades, siendo esto una de las principales causas de quiebra o cierre de las empresas ; por lo tanto con la ejecución de esta investigación buscamos mejorar los procedimientos de cobranza y con ello contribuir al desarrollo económico y financiero de la empresa, dicha información servirá como base a la gerencia y trabajadores de la empresa para tomar decisiones en cuanto a la recuperación de los créditos otorgados a sus clientes.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Conocer los procedimientos de cobranza y su influencia en la rentabilidad de la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L .periodo 2014.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer los procedimientos de cobranza en la etapa de persuasión en la empresa Corporación La Baratura E.I.R.L en el periodo 2014.
- Saber cuáles son los procedimientos de cobranza en la etapa prejudicial en la empresa Corporación La Baratura E.I.R.L en el periodo 2014.
- Conocer cuáles son los procedimientos de cobranza en la etapa judicial en la empresa Corporación La Baratura E.I.R.L en el periodo 2014.
- Analizar la rentabilidad de la empresa Corporación La Baratura E.I.R.L en el Periodo 2014.
- Establecer la influencia de los procedimientos de cobranza en la rentabilidad de la empresa Corporación La Baratura E.I.R.L en el periodo 2014.

1.4. Limitaciones

Tiempo:

El presente trabajo se desarrolló en el periodo 2014

Espacio Geográfico:

Nuestro proyecto se desarrollará en el Distrito de Morales provincia y Región San Martín.

Recursos

El presupuesto asignado se limita a la suma de S/.1,369.00 el cual será financiado por las investigadoras.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

Los procedimientos de cobranza son deficientes e influyen de manera negativa en la rentabilidad de la empresa Corporación la baratatura E.I.R.L.

1.5.2. Hipótesis específicas

- Los procedimientos de cobranza en la etapa de persuasión de la empresa Corporación la Baratatura E.I.R.L. son deficientes.
- Los procedimientos de cobranza en la etapa prejudicial de la empresa Corporación la Baratatura E.I.R.L. son eficientes.
- Los procedimientos de cobranza en la etapa judicial de la empresa Corporación la Baratatura E.I.R.L. son deficientes.
- la rentabilidad de la empresa Corporación La Baratatura E.I.R.L en el periodo 2014 fue positiva.
- Los procedimientos de cobranza influyen de manera negativa en la rentabilidad de la empresa Corporación La Baratatura E.I.R.L en el periodo 2014.

CUADRO N°01: Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Procedimientos de Cobranza	<p>Estevez (2005), Los procedimientos de cobranza deben ser anticipados y planificados deliberadamente de modo que sigan una serie de pasos o etapas en forma regular y ordenada, porque el propósito de un buen procedimiento de cobranza es la maximización del cobro y minimización de pérdidas.</p>	Persuasión	Carta de recordatorio	Muy Eficiente
			Carta certificada	
			Correos electrónicos	Eficiente
			Visita personal	
			Llamadas telefónicas	
		Prejudicial	Refinanciar la deuda	Eficiente
			Reestructurar la deuda	
			-Estudio de la situación financiera del deudor	Regular
			-Liquidez e idoneidad de las garantías	
			-Información actualizada y documentada de las centrales de riesgo	Deficiente
-Antecedentes comerciales y crediticios del deudor.	Muy Deficiente			
Judicial	Demanda Ejecutiva			
Rentabilidad	<p>(Apaza Meza, M - 2007) menciona que la rentabilidad es el resultado del proceso productivo, si éste resultado es positivo la empresa gana dinero, (utilidad) y ha cumplido con su objetivo; si el resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdidas.</p>	Ratios de Rentabilidad	Rentabilidad sobre las ventas (ROS)	Razón o Índice
			Rentabilidad sobre los Activos (ROA)	
			Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio del problema

A nivel internacional


 **Paiva (2011), En sus tesis “Control interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa cobros del norte S.A periodo 2011”.**obtuvo como conclusión:

En el análisis de rentabilidad que llevan no es el adecuado debido a que se basan en la relación costo beneficio y todos los egresos no están contabilizadas correctamente pues los tienen incluidos en otros centros de pagos, por lo tanto no se sabe correctamente si los centros son rentables para la empresa.

En cuanto a la evaluación de riesgos no tienen establecido un procedimiento y no existe control total, el exceso de confianza que se tiene puede ser más fácil el riesgo de fraude lo que puede perjudicar económicamente a la empresa.

La información financiera, no está al día, y peor aún quien retrasa la información financiera es la misma junta directa de la empresa pues ellos no hacen a tiempo sus rendiciones de cuentas lo que ocasiona que no se puede saber cómo están financieramente.

La empresa no tiene ningún método de supervisión en cuanto a caja chica, caja general, y a los centros de pagos; por esta falta de control debe contar con las políticas y procedimientos establecidos como respuesta para aceptar, compartir, reducir y fortalecer las áreas para mejorar el funcionamiento de la empresa.


 **Lilian Morales Roldan Y Gloria Susana Sierra Velásquez, presentaron una tesis titulada: “diseño de la estructura de recuperación de cartera para empresas de venta directa”** En la que llegaron a las siguientes conclusiones:

La estandarización de los procesos y procedimientos serán la base para el diseño del Sistema de Recuperación de la Cartera en empresas de Venta Directa.

Las políticas internas y los procedimientos son fundamentales para lograr un eficiente control de recuperación de las empresas. Este sistema debe ser utilizado como una herramienta que permitirá ser eficientes en la ejecución del cobro.

El diseño del sistema de recuperación logrará que las personas y las agencias de cobro, encuentren herramientas eficientes que les servirán como soporte general y ayuda que facilitarán la aplicación de la labor.

Para que exista una excelente recuperación las empresas deben contar con un sistema que contenga procesos y procedimientos claros, que lleve implícito en lo que se quiere y lo que debe hacer, todo fundamentado en la razón de ser de la empresa.

 **Oto (2011) en su tesis titulada “modelo de gestión financiera y reducción de la morosidad en el departamento financiero de la empresa eléctrica Riobamba S.A– Ecuador 2011.**Llegando a la siguiente conclusión:

“Los empleados que se encuentran en el Departamento de Crédito no tienen amplios conocimientos sobre el sentido de la concesión de crédito, no cuentan con un manual de procedimientos de crédito donde se detalle por escrito los pasos a seguir y requerimientos que los socios necesitan hacer para otorgar el crédito.”

“El registro, control e información inadecuadas de las cuentas por cobrar dificultan tener un conocimiento cabal de la edad de sus vencimientos, imposibilitando establecer políticas de crédito apropiadas. El Flujo de información contable financiera no se genera diariamente con estrictez ocasionando la demora en el asentamiento de las transacciones así como en la obtención de los informes financieros, situación que obliga a que los ejecutivos tomen decisiones con desconocimiento de lo que realmente sucede en la empresa.”

Debido a la crisis del país ha visto incrementado el monto de su cartera vencida; tampoco dispone de políticas y procedimientos definidos para la concesión y recuperación de la cartera de la empresa.

De la investigación realizada a diferentes entidades se puede determinar que tienen algo en común, es decir, que guardan relación directa o indirectamente con la recuperación de la Cartera vencida y lo indispensable que es la aplicación de un manual o sistema en la que puedan guiarse para una toma de decisiones adecuada sin poner en riesgo la recuperación de los fondos.

Se puede determinar que la inexistencia de un Modelo de Gestión Financiera dentro del Departamento financiero de una empresa pueden incidir de manera directa para la toma

de decisiones en relación a la manera de cómo disminuir la morosidad de los consumidores, pero en cambio si existiera dicho Modelo en la que la empresa pueda guiarse para una buena toma de decisiones en las que puedan reducir la morosidad, se estaría no solo ayudando a los directivos sino que también serviría como base para que los consumidores del servicio que presta la empresa traten de ponerse al día con sus pagos.

+ Heredia Carrillo Maritza Geovanna elaboró una tesis titulada “propuesta para la creación de un departamento de crédito y cobranza, para la empresa Maqtaco construcciones Cia. Ltda, basado en auditoria de gestión con enfoque al informe coso”. Llegó a las siguientes conclusiones:

El constante crecimiento de las actividades en la Compañía Maqtaco Construcciones Cia Ltda. Ha sido la causa principal, para que se genere situaciones críticas en la gestión de crédito y cobranza. Puesto que, al no existir un departamento especializado en este proceso y establecer cierta acumulación de funciones sobre el departamento comercial, quien es el encargado actualmente, se produce falta de control y seguimiento adecuado para un óptimo desempeño en el análisis y precalificación de créditos para los clientes que desean adquirir su vivienda y de igual forma un aumento de la cartera vencida por la falta de gestión de cobro.

Se maneja ciertos procedimientos y políticas de cobranza los mismos que no están lógicamente coordinados, planeados y actualizados, por lo que generan un aumento de esfuerzos en gastos de gestión, a la vez una pérdida de recursos, confianza y credibilidad por parte de los clientes hacia la compañía.

En base al análisis de la situación, se ha realizado una propuesta de creación del departamento de crédito y cobranza. La tarea principal ha sido corregir ciertas desviaciones existentes y adoptar técnicas que sustituyan, refuercen y modifiquen el entorno y al sistema de control interno, empleado en la gestión de crédito y cobranza.

+ Parrales (2012) presentó una tesis titulada “análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos del Iece-Guayaquil y propuesta de mecanismos de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas”.

Llegando a la siguiente conclusión:

La cartera de créditos del IECE-Guayaquil, no está sana, ya que su índice de morosidad es superior al 10%.

Las características del proceso de cobranzas del IECE-Guayaquil, determinan que se encuentra en la etapa de Cobranza en desarrollo. Las principales debilidades que presenta en la actualidad el departamento de cobranzas del IECE-Guayaquil, son las siguientes: no cuenta con suficiente personal para realizar una efectiva gestión de cobranzas y falta de capacitación permanente respecto a la gestión de cobranzas.

El proceso de cobranzas presenta las siguientes debilidades: falta de actualización de la base de datos personales de los clientes, falta de mecanismos masivos de gestión de 128 cobranzas, poca apertura para el cobro a través de otras instituciones y falta de mecanismos de ayuda a clientes que no pueden cancelar sus cuotas. La tendencia temporal de los datos de índice de morosidad es a aumentar en los dos períodos futuros calculados, mayo y junio/2012.

Existe evidencia estadística para concluir que las siguientes variables afectan al número de cuotas vencidas que presenta un crédito educativo: Información recibida durante la firma del contrato, Información recibida durante etapa de estudios, Problemas presentados con el pago de los intereses de desembolso y gracia, Forma de notificación de cuotas vencidas, Percepción de la agilidad de gestión de cobranzas, Causas de cuotas vencidas y Conocimiento de la fecha de vencimiento mensual de la cuota.

A nivel nacional


+ Vásquez (2012) presentó una tesis titulada “las técnicas de cobranza y su influencia en la reparación de la cartera de alto riesgo de la Caja Maynas S.A agencia Yurimaguas periodo 2010-2012” en el año 2012.

La cual llegó a la siguiente conclusión:

Las técnicas de cobranza que utiliza la caja Maynas agencia Yurimaguas carecen de eficiencia puesto que el 60% lo confirman; la técnica de mayor influencia y eficacia para la recuperación de la cartera de alto riesgo de la agencia Yurimaguas en la técnica pre-judicial

El 50% de los cobradores concluyen que las técnicas de cobranza empíricas de la caja Maynas tiene un impacto muy bajo al momento de recuperar una cartera de alto riesgo, el 22% no está seguro de su impacto y solo el 29% cree que esta técnica si es eficiente.

La técnica judicial es el último y más deficiente recurso para recuperar la cartera de alto riesgo ya que este proceso requiere de medios, trámites y procesos engorrosos para ambas partes, así como que requiere demasiado tiempo para su ejecución.

 **Bayona (2013) presentó un tesis titulada “análisis de los factores que influyen en la rentabilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en el Perú”2013.**Concluyo que:

el ROE es un indicador de rentabilidad que refleja el rendimiento de la institución, no es el más apropiado. Como todo indicador presenta sus puntos en contra. El ROE se estima como el ratio utilidad sobre el patrimonio. Es en el denominador donde se sitúa el problema que podría estar escondiendo una situación desfavorable. Puesto que éste último pasa por alto el ratio de endeudamiento, el cuál es una medida del riesgo de la empresa (a mayor endeudamiento, mayor probabilidad de incumplimiento); mientras que el ROA se concentra en la rentabilidad de los activos de la empresa, lo cual es indistinto a las fuentes de financiamiento.

El indicador de rendimiento ROE depende también de las decisiones que toman sus propios directivos y de la eficiencia con la que trabaja su administración y personal operativo. Sin embargo el entorno macroeconómico también influye en su determinación. Se pudo determinar que los seis factores microeconómicos relevantes que afectan la salud y la rentabilidad financiera (ROE) de las CMAC son el volumen de actividad (VOL), productividad (CREDTRAB), tasa de interés pagada (TAP), gastos promedio (GTOSPROM), los ingresos por servicios financieros y finalmente el apalancamiento de la institución.

El volumen de actividad tiene un gran impacto positivo en la rentabilidad de las CMAC lo que implica que durante este periodo hubo un aumento en el volumen el cual representa el total de activos en las CMAC, por ende conlleva a un mayor impacto sobre el desempeño financiero de estas instituciones.

✚ **Baltodano (2012) presentó una tesis titulada “las políticas de crédito en el riesgo crediticio y su incidencia en la rentabilidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana en la ciudad de Chepén año 2012” en la cual concluyó que:**

La política de créditos son los pasos, requisitos y demás normas privadas establecidas por las empresas para otorgar un crédito. Si la política de créditos no es adecuada es claro que la empresa tendrá grandes posibilidades de quebrar. Se identificaron las políticas que la CMAC Sullana aplica para colocar pero se observó que no todos los Analistas de Crédito respetan los lineamientos de políticas, reglamentos , procedimientos y normas internas.

Los resultados obtenidos en la CMAC Sullana año 2012 nos da a conocer que no todos los trabajadores conocen las herramientas de evaluación de crédito, las cuales se analizan para reducir la mora.

Los resultados obtenidos nos proporcionan evidencia para concluir que la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Sullana – año 2012 si identifican y cumplen las políticas de crédito, entonces se minimiza la morosidad y somos rentables. El 70% de los trabajadores si conocen las políticas de crédito, mientras el 30% desconocen las políticas de crédito.

✚ **Tincopa (2008), en su tesis “el desarrollo de un control de inventarios para mejorar la rentabilidad de la empresa Book Center S.A.C. de la ciudad de Trujillo”. Llegó a la siguiente conclusión:**

La implementación del sistema de control de inventarios propuesto mejoró la rentabilidad de la empresa Book Center S.A.C de la ciudad de Trujillo, ya que según los ratios de rentabilidad aplicados al primer trimestre de los años 2007 y 2008 estos reflejan dicha mejora. Asimismo, el hecho de contar con equipos como lectores de código de barras e impresoras de tickets, permite ahorrar tiempo al recibir los artículos que ingresan al almacén y en la atención a los clientes la empresa no contaba con un sistema de control de inventarios adecuado. Antes de la implementación del sistema de control de inventarios propuestos, las facturas de compra se ingresaban al finalizar el día o al día siguiente, debido al tiempo que tomaba digitar artículo por artículo esto provocaba que al ser consultados los kardex no mostraban información real. En muchas ocasiones se facturaban artículos que figuraban en el sistema con determinada cantidad de stock y cuando se iba al físico del producto no coincidía y se tenían que anular comprobantes de

venta y devolver dinero, este problema se minimizó luego de la implementación del sistema del control de inventarios propuesto. El personal de Book Center S.A.C. No cuenta con capacitación de ningún tipo, de modo que los conocimientos que aplican en el desarrollo de las actividades son aquellos que van adquiriendo durante sus labores, por la experiencia en el tiempo de servicio que tienen en la empresa.

✚ **Aguilar (2012) en su tesis “Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista corporación petrolera S.A.C - año 2012” del cual se llegó a las siguientes conclusiones :**

Corporación Petrolera SAC, carece de una política de crédito eficiente, pues en la evaluación de los posibles clientes solo toma en cuenta el prestigio y la antigüedad en el mercado, más no se hace un estudio y seguimiento riguroso al comportamiento, que tienen los posibles clientes, en el cumplimiento con sus obligaciones con otros contratistas. Esto conlleva a que muchas veces Corporación Petrolera SAC, contrate a empresas, para que realicen esta labor, lo cual genera más gastos y esto afecta a la liquidez de la empresa.


Corporación Petrolera SAC, no cuenta con una política de cobranza consistente, pues el plazo establecido para el pago de los clientes es de 45 días de acuerdo a contrato. Esto en parte es en teoría pues en la práctica no se da y la empresa no cuenta con un plan de contingencia para cubrir los gastos en que incurre por la demora en la aprobación de facturas. Este inconveniente se ve reflejado en los procedimientos burocráticos de aprobación de valorizaciones que tienen las operadoras petroleras en las diferentes etapas del proceso de revisión y aprobación de servicios realizados, por consiguiente afecta a la liquidez de la contratista Corporación Petrolera S.A.C.

Corporación Petrolera SAC, cuenta para el año 2012 con un saldo negativo de capital de trabajo de más de 15 millones de soles lo que no le permite contar con un fondo de maniobra disponible para ejecutar las obras a las que la empresa se ha comprometido, de acuerdo a contratos suscritos con sus clientes por lo que la empresa se ve obligada a buscar financiamiento para cubrir este déficit de fondos.

Debido a las tácticas dilatorias de aprobación de facturas y servicios ejecutados por parte de sus clientes potenciales, Corporación Petrolera SAC, se ve en la necesidad de buscar


financiamiento externo a través del uso del factoring cuya herramienta financiera le permite obtener liquidez a corto plazo para que la empresa logre cumplir con sus obligaciones ya pactadas pero esto va en desmedro de la liquidez pues la empresa que ofrece el uso del factoring cobra un interés que va en contra de la rentabilidad de la empresa.

A nivel local

 **Rengifo (2011) presentó una tesis denominada “el crédito y la rentabilidad de las microempresas comerciales del distrito de Tarapoto” 2011;** llegando a la siguiente conclusión:

La información contable y financiera de las microempresas comerciales es inexistente, deficiente y desordenado, lo que imposibilita determinar los ratios clásicos de rentabilidad. Sin embargo, bajo el enfoque del margen de utilidad sobre las ventas, encontramos que el 40.7% de las microempresas comercializadoras del distrito de Tarapoto poseen un margen de utilidad menores al 20%, mientras que el 53.4% ostentan un margen mayor que oscila entre 20 y 40 % y el 5.9 % tienen márgenes superiores al 40%. La cuantía de los márgenes de utilidad se explican por el lado de los precios y no propiamente por los niveles de eficiencia de las microempresas, habida cuenta que la ciudad de Tarapoto junto a Iquitos, Pucallpa y Puerto Maldonado son consideradas como las ciudades con mayor costo de vida a nivel país, urgiendo de mayores márgenes de ganancias para compensar sobre costos adicionales que devienen de la venta de los productos.

Finalmente, podemos asegurar que los niveles de rentabilidad de las microempresas comerciales de la ciudad de Tarapoto tienen relación directa con el acceso al crédito, la publicidad realizada, y, el grado de instrucción y estándares de capacitación de los conductores de las mismas, al margen de la demanda y el monto de los créditos que resultaron ser redundante y no significativa respectivamente. Esta lógica de razonamiento nos conlleva a confirmar la hipótesis de investigación propuesta.


 **Tafur (2013) presentó una tesis titulada “evaluación de las políticas de créditos y cobranzas y su efecto en la liquidez de la empresa Poliplast E.I.R.L. en la ciudad de Tarapoto año 2013”** concluyendo lo siguiente:

Las políticas de créditos de la empresa Poliplast E.I.R.L. no están siendo consideradas de manera objetiva por los colaboradores ya que en la investigación se pudo determinar que estos no respetan lo establecido por la empresa.

En cuanto a las políticas de cobranza se concluye que la empresa no está teniendo un adecuado proceso de cobro a sus clientes, ya que raras veces los visitan y muy pocas veces les envían cartas de recordatorios y si en caso los hacen, no están controlando que llegue a las manos de los clientes indicados, así mismo no vienen controlando las llamadas de cobro, por lo que todos estos factores influyen en que exista un bajo índice de recuperación de los créditos brindados, llegándose a considerar con el paso del tiempo como deudas incobrables. En definitiva la empresa POLIPLAST E.I.R.L., con la finalidad de obtener mayor cantidad de clientes, dejó a un lado las políticas de cobranzas, lo cual le trajo serios problemas a la hora de realizar los cobros respectivos a los clientes morosos.

Después de realizar y/o analizar los diversos ratios financieros, se pudo determinar que durante el último periodo la empresa esta inestable y con tendencia para continuar bajando, es decir que con el pasar del tiempo, comienza a no contar con la disponibilidad de efectivo para cubrir sus obligaciones contraídas con sus proveedores y/o manejar las operaciones diarias de su empresa, lo cual ha empezado a considerarse como un cuadro de preocupación que debe de ser resuelto rápidamente por la gerencia, ya que de otro modo, se pondrá en tela de juicio el crecimiento sostenible de POLIPLAST E.I.R.L.


Con la presente investigación se pudo confirmar que las políticas de crédito y cobranza de la empresa POLIPLAST E.I.R.L tienen un efecto negativo sobre la liquidez de esta, esto debido a la serie de problemas encontrados durante el proceso de realización del presente estudio.

 **Ríos (2013) en su tesis “evaluación de la gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Zapatería Yuli, Tarapoto periodo 2014. Llegó a las siguientes conclusiones:**


La rentabilidad de la empresa de acuerdo a los ratios financieros analizados al finalizar el año 2013 fue:

Ratio de rentabilidad del patrimonio 1.44%, ratio de rentabilidad de los activos 0.37%, ratio margen comercial bruto 26.28% y el ratio de margen comercial neto finalizó con 1.48%.

La gestión financiera fue deficiente y su impacto en la rentabilidad en el año 2013 fue negativo, el ratio de rentabilidad de patrimonio tuvo una incidencia de 23.56%, el ratio de rentabilidad de los activos tuvo una incidencia de 6.63%, en el ratio de margen comercial bruto el efecto fue 8.72% y en el ratio de margen comercial neto fue 8.52%.

 **Príncipe (2014), En su tesis “control de activos fijos y su relación en la rentabilidad de las empresas constructoras de la ciudad de Tarapoto, año 2014”.** Obtuvo como conclusión:

El Consorcio Lamas, Consorcio San Martín, Servicios Generales MAIB E.I.R.L. mantienen un alto índice de rentabilidad, a partir de todos los ratios siendo el más alto el de Consorcio San Martín que alcanza a obtener una utilidad bruta de 48% y Consorcio Lamas una utilidad neta de 11%, el ROA es liderada por Servicios Generales MAIB E.I.R.L con un 19% posteriormente seguido de Consorcio Lamas y Consorcio San Martín con 17 y 13%, sin embargo las empresas como grupo las palmeras y consorcio tiene índices muy bajos, teniendo un mayor costo al momento de realizar la entrega de la misma, como es esperado el menor índice de rentabilidad de sus activos es la empresa Grupo las palmeras y Consorcio Tarapoto, las cuales no cuentan con equipos modernos, y alcanzan un alto costo para que puedan hacer reparaciones, cambio de piezas y repuestos a sus maquinarias y otros equipos.

 **Arévalo (2014), en su investigación “control de inventarios y su incidencia en la rentabilidad en la empresa Supermercados la Inmaculada S.A.C. periodo 2014” se concluyó lo siguiente:**

Se ha logrado contrastar y verificar la hipótesis planteada, concluyendo que el buen control de inventarios incide favorablemente en la rentabilidad y mejora los niveles de existencia de mercadería disponible para la venta de la empresa Supermercados la Inmaculada S.A.C.

Se determina que la aplicación de un adecuado control de inventarios ayuda a mantener un stock considerable con un nivel de rotación favorable, contribuyendo con ello a la plena satisfacción de los clientes y permitiendo obtener mayor rentabilidad para la empresa.

Del análisis a los EEFF que se efectuó con relación a los periodos de campañas u otros factores como días festivos, se pudo constatar que los índices de rentabilidad varían en forma razonable en los meses de mayo y junio en el año 2014, lo que indica que se está administrando adecuadamente La adquisición de productos

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Procedimiento

Según Melinkoff,(1990), "Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

Alcalá dice, "el procedimiento se compone de la serie de actuaciones o diligencias sustanciadas o tramitadas según el orden y la forma prescritos en cada caso por el legislador y relacionadas y ligadas entre sí por la unidad del efecto jurídico final, que puede ser el de un proceso o el de una fase o fragmento suyo".

2.2.2. Cobranza

Para **Ettinger y Goliet (2000, Pág. 293)** la cobranza es fundamental para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito, cualquiera que sea la amplitud del negocio, sus utilidades dependen especialmente del ciclo y la frecuencia de reinversión de su capital. A partir de la definición anterior se puede determinar que la cobranza es un proceso por el cual los gerentes de crédito determinan la capacidad de liquidez con la que deben contar para realizar sus diferentes actividades de inversión.

"Los procedimientos para la cobranza revisten gran importancia, debido a que capacitan a la creadora para reinvertir su capital, mantener el volumen de las ventas y desarrollar hábitos de pago puntual en los clientes".

Para cubrir con el objetivo de rentabilidad, desde el punto de vista financiero, se debe darle mayor rotación a nuestro capital. Esta rotación puede verse afectada ante la dificultad que puedan representar los clientes para atender adecuadamente el servicio de

la deuda. Por eso la importancia de la cobranza es vital para la salud financiera de la empresa.

Según (**Seder J. W. 2002**) Es el proceso técnico de cobranza que emplean diferentes empresas para el cobro óptimo de la cartera, probablemente la técnica de cobro de mayor importancia y la más utilizada es la carta personal. El proceso de cobranza emplea un enfoque gradual, en el cual cada paso varía dependiendo de la tasa de morosidad que posea el cliente.

2.2.3. Procedimientos de cobranzas

- **Según ESTEVEZ. (2005)** Para que realmente la cobranza sea efectiva se requiere conocer y aplicar procedimientos adecuados.

1. Cobranza persuasiva, administrativa.

Consiste en persuadir al deudor mediante argumentos positivos que demuestren los beneficios que le trae la cancelación oportuna de la deuda.

Los argumentos positivos excluyen las amenazas o las motivaciones de carácter negativo, que convencen mas no persuaden. En este último caso quizá suceda que el deudor pague porque fue vencido, (eso significa el verbo convencer: *con-vencer*), pero más tarde, cuando debe mantenerse con él la relación, pretenderá también vencer no pagando oportunamente.

Objetivos. Persigue el pago de la deuda y la normalización de la conducta del deudor para continuar otorgándole créditos. Es decir deudor, dinero, nuevos créditos.

¿Con Cuáles Deudores Realizarla?

- Con quienes desean pagar pero tienen dificultades. Por ejemplo, los que interpretaron erróneamente las condiciones del crédito; o con quienes se encuentran en situación de iliquidez transitoria.
- El mal acostumbrado por culpa de la institución acreedora que les ha tolerado su habitual incumplimiento en los pagos. Son los casos en que no se paga porque la deuda es pequeña o porque la entidad no ha cobrado, etc. y que se originan en la falta de una cultura de pago en el deudor.

Medios Para Realizar La Cobranza Persuasiva.

Cartas

Que para que sean efectivas deben tener las siguientes cualidades:

- **Ser breves.** En la actualidad no hay tiempo para leer largos discursos. Vale la pena recordar la sentencia del gran escritor español Baltasar Gracián: “lo bueno, si breve, dos veces bueno”.
- **Saber comunicarse.** Se logra cuidando el vocabulario, empleando palabras conocidas; cuidando la estructura de las frases: que sean cortas y con buena puntuación; finalmente evitando las frases muy comunes.
- **Dar al deudor la oportunidad de una “salida” o excusa,** aunque no sean ciertas, pues a nadie le agrada que le demuestren que ha sido incumplido.
- **Decir cuánto se debe.** Es lo más importante. Tener cuidado de indicar si en la cifra se incluyen intereses de mora y de ser así, hasta qué fecha están liquidados.
- **Indicar qué debe hacer el deudor.** Por ejemplo, venir a las oficinas, consignar, explicar la causa del atraso, etc.
- **Evitar el sarcasmo,** pues de seguro que el deudor reaccionará negativamente.

Clases de cartas

- **De recordatorio.** Sugieren que el deudor ha tenido una momentánea distracción o que él o la institución están en un error o que su pago se extravió o que se está cruzando con la carta.
- **De investigación.** Da la oportunidad de aclarar que no se ha pagado, porque esa no es la suma.
- **De apelación a juego limpio,** o a conservar la buena reputación y el honor.
- **De última oportunidad.** Avisan que, si no hay pago, habrá acciones más drásticas.

Características

- Tamaño: Tanto el de la carta como el del sobre deben ser grandes.
- Repetición: El éxito de las cartas depende de esta repetición.
- Presentación: Debe ser excelente en cuanto a diseño, contenido .etc.
- Colores: Los más cercanos al rojo llaman más la atención.
- Novedad: Frases ingeniosas, tipografía especial, etc.

La carta recomendada o certificada. Buen medio que asegura el que el deudor reciba el requerimiento. Generalmente se certifica únicamente la última carta.

El Fax y la Internet. Son excelentes por su rapidez y por la certeza de que el destinatario recibirá el mensaje. Normalmente hay que utilizar mensajes muy cortos; se utilizan como últimos medios escritos. Dan plazo estipulado en horas.

Visita personal. Mediante los gestores de cobranza debidamente capacitados y en algunos casos mediante el mismo responsable de la cartera o jefe de cobranzas.

Esta visita tiene dos formas de hacerse: o bien visitando al deudor o bien atendiendo al deudor en las oficinas de la institución crediticia.

El peso que tiene el sitio donde se reúnen deudor y gestor se ejerce desde dos aspectos: *el simbólico y el efectivo.*

- En el caso del valor simbólico el hecho de ir al lugar donde trabaja o reside el deudor puede interpretarse como una sumisión o una inferioridad de condiciones
- En el caso del valor efectivo el lugar es de tenerse en cuenta porque normalmente, por un simple efecto psicológico, cuando el gestor está en su propio terreno tiene una ventaja sobre el deudor, y por el contrario, quien lo hace en lugar o terreno ajeno, vale decir, en el lugar de la otra parte, está habitualmente en desventaja.

La reunión en el lugar del acreedor tiene dos ventajas: se cuenta con el aspecto psicológico. Normalmente uno se siente más seguro en su propio terreno. Por otra parte, en caso necesario tiene la posibilidad de acudir a otros en busca de apoyo; y se tiene la posibilidad de consultar textos, documentos, etc.

Pero también tiene desventajas. Las posibilidad de interrupciones, que restan ritmo al proceso, distraen, dan lugar a que el otro disfrute de pausas que lo ayuden a valorar mejor lo que está sucediendo. También impide la posibilidad de abandonar el lugar, cuando las circunstancias lo requieran.

La ventaja es que la reunión en el lugar del deudor ofrece la posibilidad de retirarse oportunamente. Las desventajas son el aspecto psicológico y las dificultades para buscar apoyo y efectuar consultas de documentos, textos, etc.

Visita que el acreedor hace al deudor

La Entrevista Con El Deudor

Comprende seis etapas: preparación, iniciación, motivación, respuesta a las objeciones, terminación y despedida y seguimiento de lo acordado.

a) La Preparación. Es sin lugar a dudas una de las etapas más importante en la entrevista. Bien es sabido que, cuando no ha habido una adecuada preparación, el éxito es muy difícil.

Consiste en tener el mayor conocimiento posible de todos los aspectos que pueden afectar tanto positiva como negativamente la entrevista. Estos aspectos se refieren al deudor, a la cuenta y a las técnicas que deben emplearse en cada caso.

- **El deudor.** ¿Quién es? Su nombre, modo de ser (etopeya), etc. Conocer también las razones aducidas para el atraso.
- **La cuenta.** Monto discriminado en capital e intereses de mora; qué abonos se han hecho; cuántas cuotas están sin pagar. ¿En qué condiciones se otorgó el crédito? Pues de aquí se pueden tomar argumentos para motivar el pago. etc.
- Para obtener esta información acudir a quienes hayan trabajado la cuenta, al historial del deudor y a la solicitud de crédito, especialmente cuando el deudor no se ha logrado localizar.
- **Técnicas que se deben seguir.** Hecho el análisis de los dos anteriores aspectos, se determina cuáles son las técnicas por seguir. Por ejemplo: ¿cobranza dura o blanda? ; ¿enviar carta, o visitarlo personalmente? ¿Cuáles facilidades se pueden ofrecer? ¿Cómo responder a las objeciones presentadas?

b) La iniciación

- Jamás iniciar la entrevista disculpándose por hacer perder el tiempo o algo semejante. Esta actitud desvirtúa la importancia y trascendencia de la entrevista
- Desde el principio captar la atención del deudor a base de un verdadero diálogo. Es decir, con mensajes positivos e impactantes. También ayudarán cuidar el timbre de la voz, la presentación personal, etc.
- La introducción debe ser adecuada: ni muy corta ni muy larga. Romper el hielo lo antes posible, para que así pueda iniciarse la entrevista lo antes posible.
- A través de toda la entrevista no emplear diminutivos como “chequecito”, “cuentecita”, “atrasadito”, etc. pues los diminutivos siempre son para disminuir y, por consiguiente, si se usan en la entrevista, se está apocando la importancia de ésta.

- De igual manera, no emplear los tiempos hipotéticos de los verbos, como “podría”, “venía”, “querría”, que significan una posibilidad. Emplear el presente de indicativo, que es más bien una orden y denotan seguridad: “puede”, “vengo”, “quiero”.

c) Motivación

- “Cuando el comprador ha adquirido el bien o disfruta del servicio recientemente, en esos momentos en su mente pesan mucho más los beneficios que las obligaciones.

Mientras ese sea el balance, la conducta de pagos del comprador se caracteriza por la puntualidad. Pero con el transcurrir del tiempo los beneficios del producto o del servicio tienden a extinguirse en la mente del comprador.

Así mismo el peso de la obligación tiende a incrementarse en su mente. Cuando esas curvas se cruzan el balance es negativo para el deudor y aparece la conducta morosa.

De manera que cuando el gestor de recaudo se acerca al deudor a recordarle las obligaciones sin efectuar un proceso de refresco de los beneficios, fácilmente brotan las objeciones al producto o servicio como expediente para pagar la factura” (Gonzalo Zuluaga U. en “Recaudo de cartera en tiempo de crisis” La República 31 oct. 1999)

- Tener en cuenta que el impacto del mensaje está conformado en un 7% por la palabra; 38 % por la voz y 55 % por el lenguaje no verbal (postura y gestos)
- Esta fase consiste en despertar en el deudor la voluntad de pagar. Se trata de venderle la idea de que para él el mejor negocio es pagar la deuda. Esto se logra desarrollando un proceso mental, que despierte confianza y acción.

Existen dos formas de motivar: *la positiva*, cuando se demuestran las bondades que trae el pago de la deuda, y *la negativa*, cuando se hacen ver las consecuencias del no pago.

En la cobranza persuasiva, siempre se debe echar mano de la argumentación positiva; en la persuasivo-coactiva o prejurídica, de la argumentación negativa preferiblemente, pero sin omitir totalmente los argumentos positivos.

- La argumentación positiva debe tener estas características; *claridad*, pues de lo contrario, se crea la confusión, no despierta la voluntad de pagar y además el deudor no entenderá las razones por las que debe pagar oportunamente; *organización*: comenzar por los argumentos de menos fuerza hasta llegar a los más contundentes.

Saber dosificar todos los recursos de argumentación de que se dispone, según las reacciones del deudor.

Los argumentos deben ser *concretos*, para que el deudor no incurra en errores de interpretación. Esta cualidad es muy necesaria cuando el deudor es de bajo nivel intelectual. También deben ser *completos*. Para lograrlo organizarlos de tal manera que constituyan una verdadera argumentación.

- Asegurarse de que el deudor está entendiendo.
- Tratándose de deudores morosos de crédito educativo una magnífica motivación positiva es la de insistirle al deudor en dos aspectos: el de justicia, por el cual tiene la obligación de corresponder al servicio que en un momento dado de dificultad económica la entidad lo ayudó y en el de solidaridad: su impuntualidad está afectando negativamente a muchos que, necesitan un crédito para sus estudios.

d) Respuesta a las objeciones

- Es de importancia saber responder a las objeciones verdaderas o falsas que el deudor pone justificando su atraso.
- En la respuesta a las objeciones adoptar estas actitudes:
 - Evitar las discusiones inútiles, ya que sólo conducen a hacer negativas las relaciones y porque llevan a fricciones y choques. Las victorias pírricas a nada positivo conducen y son muy costosas.
 - Evitar las ofensas: si es perjudicial la discusión inútil, la ofensa es peor; es como una lápida, que se coloca en las relaciones entre gestor y deudor. Siempre y en todo caso respetar al deudor.
 - Responder las objeciones: En primer lugar, tomar atenta nota de cuáles son las objeciones que el deudor presenta, para así contestarlas. En segundo lugar, examinar si la objeción es válida, es decir, ¿realmente existe?; también si es razonable, o sea, ¿es justa? En tercer lugar, asegurarse de que la objeción a la que se está respondiendo es realmente la que el deudor ha expuesto. Con demasiada frecuencia este aspecto se descuida y trae consecuencias fatales, porque la objeción es como la tabla de salvación a la que el deudor se aferra y, si no se desvirtúa, seguirá firme en su posición. Cuando la objeción sea cierta aceptarla y buscar las debidas soluciones.
 - Ni exagerar ni minimizar la objeción. Si lo primero, el deudor puede pensar que el problema es mucho más grave de lo que pensaba y dar al traste con la cobranza. Si lo

segundo, puede pensar que se está tratando de disimular un problema que él no ha visto o que se ha tomado con falta de seriedad lo que está diciendo.

Métodos para debatir las objeciones

▪ **De contestación directa.** Se responde clara y llanamente la objeción presentada haciendo uso de toda clase de testimonios, pruebas y datos que se tengan.

Por ser un poco ruda esta manera de actuar emplearla solamente con los deudores altivos y dominantes. Es la forma de “bajarles los humos”.

▪ **De contestación indirecta.** Se usa la fórmula “si...pero”, con la cual se admite, en principio, la objeción, pero inmediatamente se da una respuesta fundada en argumentos. Este sistema es eficaz porque el deudor percibe que se están tomando en serio sus palabras y al mismo tiempo se le da una respuesta debida.

▪ **Del bumerang.** Las objeciones se convierten en ventajas o contra-argumentos. Por ejemplo, si el deudor argumenta que el sistema de cobro, que se está empleando, es una molestia, y que otras entidades no “molestan tanto” se le responde que esto puede ser cierto, pero que esa diferencia es para prestarle un nuevo servicio, ya que así se debe entender la cobranza: como un servicio más que presta la entidad encaminado a ayudar al deudor a que se ponga al día, para obtener todos los beneficios que esto le acarrea, y se le demuestran esos beneficios.

▪ **De la compensación.** Esta forma de responder emplearla preferencialmente cuando la entidad ha incurrido en algún error por el cual se han presentado las debidas excusas y el deudor se aferra a ello, para no pagar. Consiste en hacer que el deudor ponga en un plato de la balanza todas las veces que se le ha servido correctamente y en el otro el error cometido y ver cuál pesa más

▪ **De la sonrisa discreta.** Cuando la objeción es poco importante o momentáneamente no se encuentra la respuesta, una discreta sonrisa ayudará a salir del mal paso

e) Terminación y despedida

- Esta fase es de enorme trascendencia, pues en la mente del deudor habrá dos momentos que perduren en su mente (momentos de verdad): la iniciación y la terminación.

- No existe un método general para dar por terminada la entrevista. Lo que sí cabe anotar es la importancia que tiene cuidar el momento psicológicamente oportuno para concluir la entrevista.
- Como una regla muy general, logrado el pago, debe concluirse, pues ya se obtuvo el objetivo perseguido. Cuando el objetivo no se obtuvo, a pesar de haber realizado la entrevista observando todas las cuatro fases anteriores, nada se logra con prolongar la entrevista; antes por el contrario, el deudor comienza a sentirse molesto, con lo cual una próxima entrevista será más difícil.
- En caso de no haber logrado el pago, la terminación deberá hacerse dentro de la mayor cordialidad, pues hacerlo en forma brusca cerrará las puertas para próxima ocasión.
- Observar lo siguiente cuando se logró el pago:
 - No hacer sentir al deudor como si él hubiera sido derrotado: aquí no hubo ni derrotado ni vencido. Si el deudor siente que perdió, buscará la forma de vengarse y lo conseguirá no pagando.
 - No súper agradecer el pago, no dar a entender que se ha realizado una proeza al pagar.
 - No mostrar aire de suficiencia, esta actitud puede llevar al deudor a tratar de demostrar en próxima ocasión su superioridad, no pagando.
 - Tampoco se debe demostrar indiferencia, especialmente cuando el deudor ha hecho un esfuerzo para pagar.

f) Seguimiento de lo acordado

Independientemente de las promesas de pago que haga el deudor, el cobrador debe mantenerse al tanto de cómo cumple. Una promesa de pago no es lo mismo que un pago. Cuidar que lo acordado sea muy claro y preciso y ojalá que quede consignado por escrito. Para controlar el cumplimiento valerse de algún medio que lo recuerde.

Visita que el deudor hace a la oficina de la institución. Es necesario anotar lo que sigue:

- a) El funcionario, antes de recibir al deudor debe estudiar cuál es su situación de cartera y, si le es desconocido, enterarse por medio de quienes lo han tratado personalmente o por teléfono qué clase de persona es.
- b) Recibirlo con amabilidad en un lugar donde se pueda guardar la privacidad para que pueda exponer francamente cuál es su problema. Impedir las interrupciones.

- c) Después de que haya expuesto su caso ofrecerle fórmulas de arreglo adecuadas a su situación.
- d) Conducir la entrevista. No dejar que el deudor sea quien lo haga.
- e) Obrar cortésmente pero con seguridad.
- f) Si el acuerdo es para pago posterior a la visita, concretar con el deudor el día, la hora y el lugar en que lo hará.
- g) Antes de terminar la entrevista, hacer un resumen de los puntos tratados y acordados.
- h) En cualquiera de los casos: haya habido pago o no, despedirlo cortésmente
- i) Hacer en el historial del deudor la correspondiente anotación.

El teléfono (La Telecombranza)

Para que las llamadas telefónicas produzcan efectos positivos ténganse en cuenta estas observaciones:

Todo lo relativo a la cobranza hecha en forma personal, de la cual adelante se trata, debe aplicarse a la cobranza telefónica. Además:

- Buscar el momento oportuno para hacerla, para que el deudor pueda prestar la atención debida.
- Ser breve. Para lograrlo, con anterioridad debe prepararse muy bien: el mensaje persuasivo, personalidad del deudor, características de la deuda, posibles soluciones, etc.
- Usar la cortesía: Cuando se habla por teléfono, lo que se percibe es un ser humano, no una cosa. De ahí que siempre deberán observarse todas las normas sociales de respeto y cortesía.
- Uso adecuado de la voz. Los interlocutores no pueden valerse de sus características personales, excepto de la voz. Por tanto, tienen mucha influencia su timbre, el ritmo de la conversación, la entonación, el énfasis en las palabras o en las frases, etc. Cuidar que no exprese ni dominio ni sumisión.

La cobranza telefónica tiene las siguientes ventajas:

- * Demanda atención: hace que el deudor suspenda otras actividades, lo cual no siempre sucede en la entrevista personal.
- * Se obtienen respuestas rápidas. Como hay poco lugar para la reflexión, las respuestas generalmente son espontáneas; así se ofrece la oportunidad de valorar los verdaderos

motivos del deudor. Por eso es preciso estar atento a todo lo que dice, aún si se trata de cosas aparentemente sin importancia.

* Puede concluirse con facilidad y a voluntad de cualquiera de las partes, lo cual es conveniente cuando la conversación se hace tensa. En este caso obrar con tacto y delicadeza.

Técnicas De Cobranza Persuasiva

Para saber cuáles técnicas de cobranza persuasiva deben aplicarse con los deudores, se necesita conocer su comportamiento y algunas técnicas que ayuden a obtener el pago. Estas técnicas reciben el nombre de *particulares* y son las más importantes, Pero también existen técnicas *generales*, es decir, que pueden y deben aplicarse con todos los deudores sin importar cuál sea su comportamiento. Por eso, aquí se habla tanto de las técnicas generales como de las particulares.

De carácter general.

a) Diálogo. El término “diálogo” está formado por dos vocablos griegos: δια (diá), que significa:” a través de” en el sentido de “calar”, “penetrar”, “horadar” y λογος (lógos), que traduce “palabra”, “verbo”, “mensaje”, “argumento”.

Por consiguiente, diálogo equivale a una palabra, mensaje, argumento, etc. que cala, penetra al que lo recibe. ¿Y cuándo el mensaje impacta? Cuando le interesa.

Aplicando lo anterior a la cobranza se concluye que, cuando se cobra, es necesario demostrarle al deudor, con razonamientos positivos (y no negativos) todos los beneficios que para él se derivan si cancela la deuda.

b) Cobranza personalizada. El ser humano es persona, que equivale a estar dotado de inteligencia. ¿Y qué es la inteligencia? La capacidad de razonar y de elegir, de preferir (amar). O dicho en otros términos, es la capacidad de entender y de querer.

Así, pues, cobranza personalizada significa que al deudor hay que motivarlo con argumentos racionales y emotivos (más los primeros que los segundos), que lo lleven a cancelar la deuda.

c) Cobranza individualizada. Mientras el término “persona” se aplica a todos los seres humanos, el término “individuo” designa a una persona concreta y determinada; a esta persona, considerada aisladamente de los demás.

Hay que tener en cuenta que cada ser humano es único, exclusivo, sólo, irrepetible en la creación. Es lo que los filósofos griegos llamaron un microcósmos: un mundo pequeño.

Por consiguiente, la cobranza individualizada supone que, para que esta gestión sea efectiva, es necesario conocer hasta dónde más sea posible, todo lo referente al deudor: personalidad, concreta situación que lo determina a ser éste deudor y no otro; su carácter, costumbres y acciones (etopeya) que lo hacen ser una persona única, exclusiva, irrepetible y distinta a cualquiera otra.

d) Estimular el ego. Nada más estimulante que estimular el ego de un individuo. ¿Cómo hacerlo en la cobranza? Convencer al deudor de que él es importante, que le interesa a la entidad, que ella no lo quiere perder como deudor, pues quiere seguir prestándole la ayuda para que concluya sus estudios y que por estas razones le conviene pagar. Si ya concluyó sus estudios estimular el sentido de solidaridad hacia otros que necesitan del crédito educativo.

e) Apelar al sentido de la honradez. Decirle al deudor que se está seguro de que, si no ha pagado, ha sido por poderosas razones y no porque le falte honradez, y que, por lo tanto, el acreedor está dispuesto a ayudarlo buscando junto con él una solución.

f) Apelar al sentido de justicia. El ser humano posee el sentido innato de la justicia. Exige que se observe no sólo con él sino con los demás.

Decirle al deudor que la entidad cumplió con todo lo acordado: monto, plazo, etc., y que ahora es él quien debe cumplir con lo acordado: el pago puntual.

g) Obrar con prudencia y energía. La prudencia ayuda a tener buen juicio, ecuanimidad, mesura en la toma de decisiones. Es muy necesaria porque ningún ser humano es igual a otro, ni ninguna situación es igual a otra. La prudencia ayuda a tomar con cada deudor y en cada caso la decisión más acertada. Aquí “energía” significa poseer ante el deudor la seguridad y firmeza necesarias, que nacen de saber qué se busca y cómo se busca. Cuando el deudor descubre la inseguridad del gestor sacará partido imponiendo lo que él quiere.

Técnicas particulares

Por razón del riesgo. Erróneamente se piensa que las únicas causas de la gravedad del riesgo de una cuenta morosa están en la edad de la mora y en su monto. Como a continuación se expresa, hay además de estos factores, otros igual o mayormente importantes.

- **De riesgo mínimo.** Deudores de moralidad (carácter) y capacidad de pago excelentes, pero que en ocasiones se atrasan. Son de absoluta confianza y que llegarán a un pronto arreglo. Trato: con mucho tacto y delicadeza.
- **De riesgo aceptable.** Son deudores lentos para pagar porque tienen una capacidad mediana de pago, lo cual hace que su moralidad crediticia sea regular. Es necesario tratarlos con mucha atención y cuidado, pues si se descuidan, fácilmente se convierten en incobrables.
- **De riesgo alto.** Son deudores de muy poca o nula moralidad: quienes pudiendo pagar, no lo quieren hacer; a él también pertenecen los insolventes o al borde de la insolvencia.
- Generalmente los deudores no llegan repentinamente a esta situación; poco a poco se va llegando allá y también poco a poco la situación se va manifestando. Con ellos debe iniciarse cuanto antes la cobranza judicial.

Por razón de su comportamiento ante el gestor. Se califican y cualifican por la actitud que toman ante la persona que hace el cobro.

- **El ignorante o preguntón.** Finge ignorar las condiciones en que el crédito se concedió para postergar el pago. Sin discutir, proporcionarle información completa y luego exigir el puntual y exacto cumplimiento de sus obligaciones.
- **El Hostil.** Hace sentir al gestor como a un funcionario de poca importancia; dice que hablará con otro funcionario de mayor jerarquía en la institución.
Responder que el gerente (director, etc.) delegó en él la responsabilidad de esta gestión y que tiene plena autoridad para resolver el asunto. Si insiste en que hablará con otro funcionario, desistir e inmediatamente comunicarse con este funcionario para recibir pleno apoyo.
- **El agresivo.** Reacciona agresivamente porque es su temperamento o porque finge ser así.
Esperar tranquilamente a se calme. Jamás interrumpirlo, mientras esté hablando. No desconcertarse. Cuando haya concluido, con cortesía darle el mensaje impactante (diálogo) que lo motive positivamente a pagar
- **El terco.** Hace reclamos injustificados y aunque se le den suficientes explicaciones y argumentos, no admite estar equivocado. Esta actitud es fruto de su escasa inteligencia. Tener mucha paciencia, dar explicaciones muy sencillas e ir comprobando que las ha entendido.

- **El apático o indiferente.** Es inteligente: tiene argumentos tanto a su favor para no pagar como en su contra. Se encuentra indeciso, duda y por esto no toma ninguna decisión. Se le debe motivar con argumentos muy poderosos, que lo convenzan del pago.
- **El trágico.** Siempre que se atrasa expone dramáticamente su situación, para conmovir y lograr nuevos plazos. Inventa “historias”. Cuando esta actitud es continuada, es necesario mostrar mucha energía para no aceptar estas razones y exigir cuanto antes el pago. Esta gestión debe realizarla mediante carta otro funcionario de cobranza de mayor jerarquía.

- **El charlatán.** Habla de todo fuera del tema y lo hace en forma incontenible y con mucha fluidez para impedir que el gestor hable y para distraer su atención e impedirle su trabajo.

Con mucho tacto detener el torrente de palabras, yendo al grano. Si persiste, suspender la entrevista con una rápida y cordial despedida y hacer – como en el anterior caso - que otro funcionario le envíe una carta.

- **El excesivamente amable.** Colma de atenciones al gestor para comprometerlo e impedirle que le cobre. Si esta actitud es frecuente, rechazar con amabilidad las atenciones y concretarlo de una vez respecto al asunto que tanto el gestor como el deudor tienen entre manos: el pago de la deuda.

- **El burlador.** En forma muy gentil y amable siempre da la cara y pone plazos que nunca cumple. Como en el caso del trágico, después de que el gestor infructuosamente ha trabajado, debe intervenir un funcionario superior y apersonarse del caso.

- **El que realmente permanece muy ocupado.** Averiguar las horas en que está menos ocupado, que habitualmente son las primeras de la mañana y las últimas de la tarde. Preferir las primeras, cuando tanto deudor como gestor todavía” no están con el sol a cuestas”. Mucha insistencia y paciencia, no desanimarse y continuar con la gestión.

- **El que siempre está ausente.** Dejar siempre un mensaje: si es la cobranza telefónica indicar quién llamó, de qué entidad, número telefónico. En sus comienzos el mensaje debe ser muy prudente, pero si no responde, cada vez el mensaje debe ser más explícito. Si la cobranza es personal: dejar constancia escrita de la visita.

- **El que manifiesta no tener dinero.** Carecer de dinero para pagar es quizá la más frecuente disculpa para no pagar. Por eso el gestor debe planear varias fórmulas de pago, que ofrecer. Si después de haberlas ofrecido, el deudor insiste en este argumento,

es necesario que el gestor indague cuál es la verdadera razón para el no pago. En muchos casos el deudor no quiere pagar por otras razones, que, en un principio no se atreve a manifestar.

Mediante hábiles preguntas lograr que se expongan los verdaderos motivos y, una vez conocidos, y si son justos, especialmente cuando se trata de reclamos, buscar soluciones y concertar el pago.

- **El soez o vulgar.** Trata al gestor con palabras vulgares. Con esta actitud busca desconcertarlo o enfurecerlo, para que reaccione de igual manera.

Sin airarse, pero sí con suficiente energía, exigirle respeto. Si no se corrige, suspender la entrevista y comunicar a la autoridad competente para que sea enviado a cobro.

Por razón del comportamiento ante la deuda. Aquí se incluyen las principales razones sobre la deuda, que aducen los deudores para no pagar.

- **Honestamente malinterpretaron las condiciones del crédito.** Aclarar las condiciones en que se otorgó el crédito. Si hubo perjuicios, la entidad debe asumir la responsabilidad. Arreglados estos obstáculos, exigir el pago.

- **Negligentes.** Como se dice en el lenguaje familiar, a ellos “les duele pagar”. Lo mismo que en otros casos, insistir en la injusticia que cometen con la entidad con quien se comprometieron a cancelar oportunamente el crédito y con muchas otras personas que esperan se les conceda el crédito educativo y no lo reciben por falta de fondos en la entidad crediticia.

- **No pagan oportunamente aunque la cuenta es pequeña.** Su atraso se origina porque no tienen la capacidad económica, que ya existía, cuando se concedió el préstamo o sobrevino posteriormente. Analizar cuidadosamente la situación. Posiblemente sea el caso de una reestructuración de la deuda

- **Atrasados esporádicamente porque sus fechas de pago no coinciden con sus ingresos.** Si el deudor es bueno, es mejor cambiar las fechas de pago haciendo que coincidan con las de sus ingresos.

- **Atrasados esporádicamente por las condiciones de fuerza mayor.** En ocasiones surgen circunstancias imprevistas que impiden cumplir con los pagos. En estos casos hay que ser muy comprensivos. Esperar a que estas circunstancias negativas desaparezcan para exigir el pago. Cuando el deudor ha sido buen pagador, la entidad debe anticiparse a darle todo su apoyo.

- **Iliquidez transitoria.** No pagan para utilizar el dinero en otras actividades. Este grupo presenta uno de los problemas más desagradables de la cobranza. Dicen que pagarán intereses de mora. Con ellos es necesario adoptar una actitud firme y enérgica argumentando que el contrato no fue ese. Además insistirles que su comportamiento negativo es perjudicial y falta de solidaridad porque impide que la entidad pueda ayudar a otros que necesitan el crédito educativo.

Todas las anteriores clasificaciones y su correspondiente trato deben aplicarse también a los codeudores, a quienes se debe acudir oportunamente y no esperar a que la situación del deudor se haya complicado de tal manera que la intervención del codeudor sea inútil

Plan Para La Cobranza Persuasiva

Generalmente muchas de las gestiones realizadas para la recuperación de la cartera morosa son infructuosas porque no se cuenta con un plan técnicamente elaborado .A continuación se exponen los que pueden emplearse en la cobranza persuasiva

Consta de estos dos elementos: tiempo y etapas.

a) Tiempo: Indica qué lapso debe existir entre la cobranza persuasiva y la prejurídica. Si la cobranza es dura el tiempo será corto; pero si es blanda, será más largo. Se reitera aquí lo expresado antes: como el crédito educativo se concede con políticas blandas, el tiempo permitido de permanencia en mora al deudor debe ser corto.

b) Etapas: son las gestiones que se realizan para cobrar tales como cartas, llamadas, fax, e.mails, visitas, etc. Las etapas están conformadas por los siguientes elementos:

- Número: cuanto más largo sea el tiempo de la cobranza, mayor número de etapas se deben hacer a fin de que el deudor se sienta siempre en la mira; no dejarlo descansar. Por el contrario, si la cobranza es dura, el número de etapas será menor.

- Ritmo u orden de las etapas. Observando la sicología humana deben emplearse primero las menos personales como la carta, el fax, los correos electrónicos, el telegrama, etc. posteriormente las cuasi-personales como el teléfono y finalmente las personales como las visitas.

- Lapso: ¿cuánto tiempo entre etapa y etapa? El suficiente para que haya una continua presión psicológica.

2. Cobranza prejudicial, prejurídica o persuasivo-coactiva.

Es un esfuerzo para evitar la acción judicial o coactiva. Se denomina persuasivo-coactiva, pues, aunque aún se aducen argumentos positivos, también se emplean los negativos o coactivos, que hacen ver los perjuicios de una demanda judicial

Objetivo

Como en la cobranza persuasiva, se busca el pago de la deuda y con ello la puesta al día del deudor para continuar haciéndolo objeto de crédito, pero se insiste más en la recuperación de la deuda que en la recuperación del deudor. Es decir, los objetivos son: deuda, retorno del deudor y posibilidad del otorgamiento de nuevos créditos.

¿Con Cuáles Deudores Realizarla?

Con los deudores a quienes se les cobró persuasivamente sin resultados positivos, que teniendo la capacidad de pagar y que habiendo recibido una labor educativa, se resisten a pagar.

¿Cómo Realizar La Cobranza Pre-Jurídica?

Ante todo es necesario ofrecer soluciones.

Nada tan negativo como cobrar sin proponer al deudor algunas salidas. Entre éstas pueden ofrecerse las siguientes:

Refinanciar la deuda. Respetando las condiciones básicas en que se concedió el crédito, se concede la posibilidad de cancelar la deuda dentro del plazo previamente establecido.

Mientras no existan bases muy ciertas de que el deudor contará con los recursos necesarios para ponerse al día en la fecha acordada, no debe utilizarse, pues generalmente el deudor por salir del mal paso acepta la fecha sin contar con los recursos con lo cual su situación y, por consiguiente, la de la entidad crediticia se agrava cada vez más.

Reestructurar la deuda. En este caso se cambian las condiciones en que inicialmente se concedió el crédito. Se trata de lo que jurídicamente es una novación: la sustitución de una obligación que queda cancelada por otra nueva.

En este caso los criterios que la deben acompañar son los siguientes:

- Estudio de la situación financiera del deudor y de sus codeudores. Esto incluye: capacidad de pago y solvencia: características del crédito, liquidez esperada según los flujos de caja.
- Liquidez, cobertura e idoneidad de las garantías: celeridad para hacerlas efectivas, valor técnicamente establecido en el mercado, costos de realización, cumplimiento de los requisitos legales para hacerlas exigibles.
- Información financiera actualizada y documentada de las Centrales de Riesgos.
- Servicio de la deuda: atención oportuna de todos los aspectos de ésta y de los términos de cumplimiento pactados.
- Antecedentes comerciales y crediticios del deudor.

Plan Para La Cobranza Prejudicial

a) Tiempo. Tanto más corto cuanto mayor duración haya tenido la cobranza persuasiva.

Máximo: 30 días

b) Etapas. Máximo tres: dos cartas; la primera notificando que se ha recibido la cuenta e invitando a que la deuda se cancele cuanto antes; la segunda fijando un plazo en horas para el pago; y una llamada informando que se iniciarán acciones más drásticas.

3. Cobranza judicial o jurídica, coactiva.

Es un proceso contencioso en el cual el acreedor-demandante busca el pago de una obligación mediante su ejecución forzada. Se realiza mediante el proceso ejecutivo.

Demanda Ejecutiva

La demanda ejecutiva es una acción legal de efectos jurídicos bastante rápidos y concretos: una primera acción que se denomina apremio en donde el demandado es llamado a pagar la deuda o llegar a algún acuerdo con el acreedor. La primera señal de que usted ha sido demandado se recibe mediante una Notificación de la demanda hecha por un receptor judicial. En ella usted puede recibir el texto de la demanda o simplemente ser notificado "por cédula", esto es, le tiran un papelito por debajo de la puerta si es que no hay nadie en casa. A partir de ese momento se le da por notificado. Usted puede concurrir ante el receptor judicial para hacerse cargo de la demanda. Es bueno tener claro

que el receptor judicial no está facultado para negociar a nombre del demandante. El simplemente lleva a cabo las acciones judiciales que el tribunal ordene.

Si la deuda no se paga o no hay acuerdo, se procede al embargo nominal de bienes y especies, que consiste en un listado de bienes embargados realizado por un receptor judicial (funcionario adjunto a los tribunales investido con capacidad legal para desarrollar el embargo. Ningún otro funcionario puede realizar el embargo). Dichos bienes embargados permanecen bajo la custodia temporal del demandado en el mismo lugar en que fueron embargados. Una vez practicado el embargo, ninguno de los bienes o especies embargados puede ser movido del domicilio. Si usted lo hace, será declarado en rebeldía y sobre usted pesará una orden de captura inmediata. El receptor judicial dispone de una orden de descerrajamiento y puede actuar con auxilio de la fuerza pública. Una vez practicado el embargo, los bienes embargados permanecerán en el domicilio del demandado. Se dejará correr un plazo variable de dos meses para dar tiempo al deudor a pagar o repactar la deuda. Si ello no ocurre, se procederá al retiro de los bienes y especies para su remate.

Tenga presente que los bienes o especies que pueden ser embargados son prácticamente todos los que existan en el domicilio del demandado, a excepción de su cama y la cocina. También se excluyen sus herramientas de trabajo (cosa que casi nunca se respeta).

Si alguno de los bienes embargados no es propiedad del demandado existe un recurso denominado Tercería que puede interponerse ante el tribunal correspondiente.

Observaciones Previas

- La cobranza jurídica debe ser el último recurso, para exigir el pago de una deuda, pues es costoso, engorroso, y muchas veces, con pocas posibilidades de éxito.

Sin embargo, aún en estos casos, la decisión de acudir a la acción judicial debe tomarse con mucha cautela, pues medidas excesivamente fuertes pueden crear una imagen negativa de la institución con lo cual sus objetivos se verían obstaculizados.

- Debe respetarse la autonomía de los abogados.

- Hay que seleccionar con especial cuidado el personal tanto interno como externo responsable de esta clase de cobranza.

- El responsable de la cartera tiene especial responsabilidad sobre la cartera en cobranza judicial; por eso debe controlarla minuciosamente.

¿Cuándo Debe Iniciarse?

- Cuando la obligación cumple el límite de días permitido por las políticas de cobranza y se hayan agotado todos los medios de la cobranza tanto persuasiva como de la prejurídica.
- Cuando – aunque no se haya cumplido el límite – se comprueba que el deudor es de mala fe.
- Cuando a juicio de los responsables de la cartera así deba procederse.
- También en algunos países las siguientes pueden ser causales para iniciar el cobro judicial:
 - Cuando se tenga conocimiento o se haya sido notificado de la existencia de procesos concursales (concordato o quiebra) o de cualquier otro tipo que afecten el patrimonio del deudor o de los codeudores.
 - Cuando el bien afectado con hipoteca o prenda a favor del acreedor es embargado por otro acreedor, la obligación se hace exigible – encontrándose o no en mora – y en este caso el acreedor puede hacer uso de la cláusula aceleratoria a condición de que esto se exprese en el pagaré.

Controles.

Las diferentes gestiones de cobranza hay que controlarlas y evaluarlas. Es inútil adelantar una gestión sin ejercer un control que indique su efectividad o su inoperancia para hacer los ajustes y así lograr una gestión eficiente.

Un procedimiento de cobranza puede ser efectivo en unas circunstancias y obsoleto en otras. Por eso es preciso ejercer un adecuado control sobre los resultados que un determinado procedimiento esté obteniendo.

Como normas prácticas de control, se sugieren las siguientes

- No suspender el envío de la cuenta mensual a los deudores demandados.
- Mediante visita personal a juzgados, controlar los informes suministrados por los responsables de esta cobranza. Para este control se puede contar con estudiantes de derecho o con empresas especializadas en prestar este servicio.
- Utilizar las publicaciones en las que se suministra información sobre lo actuado diariamente en los juzgados. Además de ser un eficiente control es una excelente fuente de información sobre personas y entidades demandadas

- Utilizar algunos gráficos o cuadros de control tanto de la cobranza jurídica en general como de cada uno de los abogados responsables de las cuentas. En el anexo 1 se ofrecen algunos ejemplos.

Plan Para La Cobranza Judicial

- En la generalidad de países está determinado en el Código de Procedimiento Civil mediante el proceso ejecutivo.
- Es necesario hacer un cuidadoso y continuo seguimiento al proceso.

• **Según DOC. JORGE BUERO, “Gerencia y control de crédito y cobranzas”**. En cualquier sistema de cobranzas las actividades se realizan generalmente a través de las siguientes etapas.

1. Recordatorio.
2. Insistencia o persecución.
3. Acciones o medidas drásticas.

En cada una de las etapas mencionadas, se aplica una técnica que debe corresponder a las actividades que se realizan en cada una de ellas; sin embargo, antes de que una empresa inicie el procedimiento de cobranzas, debe tener dentro de sus prácticas de control actividades como envío de estados de cuentas mensuales a los deudores y un sistema de recordatorio del departamento de cobranzas.

El envío de estados de cuentas mensuales a los deudores es una de las prácticas más comunes, tanto en crédito comercial como de consumidores. Los estados de cuenta sirven para que el deudor pueda verificar los cargos que se le han hecho en cuentas por sus compras, cargos financieros y los abonos por sus pagos: Normalmente, la elaboración de estos estados de cuenta generalmente está a cargo del departamento de contabilidad y su forma depende de los métodos de registro que utilice la empresa.

No obstante, deben ser controlados por los funcionarios encargados de las cobranzas. Generalmente muestran los saldos vencidos durante meses anteriores y una descripción de las facturas que se le han cargado en cuenta y de los pagos del cliente.

Independientemente de la variedad de modelos que puedan existir en vista de que cada empresa diseña el suyo de acuerdo a sus necesidades es importante que se tenga en cuenta su utilidad como medio de recordatorio y verificación de operaciones con el cliente.

En cuanto a la utilización del sistema de recordatorio del Departamento de Cobranzas, en una empresa que maneja pocas cuentas por cobrar es posible estudiar u observar cada caso en forma individual, en períodos de tiempo relativamente cortos.

Para esto debe disponer de un registro suplementario, tarjeta índice o archivo especial del cliente que le recuerde que se han hecho las gestiones posibles para efectuar los cobros correspondientes.

En el caso de las compañías que manejan muchas cuentas, no es práctico utilizar el mismo sistema de recordatorio señalado anteriormente, sino uno que de acuerdo a la gran cantidad de cuentas que maneja tenga como objeto en primer lugar recordar al departamento de crédito las cuentas vencidas que cada día requieren su atención y en segundo lugar registrar la acción tomada en el esfuerzo de cobranza, así como también la fecha en que esta acción se tomó.

El trabajo hecho en esta forma contribuye a que se incurra en menos repetición de registros y menos actividad de oficina, lo cual hace más eficaz el sistema.

Los sistemas establecidos para empresas que manejan muchas cuentas, y que se constituyen con el objeto señalado anteriormente (más que todo en el manejo de crédito de consumidores) pueden variar en detalles, generalmente son un sistema de tarjetas de índice archivadas en orden de fecha o un sistema de tarjetas de registro en el cual las cuentas se archivan en orden alfabético y por fecha. Al respecto no se sugiere un modelo particular de tarjeta, en vista de que sus especificaciones varían de acuerdo al sistema de trabajo de cada empresa y sus políticas de cobro, según se trate de crédito comercial o crédito de consumidores.

1. La etapa del recordatorio.

Una vez que se haya cumplido con el envío de los estados de cuenta mensuales, se procede a revisar el registro de recordatorios del departamento de cobranzas antes de iniciar el procedimiento de cobro.

El primer recordatorio manifiesta al cliente que no ha cumplido con su pago habiendo ya pasado la fecha de vencimiento de su factura. Es normal, que transcurran varios días entre las fechas de vencimiento y las de recordatorio. La primera notificación de cobro, a manera de recordatorio, debe ser moderada e impersonal.

La técnica en esta etapa puede consistir en un estado donde figura los conceptos de la deuda, copia fotostática o duplicado de facturas vencidas, correspondencias a través de correo electrónico, llamadas telefónicas, tarjetas impresa o estados de cuenta los cuales se envían a los deudores de acuerdo al tiempo de atraso.

Estos recordatorios pueden ser repetidos si enviado un primer recordatorio no se obtiene el pago de la cuenta en reclamo. Cualquiera de las modalidades de técnicas mencionadas que se utilicen en esta etapa es principalmente con el propósito de que:

- El cliente recuerde que tiene pagos vencidos
- El cliente pague a la brevedad posible.
- Se evite el envío de un segundo o tercer recordatorio y en consecuencia, se minimicen los gastos de cobranza.

Se puede dar el caso de que el cliente haya efectuado su pago, en fecha posterior al envío del primer recordatorio y anterior al recibo de éste; en tal circunstancia, es usual que en los medios utilizados se le exprese, que en caso de haber efectuado el pago antes del recibo del recordatorio, haga caso omiso de éste.

Así los modelos de recordatorio podrían variar de acuerdo a las condiciones de atraso en que se encuentre el cliente.

No obstante, el modelo de recordatorio a ser utilizado dependerá del tipo de respuesta que se haya obtenido de los clientes una vez que hayan sido contactados y de las razones que expongan los clientes para no haber realizado sus pagos oportunamente.

Una vez cumplida la etapa de recordatorio, y si las gestiones realizadas fracasan, entonces la etapa siguiente es la de insistencia o persecución.

2. Etapa de insistencia o persecución.

En esta fase del procedimiento de cobranzas, se busca un programa de acciones sucesivas que se apliquen a intervalos regulares, según la compensación de la cuenta con los esfuerzos que se realicen para cobrarla.

Tanto el programa de desarrollo como la técnica a utilizar dependen de la naturaleza de la cuenta por cobrar, de cómo este clasificado el deudor, la clase de negocio a que se dedique el acreedor y la política para el tratamiento de las cuentas vencidas.

La duración de la etapa de insistencia puede ser corto o largo, puede tomarse días como también varios meses y por ello es necesario tomar en consideración el factor tiempo en relación con los esfuerzos, en términos monetarios, que se realicen para cobrar las cuentas.

La técnica aplicable en esta fase del procedimiento de cobro consistiría en el uso de medios similares a los utilizados en la fase de recordatorio, pero empleando en una forma más enérgica o agresiva de tal manera que las comunicaciones dirigidas al deudor se hacen con frecuencia, a intervalos de tiempo cortos, en términos enérgicos.

La insistencia puede ser mediante un envío constante de cartas, correspondencias vía fax o correo electrónico; con frecuencia, con cierto grado de determinación.

Es altamente recomendable la realización de entrevistas personales con los deudores cuando los medios anteriores no han tenido éxito, o utilizando también a los agentes de ventas por el conocimiento que tienen de los clientes, de sus necesidades del producto o mercancía y de saber que si el cliente no paga la cuenta vencida el próximo pedido le sería negado.

En consecuencia, los vendedores, en vista de su interés por colocar los pedidos, se verían animados a persuadir al cliente para que cumpla con el pago vencido.

3. Etapa de acciones o medidas drásticas

Una vez agotados los medios posibles en las etapas de recordatorio y persecución, no queda otro camino que emplear medidas drásticas en contra del deudor, a pesar de que esto significa la ruptura de las relaciones con éste.

Las técnicas más utilizables en esta etapa son las siguientes:

- Mediante letras de cambio.
- Mediante los servicios de una agencia de cobranzas.
- Mediante el uso de abogados.

Letras De Cambio

La letra de cambio constituye uno de los instrumentos de más uso en el ambiente comercial, la cual es una demanda de pago emitida por una persona o empresa a cargo de otra persona o empresa.

Cobro mediante letras de cambio

- a) La denominación de «Letra de Cambio» inserta en el propio documento.
- b) El mandato puro y simple de pagar una suma determinada en moneda nacional o moneda extranjera admitida a cotización: dicho importe se debe expresar en números y en letra (si hay contradicción entre el importe indicado en número y el indicado en letra, prevalecerá el indicado en letra; por el contrario, en caso de letras de cambio cuyo importe esté escrito varias veces por sumas distintas, ya sea en letra o en número, prevalecerá la de menor cantidad). En caso de que se vaya a pagar con moneda extranjera, será necesario indicar el día de pago equivalente entre las monedas (tipo de cambio que se tendrá en cuenta al vencimiento de la letra).
- c) El nombre de la persona que ha de pagar (librado).
- d) La indicación del vencimiento: en caso de que la letra de cambio no indique el vencimiento, se considerará pagadera a la vista.

Existen cuatro tipos de vencimientos:

- A fecha fija: pagadera en la fecha concreta que expresamente se establece en la letra.
- A un plazo contado desde la fecha: se establece como vencimiento uno o varios meses después de la emisión de la letra. En estos casos, el plazo se determinará computándose los meses de fecha a fecha. Ej.: si se emite la letra el 5 de febrero de 2009 y se indica que la misma será pagadera en dos meses, la fecha de vencimiento será el 5 de abril de 2009.
- A la vista: pagadera en el momento de su presentación. Las letras a la vista han de presentarse al cobro dentro del año siguiente al que fueron libradas.
- A un plazo contado desde la vista: el vencimiento se producirá cuando transcurra el plazo que en la misma se establece desde su aceptación o, en defecto de ésta, desde la realización del protesto o declaración equivalente.

- e) El lugar de pago.
- f) El nombre de la persona a quien se ha de hacer el pago o a cuya orden se ha de efectuar (tomador).

- g) Fecha y lugar en el que se libra la letra.
- h) La firma de quien emite la letra (librador).

Cuando se está en la etapa drástica y el acreedor gira una letra de cambio contra un cliente, lo hace por el monto de los pagos y puede ser exigido un aval o fianza por documento suscrito o puede ser descontado ante el banco que esté dispuesto a aceptar la operación, el cual recibe la letra del girador o endosante descontado una parte del valor de vencimiento de la letra y entregada entonces al presentante de la letra su valor menos la parte descontada. La letra de cambio tiene la ventaja de que por ser un instrumento de crédito negociable, puede ser endosado y utilizado como medio de pago, da derecho al tenedor de la letra a proceder a su cobro mediante procedimiento judicial.

Mediante Los Servicios De Una Agencia De Cobranzas.

Las agencias de cobranza son instituciones que se encargan de realizar cobros por cuentas de un acreedor que ha tenido dificultades para recuperar ciertos créditos de plazo vencido.

Cuando se entrega una cuenta por cobrar a una agencia, el acreedor interesado está resignado a perder una parte de la misma por concepto de los honorarios que tendría que pagar por dicho concepto y por supuesto iría a contribuir al aumento de los gastos de cobranza. No obstante, la entrega de la cuenta vencida a la agencia de cobros repercute profundamente en el ánimo del deudor quien ahora se verá obligado a pagarle al acreedor diferente y podrá temer a su caída en el desprestigio en el ambiente de los negocios por insolvencia. Debe tomarse en consideración que las agencias de cobranzas pueden prestar también servicios en el suministro de información cuando se investiga a un cliente para concesión de crédito.

Es de suma importancia que el acreedor calcule el beneficio que se pueda obtener de la cuenta a recuperar. En este sentido, debe tomar en cuenta la compensación que debe haber, en términos de beneficio, entre el monto a recuperar y el costo total de la recuperación.

Cobro Mediante Servicio De Abogados

Cuando una cuenta se le entrega a un abogado, es con las instrucciones de que proceda inmediatamente y en forma enérgica. Utilizando este medio de cobranza el acreedor está dispuesto a terminar sus relaciones comerciales con el deudor.

Este medio de acción drástica es el más enérgico de todos los utilizables y posiblemente sea el máximo intento que se haga para cobrar una cuenta vencida. Un abogado hábil intentará una demanda al serle entregada la cuenta para el cobro.

Inmediatamente gestionará el cobro total de la deuda y si esto es imposible llegaría a un convenio a favor de su cliente.

Como un último recurso se acudiría a un juicio, pero es costoso, puede resultar difícil demostrar la deuda y obtener un fallo favorable, y aun obteniendo dicho fallo se puede presentar el caso de que los recursos con que cuente el deudor no son suficientes para cancelar la cuenta y podría ser tan difícil cobrar como al principio la deuda.

El abogado debe asesorar a su cliente indicándole cuando debe proceder judicialmente contra un cliente, puesto que la acción a seguir, debe tomarla el acreedor.

- **Según E.MOLINA AZNAR;** Los procedimientos de cobranza son los siguientes:

1. Contactar Al Cliente

Paso 1: Contactar Al Cliente

El Ejecutivo de Cobranza tendrá la obligación y será el responsable de localizar al cliente vía telefónica con la información existente en la base de datos del departamento de cobranza, en caso de que el cliente haya cambiado de domicilio o teléfono sin notificarlo a la compañía, el Ejecutivo de Cobranza buscare información atreves de internet, o pedirá apoyo al Ejecutivo de Ventas para poder contactar al cliente.

Paso 2: Presentación o Apertura de la llamada de cobranza.

Una vez contactado al cliente el Ejecutivo de Cobranza realizara su presentación.

+ Elementos

- Saludo.
- Proporcionar nombre del Ejecutivo de Cobranza que le está llamando en ese momento.

- Identificar a la compañía y el Departamento de Cobranza.
- Canalizar mi llamada con el contacto correcto o encargado de cuentas por pagar por su nombre y apellido.

Ejemplo:

Buenos Días mi Nombre es Fernando Pérez, le llamo del departamento de Cobranza, podría comunicarme con el Sr Eduardo Hernández encargado de Cuentas por pagar.

El propósito de la apertura es establecer las condiciones para la conversación con una apertura corta y profesional, que le diga al cliente que será una conversación de negocios y obtener la primera reacción del cliente.

Las condiciones correctas de una conversación son establecidas en los primeros 15 o 30 segundos.

Evitar Conversación casual que sugiera que la llamada no es seria.

Pasó 3: Manejo de llamada de cobranza

+ Elementos

- Verificar el historial o acciones previas en el sistema de cobranza sobre el cliente, aquí se encontraran las negociaciones o acuerdos anteriores o la razón por la cual el cliente no realiza su pago.
- Explicar la razón de la llamada “verificar un saldo en nuestro sistema”.
Ejemplo: Sr / Srta. El motivo de mi llamada es verificar un saldo en nuestros registros de s/.50,000.00 que aparece registrado e nuestro sistema.
- Proporcionar información de la cuenta (saldos, fechas, días de crédito).
- Explicar con claridad la situación de la cuenta (saldos, fechas, días de crédito, estado actual de la línea de crédito, posible suspensión, historial crediticio etc.).
- Escuchar al cliente.
- Ofrecer alternativas o soluciones a las necesidades del cliente.
- Negociar la mejor alternativa de pago.
- La negociación es lo que separa de aquellos que realmente saben negociar de los que saben cobrar. La negociación asegura el compromiso del cliente y consigue más pagos. Si el cliente no puede pagar el total ahora, entonces queremos conseguir la mayor

cantidad posible y conseguir un compromiso para el resto del adeudo en una fecha futura pero específica.

- Informar al cliente de las acciones tomadas (suspensión, liberación o cancelación de su línea de crédito).
- Generar y obtener un compromiso de pago adecuado.

Ejemplo:

- Le envió la información de su Estado de Cuenta que posibilidad existe de liquidarlas facturas el día de hoy.
- Escalar correctamente la llamada informando al cliente el motivo (si aplica).
- Capturar correctamente en sistema la información relevante de la llamada.
- Reeducar al cliente (Explicar al cliente detalladamente manejo de la cuenta, formas de pago, saldos, fechas de vencimiento y evitar atrasos para evitar un mal historial crediticio).
- Capturar correctamente en sistema la información relevante de la llamada.
- Recapitular detalles importantes de la llamada, confirmando al cliente el compromiso o fecha de pago adquirido.

Ejemplo

Una vez recibido su pago como acordamos, su línea de crédito se reactivara en una hora de haber recibido su comprobante de pago.

Pasó 4: Cierre de llamada de cobranza

- Ofrecer ayuda adicional.
- Utilizar una despedida apropiada a la compañía.

2. Procedimiento De Suspensión

Etapas 1: Análisis de Suspensión

Paso 1: Análisis de Suspensión

El primer día del mes, se verifica las cuentas que presentan balances vencidos excedidos en 30 días en su plazo de crédito, se verifican cuáles son los clientes o cuentas con saldos más altos o más importantes por recuperar, una vez identificados estos clientes se realizara la estrategia de cobranza vía mail.

Paso 2: Excluir clientes especiales.

Se excluyen las cuentas de clientes protegidas por cobranza y por el área de ventas, con el fin de no perder o afectar relaciones comerciales con clientes muy importantes para el negocio.

Etapa 2: Aviso de Suspensión

Pasó 1: Aviso de Suspensión

- El primer lunes del mes Se envía estado de cuenta vía mail al cliente las cuentas que presentan balances vencidos excedidos en 30 días en su plazo de crédito.
- El primer lunes del mes se envía el primer aviso de saldo vencido, a las cuentas que presentan balance vencido a 30 días en su plazo de crédito.
- El primer martes del mes se envía el segundo aviso de suspensión (anexo estado de cuenta) a las cuentas que presentan balance vencido a 30 días en su plazo de crédito.
- El primer jueves del mes se envía el tercer aviso de suspensión al cliente, ahora con copia al departamento de ventas.

Nota: en cada uno de estos avisos de suspensión se informa el saldo por pagar, días de atraso, fecha y folio de factura por pagar, se le informa también la fecha en que la cuenta o su línea de crédito será suspendida, también se anexa el número telefónico del departamento de cobranza para que se comuniquen con nosotros y nos proporcione su fecha o compromiso de pago, solo se aceptaran fechas o compromisos de pago a 5 días a más tardar.

Paso 2: Criterio de Suspensión

- Se hace un primer análisis entre la cartera de clientes, se revisan los saldos y los últimos tres avisos de suspensión y se separa a los clientes que ya realizaron su pago con los que aún tienen saldo por pagar.
- Se hace el segundo análisis entre la cartera y el archivo de reclamos o aclaraciones que tenga el cliente con la empresa y se separa a los clientes que ya realizaron su pago con los que aún tienen saldo por pagar.
- Se hace un análisis con entre la cartera y el archivo de promesas o compromisos de pago.
- Se hace un análisis con entre la cartera y el archivo de cartas enviadas.

Paso 3: Suspensión

- Se realiza la suspensión a cuentas que presentan balances vencidos excedidos en 30 días en su plazo de crédito y se encuentran en los 3 avisos de suspensión.
- Se le envía una carta al cliente indicando que la cuenta está suspendida.

Ejemplo del estado de cuenta

Ejemplo Del Aviso De Suspensión Temporal De Una Línea De Crédito

Aviso de Suspensión Temporal

Cuenta No 000654

Plazo de Crédito: 15 días fecha factura

Estimado cliente:

Por este conducto informamos a usted que la cuenta de referencia, refleja un saldo vencido a más de 15 días en nuestros registros, por lo tanto se le notifica que la misma será suspendida hasta recibir el pago correspondiente.

Para mayor información, estamos a sus órdenes en los siguientes teléfonos: 53 45 20 279 y 01 (800) 1345 27345 de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 hrs. en el Centro de Atención de Crédito y Cobranzas, donde uno de nuestros representantes podrá asistirlo y resolver sus consultas en relación con este aviso.

Atentamente,

Departamento de Crédito y Cobranza.

3. Procedimiento de Liberación

Etapas 1: Liberación

Paso 1: Autorización de Liberación

Se realizara la Liberación de la Línea de Crédito cuando el cliente tenga su saldo en ceros. Se realizara la Liberación de la línea de Crédito una vez que el cliente haya realizado el pago del saldo vencido. Para agilizar el proceso de liberación él se pedirá al cliente envíe su comprobante de pago vía fax o vía mail.

Se realizara la Liberación de la Línea de Crédito cuando el cliente está en alguna aclaración o en espera de algún trámite que le impida realizar su pago, por ejemplo re facturación o error en la tarifa o facturación del cliente.

Se informa al cliente que la Línea de Crédito se reactivara en 1 hora después de recibir el comprobante de pago.

Paso 2: Liberación

Se envía vía mail al supervisor de cobranza, se anota la cuenta a Liberar.

4. Procedimiento de Cancelación

Etapas 1: Solicitud de Cancelación

Paso 1: Aviso de Cancelación

- La cuenta se cancela recibiendo la solicitud en original y por escrito de que desea la cancelación.
- Se envía carta al cliente indicando que la cuenta será cancelada.
- Se le envía una carta al cliente indicando que la cuenta está suspendida.
- Se pasa la solicitud para la cancelación a Supervisor de Cobranza.

Paso 2: Trámite interno de Cancelación

Se pasa la carta al supervisor de cobranza para proceder a la cancelación.

Paso 3: Cancelación

La cuenta se cancela y no hay forma de que apertura nuevamente.

RENTABILIDAD

Concepto

- **APAZA (2007)**. La rentabilidad no es otra cosa que "el resultado del proceso productivo". Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado.

El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se gana a través del estado de resultados, con lo que se precisa para poder desarrollar la actividad empresarial, es un concepto de rentabilidad, que va totalmente unido a la utilidad empresarial obtenida, ya que relaciona dicha utilidad con la magnitud que directa o indirectamente lo ha provocado. A fin de determinar la rentabilidad, se trabaja tanto con la utilidad después de impuestos como, en ocasiones, con la utilidad antes de impuestos, comparándose esa utilidad, ya sea antes o ya sea después de impuestos, con una serie de magnitudes a fin de comprobar cuál ha sido y cuánto asciende la rentabilidad empresarial.

Normalmente, el estudio de la rentabilidad se realiza mediante la comparación de cuatro variables, que son:

- a) El valor total de activo del balance.

- b) El valor de los capitales propios.
- c) Ventas netas.
- d) La utilidad empresarial.

Partiendo de ello conviene examinar una serie de facetas o perfiles de la rentabilidad, como son la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

- **SÁNCHEZ (2002):** en su libro "Análisis de Rentabilidad de la empresa", menciona:

Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

Ratios de rentabilidad

Apaza (2007). Abarcan el conjunto de ratios que comparan las ganancias de un período con determinados partidas del Estado de Resultado y de Situación Financiera. Sus resultados materializan la eficiencia en la gestión de la empresa, es decir, la forma en que los directivos han utilizado los recursos de la empresa.

Por tales razones la dirección de la entidad debe velar por el comportamiento de estos índices pues mientras mayores sean sus resultados, mayor será la prosperidad para la empresa.

Estas razones son consideradas como las de mayor importancia para los usuarios de la información financiera; miden la capacidad desarrollada por la empresa para generar utilidades. Determinan el éxito o fracaso de la gerencia en el manejo de sus recursos físicos, humanos y financieros.

Las principales razones de rentabilidad son las siguientes:

Rentabilidad Sobre Las Ventas (ROS)

Es una medida más exacta de la rentabilidad neta sobre las ventas, ya que considera además los gastos operacionales y financieros de la empresa.

$$ROS = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Rentabilidad Sobre Los Activos (ROA)

También conocida como *rentabilidad económica*; se le calcula dividiendo la utilidad neta sobre el total de activos, es decir:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Antes de Impuestos (= Resultado de explotación)}}{\text{Promedio de Activos}} \times 100$$

La rentabilidad económica depende de dos factores: el factor margen y el factor de rotación. El primero de ellos viene dado por el tanto porcentual que el UAI (Utilidad Antes de Intereses e Impuestos) representa sobre la cifra de las ventas, mientras que el segundo nos da la medida del volumen de actividad desarrollado por la empresa al relacionar sus ventas con sus activos afectos a la explotación; dicho de otra manera, el número de vueltas que los activos han dado a lo largo del ejercicio atendiendo a la cifra de ventas habida.

$$\text{Margen Sobre Ventas} = \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rotación de Ventas Sobre los Activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo De Explotación}}$$

Rentabilidad Sobre El Patrimonio (ROE)

Conocida también como *Rentabilidad Financiera*, se calcula dividiendo la utilidad neta del periodo por el total del patrimonio de la empresa.

La rentabilidad financiera o rentabilidad de los recursos propios compara el UAI (Utilidad antes de impuestos) O UDI (Utilidad después de impuestos), según se tome la utilidad antes o después de impuestos, con los recursos propios de la empresa, en suma, esta rentabilidad es la rentabilidad del accionista, la que da respuesta a la interrogación de cuánto he puesto en la empresa y cuánto gana la misma.

Al hablar de rentabilidad financiera no lo hacemos de la utilidad o rentabilidad por acción, con lo cual manejamos cifras globales.

¿Qué espera el accionista de su inversión? Seguramente dos cosas, por una lado que le de unas determinadas utilidades y la probabilidad de tocar una parte de esas utilidades en

forma de dividendos, de otro lado, aumentar el valor de la acción, o lo que es lo mismo, que las acciones se vayan revalorizando gracias a una buena gestión empresarial, en la cual no solo influye la obtención de más o menos utilidades, sino sobre todo la revalorización que se vaya haciendo de los fondos propios o, mejor dicho, los aumentos de los mismos que, por lo general, estarán cimentados en la autofinanciación de enriquecimiento, pero en todo caso el accionista también quiere obtener una rentabilidad anual de su inversión que sea algo superior a los tipos de interés que se paga en el mercado; en otro supuesto, no valdría la pena arriesgar unos ahorros.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{UAI}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{UDI}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

La rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros. Cada empresa utiliza recursos financieros para obtener beneficios. Estos recursos son, por un lado, el capital (que aportan los accionistas) y, por otro, la deuda (que aportan los acreedores). A esto hay que añadir las reservas: los beneficios que ha retenido la empresa en ejercicios anteriores con el fin de autofinanciarse (estas reservas, junto con el capital, constituyen los “Fondos Propios”).

- **FAUSTO MERCADO PHILCO (2003)** los ratios son utilizados para juzgar hasta qué punto las empresas utilizan los activos. Cabe mencionar que estos ratios pueden ser algo engañosos, si no se cuenta con alguna información adicional. Por ejemplo, una empresa puede tener altos beneficios, generados ya sea porque opera con un alto margen de ganancias o porque está integrada mejor que otras, pero esta no significa que sea una empresa segura necesariamente.

La realización de ventas constituye la actividad principal de la empresa.

Si las ventas se han elevado mediante un mayor incremento en los gastos de operación, lógicamente la utilidad se verá reducida y, en algunos casos, no dejara suficiente margen para cubrir intereses y rendir un dividendo razonable en los accionistas. Un incremento en

las ventas no siempre conducirá a una mayor utilidad; y a la inversa, una disminución en las utilidades depende además del costo de ventas y de los gastos de operación.

Por lo tanto un análisis de la productividad de una empresa implica el estudio de las ventas, del costo de ventas, de la utilidad bruta, de los gastos de operación de las partidas extraordinarias y de la utilidad con las inversiones necesarias para obtenerla.

Para un correcto análisis de la variación de la utilidad neta del periodo, es necesario conocer los factores que la afectan. Entre ellos se puede mencionar:

- El aumento o disminución del volumen de ventas.
- El aumento o disminución del índice general de precios.
- El aumento o disminución en la eficiencia de la producción.
- El aumento o disminución de las compras.
- El aumento o disminución en los gastos de operación.

Los conocimientos de las tendencias favorables o desfavorables de diversos ingresos, gastos o de partidas extraordinarias, son datos de suma importancia para la correcta interpretación de los ratios de rentabilidad.

Ratio de costo de ventas sobre ventas netas

Se calcula dividiendo el costo de ventas entre las ventas netas. El cociente representa el porcentaje de las ventas netas ha sido absorbido por el costo de ventas. Cuando más bajo es el porcentaje obtenido es mejor la situación, al dar margen a una mayor utilidad bruta.

$$\frac{\text{costo de ventas}}{\text{ventas netas}}$$

Ratio de utilidad bruta sobre ventas netas

Mide el margen bruto y se obtiene mediante la división de la utilidad bruta entre las ventas netas. El porcentaje calculado es de suma importancia para tomar determinaciones, pero se debe tomar en cuenta:

- La cantidad de unidades y los precios de venta.
- El costo unitario de las ventas.
- Las políticas de la empresa en cuanto a compras, ventas, créditos y cobranzas, etc.

$$\frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas netas}}$$

Ratios de gastos de operación sobre ventas netas

Este ratio muestra el porcentaje de las ventas netas que ha sido consumido por gastos de operación. Ciertos gastos como la publicidad y la comisión de vendedores varían de acuerdo con el volumen de ventas. Sin embargo, los gastos de administración y los gastos generales tienden a permanecer en un mismo nivel, independientemente del volumen de ventas.

El analista deberá determinar si los gastos fijos son tan altos, que una declinación en las ventas puede dar lugar a posibles pérdidas.

$$\frac{\textit{gastos operativos}}{\textit{ventas netas}}$$

Ratio de utilidad de operación sobre las ventas

El cálculo de este ratio muestra la productividad de las ventas. La utilidad de operación es una de las partes más importantes del estado de ganancias y pérdidas, siendo varios los factores que la afectan, ya que cualquier variación en las ventas, costo de ventas o gastos de operación se refleja en ella.

Un bajo porcentaje de utilidad operativa en relación con las ventas netas puede significar que cualquier cambio proporcional en los costos, conduciría a una pérdida de operación. El estudio de esta razón puede enfocarse hacia la determinación de una posible sub-utilización de la capacidad de planta. Para ello, será necesario un estudio que abarque varios ejercicios del ratio comentado, conjuntamente con el ratio de utilidad de operación de inmuebles, planta y equipo. Del mismo modo, puede efectuarse un estudio conjunto con las rotaciones de cuentas por cobrar e inventarios. Altas rotaciones pueden ser un indicio de reducciones en los precios de venta para lograr mayores volúmenes de ventas, que no siempre se reflejaran en una mayor utilidad de operación.

$$\frac{\textit{utilidad operativa}}{\textit{ventas}}$$

Ratio de costos totales sobre ventas netas.

Este ratio se obtiene dividiendo la suma del costo de ventas y gastos de operación entre las ventas netas, o restando el 100% la razón de la utilidad de operación a ventas netas. Mientras más alto es el porcentaje obtenido, menos favorable será la situación porque será menor el margen de utilidad para cubrir intereses, repartir dividendos y promover otras necesidades de la empresa.

Este ratio es un buen índice de la eficiencia operativa de la empresa. Sin embargo, deberá tomarse en cuenta la existencia de partidas extraordinarias que afecten la situación financiera de la empresa.

$$\frac{\text{costo de ventas} + \text{gastos de operación}}{\text{ventas netas}}$$

Ratio de utilidad sobre el capital social

Se calcula el dividendo la utilidad neta entre el capital social. Mide la productividad de la empresa en relación con su patrimonio y, por lo tanto, puede considerarse como una de las razones más importantes en el análisis de estados financieros. La obtención de utilidades satisfactorias es uno de los principales objetivos de toda empresa, y este ratio nos muestra el grado en el que este objeto está siendo realizado.

Un porcentaje bajo puede ser consecuencia de:

- Un insuficiente o ineficiencia producción o distribución, una mala política financiera o una mala administración en general.
- Una sobre-inversión en activos.
- Una depresión económica existente en el medio que opera la empresa.
- Un alto porcentaje de utilidad puede ser el resultado de una eficiente administración de la empresa en todos sus aspectos, o una situación de auge en el medio en el que opera.
- Este ratio no solo es importante para los accionistas, a quienes informa acerca del porcentaje de utilidad sobre sus inventarios, sino también para los acreedores y terceros.

$$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital social}}$$

Ratio utilidad neta sobre activo fijo

Se calcula dividiendo la utilidad neta entre el activo fijo. Mide la productividad de la empresa en relación con su activo. La obtención de este ratio muestra la utilidad neta obtenida por cada unidad monetaria invertida en el activo fijo.

$$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{activo fijo}}$$

Sin embargo SÁNCHEZ (2002): en su libro "Análisis de Rentabilidad de la empresa", menciona:

La rentabilidad económica

- **Concepto**

La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

El origen de este concepto, también conocido como return on investment (ROI) o return on assets (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del s. XX, cuando la Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos.

Cálculo de la rentabilidad económica

A la hora de definir un indicador de rentabilidad económica nos encontramos con tantas posibilidades como conceptos de resultado y conceptos de inversión relacionados entre sí. Sin embargo, sin entrar en demasiados detalles analíticos, de forma genérica suele considerarse como concepto de resultado el Resultado

antes de intereses e impuestos, y como concepto de inversión el Activo total a su estado medio.

$$RE = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo total a su estado medio}}$$

El resultado antes de intereses e impuestos suele identificarse con el resultado del ejercicio prescindiendo de los gastos financieros que ocasiona la financiación ajena y del impuesto de sociedades. Al prescindir del gasto por impuesto de sociedades se pretende medir la eficiencia de los medios empleados con independencia del tipo de impuestos, que además pueden variar según el tipo de sociedad.

Otros conceptos de resultado que habitualmente se enfrentan al Activo total para determinar la rentabilidad económica serían los siguientes:

- Resultado después de impuestos + Gastos financieros (1-t), siendo t el tipo medio impositivo: se utiliza el resultado después de impuestos y antes de gastos financieros netos bajo la justificación de que el impuesto sobre beneficios es un gasto del ejercicio y como tal supone una partida negativa a efectos de medir la renta o beneficio; y, por otra parte, los costes financieros se presentan netos del ahorro de impuestos que suponen.
- Resultado de las actividades ordinarias + Gastos financieros: en este caso se prescinde de los resultados extraordinarios por su carácter atípico y excepcional, pretendiendo así calcular la rentabilidad de la actividad ordinaria de la empresa.

La rentabilidad financiera

Concepto

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo

nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuable, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa.

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación.

Cálculo de la rentabilidad financiera

A diferencia de la rentabilidad económica, en la rentabilidad financiera existen menos divergencias en cuanto a la expresión de cálculo de la misma. La más habitual es la siguiente:

$$RF = \frac{\textit{Resultado Neto}}{\textit{Fondos Propios a su estado medio}}$$

Como concepto de resultado la expresión más utilizada es la de resultado neto, considerando como tal al resultado del ejercicio. Otros conceptos de resultado, siempre después de intereses, que se suelen enfrentar a los fondos propios para obtener la rentabilidad financiera serían los siguientes:

- Resultado antes de impuestos, para medir el rendimiento de los fondos propios con independencia del impuesto de sociedades.
- Resultado de las actividades ordinarias, prescindiendo así tanto del efecto del impuesto sobre sociedades como de los resultados extraordinarios, bajo la pretensión de facilitar la Comparabilidad intertemporal y entre empresas.

- Resultado previo a la deducción de amortizaciones y provisiones, debido a que son costes de difícil estimación económica y que, tanto por la diversidad de políticas de unas empresas a otras como por la manipulación de que pueden ser objeto, se configuran como un posible factor distorsionante del resultado real.
- Resultado de explotación una vez deducidos los intereses de la deuda y los impuestos directos.

2.3. Definición de términos básicos

Amortización:

Reducción gradual de una deuda mediante reembolsos periódicos del principal a plazos y el pago de los intereses corrientes durante un período convenido, a fin de liquidar la deuda.

Cobranza:

Se denomina cobranza al proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc.

Cobranza persuasiva:

Se aplica para motivar al contribuyente a través de estructuras amigables, que faciliten el pago de su adeudo fiscal, evitando con ello, llegar al requerimiento y/o embargo de sus bienes, y en general, realizar acciones previstas en ley a través del Procedimiento Administrativo de Ejecución, lo que origina mayores gastos a los ya generados y afectación en su historial crediticio, debido a que el incumplimiento de sus obligaciones fiscales, es reportado a las Sociedades de Información Crediticia.

Cobranza prejudicial:

El propósito es llegar a un acuerdo sin la necesidad de ingresar a un proceso de cobranza judicial. La idea es recuperar las deudas morosas en el más corto plazo posible, mejorando los títulos actuales, constituyendo nuevas garantías y prendas, y resguardando la documentación original de las empresas.

Cobranza judicial:

Es el proceso legal del banco generalmente a través de embargo de propiedades, cuentas bancarias, entre otras medidas.

Deuda:

Cantidad de dinero o bienes que una persona, empresa o país debe a otra y que constituyen obligaciones que se deben saldar en un plazo determinado. Por su origen la deuda puede clasificarse en interna y externa; en tanto que por su destino puede ser pública o privada.

Cuentas incobrables:

Las cuentas incobrables son aquellas que se pasó por todos los medios de cobranza y al final se logró el cobro respectivo.

Morosidad:

la situación jurídica en la que un obligado se encuentra en mora, siendo ésta el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que ésta sea, aunque suele identificarse principalmente con la demora en el pago de una deuda exigible.

Procedimiento:

Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

Ratio:

Relación o proporción que se establece entre dos cantidades o medidas.

Ratios Financieros:

Los ratios financieros también llamados razones financieras o indicadores financieros, son coeficientes o razones 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, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.

Rentabilidad:

Es la ganancia o pérdida generada por una inversión pasado un determinado período de tiempo. Se suele referir también a la rentabilidad total, e incluye el cambio de valor de un título más todos los intereses, dividendos y ganancias de capital generadas y distribuidas durante la tendencia de dicho título.

Rentabilidad Económica:

La rentabilidad económica mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico (anterior a los intereses y los impuestos) respecto al capital total, incluyendo todas las cantidades prestadas y el patrimonio neto (que sumados forman el activo total). Es además totalmente independiente de la estructura financiera de la empresa.

Rentabilidad financiera:

La rentabilidad financiera o «ROE» relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Dentro de una empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

La rentabilidad puede verse como una medida de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos. Se suele expresar como porcentaje.

Vencimiento:

Cumplimiento del plazo de una deuda u obligación.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**3.1. Tipo de investigación**

La presente investigación es Aplicada porque busca la resolución de problemas prácticos y por lo tanto los estudios de este tipo se piensan y se construyen de manera más ejecutiva, concreta y sintética.

La misma que dará solución a las deficiencias que presenta la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L. en cuanto a sus procedimientos de cobranza para que de esta manera la rentabilidad sea la esperada.

3.2. Nivel de investigación

Explicativa: Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos

(investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

3.3. Población, muestra y unidad de análisis

Población:

Para conocer los procedimientos de cobranza se realizó una encuesta a los 15 trabajadores del área administrativa, ya que son las personas que tienen mayor influencia en esta variable de estudio.

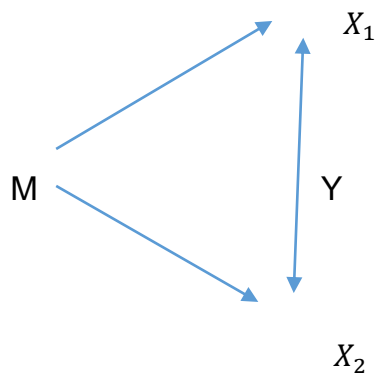
Muestra:

Para nuestra investigación tomamos el total de la población para lograr una investigación más efectiva.

Unidad de análisis: comprende 15 Trabajadores del área administrativa de la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L.

3.4. Diseño de investigación

Diseño no experimental – transversal porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables independientes; se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador.



DONDE:

M: Trabajadores de la empresa Corporación La Baratura E.I.R.L

X₁: Procedimientos de cobranza

X_2 : Rentabilidad

Y: Influencia

3.5. Métodos de investigación

Empleamos el método inductivo porque a través de la observación de los hechos particulares en cuanto a los procedimientos de cobranza que sucede en la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L. obtendremos proposiciones generales, es decir se establecerá un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	ALCANCE	FUENTES O COLABORADORES
Fichaje	Fichas textuales	Marco Teórico	Libros especializados, tesis, artículos, manuales guías metodológicas.
Observación	Guía de observación	Obtener información sobre procedimientos de cobranza	Los 15 trabajadores de la empresa.
Entrevista	Guías de entrevista	Obtener información sobre la rentabilidad	Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados.

3.7. Técnicas de procesamientos y análisis de datos

Técnica de procesamiento de datos: Se utilizó la técnica de tabulación manual porque la muestra de nuestra investigación es pequeña.

Análisis de datos: Enfoque cualitativo porque usamos la recolección de datos sin medición numérica es decir no se fundamentó en la estadística.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados Descriptivos

Se realizó una encuesta a los 15 trabajadores del área administrativa de la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L. en la que se conoció que solo algunas veces se envían cartas para hacer recordar sus pagos a los clientes, que generalmente no lo hacen después de 3 días de vencido el plazo, estas cartas se envían sin la orden del gerente general de las cuales casi nunca se obtiene respuesta, la empresa no envía cartas certificadas para realizar el cobro.

Envían correos electrónicos frecuentemente con orden de gerencia, el encargado lleva un control de todos los correos enviados a cada cliente cuidando de que no se repita el contenido, los clientes no responden a los correos justificando el retraso en el pago.

Los encargados de cobranza no son personas capacitadas en el área, ellos cobran empíricamente realizando visitas personales a sus clientes, estos no llevan un historial por cliente de cada visita que realizan.

El personal encargado realiza llamadas telefónicas constantemente para realizar el cobro de la deuda, este procedimiento tiene mayor aceptación ya que el cliente se compromete a pagar en un determinado tiempo se acepta siempre y cuando éste tenga muy buenas excusas.

En cuanto a la refinanciación de la deuda, la empresa casi nunca lo realiza, ya que por lo general el cliente no cumple con pagar en el nuevo plazo concedido.

Corporación la Baratura casi nunca realiza reestructuración de la deuda, por lo que solo algunas veces se realiza un estudio de la situación financiera del cliente, no consultan a las centrales de riesgo ni se analiza la capacidad de pago del deudor y/o codeudor.

Casi nunca recurren a instancias judiciales por lo costoso que suele ser y nunca han realizado embargos.

Los trabajadores manifiestan que el cobro mediante cartas y recurrir a instancias judiciales no contribuyó al incremento de la rentabilidad, en cambio mediante llamadas telefónicas se obtuvieron mejores resultados.

4.2. Resultados explicativos

Para conocer los procedimientos de cobranza en la etapa de persuasión en la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L. periodo 2014 se realizó una lista detallada de todos los procedimientos de cobranza según la teoría de **Estevez (2005)** posteriormente se realizó una encuesta a los 15 trabajadores del área administrativa de la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L. de las que se obtuvo 240 respuestas (ver anexo N°03), que muestra la tabulación de la encuesta realizada, las cuales se muestran en la tabla y grafico N°01.

TABLA N°01: PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA PERSUASIVA

ETAPA DE PERSUASIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA DE RESPUESTAS CANT.	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA
MUY ALTO	22	9	22
ALTO	44	18	66
REGULAR	53	22	119
BAJO	71	30	190
MUY BAJO	50	21	240
TOTAL	240	100	

Fuente: Elaboración propia

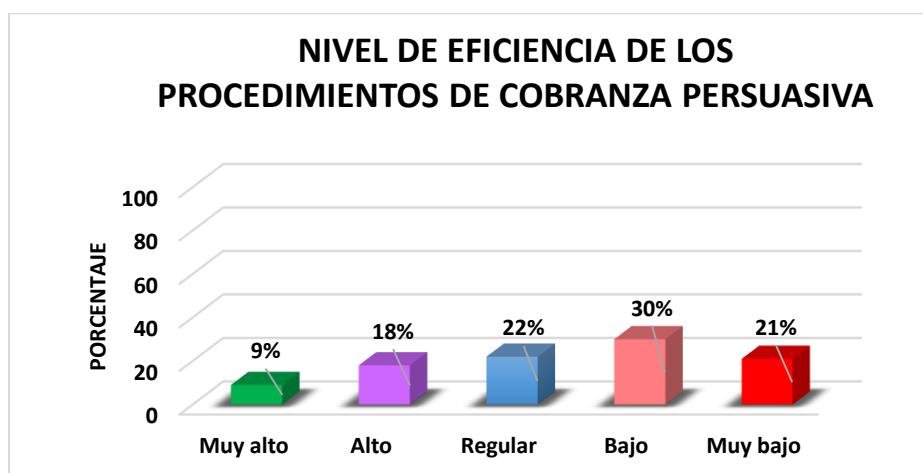


GRÁFICO N°01

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y gráfico N°01 se puede observar que el nivel de eficiencia de los procedimientos de cobranza persuasiva es muy bajo y bajo ya que el 21 y 30% de las respuestas obtenidas de los trabajadores así lo confirman, el 22% es regular mientras que solo el 18 y 9% son eficientes.

Para conocer los procedimientos de cobranza en la etapa prejudicial de la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L se realizó una encuesta a los 15 trabajadores del área administrativa de la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L de la cual se obtuvo 90 respuestas (ver anexo N°04).

TABLA N°02: PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA PRE - JUDICIAL

ETAPA DE PRE- JUDICIAL	FRECUENCIA ABSOLUTA DE RESPUESTAS CANT.	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA
MUY ALTO	0	0	0
ALTO	12	13	12
REGULAR	23	26	35
BAJO	44	49	79
MUY BAJO	11	12	90
TOTAL	90	100	

Fuente: Elaboración propia

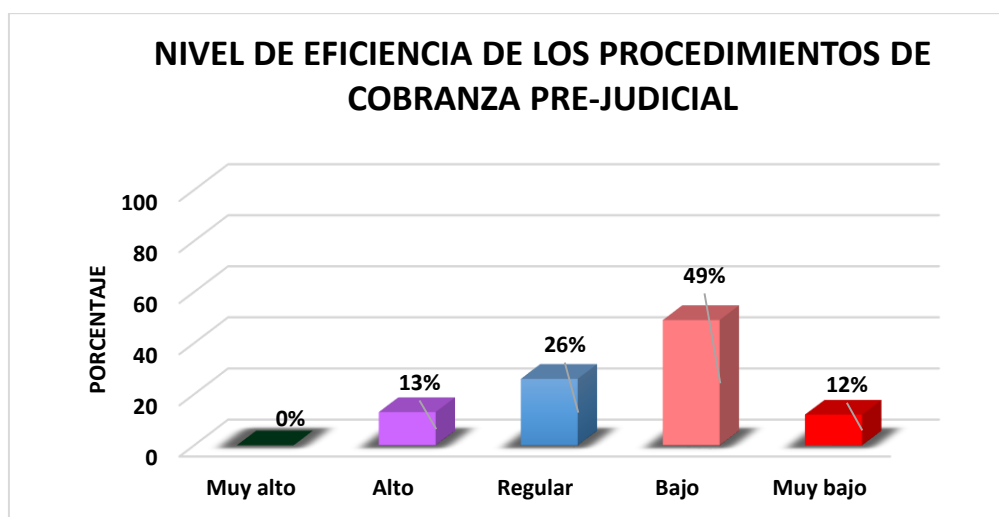


GRÁFICO N°2

Fuente: Elaboración propia

La tabla y gráfico N°02 muestra que los procedimientos de cobranza en la etapa pre-judicial son deficientes puesto que el 49 y 12% así lo confirman, el 26% es regular y solo el 13% de las respuestas indican que son eficientes.

En cuanto a los procedimientos de cobranza en la etapa judicial en la empresa Corporación La Baratuta E.I.R.L en el periodo 2014. Se obtuvo 30 respuestas (ver anexo N°05).

TABLA N°03: PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA JUDICIAL

ETAPA JUDICIAL	FRECUENCIA ABSOLUTA DE RESPUESTAS CANT.	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA
MUY ALTO	0	0	0
ALTO	1	3	1
REGULAR	3	10	4
BAJO	7	23	11
MUY BAJO	19	63	30
TOTAL	30	100	

Fuente: Elaboración propia

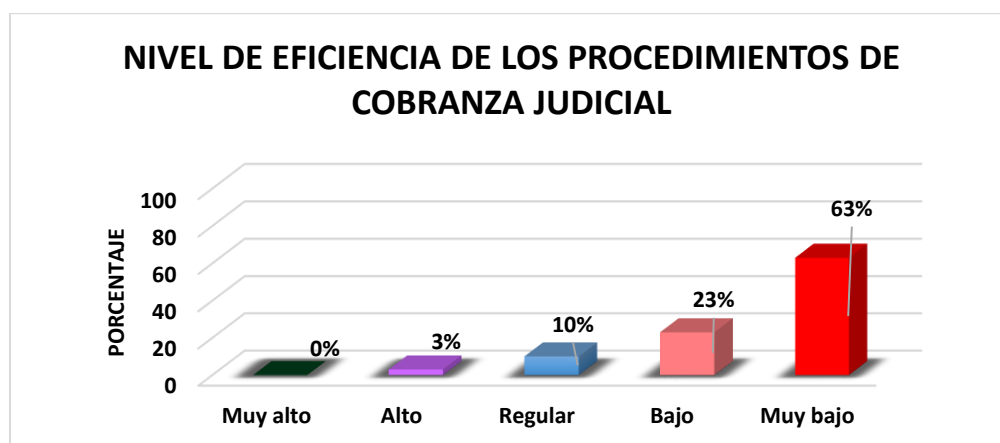


GRÁFICO N°03

Fuente: Elaboración propia

La tabla y gráfico N°03 muestra que los procedimientos de cobranza en la etapa pre-judicial son deficientes puesto que el 63 y 23% así lo confirman, el 10% es regular y solo el 3% de las respuestas indican que son eficientes.

Se realizó un análisis de la información financiera de la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L. en función a los ratios de rentabilidad planteados en la teoría de Apaza M. para ello se realizó la tabla y gráfico N°04.

TABLA N°04: VARIACIÓN DE LA RENTABILIDAD EN EL AÑO 2013 - 2014

RATIOS FINANCIEROS		
	AÑO 2013	AÑO 2014
$RENTABILIDAD\ SOBRE\ LAS\ VENTAS = \frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS}$	6.27	1.93
$RENTABILIDAD\ SOBRE\ LOS\ ACTIVOS = \frac{UAI}{TOTAL\ DE\ ACTIVOS}$	8.83	3.07
$RENTABILIDAD\ SOBRE\ EL\ PATRIMONIO = \frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO}$	8.65	5.08

Fuente: Elaboración Propia

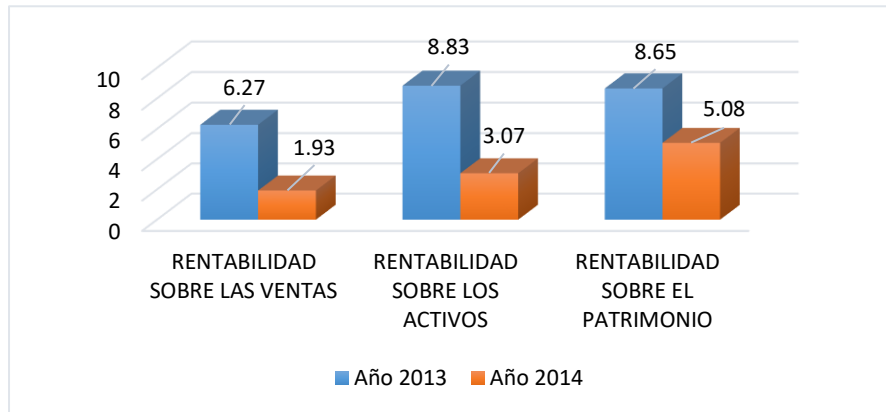


GRÁFICO N°04: VARIACIÓN DE LA RENTABILIDAD

Fuente: Elaboración Propia

La empresa ha obtenido una disminución en la rentabilidad obtenida por cada S/.1.00 (Un Nuevo Sol) vendido de 6.27% en el 2013 a 1.93% en el año 2014.

Por otro lado los activos de la empresa durante el año 2013 generaron una rentabilidad de 8.83% en cambio en el año 2014 este porcentaje se redujo a 3.07%

El patrimonio de la empresa durante el año 2013 generó una rentabilidad del 8.65% disminuyendo a 5.08% para el año 2014.

Influencia de los procedimientos de cobranza en la rentabilidad de la empresa Corporación La Baratuta E.I.R.L en el periodo 2014.

TABLA N°05: PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA

PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA	RESPUESTAS	%
MUY ALTO	22	6
ALTO	57	16
REGULAR	79	22
BAJO	122	34
MUY BAJO	80	22
TOTAL	360	100

Fuente: Elaboración propia

TABLA N°06: RATIOS DE RENTABILIDAD

RATIOS DE RENTABILIDAD	2013	2014
RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS	6.27	1.93
RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS	8.83	3.07

Fuente: *Elaboración propia*

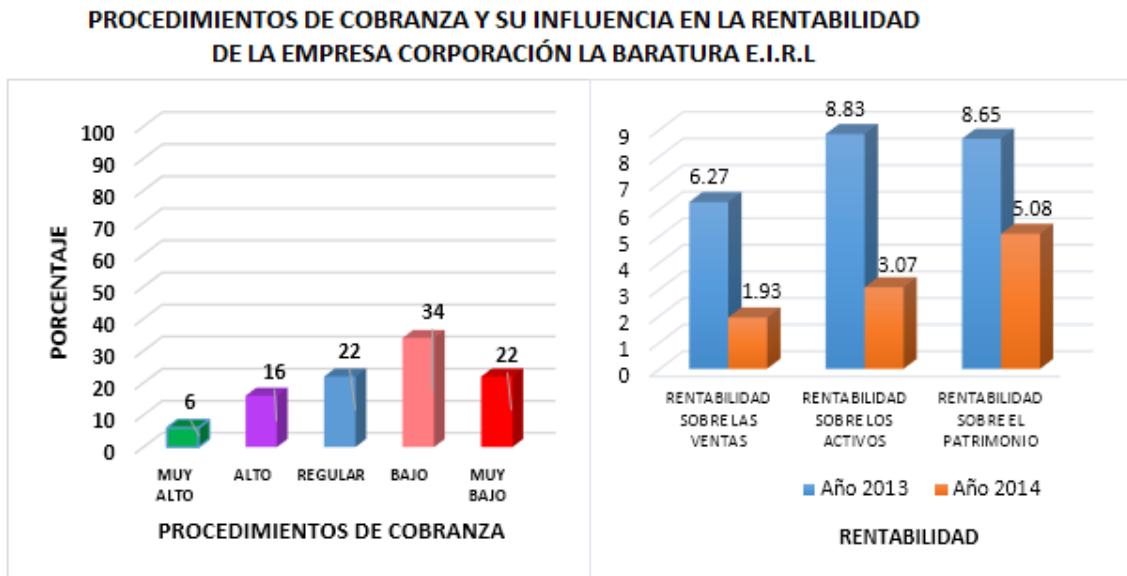


GRÁFICO N°05

Fuente: *Elaboración propia*

En el gráfico N°05 se aprecia que mantener procedimientos de cobranza inadecuados influye de manera negativa en la rentabilidad de la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L.

4.3. Discusión de resultados

Los procedimientos de cobranza en la etapa de persuasión utilizados por la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L. con mayor frecuencia son las llamadas telefónicas y el envío de cartas de recordatorio esto se debe a que el personal encargado de la cobranza no conoce todos los procedimientos efectivos para la recuperación de los créditos otorgados.

Generalmente es más sencillo y rápido realizar llamadas telefónicas y enviar cartas de recordatorio por medio del correo electrónico, además de que ellos fueron contratados no

solo para dedicarse al cobro sino a otras actividades administrativas esto conlleva a que no realicen eficientemente las cobranzas.

Por su parte **Estevez (2005)**, menciona que para que realmente la cobranza sea efectiva se requiere conocer y aplicar procedimientos adecuados como las cartas estas deben ser breves, con buena puntuación evitando las frases muy comunes y evitando el sarcasmo; carta certificada es un buen medio que asegura que el deudor reciba el requerimiento ya que se realiza mediante un courier ; visita personal, tiene dos formas de realizarse visitando al deudor o atendiendo al deudor en las oficinas de la empresa, durante la entrevista tener en cuenta que el impacto del mensaje está conformado el 7% por la palabra, 38% por la voz y 55% por el lenguaje no verbal (postura y gestos), para esto se debe evitar discusiones inútiles u ofensas ya que esto perjudica la relación con el cliente, responder adecuadamente a cada excusa, en caso de obtener el pago evitar superagradecer, no mostrar aire de suficiencia pero no se debe mostrar indiferencia; las llamadas telefónicas, para que produzcan efectos positivos se debe buscar el momento oportuno para hacerlo, ser breve, cortés y usar adecuadamente la voz.

En síntesis, los resultados obtenidos que se encuentran establecidos en base a la teoría resultan ser deficientes porque no se está realizando como debería ser.

En la etapa pre-judicial la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L. casi nunca realiza la refinanciación y reestructuración esto se debe a que no se obtienen resultados positivos por parte del cliente ya que no realizan un estudio de la situación financiera del deudor y de sus codeudores, no obtienen información de las centrales de riesgo antes de entregar un crédito, además no solicitan garantías para asegurar el pago.

El hecho de que el cliente no pague su deuda genera pérdida de tiempo y dinero a la empresa, lo que ocasiona que no cuente con liquidez para cumplir con sus obligaciones inmediatas.

Según **Estevez (2005)** con estos procedimientos de cobranza se busca el pago de la deuda y con ello la puesta al día del deudor para continuar haciéndolo objeto de crédito, pero se insiste más en la recuperación de la deuda que en la recuperación del deudor, se

debe realizar con los deudores a quienes se les cobró persuasivamente sin resultados positivos, que teniendo la capacidad se resisten a pagar.

Refinanciar la deuda.- este procedimientos se debe realizar solo si existan bases muy ciertas de que el deudor contará con los recursos necesarios para ponerse al día en la fecha acordada.

Reestructurar la deuda.- para que este procedimiento sea eficaz se tiene que realizar un estudio de la situación financiera del deudor y de sus codeudores. Esto incluye: capacidad de pago y solvencia, liquidez cobertura e idoneidad de las garantías, información financiera actualizada y documentada de las centrales de riesgo, antecedentes comerciales y crediticios del deudor.

En síntesis, los resultados obtenidos que se encuentran establecidos en base a la teoría resultan ser muy deficientes y algunos aspectos contrarios a lo estipulado.

La empresa no utiliza los procedimiento de cobranza judicial ya que es un proceso costoso, engorroso y muchas veces con pocas posibilidades de éxito y porque la mayoría de clientes de la empresa forman parte del grupo de amistades del Gerente General, ocasionando que sea más difícil ejecutar la demanda judicial esto conlleva a que el cliente siga retrasando el pago de la deuda o simplemente no la pague.

Estevez menciona que este procedimiento busca el pago de una obligación mediante su ejecución forzada. Se realiza mediante el proceso ejecutivo.

Debe iniciarse cuando la obligación cumple el límite de días permitido y hayan agotado todos los medios de la cobranza tanto persuasiva como la pre – judicial cuando se comprueba que el deudor es de mala fe y cuando se tiene conocimiento que el deudor o los codeudores se encuentren en procesos concursales (quiebra).

Si la deuda no se paga o no se llega a un acuerdo, se procede al embargo nominal de bienes o especies.

En síntesis, Corporación la Baratura no toma la decisión de acudir a la acción judicial ya que corre el riesgo de que su imagen se vea afectada no pudiendo lograr sus objetivos planteados.

Para la presente investigación se analizaron los EEFF de la empresa con la finalidad de evaluar la evolución de la rentabilidad en los 2 últimos años, en tal sentido los resultados arrojados en base a la aplicación de ratios mostraron inestabilidad ya que sus activos y patrimonio no generan la rentabilidad esperada por el propietario esto como resultados de la deficiente aplicación de los procedimientos de cobranza.

Zamora, La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. Una empresa es rentable cuando permita obtener un adecuado retorno sobre la inversión para los accionistas y apoye a la empresa a realizar su misión.

Se pudo determinar que los procedimientos de cobranza en general son deficientes debido a que es casi frecuente en la empresa no enviar cartas certificadas y de recordatorio a las empresas que presentan un cuadro moroso, asimismo la empresa no realiza visitas personales frecuentemente a sus clientes, generalmente realizan sus cobros mediante llamadas telefónicas muchas veces sin éxito ya que los clientes tienden a no responder las llamadas o simplemente apagan el celular o dejan el teléfono mal colgado, lo cual hace que la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L. al no tener personal dedicado específicamente a esta labor dejen de insistir en el cobro de sus deudas por las diferentes responsabilidades que tienen por cumplir y en muchas oportunidades el cliente a fin de no realizar el pago se declara en quiebra y no paga sus obligaciones.

La empresa cuenta con clientes que se encuentran en procesos legales o que están incapacitados para ser objetos de crédito sin embargo no insiste a fin de no generar costos adicionales a este proceso, todo esto causa que la rentabilidad sea deficiente.

De acuerdo con **Perdomo (1997),**

Son decisiones básicas para determinar y evaluar los procedimientos que sigue una empresa para cobrar a su vencimiento las cuentas a cargo de clientes:

- En la primera semana de vencida la factura se le hace un llamado al cliente,
- A los 15 días se le envía un recordatorio amable,
- A los 30 días un nuevo recordatorio más enérgico, y
- Durante el mes siguiente se puede gestionar la cobranza a través de un representante de la empresa.
- Si el cliente no liquida su adeudo, éste debe turnarse al departamento legal para su cobro.

El proceso de cobro puede ser costoso pero se requiere de firmeza para no prolongar la gestión de cobro y reducir al máximo las pérdidas por cuentas incobrables. Cuando los clientes conocen sobre la firmeza de la empresa para aplicar la política establecida, generalmente cumplen sus compromisos con más oportunidad.

Debe tomarse en cuenta el costo de la cobranza tramitada a través de procedimientos legales o con arreglos a que se puedan llegar para que el cliente liquide su adeudo. Los costos de morosidad son altos, además inmovilizan recursos que tienen un costo de oportunidad y que podrían estar generando beneficios en otra parte de la estructura financiera de la empresa. En mercados altamente competitivos cuando la oferta es mayor a la demanda, se puede llegar fácilmente a una cartera vencida que puede llevar a la empresa a pérdidas considerables.

Un incremento en los gastos de cobranza debe de reducir la inversión de Cuentas por Cobrar y los gastos por cuentas incobrables aumentando así las utilidades y por ende la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Los procedimientos de cobranza en la etapa de persuasión son: Carta de recordatorio, correos electrónicos, y llamadas telefónicas.

Estos procedimientos son deficientes ya que solo algunas veces se envían cartas de recordatorio a sus clientes sin la orden del Gerente General, los encargados de cobranza no son personas capacitadas en el área, todos estos factores influyen a que exista un bajo índice de recuperación de los créditos otorgados.

En nuestra investigación se pudo determinar que los procedimientos de cobranza en la etapa pre – judicial son la refinanciación y reestructuración de la deuda, estos son deficientes ya que Corporación la Baratura E.I.R.L. casi nunca los realiza ya que por lo general el cliente no cumple con pagar en el nuevo plazo concedido, además no realizan un estudio de la situación financiera del cliente, no consultan a las centrales de riesgo ni se analiza la capacidad de pago del deudor y/o codeudor.

Corporación la Baratura no utiliza el procedimiento de cobranza judicial ya que es un procedimiento muy costoso y difícilmente se obtiene buenos resultados.

La rentabilidad de la empresa disminuyó significativamente para el año 2014 con relación al año 2013, esto porque se entregó créditos sin hacer un previo análisis a los clientes por lo tanto, no se pudo recuperar las cuentas por cobrar durante ese año.

Los procedimientos de cobranza en general son deficientes e influyen negativamente en la rentabilidad de la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L.

5.2. Recomendaciones

Se sugiere que la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L. utilice todos los procedimientos de cobranza que menciona Estévez en su teoría, capacitar al personal encargado de cobranzas, además de establecer políticas de descuento por pronto pago para que el cliente esté estimulado a pagar antes.

Se recomienda que de no tener éxito con la cobranza persuasiva se brinde las facilidades de pago a los clientes a través de la refinanciación y reestructuración de la deuda, para ello se debe realizar un estudio de la situación financiera del cliente, consultar a las

centrales de riesgo y analizar la capacidad de pago del deudor y/o codeudor, de esta manera se evita que se incremente el índice de morosidad y la incapacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Se aconseja confeccionar un título de garantía comercial, puede ser una letra de cambio, un pagaré o algún documento legal que permita eventualmente cobrar judicialmente la cuenta.

Se sugiere realizar un análisis de la situación financiera del cliente, si este tiene capacidad de pago hay que emplear procedimientos de cobro enérgicos. No debe concederse más crédito a un cliente que deje de cumplir sólo porque se pensó que era un riesgo aceptable

Se propone intensificar el control interno de todos los procedimientos de cobranza para velar por un mejor manejo de los cobros y que estos retornen a tiempo, que se prepare un reporte mensual al gerente general sobre los rendimientos que se están obteniendo, además deben puntualizar los logros obtenidos y/o inconvenientes que pudieran mejorarse de esta manera se obtendrá la rentabilidad esperada por el propietario de la empresa.

5.3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Apaza, M. M. (1° edición). (2007). Formulación, Análisis e Interpretación de Estados Financieros Concordado con las NIFs y NICs. Lima- Perú: Instituto Pacifico SAC.
- Calderón, J. G. (2008). Estados financieros. Lima –Perú: Editorial pacífico.
- Hernández, S. R. (2010). Metodología de la investigación. México: MC Grau Hill Editorial.

Tesis

- Baltodano, R. (2012). Tesis titulada *“las políticas de crédito en el riesgo crediticio y su incidencia en la rentabilidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana”*.Chepén.
- Heredia, M. (2013). Tesis titulada *“propuesta para la creación de un departamento de crédito y cobranza, para la empresa Maqtaco Construcciones Cia. Ltda, basado en auditoria de gestión con enfoque al informe coso”*.Ecuador.
- Otto, B. (2011). Tesis titulada *“modelo de gestión financiera y reducción de la morosidad en el departamento financiero de la empresa Eléctrica Riobamba S.A”* .Chimborazo – Ecuador.
- Paiva, F. (2011). Tesis titulada *“control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa Cobros del Norte S.A”*.Nicaragua.
- Parrales,C. (2013).Tesis titulada *“Análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos del lece-Guayaquil y propuesta de mecanismos de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas”*. Ecuador.
- Tincopa (2008). tesis titulada *“el desarrollo de un control de inventarios para mejorar la rentabilidad de la empresa Book Center S.A.C.”* Trujillo.
- Aguilar, V. (2012). tesis titulada *“Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista corporación petrolera S.A.C - año 2012”* Lima.
- Rengifo, M. (2011). Tesis denominada *“el crédito y la rentabilidad de las microempresas comerciales”*. Tarapoto.

- Tafur, L. (2013). Tesis titulada *“Evaluación de las políticas de créditos y cobranzas y su efecto en la liquidez de la empresa Poliplast E.I.R.L.”* Tarapoto.
- Vásquez, P. (2012). Tesis titulada *“las técnicas de cobranza y su influencia en la reparación de la cartera de alto riesgo de la caja Maynas S.A.* Yurimaguas.
- Ríos, J. (2013). Tesis titulada *“evaluación de la gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Zapatería Yuli”*. Tarapoto.
- Príncipe, J. (2014). tesis titulada *“control de activos fijos y su relación en la rentabilidad de las empresas constructoras”*. Tarapoto.
- Arévalo, P. (2014). tesis titulada *“control de inventarios y su incidencia en la rentabilidad en la empresa Supermercados la Inmaculada S.A.C. periodo 2014”* Tarapoto.

Artículo

- Estevez M, (2005).*La recuperación de la cartera.* Panamá.

Páginas Web

- Melinkoff, R (1990), (p. 28).
<http://uproanalysisdesist.blogspot.pe/2008/03/procedimientos.html>
- Alcalá Zamora
<http://www.monografias.com/trabajos14/juiciodefinitivo/juiciodefinitivo.shtml>.
- Ettinger y Golieb (15 feb. 2013)
http://repositorio.untecs.edu.pe/bitstream/UNTELS/119/1/Rivas_Juan_Trabajo_de_InvestigacionB_2015.pdf
- Doc. Jorge Buero, “Gerencia y control de crédito y cobranzas
<http://crediriesgo.blogspot.pe/2010/04/procedimientos-y-tecnicas-de-cobranzas.html>

ANEXOS

ANEXO N°01: ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES

PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA						
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
ETAPA DE PERSUACIÓN						
Carta de recordatorio						
1	¿Con qué frecuencia se envían cartas recordatorias a los clientes?					
2	¿Tres días después de vencido el plazo se envían cartas recordatorias?					
3	¿Con qué frecuencia la gerencia informa sobre la cantidad de cartas máximas a enviar a un cliente para realizar el cobro?					
4	¿Con qué frecuencia se obtiene respuestas a las cartas enviadas?					
Carta Certificada						
5	¿Con qué frecuencia se envían cartas certificadas a los clientes?					
6	¿Se obtienen mejores resultados con el envío de cartas certificadas?					
Correo Electrónico						
7	¿Es necesario una orden de gerencia para enviar correos electrónicos?					
8	¿Con qué frecuencia se envían correos electrónicos a los clientes?					
9	¿Se obtiene respuesta a todos los correos enviados?					
10	¿Se lleva un control de todos los correos enviados a los clientes?					
Visita Personal						
11	¿Realiza visitas frecuentes a los clientes que no efectúan el pago en el tiempo establecido?					
12	¿El que realiza la visita personal es una persona capacitada en cobranza?					
13	¿Se lleva un historial de las visitas realizadas a cada cliente?					
Llamadas Telefónicas						
14	¿Con qué frecuencia se realizan llamadas telefónicas a los clientes que se retrasaron en sus pagos?					

15	¿En caso de que el cliente tenga una buena excusa, se amplía el periodo de pago?					
16	¿La gerencia decide quién es la persona que realiza las llamadas?					
ETAPA PRE-JUDICIAL						
Refinanciar La Deuda						
17	¿La refinanciación de la deuda permite a la empresa recuperar el valor de los créditos otorgados?					
18	¿El cliente cumple con los plazos establecidos para pagar la deuda refinanciada?					
Reestructurar La Deuda						
19	¿Se realizan llamadas telefónicas para informar al cliente que de no cancelar la deuda se estarán tomando medidas drásticas?					
20	¿Con qué frecuencia se realiza un estudio de la situación financiera del deudor y de sus codeudores?					
21	¿Consulta a las centrales de riego para ver la situación financiera del deudor?					
22	¿Conoce los antecedentes comerciales crediticios del deudor?					
ETAPA JUDICIAL						
Demanda Ejecutiva						
23	¿Con qué frecuencia han realizado Demandas Judiciales?					
24	¿Con qué frecuencia se realiza embargos?					
RENTABILIDAD						
RATIOS DE RENTABILIDAD						
25	¿El cobro mediante cartas ha contribuido con el mejoramiento de la rentabilidad?					
26	¿El cobro mediante llamadas telefónicas ha mejorado la rentabilidad?					
27	¿Recurrir a instancias judiciales incrementó la rentabilidad?					
28	¿Los procedimientos de cobranza aplicados por la empresa ha incrementado la rentabilidad?					

ANEXO N°02 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DEL PROYECTO: “Evaluación De Los Procedimientos De Cobranza Y Su Influencia En La Rentabilidad De La Empresa Corporación La Baratura E.I.R.L Tarapoto Periodo 2014”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIEMENSIONES	INDICADORES	
<p>Problema General</p> <p>¿Cuáles son los Procedimientos de cobranza y cómo influye en la rentabilidad de la empresa Corporación La Baratura EIRL periodo 2014?</p> <p>Problemas específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son los procedimientos de cobranza en la etapa de persuasión? - ¿Cuáles son los procedimientos de cobranza en la etapa prejudicial? - ¿Cuáles son los procedimientos de cobranza en la etapa judicial? - ¿Cómo es la rentabilidad de la empresa Corporación La Baratura E.I.R.L En el Periodo 2014? - ¿Cómo influye los procedimientos de cobranza en la rentabilidad de la empresa Corporación La Baratura E.I.R.L En el Periodo 2014? 	<p>Objetivo General</p> <p>Conocer los procedimientos de cobranza y su influencia en la rentabilidad de la empresa Corporación la Baratura EIRL periodo 2014.</p> <p>3.2. Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer los procedimientos de cobranza en la etapa de persuasión en la empresa Corporación La Baratura E.I.R.L en el periodo 2014. 2. Saber cuáles son los procedimientos de cobranza en la etapa prejudicial en la empresa Corporación La Baratura E.I.R.L en el periodo 2014. 3. Conocer cuáles son los procedimientos de cobranza en la etapa judicial en la empresa Corporación La Baratura E.I.R.L en el periodo 2014. 4. Analizar la rentabilidad de la empresa Corporación La Baratura E.I.R.L en el Periodo 2014. 5. Establecer la influencia de los procedimientos de cobranza en la rentabilidad de la empresa Corporación La Baratura E.I.R.L en el periodo 2014. 	<p>Hipótesis General</p> <p>Los procedimientos de cobranza son deficientes e influyen de manera negativa en la rentabilidad de la empresa Corporación la baratura E.I.R.L.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los procedimientos de cobranza en la etapa de persuasión de la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L. son deficientes. - Los procedimientos de cobranza en la etapa prejudicial de la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L. son eficientes. - Los procedimientos de cobranza en la etapa judicial de la empresa Corporación la Baratura E.I.R.L. son deficientes. - La rentabilidad de la empresa Corporación La Baratura E.I.R.L en el periodo 2014 fue positiva <p>Los procedimientos de cobranza influyen de manera negativa en la rentabilidad de la empresa Corporación La Baratura E.I.R.L en el periodo 2014</p>	<p>Variable independiente</p> <p>Procedimientos de cobranza.</p>	<p>Persuasión</p>	<ul style="list-style-type: none"> Carta de recordatorio Carta certificada Correos electrónicos Visita personal Llamadas telefónicas 	
				<p>Prejudicial</p>	<p>Refinanciar la deuda</p> <p>Reestructurar la deuda</p> <ul style="list-style-type: none"> Estudio de la situación financiera del deudor Liquidez e idoneidad de las garantías Información actualizada y documentada de las centrales de riesgo -Antecedentes comerciales y crediticios del deudor. 	
				<p>Judicial</p>	<ul style="list-style-type: none"> Demanda Ejecutiva 	
				<p>Variable dependiente:</p> <p>Rentabilidad</p>	<p>Ratios de Rentabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad sobre las ventas (ROS) Rentabilidad sobre los Activos (ROA) Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

ANEXO N° 03: PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA PERSUASIVA

ETAPA DE PERSUACIÓN		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		TOTAL	
		N.P.	%	N.P.	%	N.P.	%	N.P.	%	N.P.	%	N.P.	%
p1	¿Con qué frecuencia se envían cartas recordatorias a los clientes?	0	0%	2	13%	9	60%	3	20%	1	7%	15	100%
p2	¿Cada tres días después de vencido el plazo se envían cartas recordatorias?	1	7%	5	33%	1	7%	6	40%	2	13%	15	100%
p3	¿Con qué frecuencia la gerencia informa sobre la cantidad de cartas máximas a enviar a un cliente para realizar el cobro?	1	7%	1	7%	3	20%	6	40%	4	27%	15	100%
p4	¿Con qué frecuencia se obtiene respuestas a las cartas enviadas?	0	0%	2	13%	6	40%	5	33%	2	13%	15	100%
p5	¿Con qué frecuencia se envían cartas certificadas a los clientes?	0	0%	2	13%	1	7%	7	47%	5	33%	15	100%
p6	¿Se obtienen mejores resultados con el envío de cartas certificadas?	0	0%	0	0%	2	13%	8	53%	5	33%	15	100%
p7	¿Es necesario una orden de gerencia para enviar correos electrónicos?	1	7%	3	20%	3	20%	3	20%	5	33%	15	100%
p8	¿Con qué frecuencia se envían correos electrónicos a los clientes?	3	20%	5	33%	2	13%	3	20%	2	13%	15	100%
p9	¿Se obtiene respuesta a todos los correos enviados?	1	7%	0	0%	5	33%	3	20%	6	40%	15	100%
p10	¿Se lleva un control de todos los correos enviados a los clientes?	1	7%	3	20%	3	20%	5	33%	3	20%	15	100%
p11	¿Realiza visitas frecuentes a los clientes que no efectúan el pago en el tiempo establecido?	3	20%	5	33%	2	13%	5	33%		0%	15	100%
p12	¿El que realiza la visita personal es una persona capacitada en cobranza?	0	0%	2	13%	6	40%	6	40%	1	7%	15	100%
p13	¿Se lleva un historial de las visitas realizadas a cada cliente?	0	0%	4	27%	4	27%	2	13%	5	33%	15	100%
p14	¿Con qué frecuencia se realizan llamadas telefónicas a los clientes que se retrasaron en sus pagos?	7	47%	4	27%	0	0%	3	20%	1	7%	15	100%
p15	¿En caso de que el cliente tenga una buena excusa, se amplía el periodo de pago?	3	20%	4	27%	2	13%	2	13%	4	27%	15	100%
p16	¿La gerencia decide quién es la persona que realiza las llamadas?	1	7%	2	13%	4	27%	4	27%	4	27%	15	100%
TOTAL		22		44		53		71		50		240	

ANEXO N° 04: PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA EN LA ETAPA PRE- JUDICIAL

ETAPA PRE- JUDICIAL		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		TOTAL	
		N.P.	%	N.P.	%	N.P.	%	N.P.	%	N.P.	%	N.P.	%
p17	¿Se realiza la refinanciación de las deudas?	0	0%	0	0%	6	40%	9	60%	0	0%	15	100%
p18	¿El cliente cumple con los plazos establecidos para pagar la deuda refinanciada?	0	0%	4	27%	4	27%	7	47%	0	0%	15	100%
p19	¿Se realizan llamadas telefónicas para informar al cliente que de no cancelar la deuda se estarán tomando medidas drásticas?	0	0%	4	27%	5	33%	4	27%	2	13%	15	100%
p20	¿Con qué frecuencia se realiza un estudio de la situación financiera del deudor y de sus codeudores?	0	0%	1	7%	1	7%	8	53%	5	33%	15	100%
p21	¿Consulta a las centrales de riesgo para ver la situación financiera del deudor?	0	0%	2	13%	2	13%	9	60%	2	13%	15	100%
p22	¿Conoce los antecedentes comerciales crediticios del deudor?	0	0%	1	7%	5	33%	7	47%	2	13%	15	100%
TOTAL		0		12		23		44		11		90	

ANEXO N° 05: PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA EN LA ETAPA JUDICIAL

ETAPA JUDICIAL		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		TOTAL	
		N.P.	%	N.P.	%	N.P.	%	N.P.	%	N.P.	%	N.P.	%
1	¿Con que frecuencia han realizado Demandas Judiciales?	0	0%	1	7%	3	20%	5	33%	6	40%	15	100%
2	¿Con qué frecuencia se realiza embargos?	0	0%	0	0%	0	0%	2	13%	13	87%	15	100%
TOTAL		0		1		3		7		19		30	

ANEXO N° 06: RENTABILIDAD

RENTABILIDAD													
RATIOS DE RENTABILIDAD		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		TOTAL	
		N.P.	%	N.P.	%	N.P.	%	N.P.	%	N.P.	%	N.P.	%
1	¿El cobro mediante cartas ha contribuido con el mejoramiento de la rentabilidad?	0	0%	0	0%	0	0%	2	13%	13	87%	15	100%
2	¿El cobro mediante llamadas telefónicas ha mejorado la rentabilidad?	10	67%	3	20%	2	13%	0	0%	0	0%	15	100%
3	¿Recurrir a instancias judiciales incrementó la rentabilidad?	0	0%	0	0%	1	7%	10	67%	4	27%	15	100%
4	Los procedimientos de cobranza aplicados por la empresa ha incrementado la rentabilidad?	1	7%	5	33%	6	40%	3	20%	0	0%	15	100%
TOTAL		11		8		9		15		17		60	

ANEXO N°07: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2013

CORPORACIÓN LA BARATURA E.I.R.L

JR. 1 DE MAYO N° 630 - MORALES

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

(Expresado En Nuevos Soles)

	VALOR HISTÓRICO		VALOR HISTÓRICO
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo Y Equivalentes De Efectivo	236,695.00	Sobregiro Bancario	
Inversiones Al Valor Razonable		Trib, Contrap, Y Aport, SI SP Y De Salud Por Pagar	10,568.00
Cuentas Por Cobrar Comerciales – Terceros	86,080.00	Remuneraciones Y Partic. Por Pagar	0.00
Estimaciones Cuentas Por Cobrar Dudosa Mercaderías	545,498.00	Cuentas Por Pagar Comer- Terceros	185,291.00
Productos Terminados		Cuentas Por Pagar Accionistas, Directores Y Gerentes	
Productos En Proceso		Cuentas Por Pagar Diversas	
Materias Primas Y Auxiliares		Obligaciones Financieras	58,715.00
Envases Y Embalajes		Total Pasivo Corriente	<u>254,574.00</u>
Existencias Por Recibir		Pasivo No Corriente	
Desvalorizacion De Existencias		Obligaciones Financieras a largo plazo	171,538.00
Activos No Ctes Mantenedidos Para La Venta		Provisiones	
Otros Activos Corrientes	75,218.00	Pasivo Diferido	
Total Activo Corriente	<u>943,491.00</u>	Total Pasivo No Corriente	<u>171,538.00</u>
Activo No Corriente		TOTAL PASIVO	<u>426,112.00</u>
Inmuebles Maquinaria Y Equipo	569,458.00	PATRIMONIO	
Depreciación	-32,347.00	Capital	56,344.00
Otros Activos No Corrientes		Reservas	5,635.00
Total Activo No Corriente	<u>537,111.00</u>	Resultados Acumulados	901,333.00
		Resultados Del Ejercicio	91,178.00
		TOTAL PATRIMONIO	<u>1,054,490.00</u>
TOTAL ACTIVO	<u>1,480,602.00</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>1,480,602.00</u>

Tarapoto, Enero del 2014

ANEXO N°08: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2014

CORPORACIÓN LA BARATURA E.I.R.L
 JR. 1 DE MAYO N° 630 - MORALES
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014
 (Expresado En Nuevos Soles)

	VALOR HISTÓRICO			VALOR HISTÓRICO
ACTIVO		PASIVO		
Activo corriente		Pasivo Corriente		
Efectivo Y Equivalentes De Efectivo	446,612.00	Sobregiro Bancario		
Inversiones Al Valor Razonable		Trib, Contrap, Y Aport, SI SP Y De Salud Por Pagar		22,330.00
Cuentas Por Cobrar Com – Terc.	440,025.00	Remuneraciones Y Partic. Por Pagar		
Serv. Y otros contratados por anticiado	51,430.00	Cuentas Por Pagar Comer - Terceros		927,806.00
Estimaciones Cuentas Por Cobrar Dudosa	0.00	Cuentas Por Pagar Accionistas,		
Mercaderías	726,420.00	Directores Y Gerentes		
Productos Terminados		Cuentas Por Pagar Diversas		46505
Productos En Proceso		Total Pasivo Corriente		<u>996,641.00</u>
Materias Primas Y Auxiliares		Pasivo No Corriente		
Envases Y Embalajes		Obligaciones Financieras		330,228.00
Existencias Por Recibir		Provisiones		
Desvalorización De Existencias		Pasivo Diferido		
Activos No Ctes Mantenedos Para La Venta		Total Pasivo No Corriente		<u>330,228.00</u>
Otros Activos Corrientes	118,522.00	TOTAL PASIVO		<u>1,326,869.00</u>
Total Activo Corriente	<u>1,783,009.00</u>	PATRIMONIO		
Activo No Corriente		Capital		56,344.00
Inmuebles Maquinaria Y Equipo	529,315.00	Reservas		5,635.00
Depreciación	-22,143.00	Resultados Acumulados		852,385.00
Otros Activos No Corrientes		Resultados Del Ejercicio		48,948.00
Total Activo No Corriente	<u>507,172.00</u>	TOTAL PATRIMONIO		<u>963,312.00</u>
TOTAL ACTIVO	<u>2,290,181.00</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>2,290,181.00</u>

Tarapoto, Enero del 2015

ANEXO N° 09: ESTADO DE RESULTADOS 2013

CORPORACIÓN LA BARATURA E.I.R.L

JR. 1 DE MAYO N° 630 - MORALES

ESTADO DE RESULTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

(Expresado En Nuevos Soles)

	IMPORTE
Ventas Netas o ingresos por servicios	1,454,596.00
(-) Descuentos, rebajas y bon. concedidas	-
Ventas Netas	1,454,596.00
(-) Costo de ventas	-1,023,328.00
Resultado Bruto	431,268.00
(-) Gastos de Venta	-246,435.00
(-) Gatos de administración	-19,511.00
Resultado de Operación	165,322.00
(-) Gastos financieros	-34,543.00
(+) Ingresos financieros	-
(+) Otros Ingresos	-
(-) Otros Gastos	-
Resultado antes de participaciones e impuestos	130,779.00
(-) Impuesto a la Renta	-39,601.00
Resultado del Ejercicio	91,178.00

ANEXO 10: ESTADO DE RESULTADOS 2014

CORPORACIÓN LA BARATURA E.I.R.L

JR. 1 DE MAYO N° 630 - MORALES

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

(Expresado En Nuevos Soles)

	IMPORTE
Ventas Netas o ingresos por servicios	2,538,992.00
(-) Descuentos, rebajas y bon. concedidas	-
Ventas Netas	2,538,992.00
(-) Costo de ventas	-1,946,483.00
Resultado Bruto	592,509.00
(-) Gastos de Venta	-82,139.00
(-) Gatos de administración	-432,047.00
Resultado de Operación	78,323.00
(-) Gastos financieros	-47,125.00
(+) Ingresos financieros	-
(+) Otros Ingresos	53,568.00
(-) Otros Gastos	-
Resultado antes de participaciones e impuestos	84,766.00
(-) Impuesto a la Renta	-35,818.00
Resultado del Ejercicio	48,948.00