

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Escuela de Posgrado



### **Rediseño del proceso de otorgamiento de créditos y cobranzas de una empresa comercial maderera ubicada en Lima**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestro  
en Contabilidad que presenta:

***Jhon Jambler Sánchez Quispe***

Asesor:

***Javier Sebastián Rosas Cuellar***

Lima, 2024

## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Javier Sebastián Rosas Cuellar, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del trabajo de investigación titulado “Rediseño del proceso de otorgamiento de créditos y cobranzas de una empresa comercial maderera ubicada en Lima”, del autor Jhon Jambler Sánchez Quispe, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 13/11/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas

Lugar y fecha:

.....LIMA, 13 DE NOVIEMBRE 2024.....

Apellidos y nombres del asesor: <b>ROSAS CUELLAR, JAVIER SEBASTIAN</b>	
DNI: 25563331	Firma: 
ORCID: 0000-0003-0114-9555	

## DEDICATORIA

Compartir que esta maestría es por ALE y TEFO unos preciosos regalos que tengo de Dios, pero también a mi esposa por empujarme a no rendirme, y a ti mamá lo inicie contigo en esta tierra, y lo termino estando tú en el cielo, te amo madre, gracias por tu esfuerzo y consejos, hoy tengo el modelo perfecto de seguir ante las adversidades, papá gracias por acompañarme te amo y queridas hermanitas “Inténtalo tienes derecho a soñar, inténtalo que siempre hay un lugar, inténtalo, nadie te dice que no habría adversidad, pero es mejor, porque te enseña a valorar lo que tendrás”



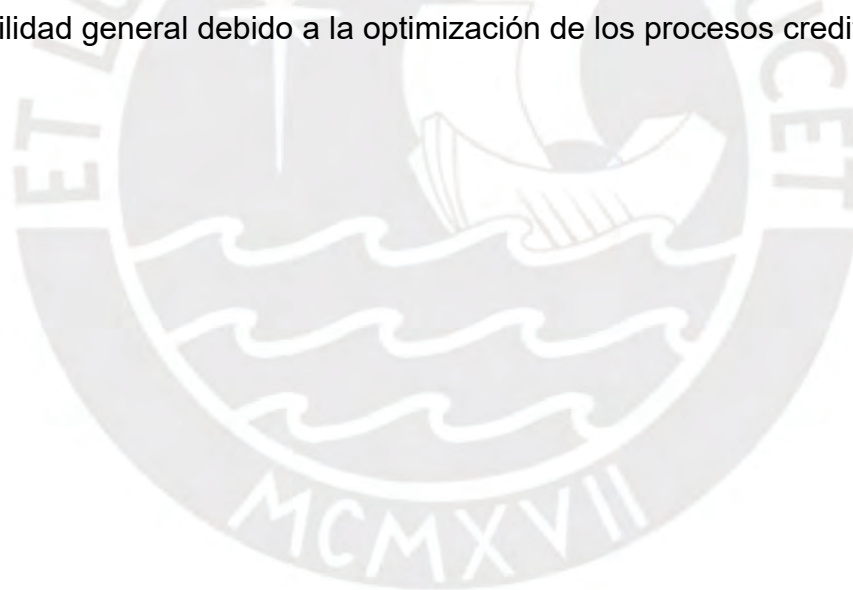
## AGRADECIMIENTO



- A. Dios todo poderoso.
- A mi Esposa.
- A mis Hijos.
- A mi Padre y Madre.
- A mis Hermanas.

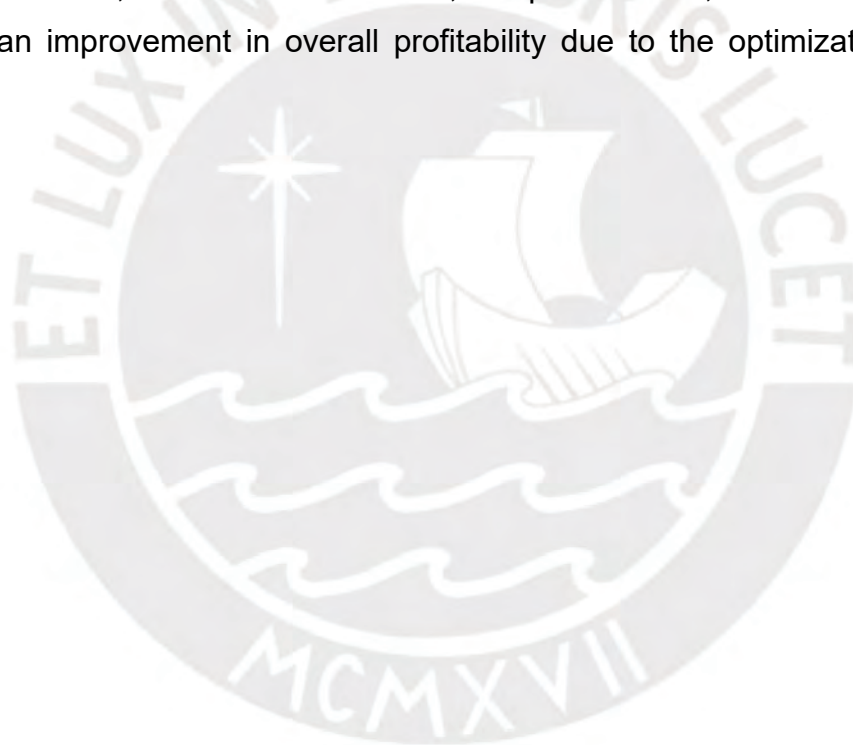
## RESUMEN

El estudio evaluó el impacto del rediseño del proceso de otorgamiento de créditos y cobranza en el desempeño de la compañía Remart. Utilizando método numérico y diseño no experimental, los datos fueron recopilados mediante examinación documental de los estados financieros y de resultados entre el 2021 y el 2022. Los resultados mostraron que el rediseño en el proceso de otorgamiento de créditos y cobranzas ha tenido impacto beneficioso en la eficiencia de la compañía. Pese a una disminución en los activos totales de S/910 miles de soles y una reducción en el patrimonio neto de S/713 miles de soles, la empresa logró aumentar sus ventas netas en S/1,097 miles de soles, alcanzando un total de S/314,574 miles en 2022. El resultado bruto subió en S/713 miles, y la utilidad neta se elevó a S/10,419.87 miles de soles, en comparación con S/7,332 miles en 2021, evidenciando así una mejora en la rentabilidad general debido a la optimización de los procesos crediticios.



## ABSTRACT

The study evaluated the impact of the redesign of the credit granting and collection process on the profitability of the Remart company. Using a quantitative approach and a non-experimental design, data were collected through documentary analysis of financial statements and income statements between 2021 and 2022. The results showed that the redesign of the credit granting and collections process has had a positive effect on the company's profitability. Despite a decrease in total assets of S/910 thousand soles and a reduction in equity of S/713 thousand soles, the company managed to increase its net sales by S/1,097 thousand soles, reaching a total of S/314,574 thousand in 2022. Gross profit increased by S/713 thousand, and net income rose to S/10,419.87 thousand soles, compared to S/7,332 thousand in 2021, evidencing an improvement in overall profitability due to the optimization of credit processes.

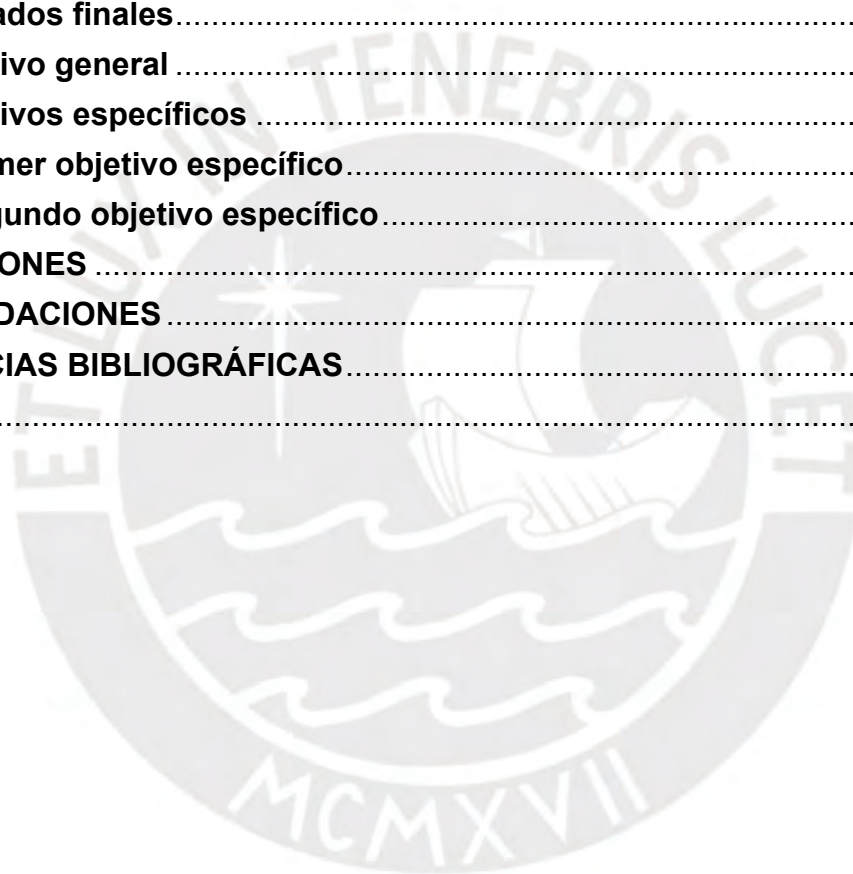


## ÍNDICE

<b>INFORME DE SIMILITUD</b> .....	2
<b>DEDICATORIA</b> .....	3
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	4
<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	10
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	11
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	12
<b>CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL: PROCESOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS EN EMPRESA MADERERA EN LIMA, PERÚ</b> .....	14
1.1. Presentación de la empresa.....	14
1.2. Áreas de la empresa.....	15
1.2.1. Estructura organizativa de Remart .....	15
1.2.2. Principales clientes .....	16
1.2.3. Principales competidores.....	18
1.2.3.1. Competencia directa .....	18
1.2.3.2. Competencia indirecta.....	18
1.2.4. Estrategia de negocio .....	20
1.2.5. Actividades del negocio.....	21
1.2.6. Proceso productivo - comercialización .....	22
1.2.7. Publicidad y marketing .....	23
1.2.8. Tesorería, finanzas y control .....	23
<b>CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL</b> .....	25
2.1. Análisis del crédito.....	25
2.1.1. Uso de ratios financieros.....	25
2.1.2. Scoring crediticio .....	26
2.1.3. Modelos predictivos.....	26
2.2. Procesos de un otorgamiento de crédito.....	27
2.2.1. Determinación del crédito.....	27
2.2.2. Evaluación del crédito.....	27
2.2.3. Aprobación del crédito.....	27
2.2.4. Documentación y desembolso del crédito.....	27
2.2.5. El ciclo o proceso de otorgamiento de crédito y cobranza .....	29
2.3. Riesgos .....	31
2.3.1. Principales factores que determinan el riesgo .....	31

2.3.2. El riesgo de crédito .....	32
2.4. Segmentación de clientes.....	33
2.5. Implementación de tecnología .....	35
2.5.1. Entorno tecnológico internacional .....	35
2.5.2. Entorno tecnológico local.....	36
2.5.3. Entorno tecnológico específico .....	37
2.6. Capacitación y desarrollo del equipo .....	39
2.7. El rediseño .....	43
2.8. El KPI .....	45
2.9. Políticas de crédito y Administración del crédito.....	48
2.9.1. Condiciones para una política de crédito Liberal.....	49
2.9.2. Condiciones para una política de crédito restrictiva .....	49
2.9.3. Estructura básica de una política de créditos .....	50
2.9.4. Implementación de políticas de crédito efectivas .....	51
2.10. El proceso de cobranza .....	52
2.11. Vulnerabilidad crediticia .....	54
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>57</b>
3.1. Enfoque del rediseño .....	57
3.1.1. Modelo básico .....	58
3.1.2. Mapeo de flujo de actividades.....	59
3.1.3. Evaluación de la cartera de clientes.....	60
3.2. Objetivos, variables y subvariables.....	60
3.2.1. Tema y problema .....	60
3.2.2. Objetivos.....	61
3.2.3. Justificación .....	62
3.2.4. Variables y Subvariables .....	63
3.2.5. Recolección procesamiento y análisis de datos .....	64
3.3. Descripción de características previstas de la aplicación a desarrollar .....	68
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>69</b>
4.1. Diagnóstico de la situación actual de las políticas de crédito y cobranzas .....	69
4.1.1. Política actual de créditos .....	69
4.1.2. Seguros para las líneas de crédito .....	70
4.1.2.1. Créditos sin riesgo.....	70
4.1.2.2. Créditos con riesgo.....	71
4.1.3. Descripción de proceso de créditos y cobranzas .....	71
4.1.3.1. Procesos créditos .....	72
4.1.3.2. Proceso de cobranza .....	72

<b>4.1.4. Alcances complementarios que afectan al proceso .....</b>	<b>73</b>
4.1.4.1. Personal competente del área.....	73
4.1.4.2. Vulneración jerarquía empresarial familiar .....	74
4.1.4.3. Categorización cuantitativa de la problemática .....	75
<b>4.2. Propuesta de mejora en la política de crédito actual.....</b>	<b>77</b>
4.2.1. Procesos .....	78
4.2.1.1. Procesos estratégicos .....	79
4.2.1.2. Procesos operativos .....	81
4.2.1.3. Procesos de soporte.....	96
<b>4.2.2. Propuesta de Implementación de Política de Crédito y Cobranza.....</b>	<b>98</b>
<b>4.3. Resultados finales.....</b>	<b>101</b>
4.3.1. Objetivo general .....	101
4.3.2. Objetivos específicos .....	105
4.3.2.1. Primer objetivo específico.....	105
4.3.2.2. Segundo objetivo específico.....	107
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>109</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>110</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>122</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Estructura organizativa de Remart .....	15
<b>Tabla 2</b> Tipos de clientes de la empresa .....	17
<b>Tabla 3</b> Principales clientes de la empresa Remart.....	17
<b>Tabla 4</b> Perú, importaciones de Aglomerado/MDP, por importador, periodo enero – marzo, en USD FOB. Incluye laminados melamínicos; claramente Remart, tiene el mayor crecimiento en importación referente a sus competidores. ....	19
<b>Tabla 5</b> Perú, importaciones de Aglomerado/MDP, por origen, periodo enero - marzo. USD FOB, incluye laminados melamínicos.....	19
<b>Tabla 6</b> Principales competidores de la empresa Remart.....	20
<b>Tabla 7</b> Actividades de negocio, en el ingreso por servicios, corresponde al corte y diseño de muebles .....	22
<b>Tabla 8</b> Modelo de Kirpatrick.....	41
<b>Tabla 9</b> KPI's aplicables en la empresa .....	46
<b>Tabla 10</b> Balance de situación – REMART 2019-2022 .....	65
<b>Tabla 11</b> Estado de resultados – REMART 2019-2022 .....	65
<b>Tabla 12</b> Provisión de cobranza dudosa REMART .....	66
<b>Tabla 13</b> Análisis de ratios REMART.....	67
<b>Tabla 14</b> Clientes morosos .....	69
<b>Tabla 15</b> Matriz VESTER de priorización de problemas.....	75
<b>Tabla 16</b> Elementos estructurales Proceso 1 .....	80
<b>Tabla 17</b> Elementos estructurales Proceso 2 .....	84
<b>Tabla 18</b> Elementos estructurales Proceso 3.....	86
<b>Tabla 19</b> Elementos estructurales Proceso 4.....	88
<b>Tabla 20</b> Elementos estructurales Proceso 5.....	89
<b>Tabla 21</b> Elementos estructurales Proceso 7 .....	91
<b>Tabla 22</b> Elementos estructurales Proceso 8.....	93
<b>Tabla 23</b> Elementos estructurales Proceso 9.....	95
<b>Tabla 24</b> Elementos estructurales procesos 10, 11, 12 y 13.....	97
<b>Tabla 25</b> Balance de situación financiera de la empresa (aplicando el rediseño).....	101
<b>Tabla 26</b> Estado de resultados de la empresa (aplicando el rediseño).....	103
<b>Tabla 27</b> Estado de resultados de la empresa (aplicando el rediseño).....	104
<b>Tabla 28</b> Efectividad contable de los procesos actuales aplicando el rediseño (miles de soles) .....	105
<b>Tabla 29</b> Análisis de liquidez .....	107

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 .....	24
Figura 2 .....	32
Figura 3 .....	58
Figura 4 .....	79



## INTRODUCCIÓN

El otorgamiento de créditos y la gestión de cobranzas son procesos cruciales con impacto directo a liquidez, rentabilidad y solidez financiera de toda empresa.

En el contexto de las empresas madereras, estos aspectos adquieren una relevancia aún mayor debido a las particularidades de su cadena de valor, que incluye a partir de comprar suministros esenciales llegando a venta de bienes acabados.

Según la Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2023), la morosidad dentro del sector empresarial alcanzó el 4.43% en el año 2021, siendo parte de los rubros más afectados por ausencia de pagos oportunos. En adición a ello, Sánchez et al. (2021) encontraron que la mayor parte de las empresas en el país no tiene una cultura de crédito sólida, lo que dificulta el acceso a financiamiento para inversiones y operaciones cotidianas.

La Organización Internacional de las Maderas Tropicales (2022) reportó que el sector maderero enfrenta tasas de incumplimiento en el pago de créditos superiores al 20% en algunos países exportadores, lo que genera pérdidas significativas para las empresas del sector

Según los informes financieros internos de Remart, especializada en vender insumos madereros, se registró una disminución progresiva en el tiempo de recuperación de cuentas por cobrar durante los últimos tres años, debido a la falta de estrategias efectivas de cobranza.

El crecimiento de la compañía está acompañado del crecimiento sostenible del país, sin embargo, a sus socios estratégicos como son relacionados nos dan un plus de asegurar el stock para la demanda del mercado, es ahí que se incrementó la cartera de clientes, llevando a tener un área de créditos y cobranzas, que ayude analizar y fortalecer mayores ventas y la liquidez de la compañía. Al ser una empresa

familiar en el punto específico de ventas al crédito la compañía no mantenía una política firme que sea atada a través de un documento, si no giraba a la emoción y criterio de la gerencia (accionista mayoritario), y las disposiciones estaban dadas de forma verbal y podían ser modificadas según sea la interpretación del caso. Pero a la vez la compañía no escatimó invertir en tecnología para controlar sus operaciones comerciales y administrativas, frente a lo cual se optó por rediseñar las políticas y las correctas decisiones para el otorgamiento de crédito o refinanciamiento de clientes que desean seguir su vínculo comercial con la compañía.

La metodología de la investigación se diseñó para recolectar y comparar datos históricos de presupuestos con resultados reales, enfocándose en la determinación, evaluación, aprobación y documentación del crédito, así como en la administración de políticas de crédito. Se implementó un sistema automático para avisos y reclamos, liberando al equipo de tareas repetitivas. Se evaluó los antecedentes de crédito de los usuarios consultando centrales de riesgo y se aprobaron créditos respaldados por documentos financieros sólidos. El proceso de cobranza incluyó diferentes estatus de facturas y posibles resultados de contacto con clientes. A fin de recopilar y examinar información, la compañía proporcionó papeles de trabajo de presupuestos y se realizaron entrevistas con los responsables del proceso productivo, manteniendo el anonimato de la empresa.

# **CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL: PROCESOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS EN EMPRESA MADERERA EN LIMA, PERÚ**

## **1.1. Presentación de la empresa**

La presente investigación está basada en una compañía real en el Perú, que, por temas de confidencialidad, en adelante le llamaremos Remart, el cual nos enfocamos específicamente en el área de créditos y cobranzas, identificamos sus fortalezas y debilidades.

Remart tiene una antigüedad de 21 años, se dedica a la compraventa al por mayor y menor de maderas, triplay, melamina, aglomerado, enchapes, maderba, fórmicas y pegamentos, y artículos de ferretería. Al respecto, Remart cuenta con un proceso de otorgamiento de créditos y cobranzas, siendo uno de las estrategias para atraer más clientes y el incremento de sus utilidades.

Sin embargo, el proceso actual tiene deficiencias en la eficacia para el recupero de la cartera de créditos, no aplicación del control interno, no lleva un registro único de clientes en cartera donde se detallen alertas y reportes , no clasifica el nivel de cobranzas según su complejidad, el personal asignado no es evaluado para el perfil del puesto, desconocen las herramientas solicitadas para evaluar el crédito (estados financieros, ratios financieros, flujo de efectivo, declaración de información al fisco, cuadros estadísticos), no se cuenta con política de créditos, demoras en los procesos y análisis para la aceptación del crédito, desconocimiento de la implicancia tributaria sobre las cuentas incobrables.

Con el propósito de conceptualizar el proceso comercial de las microempresas en el Perú, en específico Remart, los procedimientos ejecutados que son eficientes son considerados, sin embargo, los que no alcanzan su eficacia, estos son mejorados,

es a esto que estudiamos, un “rediseño” y no una “reingeniería”, ya que este último conlleva un cambio total.

## 1.2. Áreas de la empresa

Remart fue constituida por escritura pública del 10 de junio de 1996; mediante escritura Pública del 16 de octubre de 2008, la empresa se transformó a una sociedad anónima cerrada con su actual denominación de “S.A.C.”. Sus actividades principales se concentran en la comercialización al por mayor y menor de maderas, triplay, melamina, aglomerado, enchapes, maderba, fórmicas y pegamentos y artículos de ferretería, cuenta con divisiones comercial, operativa, administración y finanzas.

### 1.2.1. Estructura organizativa de Remart

A continuación, la tabla presenta la descripción agregada de las áreas que dependen directamente del Gerente General.

**Tabla 1**

*Estructura organizativa de Remart*

<b>Área</b>	<b>Funciones</b>	<b>Número de empleados</b>
Gerente General	Además de las operaciones diarias, suele controlar toda labor de marketing y ventas en esta organización. El director general también suele dirigir y coordinar las funciones de planificación estratégica.	1
Administración y Finanzas	Se encarga de organizar, llevar a cabo, evaluar y gestionar la gestión del capital humano, así como los recursos financieros, materiales y de servicios que necesitan los distintos departamentos.	82
Marketing	Se encarga de las operaciones que permiten a la empresa identificar un mercado al que dirigirse y prestarle un servicio óptimo.	13
Supervisor Corporativo	A cargo de la división jurídica de la empresa.	01
Ventas mayoristas	Estimación de ingresos y costes, identificación y selección de canales de	15

	venta y distribución, y formulación de recomendaciones sobre estrategias de marketing.	
Ventas minoristas	Estimación de costes e ingresos, identificación y selección de canales de venta y distribución, y formulación de recomendaciones sobre estrategias de promoción.	151
Logística	Hay que planificar y gestionar las operaciones de compra, producción, transporte, almacenamiento y distribución; es decir, satisfacer la demanda con las mejores condiciones de servicio, precio y calidad posibles.	242
Servicio de Corte	Realizar los cortes según indicaciones del cliente.	153
Recepción	Al ser el primer departamento con el que interactúa un cliente, ya sea en persona a su llegada o por teléfono o a través de otros canales, reviste una importancia significativa para la clientela.	3
<b>Total</b>		<b>661</b>

*Nota.* Elaboración propia.

### 1.2.2. Principales clientes

La empresa está desarrollando un modelo que permite a los consumidores que necesitan cosas ponerlas en el carrito, caminar hasta la caja para pagar y marcharse sin tener que esperar a un vendedor o a la zona de expedición. Esto forma parte de su esfuerzo continuo por innovar para satisfacer las demandas de los clientes. Con este concepto, los consumidores que no necesiten asesoramiento o lleven pocas cantidades de cosas recibirán un servicio más rápido, liberando tiempo de los vendedores para atender a quienes necesiten orientación. Además, permite que el área de expedición atienda con mayor eficacia a los clientes que transportan artículos que requieren movimiento de equipos.

Sin embargo, las grandes empresas como distribuidoras y constructoras son atendidas por una división especializada de venta mayorista, trazando grandes cantidades de venta, en su mayoría de estos clientes cuentan con líneas de créditos,

para este tipo de clientes el precio y el cumplimiento con las fechas de entrega y el crédito comercial son factores esenciales en realizar una operación.

Remart se dedica a brindar a sus consumidores la atención más óptima posible, calidad y precios cómodos en su área de especialización. Esta situación resulta en una variedad de beneficios que ayudan a los clientes a reconocer a la cadena como un enfoque diferente para sus proyectos: los precios más asequibles, la más amplia selección de artículos disponibles para fabricantes de muebles y constructores, y la financiación más sencilla.

Remart se caracteriza por asesorar continuamente a sus clientes. A los microempresarios y pequeños empresarios del mueble, así como a los maestros especialistas, les ofrece atención individualizada, orientación para formalizar sus negocios, opciones de crédito flexibles y formación para sacar adelante sus proyectos.

## **Tabla 2**

*Tipos de clientes de la empresa*

<b>Descripción</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Constructores de muebles</li><li>• Supervisores (contratistas, pequeños especialistas)</li><li>• Organizaciones empresariales (Distribuidoras, Contratistas grandes y pequeñas)</li><li>• Familias (Consumidores finales)</li></ul>

*Nota.* Elaboración propia.

Durante el año 2022, la compañía tuvo como principales clientes a terceros independientes, los cuales se mencionan a continuación:

## **Tabla 3**

*Principales clientes de la empresa Remart*

<b>Razón social</b>	<b>Estado de residencia</b>	<b>Vinculada</b>
Grupo Santa Cruz S.A.C.	Perú	No
Gestión Maderera S.A.C.	Perú	No
Trimafor S.A.C.	Perú	No
Negociaciones Luis Enrique S.R.L.	Perú	No
Novocentro Universal S.A.C.	Perú	No

*Nota.* Elaboración propia.

### **1.2.3. Principales competidores**

En el marco del compromiso de Remart de cumplir y promover los más altos estándares éticos en su actuar comercial, se garantiza el respeto a normativas sobre competencia abierta, conforme al Decreto Legislativo N° 701: Disponen La Eliminación de Las Prácticas Monopólicas, Controlistas y Restrictivas de La Libre Competencia (1991) y al vigente Decreto Legislativo N° 1034: Decreto Legislativo Que Aprueba La Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas (2019).

#### **1.2.3.1. Competencia directa**

En Perú, se pueden identificar tres competidores en el mercado de melamina. Para el año 2022, las posiciones en este orden son: Arauco, Novopan y Masisa, aunque en menor escala. Sin embargo, en Sudamérica, en el mismo segmento, destaca la empresa Imperial, que forma parte del grupo Sodimac.

#### **1.2.3.2. Competencia indirecta**

Los competidores en este sector son empresas de intermediación de productos de construcción como Sodimac, Promart, Maestro Home Center, así como los fabricantes de tableros e importadores.

Dicho esto, durante el primer trimestre de 2022, la cuota de mercado de los tableros aglomerados españoles en Perú aumentó un 122%. Las importaciones peruanas de tableros aglomerados españoles alcanzaron los 3,5 millones de USD durante este periodo, aumentando 122% al año previo (2020: 1,6 millones de USD). Esto a pesar de que el monto total por importaciones de tableros aglomerados del

primer trimestre de 2021, USD 17,2 millones, no difirió mucho del mismo trimestre del año anterior. Esta cantidad supone un incremento del 11,2% y sitúa la proporción de España en las importaciones peruanas de tableros aglomerados encima del 20%. El Grupo Martín es ahora el segundo importador peruano de tableros aglomerados debido al notable incremento de las importaciones de origen español tal como se muestra en la tabla 4.

**Tabla 4**

Importaciones de Aglomerados/MDP por importador periodo Enero – Marzo 2022 y 2021

<b>Importador</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>Var (%)</b>
Arauco Perú	3.349.217	2.805.867	19,4%
Grupo Martin	3.478.751	1.600.091	117,4%
Interforest	1.135.003	1.191.043	-4,7%
Masisa Perú	1.983.175	2.516.625	-21,2%
Novopan Perú	7.094.669	8.946.511	-20,7%
Otros	189.311	165.505	14,4%
<b>Total</b>	<b>17.230.126</b>	<b>17.225.642</b>	<b>0,03%</b>

*Nota.* Obtenido de Notifix (2023) y Sisduan (2024).

En Perú, las importaciones de Aglomerado/MDP, por origen, en los periodos enero – marzo 2021 y 2022. USD FOB, incluye laminados melamínicos, tiene mayor crecimiento que las realizadas desde España, como podemos notar en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Importaciones de Aglomerados/MDP por Origen*

<b>País</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>Var (%)</b>
Chile	5.308.833	5.383.369	-1,38%
Ecuador	8.071.005	10.048.995	-19,7%
España	3.492.075	1.568.694	122,6%
Otros	358.213	224.584	59,5%
<b>Total</b>	<b>17.230.126</b>	<b>17.225.642</b>	<b>0,03%</b>

*Nota.* Obtenido de Notifix (2023) y Sisduan (2024).

A continuación, la tabla 6, presenta a los principales competidores identificados por Remart, durante 2022:

**Tabla 6**

*Principales competidores de la empresa Remart*

<b>Razón social</b>	<b>Estado de residencia</b>	<b>Vinculada</b>
Interforest S.A.C.	Perú	No
Distribuidora Yofasa EIRL	Perú	No
Novopan Perú Ac	Perú	No
Placacentros Masisa Perú S.A.C.	Perú	No

*Nota.* Elaboración propia.

#### **1.2.4. Estrategia de negocio**

- **Estrategia de crecimiento.** En la actualidad la empresa brinda diferentes líneas de producto para un mejor alcance de los clientes de distintos sectores, realiza visitas a los clientes para conocer sus inquietudes, dudas, y posibles mejoras que como empresa pueda mejorar. Finalmente, también participa en ferias nacionales e internacionales.
- **Diferenciación de producto.** Remart cuenta con un área especializada al desarrollo del producto, que le permite tener una ventaja directamente en relación a los competidores. También trae diseños diferenciados a la competencia del exterior.
- **Diferenciación de precio.** Para la diferencia de precios, como política se prioriza la compra por volumen, obteniendo un precio diferencial, así mismo cada 3 meses realiza una renegociación con sus proveedores, con el fin de obtener precios por debajo de la competencia.

### **1.2.5. Actividades del negocio**

La actividad principal que desarrolla Remart es la comercialización de productos del rubro de muebles y edificación. Su comercialización es efectuada a nivel nacional, al por mayor y menor, siendo sus principales líneas las siguientes:

- Tableros (derivados de madera, triplay, aglomerados, melamina, etc.).
- Sintéticos (fórmicas, cantos, pinturas, telas tapizado, etc.).
- Máquinas y herramientas (seccionadoras, enchapadoras, máquinas de corte especial, máquinas pequeñas, etc.).
- Ferretería (bisagras, correderas, tiradores, tornillos, accesorios melamina, etc.).

Dentro de la línea de tableros, su principal proveedor es la vinculada Trimasa, el cual asegura un suministro oportuno de la mercadería y beneficio competitivo del mercado. Destacamos que casi la totalidad de producción de la línea de tableros de Trimasa es comercializada por Remart, circunstancia por la cual, los envíos se efectúan principalmente en función a las necesidades de esta última empresa. La línea de tableros, dentro del derivado de madera es la melamina, la cual se comercializa en gran escala con la marca Tableros Hispanos, perteneciente a la vinculada del mismo nombre, domiciliada en España.

En todas las líneas participan proveedores tanto nacionales como extranjeros, siendo los últimos, los que han crecido significativamente, permitiendo variar la oferta de productos de Remart y mejores precios

Como actividad secundaria, se ofrecen servicios de corte de madera, triplay, melamina, aglomerado, enchapes y maderba, según las especificaciones del cliente. Esta estrategia permite generar mayores ventas, representando el 1.23% del total de actividades, se muestra en la tabla 7.

**Tabla 7**

*Actividades de negocio, en el ingreso por servicios, corresponde al corte y diseño de muebles*

<b>Actividad</b>	<b>Ingreso (S/)</b>	<b>Participación (%)</b>
Comercialización	301,310,618	98.77
Servicios	3,737,543	1.23
<b>Total</b>	<b>305,048,161</b>	<b>100.00</b>
<b>Productos y/o servicios</b>	<b>Ingresos anuales (S/)</b>	<b>Participación (%)</b>
Madera	224,915,915	73.73
Ferretería	37,364,904	12.25
Sintéticos	36,413,626	11.94
Servicio	3,737,543	1.23
Herramienta	1,525,094	0.50
Maquinaria	1,091,078	0.36
<b>Total</b>	<b>305,048,161</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Elaboración propia.

#### **1.2.6. Proceso productivo - comercialización**

Remart es una empresa dedicada fundamentalmente a comercialización de bienes del rubro del mueble y edificación, misma que se efectúa a nivel nacional, al por mayor y menor, siendo sus principales líneas las siguientes:

- a) Principal línea de negocio
- **Ventas al por mayor.** Dirigida a los clientes que adquieren grandes volúmenes. Esta área se encarga de tomar los pedidos de clientes de Lima y provincias, principalmente mediante vía telefónica. El área se encarga de coordinar las entregas, así como realizar visitas para captar nuevos clientes.
  - **Ventas al por menor.** Dirigida a los clientes que acuden al establecimiento comercial de Remart, donde se les orienta de manera personalizada sobre las características del producto, así como sobre sus promociones y descuentos.

El establecimiento comercial de Remart está localizada en el Parque Industrial de Villa El Salvador - Lima, desde la cual se efectúa la distribución a nivel nacional y se cuenta a su vez, con atención directa al consumidor final. Las ventas al por mayor

dentro de la ciudad de Lima se entregan en los establecimientos del cliente, para ello se cuenta con camiones repartidores. Para efectos de las ventas al por mayor a provincias, los camiones repartidores sólo se encargan de la entrega de los productos hasta la agencia de carga interprovincial contratada por el cliente, y, en ocasiones, algunas agencias recogen la carga en el almacén de la empresa. Cabe indicar que, Remart, en ningún caso, transporta carga fuera de Lima Metropolitana.

b) Segunda línea de negocio - Servicios

- **Optimización.** Diseño computarizado de los cortes a realizar para optimizar la utilización de tableros por parte de los clientes; para dicho propósito se cuenta con software especializado y personal entrenado para su uso.
- **Corte.** A través de modernas máquinas seccionadoras, los cortes pueden ser lineales o especiales, según los requerimientos del cliente
- **Canteado.** Pegado de cantos delgados o gruesos en los bordes de los tableros, en colores, marcas y calidades a elección del cliente.
- **Servicio técnico.** Mantenimiento y/o reparación de máquinas vendidas de las marcas que representa la empresa y que se encuentran fuera del periodo de garantía. El servicio se presta de acuerdo al diagnóstico previo del personal técnico de Remart.

### 1.2.7. Publicidad y marketing

Los gastos de publicidad en Remart se realizan a través de medios como radio, anuncios, brochure, catálogos, entre otros. Durante el ejercicio bajo análisis, el monto invertido en publicidad fue inferior al 1% de las ventas.

### 1.2.8. Tesorería, finanzas y control

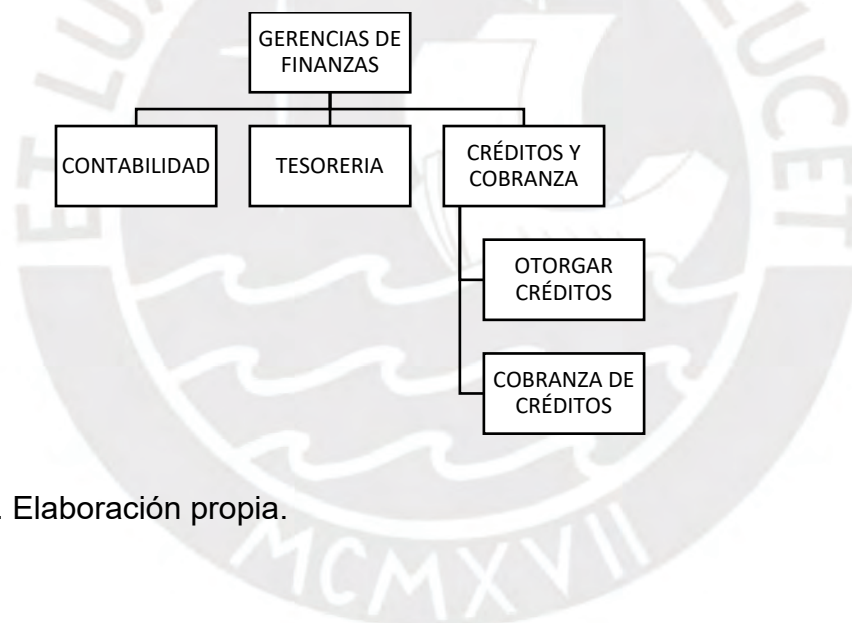
La empresa cuenta con una división especializada que ayuda a implantar y gestionar los procedimientos necesarios para garantizar que el sistema contable se

establezca de forma que facilite la auditoría de activos, pasivos, ingresos, costes y gastos. Sus tareas son registradas dentro del sistema ERP Oracle E-Business Suite.

- **Contabilidad.** Las operaciones son revisadas, registradas, así como los cierres contables son ejecutados cada trimestre.
- **Pagos y caja.** Las operaciones registradas son programadas para su respectivo pago.
- **Créditos y cobranzas.** Supervisar las líneas de créditos que cuentan los clientes. Esta área cuenta con 2 personas a cargo.

**Figura 1**

*Organigrama del área de Finanzas de Remart*



*Nota.* Elaboración propia.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1. Análisis del crédito**

A fin de evaluar la estabilidad financiera y habilidad de reembolso de los clientes, compañías y entidades financieras recurren a diversas técnicas que les permiten evaluar el peligro crediticio y la probabilidad de no ejecución. Estas técnicas ofrecen una perspectiva holística del momento financiero de un cliente, su comportamiento de pago pasado y las probabilidades de que cumpla con sus obligaciones en el futuro (Urbina, 2017).

##### **2.1.1. Uso de ratios financieros**

Son herramientas clave dentro de la evaluación de la solvencia de los clientes, ya que permiten analizar diferentes aspectos de su salud financiera a través de fórmulas que relacionan datos contables. Entre los más utilizados se encuentran (Kosova et al., 2022):

- Ratio de liquidez: calcula el poder de un cliente a fin de envolver obligaciones a corto plazo. Un ratio común es el ratio corriente, que señala cuántos activos líquidos cuenta una compañía con el fin de cubrir cada unidad monetaria de deuda a corto plazo.
- Ratio de endeudamiento: examina la capacidad de pago vinculado con los activos o el patrimonio del cliente. Este ratio de deuda/patrimonio (deuda total/patrimonio) revela el grado de apalancamiento financiero, lo cual es crucial para entender si una empresa está sobreendeudada y podría tener dificultades para cumplir con sus pagos.
- Cobertura de intereses: mide el poder de la compañía empresa a fin de cubrir sus gastos financieros con beneficios operacionales. Un ratio

elevado (EBIT/intereses pagados) sugiere que la empresa tiene un margen de seguridad considerable para pagar intereses de sus deudas.

### **2.1.2. Scoring crediticio**

El scoring crediticio es una herramienta muy empleada en examinar capacidad de pago de individuos y empresas. Este método se basa en asignar una puntuación numérica a los clientes, que refleja el riesgo crediticio asociado. El scoring se calcula a partir de modelos estadísticos que incorporan variables como el historial de crédito, la cantidad de deuda existente, la duración del crédito, el tipo de crédito utilizado y la frecuencia de los pagos (Dastile et al., 2020).

Un alto score crediticio indica un menor riesgo de incumplimiento, mientras que un score bajo sugiere que el cliente podría contar con problemas en la ejecución de deberes económicos. Esta técnica es esencial dentro de la decisión de concesión de crédito, porque admite tomar decisiones rápidas y basadas en datos, minimizando los riesgos asociados a la falta de pago (García y Vladimir, 2013).

### **2.1.3. Modelos predictivos**

Los modelos predictivos emplean técnicas avanzadas de análisis de datos, como la regresión logística, redes neuronales, árboles de decisión y machine learning, para prever la opción que un cliente no realice sus deberes crediticios. Estos modelos se entrenan utilizando grandes conjuntos de datos históricos que incluyen información sobre pagos, niveles de endeudamiento, características sociodemográficas y otros comportamientos financieros.

El resultado de estos modelos es un puntaje o clasificación que indica la probabilidad de impago en el futuro. A diferencia de los modelos tradicionales, los modelos predictivos son dinámicos y pueden incorporar datos en tiempo real, lo que permite ajustar las evaluaciones a medida que cambian las condiciones del cliente o

el mercado. Además, su precisión mejora a medida que se alimentan con más datos, lo que los convierte en herramientas poderosas para la gestión del riesgo crediticio (Arora et al., 2021).

## **2.2. Procesos de un otorgamiento de crédito**

### **2.2.1. Determinación del crédito**

La comunicación tardía con el cliente es una de las principales razones de los retrasos en el cobro. Por ello, es imprescindible implantar un sistema que envíe automáticamente las reclamaciones y los avisos. Además, esto libera tiempo al equipo de cobros para que pueda concentrarse en trabajos de mayor valor. Esto se tiene que dar en base a condiciones de pago y a estudios e historial crediticio (Camacho, 2015).

### **2.2.2. Evaluación del crédito**

Una vez terminada la determinación del crédito se deberá tener en cuenta su historial crediticio y consultar con centrales de riesgo a fin de garantizar el cobro del desembolso prestación de servicio o bien a venderse (Camacho, 2015).

### **2.2.3. Aprobación del crédito**

Una vez aprobado el crédito se deberán reunir los documentos que respalden la operación entre ellos documentos que garanticen propiedades estados financieros, estados de cuenta bancarios entre otros (Camacho, 2015).

### **2.2.4. Documentación y desembolso del crédito**

Aquí examinamos los posibles resultados de una llamada telefónica o de una interacción en persona con el cliente y las acciones que el gestor de cobros debería realizar en cada caso. Deben asignarse distintos estados a las facturas. El estado "Normal" de una factura en el momento de su emisión significa que hay que ponerse en contacto con el cliente para solicitarle el pago. Sin embargo, el estado de las facturas puede cambiar basado en marcadores de tareas de cobro, y cada una

requiere un conjunto de acciones distinto (Kenwim, 2018). En nuestro modelo se sugieren cinco posibles resultados de una gestión de cobro con el cliente:

- **Promesa de pago.** La dirección espera una situación en la que el cliente acepte pagar las facturas en un plazo determinado. El cobrador debe cambiar el estado de la factura a "Promesa de pago" y anotar la fecha de la promesa. Además, debe proporcionar un comentario sobre los temas tratados en el historial del cliente. Las notificaciones y reclamaciones automatizadas que se entregan al cliente no incluyen estas facturas.
- **No se logra compromiso de pago.** En este caso, el cliente admite que debe dinero, pero no cumple su promesa de pagar. Por ejemplo, el cliente promete informarse sobre la fecha de pago prevista con la administración. El cobrador debe anotar lo mencionado en el historial del cliente, mantener las facturas en estado "Normal" y fijar un trabajo de seguimiento para unos días más tarde.
- **El cliente informa que ya pagó.** Aunque el cliente haya pagado e incluso haya aportado pruebas del pago, pueden pasar unos días hasta que el departamento administrativo cargue el pago en los sistemas y se abone en la cuenta de la empresa. En este caso, el cobrador tiene que anotar la fecha en que el cliente comunica el pago, actualizar el estado de la factura a "Pago comunicado" y añadir una nota al historial de transacciones del cliente que incluya la discusión. El cliente no recibirá notificación o reclamación automatizada en relación con estas facturas.
- **Cliente presenta disputa.** El cliente presenta una disputa cuando no está de acuerdo con el importe cobrado y se niega a pagar la factura. Por ejemplo, si recibe una factura por una cantidad de artículos diferente a la acordada o si se le cobra un precio diferente al acordado en un principio. La factura debe ser marcada como "Disputa" por el cobrador, que también debe especificar qué departamento se

encarga de gestionar el desacuerdo y añadir una nota detallando los hechos del desacuerdo al historial de transacciones del cliente. Las notificaciones y reclamaciones automatizadas que se entregan al cliente no incluyen estas facturas.

### **2.2.5. El ciclo o proceso de otorgamiento de crédito y cobranza**

A fin de lograr un eficiente proceso de otorgar el Crédito y ejecutar su Cobranza es importante que la compañía tenga una política de crédito, donde esta dependerá del tipo de negocio que se encuentre o el tipo del cliente, postulados que se derivan del análisis de Steingold (2022), quien explica las buenas prácticas a seguir y que estos no afecten la rentabilidad, si no que las incremente (Rueda, 2015), mediante las siguientes fases:

#### **Solicitud de crédito:**

Cuando el cliente presenta su solicitud de crédito, se inicia el ciclo. En ese momento, el solicitante presenta los datos necesarios, incluido su historial financiero, información personal o de la empresa, y cualquier otro documento pertinente. Las empresas solicitan estos datos para evaluar la solvencia del cliente (Kosova et al., 2022).

#### **Evaluación crediticia:**

Se recibe la solicitud y la entidad evalúa solvencia. Son examinados varios factores, llámese poder de endeudamiento, los ingresos, archivo de créditos, ratios financieras y puntuación crediticia. También pueden utilizarse modelos predictivos para calcular opción de impago. La empresa determina si autoriza el préstamo y en qué condiciones en función a resultados (Kosova et al., 2022).

#### **Aprobación y formalización del crédito:**

Si se acepta el préstamo tras la evaluación, se deciden las condiciones (importe, plazos, tipos de interés, garantías). A continuación, el cliente y la empresa

formalizan el acuerdo mediante la firma de un contrato en el que se describen las responsabilidades de cada parte (Kosova et al., 2022).

#### **Desembolso del crédito:**

Tras la formalización, la empresa pasa al desembolso del préstamo. Puede tratarse de un pago único o de una línea de crédito abierta que puede utilizarse siempre que se necesite, dependiendo del tipo de crédito. El consumidor está obligado a seguir las condiciones especificadas en adelante (Kosova et al., 2022).

#### **Monitoreo y seguimiento:**

El historial de pagos del cliente del préstamo se controla durante el transcurso del acuerdo. Las empresas vigilan los pagos y confirman que se están cumpliendo todas las obligaciones. Si se detectan retrasos o problemas, se recurre a recordatorios o renegociaciones (Kosova et al., 2022).

#### **Cobranza:**

Si un usuario no realiza estos pagos, se inicia el procedimiento de cobro. Dependiendo del alcance y la gravedad del impago, esto puede incluir desde llamadas telefónicas y alertas hasta emprender acciones legales. En situaciones graves podría recurrirse a agencias de cobro externas (Kosova et al., 2022).

#### **Cierre de la cuenta:**

En última instancia, la cuenta de crédito se extingue una vez que el consumidor ha cumplido con todos sus pagos. Puede haber casos en los que el préstamo se liquide anticipadamente, en cuyo caso la totalidad del importe adeudado se paga antes de que finalice el plazo. El historial crediticio del cliente también puede actualizarse como parte del proceso de cierre (Kosova et al., 2022).

## **2.3. Riesgos**

Siempre existe un peligro a la hora de dar crédito. Esta idea fundamental debe tenerse siempre presente ya que, si bien este aspecto no puede eliminarse por completo, sí puede manejarse y gestionarse adecuadamente (Pardo, 2020).

Comprender las posibilidades de fracaso de cualquier empresa es la base de una estrategia eficaz para garantizar la rentabilidad. Ante una actividad inminente y esencial como el crédito, es crucial desarrollar políticas y procedimientos para establecer normas, requisitos o criterios que lo disminuyan (Bermúdez et al., 2020).

El riesgo no tiene por qué ser necesariamente negativo; con la motivación adecuada, puede tolerarse. Dicho de otro modo, estamos dispuestos a asumir un mayor riesgo si el beneficio es mayor. El adagio "cuanto mayor es el riesgo, mayor es el beneficio" se refiere a esto (Zapata, 2020).

### **2.3.1. Principales factores que determinan el riesgo**

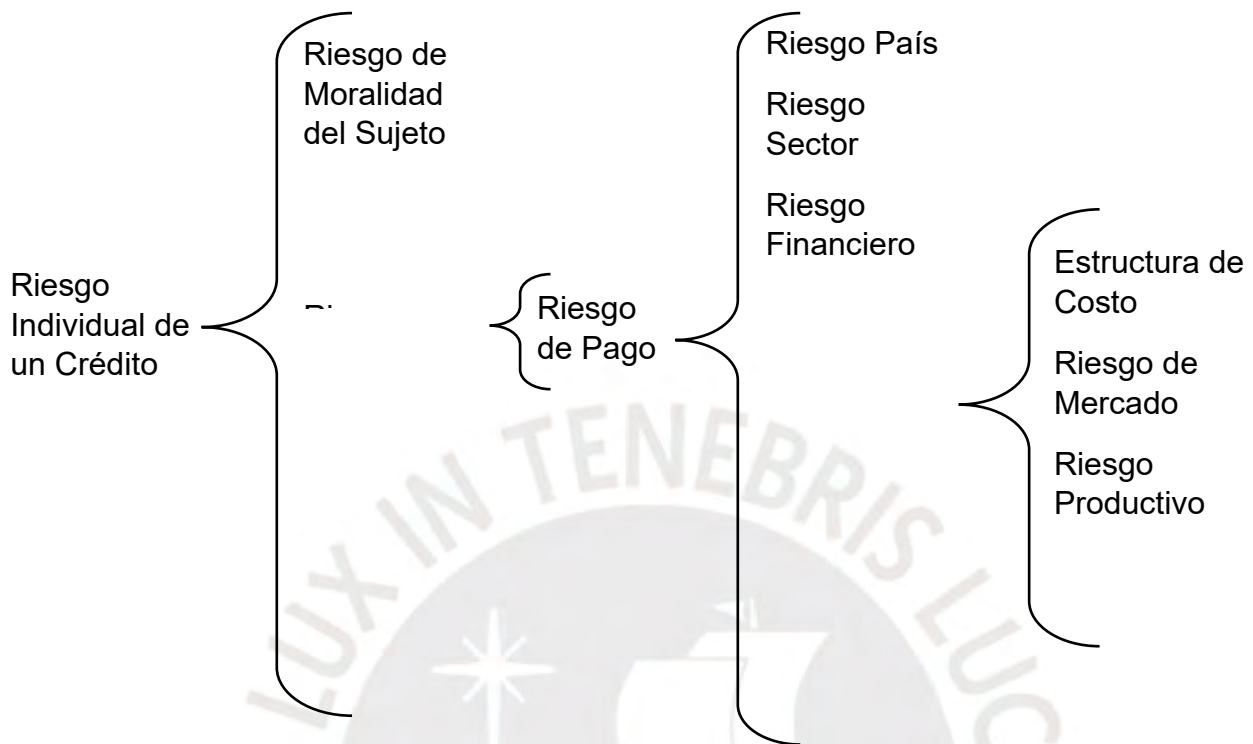
Se clasifican en:

- Factores internos: Se basan efectivamente en la gestión exclusiva y o poder de los responsables de toda compañía (Urbina, 2017).
- Factores externos: No dependen del ejecutante entendiéndose como gestión, llámese inflación, depreciaciones imprevistas de la divisa nacional, catástrofes del clima, coyunturas políticas, cobrando un rol importante en la economía alrededor del solicitante (Urbina, 2017).

Cada cliente implica un análisis diferente en el factor del riesgo.

**Figura 2**

*Factores de riesgo individuales de Crédito.*



*Nota.* Elaboración propia.

### **2.3.2. El riesgo de crédito**

Por lo general no puede ser medible, al no ser que el fenómeno se remita a alguna base estadística donde entre en juego, la probabilidad, en el tema crediticio la organización ve segmentado el conflicto que existe entre los gerentes de ventas y el financiero, la empresa está expuesta al riesgo al generar ventas al crédito, para reducir el riesgo y la morosidad existen Herramientas Externas (Cantalapiedra, 2012) y las Herramientas Internas (Barriocanal, 2012), el valor adicional del rediseño de otorgamiento de créditos y cobranzas es investigar una metodología de administrar el riesgo, donde se estudiará el método de scoring de usuarios sin fuentes de crédito referenciales (García y Vladimir, 2013).

## **2.4. Segmentación de clientes**

Divide a los clientes en diferentes segmentos según sus características y comportamiento crediticio. Esto te permitirá personalizar las estrategias de cobranzas y ofrecer alternativas de pago acorde a cada grupo.

Es esencial segmentar a los clientes y conocer a fondo las características de cada segmento para crear tácticas que funcionen. De este modo, se puede lograr un mayor grado de eficacia creando una oferta y una estrategia específicas para cada grupo (Kotler y Armstrong, 2012).

Para comprender la idea de segmentación, primero definimos el mercado como el grupo de individuos que necesitan y pueden pagar un determinado tipo de bienes o servicios (Pride et al., 1982). En esta perspectiva, la segmentación comienza con la comprensión de que los individuos son únicos y que, si una organización decide participar en un mercado, no podrá prestar un servicio idéntico a todos los clientes (Vyncke, 2002). Así pues, es un procedimiento para repartir el mercado en conjuntos de clientes más reducidos en función de deseos, rasgos o comportamientos comunes (Kotler y Armstrong, 2012).

A continuación, se mantienen las características del proceso de segmentación de clientes en REMART:

### **Definición de objetivos:**

Antes de iniciar la segmentación, se establecen con claridad qué se espera lograr. Específicamente se busca mejorar las estrategias de recaudación, reducir peligro de crédito, optimizar los recursos y aumentar la fidelización de clientes.

### **Identificación del mercado**

Comprensión de quiénes son los clientes actuales y potenciales, definiendo el mercado objetivo en términos generales a partir de las siguientes preguntas:

¿Quiénes son? ¿Qué necesidades buscan satisfacer? ¿Qué tipo de bienes o servicios están dispuestos a pagar?

### **Recopilación de datos**

Se reúne la máxima suma de datos factibles acerca de los consumidores, tanto actuales como potenciales. Esto incluye datos demográficos (edad, género, ubicación), información financiera (historial de pagos, capacidad de pago) y comportamiento de compra (frecuencia, volumen de compras).

### **Definición de criterios de segmentación**

Basado en la información recopilada, se eligen los criterios que mejor representen las diferencias entre los clientes:

- Geográficos: Ubicación del negocio o cliente.
- Demográficos: Edad del cliente, género, nivel de ingresos, antigüedad como cliente.
- Psicográficos: Preferencias personales, estilo de vida, comportamiento ante el riesgo crediticio.
- Conductuales: Historial de compras, frecuencia de uso de productos o servicios, comportamiento de pago (pago puntual, morosidad).

### **Segmentación propiamente dicha**

Con los datos y los criterios definidos, se divide el mercado en grupos más pequeños. Cada segmento debe ser homogéneo internamente (clientes con comportamientos similares dentro del grupo) y heterogéneo externamente (diferente a otros grupos).

## **2.5. Implementación de tecnología**

### **2.5.1. Entorno tecnológico internacional**

Gracias a la tecnología, los clientes pueden influir en los sectores por sí mismos. Por lo tanto, los clientes seguirán siendo empoderados por la tecnología digital, que les proporcionará experiencias superiores, control sobre varias fases de la red valorativa y una mayor transparencia sobre productos y costes. Los clientes se verán obligados a hacer crecer las economías a la carta, de servicios e hiperpersonalizadas a través de la oferta y la demanda. Además, esta tecnología seguirá perturbando muchas industrias, empujándolas a ser más adaptables para ofrecer experiencias únicas e impulsar un valor adicional para los clientes. Para obtener datos de los consumidores y utilizarlos para introducir cambios en tiempo real en los servicios o bienes que ofrecen, las industrias tendrán que establecer una conexión de confianza con sus clientes (Papanyan, 2017).

Ha habido un movimiento persistente hacia las tiendas de descuento y la economía colaborativa (Marcuello y Monreal, 2018). Según los estudios, los consumidores se sienten atraídos principalmente por la economía colaborativa por incentivos autodirigidos, incentivos financieros, preocupaciones éticas y medioambientales, el deseo de pertenecer a un grupo social y el deseo de minimizar el riesgo y la responsabilidad (Bardhi y Eckhardt, 2012; Habibi et al. (2016).

La desintegración del índice de precios al consumo muestra cómo las tecnologías informativas y comunicativas tuvieron efecto perturbador dentro del sector de los bienes de consumo. Los alimentos, los productos no duraderos, los servicios y los bienes duraderos han disminuido significativamente desde 1994, mientras que los bienes duraderos han contribuido negativamente. En comparación con el índice agregado de gastos de consumo personal, que sólo se ha duplicado, el acceso a

Internet y los equipos de tratamiento de la información han experimentado un enorme crecimiento cuantitativo, con índices que se han multiplicado por más de 2000 y 1000, respectivamente, desde 1990. Gracias al avance de la tecnología informática, los estudios de más de 75 series de índices han mostrado discontinuidades estructurales en varias categorías de gasto durante el periodo 1993-1994 (Papanyan, 2017).

Si bien algunos signos apuntan a moderar las fusiones y adquisiciones tecnológicas durante 2017, la transformación digital causada por las tecnologías disruptivas de análisis en la nube, móviles, sociales y de big data que están detrás del acuerdo tecnológico aún es reciente. A medida que avanzaba el 2016, los efectos de segundo orden como el cambio potencial del modelo comercial que surgió de la transformación digital se volvieron más claros (EY, 2024).

### **2.5.2. Entorno tecnológico local**

La tecnología es muy dinámica en la actualidad, todos los días estamos en contacto con la innovación tecnológica, por lo que esta no debe considerarse una amenaza. Destaca el big data como un avance clave para recopilar y analizar información, y subraya la importancia de la personalización en el futuro, donde cada empresa atenderá las necesidades individuales de sus clientes (Wei y Xia, 2022). En la venta directa, es crucial generar engagement y motivar a las consultoras, lo cual se está logrando mediante aplicaciones que las mantienen conectadas. Así, la empresa se está adaptando a la cuarta revolución industrial (Krafft et al., 2020).

Según INEI el trimestre del 2022, por cada 100 hogares en 92 existen por lo menos una Tecnología de Información de comunicación, mientras que en similar proporción al 2021 solo existía 91 hogares (Ruiz, 2022), es ahí que existen herramientas informáticas que sirven como control antes y después que se otorga un

crédito, solo es cuestión de ser adaptado a la realidad de nuestras necesidades para ser aprovechadas (Dencker y Sandgren, 2024).

Las corporaciones de productos al consumidor y minoristas enfrentan escenarios cada vez más breves e inciertos, superando la capacidad de sus estructuras y procesos para adaptarse. En respuesta, buscan agilidad y cumplimiento de metas, lo que a menudo resulta en reducciones de costos en áreas que no impactan directamente el estado de marcadores inmediatos.

Aquí, la vía prácticamente inexplorada a fin de aumentar visibilidad interna, agilidad e innovación la proporciona la transformación comercial, que conlleva una serie de sofisticadas herramientas analíticas que permiten supervisar el rendimiento de la inversión y la optimización proactiva de las estrategias de fijación de precios, marketing y promoción (Nacionales, Retail, Tecnología y Tendencias, 2017).

El estado peruano ha realizado una buena inversión en tecnología para controlar sus pagos y a la vez la recaudación ejecutada mediante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), frente a lo cual desde las entidades estatales se propone una modernización completa de la Sunat, incluyendo comunicación directa con los contribuyentes y pagos móviles, como parte de un enfoque orientado al cliente para acercar la entidad recaudadora a la ciudadanía (Vargas, 2016)

### **2.5.3. Entorno tecnológico específico**

Utiliza herramientas tecnológicas como software de gestión de créditos y cobranzas para automatizar y agilizar los procesos. Esto te permitirá tener un mayor control y seguimiento de los préstamos y pagos.

En él se esbozan los enfoques más populares que las grandes organizaciones adoptan actualmente para abordar la cuestión del cobro de deudas.

#### **a) Microsoft Dynamics GP Accounts Receivable**

Las funciones de gestión empresarial de Microsoft Dynamics GP (Great Plains) incluyen fabricación, gestión financiera, recursos humanos y control de operaciones. Se pone en práctica en Remart.

#### **b) iCS Enterprise e iCS Express**

Software creado por Banking System Company (FSC), pionera en la automatización de cobranzas en la industria bancaria de América Latina. Tiene dos productos: iCS Enterprise e iCS Express, que ofrecen un amplio control del procedimiento de cobranza a través de la gestión. Esto posibilita la recuperación de carteras con altas tasas (Financial Systems Company, 2021).

#### **c) SAP (Módulo de Cobranzas)**

Una de las principales empresas internacionales en el sector de fabricación de software corporativo para la administración de las funciones de negocio y vínculos con proveedores, clientes y otras partes interesadas es SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de Datos).

Como herramienta de gestión de las operaciones de varios departamentos de la empresa, incluido el de cobros, ya que manejan la información de usuarios y vínculos con suministradores de forma que facilita administrar montos pendientes de pago. Esto aumenta índices de pago y reserva de dinero, permitiendo a la compañía conservar flujo de caja saludable (SAP, 2024).

#### **d) Oracle e-Business Suite Cobranzas**

El conjunto más completo de software empresarial integrado, Oracle E-Business Suite, permite a la empresa aumentar el rendimiento, recortar gastos y tomar decisiones más inteligentes. Receivables Analytics es un componente de la opción Financial Analytics dentro del módulo Financial Management.

Receivables Analytics realiza un seguimiento de los procedimientos de cobro para conocer cómo compran y pagan los clientes, lo que permite a los directivos detectar sumas vencidas y otros cuellos de botella en el proceso de cuentas por cobrar. Además, supervisa las métricas y los informes que contienen ratios de morosidad/ingresos, los resultados de los cobros y los historiales de pago de clientes.

Esto permite gestionar el capital circulante, los cobros y los riesgos relacionados con ellos con la mejor gestión de tesorería posible. Sin embargo, a pesar que Remart usa este software, no es aplicado en toda su capacidad por dos razones importantes, su no correcta implementación y el proceso no definido de la organización (Oracle, 2024).

**CRM:** Sistemas de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) a fin de realizar un seguimiento de los clientes potenciales y las ventas.

**ERP:** Sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) en compras, inventarios y gestión de activos. Algunos sistemas crean facturas y mantienen catálogos de productos.

**Sistemas de gestión y facilitación de almacenes y centros de distribución (WMS).** Incluye estructuras RFID.

## **2.6. Capacitación y desarrollo del equipo**

Cuando se trata de la necesidad de trabajadores cualificados, la formación es un componente esencial dentro del triunfo empresarial.

Debe guiarse por un modelo de competencias, que es un conjunto de capacidades, recursos e información necesarios para desempeñar un trabajo y que se traduce en un comportamiento observable y ventajoso desde el punto de vista financiero (Pineda, 2000).

Brinda capacitación constante al equipo de créditos y cobranzas para que estén al tanto de las mejores prácticas y puedan enfrentar de manera efectiva los desafíos en el proceso.

El modelo clásico de evaluación de Kirkpatrick (1970) especifica cuatro niveles de evaluación y enumera diez (10) criterios que deben tenerse en cuenta al organizar y llevar a cabo cualquier acción de formación:



**Tabla 8***Modelo de Kirpatrick*

<b>NIVEL</b>	<b>TIPO DE EVALUACIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>PERTIENENCIA Y VIABILIDAD</b>	<b>EJEMPLOS</b>
1	Reacción	Evaluaciones y comentarios de los participantes sobre la instrucción o el proceso de aprendizaje.	Rápida y realmente sencilla de adquirir. No es costoso reunir las ni examinarlas.	Hojas "felices", encuestas para conocer la opinión comentarios verbales, cuestionarios o encuestas posteriores a la formación.
2	Aprendizaje	Evaluación del aumento previo y posterior de los conocimientos.	Competencias claras y cuantificables. Más difíciles de entender conceptos complicados.	Las pruebas o evaluaciones suelen realizarse previo y posterior a la formación. Puede aplicarse a evaluaciones o entrevistas.
3	Comportamiento	Evaluación de empleo práctico de saberes recién concretados en el lugar de trabajo.	Con frecuencia se requiere presencia y vivencia de encargados de línea para medir el cambio de comportamiento.	Es necesario realizar entrevistas y observaciones a lo largo del tiempo para evaluar el cambio y su sostenibilidad.
4	Resultado	Evaluación del impacto en el entorno de aprendizaje o por parte del alumno.	No es difícil a nivel individual, sino organizativo. Los procesos deben tener asignadas funciones distintas.	El problema es relacionar las mediciones con el alumno cuando ya existen a través de sistemas estándar de gestión e información.

*Nota.* Obtenido de Kirkpatrick (1970)

El modelo de Kirpatrick y el de Wade comparten una estructura similar:

- Respuesta: respuesta de los participantes a su instrucción y aprendizaje.
- Acción: aplicación de los conocimientos al entorno profesional.
- Resultados: influencia de capacitación en una compañía, determinado mediante medidas cualitativas y cuantitativas, o duras.
- Efecto de la formación en la empresa, determinado por un análisis coste-beneficio (Pineda, 2000).

Pain (2004) establece tres tipos de evaluación:

1. De acuerdo con la evaluación subjetiva del participante sobre su "buen/mal juicio", determina rápidamente las áreas de insatisfacción de los participantes y proporciona una evaluación temprana de la satisfacción del alumno. Sin embargo, no hay margen de error porque, si los marcadores no se encuentran dentro de la expectativa, es demasiado tarde para hacer ajustes. Con un sistema de categorización uniforme que obligue al empleado a valorar objetivamente sin la tendencia de la media, las preguntas cerradas son el método más utilizado para recabar opiniones. Esto es especialmente cierto cuando se utilizan escalas que van del 1 al 5, por ejemplo, y el sujeto selecciona la opción 3 para no arriesgarse a emitir un juicio superficial. Cuando los datos que ofrecen conducen a modificaciones y mejoras en los próximos procedimientos, son beneficiosas (Pain, 2004).
2. En función del material del curso o de un análisis de puntos fuertes y débiles, permite reflexionar sobre el contenido de la actividad en relación con las

expectativas y comparar los resultados con las expectativas. Las encuestas abiertas son la técnica más utilizada para recopilar datos. Los temas y/o las técnicas deben modificarse en función del perfil de los participantes (Pain, 2004).

3. Utilizando la información que se ha obtenido en el lugar de trabajo, aplica esa comprensión a las operaciones cotidianas del lugar de trabajo. Al proporcionar información sobre la formación impartida, este tipo de evaluación permite al lugar de trabajo integrar mejor la formación. La técnica más utilizada es un cuestionario que incluya preguntas cerradas y abiertas, observaciones y conversaciones durante reuniones o entrevistas. Este tipo de evaluación se realiza en fechas concretas, como tres o seis meses después de la formación. Debido a la implicación de los supervisores directos, los participantes en la formación y el evaluador que guía el proceso, el resultado es mucho más enriquecedor e integrador (Pain, 2004).

## **2.7. El rediseño**

Se busca emplear metodologías que se adapte al enfoque del rediseño, una base de la investigación es “El rediseño Sistemático” (Peppard y Rowland, 2024) que nos permitirá identificar y entender los procesos existentes para crear y aplicar nuevos procesos acorde a la realidad y a la necesidad de la empresa.

Se buscó autores donde el rediseño sea para mejoras en precios, nivel, prestación y aceleración, entre ellos “Reingeniería de la Corporación” (Hammer y Champy, 2024).

Consideramos la reingeniería por ser una aplicación de investigación de la empresa en funcionamiento en “términos generales la reingeniería expresa

reestructuración o reorganización de la empresa en funcionamiento” (Kabaale y Mayoka, 2015), en donde los principios de gestión son aplicados en parte actualmente en Remart, la investigación busca separar las dos fases de la Reingeniería “expansión reingeniería” y “Reingeniería contracción” (Hammer y Champy, 2024), siendo como necesidad incondicional para los fundadores de la reingeniería las llamadas de tres “C” (Customers “cliente”, Competition “competencia”, Changes “modificaciones”), que influyen en la formación del nuevo entorno externo (Datsyk-Andrei y Svetlana, 2016).

Sin embargo, en la aplicación real, no se aplican de forma sistemática, sino que se aplican con retrasos en los plazos de cumplimiento y defectos en vías de incentivación, creatividad y comunicación, así como otras cosas, indicando que no se aprovechan plenamente (Sikdar y Payyazhi, 2014; Miladi y Aminoroayaie, 2016).

Para el éxito empresarial se centran en dos aspectos (Guerrero et al., 2014):

Primero, se encuentran los aspectos vinculados al ser humano, llámese corporales, cognitivos y auditivos, cuyo objetivo es lograr la identidad y la armonía entre el servicio y la satisfacción de las expectativas necesarias (Lenau y Boelskfte, 2004).

En segundo lugar, están los valores más "duros", relacionados con las características y elementos funcionales de un producto. Según Guerrero et al. (2014), se determinan cumpliendo los objetivos y requisitos establecidos por el cliente o la empresa.

El rediseño de procesos, que implica una transformación creativa de la realidad actual, es el marcador de aplicar conocimientos, tecnología y ejercicio laboral. Suele realizarse a fin de absolver dificultades de reducción de costes y aumento de labores (Chen y Reay, 2021).

## 2.8. EI KPI

Los autores destacan que, dados los procesos diversos y a menudo distintos dentro de cada negocio o su segmento, existe la necesidad de una metodología para identificar un conjunto de KPI apropiados y esenciales. Se refiere a factores de cumplimiento en todo su alcance. Las instituciones financieras utilizan la lista de políticas, leyes y regulaciones que deben cumplir, y esta lista sirve como KPI para los factores de cumplimiento (Cernisevs et al., 2023). Sin embargo, no existe una lista única de documentos recomendados para todas las instituciones financieras, ya que operan en diferentes países con diferentes sistemas legislativos nacionales, tienen diferentes productos, diferentes procesos, diferentes listas de socios de cooperación, etc. Por tanto, la lista única no puede existir. Como resultado, los KPI no se crean sobre la base de un enfoque científicamente probado, sino sobre la base de la opinión personal de los gerentes, y esta elección no siempre refleja la situación objetiva. Los autores ofrecen utilizar los indicadores de riesgo como base para medir los KPI de cumplimiento. Las mediciones y procedimientos de riesgos están bien descritos y se aplican fácilmente en la práctica.

Depender únicamente de indicadores financieros claves tradicionales existentes es insuficiente para navegar efectivamente la transformación digital de economía.

Los KPI deben representar fielmente el estado de una empresa y ofrecer una claridad adecuada en los procesos para una supervisión estratégica y táctica efectiva, subrayando la deficiencia existente (Siedler et al., 2020). Se requiere una reevaluación de los indicadores clave de riesgo (KRI) relacionados con el cumplimiento en respuesta a los cambios en el mundo externo (Kavun y Vorotintcev, 2016)

Se puede utilizar de forma independiente o con otros eventos fijos vinculados a riesgos comerciales específicos, como el riesgo de gobernanza (Cernisevs et al., 2023). Para proteger el negocio de los riesgos, debido a su imagen, responsabilidad legal y otros factores, estos Indicadores Clave de Riesgo deben revisarse periódicamente. Cuando una empresa posee un conocimiento profundo de sus riesgos, puede identificar y seleccionar con precisión los marcadores de riesgo adecuados. Además, la empresa puede mantener una vigilancia constante del rendimiento utilizando KPI y herramientas adicionales que simplifican esta tarea. Por lo tanto, los autores sostienen que, para la selección de KPI impactantes en la gestión de cumplimiento, primero se deben examinar los riesgos que afectan al negocio, reconocer los marcadores de riesgo primarios y luego elegir KPI que detallan estrategias que mitigan los riesgos en esas zonas específicas.

En ese contexto, mostramos los KPI's esenciales aplicables dentro del proceso de cobranza de la empresa objeto de estudio:

**Tabla 9**

*KPI's aplicables en la empresa*

<b>KPI</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia de medición</b>
Tasa de aprobación de créditos	Calcula porcentaje de solicitudes de crédito aprobadas.	$(\text{número de créditos aprobados} / \text{número total de solicitudes}) * 100$	Mensual
Tiempo promedio de evaluación de créditos	Mide el tiempo promedio de evaluación y decisión sobre créditos.	$(\text{tiempo total de evaluación} / \text{número de solicitudes procesadas})$	Mensual
Tasa de morosidad	Mide el porcentaje de créditos en mora.	$(\text{monto total en mora} / \text{monto total de})$	Mensual

		créditos otorgados) * 100	
Tasa de recuperación de cartera en mora	Mide el porcentaje de deuda recuperada de la cartera vencida.	(monto recuperado / monto total de cartera en mora) * 100	Mensual o trimestral
Tasa de créditos rechazados	Mide el porcentaje de solicitudes de crédito rechazadas.	(número de solicitudes rechazadas / número total de solicitudes recibidas) * 100	Mensual
Tasa de reincidencia en mora	Mide el porcentaje de clientes que vuelven a caer en mora.	(número de clientes reincidentes / número total de clientes regularizados) * 100	Trimestral
Porcentaje de clientes con evaluación de riesgo actualizada	Mide el porcentaje de clientes con evaluaciones de riesgo actualizadas.	(número de clientes con evaluación actualizada / número total de clientes) * 100	Trimestral
Porcentaje de créditos otorgados con garantías	Mide el porcentaje de créditos con garantías.	(número de créditos con garantías / número total de créditos otorgados) * 100	Mensual
Tasa de incumplimiento de políticas de crédito	Mide el porcentaje de créditos que no cumplen con las políticas internas.	(número de créditos no conformes / número total de créditos otorgados) * 100	Mensual

Coste de la cartera en mora	Mide el coste total asociado a la cartera en mora.	(coste total de la cartera en mora / monto total de créditos otorgados) * 100	Trimestral
Nivel de satisfacción del cliente con el proceso de crédito	Mide acogida de usuarios con procedimiento crediticio.	Encuestas de satisfacción (escala likert o similar)	Semestral
Porcentaje de cumplimiento de las normativas financieras y de riesgo	Mide nivel de ejecución de normativas financieras y peligros.	(número de auditorías cumplidas / número total de auditorías realizadas) * 100	Anual

*Nota.* Elaboración propia

## 2.9. Políticas de crédito y Administración del crédito

Una política es la forma de actuar en circunstancias conflictivas para alcanzar los objetivos fijados por la organización. Es comparable a una regla que permite alcanzar los objetivos fijados acatándola. Las políticas sirven de marco para la acción; son normas, principios generales que deben seguirse al tomar decisiones sobre cuestiones que surgen a menudo en una organización. Ayudan a ejecutar las estrategias; sin embargo, las políticas suelen confundirse con las normas; la diferencia estriba en que las políticas son adaptables y se ajustan a la estrategia de la organización, mientras que las normas son directivas explícitas y estrictas (Head, 2022).

Las políticas de crédito y cobro establecen un marco y unas directrices para una toma de decisiones coherente y enfocada a conseguir metas importantes en la compañía. También son referidas a las medidas adoptadas por el departamento en el

desempeño de funciones. El nivel más alto de dirección debe desarrollarlas y ejecutarlas formalmente, y los líderes de otros departamentos que se verán afectados, como ventas, finanzas y otros, también deben participar y recibir asesoramiento (Kozodoi et al., 2022).

### **2.9.1. Condiciones para una política de crédito Liberal**

- La empresa tiene una obligación considerable que vencerá en los próximos 90 a 60 días, y su posición de efectivo o equivalente de efectivo es baja.
- La empresa tiene unas existencias inusualmente elevadas.
- El coste de producción de los artículos disminuye
- Cuando un nuevo producto está a punto de salir al mercado.
- La compañía labora dentro de un rubro donde la competitividad exige un enfoque permisivo (Bezemer et al., 2023).

### **2.9.2. Condiciones para una política de crédito restrictiva**

- Debido a su extrema presión financiera, la empresa sólo puede vender a los clientes más fuertes del mercado y no puede asumir un riesgo de crédito ordinario.
- La falta de materias primas en el mercado es la causa del bajo nivel de existencias.
- Si el estado de la economía en su conjunto no es favorable.
- En general que la empresa no esté pasando una economía favorable por factores externos y/o internos (Altavilla et al., 2023).

### 2.9.3. Estructura básica de una política de créditos

a) Criterio:

- Establecer claramente la cantidad o nivel de peligro que una organización se disponga a admitir dadas las circunstancias.
- Establecer nivel de verificación que debe cumplir cada solicitud de crédito.
- Examinar los datos recopilados a lo largo de la investigación para verificar la veracidad del crédito del solicitante.
- Seleccionar una estrategia de venta para el cliente.

b) Plazos: Establezca el periodo de tiempo más largo durante el cual la empresa está dispuesta a ofrecer un contrato a un candidato; esto podría verse influido por factores como los niveles de existencias, la vida necesaria, situación del mercado, competencia y tecnología.

Determina un valor presente a través de Intereses; de ser el caso aplicar los intereses moratorios.

c) Descuentos: Por Pronto pago: para obtener con oportunidad los recursos, siendo necesario establecer un índice llamativo para usuarios el beneficio del descuento por el pago anticipado al vencimiento.

d) Comunicación:

- **Notificación de nueva factura.** La notificación al cliente de que se ha emitido una nueva factura debe realizarse lo antes posible.
- **Aviso de próximo vencimiento.** Para averiguar si hay algún problema para realizar el pago antes de la fecha límite. Por ejemplo, en caso de que el cliente cuestione la factura o diga que nunca la recibió.

- **Reclamos por facturas vencidas.** Se recuerda repetidamente al cliente que debe devolver la deuda.
- **Aviso de acción.** La empresa debe dejar de presentar reclamaciones y tomar medidas adicionales si los atrasos alcanzan una cantidad determinada. El curso de acción apropiado varía en función de las circunstancias, pero algunas opciones incluyen penalizar la venta, presentar una demanda o interrumpir el servicio de atención al cliente. Algunas empresas tienen protocolos de notificación y reclamación distintos para determinados segmentos de clientela (Giraldo y Rico, 2012).

#### **2.9.4. Implementación de políticas de crédito efectivas**

Una ejecución eficaz de política de crédito comienza con un plan estratégico bien concebido que especifique las normas de préstamo, los parámetros de financiación y las condiciones de reembolso. Un examen cuidadoso de los riesgos relacionados con el perfil del cliente y el estado del mercado debe servir de base para este diseño. Es crucial establecer normas claras para determinar la solvencia. Ejemplos de estas normas son la puntuación crediticia, el análisis de ratios financieros y los modelos predictivos (Karanja y Simiyu, 2022). Además, las normas de crédito deben estar en consonancia con los objetivos empresariales de la organización, estableciendo un equilibrio entre la gestión del riesgo de impago y el aumento de las ventas. Un enfoque minucioso del diseño tiene en cuenta la segmentación de los clientes mediante la identificación de varios niveles de crédito respecto a poder de cobro e historial crediticio (Imaduddin y Sharofiddin, 2021).

La política de crédito debe aplicarse de manera uniforme y abierta durante el periodo de implantación en cada rubro de esta compañía, en especial en las divisiones

financiera y de ventas. El despliegue de instrumentos tecnológicos, como programas informáticos especializados en administrar riesgos, y formación de los profesionales de evaluación del adelanto son componentes esenciales para garantizar el éxito de la aplicación (Bhatore et al., 2020). Además, es importante comunicar sin ambigüedades las condiciones de los préstamos a los clientes para evitar malas interpretaciones y cultivar relaciones comerciales duraderas. Además, la empresa debe establecer procesos para vigilar cómo utilizan el crédito sus clientes y modificar las condiciones y limitaciones según sea necesario (Wiredu et al., 2020).

Por último, pero no por ello menos importante, la evaluación de las políticas de crédito es un proceso continuo que implica el seguimiento de los resultados y su modificación cuando cambian los perfiles de riesgo de los clientes o la economía. Para calibrar el éxito de la política, son cruciales los indicadores clave de resultados, como la proporción de clientes que repiten, lapso medio de pago e índice de morosidad (Lamperti et al., 2021). Las evaluaciones periódicas señalan posibles oportunidades de desarrollo, como flexibilizar o endurecer los requisitos de concesión de créditos en torno al crecimiento de la compañía o del mercado. Esta evaluación continua garantiza que las normas de crédito sigan siendo un instrumento útil para controlar el riesgo y avanzar en la expansión financiera de la empresa (Lv et al., 2023).

## **2.10. El proceso de cobranza**

Para garantizar que las empresas recuperan los préstamos que se les han concedido sin poner en peligro su posición ante sus clientes, las tácticas de cobro son cruciales. La negociación directa es un enfoque empleado con frecuencia que pretende iniciar una conversación con el consumidor moroso para identificar alternativas viables

(Ahmed, 2023). Es importante presentar opciones a lo largo de la conversación que no pongan en peligro la capacidad de pago del cliente, como cambiar las condiciones o reducir temporalmente los importes de las cuotas. Las relaciones económicas a largo plazo pueden sostenerse con esta táctica, que también evita conflictos y mantiene la confianza. Además, a través de la discusión, se pueden encontrar ciertas razones de impago, que pueden utilizarse para modificar la política de crédito en el futuro (Kyi, 2024).

La reestructuración de la deuda es otra estrategia que se emplea; para ayudar al cumplimiento, se modifican las condiciones originales del crédito o préstamo. Esto puede implicar reducir intereses, la combinación de varios préstamos en un solo contrato o la ampliación de las condiciones de pago. La reestructuración es especialmente útil cuando un cliente tiene problemas financieros imprevistos o transitorios (Campos, 2024). En la perspectiva de la compañía, esta alternativa minimiza la morosidad sin necesidad de recurrir a tácticas más contundentes como el cobro judicial, ya que evita el deterioro de la cartera de préstamos. No obstante, antes de recomendar este remedio, es crucial examinar a fondo el historial del cliente y las razones del impago, ya que una reestructuración mal planteada podría, en última instancia, aumentar la probabilidad de impago (Karanja y Simiyu, 2022).

La tecnología transformó el modo que las empresas administran los impagos, aumentando la productividad y la eficacia. Las empresas pueden controlar a sus consumidores en tiempo real y tomar medidas proactivas gracias a herramientas como los recordatorios de pago automáticos, el análisis de información y estructuras de gestión de cobros. Por ejemplo, aquellos que son automatizados pueden ayudar a reducir la

morosidad enviando notificaciones por correo electrónico o SMS y recordatorios de cobro previo al día de expiración (Kavun y Vorotintcev, 2016).

En adición a ello, las empresas pueden recurrir a los tribunales o a tácticas de cobro externas si los pasos anteriores resultan insuficientes. Las empresas especializadas en cobros prestan servicios de expertos para recuperar deudas mediante negociaciones agresivas o litigios. Aunque esta estrategia funciona en algunas situaciones extremas, las empresas deben considerar cuidadosamente cómo puede afectar a su reputación y a sus relaciones con los consumidores. Es esencial realizar un análisis de costes y beneficios, ya que recurrir a una agencia externa o acudir a los tribunales puede resultar caro. Así pues, para aumentar el cobro de deudas sin perder clientes importantes, las empresas deben aplicar una estrategia completa a sus operaciones de cobro, que integre tecnología, reestructuración y negociación (Imaduddin y Sharofiddin, 2021).

### **2.11. Vulnerabilidad crediticia**

La vulnerabilidad crediticia es la capacidad de una cartera de préstamos para resistir los efectos adversos de perturbaciones externas. Estas perturbaciones pueden tener diversas causas, como cambios en la marcha de la economía que podrían afectar a un sector concreto o a la economía en su conjunto, así como cambios en variables de mercado como intereses y tasas de cambio. Además, la estabilidad de colocaciones crediticias puede verse afectada por modificaciones del marco político y normativo, así como por riesgos relacionados con el clima. Por lo tanto, para salvaguardar su solvencia y conservar credibilidad de inversores y clientes, las entidades financieras deben reconocer y gestionar estos riesgos (Wiredu et al., 2020).

La diversificación de la cartera de préstamos es de las maneras más esenciales de disminuir susceptibilidad crediticia. Repartiendo adecuadamente los préstamos, la diversificación pretende reducir la vulnerabilidad de la cartera a las perturbaciones externas y evitar la concentración en un número limitado de clientes con características de riesgo comparables. Por ejemplo, cualquier problema en uno de los tres o cuatro sectores económicos que constituyen la mayoría de los clientes de una cartera peligraría la posibilidad de una compañía. Por consiguiente, una diversificación en varios sectores económicos, grupos demográficos y regiones geográficas se convierte en una estrategia crucial de reducción del riesgo (Cavaliere et al., 2021).

Las organizaciones financieras pueden utilizar indicadores como el Índice de Gini y el Índice Herfindahl-Hirschman (IHH) para evaluar la eficacia de la diversificación. El IHH, que se utiliza para evaluar la magnitud del peligro, se obtiene al sumar los índices de las cuotas de cada sector en la cartera (Glabadanidis, 2023). Sin embargo, la concentración en la cartera de préstamos también puede medirse utilizando el Índice de Gini, que se utiliza con frecuencia para examinar justicia en la repartición de la prosperidad (Charles et al., 2022). Al centrar los datos en un único valor, estos indicadores ayudan a las entidades a evaluar las ganancias de diversificación de la cartera y a realizar comparaciones a largo plazo.

Para hacer frente a la susceptibilidad crediticia, la mitigación es otro método importante, además de la diversificación. Establecer posiciones que puedan aumentar su valor en caso de que se materialice un riesgo es el proceso de mitigación. Las grandes empresas y los gobiernos suelen cubrir sus préstamos en los mercados desarrollados utilizando derivados de crédito o seguros, lo que ofrece una seguridad adicional frente a

posibles impagos. Las empresas también pueden exigir a los deudores que utilicen seguros de transacciones o contratos de anticipos para reducir sus propios riesgos. Por ejemplo, pueden necesitarse más garantías o avales de empresas matrices que no estén expuestas al riesgo cambiario si un porcentaje considerable de la clientela de una empresa sí lo está (Gündüz, 2021).

## **2.12. Desempeño financiero**

el desempeño financiero, que está explicado como resultados cuantitativos que muestran indicadores de éxito que pueden tener una empresa, que necesariamente deben conectarse con los objetivos de la misma empresa y poder mostrar un exitoso proceso a seguir, por lo tanto, de esta manera las personas encargadas de las administraciones de las empresas se apoyarán para poder cumplir los indicadores de desempeño, con el fin de lograr buenos rendimientos, mayor atención dentro de la organización (Martínez et al., 2020).

## **SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS**

### **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

La investigación está diseñada en base a recopilación y comparación histórica de información vinculada a los presupuestos con los resultados reales.

En este apartado se define la problemática que la organización tiene en su política de créditos y cobranzas

#### **3.1. Enfoque del rediseño**

Para sincronizar actividades de la red de abastecimiento, la empresa debe evaluar sus objetivos empresariales centrándose en el cliente y en las distintas partes interesadas, independientemente de su modelo de negocio. También debe tener en cuenta su objetivo anual de ventas y tomar las medidas adecuadas para la planificación y el uso juicioso del presupuesto operativo (Paniagua, 2019).

Durante el proceso de definición de una arquitectura de procesos, debe tenerse en cuenta el objetivo anual de ventas, junto con medidas de planificación presupuestaria y utilización prudente.

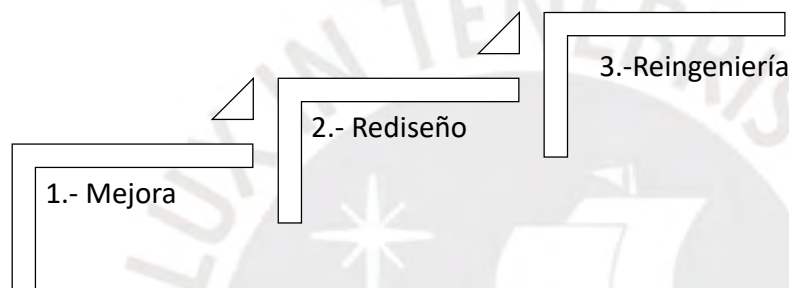
El apoyo o patrocinio total del proyecto de rediseño por parte de la dirección general es crucial, ya que proporcionará recursos, ejercerá la autoridad y supervisará los informes de progreso.

Si se pregunta por qué no se ha implantado una mejora, es porque la mejora continua está pensada para pequeños cambios, llámese normas de comercio, procesos locales, distribución de la carga de empleo, síntesis de formularios, etcétera. Sin embargo, si estas modificaciones sugeridas por optimización se ejecutan de un modo que afecta a la tecnología, va más allá de los límites de las responsabilidades o socava

la estructura de los procesos, esto debe tratarse como un proyecto de rediseño. Esto no es tan drástico como la reingeniería porque puede aplicarse a una parte del proceso, pero también debe tratarse de forma diferente si plantea cuestiones sobre las funciones de las distintas partes interesadas o traspasa los límites.

### Figura 3

*Niveles del rediseño*



*Nota.* Elaboración propia.

Se propone el rediseño al ser una herramienta que ayudará mejorar el área de créditos y cobranzas cambiando las estructuras del proceso, para ello se tiene que contemplar acciones como son.

#### 3.1.1. Modelo básico

- Primera Fase: Poseer al comienzo un conjunto de procedimientos de la compañía con dos a tres individuos, junto con un encargado de realizar el intento de optimización y gestión del desarrollo.
- Segunda Fase: Tomar en cuenta buscar en el sector a compañías o instituciones formativas que sean capaces de proporcionar formación al grupo encargado, y si es imprescindible, contactar a un especialista.

- Tercera Fase: Deberán determinar los pasos cruciales de la actividad (los que producen capital) y en los que la compañía interactúa con el cliente; además de aquellos eventos que proporcionarán apoyo (mejora continua, tecnologías de la información, finanzas y recursos humanos).

### **3.1.2. Mapeo de flujo de actividades**

La cuestión de quién debe hacer qué se discute con los jefes de área y los trabajadores del proceso. Para ello es necesario establecer un calendario de reuniones con la dirección. Para iniciar una conversación, decidir los cambios y luego profundizar en el mapa de procesos, los responsables de procesos (gestión de procesos) podrían prepararse para estas reuniones creando de antemano propuesta de mapa de procesos.

Aquí es crucial maximizar la eficacia de las reuniones de trabajo. Se aconseja trazar el flujo horizontal de actividades utilizando bandas para cada lugar y destacando determinadas actividades dentro de estas bandas.

- Primer nivel: Una tarjeta de alto nivel con la mayor cantidad de acción, que va de 8 a 10. para una explicación y presentación más gerencial.
- Segundo nivel: Mapa que tiene una actividad máxima de veinte a veintidós (nivel detallado), o superior si el proceso es muy grande. En esta situación, se aconseja fraccionar un mapa de nivel 1 en procesos más pequeños que se diseccionen en bloques y luego examinarse con mayor profundidad.
- Nivel 3: Proporcionar una visión general de funciones de procedimiento, incluyendo identidad, propósito, parámetros, conceptos, directrices y

permisos. La decisión de registrar completamente este nivel o no corresponde a la empresa.

Indique KPI que empleará cada proceso que haya que modificar. Se trata de la norma de rendimiento de cada proceso teniendo en cuenta factores como el valor para el consumidor, el tiempo, el dinero, la calidad y los recursos.

### 3.1.3. Evaluación de la cartera de clientes

Para revisar registro de clientes Vilca y Torres (2021) recomiendan:

- a) Hallar el periodo promedio de cobranza
- b) Hallar el Saldo Técnico:

$$\text{Saldo Técnico} = \frac{\text{Ventas al Crédito} \times \text{política de Venta}}{365}$$

- c) Hallar el atraso y la morosidad

Otro tipo de indicador de cobranza es el Porcentajes de clientes Gestionados, este KPI se refiere al cálculo de las deudas vencidas en un periodo de aproximadamente 30 días. Mantener este indicador en entorno de 80% es un objetivo deseable, ya que indica que la mayoría de las deudas se están gestionando de manera efectiva Vilca y Torres (2021).

## 3.2. Objetivos, variables y subvariables

### 3.2.1. Tema y problema

El crecimiento de una compañía está en sincronía con el crecimiento sostenible del país, sin embargo, a sus socios estratégicos como son Relacionadas nos dan un plus de asegurar el stock para la demanda del mercado, es ahí que se incrementó la cartera de clientes, llevando a tener un área de Créditos y Cobranzas, que ayude analizar y fortalecer mayores ventas y la liquidez de la compañía. Al ser una empresa familiar en el

punto específico de ventas al crédito la compañía no mantiene una política firme que sea atada a través de un documento, si no gira a la emoción y criterio de la gerencia (Accionista mayoritario), y las disposiciones están dadas de forma verbal y que pueden ser modificadas según sea la interpretación del caso. Pero a la vez la compañía no escatima invertir en tecnología para controlar sus operaciones comerciales y administrativas, solo está faltando rediseñar las políticas y las correctas decisiones para el otorgamiento de crédito o refinanciamiento de clientes que desean seguir su vínculo comercial con la compañía.

#### **Principal**

- ¿Cuál es el impacto en el desempeño financiero al implementar un rediseño del proceso de otorgamiento de créditos y gestión de cobranza en una empresa del sector maderero?

#### **Secundarias**

- ¿El proceso de otorgamientos de créditos y cobranzas actuales cubren todas las exigencias para incrementar la rentabilidad y disminución del riesgo en la empresa comercial maderera?
- ¿De qué manera afecta el rediseño de otorgamiento de créditos y cobranzas en el apalancamiento y ratios financieros de la empresa?

#### **3.2.2. Objetivos**

- Analizar la efectividad de los procesos actuales de otorgamiento de créditos y cobranzas, evaluando su capacidad para satisfacer las exigencias de incremento de rentabilidad y reducción de riesgos financieros.

- Determinar el impacto del rediseño del proceso de otorgamiento de créditos y cobranzas en el apalancamiento y en las principales ratios financieros de la empresa, como la liquidez, solvencia y rentabilidad, para identificar mejoras en la estabilidad y eficiencia financiera de la empresa.
- Evaluar el impacto del rediseño del proceso de otorgamiento de créditos y cobranza en la rentabilidad de la empresa de estudio.

### **3.2.3. Justificación**

Es importante entender que toda compañía es distinta, por lo consecuente toda norma sobre crédito y cobranza lo es. Nuestra investigación busca mayores oportunidades de venta sin dejar de lado la consistencia de trato al cliente.

Las empresas del sector maderero no están muy familiarizadas con las buenas prácticas del otorgamiento de crédito y su efecto en cobranzas, se propone un rediseño al proceso existente basados en una reingeniería de procesos de créditos para ello se tomará la metodología que se adapte al proceso planteado, que busca rediseñar un correcto proceso de otorgamiento de crédito y ejecutarla con precisión, esto hará que se capturen mayores clientes, rapidez en la atención de clientes, disminuir la cartera morosa (bajar provisiones incobrables), incrementar la rentabilidad, seleccionar el personal con el perfil adecuado, generar valor al accionista, minimizando los riesgos que se incurran al dar crédito y lograr competitividad dentro del rubro comercial de madera ya que los actuales procesos de créditos y cobranzas no son eficientes.

### **3.2.4. Variables y Subvariables**

#### **Rediseño del proceso de otorgamiento de créditos y cobranzas (variable dependiente)**

En el contexto de una empresa comercial maderera implica revisar y ajustar los procesos de otorgamiento de créditos y cobranzas utilizando datos financieros específicos para evaluar si estos procedimientos cumplen con los requisitos necesarios para maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo (Sabek y Horák, 2023). Este rediseño busca optimizar los métodos de evaluación de riesgo crediticio, establecer políticas de cobranza efectivas y definir criterios de aprobación de crédito más alineados con los objetivos financieros de la empresa. Al adaptar estos procesos a partir de un análisis detallado de información financiera, la empresa puede asegurar una gestión de crédito y cobranzas que contribuya de manera significativa a la estabilidad económica y sostenibilidad a largo plazo (Ulloa, 2018).

#### **Desempeño financiero empresarial (variable independiente)**

En el contexto de una revisión del proceso de otorgamiento de créditos y cobranzas busca establecer un sistema que contribuya de manera directa al apalancamiento y la mejora de los ratios financieros de la empresa. Este modelo se centra en redefinir políticas y procedimientos para una evaluación más precisa de los clientes y una recuperación de pagos más efectiva, lo cual impacta favorablemente en el flujo de caja y en la liquidez general (Vaca, 2016). Al reducir el riesgo de cuentas incobrables y mejorar los tiempos de cobranza, el modelo permite a la empresa mantener niveles de endeudamiento óptimos y fortalecer indicadores financieros clave, como el ratio de endeudamiento y el de liquidez, asegurando una estructura financiera más saludable y una mayor capacidad de respuesta a nuevas oportunidades de financiamiento (Cruz et al., 2022)

## **Políticas de crédito y administración del crédito**

- a. **Notificación de nueva factura.** La notificación al cliente de que se ha emitido una nueva factura debe realizarse lo antes posible.
- b. **Aviso de próximo vencimiento.** Para averiguar si hay algún problema para realizar el pago antes de la fecha límite. Por ejemplo, en caso de que el cliente cuestione la factura o diga que nunca la recibió.
- c. **Reclamos por facturas vencidas.** El cliente recibe varios recordatorios para liquidar el préstamo.
- d. **Aviso de acción.** La empresa debe dejar de presentar reclamaciones y tomar medidas adicionales después de una cantidad específica de atrasos. El curso de acción apropiado varía en función de las circunstancias, pero algunas opciones incluyen penalizar la venta, presentar una demanda o interrumpir el servicio de atención al cliente. Algunas empresas tienen protocolos de notificación y reclamación distintos para determinados segmentos de clientela. Por ejemplo, es posible que algunos clientes VIP no reciban alertas y reclamaciones automáticas, pero sí ciertos NO VIP.

### **3.2.5. Recolección procesamiento y análisis de datos**

A fin de recopilar, procesar y examinar datos personales de esta compañía estudiada nos proporciona los papeles de trabajo de los estados financieros al 2022, los cuales se muestran a continuación:

**Tabla 10***Balance de situación – REMART 2019-2022*

<b>(Expresado en miles de soles)</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>ACTIVOS</b>				
Efectivo y Equivalente Efectivo	11,224	6,530	751	1,162
Cuentas por Cobrar Comerciales	14,581	16,203	20,800	15,099
Cuentas por Cobrar- Relacionada	3,259	4,008	3,531	3,099
Cuentas Por Cobrar diversas	9,874	8,912	7,391	7,284
Mercaderías	101,719	90,535	77,020	70,330
Total Activo Corriente	140,657	126,188	109,493	96,974
Total No Corriente	290,718	238,596	158,891	150,873
<b>TOTAL, ACTIVOS</b>	<b>431,375</b>	<b>364,784</b>	<b>268,384</b>	<b>247,847</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
Obligaciones Financieras	89,601	72,588	51,801	45,646
Cuentas por Pagar Comerciales	34,610	27,532	32,025	24,780
Cuentas por Pagar - Relacionadas	40,316	30,594	30,632	27,065
Cuentas por Pagar Diversas	3,170	3,649	4,432	3,509
Total, Pasivo Corriente	167,697	134,363	118,890	101,000
Total, Pasivo No Corriente	59,896	69,600	44,675	32,477
Total, Pasivo	227,593	203,963	163,565	133,477
Patrimonio	203,782	160,819	104,819	114,370
<b>TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>431,375</b>	<b>364,782</b>	<b>268,384</b>	<b>247,847</b>

*Nota: Obtenido de REMART.*

*Remart, al ser una empresa comercial vemos la evolución de las cuentas por cobrar comerciales, sin embargo, su valor no ha tenido una liquidez adecuada al mantener dentro la partida analizada Clientes Incobrables.*

**Tabla 11***Estado de resultados – REMART 2019-2022*

<b>ESTADO DE RESULTADOS (expresado en miles de soles)</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Ventas Netas	314,574	305,139	286,761	266,716
(-) Costo de Ventas	-255,306	-254,388	-242,600	-222,646
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>59,268</b>	<b>50,751</b>	<b>44,161</b>	<b>44,070</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
(-) Gastos de Ventas	-26,875	-24,718	-19,309	-20,061

(-) Gasto de Administración	-11,518	-10,594	-8,275	-8,597
RESULTADO DE OPERACIÓN	20,876	15,439	16,577	15,412
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	-	-	-	-
Ingresos Financieros	261	303	115	25
Gastos Financieros	-6,547	-6,138	-4,894	-3,716
Diferencia de Cambio	1,441	1,676	-8,457	-4,073
Ingresos Extraordinario				1,070
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	16,031	11,280	3,342	8,718
Depreciación	7,627.00	5,350.35	5,022.57	3,188.00
EBITDA del Ejercicio	28,502.57	20,789.35	21,600.05	18,600.00
Impuesto	-5,610.70	-3,948.00	-1,136.18	-2,964.12
Utilidad Neta	10,419.87	7,332.00	2,205.52	5,753.88

*Nota:* Obtenido de REMART.

**Tabla 12**

*Provisión de cobranza dudosa REMART*

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de saldo</b>	<b>%</b>
Tableros Cusco S.A.C.	-169,093.93	9%
Rosa Angelica Andia Quivio	-135,275.71	7%
Movicenter Tableros S.R.L.	-124,554.65	7%
Industrias Y Servicios Kuelap S.R.L.	-104,112.00	6%
Matrifor S.A.C	-84,012.16	5%
Dx In Peru S.R.L.	-82,235.62	5%
Multiservicios Yased S. A. C.	-79,151.62	4%
Consortio Moviza S.R.L	-64,545.05	4%
Andieduc Abc S.A.C.	-64,309.58	4%
Prexim Perú S.A.C.	-54,885.82	3%
Ares Peru S.A.C.	-39,244.70	2%
Comercial Maderera Arrascue S.A.C	-33,122.46	2%
Muebles J & L Gomez S.A.C.	-32,035.44	2%
Cimile Servicios E.I.R.L	-30,852.62	2%
Maviplac S.A.C.	-29,848.14	2%
Andikids S.A.C	-27,306.32	1%
Ferreteria 6 De Agosto E.I.R.L.	-26,404.94	1%
Dimfort S.R.Ltda.	-25,927.00	1%
Representaciones Wilsson´S E.I.R.L	-22,823.09	1%
Lucso S.A.C.	-22,488.90	1%
Felix Venancio Ceron Palacios	-21,773.30	1%
C & S Cajamarca E.I.R.L	-20,922.88	1%
Cliente Generico	-20,518.84	1%
Patish E.I.R.L	-17,264.22	1%

Empresa Agroindustrias Roma S.A.C.	-15,804.00	1%
Inversiones Sankim S.R.L.	-15,798.32	1%
Distribuidora Visu S.R.L.	-15,214.33	1%
International Forwarder S.A.C.	-14,287.42	1%
Manuel Antonio Alanoca Villar	-13,122.50	1%
La Casa Del Maestro Del Mueble S.R.L.	-12,671.75	1%
Tablenorte S.A.C.	-12,445.59	1%
Expertos En Muebles E.I.R.L.	-11,645.30	1%
Inversiones Multiples Chayna S.A.C. - Inmucsac	-11,611.44	1%
Peruvian Tours Agency S. A. C.	-11,063.16	1%
Scavino Terrones Larry Camilo	-10,531.56	1%
Distribuidora Comercial El Altiplano E.I.R.L.	-10,365.83	1%
Consorcio De Telas Y Tapices S.A.C.	-10,000.00	1%
Varios menores de 10 mil soles	-130,288.69	8%

*Nota:* Obtenido de REMART.

**Tabla 13**

*Análisis de ratios REMART*

<b>ANÁLISIS DE LIQUIDEZ</b>				
<b>Razón corriente</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<u>Activos corrientes</u>	0.84	0.94	0.92	0.96
Pasivos corrientes				
<b>Razón ácida</b>				
<u>Caja y bancos + Valores Neg. + Clientes</u>	0.15	0.17	0.18	0.16
Pasivos corrientes		0.10	0.07	
<b>Días de cobro</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<u>Promedio de clientes X 365</u>	18	22	23	21
Ventas				
<b>Días de inventario</b>				
<u>Promedio de Inventarios X 365</u>	137	120	111	115
Costos de ventas				
<b>Razón de conversión</b>				
<u>Días de cobro</u>	155	142	134	136
+ Días de Inventario				
<b>Rotación de las cuentas por cobrar</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<u>Ventas</u>	5.11	4.12	3.99	4.42
Promedio de Cuentas por cobrar				

*Nota:* Obtenido de REMART.

*Las decisiones Administrativas, no están ayudando al impacto en la liquidez de Remart, si bien sus días de cobro disminuyeron a 18 días, sin embargo, su*

*rotación de inventarios, su prueba acida, han sufrido una disminución, el cual impacta en la liquidez.*

### **3.3. Descripción de las características previstas de la aplicación a desarrollar**

El planteamiento de la solución está basado en la elaboración y rediseño del proceso de créditos y cobranzas apoyado en procedimientos y políticas de cobranzas mediante un conjunto de recomendaciones y buenas prácticas y condiciones de cobro permitirán llevar un mejor manejo de las cobranzas.

Adicionalmente para un buen rediseño del proceso de créditos y cobranzas se debe plasmar metas en medio y largo plazo siendo esta flexible en las políticas que recomendamos en nuestro trabajo de investigación.

Para ello revisaremos su situación específicamente en los rubros de cobranzas.

Este estudio trata de crear rediseño de modelo de estos procedimientos que contribuyan en optimización del rubro de cuentas por cobrar para una empresa comercial ello consistirá en tomar de muestra los estados financieros de la compañía con la finalidad de reflejar sus rubros específicamente el rubro de cuentas por cobrar y resultados asimismo comparados con periodos futuros, esto sumado a un cuadro resumen de los clientes principales con más alto índice de morosidad.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 4.1. Diagnóstico de la situación actual de las políticas de crédito y cobranzas

El proceso actual del departamento de cobranzas y créditos sigue un lineamiento básico; sin embargo, no está claramente establecido puesto que tiene diferentes clientes, cada uno con su forma de trabajo y plazos de pago.

#### 4.1.1. Política actual de créditos

Dentro de los principales clientes se tienen los siguientes detallados, por los cuales la compañía brindaba créditos sin garantías generando la cobranza dudosa y/o incobrable:

**Tabla 14**

*Clientes morosos*

<b>Clientes morosos</b>	<b>Saldo</b>
Tableros Cusco S.A.C.	169,093.93
Rosa Angélica Andía Quivio	135,275.71
Movicenter Tableros S.R.L.	124,554.65
Industrias y Servicios Kuelap S.R.L.	104,112.00
Matrifer S.A.C.	84,012.16
DX in Peru S.R.L.	82,235.62
Multiservicios Yased S. A. C.	79,151.62
Consortio Moviza S.R.L.	64,545.05
Andieduc ABC S.A.C.	64,309.58
Prexim Perú S.A.C.	54,885.82
Ares Perú S.A.C.	39,244.70
Varios menores 35mil soles	626,138.04
<b>Total clientes morosos</b>	<b>1,627,558.88</b>

*Nota:* Obtenido de REMART.

Como podemos notar contamos con el rubro de cuentas por cobrar de la compañía que puede ser menor y generar mayor optimización en dicho rubro, pero no se está dando porque no cuentan con una política y lineamientos definidos por la compañía.

#### **4.1.2. Seguros para las líneas de crédito**

En Remart, se conserva una base de clientes que ha estado con la empresa casi desde el inicio de sus actividades. Estos clientes han crecido junto con Remart, y la confianza mutua ha llevado a que algunos de ellos cuenten ahora con líneas de crédito que pueden alcanzar hasta 1 millón de soles. Este alto monto de crédito representa un riesgo significativo para la empresa.

Para mitigar este riesgo, Remart implementó un seguro de créditos en 2022 a través de Insur S.A. Compañía de Seguros. Este seguro cubre el 70% de los créditos comerciales incobrables de clientes, siempre y cuando los montos sean superiores a USD 2,000 (Dos mil con 00/100 dólares americanos). El costo del seguro es del 0.35% más IGV sobre las ventas cubiertas. La valoración para la concesión del crédito siempre se basa en la habilidad de ejecución del deudor, la cual se caracteriza principalmente por su tráfico de efectivo y sus historiales financieros; pero, Remart considera como mecanismos de cobertura en algunos casos Garantías como Hipotecas mobiliarias<sup>1</sup>.

##### **4.1.2.1. Créditos sin riesgo**

Cuando es aprobado la solicitud presentada por el cliente, esta a su vez es aprobada por el seguro de créditos.

---

<sup>1</sup> La ley 28677 refiere a la Garantía Mobiliaria a la afectación de un bien mueble para asegurar el cumplimiento de una obligación. Puede darse con o sin desplazamiento del bien; en este caso puede pactarse su entrega en garantía al propio acreedor o a un tercero depositario. Como Hipoteca el art. 1097 del código civil define como el derecho real de garantía que afecta un inmueble para el cumplimiento de cualquier obligación propia o de un tercero, la garantía no determina la desposesión y otorga al acreedor los derechos de persecución, preferencia y venta judicial del bien hipotecado.

#### **4.1.2.2. Créditos con riesgo**

Cuando una línea de crédito es rechazada por el seguro de créditos, es asumida por aprobación de la gerencia, no deja de tenerlo a pesar de tener prenda como garantía.

#### **Riesgo de mercado**

La Compañía cuenta con varios años operando dentro de mercado, asimismo cuenta con una cartera de clientes fidelizada lo cual le permite tener un posicionamiento estratégico. Por otro lado, a pesar de los factores coyunturales en el cual el gobierno incrementó el control y seguimiento de tala de bosques, Remart no han registrado dificultades en la adquisición de sus mercaderías. Por lo tanto, el nivel de riesgo de mercado es bajo.

#### **Riesgo de liquidez**

Al 31 de diciembre de 2022, Remart contó con la capacidad necesaria para poder conseguir lo suficiente a fin de ejecutar sus deberes, asimismo, esta empresa cuenta con niveles altos de liquidez corriente. Por otro lado, debido a que cuenta con una gran cantidad de inventarios, los niveles de liquidez fueron menores. Por lo tanto, el nivel de este riesgo es moderado.

#### **Riesgo crediticio**

Durante el ejercicio fiscal bajo análisis, Remart otorgó créditos con plazos pactados entre 30 a 120 días, dichos plazos, así como los márgenes de rentabilidad son decididos por la gerencia. Por lo tanto, el nivel de este riesgo es Alto.

#### **4.1.3. Descripción de proceso de créditos y cobranzas**

En rubro de ventas, sea por el canal mayorista o minorista, el cliente debe solicitar crédito, para ello el personal de ventas debe entregar una carpeta con estos requisitos:

#### 4.1.3.1. Procesos créditos

- a) **Actividad Inicial:** Realizar una carpeta y debe contener
- Ventas Históricas
  - Ficha Ruc
  - 3 últimos PDTs mensuales
  - Recibo de Luz y/o Agua
  - 1 PDT anual del año anterior
  - Solicitud de crédito firmado por la persona natural y/o el representante legal, para la persona jurídica.
- b) **Revisión y completar carpeta:** Agregar por el área de crédito.
- Documento de central de riesgo.
  - Análisis de revisión de ratios de liquidez.
  - Documento de garantía de ser el caso
- c) **Confirmación de crédito por gerencia general:** Enviar un correo por la solicitud de crédito y análisis de créditos y cobranzas; una vez aceptada por la gerencia, se autorizará a ventas otorgar su línea.

#### 4.1.3.2. Proceso de cobranza

La cobranza es el procedimiento oficial de entregar al notario un papel u objeto que los abone o valide:

- Pagaré
- Letra de cambio
- Documento de embargo
- Otro título valor.

Una compra no se ha completado hasta que se ha cobrado. El abono de una tarjeta que aún no se ha pagado como consecuencia de una compra efectuada en ahorro. Una compañía de comercio se encontrará rápidamente sin rédito operativo si no se completa su remoción de mercadeo.

Es por ello que se realiza con el apoyo del área contable la antigüedad de saldo por cuentas por cobrar, pero a la vez se utilizan herramientas en el ORACLE, como un reporte de antigüedad de saldos, cuyo reporte es conciliado por el departamento contable, para tener un reporte confiable.

El proceso comienza al vencer la fecha de la cuenta del cliente, a esto se le da unos 7 días de gracia, para proceder con los siguientes pasos: El vendedor se comunicará con su cliente para que proceda con su pago, en un plazo de 7 días en el área de ventas; y el área cobranzas.

#### **4.1.4. Alcances complementarios que afectan al proceso**

##### **4.1.4.1. Personal competente del área**

La gerencia es quien asigna el encargado para esta área, por lo general es personal con un historial dentro de la empresa, que mantenga la confianza de la gerencia y que tenga noción del área a trabajar. Usualmente, esta asignación recae en empleados que ya tienen un historial dentro de la empresa, lo que garantiza una cierta confianza por parte de la gerencia. Sin embargo, este enfoque presenta varias limitaciones que afectan la eficiencia y efectividad de los procesos.

Uno de los problemas principales es que el personal asignado, a pesar de su experiencia y confianza, puede no tener la formación específica ni la capacidad técnica necesaria para manejar procesos complejos de crédito y cobranza. Esta falta de

especialización puede llevar a una gestión inadecuada de los riesgos crediticios y a una recuperación ineficaz de las cuentas por cobrar. La confianza de la gerencia en el historial de los empleados no siempre se traduce en habilidades técnicas adecuadas para abordar desafíos específicos de crédito y cobranza, lo que puede resultar en una toma de decisiones deficiente y en un aumento del riesgo financiero para la empresa.

Además, el criterio de asignar personal basado principalmente en la confianza y el historial interno genera resistencia al cambio y falta de innovación en los procesos. La empresa está perdiendo oportunidades para implementar prácticas más avanzadas o adaptarse a nuevas metodologías de gestión de créditos y cobranzas.

#### **4.1.4.2. Vulneración jerarquía empresarial familiar**

Esta empresa, al ser familiar, experimenta tanto ventajas como desventajas en su operación. Una desventaja significativa es la ausencia de una política formal y documentada para la concesión de créditos. En lugar de contar con directrices claras y establecidas, las decisiones sobre ventas a crédito se basan en la emoción y el criterio del accionista mayoritario, lo que puede llevar a una falta de consistencia y previsibilidad en el proceso de otorgamiento de crédito.

El hecho de que las disposiciones se comuniquen de manera verbal y estén sujetas a modificaciones según el caso crea un entorno de incertidumbre tanto para el personal encargado de las cobranzas como para los clientes. La falta de políticas escritas y de un marco regulador bien definido da lugar a decisiones arbitrarias, riesgos financieros innecesarios y posibles conflictos con los clientes.

A pesar de estas deficiencias en la formalización de políticas, la empresa no escatima en invertir en tecnología para controlar sus operaciones comerciales y

administrativas. Sin embargo, la carencia de políticas claras y bien definidas para el otorgamiento de créditos y refinanciamiento limita la efectividad de estas inversiones tecnológicas.

#### 4.1.4.3. Categorización cuantitativa de la problemática

Después de identificar las problemáticas de la empresa, estas se evaluaron utilizando una matriz Vester. Esta herramienta permite ordenar y priorizar los problemas en función de la ausencia de un manual de organizaciones y funciones en la empresa, asignando un nivel de importancia en una escala del 1 al 3.

**Tabla 15**

*Matriz VESTER de priorización de problemas*

Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Influencia / activas
P1	<b>El personal asignado carece de la capacitación técnica necesaria para manejar créditos y cobranzas de manera efectiva.</b>	0	3	3	3	3	3	2	2	19
P2	Las decisiones sobre créditos se basan en criterios emocionales y del accionista mayoritario, en lugar de políticas estandarizadas.	3	0	1	2	2	3	3	3	17
P3	<b>La falta de una política formal y documentada aumenta el riesgo financiero debido a una gestión inadecuada de los riesgos crediticios.</b>	3	3	0	3	3	3	2	2	19
P4	La ausencia de especialización lleva a una recuperación ineficaz de las cuentas por cobrar.	2	2	3	0	2	2	2	3	16
P5	La confianza en el historial del personal interno genera resistencia a la implementación	1	1	2	1	0	1	2	2	10

	de nuevas prácticas o metodologías.									
P6	Las disposiciones verbales y cambiantes crean un entorno de incertidumbre para el personal y los clientes.	2	2	3	3	2	0	3	3	18
P7	<b>La falta de políticas claras lleva a conflictos con los clientes y decisiones arbitrarias.</b>	3	3	3	3	3	2	0	2	19
P8	<b>La carencia de políticas claras limita la efectividad de las inversiones en tecnología para controlar las operaciones comerciales y administrativas.</b>	3	3	3	3	3	3	3	0	21
DEPENDENCIA / PASIVAS		17	17	18	18	18	17	17	17	

*Nota:* Elaboración propia.

La carencia de políticas claras es el problema más crítico, con una puntuación de 21, ya que limita la efectividad de las inversiones en tecnología y contribuye a conflictos con los clientes y decisiones arbitrarias. Los problemas relacionados con la falta de capacitación técnica y la ausencia de una política formal también tienen una alta influencia, con puntuaciones de 19 cada uno, indicando que afectan significativamente la gestión de riesgos crediticios y la recuperación de cuentas por cobrar. Otros problemas, como las decisiones basadas en criterios emocionales y la resistencia al cambio, tienen una influencia menor, reflejada en puntuaciones más bajas

Se determinó que el proceso de aprobación de créditos requiere un rediseño que mejore en forma significativa la rapidez en su realización de factibilidad de la operación sin disminuir los niveles de riesgos crediticios correspondientes.

#### **4.2. Propuesta de mejora en la política de crédito actual**

Como estrategias diversos autores proponen en tener en cuenta que el nuevo ecosistema impone modificaciones profundas a los modelos de negocio de otorgamiento de crédito en base a ciertas dimensiones principales, las cuales constituyen desafíos en el caminar hacia la dinamización del crédito:

1. Transformación estructural de la arquitectura administrativa y operativa, de los flujos de información, de las relaciones jerárquicas, del estilo de liderazgo y de las competencias del talento humano (Gil et al., 2021).
2. Potencialización en la eficiencia financiera del crédito en cuanto a las variables tasa, costo, rotación y riesgo, bajo el entendimiento del crédito como un canalizador de recursos que, a través de la intermediación, genera valor al dinero (Van Horne y Wachowicz, 2010).
3. La velocidad como factor crítico, especialmente en la capacidad de reimaginar el modelo de negocio y apropiarse de los nuevos avances a través de alianzas inteligentes; y en la capacidad de conectar intereses comunes, mediante la búsqueda de socios importantes para optimizar recursos al contratar proveedores, reducir riesgos mediante alianzas estratégicas y acceder a recursos y actividades (Palaquibay, 2023).
4. El entendimiento de la financiación bajo la perspectiva de un negocio de información que se traduce en una nueva escala en los factores diferenciadores, contruidos desde las necesidades del cliente; desde la creación de conexiones profundas con el mercado que vayan más allá de una simple necesidad financiera y desde el poder de la información. Como

recalcan los expertos: la fórmula para fabricar el “oro del siglo XXI” será “datos inteligentes en tiempo real distribuidos y conectados mediante tecnología” (International Finance Corporation, 2017).

5. Inmersión en el mundo digital sin perder la esencia humana del negocio. Es así como el éxito sostenible y duradero, en un mundo que inevitablemente entrará en el agotamiento tecnológico, estará en la capacidad de que miren a los ojos del cliente, y pasar del business to business, o business to consumer a ‘human to human’ (Carranza et al., 2021).
6. Transformación de habilidades y competencias del talento humano donde solo podrán destacarse aquellas empresas que tengan la capacidad de incorporar los directivos, ejecutivos y técnicos capaces de planear unos, liderar y ejecutar otros, la transformación del negocio y el avanzar en el mundo digital (Carranza et al., 2021).
7. Las finanzas alternativas enfrentarán los mayores desafíos de escalabilidad y masificación. La capacidad de fondeo se vuelve crítica para las nuevas formas de actuación (Pérez y Titelman, 2018).
8. La transformación de los marcos jurídicos, laborales y tributarios, migrando de esquemas prohibitivos a esquemas regulatorios innovadores, soportados en tecnologías RegTech, término que se refiere a las nuevas tecnologías aplicadas al cumplimiento normativo (Del Carmen, 2023).

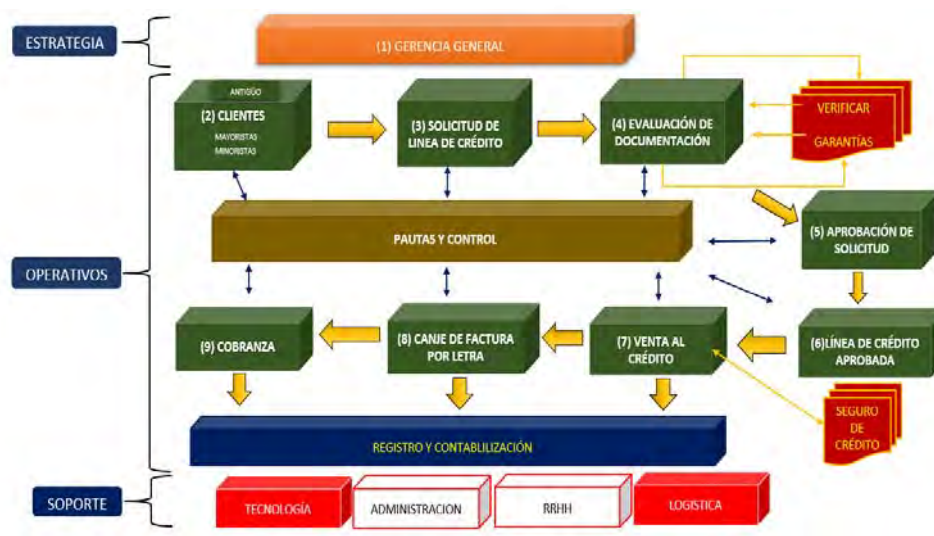
#### **4.2.1. Procesos**

En Remart se identificaron 13 procesos para el otorgamiento de crédito, siendo de orden estratégico, operativo y soporte

Se ha elaborado un procedimiento y políticas a proponerse a la compañía con los lineamientos y cualidades estrictas que deben existir al momento de brindar un crédito a un cliente. Dicha información se puede apreciar en el siguiente diagrama:

**Figura 4**

*Rediseño del proceso de cobranzas – Remart*



*Nota:* Elaboración propia.

Una vez identificados los procesos, se procedió a delimitar las características de cada uno de ellos, agregando sus elementos estructurales (factores de contingencia, los parámetros de diseño y los mecanismos de coordinación).

#### 4.2.1.1. Procesos estratégicos

##### Gerencia general:

Están establecidas las actividades desarrolladas y formuladas por la Gerencias Comercial y Gerencia de Finanzas en coordinación con la Gerencia General de Remart. El objetivo principal, es el crecimiento constante de las ventas (mayores utilidades) y que

los clientes cuenten con facilidades de acceder a líneas de crédito dentro de los parámetros de una política de créditos.

En este macro proceso se definen todas las acciones que se deberán ejecutar para cumplir con los objetivos estratégicos ya marcados y establecidos por la Gerencia General y que tienen una continuidad en el tiempo desde el inicio de la empresa.

Todos los demás procesos, tanto operativos como los de soporte, se alinean para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos establecidos de acuerdo al diseño del planeamiento estratégico del negocio.

**Tabla 16**

*Elementos estructurales Proceso 1*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Factores de contingencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variaciones en las condiciones del mercado.</li> <li>- Cambios en la demanda de productos.</li> <li>- Fluctuaciones en las tasas de interés.</li> <li>- Riesgo crediticio asociado a la cartera de clientes.</li> <li>- Riesgos económicos externos, como la inflación o devaluación de la moneda.</li> <li>- Cambios regulatorios que puedan impactar las políticas de crédito y financiamiento.</li> </ul>
<b>Parámetros de diseño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de políticas de crédito con límites y condiciones claras.</li> <li>- Criterios de evaluación crediticia basados en la capacidad de pago y el historial crediticio.</li> <li>- Directrices sobre la gestión de riesgos y diversificación de la cartera de clientes.</li> <li>- Implementación de sistemas de monitoreo y evaluación continua del desempeño crediticio.</li> <li>- Alineación de procesos con los objetivos estratégicos de crecimiento.</li> </ul>
<b>Mecanismos de coordinación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones periódicas para revisar objetivos de ventas y situación crediticia, en colaboración estrecha con la Gerencia Comercial y la Gerencia de Finanzas.</li> <li>- Implementación de sistemas de información integrados para el intercambio de datos en tiempo real.</li> <li>- Alineación de todos los procesos operativos y de soporte con la estrategia de negocio.</li> </ul>

---

**Mecanismos de Control** - Supervisión y dirección de la Gerencia General.  
- Capacitación continua del personal clave.

---

*Nota:* Elaboración propia.

#### **4.2.1.2. Procesos operativos**

##### **Proceso “Clientes”:**

Este proceso considera la segmentación de clientes de acuerdo a su antigüedad, al volumen de compras (distribuidor, mayorista, minorista y consumidor final), establecido dentro de las políticas de la empresa como requisito fundamental para la atención de evaluar una línea de crédito, para ello se consigna la ubicación del negocio, el rubro del cliente, esto hace un mejor manejo y control de la gestión de la cartera, tanto para los clientes actuales y como al de prospectos potenciales. Para efecto de controles, debe contar con acceso a consultas a las centrales de riesgo interna por ejemplo mediante Sentinel<sup>2</sup>, Equifax y otros, donde recibirá el resultado de la consulta del cliente potencial para pasar por el proceso de evaluación.

El rediseño del proceso de otorgamiento de créditos y cobranzas en una empresa comercial maderera ubicada en Lima se enfocó en mejorar la eficiencia y seguridad del sistema vigente, centrándose en la segmentación de clientes y un control más riguroso de la gestión de la cartera. El proceso consideraba la clasificación de los clientes según su antigüedad y volumen de compras. De esta manera, los clientes fueron segmentados como distribuidores, mayoristas, minoristas y consumidores finales, lo que permitió

---

<sup>2</sup> Sentinel: herramienta de trabajo, donde al ingresar el documento de identidad del cliente inmediatamente realiza la consulta a la central de riesgos, donde el resultado puede ser “continuar con la operación”, “no continuar”, en base a la clasificación del deudor en el sistema financiero.

aplicar criterios diferenciados en la evaluación de la elegibilidad para las líneas de crédito.

### **Segmentación de Clientes:**

Para la segmentación de los clientes, se tomaron en cuenta factores clave como la antigüedad en la empresa, el volumen de compras, y su perfil comercial. Este análisis permitió priorizar a aquellos clientes con relaciones comerciales estables y de largo plazo, quienes eran aptos para recibir mayores montos de crédito. También se consideró la ubicación geográfica del negocio y el sector al que pertenecían los clientes, lo cual resultó relevante para evaluar la estabilidad del sector en el que operaban. Por ejemplo, los distribuidores con operaciones diversificadas recibieron acceso a créditos más amplios que los minoristas ubicados en áreas de menor actividad económica.

La segmentación de los clientes se vinculó directamente con la evaluación de la línea de crédito. La antigüedad y el historial de compras determinaron que los clientes con un historial sólido recibieran condiciones más favorables, mientras que a los nuevos se les ofrecieron créditos más limitados, sometidos a una evaluación más estricta. Se establecieron políticas claras que definían los parámetros de asignación de crédito a cada segmento, y se implementó un sistema de scoring que consideraba variables como el historial de pagos y retrasos.

Se evaluó también la ubicación del negocio y el rubro del cliente. La empresa priorizó otorgar créditos más amplios a clientes en zonas urbanas con mayor flujo de ventas, mientras que aquellos en áreas rurales recibieron créditos más limitados. Asimismo, el rubro del cliente fue considerado, dado que sectores como la construcción,

expuestos a fluctuaciones económicas, recibieron créditos con condiciones más restrictivas.

El rediseño incluyó un manejo eficiente de la cartera de clientes, tanto para los actuales como para los prospectos potenciales. Se implementaron herramientas de monitoreo que permitieron revisar periódicamente el comportamiento de pago de los clientes, su evolución financiera y otros factores relevantes. De esta manera, se pudo identificar proactivamente a los clientes con potencial riesgo de incumplimiento y tomar medidas preventivas, como ajustar los límites de crédito o las condiciones de pago.

Tras obtener la información de las centrales de riesgo y los datos de segmentación, los clientes potenciales pasaron por un proceso de evaluación de riesgos más exhaustivo. Este análisis fue realizado por el equipo de cobranza y el comité financiero de la empresa, quienes decidieron la elegibilidad del cliente para una línea de crédito y las condiciones específicas, como el plazo de pago y el monto aprobado.

En el caso de los clientes antiguos, Remart cuida las relaciones comerciales desde el inicio de sus operaciones. Por ello, cuando se asignó una línea de crédito a este tipo de clientes, fue coordinada directamente con la Gerencia General para atender su solicitud, sin embargo, para lograr el objetivo propuesto, deben alinearse a la segmentación que les corresponde, para ello deberán pasar el nuevo proceso de evaluación.

Si el usuario es reciente y no posee antecedentes previos, necesitamos colaborar con el departamento de productos para entender esto: Crédito requerido por el consumidor, Habilidad de adquisición auténtica, Proyectos de crecimiento y desarrollo,

Valor que adquiere la demanda y que podríamos comercializar con ellos, Evaluación del capital laboral, Condición económica para endeudarse.

El nuevo proceso de evaluación es para conocer el riesgo crediticio, para ello busca el Conocimiento del Cliente, Capacidad de Pago, Garantías Colateral y otros, que son detallados en el Proceso de “evaluación de documentos”.

El procedimiento comienza con una capacitación a los Asesores de Ventas, en relación a los procesos que se llevan a cabo dentro del área de créditos, para la evaluación de clientes, siendo esto en una etapa previa a la asignación del crédito solicitado.

A continuación, se muestran los 10 principales clientes en cartera de la empresa, cuya ubicación en su mayoría es Lima-Perú, con el giro de Ferreterías:

- Grupo Santa Cruz S.A.C.
- Grupo Luis Enrique S.A.C.
- Representaciones Comerciales Filamer Yrupailla S.A.C.
- La Casa de los Tiradores S.R.L.
- Distribuidora Visu S.R.L.
- Luis Sumari Mamani
- Trimafor S.A.C.
- Distribuidora Edgar S.R.L.
- Gestion Maderera S.A.C.
- Tableros del Sur E.I.R.L.

A su vez, se muestran los elementos estructurales del proceso:

**Tabla 17**  
*Elementos estructurales Proceso 2*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Factores de contingencia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cambios en la situación financiera o en el comportamiento de pago de los clientes.</li><li>- Situación particular a nivel organizacional o societaria, que pueden afectar la evaluación del crédito.</li><li>- Fluctuaciones en la demanda de productos.</li><li>- Modificaciones en las políticas de crédito que puedan afectar el</li></ul>

---

	proceso.
Parámetros de diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas de acceso al central riesgo.</li> <li>- Agrupación de clientes según antigüedad y volumen de compras.</li> <li>- Requisitos de información (dirección del negocio y otros datos relevantes para la evaluación)</li> <li>- Directrices claras para la asignación de líneas de crédito.</li> <li>- Formación de asesores de ventas en el proceso de crédito.</li> </ul>
Mecanismos de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validación directa con la gerencia para asignaciones a clientes antiguos.</li> <li>- Formación a asesores de ventas sobre el proceso y políticas de crédito.</li> <li>- Ajustes y actualizaciones en las políticas de crédito conforme a las necesidades del negocio.</li> <li>- Intercambio continuo de información entre el área de ventas y la gerencia para asegurar la alineación.</li> </ul>

---

*Nota:* Elaboración propia.

**Proceso “Solicitud de línea de crédito”:**

En este proceso se permite el registro de los datos del potencial cliente tanto en formatos físicos como en las bases de datos para su posterior evaluación. El proceso se inicia con una respuesta positiva de la consulta realizada vía WAP (nuevo estándar de comunicaciones sin hilos), donde se obtiene la información crediticia del cliente. Su funcionalidad incluye el llenado de los datos en los formatos físicos de solicitud y el registro de los campos necesarios en el sistema de la empresa: datos de información relacionados para las Personas Jurídicas tales como su rubro, información financiera, historial de proveedores y para la información de una persona natural, datos de ingresos generados (ya sea como independiente o dependiente), datos del cónyuge y, cuando sea necesario, los datos del aval.

Las políticas y pautas para este proceso se establecen de acuerdo con el tipo de segmentación a la que pertenece el cliente. Este macroproceso facilita la intervención del asesor comercial para direccionar la solicitud y sea procesada para el otorgamiento

de créditos. Como medida de control, se establece un tiempo de vigencia para la solicitud en estado "pendiente," después del cual se cambia al estado de "caduco." De lo revisado, este proceso se encuentra alineado con los requisitos de la empresa, ya que, tanto de manera manual como automática, se registra la información, la cual queda disponible en la base de datos para evaluaciones inmediatas o futuras.

**Tabla 18**  
*Elementos estructurales Proceso 3*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Factores de contingencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de errores al registrar la información del cliente, tanto en formatos físicos como en el sistema, que podrían afectar la evaluación crediticia.</li> <li>- Riesgo asociado con la pérdida de solicitudes en estado "pendiente" si no se actualizan a tiempo, lo que podría afectar la eficiencia del proceso.</li> <li>- Posible desactualización de la información crediticia o cambios en la situación financiera del cliente que no se reflejen en la base de datos.</li> </ul>
<b>Parámetros de diseño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar que todos los datos relevantes (productos, información personal, ingresos, datos del cónyuge y aval) se registren de manera completa y precisa tanto en formatos físicos como en el sistema.</li> <li>- Establecer políticas y pautas específicas basadas en el tipo de producto y variables crediticias para estandarizar el proceso.</li> </ul>
<b>Mecanismos de coordinación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación entre el llenado de formatos físicos y el registro en el sistema para asegurar la consistencia y disponibilidad de la información.</li> <li>- Implementación de un sistema de control que cambie automáticamente el estado de las solicitudes a "caduco" después de un tiempo de vigencia definido para mantener la base de datos actualizada.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

### **Proceso “Evaluación de documentación”**

Considerado como el proceso más importante que determina el otorgamiento de un crédito; se sustenta la evaluación del crédito puesto que considera todos los riesgos que puedan encontrarse en todo este proceso; (evaluación financiera, evaluación de

referencias, evaluación de propiedad, evaluación del aval, evaluación de la garantía, evaluación del cónyuge, etc. Todo esto de acuerdo a la metodología crediticia empleada por la empresa.

El nuevo proceso de evaluación es para conocer el riesgo crediticio, para ello busca analizar fuentes directas del cliente:

- Conocimiento del sujeto de crédito; que no es más el ver el tiempo que se encuentra en el mercado y su solvencia moral (su disposición para cumplir sus compromisos con terceros), para tal objetivo usamos la central de riesgo de Sentinel.
- Capacidad de Pago; Análisis de los estados financieros detallados y comparados con los declarados ante el ente fiscal en Perú (SUNAT), revisando la Utilidad generada históricamente y el flujo efectivo debe garantizar la capacidad de pago de la persona natural o jurídica, que pueda ser responsable directa o indirectamente obligada al pago de la línea de crédito.
- Garantías Colateral; la garantía que se coloca a disposición de Remart, este bien debe ejecutarse por un proceso legal una vez incumplido el pago del crédito.

En este proceso se determina los resultados de las variables cualitativas (voluntad de pago) y variables cuantitativas (capacidad de pago) para la determinación de la viabilidad del crédito, en este segmento la evaluación del cliente como persona natural, es más una evaluación de la unidad familiar, puesto que el área de créditos, debe determinar cuáles son los gastos familiares del cliente, entendiéndose a los gastos por

alimentos, vestidos, salud, colegios de los hijos, pagos de tarjetas de crédito), juntas etc.; todos estos gastos familiares son considerados en la evaluación del cliente para la determinación del excedente familiar.

De la misma, manera para las personas jurídicas, se analiza el balance general del cliente, revisando el efectivo disponible en el momento de la evaluación, determina sus ventas al crédito (cuentas por pagar), sus niveles de inventarios y la parte de sus pasivos (obligaciones que el cliente tenga con otras entidades financieras o casas comerciales).

**Tabla 19**  
*Elementos estructurales Proceso 4*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Factores de contingencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en los ingresos o gastos del cliente que afectan su capacidad de pago.</li> <li>- Datos incorrectos o incompletos sobre gastos, ingresos o activos.</li> <li>- Problemas para obtener referencias o documentos necesarios para la evaluación.</li> <li>- Modificaciones en la metodología de evaluación que pueden afectar el proceso.</li> <li>- Personal no calificado para la utilización del sistema que analiza información financiera.</li> </ul>
<b>Parámetros de diseño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios y procedimientos establecidos para evaluar riesgos y viabilidad del crédito.</li> <li>- Análisis de voluntad de pago y capacidad de pago del cliente.</li> <li>- Inclusión de gastos familiares en la evaluación del cliente.</li> <li>- Revisión de efectivo disponible, cuentas por pagar, inventarios y pasivos.</li> <li>- Tiempo estipulado para la evaluación de crédito ( 2.5 días por solicitud crédito).</li> </ul>
<b>Mecanismos de coordinación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de los tiempos de consolidación de información y cumplimiento de la metodología.</li> <li>- Monitoreo de la eficiencia del asesor en la aplicación de la metodología.</li> <li>- Ajustes en la metodología y procesos para minimizar cuellos de botella y demoras.</li> <li>- Formación continua para los asesores sobre los procesos de evaluación y uso de herramientas.</li> </ul>

---

- Coordinación entre los asesores y los equipos de soporte para resolver problemas y asegurar la fluidez del proceso.

---

*Nota:* Elaboración propia.

### **Proceso “Aprobación de solicitud”:**

Conlleva la decisión final del trámite de la obtención de la línea de crédito y es donde se determina en el área competente el monto y plazo final para la operación crediticia.

Se busca que el tiempo de duración de este proceso no exceda los parámetros establecidos según las políticas asignadas, evitando inconvenientes con los solicitantes por las demoras en la respuesta. Una vez aprobada por el área comercial la solicitud esta se envía al área encargada, la cual empieza con la revisión de la información, para corroborar que sea verídica y completa, ajustándose a los lineamientos ya establecidos para la evaluación.

Una vez culminada su revisión consigna su firma electrónica en el sistema y se devuelve a la parte comercial para que los asesores de ventas hagan lo propio en el sistema, obteniendo la hoja de aprobación indicando condiciones del crédito, plazos de pago aprobado, etc.

### **Tabla 20**

#### *Elementos estructurales Proceso 5*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Factores de contingencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Retrasos en la revisión debido a la cantidad de operaciones pendientes.</li><li>- Cambios en los criterios de aprobación o en las políticas crediticias.</li><li>- Problemas técnicos o de disponibilidad que afectan la firma electrónica.</li><li>- Diferencias de opinión que pueden prolongar la toma de decisiones.</li></ul>
<b>Parámetros de diseño</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Procedimientos claros para la revisión de propuestas de crédito.</li><li>- Duración esperada para la revisión y aprobación de créditos.</li></ul>

---

**Mecanismos de coordinación y control**

- Normas y criterios que deben seguirse para evaluar la viabilidad del crédito.
  - Procedimientos para la evaluación y firma del analista.
  - Estructura y contenido de la aprobación final del crédito.
  - Monitoreo del progreso del expediente a través de las diferentes etapas del proceso.
  - Clarificación de criterios y expectativas para la revisión de propuestas.
  - Optimización de la cantidad de operaciones para evitar cuellos de botella.
  - Uso de herramientas tecnológicas para agilizar la revisión y firma electrónica.
  - Evaluación continua del proceso para identificar áreas de mejora y ajustar procedimientos según sea necesario.
- 

*Nota:* Elaboración propia.

**Proceso “Línea de crédito aprobada”:**

Actualmente los créditos aprobados, son informados al área comercial, como se menciona en el párrafo anterior, pero a su vez es enviado a la gerencia de finanzas, donde se realiza la formalización y verificación del cumplimiento de las condiciones del crédito según lo indicado en las políticas establecidas. Para ello revisan el expediente en el denominado subproceso de Checklist, que no es más que una actividad innecesaria y de retrabajo que no agrega valor a todo el proceso de otorgamiento de crédito, puesto que el expediente ya fue revisado en primera instancia, considerado como una operación de reproceso y que no agrega valor.

Con el rediseño propuesto se busca agilizar la respuesta a las solicitudes recibidas, siendo este último paso considerado, un control de la capacidad máxima de aprobar la línea de crédito.

El modelo de ponderación implica varios pasos, pero sin duda el primero es establecer adecuadamente un modelo que de a cada uno de los elementos a evaluar un peso específico y un puntaje sobre base cien. Luis P (pag.2, 2022). Podemos trabajar

para ello sobre las 5C del crédito (Carácter, Capacidad, Condiciones, Capital y Colateral) que son los cinco factores a evaluar para otorgar un crédito. Tendremos que definir como llegamos a alcanzar la máxima calificación en cada rubro, para ello vamos a definir los sub elementos, estos sean a su vez verificables y evaluables como parte del proceso de investigación de crédito.

### **Proceso “Venta al crédito”:**

Este paso implica la creación de contratos (Facturas) que reflejen las condiciones acordadas: monto del crédito y los plazos de pago. En este punto, la empresa cuenta con un sistema automatizado que facilita el registro y la gestión de estas transacciones, asegurando que toda la información esté disponible en tiempo real para su posterior seguimiento<sup>3</sup>. La implementación de tecnologías avanzadas optimiza este proceso, reduciendo errores y mejorando la eficiencia.

En adición a ello se plantea un seguimiento sistemático y proactivo, permitiendo identificar rápidamente cualquier incumplimiento o retraso en los pagos. La empresa necesita entonces contar con políticas claras para la gestión de cuentas morosas, incluyendo planes de refinanciamiento o acciones legales si es necesario. Además, se garantiza el mantener una comunicación constante con el cliente para asegurar la satisfacción y fidelización, lo que, a su vez, contribuye a reducir el riesgo crediticio y fortalecer las relaciones comerciales a largo plazo.

**Tabla 21**  
*Elementos estructurales Proceso 7*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
-----------------	--------------------

<sup>3</sup> Oracle E-Business Suite

<b>Factores de contingencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de errores en el registro de condiciones del crédito (monto y plazos) que pueden afectar la validez del contrato.</li> <li>- Riesgo de retrasos o falta de pago por parte del cliente que puede impactar la gestión financiera.</li> <li>- Problemas técnicos que pueden interrumpir el registro y la gestión de transacciones.</li> <li>- Falta de actualización en las políticas de gestión de cuentas morosas y refinanciamiento puede generar conflictos.</li> </ul>
<b>Parámetros de diseño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas y tecnologías utilizadas para registrar y gestionar transacciones en tiempo real.</li> <li>- Directrices para el manejo de pagos atrasados, incluyendo refinanciamiento y acciones legales.</li> <li>- Métodos para monitorear el cumplimiento de pagos y detectar retrasos o incumplimientos.</li> </ul>
<b>Mecanismos de coordinación y control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación entre el sistema automatizado y los equipos responsables para asegurar la disponibilidad y precisión de la información.</li> <li>- Estrategias para mantener contacto continuo con los clientes, garantizando su satisfacción y cumplimiento de pagos.</li> <li>- Procedimientos para revisar y ajustar las políticas de gestión de cuentas morosas y refinanciamiento según sea necesario.</li> <li>- Implementación de medidas para identificar y resolver problemas de pagos antes de que se conviertan en mayores inconvenientes.</li> </ul> <p>Validación de comprobante de pago, ante el ente fiscalizador (Sunat)</p>

*Nota:* Elaboración propia.

### **Proceso “Canje de factura por letra”:**

Este proceso comienza con la emisión de una factura tras la venta del producto a crédito. La factura representa la deuda que el cliente tiene con la empresa y establece los términos de pago acordados. Se proponen mecanismos para asegurar que las facturas se emitan de manera precisa y oportuna, con toda la información correspondiente, como el monto adeudado, las condiciones de pago y las fechas de vencimiento.

El siguiente paso en el proceso es el canje de la factura por una letra de cambio, la cual se realiza para formalizar y garantizar el compromiso de pago del cliente. Este documento utiliza la empresa para gestionar su liquidez, ya que es posible negociar o descontar este título valor en entidades financieras antes de su vencimiento.

Finalmente se realiza la gestión de cobranza a la cartera de clientes que adoptaron la modalidad de pago mediante letra, para que realicen el pago oportuno del título valor, ya sea que este negociado en banco o en poder de la empresa proveedora. Esto incluye el envío de recordatorios al cliente, la renegociación de términos si es necesario, o la ejecución de acciones legales en caso de impago.

**Tabla 22**  
*Elementos estructurales Proceso 8*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Factores de contingencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de errores en la emisión de la factura que pueden afectar el monto adeudado, las condiciones de pago, o las fechas de vencimiento.</li> <li>-Firmante indispuesto por temas de salud o viaje al exterior</li> <li>- Posibles dificultades en la negociación o descuento de la letra de cambio, en las entidades financieras por tasas de interés aplicadas.</li> <li>- Posibilidad de demoras en la gestión del cobro y en la implementación de acciones correctivas.</li> </ul>
<b>Parámetros de diseño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar que todas las facturas incluyan correctamente el monto adeudado, condiciones de pago, y fechas de vencimiento.</li> <li>- Formalización del compromiso de pago mediante una letra de cambio que sea negociable o descontable.</li> <li>- Procedimientos para monitorear la letra de cambio hasta su vencimiento y gestionar el cobro.</li> <li>- Directrices para el envío de recordatorios, renegociación de términos, y ejecución de acciones legales si es necesario.</li> </ul>
<b>Mecanismos de coordinación y control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimientos para revisar y asegurar la precisión de las facturas antes de su emisión.</li> <li>- Estrategias para mantener contacto continuo con el cliente sobre el estado de la factura y la letra de cambio.</li> <li>- Coordinación entre el equipo de ventas y el área</li> </ul>

---

financiera para el canje, seguimiento, y cobro de las letras.  
- Implementación de procesos para abordar problemas de pago, incluyendo recordatorios, renegociación y acciones legales.

---

*Nota:* Elaboración propia.

### **Proceso “Cobranza”:**

Es posterior al uso de la línea de crédito y no forma parte del proceso de otorgamiento de créditos, es más un proceso donde se ejecuta la gestión de recuperabilidad de los créditos otorgados, cuyos resultados están ligados directamente al cumplimiento del cliente en relación a los plazos otorgados. Este proceso no forma parte de la investigación puesto que sus resultados están medidos en base a la efectividad de cobranza por parte de las áreas involucradas, comercial y el área de recuperaciones. Solo para mencionar que la parte comercial es apoyo importante en la gestión de cobranza a realizar, dado que es el primer canal de comunicación con el cliente y que una buena relación entre el cliente y asesor comercial, optimiza los resultados en la recuperación de los créditos asignados

#### a. Clientes en Refinanciamiento

En esta fase se identifican a los clientes en refinanciamiento, quienes han solicitado una reestructuración de sus deudas debido a dificultades financieras. Frente a ello se plantean políticas específicas acordes a la situación que la empresa debe afrontar, garantizando que estas medidas adoptadas minimicen el riesgo para la empresa y contribuyan a que el cliente cumpla con los nuevos plazos de pago y montos aprobados, incluyendo la exigencia de garantías adicionales.

#### b. Análisis tributario de incobrables.

Esta fase permite a la empresa tomar decisiones informadas sobre la provisión de deudas y la optimización de su carga tributaria, lo que incluye la integración de herramientas tecnológicas que permitan un seguimiento eficiente y en tiempo real, así como en la capacitación del personal encargado para manejar cualquier eventualidad con profesionalismo y eficacia. Este enfoque no solo garantiza una mejor gestión del crédito, sino que también optimiza la posición fiscal de la empresa frente a posibles pérdidas por impagos.

**Tabla 23**  
*Elementos estructurales Proceso 9*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Factores de contingencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo de que los clientes no cumplan con las nuevas condiciones acordadas, lo cual puede incrementar el riesgo de crédito.</li> <li>- Posible insuficiencia de garantías adicionales que podrían no cubrir el monto de la deuda en caso de impago.</li> <li>- Dificultades en la adecuada provisión de deudas y la optimización de la carga tributaria debido a una integración deficiente de herramientas tecnológicas o falta de capacitación.</li> </ul>
<b>Parámetros de diseño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de condiciones específicas para el canje por letra de cambio, incluyendo garantías adicionales para minimizar riesgos.</li> <li>- Integración de herramientas tecnológicas para seguimiento eficiente y en tiempo real de deudas incobrables y provisión de deudas.</li> <li>- Programa de formación para el personal encargado de gestionar la provisión de deudas y la carga tributaria.</li> </ul>
<b>Mecanismos de coordinación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar que las políticas de refinanciamiento y garantías adicionales se implementen correctamente y que la cobranza en los primeros 15 días de atraso esté bien gestionada.</li> <li>- Coordinación entre áreas para la implementación y uso efectivo de tecnologías que permitan el seguimiento de deudas y optimización fiscal.</li> <li>- Establecimiento de programas de capacitación continua para el personal encargado de la gestión de créditos y el análisis tributario.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

#### **4.2.1.3. Procesos de soporte**

Los procesos N° 10, 11, 12 y 13 están referidos a los procesos de soporte Administrativo (10), de Marketing (11), de Recursos Humanos (12) y de Tecnología (13), estos procesos son unidades independientes que proporcionan soporte y apoyo a todas las unidades de negocio de Remart. Cada área tiene planes de trabajo distribuidos en especialistas de cada negocio que se encuentran alineados a los objetivos estratégicos de la empresa, puesto que el cumplimiento de los requerimientos solicitados si dan en forma eficiente, en cada área de soporte se tiene personal especializado en los temas correspondientes a créditos.

Es muy importante el software esté bien implementado, hablo de Oracle E-Business Suite es la suite de programas empresariales combinadas más variada que posibilita a la Dirección adoptar resoluciones más acertadas, disminuir gastos e potenciar el rendimiento. Tiene el apartado de Gestión Financiera, en las que la alternativa Financial Analytics dispone de la funcionalidad Receivables Analytics.

Esta supervisa los procedimientos de cobro para entender cómo los usuarios adquieren y efectúan los pagos, facilitando a los administradores la identificación de créditos impagados y diversos deberes por recibir impactadas por atascos. Adicionalmente, gestiona indicadores e informes que comprenden historiales de abono de los consumidores, señales de la recaudación y una mala relación respecto a la solvencia y los beneficios.

Así, facilita la gestión eficiente de los medios de bienes para gestionar el fondo operativo, los ingresos y sus peligros vinculados. Sin embargo, a pesar que Remart usa

este software, no es aplicado en toda su capacidad por dos razones importantes, su no correcta implementación y el proceso no definido de la organización.

Un componente de cumplimiento y administración de riesgos emplea la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático para optimizar los monitoreos. Dicho hecho posibilita a los agentes económicos prevenir desembolsos de dinero, llevar a cabo inspecciones y resguardarse de peligros inminentes, allí dicho mientras se reduce jornadas de labor propia.

Con las capacidades de administración de peligros, puedes asegurar el cumplimiento a través de la digitalización de procedimientos como la creación de reportes de división de tareas (SoD, por sus términos en inglés) y la cesión de entradas a clientes y su supervisión. La simplificación igualmente agiliza operaciones de supervisión, permitiéndote detectar con rapidez engaños, fallos e incumplimientos de normativas.

El análisis del mapeo de procesos ha puesto en evidencia las debilidades y el prolongado tiempo de duración en los procesos de evaluación, aprobación y formalización, lo que produce demoras en su atención, genera cuellos de botella y lleva a realizar operaciones que no agregan valor. Esto se refleja en la baja productividad que actualmente presenta la empresa. Además, se distrae a los vendedores de su enfoque principal en actividades netamente de venta, obligándolos a realizar funciones operativas que podrían ser delegadas a un tercero o a una empresa especializada, sin añadir mayor riesgo a las operaciones de crédito.

**Tabla 24**

*Elementos estructurales procesos 10, 11, 12 y 13*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Factores de contingencia</b>	- Riesgo asociado con la incorrecta implementación de Oracle E-Business Suite, lo que limita su funcionalidad completa y afecta la

---

<b>Parámetros de diseño</b>	<p>eficiencia del proceso de cobranza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de definición clara de los procesos dentro de la organización que puede generar confusión y errores en el uso del software.</li> <li>- La existencia de cuellos de botella en los procesos de evaluación, aprobación y formalización puede agravar la baja productividad y la distracción de los vendedores.</li> <li>- Establecimiento de planes de trabajo claros para las áreas de soporte que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.</li> <li>- Implementación completa y correcta del módulo Financial Management de Oracle E-Business Suite, específicamente Receivables Analytics, para optimizar la administración de flujos de efectivo y la gestión de cobranza.</li> <li>-: Desarrollo y definición clara de los procesos de evaluación, aprobación y formalización para evitar demoras y cuellos de botella.</li> </ul>
<b>Mecanismos de coordinación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación entre los departamentos de Administrativo, Marketing, Recursos Humanos y Tecnología para asegurar que el soporte a las unidades de negocio se alinee con los objetivos estratégicos y que se implemente el software de manera eficiente.</li> <li>- Formación continua del personal especializado en créditos para el uso óptimo del software y en la gestión eficiente de los procesos.</li> <li>- Establecimiento de mecanismos de revisión periódica de los procesos de evaluación, aprobación y formalización para identificar y corregir cuellos de botella y operaciones que no agregan valor.</li> </ul>

---

*Nota:* Elaboración propia.

#### **4.2.2. Propuesta de Implementación de Política de Crédito y Cobranza**

Deberán ser formuladas e implantadas oficialmente por el más alto nivel gerencial (Brachfield, 2012). En Remart según su organigrama, debe ser formulada por la Gerencia de Finanzas y con apoyo activo del gerente de crédito y su personal en la determinación de las políticas, debiendo también intervenir y ser consultados los jefes de otras áreas afectadas (Ventas, finanzas, logística, etc). Las políticas de crédito y cobranzas serán

llevadas a la práctica con mayor efectividad cuando todos aquellos que se ven directamente afectados participen en su determinación.

Estas políticas deben estar por escrito, para disminuir la posibilidad de variaciones y cualquier cambio será consiente e intencional.

**a) La política de crédito debe otorgarse cuando:**

- La posición de Efectivo Equivalente a efectivo de Remart sea baja y tenga un pasivo que venza a corto plazo de 30, 60 o 90 días.
- El inventario sea anormalmente alto.
- El precio de la mercadería adquirida descienda.
- Se trate de crear un mercado para nuevos productos.
- El margen de utilidad de cada artículo sea lo suficientemente alto.
- Exista demanda y popularidad del producto por un tiempo determinado.
- Los productos resulten anticuados u obsoletos por la tecnología.
- La competencia haga necesaria una política de crédito más liberal para obtener más clientes.

**b) Política de crédito Restrictiva.**

- Cuando la situación financiera de Remart esté sobre extendida que le imposibilite asumir un riesgo promedio de crédito normal, y tenga que vender sólo a los clientes más sólidos del mercado.
- El inventario esté a un nivel bajo por escasez.
- Al vender el producto con un pequeño margen del 10% de utilidad.
- Cuando las condiciones económicas sean favorables

**c) Las políticas deberán girar en los puntos detallados.**

- Tiempo: Esta política indica el tiempo máximo concedido a los clientes de 30 días.
- Plazo: Los plazos deben ser máximo y mínimo, dependiendo de factores como (Recursos financieros y costo de capital). Al no cumplir con lo existente se debe cuantificar del interés moratorio.
- Límites de Crédito: siempre se otorgará Líneas de Crédito, que será asignado como mínimo la línea tiene que ser mayor a S/5,000.00 y máximo el promedio de compras hechos con nosotros en el último año, dicho promedio se obtiene eliminando los picos estacionales (el más alto y el más bajo) y sacando el promedio regular anual, semestral, trimestral y el promedio de dichos promedios, a esto se le agrega el porcentaje de incremento de precio previsto y con esto elementos se determina el LCR(límite de crédito normal). Una vez determinado lo anterior, se procederá a la investigación del cliente, una vez reunida la información esta se analizará por medio de la ponderación antes elaborada, de esta forma, el cliente obtendrá un puntaje y este se aplicará al LCR por medio de la siguiente formula Luis.E(2023)

$$(RP/100)*LCR=L.C.A.$$

RP= Resultado de la Ponderación

LCR= Límite de Crpedito a Revisión

LCA= Limite de Crédito Autorizado

**d) Descuentos:**

- Por pronto pago; para establecer como política de descuento, se debe fijar un porcentaje que resulte atractivo a los clientes como un incentivo de compra. Es un beneficio proporcionado al usuario por la posibilidad de utilizar su efectivo en el plazo establecido. Por lo tanto, si la situación no es factible, incluso por razones externas al comprador, aunque no atribuibles a Remart, no se tiene que conceder la rebaja.
- Por Volumen; en concordancia con los objetivos de Remart, el incrementar las ventas para obtener mejores utilidades, se planifica en una política el descuento por volumen, ya sea para mejorar la rotación del inventario u posicionar un nuevo producto en el mercado.

### 4.3. Resultados finales

Tras la formulación de la propuesta, se delimitaron en qué medida se cumplieron los objetivos de investigación:

#### 4.3.1. Objetivo general

**Evaluar el impacto del rediseño del proceso de otorgamiento de créditos y cobranza en el desempeño financiero de la empresa de estudio**

**Tabla 25**

*Balance de situación financiera de la empresa (aplicando el rediseño)*

	<b>DESPUES REDISEÑO 2022</b>	<b>REDISEÑO</b>	<b>ANTES REDISEÑO</b>	
			<b>2022</b>	<b>2021</b>
(Expresado en Miles de Soles)				
<b>ACTIVOS</b>				
Efectivo y Equivalente Efectivo	11,224		11,224	6,530
Cuentas por Cobrar Comerciales	13,287	-1,294	14,581	16,203
Cuentas por Cobrar- Relacionada	3,259		3,259	4,008
Cuentas Por Cobrar diversas	9,874		9,874	8,912
Mercaderías	102,103	384	101,719	90,535

Total Activo Corriente	139,747	-910	140,657	126,188
Total No Corriente	290,718		290,718	238,596
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>430,465</b>	<b>-910</b>	<b>431,375</b>	<b>364,784</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
Obligaciones Financieras	89,601		89,601	72,588
Cuentas por Pagar Comerciales	34,610		34,610	27,532
Cuentas por Pagar - Relacionadas	40,316		40,316	30,594
Cuentas por Pagar Diversas	2,973	-197	3,170	3,649
Total Pasivo Corriente	167,500	-197	167,697	134,363
Total Pasivo No Corriente	59,896		59,896	69,600
Total Pasivo	227,396	-197	227,593	203,963
Patrimonio	203,069	-713	203,782	160,819
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>430,465</b>	<b>-910</b>	<b>431,375</b>	<b>364,782</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Tras el rediseño, el balance mostró un cambio notable en el desglose de los activos y pasivos de la empresa. La disminución de 1.294 miles de soles en las cuentas por cobrar comerciales hizo que el activo total cayera en 910 miles de soles, lo que indicaba la necesidad de revisar la política crediticia o adoptar una postura más cautelosa a la hora de conceder créditos a los clientes. Esta disminución era señal de un plan para reducir la exposición al riesgo crediticio y aumentar la tesorería de la empresa, esencial para preservar la solvencia y la capacidad operativa. Gracias a una mejor gestión del capital circulante, la empresa pudo satisfacer mejor sus compromisos a corto plazo, como lo demuestra el crecimiento del activo circulante.

En cuanto al pasivo, la reducción de 197 mil soles en diversas cuentas por pagar implicó un manejo más cauteloso de las deudas de corto plazo, fomentado por un intento de mantener buenas relaciones con los proveedores y evitar mayores gastos por intereses o multas. La estructura financiera de la empresa se mantuvo bien a pesar de la disminución de los pasivos, lo que indica que se tomaron decisiones inteligentes para

minimizar la tensión financiera. Esta estrategia mejoró la posición de la empresa en las próximas conversaciones de financiación y reforzó su posición ante sus acreedores.

**Tabla 26**

*Estado de resultados de la empresa (aplicando el rediseño)*

<b>(expresado en miles de soles)</b>	<b>2022</b>	<b>REDISEÑO</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Ventas Netas	313,477	1,097	314,574	305,139
(-) Costo de Ventas	-254,922	-384	-255,306	-254,388
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>58,555</b>	<b>713</b>	<b>59,268</b>	<b>50,751</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>				
(-) Gastos de Ventas	-26,875		-26,875	-24,718
(-) Gasto de Administración	-11,518		-11,518	-10,594
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>20,163</b>	<b>713</b>	<b>20,876</b>	<b>15,439</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>-</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
Ingresos Financieros	261		261	303
Gastos Financieros	-6,547		-6,547	-6,138
Diferencia de Cambio	1,441		1,441	1,676
Ingresos Extraordinario				
<b>RESULTADO ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>	<b>15,318</b>	<b>713</b>	<b>16,031</b>	<b>11,280</b>
Depreciación	7,627.00		7,627.00	5,350.35
<b>EBITDA del Ejercicio</b>	<b>27,789.68</b>	<b>712.88</b>	<b>28,502.57</b>	<b>20,789.35</b>
Impuesto	-5,361.19		-5,610.70	-3,948.00
<b>Utilidad Neta</b>	<b>9,956.49</b>	<b>712.88</b>	<b>10,419.87</b>	<b>7,332.00</b>

*Nota:* Elaboración propia.

El análisis de las ventas netas reveló un aumento de 1,097 miles de soles, alcanzando un total de 314,574 miles de soles en 2022. La mayor aceptación del producto o servicio en el mercado queda demostrada por este aumento de las ventas, que fue una buena señal del éxito de las tácticas comerciales posteriores al rediseño. Aunque el costo de ventas también se incrementó, el hecho de que su aumento fuera en menor proporción que el de las ventas resultó en un aumento del resultado bruto de 713 miles de soles. Este mayor margen bruto indica que la empresa pudo reducir los costes

de fabricación o comprar materiales a precios más asequibles, lo que aumentó su rentabilidad operativa.

Además, el resultado de operación que ascendió a 20,876 miles de soles reflejó una mejora significativa en comparación con 2021, lo que indica una gestión eficiente de los gastos operativos y un enfoque en la maximización de las utilidades. Los beneficios antes de intereses e impuestos aumentaron a pesar de los gastos financieros, que suelen tener un efecto negativo en la rentabilidad debido a la mejora de las operaciones. Esto indica que las decisiones estratégicas tomadas mejoraron la estructura de costes además de aumentar los ingresos. Finalmente, la utilidad neta, que alcanzó los 10,419.87 miles de soles, mejorando respecto a los 7,332 miles de soles de 2021, evidencia la capacidad de la empresa para no solo recuperar su inversión, sino también para generar un retorno significativo, lo que posiciona a la organización para futuras oportunidades de crecimiento y expansión.

Al aplicar el rediseño, no se permite el incremento de pérdida, para los años siguientes, con una reducción del 37% (representa expresado en miles S/1,294 soles) del total de incobrables que se generaría, por la evaluación correcta de la línea de créditos, tal y como se muestra a continuación:

**Tabla 27**

*Estado de resultados de la empresa (aplicando el rediseño)*

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Créditos</b>	<b>Nuevas provisiones de Cobranza Dudosa</b>	<b>Antigua Cobranza Dudosa</b>	<b>Total General</b>
No vencidos				0
Vencidos hasta 30 días	150271.75	150,271.75		150,271.75
Vencidos de 31 a 60 días	72144	72,144.00		72,144.00

Vencidos entre 61 y 120 días	4250	4,250.00		4,250.00
Vencidos más de 120 días	1067493	1,067,493.00		1,067,493.00
Cientes Deteriorados	1,627,559		1,627,558.88	1,627,558.88
<b>Total general</b>	<b>2,921,718</b>	<b>1,294,159</b>	<b>1,627,558.88</b>	<b>2,921,718</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Aplicando el rediseño, solo mejorará las acciones en adelante, mas no para las operaciones que tienen las afectaciones como es los Clientes Deteriorados.

### 4.3.2. Objetivos específicos

#### 4.3.2.1. Primer objetivo específico

**Analizar la efectividad de los procesos actuales de otorgamiento de créditos y cobranzas, evaluando su capacidad para satisfacer las exigencias de incremento de rentabilidad y reducción de riesgos financieros.**

A través de una correcta evaluación de la línea de créditos, se logró reducir en un 37% el monto de incobrables, representado en una disminución de S/1,294 miles de soles en provisiones por cobranza dudosa. Este ajuste permitió mantener un control más efectivo sobre los créditos vencidos y mejorar la calidad de los activos corrientes, lo que contribuyó a un ligero aumento en la rentabilidad, como reflejan las ventas netas que crecieron en S/1,097 miles de soles en 2022. Asimismo, la empresa consiguió reducir el impacto de las cuentas por cobrar deterioradas, lo que optimiza su liquidez y disminuye el riesgo financiero:

**Tabla 28**

*Efectividad contable de los procesos actuales aplicando el rediseño (miles de soles)*

Concepto	2022 (Rediseño)	Variación Rediseño	2022 Original	2021
Ventas Netas	314,574	+1,097	313,477	305,139
Costo de Ventas	-255,306	-384	-254,922	-254,388

Resultado Bruto	59,268	+713	58,555	50,751
Gastos de Operación	-38,393	0	-38,393	-35,312
Resultado de Operación	20,876	+713	20,163	15,439
Ingresos Financieros	261	0	261	303
Gastos Financieros	-6,547	0	-6,547	-6,138
Resultado Antes de Impuestos	16,031	+713	15,318	11,280
Depreciación	7,627	0	7,627	5,350
EBITDA	28,503	+713	27,790	20,789
Impuesto	-5,611	-249	-5,361	-3,948
Utilidad Neta	10,420	+713	9,956	7,332
Provisiones de Cobranzas Dudosas	1,294	-37%	-	-

*Nota:* Elaboración propia.

Además, las ventas netas en 2022 alcanzaron los 314,574 miles de soles, mostrando un incremento de 1,097 miles de soles respecto al periodo anterior. A pesar de su pequeño aumento, esto demuestra que la aceptabilidad del mercado tiende en la dirección correcta. Además, el costo de ventas, que se incrementó en menor proporción, permitió un resultado bruto de 59,268 miles de soles, un incremento de 713 miles de soles en comparación con el año anterior. Esta mejora pone de manifiesto un control más eficaz de los costes, atribuible a la aplicación de las mejores prácticas en la fabricación o la cadena de suministro. La estabilidad de los gastos corrientes indica que se han contenido los costes de explotación, un aspecto crucial de la sostenibilidad financiera.

El resultado de operación, que ascendió a 20,876 miles de soles, y el EBITDA, que llegó a 28,503 miles de soles, son reflejos directos de la mejora en la rentabilidad operativa, destacando la efectividad de las estrategias de rediseño. A pesar de un ligero aumento en la depreciación, que pasó a 7,627 miles de soles, y un aumento en la provisión para cobranzas dudosas, que llegó a 1,294 miles de soles, la utilidad neta se incrementó a 10,420 miles de soles, superando los 9,956 miles de soles del año anterior. Este resultado demuestra que la empresa ha sido capaz de aumentar su rentabilidad

global a pesar de las dificultades de cobro. La reducción del impuesto a 5,611 miles de soles y el crecimiento en el resultado antes de impuestos, que llegó a 16,031 miles de soles, son indicadores de la capacidad de la empresa para gestionar efectivamente su carga fiscal en un entorno cambiante. Estos resultados muestran un sólido rendimiento financiero global, así como una vía de consolidación y crecimiento a largo plazo.

#### 4.3.2.2. Segundo objetivo específico

**Determinar el impacto del rediseño del proceso de otorgamiento de créditos y cobranzas en el apalancamiento y en las principales ratios financieros de la empresa, como la liquidez, solvencia y rentabilidad, para identificar mejoras en la estabilidad y eficiencia financiera de la empresa.**

**Tabla 29**  
*Análisis de liquidez*

	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>Razón corriente</b>				
<u>Activos corrientes</u>	0.83	0.94	0.92	0.96
Pasivos corrientes				
<b>Razón ácida</b>				
<u>Caja y bancos + Valores Neg. + Clientes</u>	0.15	0.17	0.18	0.16
Pasivos corrientes		0.16	0.07	
<b>Días de Cobro</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<u>Promedio de clientes X 365</u>	17	22	23	21
Ventas				
<b>Días de Inventario</b>				
<u>Promedio de Inventarios X 365</u>	138	120	111	115
Costos de ventas				
<b>Razón de conversión</b>				
<u>Días de cobro</u>	155	142	134	136
+Días de Inventario				

*Nota:* Elaboración propia.

El análisis de las ratios de liquidez muestra una disminución en la razón corriente, que pasó de 0.94 en 2021 a 0.83 en 2022, lo que indica una menor capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos a corto plazo con sus activos corrientes. Esta reducción

podría ser consecuencia del rediseño del proceso de otorgamiento de créditos y cobranzas, ya que un manejo más eficiente de las cuentas por cobrar puede haber resultado en una disminución de los activos corrientes. Sin embargo, la razón ácida, que mide la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo sin depender de los inventarios, también disminuyó ligeramente de 0.17 a 0.15, lo que refleja que la empresa aún enfrenta desafíos en términos de liquidez inmediata.

En cuanto a la rotación de los días de cobro, se observa una mejora significativa, con una reducción de 22 días en 2021 a 17 días en 2022, lo que indica que la empresa ha optimizado su proceso de cobranza, probablemente a través de estrategias más eficientes de gestión de crédito y cobranzas. Esto es una señal positiva del impacto del rediseño, ya que permite a la empresa recuperar sus cuentas por cobrar en menos tiempo, lo que mejora su ciclo de conversión de efectivo. No obstante, el aumento en los días de inventario de 120 días en 2021 a 138 días en 2022 sugiere que la empresa podría estar enfrentando dificultades para rotar su inventario con la misma rapidez, lo que podría afectar su eficiencia operativa.

En términos generales, el objetivo del rediseño parece haber sido parcialmente alcanzado, con mejoras notables en la eficiencia de cobranza y una mayor agilidad en la recuperación de capital. No obstante, la empresa aún puede mejorar en materia de control de existencias y liquidez, como demuestran los descensos de la ratio corriente y la ratio ácida. Para aprovechar las ventajas del rediseño y aumentar su capacidad de satisfacer responsabilidades a corto plazo, la empresa debería plantearse aplicar tácticas adicionales encaminadas a optimizar la rotación de inventarios.

## CONCLUSIONES

El rediseño del proceso de otorgamiento de créditos y cobranzas tuvo un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa. Aunque los activos totales disminuyeron en S/910 miles de soles y el patrimonio neto se redujo en S/713 miles de soles, la empresa logró incrementar sus ventas netas en S/1,097 miles de soles, alcanzando S/314,574 miles en 2022. El resultado bruto mejoró en S/713 miles, y la utilidad neta aumentó a S/10,419.87 miles de soles, frente a los S/7,332 miles de 2021, lo que refleja una mejora en la rentabilidad global gracias a la optimización del proceso crediticio.

La optimización de los procesos de otorgamiento de créditos y cobranzas permitió una significativa reducción del 37% en los incobrables, lo que equivale a S/1,294 miles de soles. Este control más eficiente de las cuentas por cobrar vencidas y deterioradas contribuyó al crecimiento de las ventas netas en S/1,097 miles de soles y al incremento del resultado operativo en S/713 miles, alcanzando S/20,876 miles de soles. La disminución del riesgo financiero y la mejora en la calidad de los activos corrientes evidencian que los procesos revisados lograron satisfacer las exigencias de incremento de rentabilidad.

El rediseño del proceso de créditos y cobranzas impactó positivamente en la eficiencia financiera de la empresa. Aunque la razón corriente disminuyó de 0.94 en 2021 a 0.83 en 2022 y la razón ácida se redujo ligeramente a 0.15, la mejora en la gestión de cuentas por cobrar se refleja en una notable reducción en los días de cobro, que pasaron de 142 días en 2021 a solo 17 días en 2022. Estos indicadores muestran un proceso más eficiente y alineado con las metas de estabilidad y rentabilidad, mejorando la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

## RECOMENDACIONES

Dado el impacto positivo del rediseño en la rentabilidad, se recomienda continuar fortaleciendo la evaluación y control de créditos para mantener y potencialmente mejorar el incremento en las ventas netas y la utilidad neta. Se debe implementar un sistema de monitoreo continuo para evaluar la eficacia de las políticas de crédito y cobranza, y realizar ajustes según sea necesario para mitigar el riesgo de impago y maximizar la rentabilidad. Adicionalmente, explorar oportunidades para diversificar las fuentes de ingresos y optimizar el manejo de costos podría contribuir a mejorar aún más la rentabilidad y la solidez financiera general de la empresa.

Para consolidar los logros obtenidos en la reducción de incobrables y la mejora de los procesos de cobranza, se recomienda reforzar la capacitación del personal en gestión de créditos y cobranzas, así como en el uso de herramientas tecnológicas para el seguimiento de las cuentas por cobrar. Además, establecer un sistema de alertas tempranas para identificar y gestionar cuentas en riesgo puede ayudar a evitar el deterioro de las cuentas por cobrar y mejorar aún más la rentabilidad. También se debe realizar un análisis periódico de la efectividad de las políticas crediticias y ajustar las estrategias basadas en el desempeño y las condiciones del mercado.

Aunque se ha logrado una mejora en la gestión de cuentas por cobrar y en la reducción de días de cobro, es crucial abordar la disminución en la razón corriente y la razón ácida para asegurar una adecuada liquidez y solvencia. Se recomienda realizar un análisis detallado de la estructura de capital y ajustar las políticas de financiamiento y gestión de inventarios para mejorar estos ratios. Además, se debe considerar la implementación de políticas de optimización de inventarios y revisar la política de crédito

para asegurar que la empresa mantenga una balanceada relación entre liquidez y rentabilidad, garantizando así una estabilidad financiera a largo plazo.



## REFERENCIAS

- Ahmed, A. (2023). *Debt Collection Strategy, Industry Rivalry and Customer Satisfaction in Financial Institutions in Somalia*. Doctorate Theses, Kenya Methodist University.
- Altavilla, C., Barbiero, F., Boucinha, M., & Burlon, L. (2023). The Great Lockdown: Pandemic response policies and bank lending conditions. *European Economic Review*, 156(7), 15–30.
- Arora, S., Bindra, S., Singh, S., & Kumar, V. (2021). Prediction of credit card defaults through data analysis and machine learning techniques. *Materials Today: Proceedings*, 51(40), 110–117. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.04.588>
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. (2012). Access-Based Consumption : The Case of. *Journal of Consumer Policy*, 39(12), 881–898.
- Barriocanal, M. (2012). Cómo tomar decisiones eficaces de cobro sin perder clientes. *Estrategia Financiera*.
- Bermúdez, I., Manotas, D., & Olaya, J. (2020). Modelo para la estimación del deterioro por riesgo de crédito. *Suma de Negocios*, 11(25), 149–157. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.v11.n25.a6>
- Bezemer, D., Ryan, J., van Lerven, F., & Zhang, L. (2023). Credit policy and the 'debt shift' in advanced economies. *Socio-Economic Review*, 21(1), 437–478. <https://doi.org/10.1093/ser/mwab041>
- Bhatore, S., Mohan, L., & Reddy, R. (2020). Machine learning techniques for credit risk evaluation: a systematic literature review. *Journal of Banking and Financial Technology*, 4, 111–138.
- Brachfield, P. J. (2012). *Análisis del moroso profesional: Tratado práctico de*

*morosología*. PROFIT.

- Camacho, I. (2015). *Técnicas de negociación con clientes morosos*. Tesis de Maestría, Universidad Pontificia de Comillas.
- Campos, N. (2024). *Estrategias de cobranza para reducir los niveles de morosidad de la empresa Representaciones y Distribuciones del Norte SAC. Jaen 2022*. Tesis de Titulación, Universidad Señor de Sipán.
- Cantalapiedra, A. (2012). Herramientas externas de gestión de la morosidad. *Estrategia Financiera*, 27, 30–33.
- Carranza, L., Gonzales, E., Luque, V., & Miyashiro, S. (2021). *Plan Estratégico De La Gestión Del Talento Para Contribuir a La Competitividad*. Trabajo de Investigación, Universidad del Pacífico.
- Cavaliere, L., Keswani, S., Kumar, S., Mathew, S., Das, S., Hasan, M., Rajest, S., & Regin, R. (2021). The impact of portfolio diversification on risk management practices. *Nveo-Natural Volatiles & Essential Oils Journal| NVEO*, 8(5), 8447–8469.
- Cernisevs, O., Popova, Y., & Cernisevs, D. (2023). Business KPIs Based on Compliance Risk Estimation. *Journal of Tourism and Services*, 14(27), 222–248. <https://doi.org/10.29036/jots.v14i27.636>
- Charles, V., Gherman, T., & Paliza, J. (2022). The Gini Index: A Modern Measure of Inequality. In *Modern Indices for International Economic Diplomacy* (pp. 55–84). Springer Link.
- Chen, Y., & Reay, T. (2021). Responding to imposed job redesign: The evolving dynamics of work and identity in restructuring professional identity. *Human Relations*, 74(10), 1541–1571. <https://doi.org/10.1177/0018726720906437>

- Cruz, B., Díaz, J., & Carbajal, C. (2022). Modelo de Gestión para la Recuperación de la Cartera de Clientes Vencida de una Empresa. *Fipcaec*, 7(31), 606–626.  
<http://fipcaec.com/ojs/index.php/es>
- Dastile, X., Celik, T., & Potsane, M. (2020). Statistical and machine learning models in credit scoring: A systematic literature survey. *Applied Soft Computing Journal*, 91, 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2020.106263>
- Datsyk-Andrei, A., & Svetlana, I. (2016). Topical Issues of influence of “Contraction Reengineering” on structure of business management. *Academy of Strategic Management Journal*, 15.
- Decreto Legislativo N° 701: Disponen La Eliminación de Las Prácticas Monopólicas, Controlistas y Restrictivas de La Libre Competencia (1991).
- Decreto Legislativo N° 1034: Decreto Legislativo Que Aprueba La Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas, 1034 (2019).
- Del Carmen, R. (2023). Compliance y tecnología. *Cuadernos Del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 181, 221–238. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi181.9246>
- Dencker, T., & Sandgren. (2024). *Non-Core Innovation Challenges Faced by Incumbent Firms A Case Study Investigating Challenges Faced by a Product Strategy Department at a Multinational Incumbent*. Chalmers University of Technology.
- EY. (2024). *Repensa*. EY Building a Better Working World.
- Financial Systems Company. (2021). *Software de cobranza*. Innovación En Seguridad de Cobranzas.
- García, O., & Vladimir, C. (2013). Metodología para un Scoring de clientes sin referencias crediticias. *Cuaderno de Economía*, 32.

- Gil, S., Pasquel, J., Rodríguez, G., & Manrique, J. (2021). *Competencias para el liderazgo efectivo de la transformación digital en empresas del sistema financiero*. Tesis de Maestría, Centrum PUCP.
- Giraldo, E., & Rico, L. (2012). *Propuesta para el para el diseño de políticas y procedimientos para la asignación de créditos y gestión de cartera en la empresa Agregados del Norte S.A. año 2012*. Trabajo de grado, Universidad de Medellín.
- Glabadanidis, P. (2023). Portfolio weights concentration: optimal strategies and equilibrium implications. *International Journal of Managerial Finance*, 19(3), 15–38.
- Guerrero, M., Hernandis, B., & Agudo, B. (2014). Estudio comparativo de las acciones a considerar en el proceso de diseño conceptual desde la ingeniería y el diseño de productos. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 22(3), 398–411.
- Gündüz, Y. (2021). Mitigating Counterparty Risk. *SSRN Electronic Journal*, 1–45.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3255393>
- Habibi, M., Kim, A., & Laroche, M. (2016). From sharing to exchange: An extended framework of dual modes of collaborative nonownership consumption. *Journal of the Association for Consumer Research*, 1(2), 278–294.  
<https://doi.org/10.1086/684685>
- Hammer, M., & Champy, J. (2024). *Reingeniería de la corporación*, Harper Business. *CiNii*.
- Head, B. (2022). Wicked problems in public policy: Understanding and responding to complex challenges. In *Wicked Problems in Public Policy*. Springer Nature.
- Imaduddin, M., & Sharofiddin, A. (2021). Identifying Creditworthiness Criteria and Financing Approval Process of Islamic Banks in Indonesia. *The Importance of New*

*Technologies and Entrepreneurship in Business Development: In The Context of Economic Diversity in Developing Countries.*

International Finance Corporation. (2017). *Análisis de datos y servicios financieros digitales*. IFC - World Bank Group.

Kabaale, E., & Mayoka, G. (2015). Un marco teórico para la ingeniería de requisitos y la mejora de procesos en pequeñas y medianas empresas de software. *Revista de Gestión de Procesos Empresariales*.

Karanja, S., & Simiyu, E. (2022). Credit Management Practices and Loan Performance of Microfinance Banks in Kenya. *Journal of Finance and Accounting*, 6(1), 108–139. <https://doi.org/10.53819/81018102t6009>

Kavun, S., & Vorotintcev, M. (2016). Credit Risk Assessment for Financial Institutions Activity. *Journal of Finance and Economics*, 4(5), 142–150. <https://doi.org/10.12691/jfe-4-5-3>

kenwim. (2018). *Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes para VMOs*.

Kirkpatrick, D. (1970). Evaluation of Training. In *Evaluation of Short-Term Training in Rehabilitation* (pp. 40–58). College of Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing (14 ed.)*. Pearson Education.

Kozodoi, N., Jacob, J., & Lessmann, S. (2022). Fairness in credit scoring: Assessment, implementation and profit implications. *European Journal of Operational Research*, 297(3), 1083–1094.

Krafft, M., Sajtos, L., & Haenlein, M. (2020). Challenges and Opportunities for Marketing Scholars in Times of the Fourth Industrial Revolution. *Journal of Interactive*

- Marketing*, 51, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.06.001>
- Kyi, W. (2024). *Debt Collection Practices of KBZ Bank*. Yangon University of Economics.
- Kosova, T., Smerichevskiy, S., Yaroshevskaya, O., Smerichevskaya, S., & Zamay, O. (2022). Credit Risk Management: Marketing Segmentation, Modeling, Accounting, Analysis and Audit. *Scientific Horizons*, 25(8), 106–116.  
[https://doi.org/10.48077/scihor.25\(8\).2022.106-116](https://doi.org/10.48077/scihor.25(8).2022.106-116)
- Lamperti, F., Bosetti, V., Roventini, A., Tavoni, M., & Treibich, T. (2021). Three green financial policies to address climate risks. *Journal of Financial Stability*, 54, 1–31.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfs.2021.100875>
- Lenau, T., & Boelskifte, P. (2004). Soft and Hard Product Attributes in Design. *Semantic & Aesthetic Functions in Design*, 6, 1–10.
- Lv, C., Fan, J., & Lee, C.-C. (2023). Can green credit policies improve corporate green production efficiency? *Journal of Cleaner Production*, 397.
- Marcuello, C., & Monreal, M. (2018). Economía Social y Economía Colaborativa: Encaje y Potencialidades. *Economía Industrial*, 402.
- Martínez, H., Cazallo, A., Meñaca, I., & Uribe, C. (2020). Desempeño financiero de las empresas minoristas de alimentos y bebidas en Barranquilla - Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31316>
- Miladi, K., & Aminoroayaie, Y. (2016). The Methodology of Using Value Engineering in Construction Projects Management. *Civil Engineering Journal*, 2(6), 262–269.  
<https://doi.org/10.28991/cej-030986>
- Nacionales, Retail, T. y T. (2017). *La transformación comercial en el mercado peruano*.

- Notifix. (2023). *Leve incremento en valor de importaciones peruanas de aglomerado en 2022* (Issue 1019).
- Oracle. (2024). *Oracle E-Business Suite*. Aplicaciones.
- Organización Internacional de las Maderas Tropicales. (2022). *Reseña bienal y evaluación de la situación mundial de las maderas 2021-2022*. División de Comercio e Industria, OIMT.
- Pain, A. (2004). *Capacitación Laboral*. Ediciones Novedades Educativas.
- Palaquibay, D. (2023). *Modelo de negocio para las empresas enfocados a la transición digital*. Tesis de Licenciatura, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Paniagua, A. (2019). *Implementación del procedimiento de rediseño organizacional para Frial Rosticería Ranchería*. Tesis de Grado, Universidad Mayor de San Andrés.
- Papanyan, S. (2017). La tecnología permite que los consumidores tomen la iniciativa para moldear los distintos sectores. *Observatorio Económico EEUU*.
- Pardo, O. (2020). Perfil de riesgo de crédito para una cooperativa en Villavicencio a partir de un modelo Logit. *Revista Universidad y Empresa*, 22(38), 237–256.  
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8266>
- Peppard, J., & Rowland, F. (2024). La esencia de la reingeniería de procesos de negocio. *CiNii*.
- Pérez, E., & Titelman, D. (2018). *La inclusión productiva y para la inserción financiera el papel de la banca de desarrollo*. CEPAL.
- Pineda, P. (2000). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. *Educación*, 27.

- Pride, W., Ferrel, O., & Coro, J. (1982). *Marketing: Decisiones y conceptos básicos*. Nueva Editorial Interamericana.
- Rueda, D. (2015). Multiplica la rentabilidad de tus clientes (II): Customer lifecycle management. *Observatorio de La Producción Científica*.
- Ruiz, R. (2022). Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. *Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]*.
- Sabek, A., & Horák, J. (2023). Optimización de hiperparámetros de regresión del proceso gaussiano para predecir problemas financieros. *Retos(Ecuador)*, 13(26), 273–289. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.06>
- Sánchez, E., Díaz, E., & Cisneros, A. (2021). Tasas de interés de créditos del sistema financiero y los efectos negativos del establecimiento de topes máximos. *Moneda*, 10–15.
- SAP. (2024). *¿Qué es SAP? Acerca de SAP*.
- Siedler, C., Langlotz, P., & Aurich, J. (2020). Modeling and assessing the effects of digital technologies on KPIs in manufacturing systems. *Procedia CIRP*, 93(4), 682–687. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.04.008>
- Sikdar, A., & Payyazhi, J. (2014). A process model of managing organizational change during business process redesign. *Business Process Management Journal*, 20(6), 971–978. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2013-0020>
- Sisduan. (2024). *Sisduan – Plataforma online*. Sistema de Información de Aduanas.
- Steingold, A. (2022). *Legal Forms for Starting & Running a Small Business*. Twelfth Edition.
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP. (2023). Informe de Estabilidad del Sistema

Financiero. In *Sistema Financiero*.

Ulloa, L. (2018). *Modelo Financiero para gestionar y optimizar la liquidez en las Reencauchadoras : Caso Isollanta Cía . Ltda .*

<https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7771>

Urbina, M. (2017). *Determinantes del riesgo de credito bancario: Evidencia en latinoamerica*. Tesis de Maestría, Universidad de Chile.

Vaca, M. (2016). *Modelo de Gestión de Cobranzas para la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi*. 121.

<http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1748/1/76244.pdf>

Van Horne, J., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de asministración financiera*. Pearson Educación.

Vargas, K. (2016). *Thorne: “Queremos una Sunat que el contribuyente ni la sienta.”* ProActivo.

Vilca, C., & Torres, J. (2021). Gestión del riesgo crediticio y el índice de morosidad en colaborares de una entidad financiera del departamento de Puno. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1), 70–85. <https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1632>

Vyncke, P. (2002). Segmentación del estilo de vida: desde actitudes, intereses y opiniones hasta valores, estilos estéticos, visiones de vida y preferencias mediáticas. *Revista Europea de Comunicación*, 17.

Wei, L., & Xia, Z. (2022). Big Data-Driven Personalization in E-Commerce: Algorithms, Privacy Concerns, and Consumer Behavior Implications. *International Journal of Applied Machine Learning and Computational Intelligence NeuralStatE*, 12(4), 25–32.

- Wiredu, J., Inuwa, U., Nketiah, E., & Kwabong, B. (2020). The Impact of Information and Communication Technology (ICT) on Rural Banks Management. A Case Study of Atiwa-Rural Bank Limited in Ghana. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10(10), 1681–1706. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2020.1010106>
- Zapata, C. (2020). Estimación del riesgo de crédito en proyectos de infraestructura mediante modelos estructurales. *Contaduría y Administración*, 66(1), 1–24. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2510>



## ANEXO

Organigrama de Remart.

