

UNIVERSIDAD PARTICULAR DE CHICLAYO
ESCUELA DE POST GRADO



**PROPUESTA Y APLICACIÓN DE UN PLAN DE
CAPACITACIÓN EN TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA
DISTRIBUCIONES M. OLANO SAC, DURANTE EL
PERIODO 2015**

TESIS

**Para Obtener el Grado Académico de Magister en Administración
de Negocios**

AUTOR:

CPC. Wilmer Chinchay Díaz

ASESOR:

Dr. Heyner Yuliano Marquez

JAÉN – PERÚ
2015

**UNIVERSIDAD PARTICULAR DE CHICLAYO
ESCUELA DE POST GRADO**



**PROPUESTA Y APLICACIÓN DE UN PLAN DE
CAPACITACIÓN EN TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA
DISTRIBUCIONES M. OLANO SAC, DURANTE EL
PERIODO 2015**

TESIS

**Para Optar el Grado Académico de Magister en Administración
de Negocios**

AUTOR:

CPC. Wilmer Chinchay Díaz

ASESOR:

Dr. Heyner Y. Márquez Yauri.

**JAÉN – PERÚ
2015**

**PROPUESTA Y APLICACIÓN DE UN PLAN DE
CAPACITACIÓN EN TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA
DISTRIBUCIONES M. OLANO SAC, DURANTE EL
PERIODO 2015**

**Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Magister
en Administración de Negocios**

**Cpc. Wilmer Chinchay Diaz
AUTOR**

**Dr. Heyner Y. Márquez Yauri.
ASESOR**

Aprobado por el siguiente jurado:

**Dr. Max W. Correa Cabanillas
PRESIDENTE**

**Mg. Dante Supo Rojas
SECRETARIO**

**Mg. Jorge Luis Nava Pereyra
VOCAL**

INDICE	Pág.
DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTO	6
INTRODUCCION	7
RESUMEN	8
ABSTRAC	9
 CAPITULO I: EL PROBLEMA INVESTIGACION	 10
1.1. Realidad Problemática	11
1.2 Planteamiento del Problema	12
1.3 Formulación del Problema	13
1.4 Justificación e Importancia de la Investigación	14
1.5 Objetivo de la Investigación	15
1.5.1. Objetivo General	15
1.5.2. Objetivos Específicos	15
 CAPITULO II: MARCO TEORICO - CIENTIFICO	 16
2.1. Antecedentes de la Investigación	17
2.2. Marco Teórico	21
2.3. Marco Conceptual	42
2.4. Hipótesis	46
2.4.1. Hipótesis General	46
2.4.2. Hipótesis Específica	46
2.5. Identificación de Variables	47
2.6. Operacionalización y definición de las Variables	48
 CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION	 49
3.1. Tipo de Investigación	50
3.2. Diseño de Investigación / Contrastación de la Hipótesis	50
3.3. Población y Muestra	50
3.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación	50
3.5. Análisis de los Datos	52
3.6. Fuentes de Información	52
 CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	 53
4.1. Presentación de los Resultados	54
4.2. Análisis de la Información	67
4.2.1. Análisis Comparativo de los resultados	69
4.3. Diseño de Técnicas y Procedimientos Administrativos	70
4.3.1. Técnicas y Procedimientos Administrativos	70
 CONCLUSIONES	 88
RECOMENDACIONES	89
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	90
ANEXOS	92

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso
Por concederme su sabiduría,
A mi Madre
Que me brinda cada día su apoyo incondicional,
Dedicación para superarme
Ya que es la fuente de inspiración
Posibilitándome lograr mi objetivo:
Magister en Administración de Negocios

Wilmer Chinchay

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera especial a Dios
Todopoderoso creador de todas las cosas,
Por regalarme la vida, la salud, las
Energías e iluminarme en mi camino
De realización profesional.

A la Universidad Particular de Chiclayo
Por ofrecer esta especialización
y permitir
Formar parte de ella y a todos los
Docentes formadores(as) que en todo
Momento fortalecieron mi formación
Con sus sabias enseñanzas, orientando
Nuestra labor contable hacia el
Mejoramiento de la calidad profesional.

Finalmente a todas las personas que
De una u otra manera contribuyeron
Para que el presente trabajo llegue a
Feliz término

INTRODUCCION

El trabajo de Investigación tendrá como unidad de estudio a la Empresa Distribuciones M. Olano SAC, la misma que se dedica a la venta de materiales de construcción en la ciudad de Jaén. Como problema latente es que presentan serios retrasos en la recuperación de las ventas a crédito, no cuentan con técnicas y procedimientos formales para otorgar créditos a sus clientes, por otro lado la administración del departamento de crédito y cobranzas es deficiente, deficiencias que les impide alcanzar sus objetivos de cobranzas y afecta las metas de ventas.

A nivel del personal operativo existe un insuficiente uso de los indicadores financieros, que son aplicables a las solicitudes de crédito. El departamento de créditos y cobranzas cumple un papel importante en la empresa, por lo que la gestión que desarrolle esta es determinante para el crecimiento de la empresa.

El trabajo de investigación denominado Propuesta y Aplicación de un Plan de Capacitación en Técnicas y Procedimientos Administrativos para la Optimización de Crédito y Cobranza de la Empresa Distribuciones M. Olano SAC durante el periodo 2015"; pretende analizar el status de la labor crediticia en la empresa y así de esta manera diseñar y aplicar técnicas y procedimientos que permita una gestión efectiva en la empresa comercializadora Olano en la ciudad de Jaén a partir de enero del 2015; teniendo en cuenta que sus créditos están dirigidos a varios canales del mercado: Retail, Sub Distribuidor, Construcción y Entidades Públicas.

Las técnicas que se utilizaron para el desarrollo de este trabajo de investigación fue la encuesta, entrevista, observación, el análisis de la información y la investigación documental, fundamentalmente será apoyado por los años de experiencia del personal que suscribe.

RESUMEN

La siguiente investigación tiene por objetivo estudiar los aspectos más importantes de la estructura organizativa y procesos internos del área de créditos y cobranzas, analizar la situación crediticia actual, diseñar y aplicar a través de un plan de capacitación las técnicas y procedimientos administrativos para optimizar la gestión del área de créditos y cobranzas de la empresa Distribuciones M. Olano SAC; la misma que ha presentado algunos inconvenientes internos que han afectado el flujo normal de su liquidez durante los años 2011-2014.

El estudio es de tipo explicativo, cuasi-experimental y para la contratación de hipótesis se utilizó el diseño en línea de un solo grupo, con pre y post test.

Dada la naturaleza del estudio se utilizó el muestreo no probabilístico en razón que se decidió trabajar para la muestra con trabajadores elegidos por conveniencia por el investigador en base a una población de 29 trabajadores.

Los resultados que se obtuvieron fue que la empresa en estudio posee un elevado índice de morosidad y que se va cada vez va agudizándose y que esto obedeció a varias causas entre ellas la falta de técnicas y procedimientos administrativos aplicados en la gestión de créditos y cobranzas, así como falta de preparación o capacitación de su personal; teniendo en cuentas los puntos indicados, este estudio está ofreciendo el diseño, aplicación y evaluación de este modelo administrativo para el año 2015, cuya aplicación establecida en el estudio ha permitido optimizar la gestión del área de créditos y cobranzas de la empresa Distribuciones M. Olano SAC. Los resultados de la investigación así lo demuestran, con una mejora de sus indicadores de gestión.

Palabras clave:

Técnicas y procedimientos crediticios, sistema de crédito y cobranza

ABSTRAC

The following research aims to study the most important aspects of the organizational structure and internal processes in the area of credit and collection, analyze the current credit situation, develop and implement technical and administrative procedures to optimize the management of the area of credit and collection of M. Olano company Distribuciones SAC; it has presented some internal problems that have affected the normal flow of liquidity during the years 2011-2014.

The study is of explanatory type, quasi-experimental and hiring the design assumptions used online single group, pre and post test.

Given the nature of the study non-probability sampling because it was decided to work for the sample with 8 workers in a population of 29 that make up the total number of employees of the company was used.

The results obtained was that the company under study has a high delinquency rate and to be ever going to worsen and that this was due to several reasons including lack of technical and administrative procedures in managing credit and collections, and lack of training or staff training; taking into account the points indicated, this study is offering the design, implementation and evaluation of this administrative model for 2015, the application by a training plan established in the study has optimized the management of the area of credit and collection of M. Olano company Distribuciones SAC. The research results prove it, with an improvement in their performance indicators.

Keywords:

Techniques and credit procedures, credit and collection system

CAPITULO I:

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

A nivel mundial, todos los organismos económicos y sus correspondientes sistemas, experimentan la necesidad de resolver los problemas sociales, alimenticios, de salud con créditos cada vez mayores y en épocas conflictivos, tanto de carácter interno (políticas de cada país) como externas (guerras entre países). El crédito, llamado endeudamiento externo con todos los organismos internacionales genera una sensación de dominio por parte de los acreedores las economías locales.

Sin embargo la economía es un sistema que moviliza no solo un sector, sino que determina el comportamiento de poblaciones y acciones políticas. Este comportamiento es repetitivo en el interior de las economías de los países. Cada persona (natural o jurídica) moviliza su accionar comercial a través del crédito. Es aquí donde surge el problema, tanto para los consumidores como para los organismos crediticios: Es identificar la estrategias mas adecuada para evaluar un crédito, garantizando la recuperación del mismo sin incrementar el costo del crédito, y; por el otro, como el usuario o consumidor garantiza la rentabilidad de la inversión de modo que se asegure la devolución del crédito.

Mediante el crédito se hace factible el mejor aprovechamiento económico de aquellas existencias de bienes que no se encuentran en el circuito económico, y cuya expresión monetaria son aquellos importes que como sobrantes de caja, ahorros, etc., son depositados en los bancos y acreditados en cuenta corriente. El sentido económico del crédito reside en que por medio del mismo el aprovechamiento de la existencia económica de bienes es fomentado extraordinariamente, llegando a ser tanto más perfecto cuanto más facilita este crédito una organización bien desarrollada del sistema bancario. Sin dicho crédito quedarían periódicamente improductivas grandes existencias de bienes debido a las oscilaciones de la necesidad de capital que tienen las explotaciones.

La recuperación del crédito genera una situación de tensión tanto interna como externa de cada cliente. Cabe destacar que la cobranza como acto social y económico, ya que comprende un conjunto integrado de modos culturales de acción sobre la naturaleza, necesarios para la producción y la reproducción de las condiciones materiales de existencia de una sociedad. La cobranza es el acto de negociación como un proceso de toma de decisiones

interdependientes, a través del cual el acreedor procurará de manera efectiva y eficiente incidir en la voluntad del deudor, a fin de obtener un acuerdo negociado que permita garantizar el retorno del dinero invertido de manera rápida y segura.

Es en este proceso donde se genera serias dificultades, si no se cuenta con sistemas establecidos que demeritan reducir costos en la cobranza del crédito ejecutado.

La empresa Distribuciones M. Olano SAC se dedica a la venta de materiales de construcción, bajo la condición de ventas al contado y crédito, cuyo negocio está dirigido a los siguientes segmentos del mercado: Sub Distribuidores (Ferreterías), Entidades Públicas (Municipios, Proyectos, Gerencias), Consumidor Final (Constructoras, maestros de obras, personas naturales o jurídicas).

En sus ventas al crédito, actualmente presenta serios retrasos en la recuperación de las ventas a crédito, no cuentan con métodos formales para asignar los límites de crédito adecuado para sus clientes y la administración del departamento de crédito y cobranzas es deficiente, en la toma de decisiones, lo que les impide alcanzar sus objetivos de cobranzas y afecta las metas de ventas.

Actualmente la empresa tiene altos niveles de incobrabilidad y morosidad, no aplican un adecuado análisis de los ratios que determinen los grados de morosidad. No se calcula los riesgos que debe asumir la empresa por concepto de venta al crédito. Insuficiente uso de los indicadores financieros, que son aplicables a las solicitudes de crédito. Costos de los procedimientos de cobranza. Gestión de créditos y cobranzas.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sistema de créditos y cobranzas de la empresa Distribuciones M. Olano SAC es deficiente por cuanto no cuenta con técnicas, procedimientos o políticas que orienten las decisiones y acciones de los responsables del área, esto se refleja en los retrasos en la recuperación de las ventas al crédito, elevados costos en los procedimientos de cobranza, la inexistencia de algún método para asignar los límites de crédito adecuado para sus clientes, los altos niveles de incobrabilidad y de morosidad.

Las técnicas y procedimientos son un conjunto de pautas, herramientas y lineamientos orientados a mejorar los procedimientos de cobranza, evaluación crediticia de los clientes y el otorgamiento de líneas de créditos a los clientes de la empresa. Para el caso de la presente investigación se han elaborado las siguientes técnicas y procedimientos:

- La técnica de las 4 CES del crédito.
- La técnica de los 3 CES (Comités de créditos y cobranzas)
- La técnica del cobrador eficaz James Bond.
- La técnica de análisis de desempeño en la gestión de créditos y cobranzas.
- Procedimientos de créditos y cobranzas. (flujograma)
- Manual de créditos y cobranzas

Estas técnicas y procedimientos administrativos serán socializados al personal que labora en el área créditos y cobranzas de la empresa Distribuciones M. Olano SAC, a través de la implementación de un plan de capacitación.

1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA

A). Problema General

¿Cuál es la propuesta y aplicación de un plan de capacitación en técnicas y procedimientos administrativos para la optimización del sistema de crédito y cobranza de la empresa Distribuciones Olano SAC?

B). Problemas Específicos

¿Actualmente la empresa Distribuciones M. Olano SAC posee políticas de créditos & cobranzas?

¿Cuál es el índice actual de morosidad de la empresa Distribuciones M. Olano SAC?

¿Actualmente la empresa Distribuciones M. Olano SAC, pone en práctica algunas técnicas y procedimientos administrativos dentro de su gestión de créditos y cobranzas?

¿Actualmente el Personal del área de Créditos & Cobranzas de la empresa Distribuciones M. Olano SAC está capacitado?

1.4. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación Empresarial y de Negocios

En la actualidad el área de créditos de Distribuciones M. Olano SAC, atraviesa por una situación crítica, por cuanto no cuenta con técnicas, procedimientos o políticas que orienten las decisiones y acciones de los responsables del área, reflejándose en los retrasos en la recuperación de las ventas al crédito, elevados costos en los procedimientos de cobranza, la inexistencia de algún método para asignar los límites de crédito adecuado para sus clientes, los altos niveles de incobrabilidad y de morosidad. A partir de ello se ha elaborado las técnicas y procedimientos que se espera contribuyan significativamente en la gestión del sistema de créditos y cobranza de la empresa y sirvan de referencia para otras empresas del sector.

Justificación Científica

La presente investigación desde este punto de vista, se justifica en razón a que no se maneja de manera adecuada y actualizada los conceptos básicos sobre la gestión créditos y cobranzas en medianas empresas de materiales de construcción, considerado como fuente de ingresos y liquidez que representara un factor clave en el éxito para alcanzar la excelencia.

Metodológicamente se sustentan en la creación de instrumentos y modelos de investigación referida al análisis financiero y situacional permanente de la empresa por medio de los ratios- indicadores que determinen los grados de morosidad.

Desarrollo de mapas de ruteo y procesos, donde se establezcan programas de visitas a clientes y la gestión de créditos y cobranzas.

Afiliación a un software que brinde información crediticia (Informa del Perú, Infocorp, certicom; etc) que permitirá minimizar el riesgo de los créditos otorgados.

Justificación Social

Por otro lado con esta investigación los directivos de la empresa Distribuciones M. Olano SAC podrán adoptar determinadas pautas, instrucciones, lineamientos, recomendaciones para poder dinamizar y hacer efectivos los procesos en el departamento de créditos y cobranzas y llevar con sigio mismo el desarrollo de la empresa generando de una u otra manera mano de obra directa e indirecta a través de su crecimiento.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General

Diseñar y aplicar un plan de capacitación en técnicas y procedimientos administrativos para la optimización del sistema de crédito y cobranza de la empresa Distribuciones Olano SAC?

1.5.2. Objetivos Específicos

- a.- Analizar el status actual de la gestión créditos y cobranzas de la Cía., según modelo clásico.
- b.- Analizar el status actual de la gestión créditos & cobranzas de la Cía., según modelo del SBS.
- c.- Evaluar las técnicas y procedimientos actuales del sistema de créditos y cobranza de la Cía.
- d.- Diseñar y aplicar el plan de capacitación en técnicas y procedimientos administrativos en materia crediticia para el personal de Cía.
- e.- Análisis del status crediticio después de la aplicación de la propuesta de técnicas y procedimientos administrativos.
- f.- Evaluar las técnicas y procedimientos elaborados para mejorar la gestión del sistema de créditos y cobranza de la Cía.

CAPITULO II:

MARCO TEORICO - CIENTIFICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

La presente investigación tienen como antecedentes de estudios a los trabajos de:

.- **Beaufond Hernandez, Rafael** (2010). En su investigación titulada “Gerencia y Control de Créditos y Cobranzas” donde establece que las cuentas por cobrar desde el punto de vista económico, representan un elemento con efectos decisivos en todas las etapas del ciclo de vida de los negocios. La confianza y voluntad para el otorgamiento de crédito, monto y plazo de pago van a depender en gran parte de la etapa en la cual se encuentre el negocio.

Así mismo indica que en época de recesión, lo característico es que un gerente sea pesimista y reacio a conceder créditos. Así, la reducción en las ventas y en la actividad de los negocios, a lo cual a su vez se une la presión a los clientes para que cancelen sus deudas a la empresa; cuando se trata de créditos de plazos no vencidos, se les ofrecen a los clientes atractivos descuentos por pagar antes de la fecha de vencimiento de la deuda. Cuando la recesión alcanza su punto más bajo, los gerentes de crédito intentan estimular la recuperación de la empresa mediante el establecimiento de una política crediticia más liberal. En las primeras etapas de cambio en los negocios, si la confianza de los gerentes de crédito en la capacidad de pago de sus clientes en el futuro los hace demasiado flexibles en la concesión de los créditos, se da un impulso a la sobre expansión con el consiguiente peligro de inversión excesiva en cuentas por cobrar.

El resultado de la presente investigación se sustenta, en términos que toda operación crediticia en cualquier empresa, el objetivo principal es elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión y esto será posible con el control en cada uno de los procesos del crédito desde el otorgamiento del crédito hasta su recuperación.

.- **Bedolla Sánchez, Enrique Osvaldo** (2003); En su trabajo de investigación titulada: “La Nueva Gestión de Personas y Su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas”,

En la presente investigación el autor nos extiende una apreciación general sobre el informe tradicional de evaluación de los recursos humanos como una función aislada con estándares especiales esta siendo remplazada por un

nuevo enfoque sustentado en la gestión de las personas como creadores de ventajas competitivas para la empresa.

El presente estudio establece el siguiente resultado:

La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de desempeño, incidirá en el desarrollo de cualquier empresa en un entorno de alta competitividad

.- **Buero, Eduardo Jorge (2012)**, en su investigación titulada Manual de Créditos y Cobranzas, en la cual establece; nos proporciona un esquema detallado de aspectos importantes a tener en cuenta en cada etapa del proceso de crédito, así mismo establece que el análisis de créditos se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del analista de crédito, sin embargo es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de crédito, y complementarla con una buena experiencia y un buen criterio, así mismo es necesario contar con la información necesaria y suficiente que nos permita minimizar el numero de incógnitas para poder tomar la decisión correcta.

El resultado del este manual, se sustenta en las pautas y/o lineamientos que conllevan a afirmar que “El tener un crédito es un privilegio y no un derecho”,

.- **Del Valle Córdova, Eva Elizabeth (2005)** En su investigación titulada “Créditos y Cobranzas”; Establece que el crédito como valiosa herramienta en la administración de las empresas es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista mercadotécnico permite aumentar volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumidor.

El resultado de esta investigación establece que el departamento de créditos y cobranzas como parte de una empresa, no puede desempeñar su función aislada y sin relación adecuada con los demás departamentos y actividades que integran la empresa.

.- **Díaz, Manuel (2010)** En su investigación titulada “Manual de Créditos y Cobranzas”, donde conceptualiza que el riesgo crediticio está asociado a la

incertidumbre sobre los créditos aprobados a terceros y la recuperación de estos en los plazos definidos, tratando de evitar la morosidad de la cartera de cuentas por cobrar, así mismo clasifica a los factores que determinan el riesgo en las empresa al momento de conceder un crédito:

Factores Internos, dependen directamente de la administración propia y capacidad de los ejecutivos de cada empresa

Factores externos, tales como la inflación, tipo de cambio, tasas de interés, todo aquello que afecte la capacidad de pago de los prestatarios.

Resultado de esta manual conlleva a seguir pautas que puedan minimizar el riesgo crediticio que puede verse vulnerado por factores ajenos al agente de créditos o cobranzas.

.- **Herbruger Azpuru, Ana Isabel** (2001), en su investigación titulada “Optimización del Sistema de Créditos y Cobros de una Empresa Comercial”, en la cual establece

Que El éxito o fracaso de una empresa depende principalmente de la demanda de sus productos, entre mayores sean sus ventas, mayores serán las utilidades que ésta genere.

Las ventas, a su vez, dependen de varios factores; algunos de ellos son de naturaleza exógena pero todos están bajo el control de la misma.

Las principales variables controlables que afectan a la demanda son:

Precio de venta, calidad de producto, publicidad y política de crédito.

El resultado de esta investigación se resume en lo siguiente: La administración de las cuentas por cobrar comienza en el momento en el que se decide si se debe o no conceder el crédito. Por ello es importante un control a las operaciones crediticias, desde el inicio y con frecuencia se necesitan acciones correctivas.

.- **Montes Chino, Amelia** (2005), En su investigación titulada “Administración del departamento de Créditos y Cobranzas en Empresas Farmacéuticas” en la cual establece: “Que una vez mas la aplicación de la Administración en todos los ámbitos de negocios particularmente en el área de créditos y cobranzas es determinante que aplicando el proceso administrativo se puede mejorar el desempeño organizacional, se logran objetivos plenamente cuantificables

aplicando los principios de cada fase que involucra la planeación, la organización, la dirección y el control, tomar decisiones en cada fase, es el rol del administrador (en su papel de gerente de este departamento).

Resultado: La aplicación de los principios de la administración (Planeación, Organización, Dirección y Control) en todas las áreas de una organización mejorara el desempeño organizacional

.- **Ruiz, Diego Isasi** (2008), en su informativo reflexión democrática, donde establece una crítica sobre la capacitación en las empresas privadas en el Perú, donde consigna que la mejora de las habilidades y capacidades de las personas afecta su capacidad productiva, por eso a estas habilidades y capacidades se les conoce como capital humano y la inversión en ese capital es valiosa. Una de las formas de desarrollar el capital humano es a través de capacitación en y para el trabajo. La experiencia muestra que la inversión en capital humano es un elemento importante en el camino al desarrollo, ejemplo de ello son los países escandinavos y los del sudeste asiático.

Aquí un breve detalle de toda la crítica y estadística que consigna el autor:

En el año 2001, en el Perú, un 42% de las empresas formales de más de 10 trabajadores declararon invertir en capacitación de sus trabajadores, pero esta capacitación sólo llega a un 14.5% de los trabajadores en total. De estos, un 3.7% recibe capacitación formal (cursos estructurales) y un 10.8% capacitación no formal (observar a otros hacer el trabajo o recibir explicaciones de supervisores o compañeros). Además, las empresas formales de más de 10 trabajadores declaran dedicar el 2.9% de sus planillas a capacitación. Es decir, si bien muchas empresas dicen capacitar a sus empleados, hay pocos trabajadores que reciben capacitación, pues las empresas prefieren capacitar a los trabajadores con los que desean mantener una relación de largo plazo, que son usualmente los más calificados y los que ocupan puestos importantes.

1. No es necesaria la intervención del Estado

En el caso peruano, las empresas que capacitan a sus trabajadores generan 25% más de valor agregado que aquellas que no lo hacen, controlado por otras variables como tamaño del negocio, nivel de activos y ramas de actividad. Por otro lado, las empresas que dejan de gastar en capacitación (reducción de

100%) experimentan una reducción de 9% en sus niveles de productividad. Las empresas tienen incentivos para invertir en capacitación pues se benefician del aumento de productividad que se deriva de esta, haciendo posible que recuperen su inversión. Por lo tanto, dado que existen los incentivos privados para invertir en capacitación no estaría justificada la intervención del Estado.

2.2. MARCO TEORICO

2.2.1 Técnicas y Procedimientos Administrativos.

Para Lourdes Münch (2015) en su obra titulada Control Administrativo (definición, técnicas y procedimientos), define de la siguiente manera: "En un sentido técnico el procedimiento consiste fundamentalmente en una pluralidad de actos ligados o coordinados entre sí de manera que sin cada acto anterior, ninguno de los posteriores tiene validez y sin cada acto posterior, ninguno de los anteriores tiene eficacia

Así entendido el procedimiento, hay que hacer, sin embargo, las siguientes precisiones:

El término procedimiento resulta más amplio que el de "proceso", pues éste se refiere a actuaciones judiciales, mientras que aquél se predica en general de las diversas funciones públicas o privadas;

Por otro lado, el procedimiento no debe tampoco confundirse con el simple expediente administrativo, el cuál sólo representa la materialización del procedimiento mismo.

En términos general el Procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin, no se confunda con proceso administrativo el cual es una instancia jurídica con el fuero contencioso administrativo. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo.

A diferencia de la actividad privada, la actuación pública requiere seguir unos cauces formales, más o menos estrictos, que constituyen la garantía de los ciudadanos en el doble sentido de que la actuación es conforme con el ordenamiento jurídico y que ésta puede ser conocida y fiscalizada por los ciudadanos.

El procedimiento administrativo se configura como una garantía que tiene el ciudadano de que la Administración no va a actuar de un modo arbitrario y discrecional, sino siguiendo las pautas del procedimiento administrativo, procedimiento que por otra parte el administrado puede conocer y que por tanto no va a generar indefensión.

2.2.2 Procedimiento de Cobranza.

Dr. Rafael Beafond (2003) “Gerencia y control de crédito y cobranzas”; La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera. Por lo tanto los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por siguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa.

Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo los cuales son:

1. Causas de que las ventas no se paguen a su vencimiento
2. Sistemas que se utilizan para observar las cuentas.
3. Análisis de las cuentas.

2.2.3. Métodos y Técnicas Efectivas de Cobranzas

Para el autor Eduardo Buero, establece que en cobranzas es básico tener ganas de cobrar, hambre de triunfar, deseo de lograr torcer la voluntad (aunque a veces también un cuello) del deudor y de que éste elija pagarnos a nosotros.

Los componentes de la fórmula son sólo tres:

1. Máximo esfuerzo. La mitad de las cuentas que no cobro es porque no las gestiono con todas las ganas de hacerlo, o para no “molestar”, o porque no me animo, o porque pienso que no voy a cobrarla. En un taller una asistente me dio un ejemplo que me parece refleja y sintetiza este concepto:

“Había estado llamando a una empresa y no pude ubicar al tesorero por nada del mundo: que estaba en reunión, que había salido, que no había llegado, y nunca recibí respuesta ni llamado de él o su gente... Entonces, el lunes siguiente a las 6 de la mañana, en mi casa, busqué en la guía telefónica el teléfono de la casa y lo llamé... Atendió él, se sorprendió, me dijo: “¡Cómo me llama acá, señorita!” Y yo le dije: “Porque lo estuve buscando toda la semana y no me devolvió el llamado, y el problema de su empresa debe solucionarse. ¿Cuándo viene, hoy o mañana?” Y me contestó: “Hoy mismo voy, pero no me llame más aquí”. Y pasó ese mismo día.

Ahora bien, yo pregunto: ¿cuántos cobradores llamarían desde su casa a las 6 de la mañana para ubicar a un deudor de la empresa donde trabaja?

Eso es máximo esfuerzo y decide el cobrador hacerlo o no. Ya dije que cobrar más depende sólo del cobrador. ¿No es cierto?

2. Insistencia. El deudor le paga al que más le insiste, es indudable. Por cansancio, por molestia, por actitud, por presencia. Siempre digo que al cobrador no le “tienen que entrar las balas” y seguir y seguir. Un ejemplo perfecto es el policía en la película Terminador 2, que persigue a pie al auto donde va el protagonista con la mujer y el hijo. Le tiran tiros pero sigue y sigue. Eso es insistir. ¿Cuántos cobradores abandonan pronto? Muchos. ¿Quieren cobrar? Sigán.

3. La oportunidad. Todos los rubros y negocios tienen una época del mes en que tienen mayor flujo de caja y, si bien debo insistir seguido, esos días de mayor flujo tengo que imprescindiblemente contactar al deudor porque tengo mayores posibilidades de cobrar; o sea de que no le pague a otro que no lo llamó y me pague a mí que SÍ LLAMÉ.

A veces conozco perfectamente esa fecha por la información en la

solicitud de crédito, otras por el conocimiento del rubro, pero ¿cómo se sabe cuando tiene plata el deudor?

PREGUNTANDO

Es más fácil de lo que parece. Cuando le pido que cancele la deuda hoy o mañana, el deudor dice: “No, es imposible antes del 20”, y yo pregunto: “¿Por qué el 20?”.

Lo mismo si es una deuda familiar, si es empleado mensual, a principios de mes; si es quincenal, en la quincena; y si es de changas, los viernes. Recuerde que es imprescindible adaptar el cobro a la frecuencia de ingresos del deudor.

A partir de estos tres conceptos parto definiendo una política de gestión rápida. Apenas no se paga la factura, defino las herramientas que voy a utilizar para gestionar –teléfono, notas de distinto tenor, visita, carta documento, abogado–, los tiempos de gestión, los valores que voy a aceptar, hasta cuánto me conviene ceder o refinanciar y hasta dónde no, etc.

2.2.4 La capacitación

Blaque (2009), Capacitación es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud

Decía PETER DRUCKER (2005), Sobre la capacitación de los gerentes 011), NUNCA DEJE DE APRENDER. La gerencia es una profesión, no un derecho ni una herencia. Acepte que con frecuencia habrá cosas que usted no sabe y que encontrar formas mejores de hacer las cosas es parte de su trabajo.

MÁS A FONDO. Los médicos deben asistir a seminarios y talleres para actualizar sus conocimientos. Los contadores públicos deben continuar su educación a fin de conservar su certificación. Los abogados deben actualizarse constantemente en el escenario legal siempre cambiante.

No obstante, muchos gerentes parecen pensar que la promoción a la gerencia o a la obtención de una maestría en administración de empresas significa que

han terminado su educación. Pero no es así. El desarrollo y el mantenimiento de habilidades administrativas superiores es una búsqueda de toda la vida. Usted debe leer libros y revistas, tomar cursos, asistir a seminarios y talleres y aprender de otros profesionales.

Estamos experimentando un cambio muy rápido en las prácticas administrativas, así como en el ambiente de las organizaciones. Usted debe mantenerse actualizado, no sólo por su futuro éxito, sino para su supervivencia como gerente. (Peter Drucker, 2005)

Lo anterior es aún más importante, si tomamos en cuenta que fue escrito por un hombre que a esa edad debería estar pensionado, disfrutando sus últimos días en su retiro azul. Sin embargo, seguía viajando y dando conferencias, aprendiendo y enseñando. Esto va de acuerdo con una frase de Robert Van Horn (2006), que pareciera ser un mandato que gerentes y empresarios debiéramos de obedecer:

“CAPACITESE: todos los administradores y ejecutivos deben reconocer que, hoy en día, para mantenerse en la cúspide deberán pasar toda la vida en la escuela”.

En términos generales la capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

2.2.5 Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera: Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

2.2.6 Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

2.2.7 Importancia de la Capacitación Empresarial

Es real el problema del mundo relacionado a la cuestión laboral, en donde la mayoría de los seres humanos realizan actividades que no están dentro de sus parámetros de superación personal, para esto muchos motivadores han usado la frase; “No es importante que hagas lo que te gusta si no que te guste lo que hagas”, en si la frase se escucha muy bien y puede motivar muchas mentes, pero a la hora de la verdad el resultado es que no convence totalmente, provocando que las actividades que se realizan se hagan con desgano, apenas para cubrir la jornada laboral, sin aportaciones de ninguna índole por parte del trabajador para mejorarla. Muchos departamentos de recursos humanos buscan incansablemente la fórmula secreta que haga que el empleado realmente realice su trabajo con entusiasmo y superación.

Según el estudio en cuanto a la capacitación y motivación, se puede llegar a la conclusión que el entusiasmo que puede despertar una buena capacitación dura un máximo de 15 días, después de este tiempo el trabajador regresa a su rutina y su mediocridad, lo que se le llama llamarada de petate, gran fuego pero solo por un momento, el objetivo del departamento de recursos humanos debería ser ¿Cómo lograr que las capacitaciones realmente den los resultados

esperados? En cuanto no exista una continuidad en las capacitaciones, no se obtendrán los resultados esperados, un buen capacitador debe dar esta continuidad o bien preparar al departamento de R.H. para hacerlo; a través de evaluaciones quincenales, supervisión continua, mayor compromiso por parte de los jefes departamentales para lograr los objetivos propuestos en la capacitación. Suele suceder que las empresas contratan cursos que les entusiasman por el contenido, couch del milenio, un título que resulta muy actual, el capacitador entrega a la empresa el temario procurando que esté lo más completo posible, junto con esto también agrega dinámicas dentro del curso que hagan que los educandos aprendan más objetivamente, lo que pocos hacen es darle continuidad, a la vez que califiquen resultados, por lo que normalmente se termina el curso, los educandos están muy motivados y le dan una alta calificación, objetivo logrado, ¡Mentira! Si en un mes se vuelve a calificar el curso seguramente el resultado será totalmente diferente.

El problema no es sólo de los capacitadores, la empresa en sí no valora suficientemente la importancia de la capacitación, muchas la consideran perdida de tiempo, sólo tratan de cubrir las horas que los contratos laborales exigen, no acaban de entender que un empleado motivado y bien capacitado dará mejores resultados, en la administración moderna se ha sugerido el trabajar por objetivos, esto pocas empresas lo han puesto en práctica, ya sea porque no han sabido venderles la idea a sus colaboradores o simplemente porque no les parece factible y suele costar más dinero que los sistemas convencionales. Mientras las empresas no realicen un verdadero intercambio de camisetas con los trabajadores se seguirá necesitando una mayor fuerza laboral, es decir que el trabajo que un empleado puede realizar debidamente motivado y capacitado, se van a requerir de 2 o 3 para hacerlo. Lógico esos empleados obtendrán un ingreso bajo que los tendrá inconformes y realizarán un trabajo mediocre.

En su libro “Capacitación Empresarial”, Trevor Bentley (2011) dice al respecto: “Desafortunadamente, con frecuencia la capacitación se considera como un costo, un gasto, más no como una inversión. La cantidad que la mayor parte de las organizaciones invierte en su propio personal por medio de la capacitación, parece ser apenas un gesto de buena fe, pues sólo comprende una fracción

minúscula fracción de los ingresos corporativos...un claro ejemplo empresarial de capacitación es Motorola quien estima que por cada dólar que ellos gastan en entrenamiento, a los tres años reciben de vuelta \$ 30.00 en ganancias de productividad”, (William Wiggenghorn, presidente de Motorola University.

2.2.8 Gestión Comercial

Velasquez Antonio (Set. 2005), en su obra “Procedimientos y Políticas de Gestión del Crédito Comercial” nos da a conocer conceptos básicos generales sobre la gestión comercial para operaciones crediticias, y para una mejor comprensión del presente estudio se consignaran las siguientes definiciones:

La gestión comercial es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, que se encuentra en cualquier organización y que se ajustan a la ejecución de tareas de ámbito de ventas y marketing, incluyendo:

- El estudio del ambiente externo y de las capacidades de la propia organización con el fin de alcanzar las previsiones de ventas a fin de determinar las principales amenazas y oportunidades que se presentan a la organización y a fin de determinar sus fortalezas y debilidades.
- La organización y control de las actividades comerciales y de marketing, incluyendo la definición de estrategias comerciales y políticas de actuación.
- La relación con el cliente incluyendo la definición de la forma de recaudación de fondos, la definición de servicios complementarios y servicios post-venta y gestión de reclamaciones.

Para una empresa es crucial saber hacia dónde quiere desarrollarse comercialmente

Estrategia comercial.- Para una empresa es crucial saber hacia dónde quiere desarrollarse comercialmente, qué productos son rentables, qué zonas geográficas funcionan, cuáles hay que potenciar, qué precios marcar, etc. Todo ello es parte de la estrategia comercial de la empresa.

Plan de comercialización.- Una vez sabemos dónde estamos y hacia dónde queremos ir, tenemos que hacer planes para vender en las áreas que más nos interesen, los productos más rentables, o determinar los productos a desarrollar para garantizar el futuro de la empresa.

Gestión y control comercial. El trabajo diario nos impide saber dónde estamos sin una buena gestión que nos vaya indicando si nos estamos

desviando del camino marcado o no.

Claves para la Gestión Comercial

Vender. Vender es una de las actividades más normales del mundo. Si tienes duda de ello, piensa que nadie negaría que su contrapartida, comprar, obviamente también lo es. Nos pasamos la vida comprando cosas, y disfrutando con ello. La sociedad de consumo se caracteriza por su ansia devoradora de completar el ciclo de comprar, usar, tirar, y volver a comprar. Por otra parte, nos encanta gastar dinero; cuanto más tenemos, más gastamos. Entonces, ¿Por qué nos incomoda el mundo de la venta? ¿Por qué los vendedores nos parecen personas de dudosa reputación? Podría ser porque al vendedor siempre le acompaña un aura de charlatán cuyo objetivo es hacerte comprar.

Y he aquí la cuestión: hacerte comprar es una coacción.

En realidad, nosotros queremos comprar, y a la vez, no queremos que nos vendan. Si compro, el control lo ejerzo yo. Si me venden, yo soy el controlado. Si entramos en un comercio con la clara pretensión de comprar algo, queremos que nos atiendan cuanto antes, mantenemos la mirada directa y caminamos con determinación. Si lo que queremos es mirar, lo cual no deja de ser un estado latente de intención de compra, miramos de soslayo, caminamos por los pasillos más seguros de la periferia y nos molesta que el vendedor se nos acerque como si fuéramos una presa.

Por lo tanto, he aquí servido el dilema para el vendedor, el cual se pregunta qué hacer. Si es agresivo, y se nota, sus jefes le respetarán y sus clientes no. Si es excesivamente inocente, sus clientes le adorarán y sus jefes no.

La mayoría de los técnicos aconsejan usar la táctica de la trampa del oso. Esto es, pones un cepto con dientes fuertes y afilados escondido en algún lugar.

Es preciso que no se vea mucho y que no parezca un cepto, así que al cepto le llamamos asesor, comercial o agente en lugar de vendedor. Además, el cepto no muerde, sólo informa o aconseja. El cepto ha de estar quieto y disimulando, pero cuando cae la presa debe ser de una contundencia feroz. Por ello, las metáforas como la del embudo, la plaza de toros o la habitación con puertas cerradas son comunes en las técnicas de venta.

Evidentemente, el oso va aprendiendo, y cada vez es más diestro para detectar a los cepos. Como venganza, el cliente moderno es caprichoso e infiel, y se deja querer por cualquiera que tenga una oferta mejor. Es su decisión comprarte a ti o a otro entre sus, cada vez mayores, alternativas. El cliente moderno aún es más cruel, así que acecha a los incautos vendedores, les saca la información que precisa para decidir bien, les arrancan el mejor precio y luego se van, sin remordimientos, a pensárselo.

Vender. Vender será lo más normal del mundo, pero eso no lo hace atractivo. Su recompensa más buscada es la pecuniaria, o sea, el dinero que puedes llegar a ganar si vendes mucho. Por otra parte, pocos trabajos te ofrecen la posibilidad de ser tu propia pseudo empresa, planificar tus acciones u organizar tu tiempo. Sin embargo, el peaje es alto.

Debes tener una fortaleza admirable para aceptar los noes y volver a armar el cepo.

Vender ¿es algo más? Por supuesto. Las transacciones económicas son sólo una parte. Se venden también cosas menos tangibles, pero mucho más importantes. Se vende una idea, un proyecto, un currículum, un carisma; se vende un estilo de vida, un cuerpo ideal, una creencia religiosa, un lugar en el más allá; se vende una moda, un partido político, una reputación y se vende humo.

Esta última enumeración da sobradas razones para que un ciudadano normal se interese en conocer los mecanismos psicológicos, motivacionales y de otra índole que dan pistas de por qué el arte de vender es tortuoso para los no iniciados y gratificante para los bien formados.

Vendemos todos, vendemos de todo y vendemos a diario. Y siendo esto así, hemos de entender que lo contrario de vender no es no vender, lo contrario de vender es vender mal. Pregúntate si tus hijos te compran tus ideas sobre el colegio.

Pregúntate si te iría mejor si, formado con las técnicas apropiadas, te sabes promocionar, a ti producto, con el mejor envase, con la mejor etiqueta, en la mejor estantería, en la mejor tienda, con el precio más interesante. Vender es vivir, así que vive y vende.

2.2.9 El Crédito

Manfredo Añez (2014), establece que el crédito en un sentido más general y más apegado a la etimología de la palabra, crédito deriva de la palabra creer, comercialmente entonces digamos que crédito significaría el compromiso de pago que adquiere una persona o una institución sobre la base de la opinión que se tiene de ellos en cuanto a que cumplirán puntualmente sus compromisos económicos.

Entonces tener crédito significa poseer las características o cualidades requeridas para que otros confíen en una persona o institución y le otorguen su confianza.

El crédito permite que usted tome prestado el dinero de mañana para obtener algo hoy. Cuando usted usa el crédito para comprar algo, en realidad está prometiendo que cancelará su deuda. Usted está usando hoy su ingreso del futuro

La esencia de una transacción crediticia es la promesa de pago en una fecha a futuro. Tal promesa puede ser formal y escrita, como en las letras de cambio, cheques, hipotecas. El comercio y la industria funcionan sobre la base del crédito generalmente a corto plazo- entre proveedores y compradores de insumos o productos terminados.

Hay varias maneras de ofrecer crédito, tales como créditos directos de consumo, las tarjetas de crédito, los préstamos personales, los préstamos para automóvil y las hipotecas. Los términos del pago de su deuda incluyen el pago de un interés. El interés sobre el crédito usualmente es identificado como una tasa de porcentaje anual o APR – (Annual Percentage Rate) La APR normalmente se encuentra con los términos del crédito en la solicitud para crédito, y toma en cuenta la cantidad de tiempo que le tomará saldar el préstamo. Esta tasa puede ser de sólo unos pocos puntos de porcentaje, o puede ser mucho más del 20%. Mientras más bajo sea el interés, menos le costará saldar su deuda.

La tasa de porcentaje anual o APR y los pagos mensuales

Es importante entender la diferencia entre la APR y su pago mensual. Su pago mensual incluye:

Una porción de la cantidad original del préstamo, llamada suma principal o capital.

Una porción de la APR.

En otras palabras, aunque su pago mensual sea razonable, si la APR es alta, le será más costoso y le tomará más tiempo saldar la deuda. Muchos préstamos están diseñados de manera que primero se cancela el interés, y después se paga la suma principal o capital. Por lo tanto, cuando la APR es alta, el interés probablemente también será alto, y podría haber cargos adicionales. Esto significa que a usted le tomará más tiempo – por lo que le costará más dinero – el saldar la deuda. Cuando compare préstamos, asegúrese de fijarse en la APR. Mientras más baja sea la tasa de interés, mejor será para usted.

Hablar de crédito es tener en cuenta el riesgo desde el punto de vista crediticio, es decir, asumir en quien vamos a confiar para prestar nuestro dinero o a quien vamos a entregar algún producto, creyendo en que el retorno es decir el pago del crédito sea el esperado por nosotros.

Para Cardenas B. Jorge (2010), en su artículo “Concesión de Créditos” indica que la concesión de créditos implica el manejo adecuado de varios criterios, la elección de sujetos de crédito no es tarea fácil. Sin embargo, quien solicita un crédito no necesariamente está al tanto de los aspectos tenidos en cuenta por las entidades.

Por otro lado indica cuando convienen otorgar crédito; para los comerciantes dar un crédito puede ser la única forma de incrementar sus ventas, pero a las instituciones financieras es su razón de ser. En la práctica, la política de ventas “solo al contado” funciona para los supermercados y algunos pequeños negocios por la difusión de tarjetas de crédito, en la que el riesgo queda cubierto por el banco o la entidad que las emite. El problema es para el resto de comerciantes y para las entidades financieras que deben asumir el riesgo de no poder hacer efectivo el pago dentro de un tiempo prudencial y previamente acordado.

2.2.9.1 La Actitud de las Empresas frente al Crédito.

Asimismo las empresas deben cambiar el enfoque tradicional basado en una mentalidad excesivamente contable del crédito a clientes, que contempla las masas patrimoniales formadas por los derechos de cobro como un patrimonio de la empresa que se realiza por sí sólo. Los directivos de las empresas deben ser conscientes que una visión excesivamente contable de la administración de empresas, centrada únicamente en controlar las partidas del debe y del haber y

las masas patrimoniales del activo y del pasivo, no permite obtener una imagen real del riesgo crediticio y de la evolución de los cobros.

Muchas empresas adoptan la actitud de que lo único que se puede hacer con las cuentas de clientes es dejarlas madurar, ya que si se espera pacientemente el momento oportuno, por si solas darán sus frutos y generarán liquidez. En cambio lo que deberían de hacer es incorporar el concepto de optimización de la gestión de sus cuentas de clientes, trabajándolas constantemente para acelerar su transformación en recursos líquidos y conseguir de este modo un incremento de la rentabilidad.

2.2.9.2 El riesgo crediticio

En términos muy simples existe riesgo en cualquier situación en que no sabemos con exactitud lo que ocurrirá en el futuro. En otros conceptos RIESGO es sinónimo de incertidumbre, es la dificultad de poder predecir lo que ocurrirá.

El riesgo crediticio está asociado a la incertidumbre sobre los créditos aprobados a terceros y la recuperación de estos en los plazos definidos, tratando de evitar la morosidad de la cartera de cuentas por cobrar.

Principales factores que determinan el Riesgo en las empresas:

Factores Internos, dependen directamente de la administración propia y capacidad de los ejecutivos de cada empresa

Factores externos, encontramos todos factores exógenos a la empresa tales como la inflación, tipo de cambio, tasas de interés, fenómenos naturales, fenómenos naturales y aquello que afecte la capacidad de pago de los clientes:

CLASE DE RIESGO	CONCEPTO
Factores Internos	
RIESGO DE LIQUIDEZ	Posibilidad de incurrir en pérdidas por no tener fondos líquidos disponibles para hacer frente a las obligaciones de pago.
RIESGO OPERATIVO	Posibilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de la existencia de procesos, sistemas, equipos técnicos y humanos inadecuados, o por fallos en los mismos. A esto se suma el profesionalismo de los funcionarios del acreedor.
Factores Externos	
RIESGO DE MERCADO	Posibilidad de sufrir pérdidas ante movimientos adversos en los precios de mercado, incremento de la oferta y disminución de la demanda. Etc.
RIESGO DE TIPO DE INTERES	Posibilidad de sufrir pérdidas por el impacto negativo de las variaciones de los tipos de interés sobre los márgenes comerciales del acreedor.
RIESGO DE TIPO DE CAMBIO	Posibilidad de experimentar pérdidas por fluctuaciones adversas en los tipos de cambio de las monedas en las que están denominados los activos, pasivos y operaciones de fuera de balance de la entidad.
RIESGO NATURAL	Posibilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de la existencia de fenómenos naturales como lluvias, terremotos o huracanes, etc; estos retrasan el avance de obra de los contratistas, la misma que está sujeta a penalidades por incumplimiento y como consecuencia de ellos incumplimiento de pagos con sus proveedores de materiales de construcción.
RIESGO SOCIAL	Posibilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de la existencia de fenómenos sociales como los extorsiones, huelgas, delincuencia, etc; estos retrasan el avance de obra.

Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz (2014)

2.2.9.3 Principios Básicos para evaluación de créditos

Siempre hay que tener presente dos aspectos para la evaluación de créditos

Propósito del crédito: destino, adonde va a recaer el producto

Análisis del crédito: evaluar si el solicitante es sujeto de crédito

La evaluación de los créditos y su otorgamiento se fija siempre a través de un área o departamento de créditos y cobranzas el cual tendrá algunas funciones específicas dentro de la organización o empresa.

2.2.9.4 Objetivos y funciones del Departamento de Créditos

El objetivo principal del departamento de Crédito es minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta.

Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.

Es muy importante mantener al personal con capacitación constante sobre las tendencias de las economías en el país y tener constante capacitación en el tema de finanzas y decisiones financieras.

Crear sistemas estándares de evaluación de créditos.

Detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para hacerles seguimiento más minucioso.

Preparar un sin número de análisis para futuros ejecutivos de cuentas.

Realizar estudios sectoriales.

Realizar estudios de segmento.

2.2.9.5 Análisis de Créditos

El análisis de créditos se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del analista de crédito, sin embargo es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de crédito, y complementarla con una buena experiencia y un buen criterio, así mismo es necesario contar con la información necesaria y suficiente que nos permita minimizar el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta

Aspectos Cuantitativos de Análisis del crédito

- Disponibilidad de Información para evaluar un crédito

Cuando se analiza un crédito a una empresa, se deberá tener presente la calidad de información con la que se dispuso para ello, por eso es importante la primera entrevista.

Nunca será posible tener el 100% de la información que uno quisiera pero lo que no puede ser es que se omita información que son fáciles de obtener tales como:

Información de clientes sobre el sector

Información de proveedores

Información de Bancos

Base de datos internas

Base de datos externas

Centrales de riesgo

Registro Públicos y Reniec

Otras fuentes de información

- Aspectos Necesarios en la evaluación del crédito

El análisis de crédito debe contemplar un análisis de los aspectos cualitativos (honorabilidad, administración, competencia) y cuantitativos (balances, estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja)

El comportamiento de pago de un cliente con una institución es un elemento muy importante para la decisión de futuros créditos

La decisión de crédito definitiva es prever si un cliente podrá pagar o no en determinadas condiciones.

De preferencia se debe analizar balances de las tres últimas gestiones

Tipo de empresa solicitante del crédito (SRL, SA, Empresas familiares, etc.)

Análisis del sector a donde pertenece la empresa solicitante

- Análisis de las cuentas del Balance

Cuentas comerciales por cobrar

Inventario

Activo Fijo

Obligaciones Bancarias

Obligaciones comerciales

Razones o ratios financieros (análisis)

Aspectos Cualitativos de análisis de créditos

Es importante dominar los aspectos cuantitativos, pero no es suficiente. El análisis de los aspectos o información cualitativa es uno de los aspectos más importantes y al mismo tiempo más difíciles de evaluar de una empresa. Su dificultad se debe a que son aspectos subjetivos, para lo cual debemos tener presente los siguientes aspectos

Análisis del negocio del solicitante (actividad y gestión de la empresa)

Historia del solicitante (años en el negocio, evolución del negocio, tipo de sociedad).

Historial crediticio del solicitante (Experiencia crediticia con terceros, proveedores, instituciones financieras).

2.3.0. Riesgo de Sectores Económicos

- Riesgo en el otorgamiento de crédito al sector minero

Optimismo: los mineros por lo general son muy optimistas. A menudo creen que han descubierto una gran mina de oro, cuando ni siquiera han realizado la etapa de prospección.

Tamaño del crédito: En general son muy poco probables los créditos chicos. Dado que las inversiones son muy cuantiosas, sus necesidades de recursos también lo son. Por consiguiente los riesgos son altos

Precios de los minerales: los precios de los productos mineros están expuestos a grandes fluctuaciones, superiores por lo general al precio de la industria. Ello se debe a que se fijan internacionalmente y dependen de muchas variables, que son imposible de predecir.

Producción: los riesgos de producción que existen son difíciles de evaluar, dado el gran conocimiento técnico que se requiere. Por ello es fundamental asesorarse con expertos en la materia.

Riesgos varios: Dado que las condiciones de trabajo por lo general son duras, es normal la aparición de problemas laborales y huelgas, la experiencia muestra la falta de capital de los dueños o e s más riesgos que los otros sectores.

- Riesgo en el Otorgamiento De Crédito al Sector Construcción.

Riesgos comunes a todas las empresas constructoras.

Incapacidad técnica para llegar a cabo la obra, o demora en el tiempo más allá de lo previsto para la terminación de esta.

Aumento de costos debido al aumento de los salarios, alza de materiales, descalce entre reajustes de precio vs. reajustes de costos, huelgas, etc.

Mal financiamiento ya sea en cantidad o calidad.

Uso inadecuado o desviación de fondos motivo del financiamiento hacia otras obras, hacia otras sociedades de los mismos dueños.

Riesgos propios de constructoras de obras de terceros.

Insolvencia del mandante y por consiguiente el no pago total o parcial de lo construido.

Aquí se contempla el atraso en el pago.

Riesgos propios de constructoras de obras propias.

Aumento exagerado de la competencia traducido en mayor oferta para sub mercado específico sin posibilidad de crecer demanda.

Cambios violentos, ya sean como disminución de la demanda, baja en los precios o ambas cosas a las ves, debido a situaciones regresivas. Esto produce disminución del valor de los inventarios y activos fijos de las empresas del rubro.

Con lo cual pueden quebrar.

2.3.1. Cuentas por Cobrar, conceptos preliminares

Para Beaufond Hernández, Rafael (2010); en su libro “Gerencia y Control de Créditos” Define que cuentas por cobrar constituyen tal vez uno de los activos más importantes de una empresa. Su misma naturaleza de representar las decisiones de concesión de crédito, la gran importancia que para la administración tiene su buen manejo y control en las decisiones financieras, como instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa. Para todos los fines de la gerencia de crédito se deben considerar dos elementos básicos: Obtención de la máxima ganancia en operaciones; Cobrabilidad de las ventas a crédito, minimizando lo más que se pueda el riesgo de las cuentas por cobrar, a fin de protegerse contra posibles pérdidas; Optimización de las ganancias de los accionistas de la firma

El concepto de cuentas por cobrar puede ser establecido desde los siguientes puntos de vista:

Desde el punto de vista contable:

Las cuentas por cobrar son la parte del activo circulante originada por las ventas a crédito. Este concepto comprende las cuentas por cobrar originadas por operaciones comerciales; no obstante, existen cuentas por cobrar no procedentes de las operaciones corrientes de un negocio y comúnmente se le conoce como no comerciales, estas últimas son generadas por transacciones realizadas en las siguientes modalidades:

Entre la empresa y sus empleados o accionistas

Compañías afiliadas

Depósitos reembolsables

Reclamaciones por pérdidas a daños

Anticipos dados para compra de mercancías

Cobros al gobierno por devoluciones de impuestos

En general cualquier derecho a cobrar no proveniente de una venta a crédito de bienes o servicios.

Desde el punto de vista administrativo:

Las cuentas por cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aún no recuperados, y que representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas. Un negocio se ayuda mejor a sí mismo cuando sirve mejor a su clientela, cuando comercia no sólo en vender sus productos y servicios, sino también en satisfacer los deseos y las necesidades humanas. Ningún gerente de créditos puede servir bien a su negocio, a menos que actúe en forma igual con el público.

La necesidad de ambos créditos, el comercial y el del consumidor, está firmemente establecida en la sociedad. La satisfacción de estas necesidades constituye el reto profesional que debe enfrentar en la actualidad, el hombre dedicado a la gerencia de crédito.

El concepto administrativo de las cuentas por cobrar destaca una importante actividad dentro de la empresa que pone en relieve la necesidad de emprender estudios profundos y cuidadosos, tendientes a lograr la máxima efectividad del proceso de ventas a crédito. Asimismo, en la cobranza de los créditos otorgados en plazos normalmente establecidos por la política crediticia de la firma.

Desde el punto de vista financiero:

Desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar constituyen fondos comprometidos. Esto significa una ampliación de los mismos en forma directa del efectivo que debería percibirse de las ventas al crédito concedido para facilitar las ventas y mejorar los beneficios. Esto a su vez afecta el flujo de caja de una empresa, en vista de los efectos que tienen las políticas relativas de la concesión de créditos y a las políticas de cobranzas en la rapidez con que entren los fondos a la firma. Asimismo, también se afectarán los estados financieros presupuestados, tanto el estado de ganancias y pérdidas como el balance general debido a los efectos de las decisiones que se tomen respecto a las ventas a crédito y a las pérdidas por cuentas incobrables. Así, desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar, representan un instrumento realmente importante en la función financiera de una empresa. De una buena

política de concesión de crédito y de un buen sistema de cobros, dependerá la contribución de las cuentas por cobrar a la provisión de fondos en las condiciones más ventajosas y a la maximización de las utilidades de la empresa.

Desde el punto de vista económico:

Las cuentas por cobrar (el crédito) representan un elemento con efectos decisivos en todos los tipos de ciclo de negocios. Los negocios en sus actividades son entes dinámicos que pasan por una serie de etapas o períodos en los cuales períodos de prosperidad alternan con períodos de recesión. La confianza y voluntad para el otorgamiento de crédito, monto y plazo de pago van a depender en gran parte de la etapa en la cual se encuentre el negocio.

En consecuencia, cuando un negocio se recupera de un período de decadencia, invierte en activos fijos, los precios y las utilidades aumentan con el incremento de la demanda; al elevarse el valor de los bonos y las acciones, nuevos créditos se negocian fundamentados en ese aspecto. Se necesita la utilización de la totalidad del capital y mano de obra para satisfacer la demanda. En una época de depresión, en la cual la demanda se nivela o es inferior a la producción, los comerciantes quedan con niveles de inventarios elevados que no pueden vender; se trata de acelerar el cobro de las cuentas y documentos por cobrar, se venden bonos, acciones y activos fijos para pagar a los acreedores y aumentar la liquidez de la firma; la reducción de personal es característica de esta época.

Para Herbruger Azpuru, Ana Isabel (2001) en su tesis "Optimización del Sistema de créditos y Cobros en una empresa Industrial y Comercial" define que la administración de las cuentas por cobrar comienza en el momento en el que se decide si se debe o no conceder el crédito. Un control es importante desde el inicio porque así se puede evitar que las cuentas por cobrar se acumulen hasta alcanzar niveles excesivos. Con frecuencia, se necesitan acciones correctivas, y la única forma de saber si la situación se está volviendo difícil consistirá en la implementación y el seguimiento de un buen sistema de control de las cuentas por cobrar.

2.3.2. Política de cobranzas

El conjunto de decisiones que se toman para realizar las cobranzas en tiempo y forma constituyen la política de cobranza.

La política de cobranzas es el último eslabón de la política de créditos y como tal se ve influida por las decisiones tomadas en las condiciones de ventas y en la selección del solicitante de créditos.

De este modo, el éxito en la política de cobranzas estará muy relacionado con el desarrollo adecuado de la política crediticia en su conjunto.

Para Herbruger Azpuru, Ana Isabel (2001) en su tesis “Optimización del Sistema de créditos y Cobros en una empresa Industrial y Comercial” define como una política óptima de crédito depende de las condiciones operativas de la empresa, por lo tanto debe existir una muy buena comunicación dentro de todos aquellos departamentos que de alguna u otro manera se encuentren relacionadas con este sistema para que el funcionamiento resulte exitoso y eficiente.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Crédito: Servicio que prestan las entidades financieras a diferentes tipos de personas, para que estas puedan llevar a cabo sus proyectos personales y/o empresariales tales como: adquirir vivienda, educación, viajes, capitalización empresas, entre otras necesidades.

Plazo: tiempo en el cual el crédito se puede pagar (días, meses, años).

Periodo de gracia: es un tiempo en el que usted solo le paga al banco intereses de su crédito, y no una cuota completa, usted también puede acordar con la entidad le financie los intereses de este tiempo, para que así no tenga que pagar ningún valor en este periodo.

Tasa de interés: es el costo del dinero que se debe pagar por el crédito solicitado.

Monto de las cuotas: dinero que se pagara periódicamente (mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual) para cancelar la deuda.

Tipos de crédito: Existen diferentes tipos de crédito, siendo los más tradicionales en el sistema financiero los créditos comerciales, agropecuarios, microcrédito de consumo y crédito hipotecario.

Derechos Compensatorios: La importación para consumo de mercadería beneficiada con un subsidio en el exterior podrá ser gravada por la autoridad de aplicación con un derecho compensatorio, cuando dicha importación:

- a) causare un perjuicio importante a una actividad productiva que se desarrollare en el territorio aduanero.
- b) amenazare causar en forma inminente un perjuicio importante a una actividad productiva que se desarrollare en el territorio aduanero.
- c) retrasare sensiblemente la iniciación de una actividad productiva en el territorio aduanero, siempre que los actos tendientes a concertarla estuvieren en curso de ejecución.

Mercaderías: Todo objeto que fuere susceptible de ser importado o exportado. Se considera también mercaderías a:

- a) las locaciones y prestaciones de servicios realizadas en el exterior, cuya utilización o explotación efectiva se lleve a cabo en el país, excluido todo servicio que se suministre en condiciones comerciales o en competencia con uno o varios proveedores de servicios.
- b) los derechos de autor y derechos de propiedad intelectual.

Canal de venta: o Canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes y/o empresas ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo. La importancia de éste es cuando cada producto ya está en su punto de equilibrio y está listo para ser comercializado.

Distribución: En términos generales, la distribución o plaza es una herramienta de la mercadotecnia (las otras son el producto, el precio y la promoción) que los mercadólogos utilizan para lograr que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos.

Por ello, es muy importante que el mercadólogo conozca a profundidad ésta herramienta de la mercadotecnia, pero, partiendo desde lo más básico y fundamental, como es conocer cuál es la definición de distribución.

Retail: Es el término inglés para comercio al por menor o al detalle. Dicho así suena fácil, pero es un poco más completo y conciso que esa breve explicación. Engloba el sector de negocios que va desde supermercados, pasando por tiendas de marca, grandes superficies, centros comerciales, hasta sucursales bancarias y en algunos casos restaurantes (ej.comida rápida). Está muy relacionado con las cadenas de tiendas, franquicias, centrales de compras y hasta hay quien considera que el comercio online podría ir en el mismo saco, aunque yo prefiero llamarlo el e-retail.

Sbs: La Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y, a partir del 25 de julio del 2000, del Sistema Privado de Pensiones (SPP) (Ley 27328). La labor de la SBS comprende dos tareas básicas: regulación y supervisión. La regulación establece las reglas a las cuales se someten las empresas supervisadas desde su entrada al sistema, durante su operación y eventual salida del mercado. La supervisión consiste en verificar el cumplimiento de las normas y la aplicación de políticas y prácticas prudenciales por parte de las empresas supervisadas. La SBS tiene como fin generar las condiciones que permitan maximizar el valor de los sistemas financiero, de seguros y privado de pensiones, propiciando una mayor confianza y adecuada protección de los intereses del público usuario, a través de la transparencia, veracidad y calidad de la información; cautelando la estabilidad y solvencia de las instituciones que conforman los sistemas.

Infocorp: El Reporte de Crédito Infocorp refleja el comportamiento de pago de una persona o empresa. Si este comportamiento es positivo, es decir que se pagaron las obligaciones oportunamente, entonces el reporte es favorable para el análisis de crédito y representa una buena señal para obtener mejores condiciones de crédito y de realizar negocios más seguros.

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

Las gestiones de cobranza son abordadas en las siguientes etapas, procedimientos generales, y procesos orientados a lograr un buen resultado en la gestión de la Cuenta:

Verificación de la existencia de la persona Natural o Jurídica.

Ubicación de nuevos antecedentes o domicilio particular o comercial.

Contacto personal con el deudor, a fin de negociar la deuda pendiente de pago

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

Cobranza Administrativa: es cartera por vencer y que no ha tenido gestión anterior. Para el control de los Procedimientos y Procesos de esta cobranza se asignan a un grupo de personas liderados por un Supervisor a cargo de gestores de cuentas y recaudadores.

Ciclo de gestión; dependiendo de las políticas de crédito (30/60/90 o 120 días).

Aval: El contrato de aval, es un compromiso unilateral de pago, generalmente solidario, en favor de un tercero (beneficiario), que recibirá la prestación en caso de no cumplir el avalado (deudor del beneficiario). El garante obligado por el aval se denomina avalista.

Obligación Solidaria: La Obligación solidaria es un modalidad de obligación con pluralidad de sujetos, que consiste en que existiendo varios deudores o acreedores, de una prestación que, pudiendo ser divisible, se puede exigir a cada uno de los deudores o acreedores por el total de ella, de manera que el efectuado o recibido por uno de ellos, extingue toda la obligación respecto del resto.

Fiador: Persona que voluntariamente se hace responsable del cumplimiento de las obligaciones de otra. El caso más corriente es el de los fiadores de crédito. En este caso, el fiador o fiadores responden solidariamente como el deudor principal, pudiendo exigir únicamente que éste sea demandado judicialmente por el acreedor antes de proceder contra ellos. (Artículo 480 del código de comercio argentino). Cuando el fiador llegase a estado de insolvencia, el acreedor podrá pedir otro (artículo 479). Si el fiador fuese ejecutado con preferencia al deudor principal, aquél podrá proceder contra los bienes de éste, si no pesara sobre ellos interdicción judicial. (Artículo 481). el fiador podrá eximirse judicialmente de la obligación contraída, si el deudor dilapida sus bienes, cuando la deuda se hace exigible por vencimiento, y cuando hayan

pasado cinco años, si la fianza se ha hecho por tiempo indefinido (artículo 482), excepto en el caso de que el fiador cobrase retribución por la prestación de fianza (artículo 483).

Cheque Diferido: El cheque de pago diferido, también conocido como cheque diferido, es un tipo de cheque emitido en una fecha pero para ser cobrado en una fecha posterior. Jurídicamente, es una orden librada contra un banco por el titular de una cuenta corriente para su pago en una fecha posterior a la de emisión. El día de pago estipulado en el documento el librador debe contar con los fondos suficientes en su cuenta corriente o autorización expresa o tácita para girar en descubierto.¹

Carta Fianza: es la operación mediante la cual el Banco se constituye en fiador o garante ante un tercero, comprometiéndose al pago de la suma otorgada en caso de incumplimiento.

Letra de cambio: En el ámbito comercial se llama letra de cambio, a un título de crédito formal y abstracto, donde el librador o girador le ordena al girado o librado, sin condicionamientos, que le pague a un tercero beneficiario de la letra (tomador) el importe en dinero en ella consignado, en tiempo futuro, determinado o susceptible de determinarse.

Pagaré: Documento privado, extendido en forma legal, por el que una persona (emisor o firmante) se obliga a pagar a otra (beneficiario) cierta cantidad de dinero a su vencimiento, normalmente referido a una fecha determinada en el documento.

Los pagares pueden llevar la cláusula “no a la orden”, lo que indica que han de transmitirse por cesión de crédito con los efectos que luego se verán.

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1. Hipótesis General

La propuesta y aplicación de un plan de capacitación en técnicas y procedimientos administrativos permitirá lograr la optimización del sistema de créditos y cobranzas de la empresa distribuciones Olano SAC

2.4.2. Sub Hipótesis o Hipótesis de trabajo

- a.- No existe una política de control de créditos y cobranzas.
- b.- Existe un alto índice de morosidad en la empresa

c.- La falta de procedimientos de créditos y cobranzas afecta la gestión comercial de la empresa Distribuciones M. Olano SAC

d.- La falta capacitación al personal de créditos y cobranzas dificulta su gestión.

2.5. IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES

Variable independiente

Capacitación en técnicas y procedimientos administrativos en materia crediticia:
A continuación se resume las técnicas y procedimientos que se han elaborado para la empresa.

La técnica de las 4 CES del crédito.

La técnica de los 3 CES (Comités de créditos y cobranzas)

La técnica del cobrador eficaz James Bond.

Procedimientos de créditos y cobranzas. (flujograma)

Manual de créditos y cobranzas

Variable dependiente

Sistema de créditos y cobranzas

2.6. Operacionalización de variables

VARIABLES	Definición conceptual	Indicador	Sub Indicador	Escala de Medición	Técnica/ Instrumento
VARIABLE INDEPENDIENTE:					
.Capacitación en Técnicas y Procedimientos Administrativos	Conjunto de medios Que se organizan de acuerdo a un planeamiento sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo adquiere conocimientos y habilidades técnicas que le permiten realizar sus actividades con mayor eficiencia	Productividad	Subió Se mantuvo Bajó	Ordinal	Reportes Estadísticos
		Satisfacción clientes externos	Muy buena Buena Regular Mala	Ordinal	Encuestas/ Cuestionario
		Satisfacción clientes internos	Muy buena Buena Regular Mala	Ordinal	Guía de Observación
		Evaluación del desempeño	Muy eficiente Eficiente Ineficiente	Ordinal	Cuestionario/ Reportes Estadísticos
VARIABLE DEPENDIENTE:					
Sistema de Créditos y Cobranza	Procesos dinámicos y Continuos que se rigen bajo que se rigen bajo ciertos principios, basado en el objetivo del desarrollo económico, financiero y comercial de la empresa	Precisión	Muy preciso Preciso Impreciso Muy impreciso	Ordinal	Encuesta/ Cuestionario
		Oportunidad	Muy oportuno Oportuno Inoportuno Muy inoportuno	Ordinal	Encuesta/ Cuestionario
		Flexibilidad	Muy flexible Flexible Inflexible	Ordinal	Encuesta/ Cuestionario
		Economía	Si No	Nominal	Entrevista/ Guía de Entrevista
		Inteligible	Muy comprensible Incomprensible	Ordinal	Guía de entrevista
		Razonable	Si No	Nominal	Entrevista/ Guía de Entrevista
		Accesible	Fácil Muy fácil Difícil Muy difícil	Ordinal	Encuesta/ Cuestionario

Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz

CAPITULO III:
MARCO METODOLOGICO DE LA
INVESTIGACION

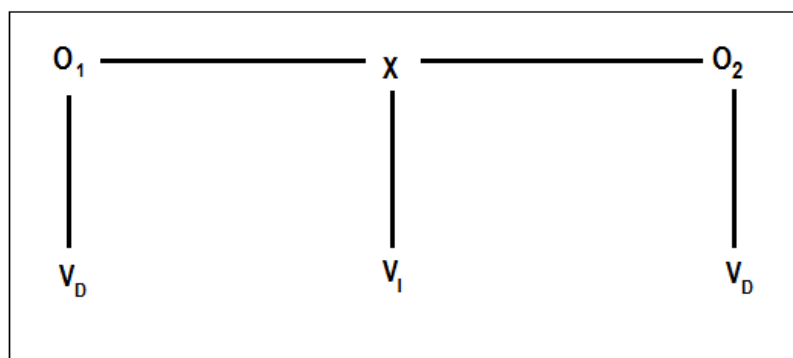
3.1 TIPO DE LA INVESTIGACION

El presente estudio es de tipo explicativo, cuasi-experimental

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Para la contrastación de hipótesis se ha utilizado el diseño en línea de un solo grupo con pre y post test cuya representación grafica es como sigue:

Diseño en línea de un solo grupo con medición pre y post:



Donde:

O_1 = Representa la evaluación de la variable dependiente antes del estímulo.

X = Representa el estímulo o variable independiente.

O_2 = Representa la evaluación de la variable dependiente después del estímulo.

3.3. POBLACION Y MUESTRA

La población está conformada por todos los trabajadores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC, los mismos que se consignan en la base de datos de la mencionada empresa asciende a 29 colaboradores. De cuales 6 corresponden al nivel directivo y 23 son del nivel operativo.

Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, teniendo en cuenta la elección del investigador quien tomó como muestra a los trabajadores que tenían más conocimiento o estaban relacionados con el trabajo crediticio.

3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Las principales técnicas que se utilizó en la investigación son:

Entrevista; es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Para el presente estudio se elaboró como instrumento la guía de entrevista, que se utiliza para guiar la conversación

entre dos o más personas, lo uso el entrevistador. En esta investigación la guía de entrevista fue aplicada a los directivos y trabajadores del nivel operativo del área de créditos de la empresa Distribuciones M. Olano SAC, esto nos permitió deducir la problemática a estudiar.

Encuesta; es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. En el presente estudio se selecciono las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que respondieron el cuestionario;

El instrumento que se utilizo en esta investigación se tomo como modelo el formato desarrollado por la Sra. Begoña Álvarez, Maria (2011) en su tesis denominada “La Aceptación social de las encuestas en Internet. Desarrollo de una aplicación específica”; en razón de ello se utilizo en esta investigación por la cual consideramos que es un instrumento validado y confiable.

Instrumento ya validado fue aplicado a los clientes externos de la empresa Distribuciones M. Olano SAC, para determinar el grado de satisfacción de los clientes con respecto a la gestión del sistema crediticio de la empresa. Los aspectos considerados en cuestionario fueron: tipo de cliente por canal de venta, sexo, edad y grado de instrucción.

Observación; La observación es la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad. Para ello se elaboro el instrumento llamado guía de observación, que viene a ser un formato que se preparo para el estudio, donde se anoto en base a las circunstancias y medios, el desenvolvimiento del analista de crédito y gestor de cobranza de la empresa en estudio.

Análisis Documental; es una técnica de representación del contenido de los documentos en un sistema documental realizado, principalmente, para que puedan ser recuperados cuando sean necesarios. Para ello se utilizo como instrumento las fichas bibliográficas y que fueron consignados en este proyecto de acuerdo a la norma Apa.

3.5 ANALISIS DE DATOS:

Los datos han sido consolidados en tablas estadísticas y el análisis de los datos se ha realizado a través de cifras porcentuales en tablas. Se han utilizado medidas descriptivas como el promedio. Los datos se han representado mediante gráficos.

3.6 FUENTES DE INFORMACION

En la presente investigación se utilizó las siguientes fuentes de información:

Fuentes primarias:

Constituido por los colaboradores del Área de créditos y Cobranza de la empresa Distribuciones M. Olano SAC que representan a 08 colaboradores del total de la población.

Fuentes secundarias:

Constituido por las estadísticas y reportes de ventas al crédito, memoria institucional, plan estratégico y otros documentos de gestión de la empresa, así mismo se revisó trabajos de investigación relacionados con el presente trabajo.

CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. PRESENTACION DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la presente investigación considerando para ello los objetivos específicos planteados en los ítems anteriores:

A. STATUS ACTUAL DE LA GESTIÓN DE CRÉDITOS & COBRANZAS, Según su modelo de clasificación actual

Cuadro N°01

EMPRESA DISTRIBUCIONES M OLANO SAC

VENTAS POR CONDICIÓN

PERIODO 2011-2014

VENTAS EN SOLES AÑO 2011 X CANAL DE VENTA						
CONDICION	RETAIL	CONST.	SUB DIST.	ENT. PUBLICAS	TOTAL	REP %
CONTADO	21,495,399.88	7,801,475.64	2,816,137.56	170,773.20	32,273,786.28	52.58%
CREDITO	973,559.76	3,840,539.88	14,280,407.76	10,008,161.88	29,102,669.28	47.42%
TOTAL	22,458,959.64	11,642,015.52	17,096,545.32	10,178,935.08	61,376,455.56	100.00%

VENTAS EN SOLES AÑO 2012 X CANAL DE VENTA						
CONDICION	RETAIL	CONST.	SUB DIST.	ENT. PUBLICAS	TOTAL	REP %
CONTADO	20,783,959.88	8,504,407.76	2,445,485.20	144,000.37	31,877,853.21	62.77%
CREDITO	252,395.94	1,441,319.52	9,604,092.54	7,608,181.20	18,905,989.20	37.23%
TOTAL	21,036,355.82	9,945,727.28	12,049,577.74	7,752,181.57	50,783,842.41	100.00%

VENTAS EN SOLES AÑO 2013 X CANAL DE VENTA						
CONDICION	RETAIL	CONST.	SUB DIST.	ENT. PUBLICAS	TOTAL	REP %
CONTADO	18,880,168.00	8,404,300.00	2,877,473.32	41,472.00	30,203,413.32	75.75%
CREDITO	162,816.00	1,077,217.20	2,336,136.00	6,092,268.96	9,668,438.16	24.25%
TOTAL	19,042,984.00	9,481,517.20	5,213,609.32	6,133,740.96	39,871,851.48	100.00%

VENTAS EN SOLES AÑO 2014 X CANAL DE VENTA (A ABRIL 2014)						
CONDICION	RETAIL	CONST.	SUB DIST.	ENT. PUBLICAS	TOTAL	REP %
CONTADO	3,902,268.68	2,006,266.86	782,280.84	7,685.60	6,698,501.98	80.05%
CREDITO	38,273.00	207,648.60	600,523.13	823,445.00	1,669,889.73	19.95%
TOTAL	3,940,541.68	2,213,915.46	1,382,803.97	831,130.60	8,368,391.71	100.00%

FUENTE: Reporte del área de créditos y cobranzas de la empresa Distribuciones M. Olano SAC.

Comentario: En el presente cuadro se detalla las ventas por canal y condición de la empresa en estudio desde el año 2011 hasta abril 2014, donde se denota que la proporción de ventas contado vs crédito en el año 2011 fueron 52.58 vs

47.42; indicadores que para el año 2014 se rewertieron quedando en un 80.05 vs 19.95. Por lo que pudo deducir que actualmente, es decir en el año 2014 la empresa de cada S/.1.00 de venta, S/. 0.19 es crédito. Lo que determina que la deficiencia en la gestión de créditos y cobranzas repercutió en la venta total de la compañía.

CUADRO N° 02
EMPRESA DISTRIBUCIONES M OLANO SAC
Cuentas por Cobrar por periodo y canal de venta
STATUS DE CUENTAS POR COBRAR

EMPRESA	CORTE AL 01.07.11	CORTE AL 31.12.11	CORTE AL 01.07.12	CORTE AL 31.12.12	CORTE AL 01.07.13	CORTE AL 31.12.13	CORTE AL 01.03.14
VENCIDO	1,261,722.32	1,609,359.97	2,118,190.58	2,430,414.40	2,804,867.73	3,294,219.03	3,883,979.13
Tramo 1	624,939.48	498,251.90	602,480.81	677,485.22	762,499.71	842,810.53	933,456.21
Tramo 2	523,456.12	674,800.20	708,540.21	743,967.22	781,165.58	874,905.45	979,894.10
Tramo Lento	113,326.72	436,307.87	807,169.56	1,008,961.95	1,261,202.44	1,576,503.05	1,970,628.82
CORRIENTE	2,145,664.56	1,646,540.46	1,276,542.11	1,016,453.00	976,444.17	973,435.12	512,919.15
TOTAL	3,407,386.88	3,255,900.43	3,394,732.69	3,446,867.40	3,781,311.90	4,267,654.15	4,396,898.28

IMOR	0.37	0.49	0.62	0.71	0.74	0.77	0.88
------	------	------	------	------	------	------	------

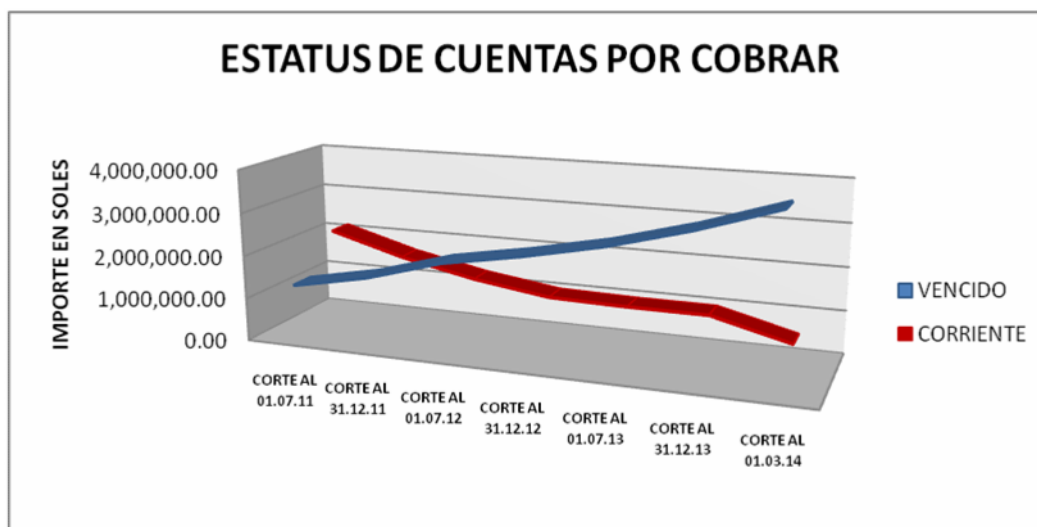
FUENTE: Reporte del área de créditos y cobranzas de la empresa Distribuciones M. Olano SAC.

Comentario:

En el presente cuadro se detalla las cuentas por cobrar de la empresa en estudio durante el periodo julio 2011 hasta marzo 2014 estratificados en determinados periodos de corte y en tramos, en la que se demuestra que al comienzo de la evaluación la cartera vencida fue inferior a la cartera corriente y que al finalizar el periodo de evaluación este vencido supero al corriente.

Por otro lado el índice de morosidad incrementa de 0.37 en el año 2011 a 0.88 en el año 2014, cuya interpretación de este último se denota que por cada S/. 1.00 Nuevo Sol de crédito otorgado S/.0.88 cae en morosidad.

Gráfico N° 01



Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz en base a la información brindada por la empresa Distribuciones M. Olano SAC

Comentario:

En este gráfico se representa la tendencia de las cuentas por cobrar de la empresa en estudio desde Julio 2011 hasta Marzo 2014, donde se denota que el índice de morosidad está en una tendencia creciente.

Cuadro N° 03

EMPRESA DISTRIBUCIONES M OLANO SAC

REPORTE: CTAS X COBRAR VENCIDO VS CORRIENTE AL 01.03.14

CONDICION	Retail	Const.	Sub Dist.	Ent. Pub.	Total	Rep. %
VENCIDO	223,580.44	1,483,217.09	2,116,768.58	60,413.01	3,883,979.13	88.33%
Tramo 1	140,018.43	326,709.67	420,055.29	46,672.81	933,456.21	21.23%
Tramo 2	34,296.29	401,756.58	534,042.29	9,798.94	979,894.10	22.29%
Tramo Lento	49,265.72	754,750.84	1,162,671.00	3,941.26	1,970,628.82	44.82%
CORRIENTE	179,521.70	102,583.83	76,937.87	153,875.75	512,919.15	11.67%
TOTAL	403,102.15	1,585,800.92	2,193,706.45	214,288.75	4,396,898.28	100.00%
REP. %	9.17%	36.07%	49.89%	4.87%	100.00%	

IMOR	0.55	0.94	0.96	0.28	0.88
------	------	------	------	------	------

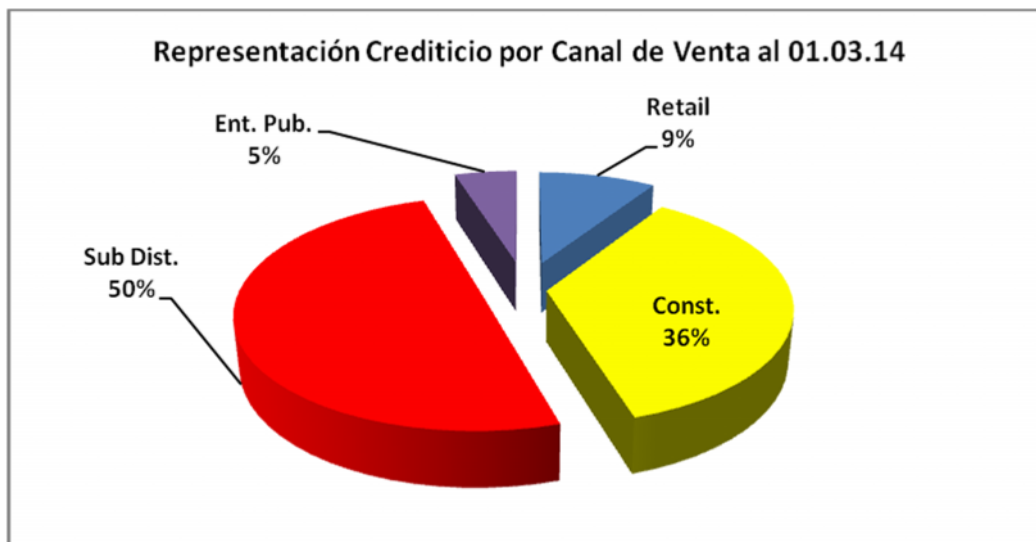
FUENTE: Reporte del área de créditos y cobranzas de la empresa Distribuciones M. Olano SAC.

Comentario:

En el presente cuadro a diferencia del cuadro N° 02, se detalla la representación porcentual de las cuentas por cobrar de la empresa pero por canal de venta con respecto al total del crédito extendido, en la que se denota que el canal sub distribución es la que mas mayor morosidad representa

(volumen e índice) por lo este canal de venta de “sub distribución” deberá recibir una atención preferencial para el tratamiento crediticio.

Grafico N°02

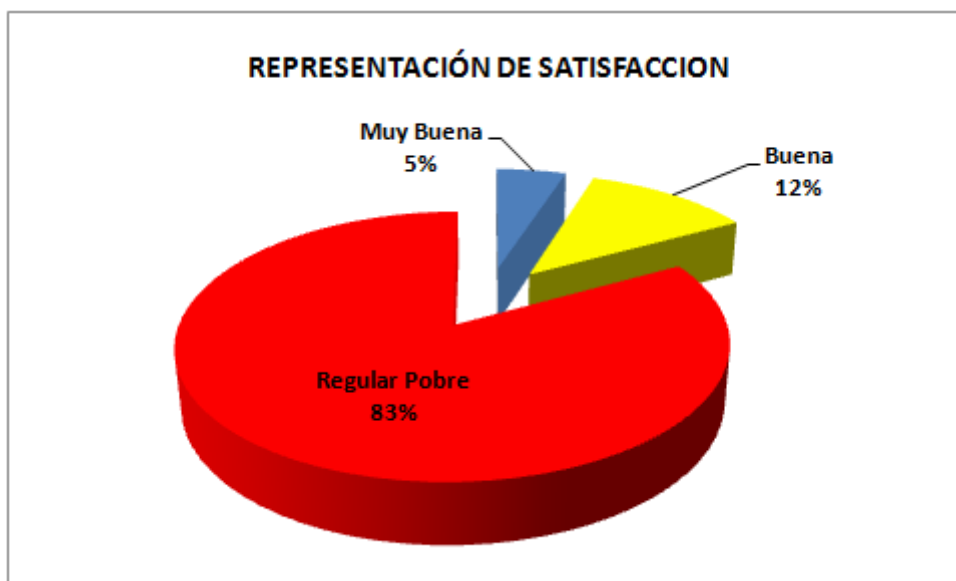


Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz en base a la información crediticia brindada por la empresa Distribuciones M. Olano SAC

Comentario:

En este grafico se representa las cuentas por cobrar de la empresa en estudio al 01.03.14 por canal de venta, en la que se denota que el canal sub distribución representa el 50% de toda la cartera de morosidad, por consiguientes como se dijo en el comentario del cuadro N°03 el canal de venta “Sub Distribuidor” que deberá recibir una atención preferencial en el estudio.

Grafico N°03



Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz con la información de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Distribuciones M. Olano SAC

Comentario:

En este grafico se presenta el grado de satisfacción que tienen los clientes externos con respecto a la gestión del área créditos y cobranzas de la empresa en estudio; cuyo resultado indica que 83% de los clientes tienen una percepción “pobre” sobre la gestión crediticia que realiza la empresa, esto obedece a factores que no se aplica en los procesos de créditos y a ello se suma la falta de capacitación de los trabajadores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC

**B. ANÁLISIS DEL STATUS CREDITICIO DESPUÉS DE LA CAPACITACION-
APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS. EN MATERIA CREDITICIA, según el SBS.**

Cuadro N° 04**EMPRESA DISTRIBUCIONES M OLANO SAC****Modelo de clasificación SBS.**

FUENTE: Reporte del área de créditos y cobranzas de la empresa Distribuciones M. Olano SAC.

										APLICACIÓN DE ESTUDIO	
RIESGO	CATEGORIA	CONDICION	CORTE AL 01.07.11	CORTE AL 31.12.11	CORTE AL 01.07.12	CORTE AL 31.12.12	CORTE AL 01.07.13	CORTE AL 31.12.13	CORTE AL 01.03.14	PROY. AL 01.07.15	PROY. AL 31.12.15
		VENCIDO (A)	1,261,722.32	1,609,359.97	2,118,190.58	2,430,414.40	2,804,867.73	3,294,219.03	3,883,979.13	2,655,036.47	1,680,458.54
Bajo	C. Normal	Hasta 30 días	192,375.25	201,994.01	270,671.98	305,859.33	342,562.45	363,116.20	391,257.71	293,443.28	190,738.13
Bajo	C. Prob. Potenc.	De 31 a 90 días	432,564.23	296,257.89	331,808.83	371,625.89	419,937.26	479,694.33	542,198.50	406,648.87	264,321.77
Medio	C. Deficiente	De 91 a 120 días	523,456.12	674,800.20	708,540.21	743,967.22	781,165.58	874,905.45	979,894.10	734,920.58	477,698.38
Alto	C. Dudosa	De 121 a 360 días	53,456.00	205,805.60	380,740.36	475,925.45	594,906.81	743,633.52	929,541.89	697,156.42	453,151.67
Alto	C. Perdida	Mayor a 365 días	59,870.72	230,502.27	426,429.20	533,036.50	666,295.63	832,869.54	1,041,086.92	522,867.32	294,548.59
CORRIENTE (B)			2,145,664.56	1,646,540.46	1,276,542.11	1,016,453.00	976,444.17	973,435.12	512,919.15	769,378.73	1,115,599.15
TOTAL (A + B)			3,407,386.88	3,255,900.43	3,394,732.69	3,446,867.40	3,781,311.90	4,267,654.15	4,396,898.28	3,424,415.19	2,796,057.69
DÍAS PROM. PAGO			147	123	175	181	215	219	247	213	181
IMOR			0.37	0.49	0.62	0.71	0.74	0.77	0.88	0.78	0.60

FUENTE: Reporte del área de créditos y cobranzas de la empresa Distribuciones M. Olano SAC.

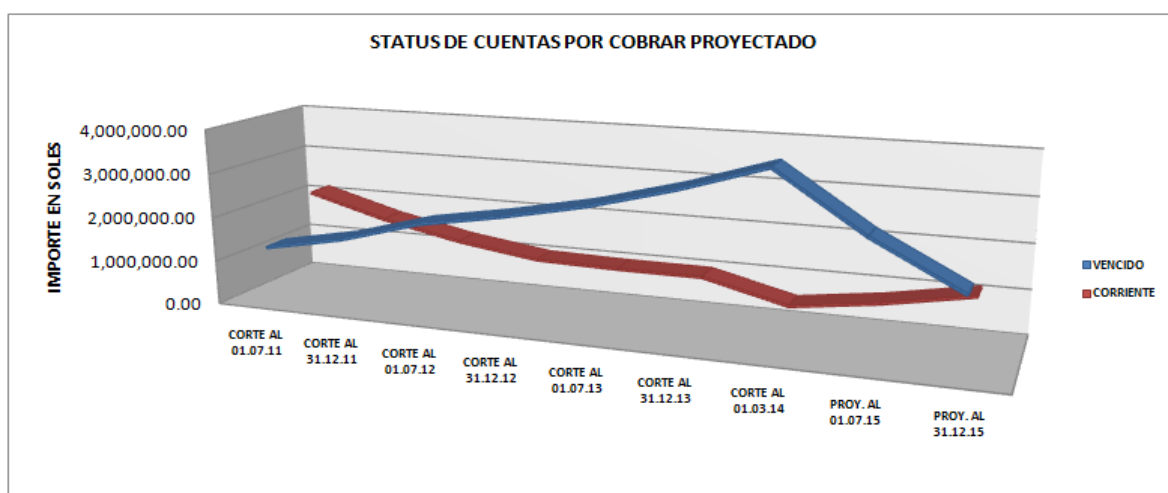
Comentario:

En el presente cuadro se detalla las cuentas por cobrar de la empresa en estudio durante el periodo julio 2011 hasta marzo 2014 estratificados en determinados periodos de corte y categorías según clasificación estándar del

SBS, en la que se demuestra que al comienzo de la evaluación la cartera vencida fue inferior a la cartera corriente y que al finalizar el periodo de evaluación este vencido supero al corriente.

En este cuadro se clasifica la cartera de cuentas por cobrar de acuerdo al grado de riesgo que representa los clientes en función a los días de mora, así como la proyección en el después de la aplicación del estudio. Cuyo índice de morosidad bajaría de 0.88 a 0.60.

Grafico N°04



Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz con la información crediticia brindada por la empresa Distribuciones M. Olano SAC

Comentario:

En este grafico se representa la tendencia de las cuentas por cobrar de la empresa en estudio desde Julio 2011 hasta Marzo 2014, así como la tendencia proyectada al 2015 después de la aplicación de las técnicas y procedimientos administrativos en materia crediticia.

C. PRE TEST VS POST TEST

ENCUESTA PARA EVALUAR LAS TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES DEL SISTEMA DE CRÉDITOS Y COBRANZA DE LA CÍA.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de créditos y cobranza de la empresa, cuyo propósito es evaluar las técnicas y procedimientos en materia crediticia que actualmente posee la empresa, para mejor entendimiento en los graficos se utilizara algunas

siglas como SCC (Sistema de Créditos y Cobranzas) y TPCC (Técnicas de Procedimientos de Créditos y Cobranzas):

CUADRO N° 5
EMPRESA DISTRIBUCIONES M OLANO SAC
EVALUACIÓN DE LA PRECISIÓN DEL SISTEMA DE CRÉDITO Y
COBRANZAS

PRECISIÓN	Pre Test.		Post. Test	
	N°	%	N°	%
Muy Preciso	1	3.45	8	27.59
Preciso	3	10.34	20	68.97
Impreciso	12	41.38	1	3.45
Muy Impreciso	13	44.83	-	-
Total	29	100.00	29	100.00%

Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz, con la información de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC

Durante el Pre-Test, la gran mayoría de los trabajadores encuestados (44.83%), informaron que la precisión del sistema de créditos es muy impreciso y un 41.38% consideran que el sistema de crédito y cobranzas de la empresa Olano es impreciso

Durante el Post. Test, es decir después de la capacitación, el 68.97% de los trabajadores manifestaron que la precisión del sistema de créditos y cobranzas es preciso y un 27.59%, indicaron que es muy preciso, es decir se evidencia una mejora sustantiva de la precisión del sistema de crédito y cobranzas, después de la aplicación del programa de capacitación a los trabajadores de la empresa.

CUADRO N° 6
EMPRESA DISTRIBUCIONES M OLANO SAC
EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DEL SISTEMA DE CRÉDITO Y
COBRANZAS

OPORTUNIDAD	Pre Test.		Post. Test	
	N°	%	N°	%
Muy Oportuno	3	10.34	-	-
Oportuno	5	17.24	29	100.0
Inoportuno	11	37.93	-	-
Muy Inoportuno	10	34.48	.	-
Total	29	100.00	29	100.00%

Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz, con la información de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC

Con respecto a la evaluación de la oportunidad del sistema de crédito y cobranzas, durante el pre –test se observó que el 37.93% considera que es inoportuno y un 34.48% muy inoportuno, sin embargo en el post- test, el 100% de los trabajadores considera que el sistema de crédito y cobranzas es oportuno, definitivamente se observa una gran mejora gracias al programa de capacitación aplicado a los trabajadores.

CUADRO N° 7
EMPRESA DISTRIBUCIONES M OLANO SAC
EVALUACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD DEL SISTEMA DE CREDITO Y
COBRANZAS

FLEXIBILIDAD	Pre Test.		Post. Test	
	N°	%	N°	%
Muy Flexible	5	17.24	-	-
Flexible	3	10.34	25	86.21
Inflexible	21	72.41	4	13.79
Total	29	100.00	29	100.00

Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz, con la información de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC

Referente a la evaluación de la flexibilidad del sistema de crédito y cobranzas, durante el pre- test, el 72.41% de los trabajadores considera que el sistema de créditos y cobranzas es inflexible, mientras que un 17.24% considera que es muy flexible y solamente un 10% considera que es flexible.

Durante el post- test, es decir después de la capacitación a los trabajadores, la gran mayoría (86.21%) considera que el sistema de crédito y cobranzas es flexible y solamente un 13.79% opinan que es inflexible.

CUADRO N° 8
EMPRESA DISTRIBUCIONES M OLANO SAC
EVALUACIÓN DE LA ECONOMÍA DEL SISTEMA DE CREDITO Y
COBRANZAS

ECONOMÍA	Pre Test.		Post. Test	
	N°	%	N°	%
Si	8	27.59	25	86.21
No	21	72.41	4	13.79
Total	29	100.00	29	100.00

Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz, con la información de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC

Con respecto a la evaluación de la economía del sistema de crédito y cobranzas, durante el pre-test, el 72.41% de los trabajadores encuestados manifiestan que el sistema de crédito y cobranzas no es económico y solamente un 27.59% consideran que si es económico.

Durante el post- test, la situación cambia significativamente, el 86.21% de los trabajadores consideran que el sistema de créditos y cobranzas es económico.

CUADRO N° 9
EMPRESA DISTRIBUCIONES M OLANO SAC
EVALUACIÓN DE LA COMPRENSION DEL SISTEMA DE CREDITO Y
COBRANZAS

COMPRENSIÓN	Pre Test.		Post. Test	
	N°	%	N°	%
Muy Comprensible	3	10.34	7	24.14
Comprensible	5	17.24	22	75.86
Incomprensible	21	72.41	-	-
Total	29	100.00	29	100.00

Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz, con la información de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC

Durante el pre-test, el 72.41% de los trabajadores manifiestan que el sistema de crédito y cobranzas es incomprensible, un 17.24% consideran que es comprensible y un 10.34% indican que es muy incomprensible.

Durante el post- test, el 75.86% de los trabajadores informan que el sistema de crédito y cobranzas es comprensible y un 24.14% indicaron que es muy comprensible..

CUADRO N° 10
EMPRESA DISTRIBUCIONES M OLANO SAC
EVALUACIÓN DE LA RAZONABILIDAD DEL SISTEMA DE CREDITO Y
COBRANZAS

RAZONABILIDAD	Pre Test.		Post. Test	
	N°	%	N°	%
Si	5	17.24	28	96.55
No	24	82.76	1	3.45
Total	29	100.00	29	100.00

Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz, con la información de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC

Sobre la evaluación de la razonabilidad del sistema de créditos y cobranzas, durante el pre- test, el 82.76% de los trabajadores opinaron que el sistema de crédito y cobranzas no era razonable, solamente el 17.24% manifestaron que si era razonable.

Durante el post-test, se observa un cambio muy favorable, el 96.55% de los trabajadores manifestaron que el sistema de crédito y cobranzas si es razonable y solamente un 3.45% indicaron que no era razonable.

CUADRO N° 11
EMPRESA DISTRIBUCIONES M OLANO SAC
EVALUACIÓN DE LA ACCESIBILIDAD DEL SISTEMA DE CREDITO Y
COBRANZAS

ACCESIBILIDAD	Pre Test.		Post. Test	
	N°	%	N°	%
Muy Fácil	3	10.34	21	72.41
Fácil	8	27.59	4	13.79
Difícil	8	27.59	3	10.34
Muy Difícil	10	34.48	1	3.45
Total	29	100.00	29	100.00

Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz, con la información de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC

Respecto a la evaluación sobre la accesibilidad del sistema de crédito y cobranzas, durante el pre-test, la mayoría de los trabajadores (34.48%), manifestaron que la accesibilidad al sistema de crédito y cobranzas era muy difícil. Iguales porcentajes de trabajadores (27.59%) reportaron que era difícil y fácil, respectivamente.

Durante el post- test, la mayoría de los trabajadores (72.41%) indicaron que la accesibilidad al sistema de crédito y cobranzas es muy fácil, un 13.79%, manifestaron que era fácil y un 10.34% consideran que es difícil.

CUADRO N° 12

EMPRESA DISTRIBUCIONES M OLANO SAC

OPINION SOBRE CAPACITACION DEL PERSONAL EN TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN MATERIA CREDITICIA

CAPACITACION	Post. Test	
	N°	%
Muy Buena	29	100.00
Buena	-	-
Mala	-	-
Muy Mala	-	-
Total	29	100.00

Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz, con la información de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC

Sobre la capacitación del personal en técnicas y procedimientos administrativos en materia crediticia después de la capacitación, el 100% de los trabajadores informaron que fue muy buena.

CUADRO N° 13
EMPRESA DISTRIBUCIONES M OLANO SAC
OPINION DE LOS TRABAJADORES SOBRE MEJORAS DE LAS TECNICAS
Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MATERIA CREDITICIA

MEJORAS	Post. Test	
	N°	%
Totalmente de acuerdo	4	13.79
De acuerdo	25	86.21
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
Total	29	100.00%

Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz, con la información de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC

Con respecto a la opinión de los trabajadores sobre las mejoras de las técnicas y procesos administrativos en materia crediticia, el 86.21% opinaron que están de acuerdo y un 13.79% manifestaron que están totalmente de acuerdo.

CUADRO N° 14
EMPRESA DISTRIBUCIONES M OLANO SAC
TRABAJADORES SEGÚN EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CREDITOS Y
COBRANZAS

Evaluación del sistema de credits	Pre Test.		Post. Test	
	N°	%	N°	%
Muy Eficiente	1	3.45	7	24.14
Eficiente	1	3.45	19	65.52
Deficiente	17	58.62	2	6.90
Muy Deficiente	10	34.48	1	3.45
Total	29	100.00	29	100.00

Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz, con la información de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC

Durante el post-test, el 58.62% de los trabajadores informaron que el sistema

de créditos y cobranzas era deficiente y un 34.48% de trabajadores consideraban que era muy deficiente.

Durante el post-test, el 65.52% de los trabajadores manifestaron que el sistema de créditos y cobranzas es eficiente y un 24.14% opinaron que es muy eficiente.

En resumen se observa que el programa de capacitación aplicado a los trabajadores, ha dado buenos resultados según se observa en las cifras reportadas en cada cuadro estadístico.

4.2. ANALISIS DE LA INFORMACION

Luego de haber realizado el análisis situacional del área de créditos y cobranzas de la empresa Distribuciones M. Olano SAC encontramos lo siguiente:

La empresa actualmente sus cuentas por cobrar las están analizando teniendo en cuenta un formato obsoleto basado en tramos (según cuadro N° 02 y 03), el mismo que no refleja el grado riesgo de cada categoría de clientes; por consiguiente mediante este estudio se está proponiendo la clasificación de la misma, pero dividida en categorías de acuerdo a clasificación de la superintendencia de banca y seguros (SBS), el mismo que clasifica en categorías teniendo en cuenta los días de mora e índice de morosidad. (ver cuadro N° 04)

Por otro lado durante el estudio se pudo determinar que la empresa carecía de un manual de créditos y cobranzas bien definido ni mucho menos realizaban el diagnostico de necesidades de capacitación, quizás esto podría deberse a que es una empresa familiar cuya dirección estuvo por muchos años en manos de un empresario empírico, por lo que no tenían una orientación clara hacia el desarrollo de sus colaboradores lo que está ocasionando que sus colaboradores tengan problemas para desarrollar su trabajo, hecho que se confirma cuando el 83% de sus clientes perciben un grado de percepción muy pobre sobre la gestión de créditos y cobranzas en la empresa, tal como se demuestra en el grafico N° 03, por consiguiente mediante este estudio se está aplicando nuevas técnicas, procedimientos y un plan de capacitación para su ejecución a partir del año 2015, con el propósito de reglamentar los procesos y lograr la profesionalización y desarrollo de los colaboradores de la empresa, siendo los principales temas que se han incluido en el plan de capacitación a sugerencia de los propios colaboradores y jefes de área de créditos y cobranzas.

En ese sentido el Plan de Capacitación propuesto, contiene las reales necesidades de capacitación por lo que se convierte en una herramienta encaminada a mejorar la eficiencia y eficacia de la fuerza laboral, bajo los conceptos de competitividad, integralidad, guiados por la visión, misión, estrategia y objetivos de la institución. El plan de capacitación se encuentra detallado y estructurado en trece capítulos que va desde la introducción hasta

el cronograma de aplicación, el mismo que está consignado en la página N° 118 del presente estudio.

Debo indicar también que entre los contenidos del presente estudio resaltan las **técnicas y procedimientos administrativos en materia crediticia** que a continuación se resume:

La técnica de las 4 CES del crédito.

La técnica de los 3 CES (Comités de créditos y cobranzas)

La técnica del cobrador eficaz James Bond.

Procedimientos de créditos y cobranzas. (flujograma)

Manual de créditos y cobranzas

Con respecto a los Antecedentes:

Coincido con Beaufond Hernandez, Rafael (2010), en el sentido de que todas las cuentas por cobrar de una empresa, desde el punto de vista económico, representan un elemento con efectos decisivos en todos los tipos del ciclo de negocios. Liquidez que se lograría con un buen manejo de los créditos antes de ser otorgados por la empresa Distribuciones M. Olano SAC, por lo que creemos que el impacto que genera la adopción de las nuevas técnicas, procedimientos crediticios y la ejecución del plan de capacitación será favorable para la empresa.

Por otro lado destaco que mis resultados coinciden con la opinión de Ruiz, Diego Isasi, en su artículo informativo de reflexión democrática (2008). En la que establece una crítica sobre la capacitación en las empresas privadas en el Perú, donde consigna que la mejora de las habilidades y capacidades de las personas afecta su capacidad productiva, por eso a estas habilidades y capacidades se les conoce como capital humano y la inversión en ese capital es valiosa; y que la inversión en capital humano da como resultado incrementos en productividad con el consecuente incremento de renta para el trabajador e incremento del producto para la economía.

Finalmente, otro aspecto a considerar es el elevado índice de morosidad actual que posee la empresa, el mismo que no es saludable para cualquier negocio (Índice 0.88) por lo que la propuesta que se ha elaborado en el presente estudio va a contribuir con la reducción del índice de morosidad.

4.2.1. ANALISIS COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS

Cuadro N° 15

Indicadores	Pre Test	Post Test
Días Promedio de Pago (DPP)	247	181
Índice de Morosidad (IMOR)	0.88	0.60
Nivel de Percepción del Cliente (NPC)	83% Regular Pobre	40% Regular Pobre
Plan de Capacitación del Trabajador (PCW)	No Aplica	Si Aplica

Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz, con la información estadística de la empresa Distribuciones M. Olano SAC y la encuesta aplicada a sus clientes.

Comentario: En este cuadro se demuestra la hipótesis que con la aplicación de técnicas y procedimientos administrativos elaborados en el presente estudio, mejorara la gestión de créditos y cobranzas de la empresa Distribuciones M. Olano SAC; por consiguiente se está validando el modelo administrativo de estudio y el resultado después de su aplicación.

Cuadro N° 16

Resumen de los comparativos de la evaluación del sistema de créditos y cobranza de la empresa, antes y después de la aplicación del plan de capacitación:

Indicadores	Pre Test	Post Test
Nivel de precisión	14%	97%
Nivel de oportunidad	28%	100%
Nivel de flexibilidad	27%	86%
Economía del SCC	28%	86%
Nivel de comprensión	27%	100%
Nivel de razonabilidad	17%	97%
Nivel de accesibilidad	38%	86%
Nivel de capacitación de los colaboradores del área	7%	100%
Evaluación de la capacitación	No aplica	100%
Evaluación de gestión del Área de Créditos y Cobranza	6%	90%

Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz, con la información de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC

Comentario:

En este cuadro se demuestra la hipótesis que con la aplicación de las técnicas y procedimientos administrativos elaborados para la empresa y la aplicación del plan de capacitación se ha mejorado el sistema de créditos y cobranza y por ende la gestión del área de créditos y cobranzas de la empresa Distribuciones M. Olano SAC; por consiguiente se está validando el modelo administrativo de estudio y el resultado después de su aplicación.

4.3. DISEÑO DE TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**4.3.1. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

Las Técnicas y procedimientos que se han diseñado para el presente estudio son de suma importancia para el desarrollo de la empresa, por consiguiente se propone las siguientes técnicas, procedimientos:

A.- LA TECNICA DELAS 4 CES DEL CREDITO

Esta técnica toma como base la información para la decisión respecto al grado de riesgo de un solicitante de crédito, es básicamente un asunto de juicio y que esta decisión involucra que se tomen en cuenta cuatro criterios fundamentales, a los que comúnmente les llamare como las cuatro CES del crédito y están integradas por:

Capital.

Capacidad.

Carácter.

Condiciones.

- Capital

Comprende los recursos financieros mostrados por el solicitante del crédito en su balance general. Estos recursos financieros darán una idea de los activos de que dispone el cliente para respaldar sus obligaciones. Se realiza un análisis de su situación a corto plazo utilizando los diferentes índices de análisis de activo circulante como razón del circulante prueba del ácido o razón de solvencia inmediata, rotación de cuentas por cobrar, período medio de cobros y rotación de inventarios, en algunos casos, se puede estimar la antigüedad promedio de las cuentas por pagar del solicitante de crédito también comparando las cuentas por pagar con las compras, así como las cuentas por cobrar con las ventas, para relacionar capacidad de cobertura de pasivo a corto plazo.

- Capacidad.

Se refiere a la experiencia de los funcionarios de la empresa solicitante de crédito y a la habilidad mostrada por ésta para funcionar con éxito, el grado de este éxito estará indicado por la trayectoria histórica de sus utilidades.

Tanto la historia de las utilidades de la empresa solicitante como su potencial para producirlas pueden determinarse a través del análisis de los estados de ganancias y pérdidas de los últimos años. No obstante, el estudio de la capacidad de la empresa a través del estado de pérdidas y ganancias debe ser realizado en relación con los aspectos referentes al capital, tomando en cuenta el análisis del activo a corto plazo.

- Carácter

Considera los aspectos concernientes a la personalidad del solicitante. Así, toma en cuenta la honradez y la sinceridad de los propietarios y la forma de dirección de la empresa solicitante de crédito. La personalidad constituye la principal consideración para determinar los riesgos de crédito, lo cual involucra: responsabilidad normal y absoluta, honradez e integridad.

En conclusión, determinar la personalidad es una difícil, si no imposible, tarea. La personalidad implica apariencia, y esta puede ser engañosa. Una presunción razonable de la personalidad basada totalmente en la apariencia, es lo mejor que un gerente de crédito puede esperar hacer. En consecuencia, debe usar todo recurso a su disposición para asegurarse de que cada candidato para crédito, tiene las cualidades de honorabilidad e integridad que le harán siempre bien dispuesto y determinado a pagar sus deudas, el crédito es inconcebible sin la confianza”.

La evaluación de la personalidad debe ser uno de los criterios fundamentales que deben considerarse en las decisiones sobre crédito, un reflejo engañoso de la personalidad puede conducir al reflejo de una situación falsamente atractiva y consecuentemente inducirá a decisiones erróneas. Este reflejo de la personalidad es también importante al considerarse el costo y el tiempo que limitan la extensión y escurpulosidad hasta donde pueda ser realizada la investigación.

- Condiciones

Este criterio se refiere a la posibilidad de establecer limitaciones o restricciones especiales para la concesión de crédito a cuentas a que no inspiran confianza. También se usa el término condiciones para expresar la situación favorable, desfavorable tanto actual como futura en que se encuentra la empresa solicitante de crédito, en vez de la imposición de restricciones. Cuando se predicen condiciones favorables, frecuentemente, llevan a una expansión imprudente del crédito. En tanto que las condiciones desfavorables ocasionarían un hecho contrario. Un gerente de crédito debe estar en conocimiento de que las condiciones favorables están basadas en una fecha adecuada y en una correcta interpretación de la información disponible.

De cualquiera de las dos maneras que se enfoque este criterio, puede interpretarse como un factor importante en el proceso de concesión de crédito puesto que de una u otra forma lo utilizará el encargado del análisis de crédito, bien para establecer restricciones al crédito en cuentas que son dudosas o bien para formularse un juicio de las condiciones actuales o futuras del solicitante de crédito.

Los solicitantes de crédito personal pueden ser juzgados basándose en los criterios de capital (propiedades personales), capacidad (potencial de ingresos personales, sueldos mensuales, etc.), carácter (personalidad, honradez, integridad) y condiciones (limitaciones al crédito según su situación actual y tendencia prosperar).

B.- LA TÉCNICA DE LAS 3 CES (COMITÉS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS);

Como colaborador de una empresa privada es importante que tengamos atención a las fuentes de ingreso de nuestro negocio, no solo es importante concretar las ventas, sino también tener una buena labor de cobranza para recuperar la inversión, que permita a la empresa Distribuciones M. Olano SAC, transformar su activo exigible - documentado o no - (Créditos) en un activo líquido (Disponibilidades), es por ello que es suma importancia la formación de comités, al cual llamare Comité de Crédito y Cobranzas, que consiste en la formación de un equipo de trabajo que estará abocado al análisis, gestión, medición, seguimiento, control y autoevaluación de los resultados de los créditos y cobranzas que se otorgue o recupere en la empresa Manuel Olano SAC, equipo que estará conformado por los trabajadores de las siguientes

áreas: Créditos, Cobranzas, Comercial y administrativa, todos ellos con la idea de que la cobranza es labor de todos.

Los miembros de cada área que conforman el equipo establecerán reuniones periódicas para analizar, controlar, evaluar la situación real de los créditos y sus recuperaciones, intercambiar experiencias, dificultades, estableciendo pautas y recibiendo recomendaciones todo esto en forma conjunta; el seguimiento y la autoevaluación grupal es la clave. Cuando puedes seguir los resultados de tus acciones, puedes corregir las desviaciones normales que todo proceso en su fase de gestión.

Muy pocas empresas tienen institucionalizado un sistema de medición interno (comité), y una vez que se instale lo planteado permitirá crear un ambiente de competencia sana en un equipo de crédito y cobranza, esto genera un espíritu de competitividad entre los miembros del equipo que sería premiado y reconocido públicamente entre los trabajadores de la organización.

En este comité de trabajo (Comité de Crédito y Cobranza), se pone en práctica las teorías de priorización (PARETO 80-20) el 20% de tus esfuerzos producen el 80% de los resultados.

La finalidad concreta de este equipo o comité, es que aprendamos a medir nuestra efectividad, no hay un coach en el mundo, que pueda establecer una estrategia acertada si no sabe cual es el rendimiento individual de cada uno de los miembros de su equipo y por ello que se asignara responsabilidades, objetivos a cada uno de los integrantes del comité.

C.- LA TECNICA DEL COBRADOR EFICAZ JAMES BOND:

Luego de muchos años de realizar Gestión de Cobranzas y también de disfrutar de películas de acción sobre el agente 007 llegué a la conclusión que para ser un buen cobrador tenemos que parecernos a James Bond.

No se trata de tener una cámara oculta en un llavero, ni trate de sacar fotos viajando cabeza abajo en una montaña rusa, esa tampoco es la historia.

Quizás alguno de los deudores paguen sus deudas pero se los va perder como clientes y cuesta tanto conseguir un cliente nuevo que no estamos en épocas de perder los que tenemos y nos gustaría mantener.

A continuación voy a intentar hacer una comparación entre este excepcional

agente secreto –que aparentemente no existe- con un cobrador eficaz –que seguro existe-.

Y este paralelo lo voy a exponer a modo de características, fortalezas, metodologías que utiliza uno y otro para que el tema quede bien, pero bien claro.

Comenzamos: 007 tiene.....

Presencia:

No hay duda, sea el actor que sea, aunque Connery tenía peluca, él y todos los demás tenían presencia, pero no hablo de “pinta”, hablo de imagen y un cobrador debe tenerla para que lo respeten, para que lo tomen en cuenta.

Equipo: Tiene jefe o jefa según el film y colaboradores, todo un equipo trabajando para su misión. Y en cobranzas es imprescindible tener un equipo con diferentes funciones y responsabilidades para la gestión de cobranzas.

La Confianza de Su Superior

Siempre confiaron en Bond, claro, debe seguir vivo para protagonizar otra película. Flemming no era ningún tonto. Pero siempre confiaron en él, sabían que iba a poder solucionar el problema que se le presentara y eso en cobranzas también es importante porque le otorga seguridad en si mismo al cobrador.

Por supuesto esta confianza se va ganando con el tiempo, haciendo acuerdos exitosos, buscando alternativas razonables, peleando por soluciones únicas pero necesarias.

Recursos:

El lapicero bomba, el hilo dental para alpinismo, el monopatín avión y el reloj lancha. Una tecnología especial a su servicio. Y si el cobrador no tiene tecnología tiene que hacer todo manual, entonces ni piense el directivo de la empresa que podrá ser eficaz. Porque a los deudores hay que contactarlos periódicamente, hay que tener los registros actualizados, hay que poder ser oportuno en la insistencia y con la información precisa. Y sin tecnología es imposible.

Capacitación y Entrenamiento:

No hay dudas que 007 sabe (está capacitado) lo que necesita saber y está entrenado (tiene los conocimientos aprendidos, practicados y perfeccionados).

El cobrador también. James tiene que conocer de electricidad, desactivar

bombas, nadar, pilotear un avión, tirarse en paracaídas, bucear, y el cobrador no tanto pero tiene que manejar la PC, Internet, cálculo financiero, sistemas administrativos, redacción, negociación, analizar bases de datos, análisis de créditos, impositivos, etc.

Objetivos y Planes:

No hay dudas que Bond lo tiene. Y el Cobrador debe tenerlo?,

Imprescindiblemente, a corto, mediano y largo plazo. Medibles, cuantificables, realizables, determinados en el tiempo, deben formularse, luego determinar su resultado y analizar los desvíos producidos.

Es fundamental para cumplir los objetivos. Cómo vamos a conseguir aumentar un 20 % de la cobranza en este trimestre respecto del anterior, si el cobrador no hace nada nuevo.

Se tiene que proponer y/o establecer los objetivos y el plan de acción para lograrlo y si llegan a determinarnos otros los objetivos, debemos plantearnos los recursos necesarios para poder lograrlos.

También se debe definir alternativas o Plan B por si fracasan los anteriores.

Preparación e Investigación Previa:

De alguna manera Bond se la “rebusca” para obtener información en forma previa a enfrentar su objetivo y eso es la base de la preparación para enfrentar al deudor. Cuanto más de él y su mercado sabemos, estaremos en mejor posición a la hora de negociar.

Herramientas de Gestión:

Todos esos aparatos que utiliza James pueden compararse con la telecobranza, las intimaciones de diferente tenor, la carta documento, el telegrama, el abogado externo, las visitas, etc.

Componen el herramental con que cuenta el cobrador para el cumplimiento de su función. Una herramienta se complementa con la otra y todas son necesarias porque no hay ninguna infalible para todos ni tampoco ninguna perdura con éxito en el tiempo.

Capacidad de despliegue Operativo:

Varias alternativas listas y a punto utiliza 007, el cobrador debería tener así, a punto, las diferentes herramientas para abarcar a todos los deudores periódicamente.

Esa persistencia y presencia casi permanente es fundamental para obtener

éxito en cobranzas. Y para ello es necesario el despliegue de las acciones para abarcar todo lo que necesito.

Características Personales:

Seguridad en sí mismo, para manejar objeciones

Intuición, para aprovechar las oportunidades

Capacidad de pensar bajo presión, para buscar alternativas

Autodominio para no ser influenciado y para no reaccionar

Cultura general e informado de la actualidad para conversar fluidamente

Cordial con las personas y persistente en su objetivo

Saber Escuchar:

El prestar atenta escucha a lo que dice el otro puede salvarle la vida a James y al cobrador también porque obtiene información vital para poder seguir preguntando y “rodearle la manzana” al deudor a efectos que no pueda “escaparse” por “las ramas” y eludir nuestra “presión”.

Además debe atender al lenguaje del cuerpo del deudor porque puede reflejar realmente como él se siente.

Aceptar Enfrentar Riesgos:

En este caso los riesgos de Bond son principalmente físicos.

Hay veces que el cobrador puede correrlos también pero principalmente debe manejar el riesgo a no cobrar en cada gestión y cómo impacta eso en su estado de ánimo durante las otras acciones con otros deudores.

Quizás sea beneficioso comenzar con contactos de poco tiempo de mora y pocos montos a efectos de obtener buenos resultados al inicio del día y continuarlo entonces esperanzado.

Buena Relación con Intermediarios, Filtros, Secretarías:

Esto es básico para obtener ayuda de ellos, información y comprensión a efectos de que se conviertan en un verdadero puente con el deudor.

Son los que tiene el poder de hacernos pasar o no la barrera de la comunicación con nuestro objetivo. Nunca viene mal una atención a esa secretaria hostil.

Con un comentario amable muchas veces se generan relaciones de trabajo agradables.

En fin, muchas cualidades en común.

O sea que, salvo por “la licencia para matar”, el uso de balas, golpes y bombas,

hay que aprender mucho de James para poder ser un cobrador eficaz.

D.- TECNICA DE ANALISIS DE DESEMPEÑO EN LA GESTION DE CREDITOS Y COBRANZAS: “Solo mido lo que puedo mejorar”

Es la evaluación en base a indicadores de gestión utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida de la empresa, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cualitativos y cuantitativos sobre el desempeño laboral de los colaboradores en distintos niveles de la organización que a continuación se detalla:

La planificación Estratégica (Alta Dirección) es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

El control de gestión (Nivel Directivo), es una herramienta invaluable para la gestión organizacional: su diagnóstico y sus recomendaciones constituyen los pasos previos ineludibles para facilitar a la dirección superior la toma de decisiones estratégicas. Sostiene que dado que las incumbencias del control de gestión son amplias, interdisciplinarias y completamente abarcativas de las actividades de la organización, se puede procurar acercarse a su concepto tratando de acoplar algunas definiciones parciales, expresadas desde diferentes puntos de vista:

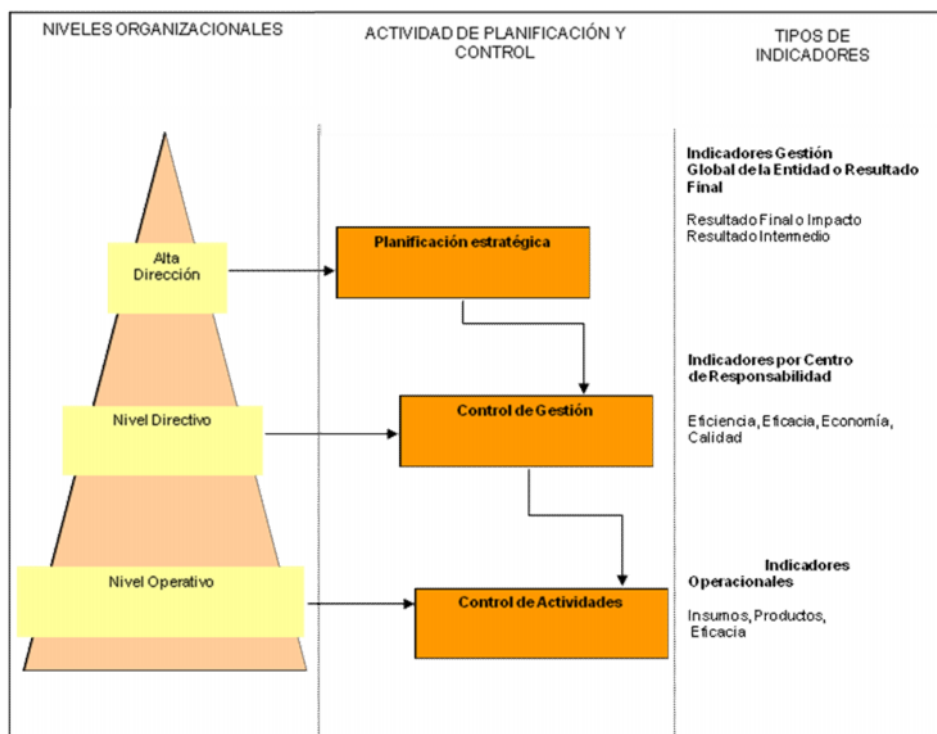
a) desde el punto de vista de su vinculación con la información: el control de gestión implica reunir, cruzar, relacionar e involucrar elementos componentes del caudal informativo generando así otra información infinitamente más valiosa y compleja, los indicadores.

b) desde el punto de vista de su protagonismo dentro del proceso gerencial (de la gestión): es un control de orden superior ampliamente abarcativo de toda la actividad de la organización, que implica la evaluación de la gestión en todos sus niveles y funciones, con el objetivo de señalar los aspectos positivos y negativos que afectan a la organización y a la gestión de la misma, en la búsqueda de niveles de eficacia y eficiencia aceptables en el corto, mediano y largo plazo.

c) Desde el punto de vista del proceso decisional: es un facilitador decisional, encargado de proveer un sistema de información integrado, con el objeto de minimizar las incertidumbres y lograr condiciones de máxima certeza en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones".Control de Actividades (Nivel Operativo) es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia el cumplimiento y ejecución de los objetivos de la organización y un instrumento para transformar las ideas en hechos.Así, mismo se puede definirse como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

NIVEL ORGANIZACIONAL	ACTIVIDAD	INDICADOR	Puntaje	Resultado	
ALTA DIRECCION	PLANIFICACION ESTRATEGICA	Formulación de Objetivos Organizacionales	1	10	
		Análisis de la Situación Actual y/o Entorno	1	EFIENTE	
		Implementación y Revisión de Planes	1		
		Analiza las Fortalezas Limitaciones de la Empresa	1		
		Liderazgo de Equipo	1		
		Promover Iniciativa de Cambio = Estrategia	1		
		Elaboración de Planes de Acción Contingencia	1		
		Ejecución de Plan Estratégico	1		
		Compromiso Para Ayudar a Alcanzar los Resultados	1		
		Control y Evaluación	1		
NIVEL DIRECTIVO	CONTROL DE GESTION	Desarrollo de Programas de Entrenamiento	1	10	
		Dirección de Personal	1	EFICIENTE	
		Desarrollo de Métodos de Control	1		
		Inspección y Ensayos	1		
		Promover Iniciativa de Cambio = Estrategia	1		
		Identificación de Riesgos y Prevención	1		
		Ejecución de Planes de Acción Contingente	1		
		Ejecución de Plan Estratégico	1		
		Compromiso Para Ayudar a Alcanzar los Resultados	1		
		Monitoreo y Supervisión	1		
NIVEL OPERATIVO	CONTROL DE ACTIVIDADES	Proactividad y Coherencia	1	10	
		Participación en Equipo	1	EFICIENTE	
		Adecuado Uso de Herramientas Empresariales	1		
		Adecuado Uso de Canales de Comunicación	1		
		Identificación de Riesgos	1		
		Capacidad para Adaptación al Cambio	1		
		Cumplimiento de las Políticas, Lineamientos de Trabajo	1		
		Ejecución de Planes de Trabajo	1		
		Trabajo de Campo (Cobertura, Planes de Ruteo)	1		
		Cumplimiento de Metas	1		
		EVALUACION			Puntaje Máximo Por Nivel
				Índice de Eficiencia (Mínimo Por Nivel)	8

Fuente: Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz (2014)



Fuente: Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz (2014)

E.- PROCEDIMIENTOS DE COBRANZAS

En cualquier sistema de cobranzas las actividades se realizan generalmente a través de las siguientes etapas.

Recordatorio.

Insistencia o persecución.

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.

- 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.

- Etapas 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.

- Etapas 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.

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.

Letra de Cambio y/o Pagare

- 1.- La denominación de letra de cambio.
- 2.- La orden simple y pura de pagar una determinada suma.
- 3.- El nombre del que debe pagar
- 4.- Fecha en que debe pagarse la letra o de vencimiento.

5.- En que lugar debe efectuarse el pago.

6.- A quien debe efectuarse el pago o beneficiario.

7.- La fecha y el lugar en que la letra fue emitida.

8.- La firma de la persona que emite o gira la letra, o sea, el 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 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.

Cobro mediante letras de cambio

Cobro mediante servicios de una agencia de cobranza.

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 aun 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

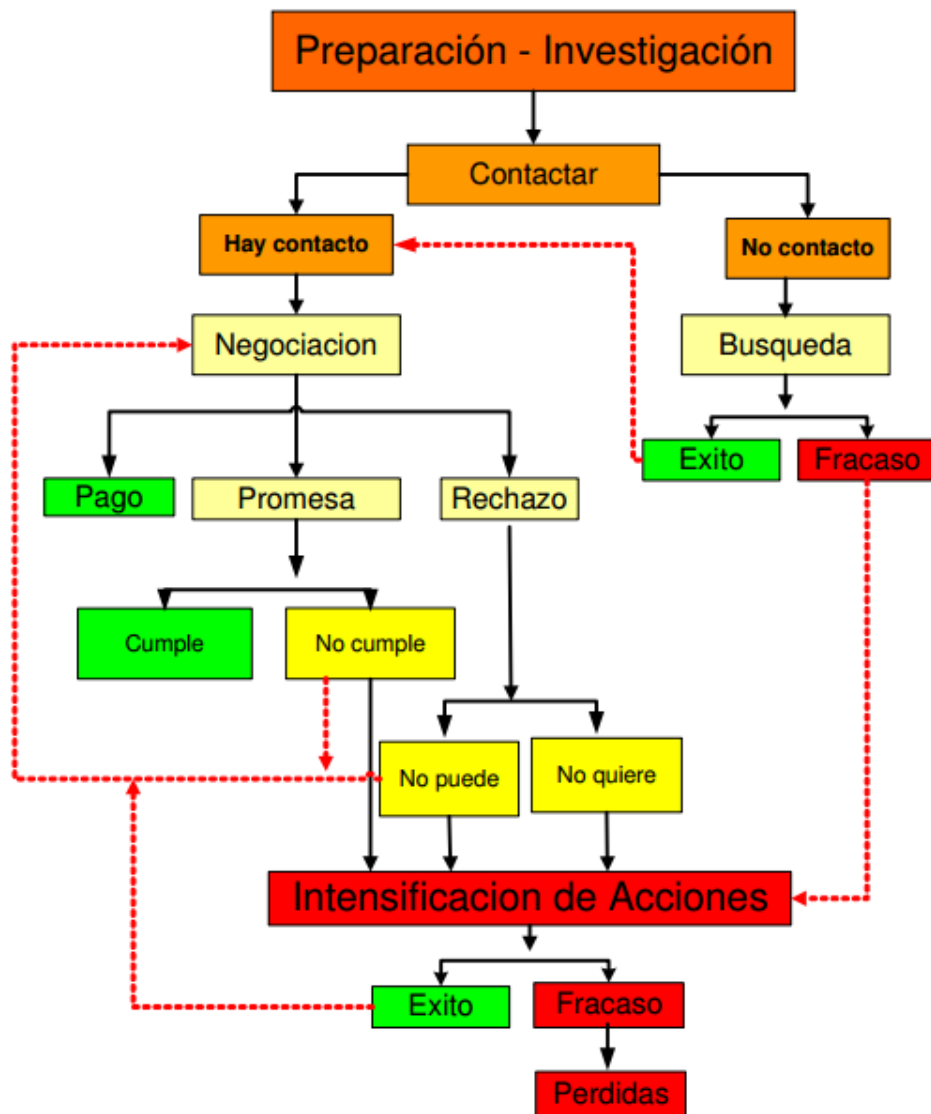
Cuando una cuenta se le entrega a un abogado, es con las instrucciones de que proceda inmediatamente y en forma enérgica. Utilizando este medio de cobranza el acreedor está dispuesto a terminar sus relaciones comerciales con el deudor.

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.

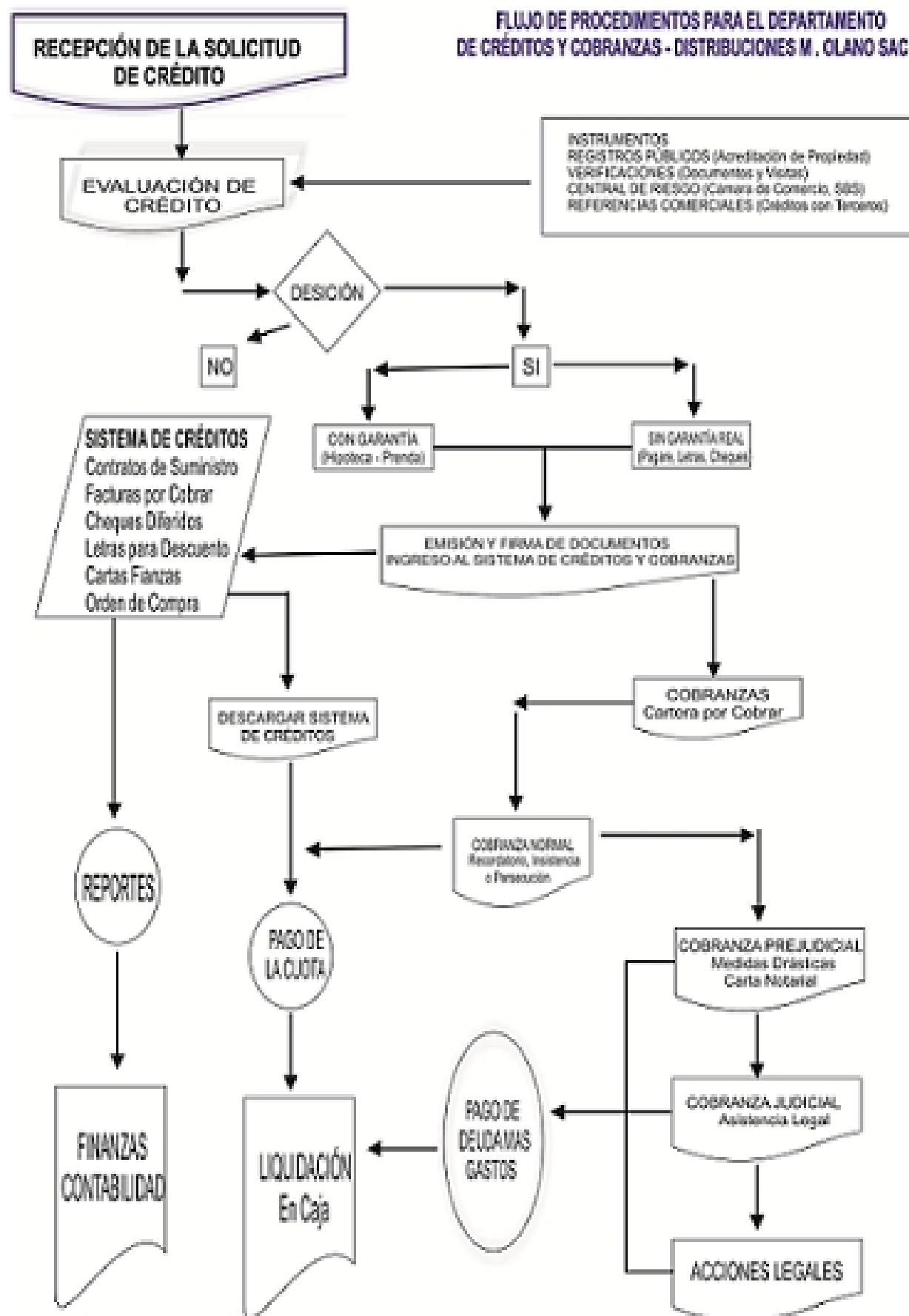
Como un último recurso se acudiría a un juicio, pero es costoso, puede resultar difícil demostrar la deuda y obtener un fallo favorable, y aún obteniendo dicho fallo se puede presentar el caso de que los recursos con que cuente el deudor no son suficientes para cancelar la cuenta y podría ser tan difícil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



Elaborado por: Wilmer Chinchay Díaz

FLUJO DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS - DISTRIBUCIONES M. OLANO SAC



CONCLUSIONES

Después de haber concluido el trabajo de investigación, se arriba a las siguientes conclusiones:

- a.- El resultado de nuestra investigación pone de manifiesto que el área de Créditos y Cobranzas de la empresa Distribuciones M. Olano SAC, presenta ciertas debilidades de control, las cuales necesitan superarse, a través de la implementación de técnicas y procesos administrativos, para contribuir a la eficiencia en las operaciones y el cumplimiento de objetivos planteados.
- b.- La percepción que tienen los clientes externos, sobre la atención crediticia en la empresa Distribuciones M. Olano SAC; no es favorable, justificando incapacidad profesional de sus gestores y analistas de créditos.
- c.- El resultado del diagnóstico vía entrevista a los colaboradores de la Cía., arroja la necesidad de capacitación. Siendo los temas a ser incluidos en el plan de capacitación: Técnicas de Créditos & Cobranzas, Administración de Créditos & Cobranzas, Análisis de riesgos crediticios, Protestos de Títulos Valores.
- d.- Después de la aplicación del plan de capacitación hay una mejora significativa en los indicadores de gestión del área de créditos y cobranza de la empresa, siendo el más importante la reducción del índice de morosidad de 0.88 en el pre test a 0.60 en el post test.
- e.- Después de la aplicación y la capacitación en las técnicas y procedimientos administrativos en materia crediticia hay una mejora significativa en la evaluación de los indicadores del sistema de gestión de créditos y cobranza de la empresa sobre todo en los aspectos de precisión, oportunidad, flexibilidad, economía, comprensión, razonabilidad, accesibilidad y nivel de capacitación.
- f.- Se ha demostrado que la capacitación del personal en técnicas y procedimientos administrativos en materia crediticia mejora significativamente la gestión del sistema de créditos y cobranzas de la empresa Distribuciones M. Olano SAC en el año 2015.

RECOMENDACIONES

Se sugiere a los directivos de la Empresa:

- a.- Aplicar las técnicas y procedimientos administrativos desarrollados; así como la utilización de los formatos y documentación sugerida en el estudio.
- b.- Generar el compromiso de los diferentes niveles de la organización con respecto a la adopción del modelo administrativo. Al momento de su aplicación las unidades organizacionales deberán tener claro el rango de los niveles: estratégico, gerencial y operativo.

Teniendo cuenta que el nivel estratégico y gerencial, es el responsable de la aplicación y evaluación de sus resultados. Por otro lado el operativo es el responsable solo de ejecutar la propuesta.

- c.- La aplicación de este modelo administrativo se debe tomar como una oportunidad para el mejoramiento del sistema funcional y organizacional del área de créditos y cobranzas de la empresa y previo a su implementación se deben de analizar los cambios estructurales que provocarán, ya que con estos se podrá identificar las responsabilidades de las diferentes unidades con relación al estudio, lo cual hace que los encargados de las mismas se preocupen más por las posibles consecuencias de sus actuaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Baca Urbina, G. (1977). Evaluación de Proyectos. México: Balam.
- Beaufond Hernández, R. (2010). Gerencia y Control de Créditos y Cobranzas. Venezuela: Ediciona.
- Beaufond, R.E; Martinez, J.J. (2001); "Fundamentos de Gerencia de Riesgo". Venezuela: Planeta.
- Bedolla Sánchez & Osvaldo E. (2003). La Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas. Perú: Océano.
- Begoña Álvarez M. (2005). La Aceptación social de las encuestas en Internet. Desarrollo de una aplicación específica. España: Gremieditorscat.
- Buero, E. J. (2012). Manual de Créditos y Cobranzas. Argentina: Estrada.
- Cardenas B. J. (2010). Concesión de Créditos. Mexico: Nieto Editores.
- Chiavenato, I. (1971). Administración de Recursos Humanos. México: Rezza Editores.
- Del Valle Córdova E. E. (2005). Créditos y Cobranzas. Mexico: Arlequin.
- Díaz, M. (2010). Manual de Créditos y Cobranzas. Perú: Santillana.
- Drucker, Peter (2005). Capacitación de Gerentes. Austria: The New York Times.
- Eco H. (1977). Técnicas y procedimientos de estudio Investigación y Escritura. México: Rezza Editores.
- Forstmann, A. (1960). Dinero y crédito. Canada: Get Editoriales.
- Guvenc G. A. (2009). Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos. Colombia: El Tiempo Com.
- Hahn, A. (1928). Citado en Forstmann. México: Eca.
- Herbruger A. I. (2001). Optimización del Sistema de Créditos y Cobros de una Empresa Comercial. Guatemala: Piedra Santa.
- Montes Chino, A. (2005). Administración del departamento de Créditos y Cobranzas en Empresas Farmacéuticas. México: Balan.
- Münch Galindo, Lourdes (2015). Control Administrativo. Mexico: Trillas
- Renata Rodriguez (2014). Uso de las Normas Apa en citas y referencias bibliográficas. Nicaragua: Managua
- Ruiz, D. I. (2008). Informativo Reflexión Democrática. Perú: Amauta.

- Sanchez Navarro, F. (2005). Diccionario Contable, Financiero, Bursátil y de Áreas Afines. Perú: Altea.
- Trevor Bentley (2011). Capacitación Empresarial", Nueva Zelanda: Auckland
- Van Horn, Robert (2006). Capacítese; Estados Unidos: The Kansas

ANEXOS

Anexo 01: Pre test

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL SISTEMA DE CREDITOS Y COBRANZAS (PRE TEST)

El presente cuestionario se aplico al personal directivo y operativo de la Cía. en estudio y realizó para evaluar las técnicas y procedimientos del sistema de crédito y cobranza de la empresa. Antes de la capacitación

1. ¿Las técnicas y procedimientos del sistema de créditos y cobranza de la empresa son precisas?
 - a) Muy preciso
 - b) Preciso
 - c) Impreciso
 - d) Muy impreciso
2. ¿Las técnicas y procedimientos del sistema de créditos y cobranza de la empresa son oportunas?
 - a) Muy oportuno
 - b) oportuno
 - c) Inoportuno
 - d) Muy inoportuno
3. ¿Las técnicas y procedimientos del sistema de créditos y cobranza de la empresa son flexibles?
 - a) Muy flexibles
 - b) Flexibles
 - c) Inflexibles
4. ¿Las técnicas y procedimientos del sistema de créditos y cobranza de la empresa son económicos?
 - a) Si
 - b) No
5. ¿Las técnicas y procedimientos del sistema de créditos y cobranza de la empresa son inteligibles?
 - a) Muy comprensible
 - b) Compresible
 - c) Incomprensible
6. ¿Las técnicas y procedimientos del sistema de créditos y cobranza de la empresa es razonable?
 - a) Si

- b) No
7. ¿Las técnicas y procedimientos del sistema de créditos y cobranza de la empresa es accesible?
- a) Fácil
 - b) Muy fácil
 - c) Difícil
 - d) Muy difícil
8. ¿Ha sido capacitado en las técnicas y procedimientos en materia crediticia?
- a) Si
 - b) No
9. ¿considera que la empresa requiere mejorar sus técnicas y procedimientos en materia crediticia?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En desacuerdo
 - d) Totalmente en desacuerdo
10. ¿Cómo evalúas la gestión del sistema de créditos y cobranzas de la empresa?
- a) Muy eficiente
 - b) Eficiente
 - c) Deficiente
 - d) Muy deficiente

Anexo 02: Post Test

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL SISTEMA DE CREDITOS Y COBRANZAS (POST TEST)

El presente cuestionario se aplico al personal directivo y operativo de la Cía. en estudio y se realizó después de la capacitación el mismo que evaluara ciertos criterios de gestión. Después de la capacitación.

1. ¿Las técnicas y procedimientos del sistema de créditos y cobranza de la empresa son precisas?
 - a) Muy preciso
 - b) Preciso
 - c) Impreciso
 - d) Muy impreciso

2. ¿Las técnicas y procedimientos del sistema de créditos y cobranza de la empresa son oportunas?
 - a) Muy oportuno
 - b) oportuno
 - c) Inoportuno
 - d) Muy inoportuno

3. ¿Las técnicas y procedimientos del sistema de créditos y cobranza de la empresa son flexibles?
 - a) Muy flexibles
 - b) Flexibles
 - c) Inflexibles

4. ¿Las técnicas y procedimientos del sistema de créditos y cobranza de la empresa son económicos?
 - a) Si
 - b) No

5. ¿Las técnicas y procedimientos del sistema de créditos y cobranza de la empresa son inteligibles?
 - a) Muy comprensible
 - b) Compresible
 - c) Incomprensible

6. ¿Las técnicas y procedimientos del sistema de créditos y cobranza de la empresa es razonable?

- a) Si
- b) No

7. ¿Las técnicas y procedimientos del sistema de créditos y cobranza de la empresa es accesible?

- a) Fácil
- b) Muy fácil
- c) Difícil
- d) Muy difícil

8. ¿considera que la capacitación recibida en técnicas y cobranzas en materia crediticia ha sido?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Mala
- d) Muy mala

9. ¿considera que las técnicas y procedimientos administrativos en materia crediticia elaborados para la empresa van a mejorar la gestión del sistema de crédito y cobranza de la institución?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo

10. ¿Cómo evalúas la gestión del sistema de créditos y cobranzas de la empresa?

- a) Muy eficiente
- b) Eficiente
- c) Deficiente
- d) Muy deficiente

Anexo 03: Pre test
CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL GRADO DE
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES
(PRE TEST)

El presente cuestionario se aplico a los clientes de la empresa Distribuciones M. Olano SAC para evaluar la gestión de créditos y cobranzas, antes de la capacitación.

Tipo de Cliente:

- a) Cliente Final
- b) Constructor
- c) Sub Distribuidor
- d) Entidad Publica

Sexo

- a) Masculino
- b) Femenino

Grado de Instrucción

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Superior
- d) Sin Instrucción

Edad:

- a) 18 a 25 años
- b) 26 a 35 años
- c) 36 años a mas

¿Califique usted la gestión o atención actual del sistema de créditos & cobranzas, en la empresa Distribuciones M. Olano SAC ?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Pobre

¿Nuestro desempeño crediticio es mejor que antes, peor que antes, similar, o usted no realizó actividades comerciales con nosotros previamente?

- a) Mejor
- b) Similar
- c) Peor
- d) No realizo actividades

¿Cuáles son las probabilidades que usted realice actividades comerciales con nosotros, en el futuro?

- a) Muy probable
- b) Un poco probable
- c) Ligeramente probable
- d) Nada probable

Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas, teniendo en cuenta nuestra gestión?

- a) Muy probable
- b) Un poco probable
- c) Ligeramente probable
- d) Nada probable

Anexo 04: Post test

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES (POST TEST)

El presente cuestionario se aplico a los clientes de la empresa Distribuciones M. Olano SAC para evaluar la gestión de créditos y cobranzas; después de la capacitación.

Tipo de Cliente:

- e) Cliente Final
- f) Constructor
- g) Sub Distribuidor
- h) Entidad Publica

Sexo

- c) Masculino
- d) Femenino

Grado de Instrucción

- e) Primaria
- f) Secundaria
- g) Superior
- h) Sin Instrucción

Edad:

- d) 18 a 25 años
- e) 26 a 35 años
- f) 36 años a mas

¿Califique usted la gestión o atención actual del sistema de créditos & cobranzas, en la empresa Distribuciones M. Olano SAC ?

- e) Muy buena
- f) Buena
- g) Regular
- h) Pobre

¿Nuestro desempeño crediticio es mejor que antes, peor que antes, similar, o usted no realizó actividades comerciales con nosotros previamente?

- e) Mejor
- f) Similar
- g) Peor
- h) No realizo actividades

¿Cuáles son las probabilidades que usted realice actividades comerciales con nosotros, en el futuro?

- e) Muy probable
- f) Un poco probable
- g) Ligeramente probable
- h) Nada probable

Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas, teniendo en cuenta nuestra gestión?

- e) Muy probable
- f) Un poco probable
- g) Ligeramente probable
- h) Nada probable

Anexo 05: Pre test

GUIA DE OBSERVACION

PUESTO	INDICADORES	ESCALA				OBSERVACION
ANALISTA DE CREDITOS		1	2	3	4	
	Evidencia conocimientos en su área					
	Desarrolla Herramientas de Medición y Control crediticio					
	Ejecuta trabajo de Campo (Monitoreo y Supervisión)					
	Identifica los riesgos crediticios					
	Desarrolla planes de acción Y medidas de prevención					
	Proactividad y Coherencia en su labor					

- 1.- Nunca
2.- Alguna veces
3.- Casi Siempre
4.- Siempre

PUESTO	INDICADORES	ESCALA				OBSERVACION
GESTOR DE COBRANZAS		1	2	3	4	
	Evidencia conocimientos en su área					
	Adecuado uso de los canales de comunicación					
	Ejecuta trabajo de Campo (Cobertura y ruteo)					
	Identifica los riesgos de cartera					
	Maneja o ejecuta planes de trabajo					
	Proactividad y Coherencia en su labor					

- 1.- Nunca
2.- Alguna veces
3.- Casi Siempre
4.- Siempre

Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz - Se aplico a los colaboradores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC – Antes de la capacitación

GUIA DE ENTREVISTA

Nombre y Apellidos..... Cargo..... Edad..... Fecha:
¿Cuáles son sus funciones como colaborador de la compañía? ¿Cuáles son los desafíos o dificultades que encuentra en su puesto de trabajo? ¿Qué factores piensa que afectan la gestión de su área? ¿Qué soluciones le parecerían las más acertadas? ¿Donde aprendió usted sobre lo que sabe sobre créditos? ¿Cuáles han sido sus logros y éxitos en esta empresa?

Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz - Se aplico a los colaboradores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC – Antes de la capacitación

Anexo 06: Post test

GUIA DE OBSERVACION

PUESTO	INDICADORES	ESCALA				OBSERVACION
ANALISTA DE CREDITOS		1	2	3	4	
	Evidencia conocimientos en su área					
	Desarrolla Herramientas de Medición y Control crediticio					
	Ejecuta trabajo de Campo (Monitoreo y Supervisión)					
	Identifica los riesgos crediticios					
	Desarrolla planes de acción Y medidas de prevención					
	Proactividad y Coherencia en su labor					

- 1.- Nunca
2.- Alguna veces
3.- Casi Siempre
4.- Siempre

PUESTO	INDICADORES	ESCALA				OBSERVACION
GESTOR DE COBRANZAS		1	2	3	4	
	Evidencia conocimientos en su área					
	Adecuado uso de los canales de comunicación					
	Ejecuta trabajo de Campo (Cobertura y ruteo)					
	Identifica los riesgos de cartera					
	Maneja o ejecuta planes de trabajo					
	Proactividad y Coherencia en su labor					

- 1.- Nunca
2.- Alguna veces
3.- Casi Siempre
4.- Siempre

Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz - Se aplico a los colaboradores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC – Después de la capacitación

GUIA DE ENTREVISTA

Nombre y Apellidos..... Cargo..... Edad..... Fecha:
• ¿Cuáles son sus funciones como colaborador de la compañía? • ¿Cuáles son los desafíos o dificultades que encuentra en su puesto de trabajo? • ¿Qué factores piensa que afectan la gestión de su área? • ¿Qué soluciones le parecerían las más acertadas? • ¿Donde aprendió usted sobre lo que sabe sobre créditos? • ¿Cuáles han sido sus logros y éxitos en esta empresa?

Elaborado por Wilmer Chinchay Díaz - Se aplico a los colaboradores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC – después de la capacitación

DISTRIBUCIONES M. OLANO SAC

AV. MESONES MURO N° 230- JAEN

RUC N° 20479378411

REPORTE DE CUENTAS POR COBRAR AL 31.03.14**CATEGORIA: RETAIL, CONSTRUCCION, SUB DISTRIBUCION Y ENTIDAD PUBLICAS**

N°	RAZON SOCIAL	SALDO EN S/.	OBSERVACION
1	ARENERA CATALAN E.I.R.L	2,350.00	CREDITO VENCIDO
2	BRISMA CONSTRUCCIONES S.A.	28,224.00	CREDITO VENCIDO
3	CALLE GARCIA SANTOS	345.00	CREDITO VENCIDO
4	CARDOZO DIAZ ABSALON	861.58	CREDITO VENCIDO
5	CASTRO RAMIREZ OBER	13,409.41	CREDITO VENCIDO
6	CASTRO ROMERO JASSON	4,867.47	CREDITO VENCIDO
7	CERAMICA LIMA S.A.	708.00	CREDITO VENCIDO
8	CERAMICOS PAKAMUROS EIRL	23,305.17	CREDITO VENCIDO
9	CIEZA CERA OSMAR ABSALON	25,123.57	CREDITO VENCIDO
10	CONSORCIO FERRETERO SANTA ROSA SRL	3,996.00	CREDITO VENCIDO
11	CONSORCIO ITURREGUI	9,000.00	CREDITO VENCIDO
12	CONSORCIO UTCUBAMBA 2012	12,097.86	CREDITO VENCIDO
13	CONSTRUCTORA LOS LEONES S.A.C.	45,770.00	CREDITO VENCIDO
14	CONSTRUCTORA SELVA AMAZONICA SCRL	17,341.83	CREDITO VENCIDO
15	CONSTRUCTORA Y CONSULTORA ACUARIO E.I.R.L.	375.99	CREDITO VENCIDO
16	CONTRATISTAS ALFREDITOS & SERVICIOS GENERALES EIRL	49,945.00	CREDITO VENCIDO
17	CONTRATISTAS ZELADA HNOS. S.A.C	42,837.60	CREDITO VENCIDO
18	COORPORACION RIO AMAZONAS EIRL	107,427.84	CREDITO VENCIDO
19	CORPORACION BRACAMOROS S.A.C.	2,672.22	CREDITO VENCIDO
20	CORPORACION NORORIENTAL DE NEGOCIOS S.A.C	1,318.48	CREDITO VENCIDO
21	COSSISEL E.I.R.L	35,660.00	CREDITO VENCIDO
22	CRUZ SOTO LEO ALBERTO	93.66	CREDITO VENCIDO
23	CUBAS RUIZ JORGE NAPOLEON	6.17	CREDITO VENCIDO
24	DELGADO MONTEZA WINCLER ALMANZOR	4,013.57	CREDITO VENCIDO
25	DELGADO MONTEZA WINCLER	1,641.60	CREDITO VENCIDO
26	DIAZ CASANOVA MIGUEL AUGUSTO.	3,173.55	CREDITO

			VENCIDO
27	DIAZ DIAZ CESAR TEOFILO	6,870.64	CREDITO VENCIDO
28	DIAZ FLORES HANS CHRISTIAM	1,386.77	CREDITO VENCIDO
29	DIFESI S.A.C	8,966.20	CREDITO VENCIDO
30	DISTRIBUIDORA NORTE PACASMAYO S.R. LTDA.	590.00	CREDITO VENCIDO
31	ELERA GOMEZ RAUL HERNAN	8,494.91	CREDITO VENCIDO
32	EMPRESA CONSTRUCTORA SELVA ANDINA S.A.C	3,594.71	CREDITO VENCIDO
33	EMPRESA DE NEGOCIOS MARAÑON SRL	139,993.00	CREDITO VENCIDO
34	EMPRESA DE TRANSPORTES "JHOSY" S.A.C	72.34	CREDITO VENCIDO
35	EMPRESA DE TRANSPORTES "JHOSY" S.A.C.	111.69	CREDITO VENCIDO
36	F.V. AREA ANDINA - PERU S.A.C.	590.00	CREDITO VENCIDO
37	FARIAS MONCADA JAIME FERNANDO	2,250.00	CREDITO VENCIDO
38	FERNANDEZ LANDAURO JUSTINIANO	1,000.00	CREDITO VENCIDO
39	FRAMA CONTRATISTAS Y NEGOCIOS S.R.L	1,400.00	CREDITO VENCIDO
40	GAVIDIA TARRILLO MESIAS	107.44	CREDITO VENCIDO
41	GERFOR PERU S.A.C	5,066.80	CREDITO VENCIDO
42	GRAN HOTEL ZERCAD S.A.C	8,401.31	CREDITO VENCIDO
43	GRUPO VILLECRUZ S.A.C.	491.00	CREDITO VENCIDO
44	HUAMAN HUAMAN MARCELINA JESUS	1,367.35	CREDITO VENCIDO
45	HUANCAS SANTOS DARWIN KLOOSTERHUIS	12,341.57	CREDITO VENCIDO
46	I.E.P. KINDER GARDEN COLLEGE	3,617.01	CREDITO VENCIDO
47	INVERSIONES & DISTRIBUCIONES G&M SRL	6,200.00	CREDITO VENCIDO
48	INVERSIONES CA & DE SRL	3,248.56	CREDITO VENCIDO
49	INVERSIONES E INMOBILIARIA JAEN S.A.C	15,976.35	CREDITO VENCIDO
50	INVERSIONES J M SANTA ROSA SRL	22,500.00	CREDITO VENCIDO
51	INVERSIONES OBANDO NEYRA E.I.R.L	1,565.26	CREDITO VENCIDO
52	INVERSIONES OMS E.I.R.L.	1,206.96	CREDITO VENCIDO
53	J.P&C.O.SERVICIOS GENERALES E.I.R.L	6,467.91	CREDITO VENCIDO
54	JAVIER ORLANDO ROJAS VENTURA	12,652.85	CREDITO VENCIDO
55	LOPEZ LOPEZ SARA MARISOL	14,928.24	CREDITO VENCIDO
56	MACAVILCA SALVATIERRA EDINSON	497.70	CREDITO VENCIDO
57	MAURIOLA ARIAS PEDRO	12,356.00	CREDITO VENCIDO
58	MAURIOLA MEGO JULIO	8,653.47	CREDITO VENCIDO

59	NERA CHOQUEHUANCA SEGUNDO FELIZARDO	574.65	CREDITO VENCIDO
60	MEXICHEM PERU S.A.C	708.00	CREDITO VENCIDO
61	MG CONTRATISTAS GENERALES S. R. L.	21,517.79	CREDITO VENCIDO
62	MOLINERA "NUEVA VILLA" S.A.C.	1,500.00	CREDITO VENCIDO
63	MONTENEGRO LARA MARBEL ENRIQUE.	19,000.00	CREDITO VENCIDO
64	MORE ROJAS CESAR AUGUSTO	28,560.29	CREDITO VENCIDO
65	MULTISERVICIOS PICARITO E.I.R.L.	9,371.10	CREDITO VENCIDO
66	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN	42,945.48	CREDITO VENCIDO
67	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN.	8,407.28	CREDITO VENCIDO
68	NOLASCO LUCERO ISAIAS	17,802.47	CREDITO VENCIDO
69	NRG CONTRATISTAS CONSULTORES E INMOBILIARIA SAC	31,788.57	CREDITO VENCIDO
70	OBRAS & CONSTRUCCIONES S.R.L.	123,052.04	CREDITO VENCIDO
71	OBRAS & CONSTRUCCIONES SRL	2,410.00	CREDITO VENCIDO
72	OBRAS DE INGENIERIA DEL NORTE S.A.C.	20,944.76	CREDITO VENCIDO
73	OLIVOS MERINO JHONNY ARMANDO	1,266.01	CREDITO VENCIDO
74	PARADIZO S.R.L	5,364.89	CREDITO VENCIDO
75	PRODUCTOS DE ACERO CASSADO S.A.	708.00	CREDITO VENCIDO
76	PROYECTO ESPECIAL JAEN-SAN IGNACIO-BAGUA	288,405.00	CREDITO VENCIDO
77	PUICAN ZARPAN CONSTRUCTORA & ASOCIADOS S.A.C	7,436.00	CREDITO VENCIDO
78	RAMIREZ CALDERON ROSIO	2,000.00	CREDITO VENCIDO
79	RAMOS VILLANUEVA TERESA	3,244.00	CREDITO VENCIDO
80	RIO BRAVO S.A.C.	960.00	CREDITO VENCIDO
81	ROCCAFORTE CONSTRUCTORA SAC	27,628.46	CREDITO VENCIDO
82	ROE MOTORS S.R.L	6,350.00	CREDITO VENCIDO
83	ROGA S.A.C	28,809.93	CREDITO VENCIDO
84	ROGA SAC	17,070.00	CREDITO VENCIDO
85	ROMERO SOFIA LIDIA	432.00	CREDITO VENCIDO
86	ROMERO SOFIA LIDIA	5,553.59	CREDITO VENCIDO
87	SALAZAR RIOS ALVARO	359.89	CREDITO VENCIDO
88	SERVATEC EIRL	18,782.57	CREDITO VENCIDO
89	SIKA PERU S.A	472.00	CREDITO VENCIDO
90	SILVA VASQUEZ LEONEL	720.72	CREDITO VENCIDO
91	SOCIEDAD ANONIMA DE OBRAS Y SERVICIOS, COPASA,	1,108.00	CREDITO VENCIDO

	SUCURSAL DEL		VENCIDO
92	SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PUBLICA DE JAEN	0.04	CREDITO VENCIDO
93	SUXE PAREDES PEDRO	5,678.00	CREDITO VENCIDO
94	TOCTO OCUPA RONALD	7,707.03	CREDITO VENCIDO
95	TUCTO HERRERA LUZ VELY	4,700.00	CREDITO VENCIDO
96	UNC. ESCUELA DE POS GRADO SEDE JAEN	20.00	CREDITO VENCIDO
97	URIARTE CARDOZO TOMAS	15,396.80	CREDITO VENCIDO
98	VARGAS CARRION LUIS ENRIQUE	35,154.08	CREDITO VENCIDO
99	VEGAS RIVERA MILAGRO	27,478.13	CREDITO VENCIDO
100	DIAZ PAREDES MAX	16,870.64	CREDITO VENCIDO
101	OTROS	2,276,189.31	CREDITO VENCIDO
	TOTAL EN SOLES	3,883,979.13	

Fuente: Sistema Navasoft – Distribuciones M. Olano SAC



Foto: Año 2014 – Colaboradores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC - Nivel Operativo



Foto: Año 2014 – Colaboradores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC - Nivel Directivo y Asistencial.



Foto: Año 2011 – Colaboradores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC - Equipo de Ventas Tienda



Foto: Año 2015 – Capacitación a los colaboradores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC - Programa I



Foto: Año 2015 – Capacitación a los colaboradores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC - Programa II

MANUAL DE CREDITOS Y COBRANZAS

MANUAL DE CREDITOS Y COBRANZAS

La entidad requiere promover a través del crédito, los ingresos por ventas, teniendo en cuenta el objetivo de Distribuciones M. Olano SAC como una empresa comercializadora de materiales de construcción. Para lograrlo, se deben establecer pautas de manejo y control que permitan atraer al cliente y a la vez generarla rentabilidad suficiente para el sostenimiento en el mercado.

El otorgamiento del crédito lleva consigo el asumir el riesgo, por lo cual se hace necesario que la administración fije las condiciones generales necesarias, de tal manera que los riesgos asumidos sean controlados, minimizados y sigan los lineamientos y normatividad establecidas por la institución. Por consiguiente se plantea el siguiente Manual de Créditos y Cobranzas:

REGLAS GENERALES

1 OBJETIVOS GENERALES

El presente reglamento tiene como objetivo establecer políticas y directrices para el otorgamiento de créditos y las cobranzas de los mismos. El crédito como tal es un servicio respaldado jurídicamente por un contrato, esto genera una obligación a cargo del deudor y a favor de la entidad que lo otorga.

Es fundamental para la institución contar con un reglamento de Créditos y Cobranzas, porque puede apoyarse en un marco que facilita y minimiza el riesgo en la gestión de Crédito, sumado al hecho que se permite visualizar el cumplimiento de las normas establecidas para los créditos y/o su grado de desviación.

2. REQUISITOS GENERALES PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS.

2.1.- Suscribir contrato respaldando el valor total del servicio, de acuerdo con el reglamento de contratación actual o diligenciar solicitud de crédito con la figura de pagaré abierto por una sola vez. Estos documentos se deben elaborar antes de la prestación del servicio.

2.2.- Para empresas de reconocida trayectoria y clientes de los servicios que presta la empresa comercial, cuando el servicio no supere las 2 UIT bastará que envíen un oficio solicitándolo y/o Orden de Compra, el cual servirá como carta de intención y compromiso de pago. En el caso particular de las empresas del estado, dos miembros del Comité de Créditos podrán definir mediante análisis de

su situación, si el crédito es aprobado.

2.3.- Las empresas solicitantes del crédito institucional derivada de una licitación (canal entidad pública) solo bastara la presentación de la copia del contrato, acta de buena pro y/o orden de compra

2.4.- El Jefe de área que vende el bien es responsable del cumplimiento del presente reglamento, cualquier omisión al respecto acarreará sanciones disciplinarias de acuerdo a lo consagrado en el Reglamento Interno de Trabajo.

2.5.- Cualquier decisión fuera de este reglamento será concertada con el Director Administrativo, de lo contrario el Jefe de Área deberá asumir la responsabilidad total.

3. CLASIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS.

Con el fin de tener pautas y criterios definidos, los créditos se clasificarán en créditos individuales, créditos empresariales y créditos interinstitucionales.

3.1.- CRÉDITOS INDIVIDUALES: son los créditos por bienes otorgados a los usuarios finales que acrediten que están construyendo o remodelando su vivienda

3.2.- CRÉDITOS EMPRESARIALES: son créditos otorgados a las empresas subdistribuidoras de materiales de construcción, constructoras e inmobiliarias de las zonas de acción o aledaña.

3.3.- CREDITOS INTERINSTITUCIONALES: son créditos otorgados a las instituciones del estado.

4. CONSULTA EN BASE DE DATOS DE CERTICOM

Toda solicitud para créditos individuales y empresariales, deberá ser consultada a la central de riesgo antes de proseguir con la gestión.

El costo por cada consulta en la central de información es aproximadamente es de US \$ 1, debe ser cancelado por el cliente al momento de entregar la solicitud o en todo caso cargado a su crédito con Nota de Debito.

La Sección de Créditos realiza la consulta a la central de información CERTICOM a través de internet, con el resultado obtenido se aprueba o niega el crédito. Se informa al área correspondiente, al solicitante y al cliente.

5. ESTUDIO GENERAL DEL CRÉDITO.

El estudio del crédito estará a cargo de la Sección Créditos. Las variables a tener en cuenta serán:

5.1.- Capacidad de endeudamiento. Se tienen en cuenta los créditos que la persona tiene pendientes de pago, tanto en la Cajas, Bancos como en las demás entidades, previa consulta en la base de datos.

5.2.- Capacidad de pago. Se toma el ingreso declarado por el cliente y se le disminuye los descuentos legales: salud, pensión, embargos, renta y retenciones; al resultado se le aplica el 50% para el caso créditos individuales y 80% para créditos empresariales y este será el valor aproximado que el cliente estará en capacidad de cancelar por concepto del suministro del crédito.

Para el caso de créditos interinstitucionales, solo debe acreditar en contrato que esta operación tenga presupuesto público.

5.3.- Referencias Comerciales. Mediante llamadas telefónicas, se verifican las referencias consignadas en la solicitud de crédito. Aunque puede ser información sesgada, su utilidad radica en la posible ubicación y cualificación de la persona o empresa referenciada.

5.4.- Los clientes regulares que utilizan los créditos en cualquiera de las sucursales de Grupo Olano y observan un comportamiento excelente en el pago de sus obligaciones anteriores, pueden ser objeto de un tratamiento preferencial en cuanto a las exigencias y garantías por parte del Comité de Créditos, sin detrimento de la seguridad requerida sobre la minimización del riesgo, todo dentro del marco general de las políticas de la empresa y en cumplimiento de la normatividad vigente.

5.5.- Las garantía reales que posea el cliente o codeudor.

6. COSTOS DE GESTION DE CREDITO O COBRANZA

Para la gestión de créditos donde se requiera la suscripción de contratos notariales o publicidad registral deberá cargarse a la cuenta del cliente previo informe de rendición.

Para las cobranzas donde se requiera el desplazamiento otras zonas por parte del agente de cobranzas se le cargara al cliente por concepto gastos de operación el equivalente a la planilla de rendición.

Cuando la cobranza pase al etapa coactiva, todos gastos administrativos, legales, operativos deberán ser cargados mediante nota de debito a la cuenta del cliente, previo informe del jefe de créditos y cobranzas, jefe del área legal y administrativa.

7.- AGENTE DE COBRANZA

7.1.- El agente de cobranzas externo e interno, como área de apoyo su labor estará supervisada por la jefatura administrativa y de créditos,

7.2.- Los agentes tendrán la labor de recepción de los pagos por concepto de los créditos extendidos, los mismos que podrán recibir el vaucher de pago al banco, cheques, efectivo, previo canje del comprobante de caja.

7.3.- Para el caso del agente de cobranzas externo solo estará facultado a recibir en efectivo por el monto que no supere una UIT. Todo esto como medida de control ante cualquier contingencia en campo; el incumplimiento acarreará sanción de acuerdo al reglamento interno de trabajo.

7.4.- La labor del agente de cobranza externo e interno estará sujeto a una cuota mensual comisionable, cuyos indicadores deberán evaluarse semanalmente por la jefatura e inmediata, teniendo en cuenta el rol importante que cumple el agente de cobranza en la empresa.

8. COMITÉ GENERAL DE CRÉDITOS Y COBRANZAS:

8.1.- La empresa Distribuciones M. Olano SAC requiere un órgano interno que estudie, analice y facilite las pautas para el otorgamiento de créditos y la recuperación del mismo, siguiendo y apoyando los lineamientos, directrices y políticas establecidas, de acuerdo con las normas legales y los reglamentos existentes para la toma de decisiones.

El comité de créditos deberá establecer reuniones generales con mínimo una vez al mes, estas reuniones tendrán como finalidad analizar el estatus crediticio y el avance en la recuperación de créditos.

8.2.- Este Comité estará facultado para el estudio y aprobación de créditos para personas y empresas que lo soliciten y que estén fuera del alcance de la responsabilidad asignada a cada uno de los jefes de División, Departamento ó Sección a través de su respectivo manual de créditos y cobranzas.

8.3.- Para los créditos cuando el valor solicitado sobre pase los diez (10) UIT

legales vigentes, pasará al Comité de Créditos para su estudio y aprobación, mínimo con cinco(05)días de anticipación al suministro programado. En este caso los créditos podrán ser aprobados por dos miembros del Comité de Créditos.

8.4. Con el fin de establecer un límite legal a sus atribuciones, el Comité de Créditos podrá aprobar créditos hasta por veinte(20) UIT, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el respectivo reglamento. Se levantará acta en cada una de las reuniones decisorias sobre el tema.

8.5.- Todo contra to que supere el valor de 20 UIT a la fecha de contratación deberá ser autorizado por el Consejo Directivo, integrado por el Gerente General y algún miembro del directorio, de acuerdo a los estatutos de la empresa.

8.6.-Parala selección de los integrantes del Comité, se tuvo en cuenta su conocimiento de la entidad, responsabilidad, pertinencia de las funciones desarrolladas y el compromiso adquirido en sus cargos.

8.7.-Se reconocerán como válidas las decisiones tomadas con la votación de la mayoría de sus miembros.

8.8.- El Comité de Créditos y Cobranzas estará constituido por: El Administrador o su delegado, el Jefe de Créditos y Cobranzas, Jefe comercial y los funcionarios que el Administrador invite de acuerdo a las necesidades.

8.9.- El Administrador y los demás miembros del Comité podrán nombrar cuando lo estimen conveniente, un delegado con voz y voto para asistir a las reuniones en las cuales se tomen decisiones en el estudio y aprobación de los créditos.

9.- COBRANZA LEGAL

La administración de cuentas por cobrar deberá considerar las disposiciones legales que se relacionen con las cuentas por cobrar; la legislación impositiva, la legislación civil, la legislación mercantil y penal, están relacionadas con la concesión de créditos, su recuperación y prescripción (legalmente incobrables). En virtud de la dinámica de las leyes, las mismas estarán sujetas a constantes cambios y aplicación de jurisprudencias que influyen en su interpretación. Consecuentemente, el responsable de la jefatura de crédito y cobranzas

referirse a la ley que sea aplicable a cada situación y estar en constante comunicación con el departamento legal; tanto para asesoría como en el tratamiento de las cuentas de cobro dudoso.

Los expedientes de los clientes para cobranza legal deberán estar acompañados por un informe de la jefatura de créditos sobre el status crediticio de cliente debidamente sustentado con cartas de cobranza, cartas notariales, compromisos agotados, etc.

El tiempo o el momento para dar inicio la cobranza legal deberá estar determinado por comité de créditos y cobranzas, donde se determinaran los factores que dieron inicio a esta etapa de cobranza así como las estrategias previas para la recuperación del crédito.

TITULO I CREDITOS INDIVIDUALES

1. OBJETIVOS DEL CRÉDITO

1.1.- Facilitar el acceso de crédito de los clientes o usuarios finales que acrediten construcción o mejoramiento de vivienda, mediante concesión de crédito que se caracteriza por ser muy económico y lo suficientemente atractivo para incentivar la demanda de productos.

2. BENEFICIARIOS.

2.1.- Tendrán derecho a participar de los créditos de materiales de construcción las personas naturales que sustenten una construcción o mejoramiento de vivienda o proyecto y por ende el sustento de ingreso para el pago correspondiente.

2.2.- El crédito solo será destinado a la vivienda o proyecto a cargo

3. REQUISITOS.

3.1.- El cliente deberá tener una calificación normal en las centrales de información de riesgos.

3.2.- Que el cliente solicitante labore como trabajador dependiente o independiente como mínimo con un año de antigüedad.

3.3.- Estudiar las condiciones económicas del cliente de tal forma que las cuotas

no sean superiores al 50% de sus ingresos brutos mensuales.

3.4.- Que el cliente solicitante, si es deudor en otras entidades, debe estar al día en los pagos. Si tiene saldos pendientes por otros conceptos el Comité de Crédito se valorará el riesgo inherente en estos casos.

3.5.- Presentar fotocopia de acreditación de propiedad de la vivienda o contrato del proyecto a cargo, copia del DNI del cliente y conviviente (si lo amerita), sustento de los tres últimos ingresos (Pdts, Boleta de Pago o Recibo por Honorarios).

3.6.- Si el crédito excede tres (3) UIT deberá presentar un codeudor afiliado que acredite capacidad de pago. Cuando el crédito se a solicitado por personas de reconocida buena trayectoria dentro de la empresa, la Sección Créditos expedirá una certificación dando cuenta del buen manejo en el pago de obligaciones anteriores, caso en el cual podrá presentar un codeudor con capacidad de pago inferior. Como medida de control, un cliente afiliado podrá ser codeudor de un solo usuario a la vez.

3.7.- El solicitante deberá cancelar como cuota inicial, mínimo el 20% del valor total del suministro, antes de utilizar el servicio.

3.8.- Acreditar propiedad registral de bienes inmuebles o muebles.

4. CUANTIA DE LOS CREDITOS

El valor del crédito no podrá ser inferior a S/. 1,000.00 ni superior a S/. 50,000. El responsable de la Sección Crédito y Cartera podrá autorizar créditos hasta por diez (10) UIT vigente, previos requisitos exigidos.

5. PLAZO.

5.1.- Los plazos máximos para amortizar o pago la deuda se fijarán de acuerdo al monto del crédito, según la siguiente tabla aproximadamente:

PLAZO	MONTO DEL CRÉDITO
Hasta quince(15)días	De S/. 1,000 a S/. 1,500
Hasta treinta(30)días	De S/. 1,501 a S/. 3,500
Hasta Cuarenta y Cinco (45)días	De S/. 3,501 a S/. 30,000
Hasta Sesenta (60)días	De S/. 30,001 a S/. 50,000
PLAZO	MONTO DEL CRÉDITO
Mayor a sesenta (60)días	Para casos y montos especiales lo estudiará el Comité de Créditos y/o

6. INTERESES DEL SUMINISTRO

6.1.- Los intereses corrientes que regirán en estos créditos se liquidarán por vencimiento sobre el monto adeudado previa nota de debito, de acuerdo con el criterio del analista y/o tipo de cliente según categoría:

CATEGORIA 1A

Categoría 1A: Cliente nuevo 42% TEA., es decir 2.97% mensual sobre saldos.

FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DEL MONTO A FINANCIAR		
(*) TEA = TASA EFECTIVA ANUAL	TEM =	$(1 + TEA)^{(1/12)} - 1$
(**) TEM = TASA EFECTIVA MENSUAL	TEM =	$(1 + 42.00\%)^{(1/12)} - 1$
TEM =	2.9653%	

CATEGORIA 2B

Categoría2B: Cliente recurrente o referido 35% TEA., es decir 2.97% mensual sobre saldos.

FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DEL MONTO A FINANCIAR		
(*) TEA = TASA EFECTIVA ANUAL	TEM =	$(1 + TEA)^{(1/12)} - 1$
(**) TEM = TASA EFECTIVA MENSUAL	TEM =	$(1 + 35.00\%)^{(1/12)} - 1$
TEM =	2.53%	

CATEGORIA 3C

Categoría 3C: Cliente recurrente, referido, exclusivo 25% TEA., es decir 1.88% mensual sobre saldos.

FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DEL MONTO A FINANCIAR		
(*) TEA = TASA EFECTIVA ANUAL	TEM =	$(1 + TEA)^{(1/12)} - 1$
(**) TEM = TASA EFECTIVA MENSUAL	TEM =	$(1 + 25.00\%)^{(1/12)} - 1$
TEM =	1.88%	

Para el interés diario en las tres categorías se calcula el equivalente.

7. INTERESES MORATORIO

7.1.- Los intereses moratorios que demanden los créditos coactivos se liquidarán por vencimiento sobre el monto adeudado previa nota de debito, de acuerdo al informe del jefe de créditos y cobranzas, teniendo en cuenta los

informenes de gastos administrativos, operativos, legales, de cada área correspondiente:

En esta etapa la compensación moratoria esta encajada en una sola categoría cuya tasa anual es de 60%, 3.99% mensual y 0.13% diario.

8. GARANTÍAS

Todos los créditos destinados para el uso individual deberán ser garantizados una vez aprobados con los siguientes documentos:

8.1.- Pagaré a favor de Distribuciones M. Olano SAC en el cual conste el valor del crédito y la forma de pago, firmado por el cliente solicitante y/o el codeudor afiliado, con las respectivas huellas digitales.

8.2.- Adicionalmente al contrato de suministro crédito suscrito, se necesitara la autorización por parte de deudor y codeudor para embargar cualquier bien mueble o inmueble a su nombre, hasta el monto total adeudado más los intereses por mora, en los casos que la cobranza pase a un aspecto legal.

8.3.- A criterio del analista y/o comité de créditos, en caso de incumplimiento de requisitos, el suministro de crédito deberá estar cubierta por una garantía real (mueble o inmueble), por un monto mayor al 60% del suministro total o línea de crédito aprobada.

9. FORMA DE PAGO.

9.1.- Esta podrá ser a los agentes de cobranza o cuentas bancarias de la empresa proveedora, mediante cheque comercial, cheque de gerencia, efectivo, este último puede ser depositada en la entidad financiera, agente de cobranzas externa o en ventanilla de cobranzas.

9.2.- Todo pago u amortización deberá ser acreditado o canjeado por un comprobante de caja de empresa Distribuciones M. Olano. SAC.

10. REQUISITOS DEL CODEUDOR SOLIDARIO

10.1.- Ser cliente de unas de las empresas del grupo olano.

10.2.- Sustenta ingresos como trabajador dependiente o independiente en los

tres últimos meses. Para el caso de contratistas sólo se exigirá el contrato o sub contrato del proyecto.

10.3.- Diligenciar y firmar solicitud de crédito, contrato y pagaré correspondiente, autorización según lo estipulado en el inciso 7.3 de las garantías.

10.4.- Calificación Normal las centrales de información de riesgos

10.5.- Acreditar propiedad registral de bienes inmuebles o muebles.

TITULO II – CREDITOS EMPRESARIALES

1. OBJETIVOS.

1.1.- Asignar recursos o bienes terminados a los sub distribuidores, constructoras e inmobiliarias a través de créditos rápidos, bajo interés de financiación y facilidad de pago, con el fin de cubrir la necesidad de compra de herramientas, equipos e insumos para la construcción y agregados.

2. BENEFICIARIOS.

Este crédito está dirigido a empresas privadas del rubro de construcción, que de una u otra manera necesitan de productos para reponer stock o iniciar proyectos inmobiliarios, viales, hidráulicos, saneamientos, etc. Cuyas operaciones derivan de contrataciones privadas o públicas.

3. REQUISITOS.

3.1.- El cliente deberá tener una calificación normal en las centrales de información de riesgos.

3.2.- Que el cliente solicitante sustente labor en el rubro de construcción como mínimo con un año de antigüedad.

3.3.- Estudiar las condiciones económicas del cliente de tal forma que las cuotas no sean superiores al 80% de sus ingresos brutos mensuales.

3.4.- Que el cliente solicitante, si es deudor en otras entidades, debe estar al día en los pagos. Si tiene saldos pendientes por otros conceptos el Comité de Créditos evaluará el riesgo inherente en estos casos.

3.5.- Presentar fotocopia registral de la representación de la empresa, contrato del proyecto a cargo, copia del DNI de los socios y/o conviviente (si lo amerita),

sustento de los tres últimos pagos a la sunat (Pdts)

3.6.- Si el crédito excede tres(15) UIT deberá presentar un codeudor afiliado que acredite capacidad de pago. Cuando el crédito sea solicitado por personas de reconocida buena trayectoria dentro de la empresa, la Sección Créditos expedirá una certificación dando cuenta del buen manejo en el pago de obligaciones anteriores, caso en el cual podrá presentar un codeudor con capacidad de pago inferior. Como medida de control, un cliente afiliado podrá ser codeudor de un solo usuario a la vez.

3.7.- El solicitante deberá cancelar como cuota inicial, mínimo el 20% del valor total del suministro, solo para clientes nuevos.

3.8.- Acreditar propiedad registral de bienes inmuebles o muebles.

4. CUANTÍA DE LOS CREDITOS

El valor del crédito no podrá ser inferior a S/. 1,000.00, el límite superior será fijado por el comité de créditos o el consejo directivo. El responsable de la Sección Crédito y Cartera podrá autorizar créditos hasta por diez (10)UIT vigente, previos requisitos exigidos.

5. PLAZO.

5.1.- Los plazos máximos para amortizar o pago de la deuda se fijarán de acuerdo al monto del crédito, según la siguiente tabla aproximadamente:

PL	MONTO DEL CRÉDITO
Hasta quince(15)días	De S/. 1,000 a S/. 1,500
Hasta treinta(30)días	De S/. 1,501 a S/. 20,000
Hasta Cuarenta y Cinco (45)días	De S/. 20,001 a S/. 50,000
Hasta Sesenta (60)días	De S/. 50,001 a S/. 100,000

PL	MONTO DEL CRÉDITO
Mayor a sesenta (60)días	Para casos y montos especiales lo estudiará el Comité de Créditos y/o consejo directivo.

6. INTERESES DEL SUMINISTRO.

6.1.- Los intereses corrientes que regirán en estos créditos se liquidarán por vencimiento sobre el monto adeudado previa nota de debito, de acuerdo con al criterio del analista y/o tipo de cliente según categoría:

CATEGORIA 1A

Categoría1A: Cliente nuevo 42% TEA., es decir 2.97% mensuales sobresaldos.

FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DEL MONTO A FINANCIAR		
(*) TEA = TASA EFECTIVA ANUAL	TEM =	$(1 + TEA)^{(1/12)} - 1$
(**) TEM = TASA EFECTIVA MENSUAL	TEM =	$(1 + 42.00\%)^{(1/12)} - 1$
TEM =	2.9653%	

CATEGORIA 2B

Categoría2B: Cliente recurrente o referido 35% TEA., es decir 2.97% mensuales sobresaldos.

FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DEL MONTO A FINANCIAR		
(*) TEA = TASA EFECTIVA ANUAL	TEM =	$(1 + TEA)^{(1/12)} - 1$
(**) TEM = TASA EFECTIVA MENSUAL	TEM =	$(1 + 35.00\%)^{(1/12)} - 1$
TEM =	2.53%	

CATEGORIA 3C

Categoría 3C: Cliente recurrente, referido, exclusivo 25% TEA., es decir 1.88% mensuales sobresaldos.

FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DEL MONTO A FINANCIAR		
(*) TEA = TASA EFECTIVA ANUAL	TEM =	$(1 + TEA)^{(1/12)} - 1$
(**) TEM = TASA EFECTIVA MENSUAL	TEM =	$(1 + 25.00\%)^{(1/12)} - 1$
TEM =	1.88%	

Para el interés diario en las tres categorías se calculara el equivalente.

7. GARANTÍAS

Todos los créditos destinados para el uso empresarial deberán ser garantizados una vez aprobados con los siguientes documentos:

7.1.- Pagaré a favor de Distribuciones M. Olano SAC en el cual conste el valor del crédito y la forma de pago, firmado por el cliente solicitante y/o el codeudor afiliado, con los respectivos sellos y huellas digitales.

7.2.- Adicionalmente al contrato de suministro crédito suscrito, se necesitara la autorización por parte de deudor y codeudor para embargar cualquier bien mueble o inmueble a su nombre, hasta el monto total adeudado más los intereses por mora, en los casos que la cobranza pase a un aspecto legal.

7.3.- A criterio del analista y/o comité de créditos, en caso de incumplimiento de requisitos el suministro de crédito deberá estar cubierta por una garantía real (mueble o inmueble), por un monto mayor al 60% del suministro total o línea de crédito aprobada.

8. FORMA DE PAGO.

8.1.- Esta podrá efectuarse a los agestes de cobranza o cuentas bancarias de la empresa proveedora, mediante cheque comercial, cheque de gerencia, transacción interbancaria (CCI), efectivo, este ultimo puede ser depositada en la entidad financiera siempre cuando supere la UIT o en ventanilla de cobranzas cuando esta sea menor a una UIT.

8.2.- Todo pago u amortización deberá ser acreditado o canjeado por un comprobante de caja de empresa Distribuciones M. Olano. SAC.

TITULO III CREDITOS INTERINSTITUCIONALES

1. OBJETIVOS.

1.1.- Asignar recursos o bienes terminados a las entidades públicas a través de créditos rápidos, cero intereses de financiación y facilidad de pago, con el fin de cubrir la necesidad de compra de herramientas, equipos, agregados e insumos para la construcción de obras de bien social.

2. BENEFICIARIOS.

Este crédito está dirigido a empresas del sector público a nivel central, regional y local, que de una u otra manera necesitan de productos para iniciar proyectos viales, hidráulicos, saneamientos, etc. cuyas operaciones derivan exclusivamente de licitaciones o procesos de menor cuantía.

3. REQUISITOS.

Para Compras directas:

3.1.- Que el cliente solicitante sustente en la gestión actual una trayectoria impecable con sus proveedores.

3.2.- Estudiar las condiciones económicas del cliente de tal forma que sus pagos estén afectos a presupuesto estatal.

3.3.- Presentarla orden de compra original debidamente suscrita por el jefe compras y jefe de administración. Cada orden de compra no deberá exceder las tres(03) UIT, para ser computadas como una compra de menor cuantía. Como medida de control, las facturaciones deberán ser independientes y emitidas con cargo al cliente.

Para compras mediante licitación:

Para este caso Distribuciones M. Olano SAC. Deberá gestionar a la brevedad posible la gestión de crédito, teniendo en cuenta que existe un contrato suscrito con cliente (entidad), fianza, plazos y legislación vigente que sanciona cualquier incumplimiento de ambas partes.

Para ello solo se necesitara adjuntar copia del contrato suscrito y/o orden compra emitida por el cliente (entidad).

La cobranza de estos créditos deberá ser especializada debido a que tiene una legislación vigente en materia de contrataciones y adquisiciones con el estado. La responsabilidad por incumplimiento o cobranza es atribuible al jefe comercial y administrativo.

4. CUANTÍA DE LOS CREDITOS

El valor del crédito no podrá ser inferior a S/. 500.00, el límite superior será fijado por el comité de créditos o el consejo directivo. Solo para el caso de compras mediante licitación la gestión de crédito deberán ser planificada previa participación en el proceso de licitación.

5. PLAZO.

5.1.- Los plazos máximos para amortizar o pago la deuda se fijarán de acuerdo al monto del crédito, según la siguiente tabla aproximadamente:

	MONTODELCRÉDITO
Hasta quince(15)días	De S/. 1,000 a S/. 2,500
Hasta treinta(30)días	De S/. 2,501 a S/. 11,250
Hasta Cuarenta y Cinco (45)días	De S/. 11,250 a S/. 50,000
Hasta Sesenta (60)días	De S/. 50,001 a mas

PLAZO	MONTODELCRÉDITO
Mayor a sesenta (60)días	Para casos y montos especiales lo estudiará el Comité de Créditos y/o consejo directivo.

6. INTERESES DEL SUMINISTRO.

El interés por el crédito en este tipo de clientes es cero.

Los intereses solamente serán aplicados cuando el cliente (entidad) incumpla el pago después de haber cumplido con la entrega de materiales a obra o almacén; y están determinados por la legislación vigente en contratación es y adquisiciones del estado.

7. GARANTÍAS

Todos los créditos destinados para el uso interinstitucional deberán ser garantizados una vez aprobados con los siguientes documentos:

7.1.- Solo basta haber suscrito el contrato de la buena pro otorgada a Distribuciones M. Olano SAC en el cual se detalle los productos a suministrar, plazos, lugar de entrega, forma de pago y demás generalidades de ley en contrataciones y adquisiciones del estado.

7.2.- Para el caso de procesos de menor cuantía que no superen a las 3 UIT, solamente bastara la confirmación sobre la presentación de la orden de compra original suscrita por las áreas competentes del cliente (entidad).

8. FORMA DE PAGO.

8.1.- Esta podrá efectuarse a los agentes de cobranza o cuentas bancarias de la empresa proveedora, mediante cheque o abono interbancario (CCI).

8.2.- Todo pago u amortización no necesariamente deberá ser acreditado o canjeado por un comprobante de caja de empresa Distribuciones M. Olano. SAC.

TITULO IV FORMATOS**SOLICITUD DE CREDITOS****1. OBJETIVO.**

1.1.- Asignar toda la información necesaria para la evaluación del crédito y medir el riesgo antes de otorgar un crédito; el formato propuesto a utilizar es:

		FORMATO DE SOLICITUD DE CREDITO LA SOLICITUD DE CREDITO DEBE COMPLETARSE PARA EL TIPO DE CREDITO QUE SE SOLICITA			
CIUDAD		FECHA			
CLIENTE	CUENTE:	N° RUC	TIPO DE CLIENTE	CODIGO	
	REPRESENTANTE:	N° DNI	EMAIL		
	DOMICILIO:	DISTRITO	PROVINCIA	DEPARTAMENTO	
	N° TELEFONO	N° CELULAR	N° FAX		
CODEUDOR 1	CODEUDOR 1:	N° RUC	TIPO DE CLIENTE	CODIGO	
	REPRESENTANTE:	N° DNI	EMAIL		
	DOMICILIO:	DISTRITO	PROVINCIA	DEPARTAMENTO	
	N° TELEFONO	N° CELULAR	N° FAX		
CODEUDOR 2	CODEUDOR 2:	N° RUC	TIPO DE CLIENTE	CODIGO	
	REPRESENTANTE:	N° DNI	EMAIL		
	DOMICILIO:	DISTRITO	PROVINCIA	DEPARTAMENTO	
	N° TELEFONO	N° CELULAR	N° FAX		
INGRESOS Y GASTOS	INGRESOS ACT. PRINCIPAL - SUELDOS MENSUAL	CLIENTE		CODEUDOR 1	CODEUDOR 2
	OTROS INGRESOS MENSUALES				
	TOTAL INGRESOS				
	EGRESOS ACT. PRINCIPAL				
	GASTOS SOSTENIMIENTO MENSUAL				
ACTIVO	PAGOS DEUDAS MENSUALES				
	TOTAL GASTOS				
	BIENES RAICES				
	TIPO DE BIEN				
	DIRECCION Y CIUDAD				
PASIVO	N° PARTIDA				
	VALOR COMERCIAL				
	HIPOTECADO A				
	VALOR DE LA HIPOTECA				
	VEHICULO Y MAQUINARIA				
REFERENCIAS	TIPO DE BIEN				
	MARCA / MODELO				
	VALOR COMERCIAL				
	PRENDADO A				
	VALOR DE LA PRENDA				
CARACTERISTICAS DEL CREDITO	CUENTAS POR PAGAR				
	ENTIDAD				
	SALDO DE OBLIGACION				
	VALOR CUOTA MENSUAL				
	REFERENCIAS COMERCIALES				
	NOMBRE DE LA CIA:				
	CONTACTO				
	TELEFONO				
	CIUDAD:				
	LINEA DE CREDITO				
	COMPORTAMIENTO DE PAGO				
	TIPO DE CREDITO:	☐ INDIVIDUAL	☐ EMPRESARIAL	☐ INTER INSTITUCIONAL	
	CANAL DE VENTA:	☐ RETAL	☐ CONSTRUCCION	☐ SUR DISTRIBUCION	☐ ENT. PUBLICAS
	PLAZO:	☐ 15 DIAS	☐ 30 DIAS	☐ 45 DIAS	☐ 60 DIAS
	MONTO SOLICITADO:				
	TIPO DE PRODUCTO:				
	AUTORIZACION				
	El que suscribe autoriza y concede permiso para el acceso a toda la información de crédito y bancaria, tanto personal como Comercial que sea requerida por				
	DISTRIBUCIONES M. OLANO S.A.C. Este formulario puede ser reproducido o fotocopiado, y una copia Del mismo tendrá la misma validez que el original firmado por				
	mi / nosotros.				
	Firma del Cliente	Firma del Codeudor 1		Firma del Codeudor 2	
	El Cliente acuerda cumplir los pagos completos a DIMOSAC por todas las cantidades adeudadas de acuerdo a la (s) factura (s) de DIMOSAC. El Cliente también acuerda pagar a DIMOSAC en concepto de interés según los estipulado en contrato de suministro de crédito o el máximo previsto por la ley (cualquiera sea menor) sobre los montos de las facturas vencidas. Si el Cliente dejara de cumplir con cualquiera de dicho (s) pago (s), DIMOSAC tendrá el derecho de, sin aviso previo al Cliente, declarar los importes de todas las facturas vencidas y pagaderos inmediatamente. En el evento que DIMOSAC comience cualquier acción o acciones, o de otra forma exija el cumplimiento de este acuerdo por parte del cliente o de cualquier hador, el Cliente acuerda pagar los honorarios razonables de abogado (s), los gastos incurridos en cobranzas, los gastos de tribunales y cualquier otro gasto incurrido por DIMOSAC, sea o no sea presentada una demanda judicial. Este acuerdo no es transferible ni endosable sin previo consentimiento escrito de DIMOSAC. Este acuerdo entrara en vigencia en el momento en que sea aceptado por DIMOSAC. El Cliente acuerda que todas las transacciones comerciales con DIMOSAC estarán regidas por los términos y condiciones Generales de Venta, según se describen en la factura, a menos que DIMOSAC y el Cliente hayan firmado un contrato de base que específicamente anule y reemplace tales términos y condiciones generales. La firma del Cliente y del representante autorizado del Cliente en esta solicitud representa y garantiza que la información provista en esta solicitud y en todos los documentos adicionales, estados financieros, o cualquier otra información ofrecida por el Cliente a DIMOSAC es cierta y exacta, y que esta solicitud contiene toda la información necesaria para que su contenido sea verdadero. El Cliente reconoce que DIMOSAC confía en la exactitud de la información suministrada por el Cliente. Por la presente acepta / aceptamos la política que rige el servicio de crédito y los procedimientos establecidos por DIMOSAC. El / Los abajo firmante (s) autorizamos (s) a DIMOSAC o a cualquier agencia de investigaciones de crédito designada por la misma, a obtener toda y cualquier información relacionada con nuestras cuentas corrientes o bancarias, obligaciones u otros pagos pendientes y asuntos relevantes que puedan requerir en relación con este formulario. Esta solicitud de crédito fue recepcionado y aprobada por:				
	Audiencia de Crédito				
	Idolo de Creditos				
	Otro del Comité de Creditos				
FECHA: _____					

CONTRATO DE SUMINISTRO

1. OBJETIVOS.

1.1.- Garantizar la formalidad del suministro de crédito y afianzar la operación ante cualquier contingencia por falta de pago y/o sustento legal que permita recuperar el crédito, el formato sugerido a utilizar es:

CONTRATO PRIVADO DE CRÉDITO Y SUMINISTRO

Conste por el presente documento, el Contrato Privado de Otorgamiento de Crédito, y Suministros, que otorgan de una parte la empresa **DISTRIBUCIONES M. OLANO S.A.C.** con R.U.C. N° 20479378411, con domicilio en Av. Mesones Muro N° 230, Distrito y Provincia de Jaén, Departamento de Cajamarca, debidamente representada por su Gerente General el Sr. identificado con DNI No 29660377, según poderes inscritos en la Partida N° 11000556 del Registro de Personas Jurídicas, de la Oficina Registral de Jaén, a quienes se le denominará **LA PROVEEDORA** y de la otra parte la Sra., identificada con DNI N°, RUC N°, con domicilio fiscal en Calle y Provincia de Jaén, Departamento de Cajamarca a quien en adelante se le denominará **EL CLIENTE**, así mismo el Sr. identificado con DNI N°, con domicilio en la Calle N° Distrito y Provincia de Jaén, Departamento de Cajamarca, a quien se le denominará **EL FIADOR SOLIDARIO**, en los términos y condiciones siguientes:

Primera.- LA PROVEEDORA es una empresa dedicada a la compra venta de productos nacionales e importados como materiales de construcción acabados, artículos de ferretería, llantas, repuestos y accesorios automotrices, alquiler de maquinaria de construcción, venta de agregados y fabricación de tubos y losetas de cemento y similares y afines así como la exportación de bienes y servicios.

Segunda.- EL CLIENTE, es una persona natural, dedicada según Código CIU 52348 Necesitando para su objeto diversos suministros, entre ellos los comercializados por LA PROVEEDORA.

Tercera.- EL CLIENTE, ha solicitado a LA PROVEEDORA la concesión de una Línea de Crédito para la adquisición al crédito de sus productos, la misma que ha sido aprobada, concediéndose una línea de crédito hasta por la suma de S/. (..... CON 00/100 NUEVO SOLES), La línea de crédito se expresará en el suministro de productos que comercializa LA PROVEEDORA; quedando facultadas LA PROVEEDORA a rechazar los pedidos que viere por conveniente, sin expresión de causa.

Cuarta.- La operatividad del crédito concedido será la siguiente:

4.1. EL CLIENTE y EL FIADOR SOLIDARIO, se someten expresa e irrevocablemente a la política de créditos de LA PROVEEDORA, aceptando para ello las facturas, guías de remisión, letras de cambio y demás documentos en respaldo de las obligaciones contraídas.

4.2. EL CLIENTE pagará puntualmente las facturas, letras de cambio y demás documentos en respaldo de las obligaciones contraídas, en los plazos y condiciones establecidos por LA PROVEEDORA

4.3. LA PROVEEDORA establecerán la cuota y la oportunidad de entrega de los productos que suministrará a favor de EL CLIENTE; sin que su incumplimiento pudiera generar a favor de estos derechos indemnizatorio alguno.

La Línea de crédito concedida a EL CLIENTE, podrá ser ampliada, reducida o revocada a sola decisión de LA PROVEEDORA.

4.4. EL CLIENTE y EL FIADOR SOLIDARIO, en respaldo a las obligaciones materia del presente contrato y a efectos de garantizar a LA PROVEEDORA el debido y puntual cumplimiento de las obligaciones que sean de cargo de EL CLIENTE y EL FIADOR SOLIDARIO, sean unas y otras de fecha anterior, coincidente o posterior a la fecha del presente documento, y especialmente para garantizar el pago puntual y oportuno del precio

de los bienes vendidos en mérito a la Línea de Crédito, entregan a **LA PROVEEDORA** una Letra en Blanco, documento que al amparo de lo preceptuado por el art. 9º de La Ley de Títulos Valores, será completado por **LA PROVEEDORA**, consignando en el mismo, el importe adeudado en la fecha en que **LA PROVEEDORA** opte por la facultad que le confiere la cláusula OCTAVA, del presente instrumento, con vencimiento en la misma fecha.

4.5. EL CLIENTE, de no cumplir con el pago de los bienes suministrados por **LA PROVEEDORA**, **LA PROVEEDORA** se reserva el derecho de propiedad, hasta por el 60 % de la obligación.

4.6.- Los títulos valores y demás documentos representativos de las obligaciones contraídas por **EL CLIENTE** y **EL FIADOR SOLIDARIO**, deben ser cancelados puntualmente en sus respectivos vencimientos, caso contrario **LA PROVEEDORA** se reserva la facultad de ejecutar las garantías constituidas en su favor, sin necesidad de requerimiento previo alguno.

4.7.- Las partes manifiestan que el incumplimiento de las obligaciones por parte de **EL CLIENTE** y **EL FIADOR SOLIDARIO**, en los plazos establecidos por **LA PROVEEDORA**, generará su constitución en mora de manera automática por el mismo hecho de su incumplimiento, considerando una Tasa Efectiva de Morosidad Anual de 60.10 %, sin que sea necesario para ello requerimiento escrito alguno por parte de **LA PROVEEDORA**.

Quinta.- Queda expresamente convenido que la emisión de los Títulos Valores por las obligaciones a que se refiere este contrato, o el perjuicio de los mismos, no producen novación, no extinguirá las obligaciones que dieron lugar a su emisión, ni librará o extinguirá las garantías que se hubiesen otorgado en respaldo de ellas.

Sexta.- Todos los créditos y suministros que **LA PROVEEDORA** haya concedido o concediera a la persona indicada en la cláusula segunda, así como los documentos que **LA PROVEEDORA** tenga o tuviera en su poder emitidos o endosados a su favor o a su orden, se tienen, tendrán y reputarán garantizados expresamente por el presente Título Valor que se indica en el inciso 4,4 de la cláusula cuarta de este documento. Igualmente queda establecido que éste Título Valor garantizará el crédito suministros concedidos, y en el improbable caso de ejecución, los honorarios profesionales que **LA PROVEEDORA**, convenga con los abogados a quienes encomiende su patrocinio, las costas del juicio de conformidad con lo dispuesto por el artículo 1107 del Código Civil.

Séptima.- Las partes dejan claramente establecido, que todas las obligaciones originadas por la celebración del presente contrato, sólo quedarán extinguidas cuando la deuda se encuentra totalmente pagada a satisfacción de **LA PROVEEDORA**.

Octava.- El presente contrato de Línea de Crédito Suministro es de duración indefinida, empezando a regir a partir de la fecha de su suscripción. No obstante lo expuesto, **LA PROVEEDORA** podrán hacer periódicamente liquidaciones parciales de los saldos de la línea de crédito otorgada y podrá requerir a **EL CLIENTE** y **EL FIADOR SOLIDARIO**, el pago de cualquier saldo deudor pendiente a la fecha de liquidación. Respecto de dicho saldo, **LA PROVEEDORA**. Otorgará un plazo para su cancelación, luego del cual y en caso esto no ocurra, **LA PROVEEDORA**., podrá ejecutar la garantía otorgada en el presente contrato, del mismo modo que **EL CLIENTE**, autorizan a **LA PROVEEDORA** mediante el presente en el caso de su incumplimiento de pago recurrir a la entidad financiera de la obra y tomar como parte de pago las valorizaciones de las obras sea este quincenal o mensual, por que dichos materiales han sido utilizados para referidas obras.

Novena.- Todos los gastos e impuestos que se deriven del presente contrato para su formalización e inscripción, serán de cuenta única y exclusivamente de **EL CLIENTE**

Décima.- Para los efectos derivados de la celebración del presente contrato, las partes señalan como sus domicilios los fijados en la introducción del mismo. Asimismo, cualquier variación domiciliaria debe realizarse dentro del radio urbano del departamento de Cajamarca. Para tal efecto, dicha variación domiciliaria debe ser comunicada mediante carta notarial, caso contrario toda notificación judicial o extrajudicial efectuada en el domicilio señalado en la introducción del presente documento se tendrá por bien realizada.

Décima – Primera.- Por el presente documento las partes aclaran que en la celebración del presente contrato privado de otorgamiento de crédito, suministro, no se ha utilizado medio de pago a través de empresas del Sistema Financiero, a que alude el artículo 5 de la Ley N° 28194

Décima - Segunda.- Para efectos procesales derivados de la celebración del presente contrato, todas las partes renuncian a la jurisdicción de sus domicilios legales y se someten expresamente a la jurisdicción de los jueces y tribunales del Distrito Judicial de Jaén.

Jaén, de del 201..

LA PROVEEDORA

EL CLIENTE

EL FIADOR SOLIDARIO

DISPOSICIONES FINALES

VIGENCIA.- El presente Manual de Créditos rige a partir de su aprobación por el Consejo Directivo de la empresa Distribuciones M. Olano SAC a partir del 01 de abril del 2015.

PLAN DE CAPACITACION

PLAN DE CAPACITACION

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, aplicarse en el I trimestre del año 2015 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de la empresa Distribuciones M. Olano SAC.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye los colaboradores del área de Créditos & Cobranzas y áreas inter relacionadas que integran la empresa, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificados en las Fichas de Desempeño Laboral; así mismo está enmarcado dentro de los Procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado para el I Trimestre del ejercicio 2015 de S/. 5,000.00, y de un monto estimado anual de S/. 10,000.00 Nuevos Soles.

Estamos seguros que las actividades de Capacitación programados en el presente cumplirán con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2015 - 2016.

I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Distribuciones M. Olano S.A.C, es una empresa de derecho privado, dedicada a la venta de materiales de construcción, en la zona Nor Oriental de Marañón.

II. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del de créditos y cobranzas.

III. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para el personal de área de créditos & cobranzas y las áreas inter relacionadas en la empresa Distribuciones M. Olano SAC.

IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACION

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de créditos y cobranzas, sobre la base de la planeación de objetivos de la empresa.
- Generar conductas positivas y mejorar los procesos de la gestión de créditos, y con ello, a elevar la productividad de la empresa.
- Mantener los lineamientos estables en la gestión de crédito y cobranzas, en tanto ayuda a prevenir riesgos financieros en sus operaciones.
- Mantener al colaborador al día con los avances en materia de créditos y cobranzas, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

5.1 Objetivos Generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión crediticia.

5.2 Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas crediticias.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de gestión crediticia.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

VI. METAS

Capacitar al 100% del personal del área de créditos y cobranzas. Así como a las secciones y personal operativo inter relacionado con el área de créditos y cobranzas de la empresa Distribuciones M. Olano SAC.

VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos casuísticos de su área.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

8.1 Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para colaboradores y se selecciona a los que

muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

8.2 Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

8.3 Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

IX. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

SECCIONES DE CAPACITACIÓN

Las sesiones de capacitación están divididas en dos paquetes.

1° PAQUETE - SISTEMA INSTITUCIONAL (Duración 1 mes)

- Planeamiento Estratégico
- Gestión del Cambio y Productividad

- Servicio y Atención al Cliente
- Motivación y Desempeño Laboral

2° PAQUETE - CREDITOS Y COBRANZAS (Duración 2 meses)

- Técnicas de Créditos & Cobranzas
- Administración de Créditos & Cobranzas
- Los créditos en el Sector Construcción
- Análisis de las cuentas por Cobrar
- Análisis de riesgos crediticios
- Protestos de Títulos Valores
- Aspectos legales de cobranzas

X. RECURSOS

10.1 HUMANOS: Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: Magister o Licenciado en administración financiera.

10.2 MATERIALES:

INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, total folio, equipo proyector multimedia, y ventilación adecuada.

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.- entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

XI. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados por Distribuciones M. Olano SAC.

XII. PRESUPUESTO

- Gestión del Cambio y Productividad
- Servicio y Atención al Cliente
- Motivación y Desempeño Laboral

