

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA EN LA POLÍTICA
CREDITICIA DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS QUÍMICOS Y
AUXILIARES DE LA INDUSTRIA TEXTIL**

**Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional de
Ingeniero Industrial**

AUTORA:

Lina Luz Ccora Yauri

ASESORA:

Aguedita del Carmen Quiroz Fernández


Lima, Julio, 2023

Informe de Similitud

Yo, **QUIROZ FERNANDEZ, AGUEDITA DEL CARMEN**, docente de la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado "**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA EN LA POLÍTICA CREDITICIA DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS QUIMICOS Y AUXILIARES DE LA INDUSTRIA TEXTIL**" del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) **LINA LUZ CCORA YAURI** dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 21%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 04/05/2023.
- 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, 04 DE MAYO DEL 2023.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: QUIROZ FERNANDEZ, AGUEDITA DEL CARMEN	
DNI: 09279194	Firma 
ORCID: 0000-0002-3915-722X	

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar la política crediticia actual de la empresa y plantear mejoras para una eficiente gestión de créditos y cobranza. Para cumplir con ese objetivo, en el capítulo I, se presentan la descripción general de la empresa, la política de crédito actual y los detalles de todos los procesos involucrados en las ventas a crédito. Así mismo, se muestra la cartera de clientes con los días de crédito y se calcula los días promedio de atraso que cada cliente tiene en sus pagos. Posteriormente en el capítulo II, se define el marco teórico, el cual se limita a un análisis general financiero y se expone en el análisis de la gestión de créditos y cobranza.

En el capítulo III, se aplican las herramientas expuestas en el marco teórico y se determina que la empresa tiene buenos ratios a nivel financiero por contar con exceso de liquidez; sin embargo, presenta una deficiencia en su política crediticia, debido a que no se aplican métodos para limitar el período de crédito que ofrecen a sus clientes creando un período ficticio y no hacen seguimiento con índices a su morosidad, solo se fijan en tener bajo índice de incobrables. A pesar de que la mayoría de los clientes llegan a pagar lo hacen en largos periodos, esto desencadena los altos índices de morosidad y altos valores del ciclo de conversión del efectivo.

En el capítulo IV, se analiza el *Valor actual neto* (VAN) de la política actual y con la política propuesta se espera aumentar dicho valor, para esto se simulan diferentes escenarios y se escoge el más probable. Por último, en el capítulo V, se concluye que para mejorar la eficacia de la gestión de créditos, la empresa debe utilizar medidas preventivas, seguir recomendaciones conjuntas de limitar su período de crédito que ofrece a cada cliente, usar índices para el control y seguimiento de la morosidad, y aplicar descuento por pronto pago que va de la mano con la aplicación de intereses moratorios por impago para incentivar a sus clientes a que acorten sus periodos de pago y con precios más altos para las ventas de crédito respecto de las ventas al contado, los cuales tendrán efectos en bajar la morosidad, disminuir su *ciclo de conversión de*

efectivo (CCE), mejorar eficiencia del uso de su capital de trabajo y maximizar la rentabilidad que se van a ser significativos cuando la empresa amplie nuevos mercados y expanda su cartera de clientes.



Índice General

Índice de Tablas	v
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Anexos	x
Introducción	1
Capítulo I: Situación General de la Empresa SOQUITEX ING. SRL	2
1.1. Descripción de la Empresa	2
1.2. Organización de la Empresa	3
1.2.1. Estructura Orgánica.....	3
1.2.2. Organigrama de la Empresa.....	3
1.2.3. Funciones de Cargos.....	5
1.3. Política Actual de las Ventas	6
1.3.1. Política de la empresa de Venta al Contado	6
1.3.2. Políticas de la empresa para dar a Crédito.	7
1.3.3. Proceso de Venta a Crédito.....	16
1.4. Ventas Presupuestas versus Realizadas	21
1.5. Estados Financieros.....	23
1.5.1. Balance General	23
1.5.2. Estado de Resultados	25
1.6. Cartera de Clientes a crédito.....	26
1.6.1. Cartera de Clientes a Crédito con Letra.....	28
1.6.2. Cartera de Clientes a Crédito con Factura.....	28
1.6.3. Cartera de Incobrables.....	28
Capítulo II: Marco Teórico.....	30
2.1. Análisis de Razones Financieras	30
2.1.1. Razones de Liquidez	30
2.1.2. Razones de Administración.....	32
2.1.3. Razones de Solvencia a Largo Plazo	33
2.2. Evaluación de Cartera de clientes	35
2.2.1. Metodología de Evaluación de Cartera de clientes.....	35
2.3. Administración del Crédito	35
2.3.1. Crédito y Cuentas por Cobrar.....	35
2.3.2. Términos de la Venta.....	36
2.3.3. Análisis de Crédito.....	38

2.3.4. Política de Cobranza.....	39
2.4. Evaluación de una Política de crédito	40
2.4.1. Análisis de la Política de Crédito	40
2.4.2. Cambios en los estándares de crédito.....	41
Capítulo III: Análisis y Diagnóstico del Caso de Estudio	43
3.1. Análisis General.....	43
3.1.1. Análisis Financiero.....	43
3.1.2. Evaluación de Cartera de Clientes	44
3.1.3. Diagnóstico del Análisis Financiero General.....	45
3.2. Análisis Gestión de Créditos y Cobranzas	48
3.2.1. Evaluación de los componentes de la Política de Crédito	49
3.2.2. Diagnóstico del Análisis en la Gestión de Créditos y Cobranzas.....	52
Capítulo IV: Propuesta de Mejora	53
4.1. Problema identificado	53
4.2. Propuesta de Mejora	54
4.2.1. Organigrama Propuesto.....	55
4.2.2. Clasificación de la Cartera de Clientes a Crédito.....	56
4.2.3. Política de Venta al Contado Propuesto	63
4.2.4. Política de Crédito Propuesto.....	64
4.3. Política de Crédito actual versus Política de crédito propuesto.....	71
4.3.1. Análisis Política actual de crédito.....	71
4.3.2. Análisis de la Política de Crédito Propuesta.....	72
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	77
5.1. Conclusiones	77
5.2. Recomendaciones	78
Bibliografía	80
Anexos	81

Índice de Tablas

Tabla 1.Necesidades de auxiliares textiles SOQUITEX	2
Tabla 2.Auxiliares textiles SOQUITEX.....	3
Tabla 3.Clasificación de Clientes SOQUITEX.....	6
Tabla 4.Documentos de Pago de los Clientes a Crédito SOQUITEX	8
Tabla 5.Requisitos para Calificar como Cliente a Crédito SOQUITEX	15
Tabla 6.Clasificación del estado de pago de los clientes SOQUITEX.....	16
Tabla 7.Balance general SOQUITEX al 31 diciembre del 2018 al 2022.....	24
(en soles).....	24
Tabla 8.Participaciones de los socios.....	25
Tabla 9.Estado de resultados SOQUITEX del 01/01 al 31/12 del 2018 al 2022	26
(en soles).....	26
Tabla 10.Criterios técnicos de la Razón de Endeudamiento.....	33
Tabla 11.Criterios técnicos de Apalancamiento.....	34
Tabla 12.Otros Factores que Influyen en el Período del Crédito	37
Tabla 13.Fuentes de Información para Evaluar la Solvencia.....	38
Tabla 14.Tabla de Antigüedad.....	39
Tabla 15.Técnicas populares de cobro	40
Tabla 16.Factores Básicos para Evaluar la Política de Crédito	41
Tabla 17.Efectos de la relajación de los estándares de créditos	41
Tabla 18.Efectos de la restricción en los estándares de crédito.....	41
Tabla 19.Análisis de Razones Financieras del año 2018 al 2022	44
Tabla 20.Evaluación de Cartera de Clientes del año 2018 al 2022.....	45
Tabla 21.Evaluación de Términos de Venta de la Empresa	50
Tabla 22.Evaluación de Otros Factores que Influyen en el Período del Crédito de la Empresa	50
Tabla 23.Evaluación de Fuentes de Información para Evaluar la Solvencia de la Empresa	51
Tabla 24.Evaluación de las 5C del crédito de la Empresa	51
Tabla 25.Evaluación de las Técnicas populares de cobro de la Empresa.....	52
Tabla 26.Características Generales de los Clientes a Crédito según la clasificación	57
Tabla 27.Clasificación Propuesta de los Clientes a Crédito.....	58
Tabla 28.Propuesta de las líneas de Crédito a 70 días de la Categoría A.....	59

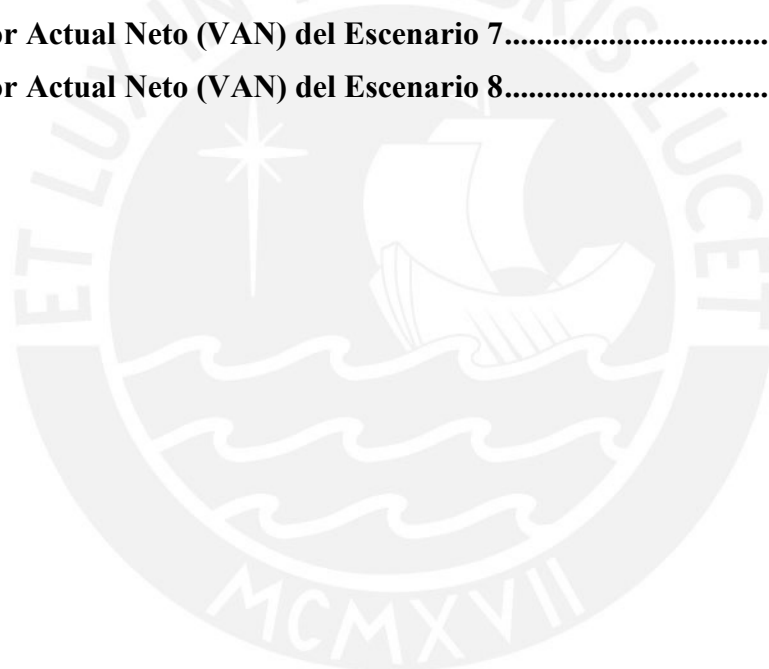
Tabla 29.Propuesta de las líneas de Crédito a 45 días de la Categoría B.....	61
Tabla 30.Propuestas de las líneas de Crédito a 30 días de la Categoría C Propuesto	63
Tabla 31.Tasa de Financiación para las Ventas a Crédito.....	64
Tabla 32.Tasa Anual de Interés Promedio de las Empresas Financieras para dólares ..	66
Tabla 33.Descuento por Pronto Pago para el Grupo A.....	66
Tabla 34.Descuento por Pronto Pago para el Grupo B.....	66
Tabla 35.Descuento por Pronto Pago para el Grupo C.....	67
Tabla 36.Herramientas para la Evaluación de las 5C del Crédito.....	68
Tabla 37.Tabla de Antigüedad Propuesta	71
Tabla 38.Valor Actual Neto (VAN) de la Venta a Crédito de la cartera de clientes actualizada a diciembre del 2022.....	72
Tabla 39.Simulación del Valor Actual Neto (VAN) de la venta a crédito para diferentes escenarios	73
Tabla 40.Simulación del Valor Actual Neto (VAN) de la venta a crédito para diferentes escenarios considerando que el grupo C para al contado	73
Tabla A1.Funciones del Gerente General.....	81
Tabla A2.Funciones del Jefe Administrativo y Financiero	84
Tabla A3.Funciones del Jefe comercial y Dirección Técnica.....	87
Tabla A4.Funciones del Asesor Técnico	89
Tabla A5.Funciones del Asistente de Gerencia	91
Tabla A6.Funciones del Asistente Administrativo.....	93
Tabla B1.Planificación Mensual de Requerimientos de Compras del año 2018 SOQUITEX	95
(en kilogramos).....	95
Tabla B2.Planificación Mensual de Requerimientos de Compras del año 2019 SOQUITEX	96
(en kilogramos).....	96
Tabla B3.Planificación Mensual de Requerimientos de Compras del año 2020 SOQUITEX	97
(en kilogramos).....	97
Tabla B4.Planificación Mensual de Requerimientos de Compras del año 2021 SOQUITEX	98
(en kilogramos).....	98
Tabla B5.Planificación Mensual de Requerimientos de Compras del año 2022 SOQUITEX	99
(en kilogramos).....	99
Tabla C1.Ventas a Crédito con Letra del año 2017.....	100

Tabla C2.Ventas a Crédito con Letra del año 2018.....	101
Tabla C3.Ventas a Crédito con Letra del año 2019.....	102
Tabla C4.Ventas a Crédito con Letras del año 2020	103
Tabla C5.Ventas a Crédito con Letras del año 2021	104
Tabla D1.Ventas a Crédito con Factura del año 2017.....	105
Tabla D2.Ventas a Crédito con Factura del año 2018.....	106
Tabla D3.Ventas a Crédito con Factura del año 2019	107
Tabla D4.Ventas a Crédito con Factura del año 2020.....	108
Tabla D5.Ventas a Crédito con Factura del año 2021	109
Tabla E1.Lista de Clientes a Crédito con Letra de Cambio actualizado a diciembre del año 2022	110
Tabla E2.Lista de Clientes a Crédito con Factura actualizado a diciembre del año 2022	111
Tabla F1.Clientes de la Categoría A	112
Tabla F2.Clientes de la Categoría B.....	113
Tabla F3.Clientes de la Categoría C	114
Tabla H1.Valor Actual Neto de los clientes a Crédito con Letra de Cambio.....	119
Tabla H2.Valor Actual Neto de los clientes a Crédito con Factura Comercial.....	120
Tabla I1.Lista de Clientes que dejarían de Comprar.....	121
Tabla I2.Lista de Clientes que accederían al Descuento por Pronto Pago.....	122

Índice de Figuras

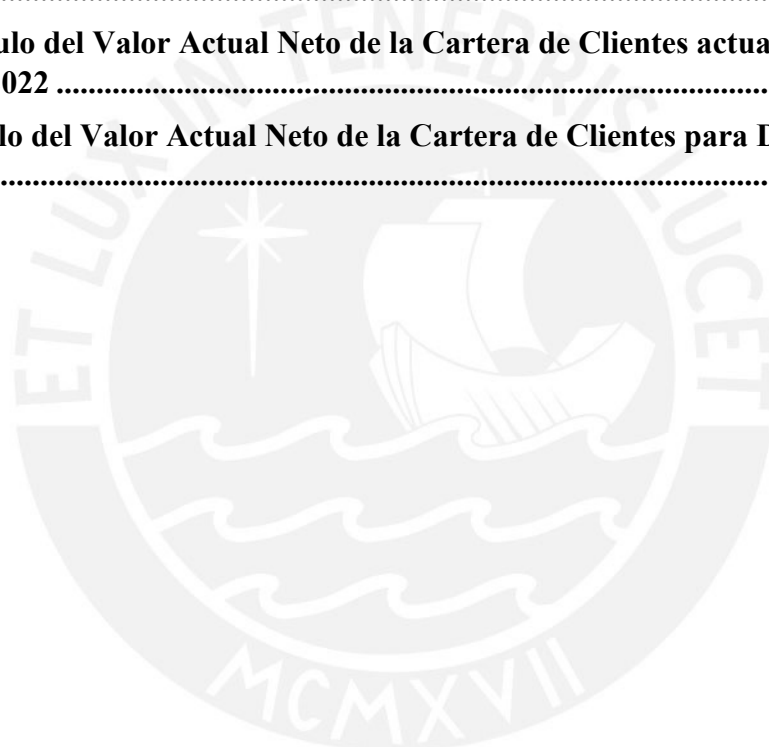
Figura 1. Organigrama de la Empresa SOQUITEX ING SRL.....	5
Figura 2. Áreas que Trabajan con Créditos y Cobranzas en el Organigrama de la Empresa SOQUITEX	6
Figura 3. Procedimiento para aprobación de venta al contado SOQUITEX.....	7
Figura 4: Factura Electrónica.....	9
Figura 5: Letra de Cambio.....	10
Figura 6: Plantilla de Letras	10
Figura 7: Plataforma digital de estado de Letras	11
Figura 8: Score de Riesgo.....	12
Figura 9: Reporte de Deudas a los Bancos	13
Figura 10: Reporte de Otras Deudas	13
Figura 11: Reporte de indicadores para medir a los clientes.....	14
Figura 12. Procedimiento para aprobación de venta a crédito a cliente nuevo SOQUITEX	17
Figura 13. Ejemplo de Procedimiento para aprobación de venta a crédito a cliente nuevo SOQUITEX	18
Figura 14. Procedimiento Crédito y Cobranza del Cliente con Factura SOQUITEX ...	19
Figura 15. Procedimiento Crédito y Cobranza del Cliente con Letra SOQUITEX.....	21
Figura 16: Ventas anuales Presupuestadas vs Realizadas SOQUITEX 2018 al 2021 ...	23
Figura 17: Ventas anuales al contado versus a Crédito SOQUITEX del año 2017 al 2021	27
Figura 18: Porcentaje de Ventas a Crédito SOQUITEX del año 2018 al 2022.....	27
Figura 19: Incobrables SOQUITEX del año 2017al 2022	29
Fuente: SOQUITEX	29
Figura 20: Porcentaje de Incobrables SOQUITEX del año 2017 al 2022	29
Figura 21: Morosidad Promedio de Clientes a Crédito que Pagan con Letras del año 2017 al 2021	49
Figura 22: Morosidad Promedio de Clientes a Crédito que Pagan con Factura del año 2017 al 2021	49
Figura 23: Diagrama de Árbol de Problemas SOQUITEX	54
Figura 24: Organigrama Propuesto para la Empresa.....	55
Figura 25: Diagrama de Pareto de los clientes a Crédito actualizado al diciembre del 2022.....	57
Figura 26: Comportamiento de Pago	69

Figura 27: Porcentaje de Crecimientos de las Ventas a crédito del Año 2018 al 2022....	75
Figura G1: Problema del Tema de Gestión de Crédito y Cobranza.....	115
Figura G2: Valor Actual Neto (VAN) de los Clientes del Grupo 1	116
Figura G3: Valor Actual Neto (VAN) de los Clientes del Grupo 2	117
Figura G4: Valor Actual Neto (VAN) de los Clientes del Grupo 3	117
Figura G5: Valor Actual Neto (VAN) de los Clientes del Grupo 4	118
Figura I1: Valor Actual Neto (VAN) del Escenario 1.....	123
Figura I2: Valor Actual Neto (VAN) del Escenario 2.....	124
Figura I3: Valor Actual Neto (VAN) del Escenario 3.....	125
Figura I4: Valor Actual Neto (VAN) del Escenario 4.....	126
Figura I5: Valor Actual Neto (VAN) del Escenario 5.....	127
Figura I6: Valor Actual Neto (VAN) del Escenario 6.....	128
Figura I7: Valor Actual Neto (VAN) del Escenario 7.....	129
Figura I8: Valor Actual Neto (VAN) del Escenario 8.....	130



Índice de Anexos

Anexo A: Funciones de los Cargos	81
Anexo B: Planificación de Requerimientos de Compras e inventario	95
Anexo C: Cartera de Clientes a Crédito con Letra	100
Anexo D: Cartera de Clientes a Crédito con Factura	105
Anexo E: Cartera de Clientes a Crédito actualizado a diciembre del 2022	110
Anexo F: Clasificación de la Cartera de Clientes a Créditos.....	112
Anexo G: Metodología para el Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) de la Cartera de Clientes.....	115
Anexo H: Cálculo del Valor Actual Neto de la Cartera de Clientes actualizada a diciembre del 2022	119
Anexo I: Cálculo del Valor Actual Neto de la Cartera de Clientes para Diferentes Escenarios	121



Introducción

La buena o mala gestión de crédito y cobranza afecta de manera directa a la liquidez de una empresa desde el inicio del periodo de crédito hasta el final que es cuando se hace el cobro, esto tiene un efecto en el ciclo operativo y en el ciclo de conversión del efectivo; por lo tanto, es importante mantener una buena y eficiente política de créditos.

La empresa vende a la mayoría de sus clientes a crédito y posee una política de crédito, la cual se fue moldeando de manera experimental a través de los años. Actualmente la empresa solo monitorea los incobrables, pero no lleva un registro detallado de las morosidades; así mismo, no maneja ratios financieras como indicadores de su gestión.

Se sabe que hay demoras en los pagos, pero no se tiene registrado cuál es ese índice de morosidad, además el periodo de crédito es una negociación experimental entre el cliente y la empresa; por lo tanto, el objetivo es analizar la política de crédito actual y plantear posibles mejoras, para esto se describirá a la empresa, luego se hará un análisis financiero general y un análisis de la política crediticia, en los cuales se utilizará las herramientas descritas en el marco teórico y luego se plantearán las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I: Situación General de la Empresa SOQUITEX ING. SRL

En este capítulo, se realiza una descripción general de la empresa SOQUITEX ING. SRL. a la cual se le llamará SOQUITEX, posteriormente se describe los aspectos enfocados en el área de cobranza y crédito.

1.1. Descripción de la Empresa

La empresa, con razón social SOQUITEX ING. S.R.L, tiene la actividad económica de importador y exportador en el sector textil clasificada como preparación e hilatura de fibras textiles, la cual elabora y distribuye auxiliares químicos para el sector textil. Los auxiliares textiles se usan en diferentes tejidos y cubren las necesidades expuestas en la tabla 1, y los productos principales que ofrece la empresa se pueden observar en la tabla 2.

Tabla 1

Necesidades de auxiliares textiles SOQUITEX

Se usa para Tejidos	Auxiliares textiles	Cubren la necesidad
<ul style="list-style-type: none"> • Algodón • Poliéster • Polyalgodón • Jersey • Lycra • Gamuza • Franela 	<ul style="list-style-type: none"> • Detergentes • Humectantes • Igualantes • Secuestrantes • Dispersantes • Jabonadores • Suavizantes • Siliconas • Antiquiebres 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor suavidad • Colores más vivos • Más rendimiento • Teñido uniforme • Mejor acabado • Mejor calidad

Fuente: SOQUITEX

Tabla 2
Auxiliares textiles SOQUITEX

Productos					
1	CROMAGEN SMG	11	SOQUIDETER COMP	21	SOQUISIL MIC
2	DESCRUDANTE	12	SOQUIDETER PAL	22	SOQUISOFTE CAT
3	DISPERSOQUIT OP	13	SOQUIFIX D	23	SOQUISOFTE CAT-SIL
4	LUBROSOFT P-F	14	SOQUIFOAM HIS-M	24	SOQUISOFTE NI
5	LUBROSOFT PQ	15	SOQUIFOAM JET	25	SOQUISOFTE POL
6	QUIMIPAL NI-C	16	SOQUIGUAL ID	26	SOQUISTAB EDE
7	QUIMIPALNI-C (BB)	17	SOQUILUB D-P	27	SOQUITQUEST CM-F
8	SOQUICLEAN OLI	18	SOQUIPAL JS	28	SOQUITQUEST PA
9	SOQUICLEAN PG	19	SOQUIPAL JS-Q	29	SOQUITQUEST PA 14%
10	SOQUIDES AD	20	SOQUISIL ID		

Fuente: SOQUITEX

1.2. Organización de la Empresa

La empresa tiene la categoría de S.R.L, de acuerdo a su estatuto, maneja 2 órganos de alta dirección, los cuales son: la Junta General de Socios y Gerencia General. Las áreas comprendidas de la empresa son: compras, comercialización y dirección técnica, administración y finanzas, y por último el de operaciones.

1.2.1. Estructura Orgánica

A. Alta dirección.

- Junta General de Socios
- Gerencia general

B. Órganos de línea.

- Área de compras
- Área de comercialización y dirección técnica.
- Área de administración y Finanzas
- Área de Operaciones

1.2.2. Organigrama de la Empresa

El organigrama de la empresa se puede observar en la Figura 1, en la cual se observan las diferentes áreas de trabajo. La cantidad de trabajadores en la empresa es de 15 incluyendo mano

de obra directa e indirecta.

- Gerente General: Gloria Contreras.
- Representante Legal: Marco Linares.
- Jefe de Administración y Finanzas: Marco Linares.
- Jefe de Ventas: Gloria Contreras.
- Contabilidad: Jorge C.
- Jefe de Compras: Diego L.
- Jefe de Operaciones: Gianmarco L.
- Director Técnico: Gloria Contreras.
- Asistente Administrativo: Gabriel R.
- Asistente de Finanzas: Olga García.
- Producción y Calidad: Elizabeth P.
- Asesor Técnico: Pilar Coronado.
- Supervisor de Producción: Fernando Q.
- Ayudante de Producción: 3 trabajadores
- Distribución y Transporte: 2 trabajadores

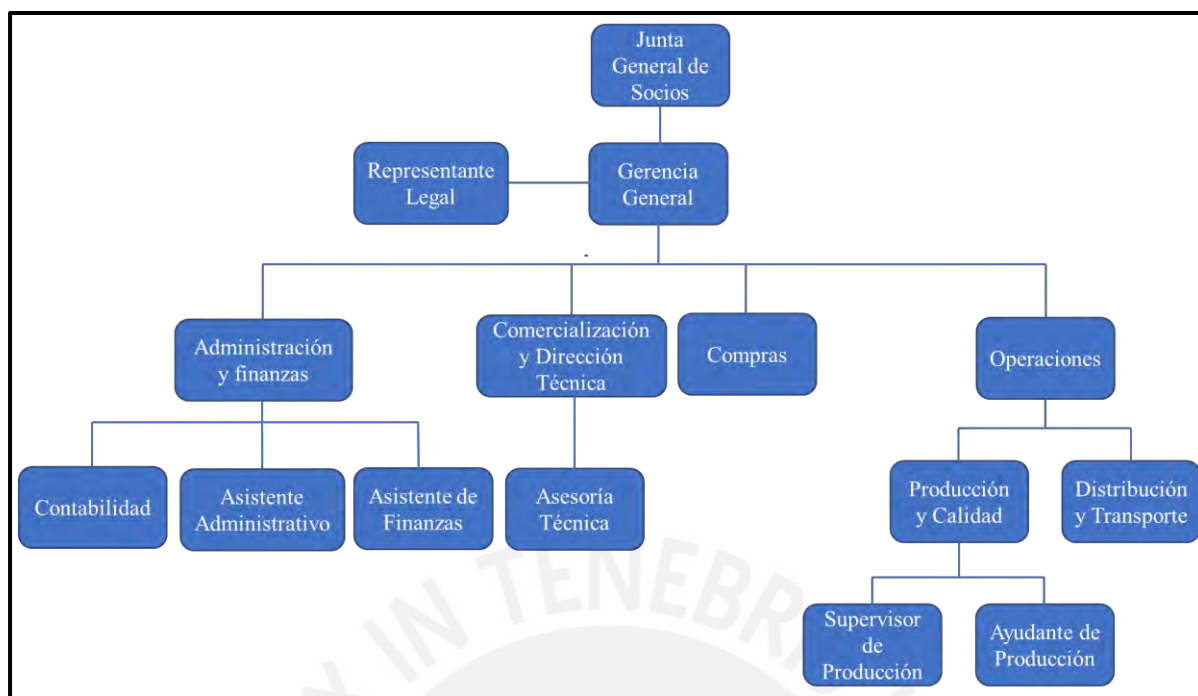


Figura 1. Organigrama de la Empresa SOQUITEX ING SRL.

Fuente: SOQUITEX

1.2.3 Funciones de Cargos

Debido a que el objetivo se centra en la gestión de crédito y cobranza, se describen las funciones de cargos para los procesos que están relacionados a nuestro objetivo, en la Figura 2, se pueden observar las áreas y subáreas involucradas en los procesos de crédito y cobranzas resaltadas de verdes las cuales son: Administración y Finanzas, Asistente de Finanzas, Comercialización y Dirección Técnica, y Asesoría Técnica.

Las descripciones de las funciones de los cargos del Gerente General, Jefe de Administración y Finanzas, Jefe Comercial y Dirección Técnica, Asistente Administrativo, Asistente de Finanzas y Asesor Técnico se pueden observar en el Anexo A.

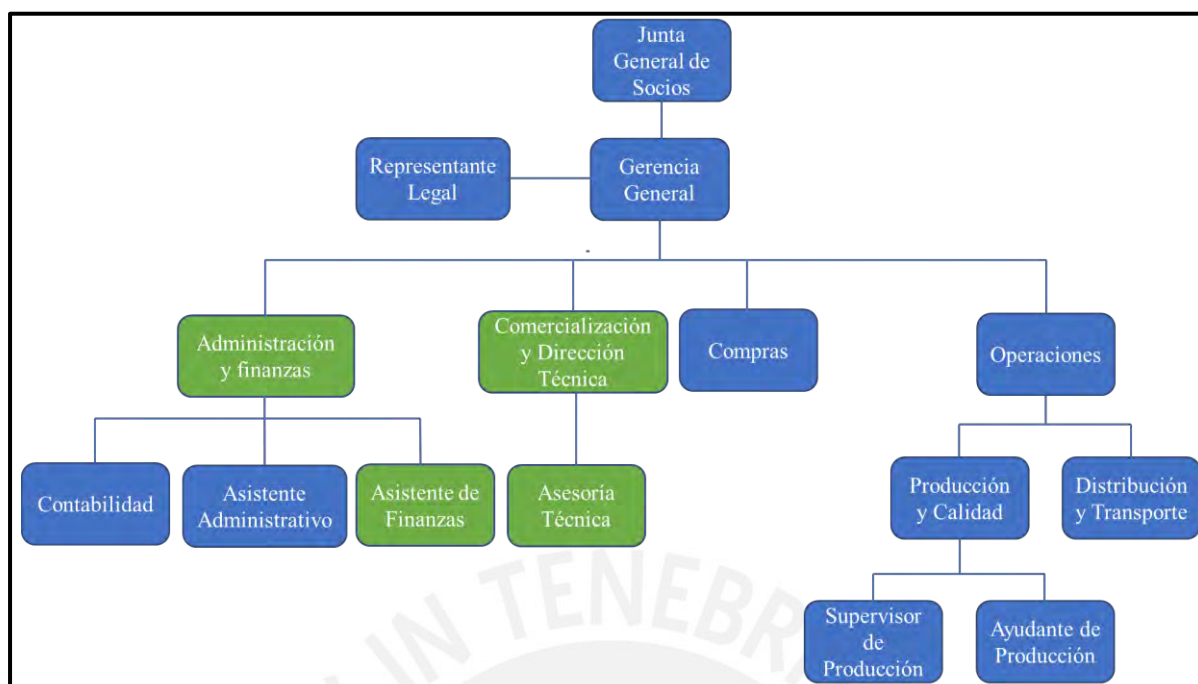


Figura 2. Áreas que Trabajan con Créditos y Cobranzas en el Organigrama de la Empresa SOQUITEX
Fuente: SOQUITEX

1.3. Política Actual de las Ventas

La empresa clasifica a los clientes como pequeños (venta promedio por pedido hasta 2,000 dólares), medianos (venta promedio por pedido mayor a 2,000 hasta 5,000 dólares) y grandes (venta promedio por pedido mayor a 5,000 dólares) como se pueden observar en la Tabla 3.

Tabla 3
Clasificación de Clientes SOQUITEX

Tamaño de empresa	Venta promedio por pedido
Clientes Pequeños	Menor o igual a \$2,000
Clientes Medianos	Entre \$2,000 -\$5,000
Clientes Grandes	Mayor a \$5,000

Fuente: SOQUITEX

1.3.1. Política de la empresa de Venta al Contado

La empresa trabaja al contado con clientes pequeños (ver tabla 3) y con los que no fueron clasificados para dar ventas a crédito. Para estos clientes al contado, se trabaja con pago adelantado, cuyo procedimiento se puede observar en la Figura 3, la cual cuenta con 3 pasos: Primero, el área de asesoría técnica inicia relaciones comerciales con el cliente y genera la orden de compra; segundo, el asistente de finanzas espera a que el cliente deposite a la cuenta

de la empresa, una vez confirmado el depósito se ingresan los datos del cliente al sistema y se genera la factura comercial el mismo día del despacho; por último, en el tercer paso, el asistente de finanzas da la autorización para que la orden de compras sea despachada.

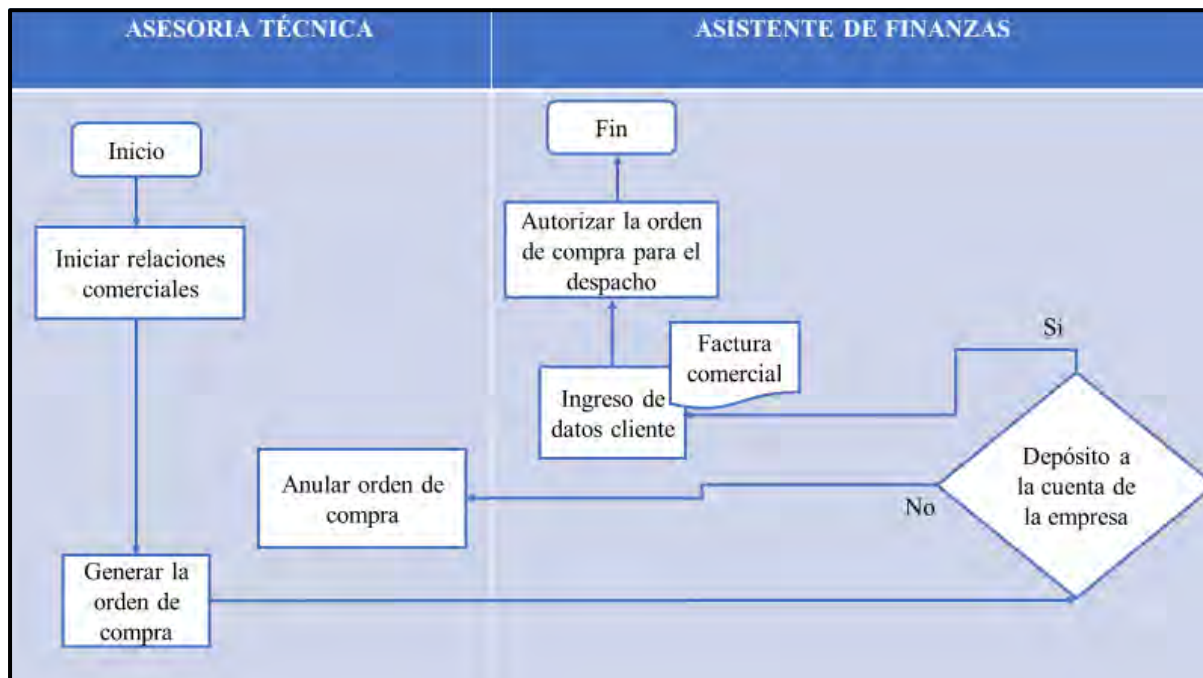


Figura 3. Procedimiento para aprobación de venta al contado SOQUITEX
Fuente: SOQUITEX

1.3.2. Políticas de la empresa para dar a Crédito.

La política que maneja la empresa es de trabajar a crédito solo con clientes medianos y grandes (ver tabla 3). Se describen los 3 componentes de la política actual de crédito aplicada por la empresa, los cuales son: Términos de venta, análisis de crédito y política de cobranza.

1) Términos de venta.

Periodo del crédito.

El periodo del crédito con el que trabaja la empresa es de 30 a 120 días, no se ofrece descuento por pronto pago ni se cobra un precio más alto para las ventas a crédito.

Instrumento de pago.

La empresa emite facturas comerciales a todos sus clientes y toma como instrumentos de pago de venta a crédito a los clientes que hacen la promesa de pago solo con factura comercial,

para términos prácticos se llamará en adelante pago con factura, y a los que hacen la promesa de pago generando una letra de cambio, se llamará pago con letra como se puede observar en la Tabla 4.

Tabla 4

Documentos de Pago de los Clientes a Crédito SOQUITEX

Tipo de documento de pago	Descripción
Factura	El cliente hace la promesa de pago solo con factura comercial, cuyo pago se hace directo a la cuenta bancaria de la empresa y es la misma empresa la que se encarga del proceso de cobro.
Letra	El cliente hace la promesa de pago con la letra de cambio cuyo intermediario es el banco, ya que el banco se encarga de la gestión de cobranza bajo la modalidad de cobranza libre.

Fuente: SOQUITEX

Factura

La empresa maneja factura comercial electrónica un ejemplo de ello se puede observar en la Figura 4, esta es impresa y se envía junto con los pedidos para un manejo de control. Así se tiene la información necesaria del monto, fecha de vencimiento y la conformidad del cliente.

Cantidad	Unidad Medida	Código	Descripción	Valor Unitario
240.00	KILOGRAMO	PQ2341037	SOQUICLEAN OLI	2.75
300.00	KILOGRAMO	PQ1020037	SOQUIREDOX	7.20
360.00	KILOGRAMO	PQ2521037	SOQUITZYME 700	2.60

Sub Total Ventas :	\$ 3,756.00
Anticipos :	\$ 0.00
Descuentos :	\$ 0.00
Valor Venta :	\$ 3,756.00
ISC :	\$ 0.00
IGV :	\$ 676.08
Otros Cargos :	\$ 0.00
Otros Tributos :	\$ 0.00
Monto de redondeo :	\$ 0.00
Importe Total :	\$ 4,432.08

Valor de Venta de Operaciones Gratuitas :	\$ 0.00
---	---------

SON: CUATRO MIL CUATROCIENTOS TREINTA Y DOS Y 08/100 DOLAR AMERICANO

Información del crédito		
Monto neto pendiente de pago	:	\$ 4,299.12
Total de Cuotas	:	1

Nº Cuota	Fec. Venc.	Monto	Nº Cuota	Fec. Venc.	Monto	Nº Cuota	Fec. Venc.	Monto
1	24/09/2022	4,299.12						

Información de la retención					
Base imponible de la Retención:	S/ 4432.08	Porcentaje de retención:	3.00%	Monto de la retención:	S/ 132.96

Esta es una representación impresa de la factura electrónica, generada en el Sistema de SUNAT. Puede verificarla utilizando su clave SOL.

Figura 4: Factura Electrónica
Fuente: SOQUITEX

Letra

La empresa maneja letras de cambio en físico, un ejemplo de ello se puede observar en la Figura 5, una vez que se genera la factura comercial electrónica a esta se le asocia una letra de cambio, la cual se envía junto con los pedidos el día del despacho. Se espera que el cliente firme la letra cuyo tiempo de espera es de 1 a 2 semanas, la cual se pasa a recoger en ruta por el encargado de despacho de los pedidos. Así se tiene la información necesaria del monto, fecha de vencimiento y la conformidad del cliente.

Detalle - COBRANZA LIBRE						
F. Vencimiento	No. Blanco	No. Original	Aceptante	Importe	Situación	
20/08/2022	1662201665	2142022	INDUSTRIAS TEXTILES ENZO SA	750.48	VIG	
21/08/2022	2302201579	2622022	JORDAMULTICOLOR SAC	2.279.76	VIG	
23/08/2022	1672201526	2022022	JORDAMULTICOLOR SAC	2.281.00	VIG	
23/08/2022	1662201664	2192022	INDUSTRIAS TEXTILES ENZO SA	1.118.64	VIG	
24/08/2022	1562201586	1782022	JORDAMULTICOLOR SAC	2.281.34	VIG	
24/08/2022	1792201964	2052022	JORDAMULTICOLOR SAC	2.242.00	VIG	
25/08/2022	1462202235	2208891	INCA FASHION SAC	446.38	VIG	
27/08/2022	1462202234	2208892	INCA FASHION SAC	446.40	VIG	
27/08/2022	1662201663	2222022	INDUSTRIAS TEXTILES ENZO SA	849.80	VIG	
28/08/2022	1672201523	1892022	JORDAMULTICOLOR SAC	2.242.00	VIG	
30/08/2022	1672201524	1932022	JORDAMULTICOLOR SAC	1.770.00	VIG	
31/08/2022	1672201525	1952022	JORDAMULTICOLOR SAC	3.908.16	VIG	

Figura 7: Plataforma digital de estado de Letras
Fuente: SOQUITEX

El banco trabaja con la empresa bajo la modalidad de cobranza libre que consiste en el servicio de protestar las letras y presentarlas a Infocorp en caso de impago, las comisiones que cobra el banco son:

- Por cobranza es del 1% hasta el monto de \$1,000 y 0.50% para montos mayores a \$1,000.
- Por aceptación de documentos es del 1%.
- Por protestar la letra 2% + \$3.

2) Análisis de Crédito.

La empresa maneja ciertas políticas de acuerdo a su experiencia con los clientes, esta mide el perfil crediticio de sus clientes a través de la consultora de riesgo Equifax, lo hacen cuando es un cliente nuevo o cuando un cliente antiguo desea cambiar de línea de crédito o cuando ven que algún cliente está retrasándose en los pagos. Se trata de proponer a sus clientes a crédito la opción de trabajar con letras, pero no siempre aceptan; así mismo, la empresa se autoanaliza de manera general realizando una homologación de proveedores una vez al año. Por otro lado, la empresa tiene sus precios definidos en dólares tanto para proveedores como clientes y hace los cambios respectivos a soles con la tasa de cambio vigente.

La empresa trabaja con tres indicadores que los extrae del reporte proporcionado por la empresa consultora los cuales son: Score de riesgo, reporte de deudas a entidades, reporte de

deuda a los bancos y reporte de otras deudas, las cuales se pueden observar en las Figuras 8, 9 y 10 respectivamente, cuya decisión cualitativa lo toma la gerencia comercial.

A. Score de Riesgo

Se acepta a clientes con riesgo de crédito bajo y medio que se determina con un score de riesgo mayor a 400 (por ejemplo, ver Figura 8). Por otro lado, se evalúa aceptar a algunos clientes con riesgo alto (score de riesgo menor a 400), pero se le da poco crédito máximo \$5,000 a un plazo de 30 días.

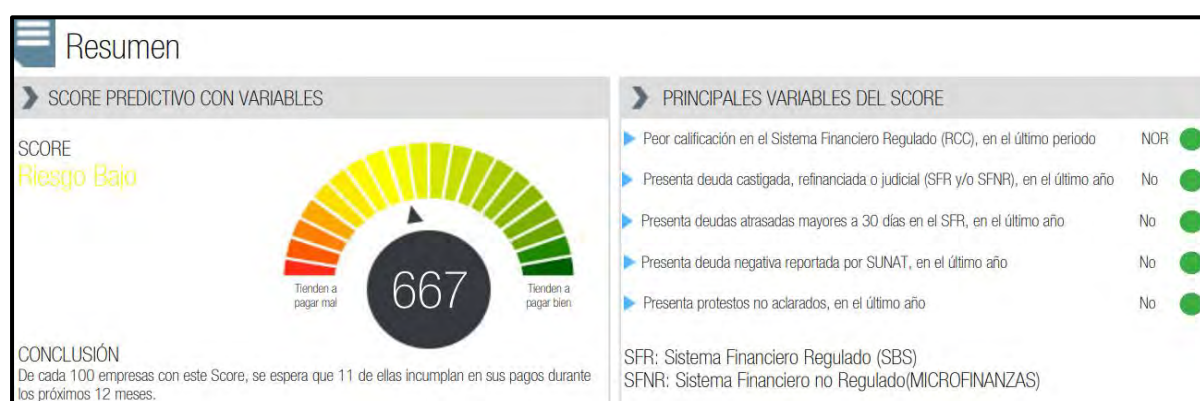


Figura 8: Score de Riesgo

Fuente: Equifax

B. Reporte de Deudas a los Bancos

Se revisa si el cliente tiene deudas con los bancos y si tiene retrasos en sus pagos (por ejemplo, ver Figura 9). Es aceptable si la calificación es normal.

RESUMEN FINANCIERO: SISTEMA FINANCIERO (SBS) Y NO REGULADO (MICROFINANZAS)						
NOR Normal CPP Con Problemas Potenciales DIF Deficiente DUD Dudoso PER Pérdida SCAL Sin Calificación						
Período : Julio 2022					Deuda Anterior	
Entidad	Tipo de Producto	Calificación	Monto (S/.)	Días Vencidos	Jun 2022	Jul 2021
BANCO DE CREDITO DEL PERÚ	TARJACRED	NOR	6,079	0	5,386	0
BANCO DE CREDITO DEL PERÚ	LETRAS	NOR	2,485,687	11	1,383,876	2,165,623
BANCO DE CREDITO DEL PERÚ	CUOTAFIJA	NOR	13,471,014	0	13,504,112	13,540,106
BANCO BBVA PERÚ	LETRAS	NOR	172,476	2	52,593	0
BANCO BBVA PERÚ	CUOTAFIJA	NOR	1,051,457	0	1,051,457	2,601,457
BANCO INTERNACIONAL DEL PERÚ	TARJACRED	NOR	0	0	0	4,034
BANCO INTERNACIONAL DEL PERÚ	LETRAS	NOR	388,468	0	212,322	620,116
BANCO INTERNACIONAL DEL PERÚ	REVOLVENTE	NOR	0	0	0	1,805,400
BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS	LETRAS	SCAL	0	0	0	44,253
Total			17,575,183		16,209,748	20,780,990

Figura 9: Reporte de Deudas a los Bancos

Fuente: Equifax

C. Reporte de Otras Deudas

Se revisa si el cliente tiene deuda pendiente con la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) en el ítem *informe negativo en SUNAT*, si tiene deudas con otros proveedores para esto se verifica si se reportan letras o facturas registradas en Infocorp que son reportadas en el ítem *deudas impagas reportadas a Infocorp* y, por último, letras protestadas en el ítem *documentos protestados aclarados* (por ejemplo, ver Figura 10).

OTRAS DEUDAS IMPAGAS: RESUMEN				
Tipo de Información	Cantidad	Monto		Vencimiento más reciente
Deudas Impagas Reportadas a Infocorp	0	S/.	0	No Presenta Información
	0	US\$	0	
Informe Negativo SUNAT	0	S/.	0	No presenta información
Omisos a la presentación	0			No presenta información
Documentos Protestados Aclarados (Letra, Pagaré, Warrant)	3	S/.	40,184	Fecha más reciente de inicio de cobranza el 11/10/2021
	3	US\$	623	
Documentos Protestados No Aclarados (Letra, Pagaré, Warrant)	0	S/.	0	Fecha más reciente de inicio de cobranza el 27/08/2020
	1	US\$	29	
Cuentas Corrientes Cerradas	0			No presenta información

Figura 10: Reporte de Otras Deudas

Fuente: Equifax

Con los indicadores extraídos indicados en el párrafo anterior se hace un reporte resumen como se puede observar en la Figura 11 y esta es mandada a la gerencia comercial para la toma de decisiones, la cual decide que si los 3 indicadores son favorables el plazo máximo a crédito que se otorgará al cliente es de 120 días y un tope del monto máximo de \$ 10 000 , en los casos de presentar algún indicador desfavorable la decisión es cualitativa y se evalúa dar un plazo máximo de 30,60 o 90 días previa negociación con el cliente y un tope del monto máximo de \$5 000.



Figura 11: Reporte de indicadores para medir a los clientes
Fuente: SOQUITEX

La política que maneja la empresa es de trabajar a crédito solo con Clientes Medianos y Grandes (ver tabla 3), dichos clientes deben cumplir los requisitos mencionados en la Tabla 5, para el perfil crediticio aceptable se toma en cuenta los indicadores mencionados que la empresa extrae del reporte proporcionado por la consultora; además se hace una investigación de cuánto tiempo viene operando en el mercado y esta debe ser mayor a 4 años, la cual también se toma como una variable para disminuir el riesgo, debido a que la empresa cuenta con experiencia e historial de ventas, por último se investiga si la empresa tiene deudas pendientes

con la misma empresa o empresas similares al rubro, con toda esa información es la gerencia comercial quién toma la decisión de dar o no crédito al cliente.

Tabla 5

Requisitos para Calificar como Cliente a Crédito SOQUITEX

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tener perfil crediticio aceptable. • Ser una cliente mediano o grande (ver Tabla 3). • Tener una antigüedad de 4 años a más en el mercado. • No tener letras protestadas, ni facturas pendientes. |
|--|

Fuente: SOQUITEX

3) Política de cobranza

En la política de cobranza se lleva un control manual en cuadros de Excel de facturas y letras que se va actualizando diariamente y se genera manualmente un resumen de deudas para cada empresa que se actualiza semanalmente; además, las medidas que toma la empresa cuando el cliente se retrasa en los pagos son los siguientes:

- Enviar recordatorios por correo antes de la fecha de vencimiento de la deuda.
- Realizar llamadas telefónicas para deudas vencidas.
- Carta notarial cada 15 días para las deudas vencidas

En el caso de un retraso de una letra es el banco el que se encarga de ejercer una presión indirecta protestando la letra y haciendo que el cliente de la empresa aparezca en Infocorp, en caso de que el cliente pague la letra protestada la empresa presenta una carta de adeudo que se envía a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) a través de la Cámara de Comercio de Lima, esto es un incentivo para que el cliente pague las letras protestas, ya que será retirado del sistema de Infocorp y puede volver a ser evaluado para acceder a algún crédito.

La empresa maneja medidas experimentales para la morosidad, las cuales son las siguientes:

- Es aceptable 1 protesto mensual
- Se suelen dar de 4 a 3 protesto de letras al mes
- Es aceptable número de facturas retrasadas mensual menor a 4

Si se sobrepasan esas medidas se hace una revisión de los clientes para quitar y/o disminuir las líneas de crédito y se revisa el perfil crediticio.

1.3.3. Proceso de Venta a Crédito.

Como se puede observar en la Tabla 4 existen dos formas de pago de los clientes a crédito, pago con letra y factura, este procedimiento lo realiza las áreas y subáreas de: comercialización y dirección técnica, administración y finanzas, asistente de finanzas y asesoría técnica. La empresa clasifica el estado de pago de sus clientes tal como se muestra a detalle en la Tabla 6.

Tabla 6

Clasificación del estado de pago de los clientes SOQUITEX

- | |
|---|
| <p>A. ENVIADA: Ha sido generada y enviada al cliente.</p> <p>B. ACEPTADA: El cliente ha firmado el documento.</p> <p>C. PENDIENTE: El cliente no ha cancelado la deuda a la fecha de vencimiento. (retraso menor a 9 días)</p> <p>D. CANCELADA: El cliente ha cancelado la deuda
 <i>Factura</i>
 La empresa no aplica comisiones
 <i>Letra</i>
 El banco cobra a la empresa una comisión del 1% por el cobro.</p> <p>E. RENOVADA: Se renegocio la deuda con una ampliación máximo de 30 días
 <i>Factura</i>
 La empresa no aplica recargos
 <i>Letra</i>
 El banco cobra intereses a los clientes y una comisión del 1.5% a la empresa.</p> <p>F. PROTESTADA: Esto solo es para pago con letras, el cliente no ha cancelado la deuda en la fecha de vencimiento y lleva un retraso mayor a 9 días.
 <i>Letra</i>
 El banco protesta la letra haciendo que el cliente aparece en Infocorp, así mismo cobra intereses a los clientes y 2 % de comisión a la empresa.</p> <p>G. MOROSA: Esto solo es para facturas y es cuando el cliente no ha renegociado un pago de máximo 30 días.</p> |
|---|

Fuente: SOQUITEX

Elaboración propia

1) Procedimiento para la Aprobación de Venta a Crédito a Cliente Nuevo

El procedimiento para la aprobación de venta a crédito de un cliente nuevo se puede observar en la Figura 12, la cual tiene los siguientes pasos: Paso 1, comienza en la subárea de asesoría técnica con el inicio de relaciones comerciales, en la cual se recibe la propuesta del cliente de cuánto es el monto de crédito que hará en cada pedido, los días de créditos a los que

desea acceder y la forma de pago (para las formas de pago ver Tabla 4); Paso2, esta propuesta se pasa a evaluar al área de comercialización y dirección técnica, lo primero que se hace es ver si el cliente cumple con los requisito de la Tabla 5, si no se cumplen con los requisitos, se rechaza trabajar con crédito y se le propone trabajar al contado; en caso de cumplir los requisitos el Jefe comercial y dirección técnica da el visto bueno para aceptarlo como cliente a crédito y se devuelve la contrapropuesta con las indicaciones al área de asesoría técnica, dicha contrapropuesta puede ser igual a la inicial enviada por el cliente o puede variar en cuanto a los días de crédito y la forma de pago de acuerdo a lo que crea conveniente el Jefe de comercial y dirección técnica; Paso 3, Asesoría técnica negocia con el cliente la contrapropuesta recibida por el Jefe comercial y dirección técnica; Paso 4, el resultado de la negociación pasa por la aprobación final del Jefe comercial y dirección técnica para dar el visto bueno, y el último paso se da con pasar los datos finales del cliente al subárea de Asistente de finanzas cuyas indicaciones principales son registrar el número de días a crédito a los que va a trabajar el cliente, monto de crédito y la forma de pago.

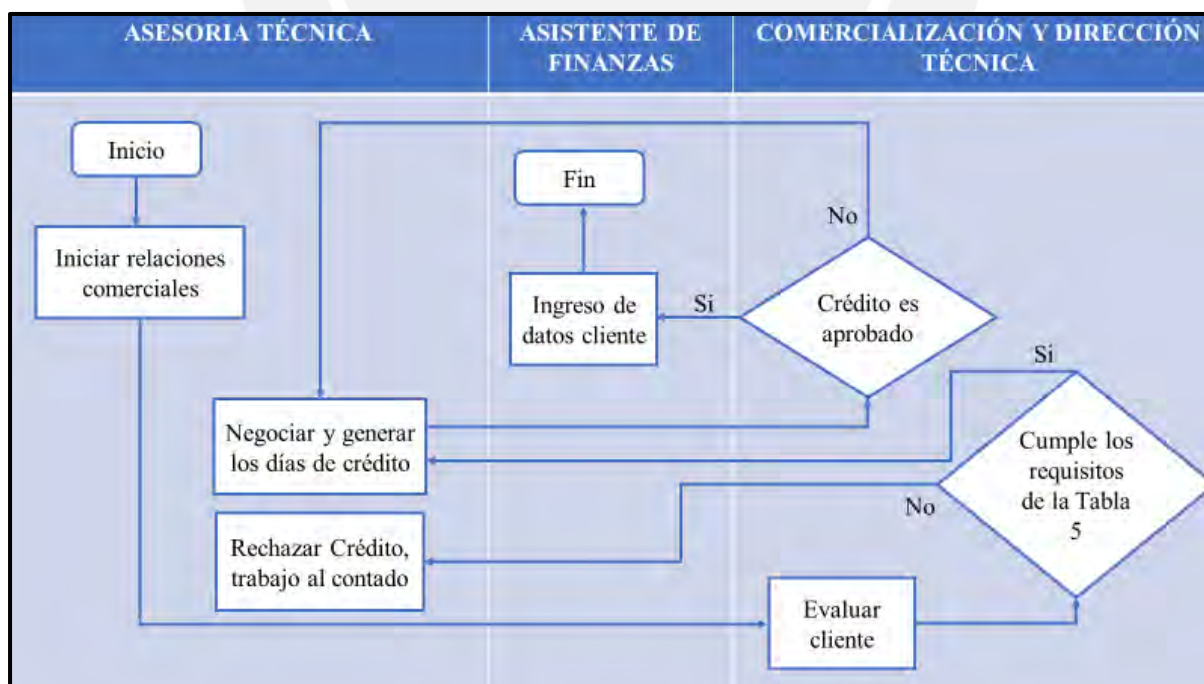


Figura 12. Procedimiento para aprobación de venta a crédito a cliente nuevo SOQUITEX
Fuente: SOQUITEX

Se puede observar en la Figura 13, un ejemplo donde la empresa A es un nuevo cliente

para darle venta a crédito, este inicia relaciones comerciales hablando con el asesor técnico, luego de hablar, el cliente le presenta una propuesta de la cantidad de días que desea su crédito, en este caso, 120 días, el monto de crédito por cada pedido de \$3,000 y forma de pago con factura, esta propuesta es evaluada por el Jefe comercial y dirección técnica con los requisitos la Tabla 5, luego de la evaluación se envía la contrapropuesta de 90 días y forma de pago con letra al Asesor técnico, este último le comunica al cliente y hacen la negociación; el cliente acepta los 90 días de crédito, pero quiere pagar con factura, luego el asesor técnico comunica al Jefe comercial y dirección técnica, el cual da su aprobación y por último, se envía los datos del cliente de 90 días a crédito, monto por pedido de \$ 3,000 con factura como forma de pago al subárea de Asistente de finanzas para que quede registrado.

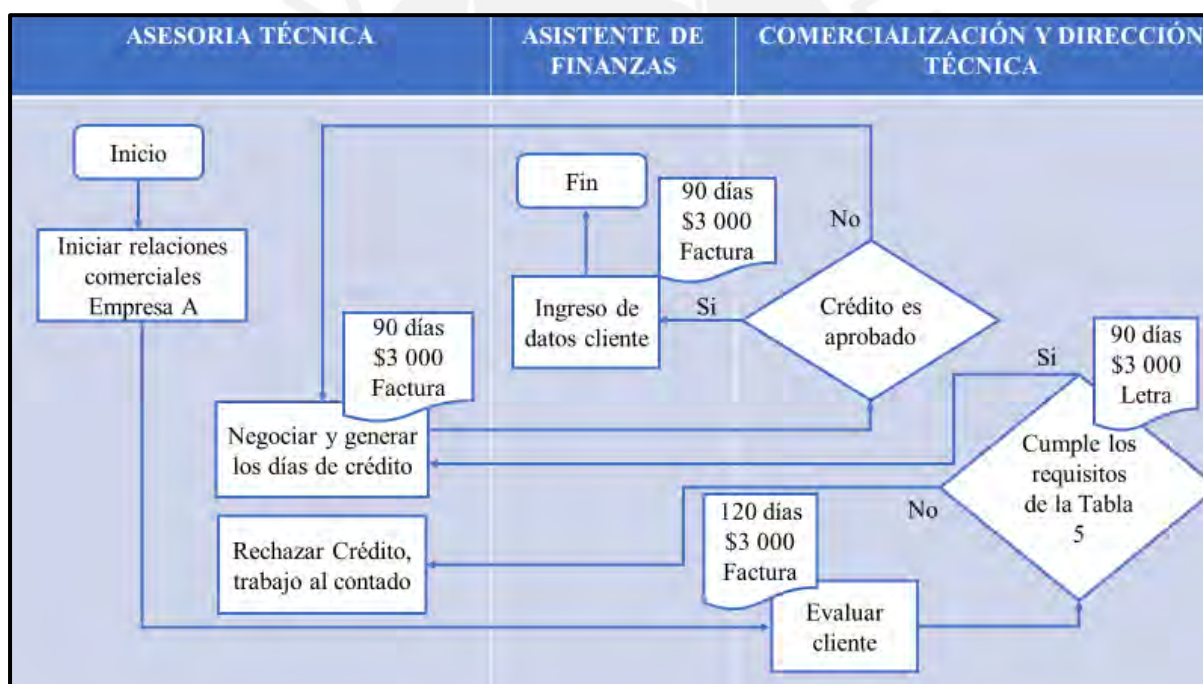


Figura 13. Ejemplo de Procedimiento para aprobación de venta a crédito a cliente nuevo SOQUITEX
Fuente: SOQUITEX

2) Procedimiento de Crédito y Cobranza del cliente de Pago con Factura

El procedimiento de crédito y cobranza de un cliente de pago con factura se puede observar en la Figura 14, los pasos son los siguientes: Paso 1, el Asistente de finanzas ingresa la orden de compra y programa el pago con factura, esta se envía al cliente con su pedido; Paso 2, se espera a que el cliente acepte la factura y se registra el estado de pago del cliente; Paso 3,

se revisa el estado de pago del cliente hasta que falten 3 días para la fecha de vencimiento; Paso 4, si la fecha de vencimiento llego a 3 días, se le envía un recordatorio de pago al cliente; Paso 5, se revisa la cuenta del banco de la empresa para ver si el cliente ha pagado en la fecha de vencimiento y se actualiza el estado de pago del cliente a factura cancelada, en caso contrario si el cliente no ha cancelado a la fecha de vencimiento, se actualiza el estado de pago a factura pendiente y se da aviso a Comercialización y dirección técnica; Paso 6, el Jefe de comercialización y dirección técnica recibe el estado de pago de factura pendiente, se comunica con el cliente para renegociar una nueva fecha de pago máximo de 30 días de ampliación, si el cliente acepta el estado de pago se convierte a factura renovada, caso contrario el estado de pago se convierte a factura morosa y Administración congela los pedidos al cliente ; el último paso, el Asistente de finanzas actualiza el estado de pago del cliente a factura renovada o morosa.

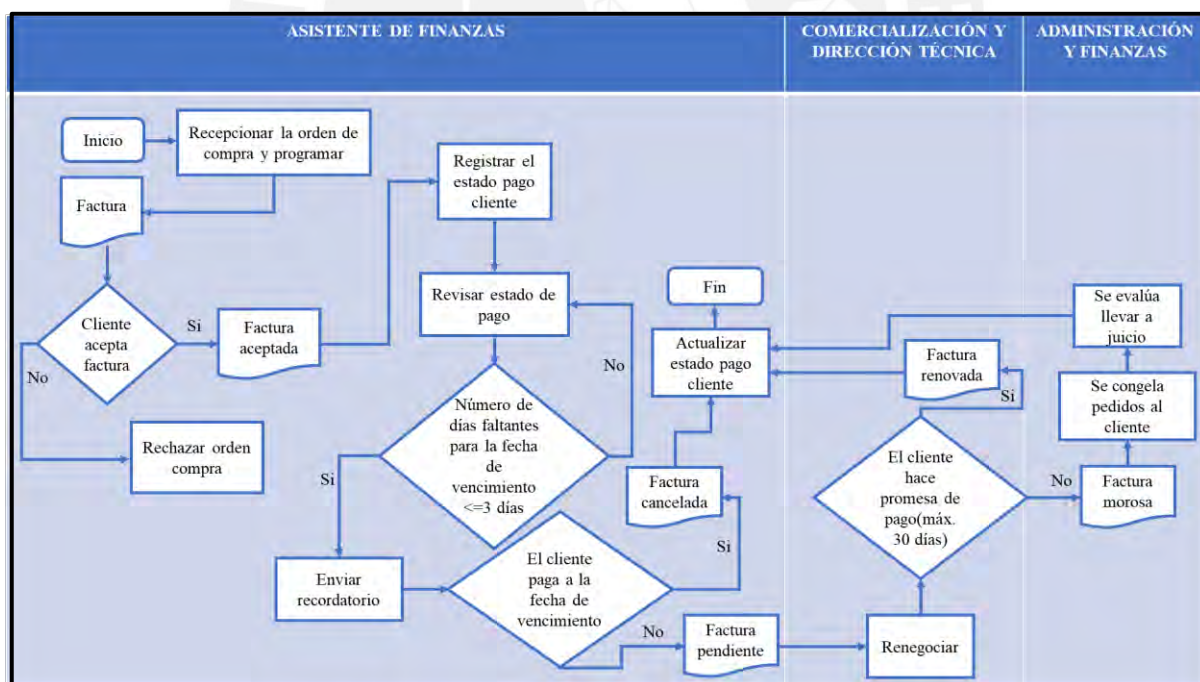


Figura 14. Procedimiento Crédito y Cobranza del Cliente con Factura SOQUITEX

Fuente: SOQUITEX

Morosidad.

Como se puede observar en la Figura 14, si el cliente no hace una promesa de renovación de pago de máximo 30 días pasa al estado de pago de factura morosa, el cual lo evalúa el área de administración y finanzas, esta da la orden de congelar los pedidos al cliente y luego evalúa si se procederá judicialmente, luego se informa al asistente de finanzas para que actualice el estado de pago del cliente. El asistente de finanzas lleva un registro de clientes morosos que va revisando periódicamente.

3) Procedimiento de Crédito y Cobranza del cliente de Pago con Letra

El procedimiento de cobranza a clientes con pago con letra se puede observar en la Figura 15, los pasos son los siguientes: Paso 1, el Asistente de finanzas ingresa la orden de compra, se programa el pago y se genera la letra, esta se envía al cliente con su pedido, luego se espera a que el cliente acepte la letra y la devuelva firmada; Paso 2, se envía la documentación al banco y se espera la generación del número de pago; Paso 3, se recibe el número de pago para registrar los datos del pedido en el sistema del banco; Paso 4, se envía el número de pago al cliente; Paso 5, el Asistente de finanzas revisa el estado de pago del cliente hasta que falten 3 días para fecha de vencimiento; Paso 6, si la fecha de vencimiento llega a 3 días se envía un recordatorio de pago al cliente; Paso 7, el Asistente de finanzas revisa el estado de la letra ingresando a web del banco para ver el estado de la letra, si el cliente ha pagado en la fecha de vencimiento se actualiza el estado de pago del cliente a letra cancelada, en caso contrario, si el cliente no ha cancelado a la fecha de vencimiento se actualiza el estado de pago a letra pendiente y se da aviso a gerencia comercial; Paso 8, Comercialización y dirección técnica recibe el estado de pago de letra pendiente, se comunica con el cliente para renegociar una nueva fecha de pago máximo de 30 días de ampliación y el estado de pago se convierte en letra renovada; Paso 9, asistente de finanzas recibe el estado de pago de letra renovada y da aviso al banco de la nueva fecha de vencimiento; el último paso, el Asistente de finanzas actualiza el estado de

pago del cliente.

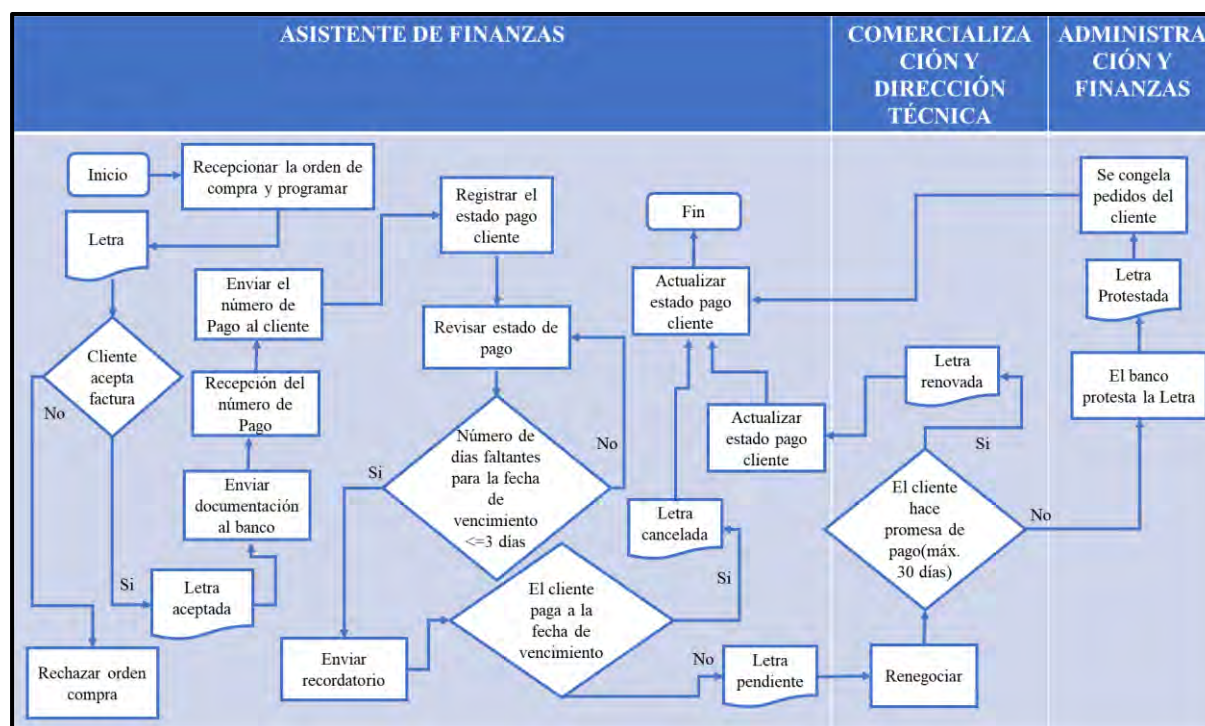


Figura 15. Procedimiento Crédito y Cobranza del Cliente con Letra SOQUITEX

Fuente: SOQUITEX

Morosidad.

Como se puede observar en la Figura 15, si el cliente no hace una promesa de renovación de pago de 30 días y han pasado 9 días desde la fecha del vencimiento, el banco protesta la letra automáticamente, así el estado de pago pasa a letra protestada; entonces Comercialización y dirección técnica da la orden de congelar los pedidos al cliente, luego informa al Asistente de finanzas para que actualice el estado de pago del cliente.

El asistente de finanzas va revisando y actualizando las letras protestadas y lleva un registro de las deudas morosas, por otro lado, el banco es el encargado de protestar la letra y generar los intereses moratorios por el retraso, una vez protestada la letra por el banco el cliente aparece en Infocorp.

1.4. Ventas Presupuestas versus Realizadas

La empresa hace el presupuesto de sus ventas basándose en las ventas históricas, usualmente inicia el año tomando como base el promedio mensual del año anterior y comienza

con un aumento del 10% respecto de lo hallado y cualquier cambio lo hace preguntando a sus clientes grandes sobre sus volúmenes de compra para el siguiente año. Durante el año, la empresa basa sus compras manejando un stock de seguridad de 2,5 veces el promedio mensual y al hacer un pedido lo hace de 3,5 a 4 veces el promedio mensual, este promedio mensual cambia cada vez que se hace un pedido, debido a que se saca el promedio de los 6 meses anteriores; el tiempo real que demora en llegar el pedido es de 30 a 45 días; no obstante, para la planeación se asume 60 días, las revisiones del inventario son semanales, pero se planifican mensualmente. Las planificaciones mensuales del inventario del año 2018 al 2022 se pueden observar en las Tablas B1, B2, B3, B4 y B5 del Anexo B.

Debido a que se busca abastecer para 4 meses de venta y se tiene un stock mínimo de abastecimiento para 2 meses, se tiene cierta flexibilidad de respuesta; sin embargo, en las ocasiones donde la empresa se queda sin stock es accesible hacer compras locales para abastecer las ventas dentro de los 15 días, estos casos han ocurrido en el año de 1 a 2 veces dentro de los años 2018 al 2022 como se pueden observar en las tablas B1, B3 y B4 del Anexo B.

Las ventas anuales presupuestadas se pueden observar en la figura 16, se puede observar que para los años 2018, 2021 y 2022 estas ventas presupuestadas fueron mayores a las realizadas, y que en el año 2019 fue muy ajustado. Para el año 2020 debido a la pandemia se contempló un escenario pesimista en respuesta a las opiniones recaudadas de las intenciones de compras de los clientes habituales; por lo cual la empresa comienza el año con una proyección de vender la mitad del promedio mensual y se ajusta el inventario de acuerdo a las políticas descritas anteriormente, en este año la empresa presentó 2 inconvenientes con el stock como se pueden observar en la tabla B4 (Ver Anexo B), los cuales se pudieron aún manejar con compras locales, estos problemas se ven reflejados en que la venta presupuestada fue menor a la realizada.

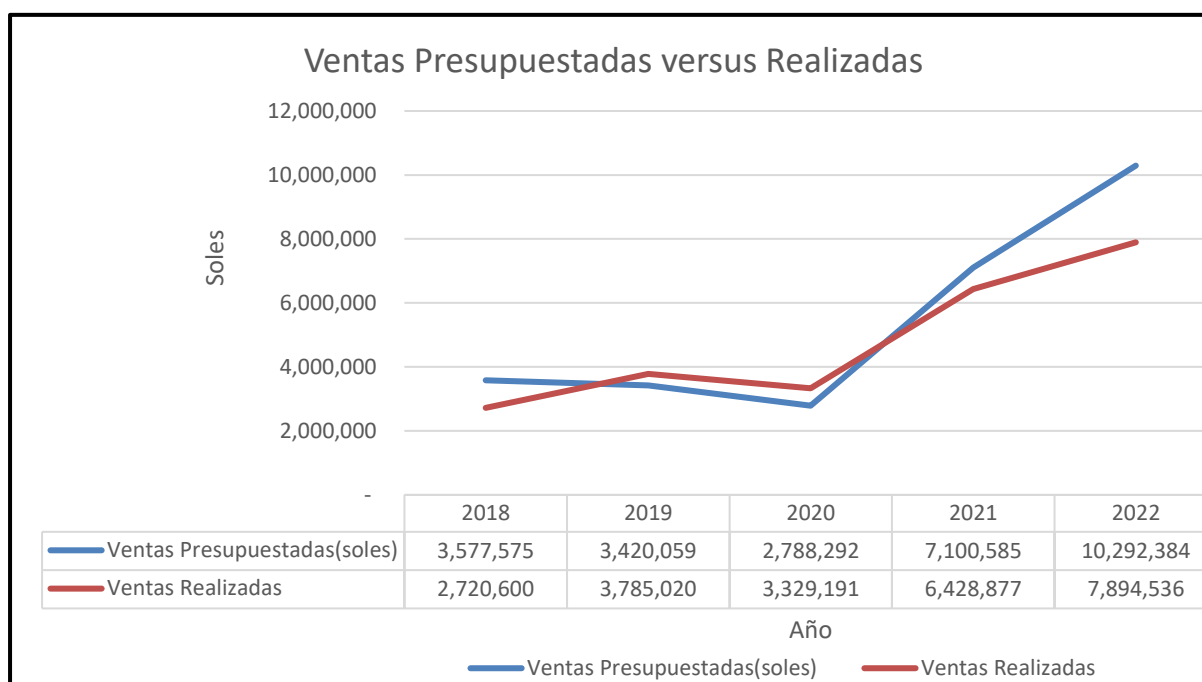


Figura 16: Ventas anuales Presupuestadas vs Realizadas SOQUITEX 2018 al 2022
Fuente: SOQUITEX

1.5. Estados Financieros

Se toman los estados básicos y necesarios para un análisis financiero que son el balance general y estado de resultados, dichos estados son descritos del año 2018 al 2022.

1.5.1. Balance General

En la Tabla 7, se observa el balance general al 31 de diciembre de los años 2018 al 2022, el cual ayuda a determinar futuros cálculos para el análisis financiero.

Tabla 7
Balance general SOQUITEX al 31 diciembre del 2018 al 2022
(en soles)

	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y bancos	260,601	888,520	847,154	1,448,656	1,332,284
<i>Cuentas por cobrar comerciales (1)</i>	1,056,570	1,005,557	1,240,220	1,617,257	1,293,461
<i>Cuentas por cobrar terceros (2)</i>	86,9378	72,324	404,458	93,741	644,478
Existencias	686,811.	263,766	245,739	371,861	261,458
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2,090,920	2,230,168	2,737,571	3,531,515	3,531,682
ACTIVO NO CORRIENTE					
Inmuebles, máquina y equipo	367,640	422,237	365,843	444,261	474,008
Depreciación acumulada	268,194	318,829	258,473	317,652	399,819
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	99,446	103,408	107,370	126,609	74,189
TOTAL ACTIVO	2,190,366	2,333,576	2,844,941	3,658,125	3,605,871
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Tributos y aportaciones por pagar	4,638	20,680	11,899	109,114	13,338
<i>Remuneraciones por pagar (3)</i>	38,824	31,585	32,079	48,088	60,939
<i>Cuentas por pagar comerciales (4)</i>	223,377	189,684	174,733	364,027	110,135
<i>Cuentas por pagar terceros (5)</i>	202,200	143,578	804,845	587,014	233,437
TOTAL PASIVO CORRIENTE	469,039	385,527	1,023,556	1,108,243	417,851
PATRIMONIO					
<i>Capital (6)</i>	1,062	1,062	180,000	180,000	180,000
Resultados acumulados	1,541,943	1,667,660	1,497,748	1,184,748	1,534,209
<i>Utilidad del Ejercicio (7)</i>	178,322	279,327	143,638	1,185,135	1,473,810
TOTAL PATRIMONIO	1,721,327	1,948,049	1,821,385	2,549,882	3,188,020
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,190,366	2,333,576	2,844,941	3,658,125	3,605,871

Fuente: SUNAT-SOQUITEX

Algunas aclaraciones necesarias del balance general son las siguientes:

- (1) Las cuentas por cobrar comerciales son las letras y facturas de los clientes.
- (2) El término terceros está indicando personas no vinculadas a la empresa, en este caso son

los anticipos a proveedores del exterior.

- (3) En remuneraciones por pagar se encuentran los pagos pendientes al 31 de diciembre de vacaciones y la Compensación por Tiempo de Servicio (CTS) de los trabajadores.
- (4) Las cuentas por pagar comerciales son las letras y facturas de los proveedores.
- (5) El término terceros está indicando personas no vinculadas a la empresa, en este caso es el préstamo del programa reactiva.
- (6) Hubo un aumento de capital en el año 2020 de S/ 178,938 mediante aporte de efectivo cuyos porcentajes de participación de los socios se pueden observar en la Tabla 8.

Tabla 8

Participaciones de los socios

Socios	%Actual
Socio 1	70
Socio 2	15
Socio 3	15

Fuente: SOQUITEX

- (7) El contador trabaja con las utilidades antes del impuesto, ya que aún no se ha efectuado ninguna provisión por impuestos y está sujeto a ser regularizado en el proceso contable posteriormente.

1.5.2. Estado de Resultados

En la tabla 9, se puede observar el estado de resultados del 01/01 al 31 de diciembre del año 2018 al 2022, el cual ayuda a determinar los porcentajes de costos totales respecto de las ventas para el futuro análisis de los datos.

Tabla 9
Estado de resultados SOQUITEX del 01/01 al 31/12 del 2018 al 2022
(en soles)

	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022
VENTAS	2,720,600	3,785,020	3,329,191	6,428,877	7,894,536
COSTO DE VENTAS	1,742,549	2,797,839	2,603,627	4,484,548	5,350,532
RESULTADO BRUTO	978,051	987,181	725,564	1,944,329	2,544,004
GASTO DE VENTAS	318,125	281,778	178,640	237,084	399,939
GASTOS ADMINISTRATIVOS	481,604	395,933	403,286	498,467	657,804
RESULTADO DE OPERACIONES	178,322	309,470	143,638	1,208,778	1,486,261
OTROS INGRESOS		2,894			
GASTOS FINANCIEROS		33,038		23,643	12,450
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACIONES	178,322	279,327	143,638	1,185,135	1,473,811
DISTRIBUCIÓN RENTA NETA					
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	178,322	279,327	143,638	1,185,135	1,473,811
IMPUESTOS	52,605	82,401	29,796		
RESULTADO DEL EJERCICIO	125,717	196,926	113,842	1,185,135	1,473,811

Fuente: SUNAT-SOQUITEX

1.6. Cartera de Clientes a crédito

En la Figura 17, se puede observar que el mayor monto de las ventas de la empresa corresponde a las ventas a crédito respecto de las ventas al contado, cuyo porcentaje es mayor a 78% desde el año 2018 al 2022 como se puede observar en la Figura 18.

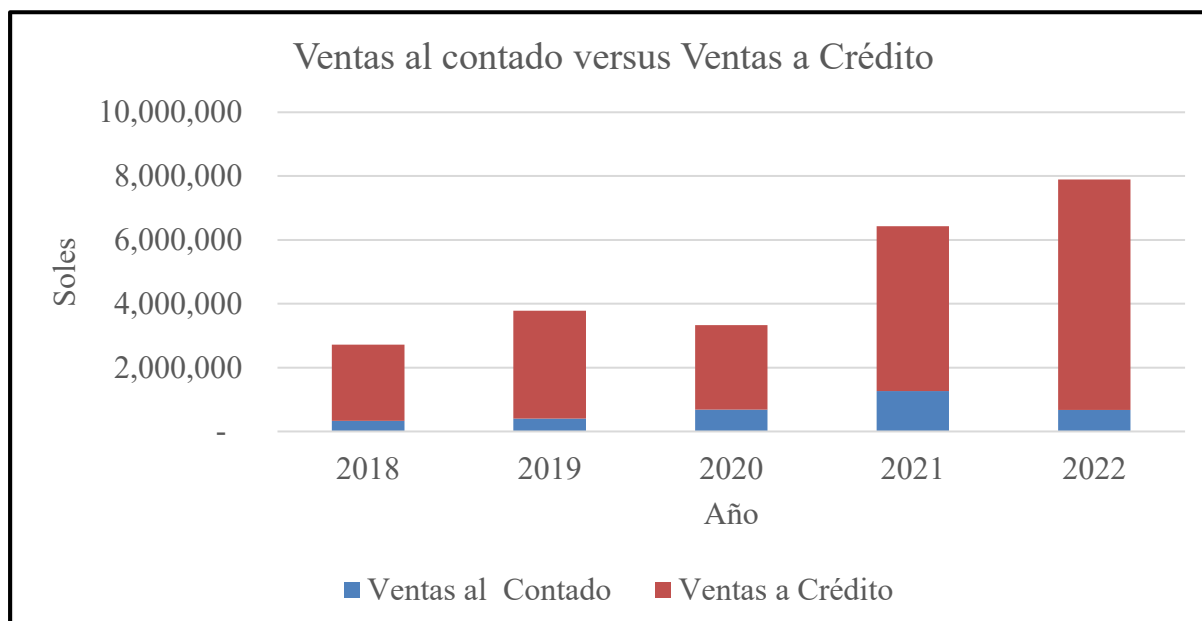


Figura 17: Ventas anuales al contado versus a Crédito SOQUITEX del año 2018 al 2022
Fuente: SOQUITEX

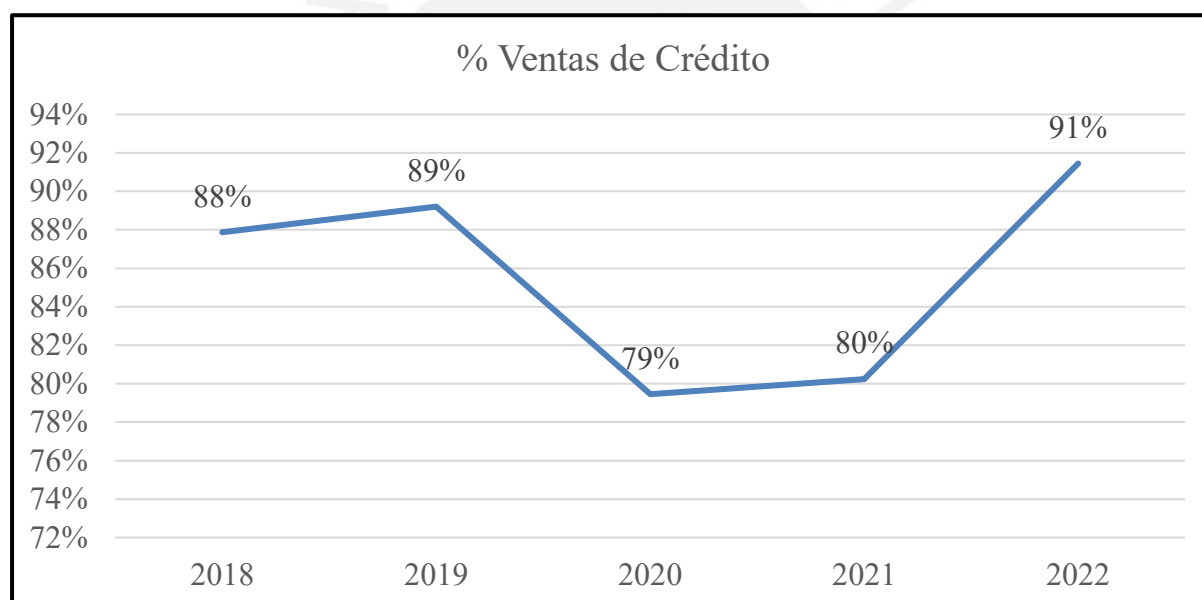


Figura 18: Porcentaje de Ventas a Crédito SOQUITEX del año 2018 al 2022
Fuente: SOQUITEX

La cartera de clientes a crédito se divide en 2 categorías por tipo de instrumento de pago, como se menciona en la política de crédito a los clientes que hacen la promesa de pago solo con factura comercial, para términos prácticos se llama pago con factura, y a los que hacen la promesa de pago generando una letra de cambio se llama pago con letra.

1.6.1. Cartera de Clientes a Crédito con Letra

En las Tablas C1, C2, C3, C4 y C5 (ver Anexo C) se tienen las ventas de los clientes a crédito que pagan con letras desde el año 2017 al 2021 respectivamente, de los cuales se comienza con un período promedio del crédito de 76 días en el año 2017 y termina con 83 días en el año 2021. Además, en todos los años los días promedio de morosidad son menores a 9 días; sin embargo, en el año 2020 son de 14 días. La cartera de clientes del año 2022 se puede observar en la Tabla E1 del Anexo E.

1.6.2. Cartera de Clientes a Crédito con Factura

En las Tablas D1, D2, D3, D4 y D5 (ver Anexo D) se tienen las ventas de los clientes a crédito que pagan con facturas desde el año 2017 al 2021 respectivamente, de los cuales se comienza con un período promedio del crédito de 44 días en el año 2017 y llega hasta 55 días en el año 2020. Además, los días promedio de morosidad comienza con 17 días el año 2017 y llega hasta 38 días en el año 2020 como se pueden observar en la Tabla D4 (ver Anexo D) y para el año 2021 baja a 11 días. La cartera de clientes del año 2022 se puede observar en la Tabla E2 del Anexo E.

1.6.3. Cartera de Incobrables

Se puede observar en la figura 19, la cartera de Incobrables actual del año 2017 al 2021, cuyos montos son los pendientes a la fecha del año 2022. Así mismo, se observan los porcentajes de incobrables en la figura 20, el porcentaje más alto se da en el año 2017 y baja desde el año 2018 hasta el 2019, finalmente en el año 2021 y 2022 no se presentan incobrables.

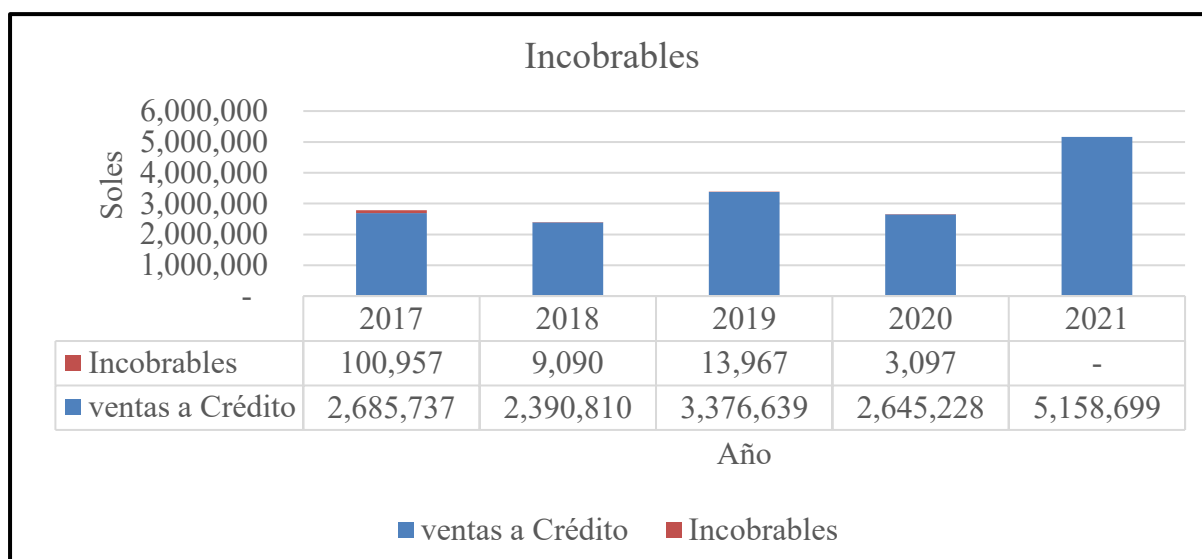


Figura 19: Incobrables SOQUITEX del año 2017 al 2021

Fuente: SOQUITEX

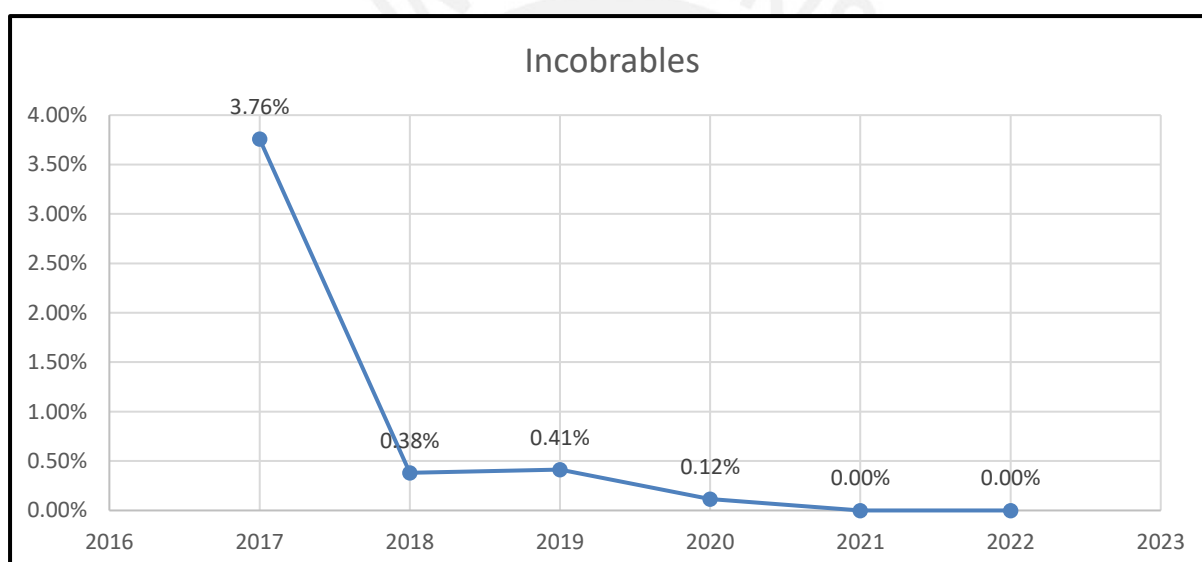


Figura 20: Porcentaje de Incobrables SOQUITEX del año 2017 al 2022

Fuente: SOQUITEX

Capítulo II: Marco Teórico

En este capítulo se detallan los conceptos y definiciones necesarios para poder realizar un diagnóstico de la empresa y plantear las mejoras en la gestión de créditos y cobranzas.

2.1. Análisis de Razones Financieras

Según Ross y otros (2018), el análisis de las razones financieras nos sirve para investigar y comparar las diferentes relaciones entre los elementos de la información financiera.

Debido a que nuestro objetivo es evaluar el área de crédito y cobranzas se pone más énfasis en las razones de actividad, además se conoce que la empresa no cuenta con un directorio de accionistas, por lo tanto, en las demás categorías se omiten algunas razones que no pueden ser halladas.

2.1.1. Razones de Liquidez

Según Ross y otros (2018), las razones de liquidez se centran en el activo y pasivo corriente para medir la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas a corto plazo

Razón de circulante.

Mide la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo, se espera que el valor sea por lo menos 1, la cual se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Prueba ácida.

Mide la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo excluyendo el inventario, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón del Rápida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Razón de efectivo.

Según Apaza, M y Barrantes, E. (2020), mide la liquidez con activos muy líquidos en el

escenario donde las cuentas por cobrar e inventarios no pueden generar efectivo, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón de Efectivo} = \frac{\text{Efectivo} + \text{Valores negociables}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Ciclo de conversión de efectivo.

Mide el número de días en que el efectivo de los inventarios y cuentas por cobrar están inmovilizados, se calcula utilizando previamente estas fórmulas:

$$\text{Ciclo Operativo} = \text{Período Promedio de Inventario (PPI)} + \text{Período Promedio de Cobranza (PPC)}$$

$$\text{Período Promedio de Pago (PPP)} = \frac{\text{Cuentas por Pagar Comerciales}}{\text{Promedio de compras diarias}}$$

Si las compras no están disponibles podemos utilizar:

$$\text{Compras} = \text{Costo de venta} + \text{Inventario final} - \text{Inventario inicial}$$

Una vez que tenemos los valores anteriores podemos calcular el ciclo de conversión de efectivo con la siguiente fórmula:

$$\text{Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE)} = \text{Ciclo Operativo} - \text{Período Promedio de Pago (PPP)}$$

Capital de trabajo neto

Para calcular el capital de trabajo neto utilizaremos la visión financiera (Alcalá, 2021), se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Capital de trabajo neto financiero} = \text{Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE) x Costo total diario} + \text{Caja mínima}$$

Calcularemos como referencia el capital de trabajo neto contable que se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Capital de trabajo neto Contable} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

2.1.2. Razones de Administración

Según Ross y otros (2018), Mide la rotación de los activos para generar ventas.

Rotación del inventario y período de inventario.

La rotación de inventario mide el número de veces que el inventario rota al año; sin embargo, para una mejor medición trabajaremos con Período Promedio de Inventario (PPI), el cual nos indica el número promedio de días que se requieren para vender el inventario, los cálculos se hacen de la siguiente manera:

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Costos}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Período Promedio de Inventario (PPI)} = \frac{365}{\text{Rotación de inventario}}$$

Periodo promedio de cobranza (PPC).

El período promedio de cobro nos ayuda a medir la eficacia de las políticas de crédito y cobranzas de la empresa, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Período Promedio de Cobranza (PPC)} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Promedio de Ventas diarias a Crédito}}$$

Rotación de activos totales.

La rotación de activos totales indica la eficacia con la que la empresa utiliza sus activos

para generar ventas, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de los Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

2.1.3. Razones de Solvencia a Largo Plazo

Según Ross y otros (2018), miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a largo plazo.

Razón de endeudamiento

Mide la proporción de los activos totales financiada por los acreedores de la empresa. Entre más alta es esta razón, mayor es la cantidad de dinero de otras personas que se está utilizando para generar utilidades, así será mayor el grado de endeudamiento y el apalancamiento financiero de la empresa como se puede observar en la Tabla 10, esta razón se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$$

Tabla 10

Criterios técnicos de la Razón de Endeudamiento

Razón de Endeudamiento	Riesgo	Autonomía	Apalancamiento
50%	manejable	límite	equilibrio
> 50%	mayor	pérdida	terceros
< 50 %	menor	tiene	socios

Fuente: Miranda J. (2021)

Apalancamiento.

Los criterios de apalancamiento se pueden observar en la Tabla 11, esta razón se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 11
Criterios técnicos de Apalancamiento

Valor	Apalancamiento
1	Equilibrio
> 1	Terceros
< 1	Socios

Fuente: Miranda J. (2021)

Razones de Rentabilidad

Según Ross y otros (2018), miden la eficacia del uso de los activos y la eficiencia de la administración de las operaciones.

En nuestro caso tomaremos una de ellas para medir de manera básica la utilidad, debido a que la empresa no cuenta con acciones.

Margen de utilidad neta

Mide el porcentaje que queda de cada unidad monetaria de ventas de la empresa, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Rendimiento sobre los Activos (ROA)

Es una medida de la utilidad por cada unidad monetaria de activos, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rendimientos sobre los activos (ROA)} = \frac{\text{EBITDA (utilidad antes de impuesto)}}{\text{Activo Total}}$$

Rendimiento sobre Capital contable (ROE)

Es una medida de cómo les fue a los accionistas o socios durante el año, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento sobre capital contable (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

2.2. Evaluación de Cartera de clientes

2.2.1. Metodología de Evaluación de Cartera de clientes

Esta metodología para el período de un año (Miranda, 2021) sirve para evaluar la cartera de clientes y sigue los siguientes pasos:

- 1) Hallar Periodo Promedio de Cobranza (PPC)
- 2) Se procede a hallar el saldo técnico de la siguiente manera:

$\text{Saldo Técnico} = \frac{\text{Ventas al crédito} \times \text{política de ventas}}{365}$
--

- 3) Se procede a hacer las siguientes comparaciones para hallar el atraso y la morosidad:

1ra Comparación.

Política de ventas = A días

Plazo de cobranza = B días

Atraso = (B-A) días

2da Comparación.

Saldo Técnico = C

Saldo Final (cuentas por cobrar) = D

Morosidad = $[(D-C) / D] \times 100\%$

2.3. Administración del Crédito

2.3.1. Crédito y Cuentas por Cobrar

Según Ross y otros (2018), la política de crédito requiere tener un equilibrio entre los beneficios de aumentar las ventas y los costos de dar a crédito.

Crédito.

Se crea una cuenta por cobrar al otorgar el crédito.

Crédito comercial.

Cuando las cuentas por cobrar incluyen crédito a otras empresas se llama crédito comercial.

Componentes de la Política de Crédito.

Se debe tomar en cuenta los siguientes componentes en la política de crédito:

- 1) *Términos de Venta*: Se determina cómo la empresa debe vender sus bienes y servicios con las especificaciones del plazo de crédito, el descuento de pronto pago, el periodo de descuento y el instrumento de crédito.
- 2) *Análisis de Crédito*: Se determina cuánto esfuerzo se debe invertir para distinguir entre los clientes que pagarán y quienes no lo harán.
- 3) *Política de Cobranza*: Se determina cómo la empresa debe potenciar el cobro del efectivo.

2.3.2. Términos de la Venta

Los términos 2/10, 60 días netos, significa que el cliente dispone de 60 días a partir de la fecha de facturación para pagar la cantidad completa; no obstante, si el pago es dentro de un plazo de 10 días, se otorgará un descuento de pronto pago de 2%.

Periodo del crédito.

Es el plazo al que se otorga el crédito, en caso de utilizar el descuento por pronto pago el período del crédito tiene dos componentes: el período neto del crédito y el período de descuento por pronto pago.

Dos importantes factores que influyen en la duración del periodo del crédito son el periodo de inventario y el ciclo de operación del comprador. El ciclo de operación se puede calcular de la siguiente manera:

$\text{Ciclo Operativo} = \text{Período Promedio de Inventario (PPI)} + \text{Período Promedio de Cobranza (PPC)}$
--

El período de crédito que la empresa ofrece es el período de cuentas por pagar del comprador. Si se brinda crédito, se financia una parte del ciclo de operación del comprador y, se acorta su ciclo de conversión del efectivo, el cual se puede calcular de la siguiente manera:

Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE)	=	Ciclo Operativo - Período Promedio de Pago (PPP)
--	---	--

El límite superior para el periodo del crédito es el ciclo de operación del comprador, otros factores que influyen en el periodo del crédito, se pueden observar en la Tabla 12.

Tabla 12

Otros Factores que Influyen en el Período del Crédito

Nº	Factor	Descripción
1	Carácter perecedero y valor colateral.	Los productos perecederos tienen rotación relativamente rápida y valor colateral relativamente bajo, los periodos de crédito serán cortos para este tipo de productos.
2	Demanda del consumidor	Los productos bien establecidos tienen una rotación más rápida. Los productos nuevos o que se mueven despacio a menudo tienen periodos de crédito más largo para atraer compradores, además los vendedores pueden optar por acordar periodos de crédito mucho más largos en ventas fuera de temporada cuando la demanda de los compradores es baja.
3	Costo, rentabilidad y estandarización	Los productos relativamente baratos, los estandarizados o las materias primas son propensos a tener periodo de crédito más cortos.
4	Riesgo crediticio	En la medida en que el riesgo crediticio del comprador sea mayor es probable que se acorte el periodo del crédito.
5	Tamaño de la cuenta	Si una cuenta es pequeña el periodo del crédito puede ser menor porque es más costoso administrar las cuentas pequeñas y los clientes son menos importantes.
6	Competencia	Cuando el vendedor opera en un mercado muy competitivo, se puede ofrecer periodos del crédito más largos como manera de atraer clientes.
7	Tipo de cliente	Un solo vendedor puede ofrecer diferentes facilidades de crédito a cada tipo de comprador.

Fuente: Ross y otros (2018)

Descuento por Pronto Pago.

Es una herramienta para acelerar las cuentas por cobrar, ya que estimula a los clientes a acortar el periodo del crédito.

Instrumentos de Crédito.

El instrumento de crédito es la prueba básica de adeudo siendo la factura el instrumento de crédito formal y una manera de obtener un compromiso crediticio del cliente es la letra de

cambio comercial.

2.3.3. Análisis de Crédito

Es el proceso de decidir si se debe otorgar crédito o no a un cliente específico, se debe reunir la información pertinente y determinar la solvencia financiera.

Información de Crédito.

En la tabla 13, se pueden observar las fuentes de información que se emplean para evaluar la solvencia.

Tabla 13
Fuentes de Información para Evaluar la Solvencia

Nº	Fuentes de Información	Descripción
1	Estados Financieros	La empresa puede solicitar al cliente que le presente estados financieros como el estado de situación financiera y el estado de resultados, pueden usarse normas mínimas y reglas generales en cálculos de las razones financieras para conceder o negar el crédito.
2	Informes de Crédito sobre el historial de pago del cliente en otras empresas	Muchas organizaciones venden información sobre la solvencia e historial crediticio de firmas comerciales.
3	El historial de pago del cliente en la empresa	La manera más obvia de obtener una estimación de la probabilidad de que los clientes no paguen es examinar si han liquidado sus obligaciones pasadas y la puntualidad con que lo han hecho.

Fuente: Ross y otros (2018)

Evaluación y Calificación Crediticia.

Las clásicas cinco C del crédito son los factores básicos que deben evaluarse.

- 1) *Características del solicitante:* Disponibilidad del solicitante a cumplir obligaciones crediticias.
- 2) *Capacidad:* Solvencia del cliente para cumplir obligaciones crediticias con los flujos efectivos de operación.
- 3) *Capital:* Reservas financieras del cliente.
- 4) *Colateral:* Activo entregado en garantía en caso de incumplimiento.
- 5) *Condiciones:* Condiciones económicas generales en la línea de negocios del cliente

Calificación Crediticia.

Es el proceso de calcular una puntuación numérica para un cliente con base en la información recaudada; el crédito se otorga o se niega de acuerdo con el resultado. Por ejemplo, la empresa puede calificar a un cliente sobre la escala del 1 (muy malo) al 10 (muy bueno) en cada uno de las cinco C del crédito usando toda la información disponible de la empresa, luego sumar el puntaje global y a partir de la experiencia decidir otorgar el crédito si el puntaje es mayor al mínimo que ellos establecieron.

2.3.4. Política de Cobranza

Consiste en supervisar las cuentas por cobrar para detectar problemas y obtener el pago de las cuentas vencidas.

Supervisión de cuentas por cobrar.

La tabla de antigüedad es una herramienta básica para llevar el control de las cuentas por cobrar que consiste en clasificar las cuentas por cobrar de acuerdo con la antigüedad de cada una, como se puede observar en la Tabla 14.

Tabla 14

Tabla de Antigüedad

Antigüedad de la cuenta	Monto	% del Valor Total de las Cuentas por Cobrar
0-10 días		
11-60 días		
61-80 días		
Más 80 días		
Total		

Fuente: Ross y otros (2018)

Trabajo de Cobranza.

En la Tabla 15, se enlistan y describen algunas técnicas de cobro populares en el orden que en el que se suelen seguir en el proceso de cobro.

Tabla 15
Técnicas populares de cobro

Técnica	Breve descripción
Cartas	La empresa envía una carta cortés, recordándole al cliente la cuenta vencida. Si la cuenta no se paga en un periodo determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más exigente.
Llamadas telefónicas	Si las cartas no tienen éxito, se puede hacer una llamada telefónica al cliente para requerir el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se pueden hacer ajustes para ampliar el periodo de pago. El abogado del vendedor puede realizar la llamada.
Visitas personales	Esta técnica es mucho más común en el nivel de crédito al consumidor, pero también la pueden emplear efectivamente los proveedores industriales. Enviar a un vendedor local o a alguien de cobranza para enfrentar al cliente puede ser muy efectivo. El pago se puede realizar en el momento.
Agencia de cobro	La empresa puede transferir las cuentas incobrables a una agencia de cobro o a un abogado para su cobro. Las tarifas por este servicio suelen ser muy elevadas. La empresa puede recibir menos de la mitad del valor monetario de las cuentas cobradas de esta manera.
Acción legal	La acción legal es el paso más flexible, una alternativa al empleo de la agencia de cobro. La acción legal directa no sólo es cara, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota sin que haya garantía de que se reciba la cantidad vencida.

Fuente: Gitman y otros (2016)

2.4. Evaluación de una Política de crédito

2.4.1. Análisis de la Política de Crédito

El otorgamiento de créditos sólo tiene sentido si el Valor Actual neto (VAN) de hacerlo es positivo, cuando se evalúa la política de crédito se deben considerar cinco factores básicos que se pueden observar en la Tabla 16.

Tabla 16
Factores Básicos para Evaluar la Política de Crédito

Nº	Factores	Descripción
1	Efectos sobre los ingresos	Si la empresa brinda crédito habrá una demora en la cobranza de ingresos; sin embargo, es posible que la compañía tenga que cobrar un precio más alto si da a crédito y quizá deba incrementar la cantidad vendida, así los ingresos totales pueden aumentar
2	Efectos sobre los costos	Aunque la empresa puede experimentar un retraso en el recibo de ingresos si otorga crédito, de todos modos, incurrirá en los costos de ventas inmediatos.
3	El costo de la deuda	El costo del endeudamiento a corto plazo de la firma es un factor que debe tomarse en cuenta en la decisión de conceder crédito.
4	La probabilidad de incumplimiento de pago	Si la empresa confiere crédito, cierto porcentaje de los compradores a crédito no pagarán.
5	El descuento por pronto pago	Cuando una empresa ofrece un descuento por pronto pago como parte de sus términos de crédito, algunos de sus clientes optarían por pagar antes para aprovechar el descuento.

Fuente: Ross y otros (2018)

2.4.2. Cambios en los estándares de crédito.

Para mejorar el rendimiento se puede considerar cambiar los estándares de crédito, los efectos que causa la relajación *de los estándares de crédito* se pueden observar en la Tabla 17 y si hay una *restricción de los estándares de crédito* se esperan los efectos contrarios como se pueden observar en la Tabla 18.

Tabla 17
Efectos de la relajación de los estándares de créditos

Variable	Dirección del cambio	Efecto en la utilidad
Volumen de ventas	Aumenta	Positivo
Inversión en las cuentas por cobrar	Aumenta	Negativo
Gastos de deuda incobrable	Aumentan	Negativo

Fuente: Gitman y otros (2016)

Tabla 18
Efectos de la restricción en los estándares de crédito

Variable	Dirección del cambio	Efecto en la utilidad
Volumen de ventas	Disminuye	Negativo
Inversión en las cuentas por cobrar	Disminuye	Positivo
Gastos de deuda incobrable	Disminuyen	Positivo

Fuente: Gitman y otros (2016)

En una *relajación de créditos*, se debe comparar la contribución adicional a las ganancias a partir de las ventas con los costos agregados de la inversión marginal en las cuentas por cobrar y en las deudas incobrables. Si la contribución adicional a las ganancias es mayor que los costos marginales, entonces se deberían relajar los estándares de crédito.

Si se contempla una *restricción en los estándares de crédito* el costo habría sido una reducción de la contribución que hacen las ventas a las utilidades, y el rendimiento se habría obtenido de las reducciones en el costo de la inversión en las cuentas por cobrar y en el costo de las deudas incobrables.



Capítulo III: Análisis y Diagnóstico del Caso de Estudio

En este capítulo se detalla el análisis financiero general, el cual es de utilidad para luego hacer el análisis detallado de la gestión de crédito y cobranza.

3.1. Análisis General

De acuerdo a lo expuesto y limitado por el marco teórico se analizan los diferentes aspectos de la empresa orientados y enfocados en la gestión de créditos y cobranza, el cual es nuestro objetivo.

3.1.1. Análisis Financiero

Se toman las razones de liquidez, administración, solvencia a largo plazo y rentabilidad para tener una perspectiva general, los cuales se calculan desde el año 2018 al 2022 como se puede observar en la Tabla 19. Así mismo, algunas de estas razones son utilizadas más adelante para el análisis de la política de crédito y cobranza.

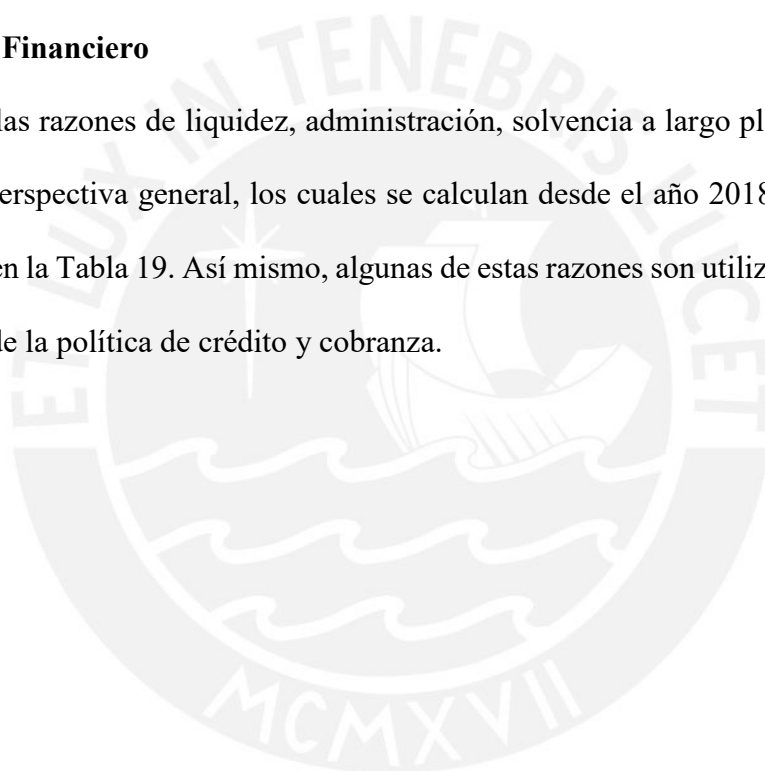


Tabla 19
Análisis de Razones Financieras del año 2018 al 2022

Razones Financieras	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez					
Razón Circulante	4.46	5.78	2.67	3.19	8.45
Prueba Ácida	2.99	5.10	2.43	2.85	7.83
Razón de Efectivo	0.56	2.30	0.83	1.31	3.19
Ciclo Operativo	318	151	261	151	155
Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE)	242	100	123	76	131
Capital de Trabajo Neto	1,946,430	1,837,899	1,921,569	2,536,126	3,322,486
Capital de Trabajo Neto contable	1,621,881	1,844,641	1,714,015	2,423,273	3,113,831
Administración					
Rotación del Inventario	2.54	10.61	10.60	12.06	20.46
Periodo Promedio de Inventario (PPI)	144	34	34	30	18
Periodo Promedio de Cobranza (PPC)	175	117	227	121	137
Periodo promedio de Pago (PPP)	76	51	138	75	24
Rotación de activos totales	1.24	1.62	1.17	1.76	2.19
Solvencia a largo plazo					
Razón de endeudamiento	21.41%	16.52%	35.98%	30.30%	11.59%
Apalancamiento	0.27	0.20	0.56	0.43	0.13
Rentabilidad					
Margen de utilidad neta	4.62%	5.20%	3.42%	18.43%	18.67%
Rendimiento sobre los activos (ROA)	8.14%	11.97%	5.05%	32.40%	40.87%
Rendimiento sobre Capital Contable (ROE)	7.30%	10.11%	6.25%	46.48%	46.23%

Fuente: SOQUITEX

3.1.2. Evaluación de Cartera de Clientes

Se evalúa a los clientes a crédito hallando la morosidad para cada año como se muestra en la Tabla 20, para esto se toma el periodo promedio del crédito, la *política promedio de cobranza* (PPC) (esta fue hallada previamente en el Tabla 19), las ventas a crédito, las cuentas por cobrar y se adicionan los incobrables como dato de comparación.

Tabla 20
Evaluación de Cartera de Clientes del año 2018 al 2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Periodo promedio del crédito (en días)	55	51	66	55	49
Periodo Promedio de Cobranza (PPC)	175	117	227	121	137
Atraso (en días)	119	66	161	66	88
Ventas al Crédito (en soles)	2,390,810	3,376,639	2,645,228	5,158,699	7,219,384
Saldo técnico (en soles)	362,176	471,173.64	478,754.48	773,162	969,178
Saldo Final (en soles)	1,143,508	1,077,882	1,644,678	1,710,998	1,937,939
Morosidad	68%	56%	71%	55%	50%
Incobrables	0.38%	0.41%	0.12%	0.00%	0.00%

Fuente: SOQUITEX

3.1.3. Diagnóstico del Análisis Financiero General

El diagnóstico del análisis financiero general se detalla en los aspectos de liquidez, administración, solvencia a largo plazo, rentabilidad y cartera de clientes.

Liquidez.

Se puede observar en la Tabla 19 que la Razón circulante y la Prueba ácida son mayores a 1 a lo largo del año 2018 hasta el 2022, lo cual nos da un indicador que la empresa cuenta con la capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo; además es un indicador de que la empresa trabaja con un capital de trabajo positivo.

Por otro lado, se puede observar que en el año 2018 la prueba ácida tiene un cambio significativo respecto a la razón circulante, esto se debe a que la política de la empresa se abastece para una demanda de 4 meses y mantiene un stock de seguridad de 2 meses.

Así mismo, se puede observar en la Tabla 19 que la razón de efectivo es menor que 1 en los años 2018 y 2020 esto nos indica que en dichos años la empresa dispuso de menos activos líquidos, esto se debe a que la empresa presenta los ciclos de conversión de efectivo (CCE) largo dichos años que son de 242 días y 123 días; sin embargo, en los años 2019, 2021 y 2022 la razón de efectivo fue mayor a 1 incluso el 2019 y 2022 superó al valor de 2.

En líneas generales la empresa cuenta con exceso de liquidez lo suficiente para cubrir su capital de trabajo neto, esto se debe también a que la política de la empresa es de contar con un buen colchón de efectivo para poder hacer las inversiones en importaciones y tener una respuesta rápida ante la demanda de sus clientes es por eso que la empresa inyectó capital propio en el año 2020 y accedió a préstamos de reactiva para cubrirse de la incertidumbre causado por la pandemia; no obstante, hay que considerar que existe la posibilidad que se esté incurriendo en mantener una parte del dinero en modo ocioso desaprovechando la oportunidad de hacer más eficiente la gestión del efectivo.

Administración.

En la Tabla 19, se puede observar que en el año 2020 el *periodo promedio del inventario* (PPI) es de 144 días que va rondando cerca de los 120 días que vienen a ser los 4 meses que manejan en su política de inventario, en los que no hubo problemas de abastecimiento; sin embargo, en del año 2019 al 2021 el período del inventario va rondando los 30 días que viene a ser la mitad del stock de seguridad que se maneja de 2 meses, por lo tanto, en estos años el abastecimiento fue muy ajustado y surgieron algunos problemas de abastecimientos que fueron resueltos con compras locales, aquí ya va surgiendo una observación en reestablecer su política de inventarios, la cual es basada en la experiencia de años pasados.

Por otro lado, se observa que el *periodo promedio de cobranza* (PPC) es alto para todos los años, cuyo valor es mayor a 115 días y que el valor más alto fue en el año 2020, el cual llega a los 227 días; sin embargo, su *periodo promedio de pago* (PPP) es menor respecto a su *periodo promedio de cobranza* (PPC) que en dicho año también alcanzó su máximo valor de 138 días. Estos valores altos en el *periodo promedio de cobranza* (PPC) y los valores bajos en *periodo promedio de pago* (PPP) afectan a su ciclo operativo y al *ciclo de conversión del efectivo* (CCE) haciendo que estos valores sean altos.

Por último, respecto a la rotación de activos totales fue de un valor aproximado de 1,5

veces a lo largo del año 2018 hasta el 2021, lo que nos indica que la empresa ha vendido 1,5 veces el importe equivalente a sus activos.

Solvencia a largo plazo.

A lo largo de los años 2018 hasta el 2022, se puede observar en la Tabla 19, que la razón de endeudamiento es menor al 50% y que el apalancamiento es menor a 1; por lo tanto, la empresa tiene una inversión de riesgo bajo, presenta autonomía y el apalancamiento está respaldado por los socios.

Rentabilidad.

Como se puede observar en la Tabla 19, que el margen de utilidad neta del año 2018 al 2020 es menor al 6%, un caso desfavorable para la empresa esto se debe a que el incremento de los costos fue mayor que el incremento de las ventas; sin embargo, para el año 2021 sube hasta el 18% este escenario es el más favorable para la empresa y se da porque las ventas se duplicaron y el incremento en los costos fue menor, este escenario se mantiene en el 2022.

Respecto al *rendimiento sobre los activos* (ROA) los valores más favorables para la empresa se dan el año 2021 y 2022 esto se debe a que el incremento del activo total fue menor que el incremento en las ganancias antes de impuestos; así mismo, para el rendimiento de los socios el cual se mide con el *rendimiento sobre capital contable* (ROE) en dichos años fueron los más favorables debido a que el incremento en el patrimonio fue menor que el incremento en la ganancia neta, además se puede observar un valor del 46% en el año 2021, este valor alto es debido a que las ventas se duplicaron ese año y a que el incremento en el costo fue menor y la utilidad neta fue la más alta, y el escenario se mantuvo en el 2022.

Cartera de clientes.

Se observa en la Tabla 20 que los días de atraso del *periodo promedio de cobranza* (PPC) respecto al periodo promedio del crédito que ofrece la empresa superan los 60 días, llegando hasta 161 días el año 2020, esto se debe a que la empresa establece mal sus plazos de crédito y

a la ausencia de herramientas para controlar la morosidad, causando una morosidad alta con un valor mayor del 50% a lo largo de los 5 años cuyo valor máximo se da en el año 2020 llegando a ser el 71%, ese es un punto desfavorable para la empresa que debe evaluarse, ya que esto causa que aumente el ciclo operativo, disminuya la liquidez, se necesite mayor financiamiento y disminuya la rentabilidad. Así mismo, se observa que existe una gran diferencia entre el saldo final, que es el valor de las cuentas por cobrar que presenta la empresa, y el saldo técnico, que es el valor de cuentas por cobrar que debería aparecer con los plazos de crédito establecidos por la empresa, esta gran diferencia contribuye a los valores altos de la morosidad.

Si nos fijamos en los incobrables se comienza con el año 2018 con un valor del 0.38% aproximadamente y se termina con los demás años del 2019 al 2022 con un valor bajo menor al 1%. Los clientes presentan una morosidad alta, pero un índice de incobrabilidad baja esto se debe a que la mayoría de clientes llegan a pagar; no obstante, lo hacen con un periodo de retraso largo.

3.2. Análisis Gestión de Créditos y Cobranzas

En la Figura 21, se pueden observar los días promedio de morosidad de clientes que pagan con letras donde se puede identificar que el valor más alto se da en el año 2020 siendo este valor de 14 días superando así al valor límite para protestar una letra que es de 9 días.

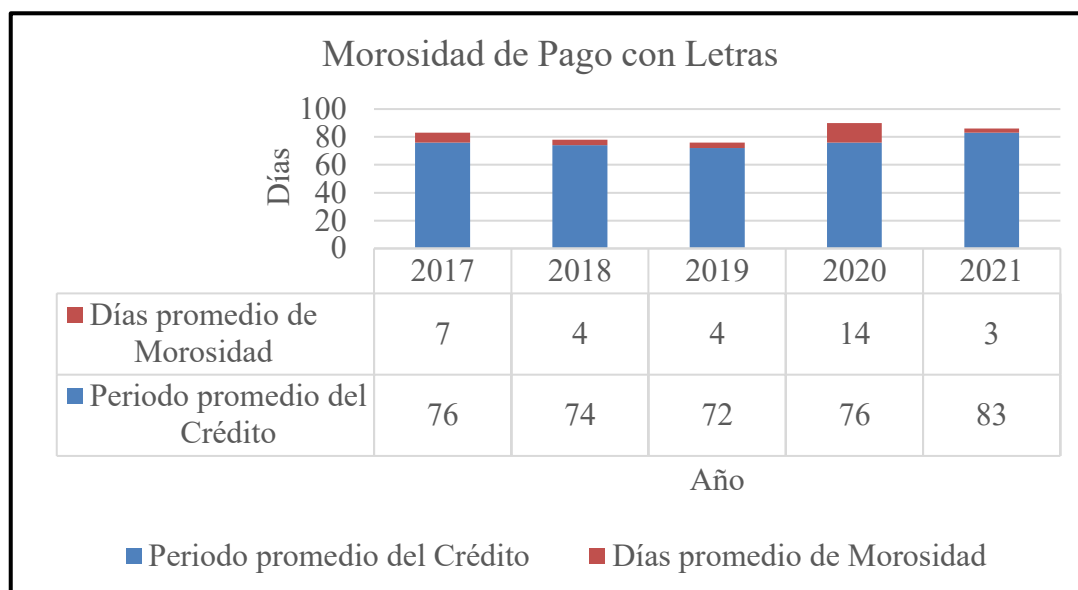


Figura 21: Morosidad Promedio de Clientes a Crédito que Pagan con Letras del año 2017 al 2021
Fuente: SOQUITEX

En la Figura 22, se pueden observar los días promedio de morosidad de clientes a crédito que pagan con factura desde el año 2017 al 2021, cuyo valor en todos los años son mayores a los 10 días llegando a su valor más alto en el 2020, además los valores de dicha morosidad se ven significativos respecto al periodo promedio del crédito.

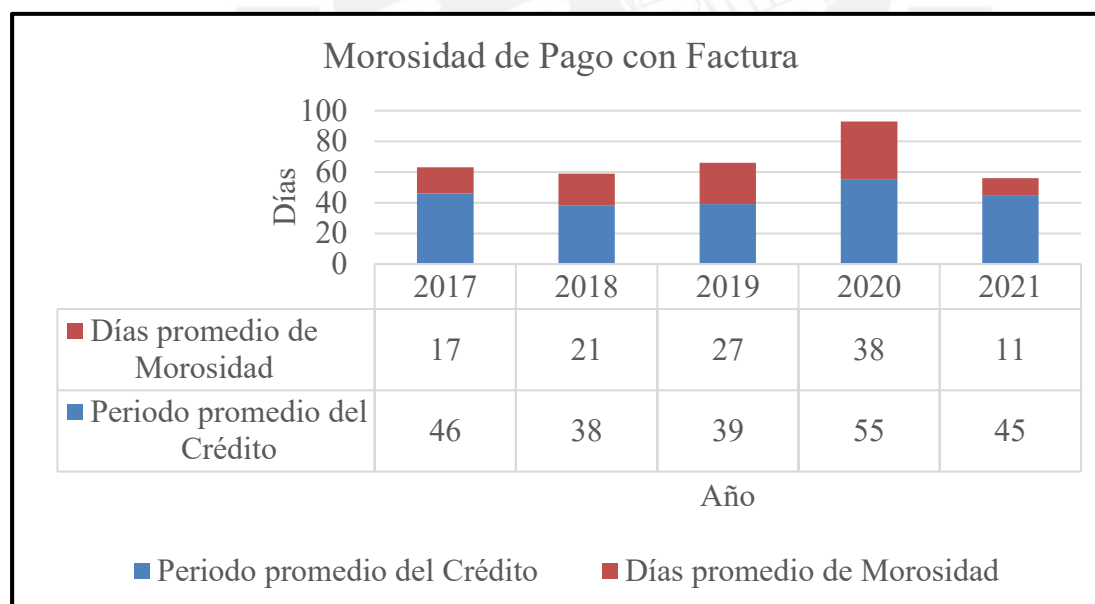


Figura 22: Morosidad Promedio de Clientes a Crédito que Pagan con Factura del año 2017 al 2021
Fuente: SOQUITEX

3.2.1. Evaluación de los componentes de la Política de Crédito

Se analiza 3 componentes de la política de crédito, los cuales son: Términos de venta, análisis de crédito y política de cobranza.

1) *Términos de venta.*

Se realiza la evaluación de los términos de venta de la política de crédito, cuyos comentarios se pueden observar en las Tablas 21 y 22, de los cuales en conjunto la empresa aplica más de la mitad de los criterios.

Tabla 21
Evaluación de Términos de Venta de la Empresa

Términos de Venta	Evaluación
Período del Crédito	La duración del período del crédito varía en cada cliente y la decisión es tomada de manera cualitativa y por negociación, como se ha descrito anteriormente, no toman como límite superior apropiado al Ciclo Operativo del cliente. Respecto a los otros factores a tomar en cuenta para el periodo de crédito la empresa aplica 5/7 como se puede observar en la Tabla 22.
Descuento por Pronto Pago	No Aplica
Instrumento de Pago	Usa Factura electrónica y Letra de Cambio, dichas letras son ingresadas al banco con la modalidad de cobranza libre, la cual solo se limita a protestar la letra, pero no asegura el pago de la misma.

Fuente: Ross y otros (2018)

Tabla 22
Evaluación de Otros Factores que Influyen en el Período del Crédito de la Empresa

Nº	Factor	Aplica	Comentarios
1	Carácter precedero y valor colateral.	No	
2	Demanda del consumidor	Si	
3	Costo, rentabilidad y estandarización	No	
4	Riesgo crediticio	Si	Dentro de su política de crédito lo aplican de manera cualitativa y por experiencia.
5	Tamaño de la cuenta	Si	Se toma en cuenta los volúmenes de compra.
6	Competencia	Si	
7	Tipo de cliente	Si	

Fuente: Ross y otros (2018)

2) *Análisis de Crédito.*

Información de Crédito.

Se puede observar en la Tabla 23 que la empresa aplica 2/3 de las fuentes de información

para evaluar la solvencia de sus clientes a crédito.

Tabla 23

Evaluación de Fuentes de Información para Evaluar la Solvencia de la Empresa

N°	Fuentes de Información	Aplica	Comentarios
1	Estados Financieros	No	
2	Informes de Crédito sobre el historial de pago del cliente en otras empresas	Si	Se accede al perfil crediticio a través de una consultora.
3	El historial de pago del cliente en la empresa	Si	

Fuente: Ross y otros (2018)

Evaluación y Calificación Crediticia.

La empresa aplica 3/5 de las cinco C del crédito para sus clientes, así como se puede observar en la Tabla 24.

Tabla 24

Evaluación de las 5C del crédito de la Empresa

Las 5 C del Crédito	Aplica	Comentarios
Características del Solicitante	Si	Se accede al perfil crediticio a través de una consultora y se investiga las características del cliente.
Capacidad	Si	
Capital	No	
Colateral	No	
Condiciones	Si	

Fuente: Ross y otros (2018)

3) Política de Cobranza.

Supervisión de cuentas por cobrar

La empresa no maneja un control de su *periodo de promedio de cobranza* (PPC) a través del tiempo; así mismo, no utiliza la herramienta básica de tabla de antigüedad para controlar las cuentas por cobrar solo utiliza un registro básico de fechas de vencimiento.

Trabajo de cobranza.

La empresa maneja 2/5 de las técnicas populares de cobro como se puede observar en la Tabla 25.

Tabla 25

Evaluación de las Técnicas populares de cobro de la Empresa

Nº	Técnica	Aplica	Comentarios
1	Cartas	Si	
2	Llamadas telefónicas	Si	
3	Visitas personales	No	
4	Agencia de cobro	No	
5	Acción legal	No	Muy pocas veces suele evaluarse llevar a juicio.

Fuente: Gitman y otros (2016)

3.2.2. Diagnóstico del Análisis en la Gestión de Créditos y Cobranzas

Se puede observar que la empresa intenta establecer sus políticas de crédito acorde a su experiencia y de manera experimental, cuya política actual va cumpliendo con más de la mitad de ciertos factores a tomar en cuenta para establecer una buena política crediticia; sin embargo, le faltan herramientas cuantitativas que le ayuden a mejorar la eficiencia, sobre todo para establecer el periodo del crédito a sus clientes. Así mismo, los criterios utilizados actualmente ayudan a mantener los porcentajes de incobrables bajos como se puede observar en la Figura 20, en el año 2017 fue del 3% aproximadamente y a lo largo del año 2017 hasta el 2021 es menor al 1%; no obstante, muchos de sus clientes presentan días de morosidad que la empresa no ha tomado en cuenta, los cuales se ven reflejados en los altos valores de los porcentajes de morosidad y *periodo promedio de cobranza* (PPC) hallados en las Tablas 19 y 20.

Capítulo IV: Propuesta de Mejora

En este capítulo se identifica el problema principal, luego se plantean las recomendaciones para mejorar la política de crédito y cobranza, además se halla el Valor presente neto (VAN) de la política actual y se simula cómo cambia con la propuesta de mejora.

4.1. Problema identificado

El principal problema identificado es el índice de morosidad mayor al 50% de los clientes a crédito, cuyas causas y efectos se pueden observar en la Figura 23, este se origina por causas principales como periodo del crédito mal establecido, la ausencia de métodos cuantitativos para análisis de crédito, bajo control de la cobranza, bajos parámetros de venta a crédito y ausencia de herramientas para la morosidad, que a su vez son originadas por la falta de medición del límite de crédito, falta de compromiso crediticio para las ventas a crédito solo con factura, ausencia de herramientas para el control de la morosidad, falta de diferenciación de precios de las ventas a crédito versus al contado, ausencia de garantías para el crédito, ausencia del descuento por pronto pago y la ausencia de cobro de interés por retrasos con pagos con factura. Los efectos principales que causa este alto índice de morosidad son aumento de financiamiento, disminución de la rentabilidad y aumento en el *ciclo de conversión del efectivo* (CCE) que se desencadenan en menor liquidez, menor saldo en caja, aumento del ciclo operativo y aumento del *período promedio de cobranza* (PPC), lo cual hace que no exista una eficiente gestión del capital de trabajo y no se está maximizando la rentabilidad. Dichos efectos aún no son notorios ni significativos debido a la liquidez suficiente y excesiva que presenta la empresa.

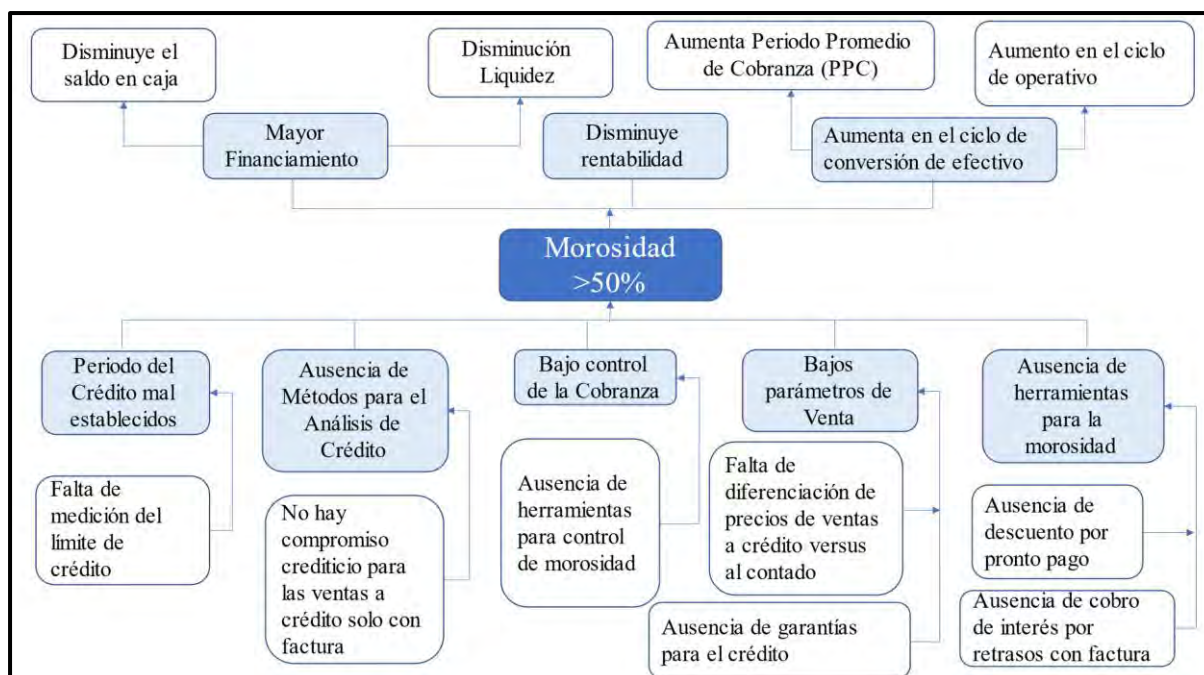


Figura 23: Diagrama de Árbol de Problemas SOQUITEX

4.2. Propuesta de Mejora

Se propone una solución preventiva de crear un departamento de crédito y cobranzas con políticas explícitas, documentadas y bien determinadas alineadas al objetivo de minimizar los riesgos de impagos para bajar la morosidad, los cuales van a ser significativos cuando la empresa aumente su cartera de clientes y necesite liquidez, además de la utilización de indicadores cuantitativos para mejorar la calidad de la toma de decisiones.

Las recomendaciones para la mejora en la política de crédito se dan principalmente en el periodo del crédito, instrumento de pago y control de cobranza, la cual consisten en adicionar aspectos no considerados en la política actual de la empresa que son descritos más adelante.

4.2.1. Organigrama Propuesto

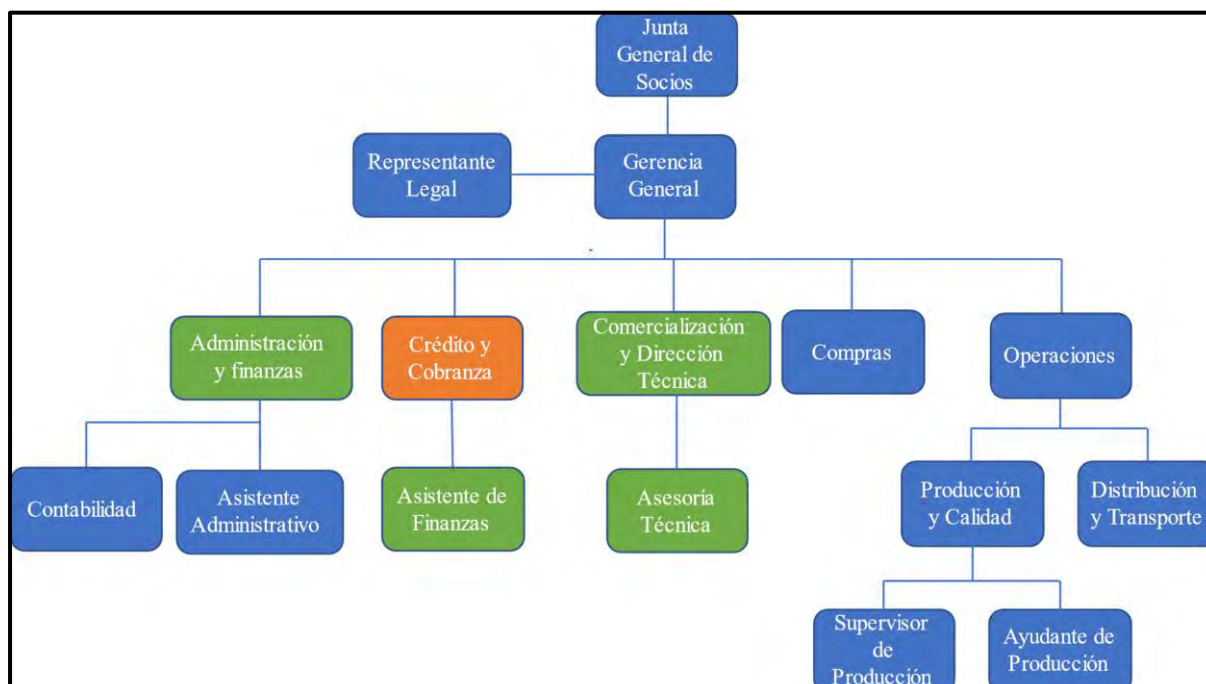


Figura 24: Organigrama Propuesto para la Empresa

En la Figura 24, se puede observar el organigrama propuesto, en el cual el cuadro de color naranja es el departamento creado que lleva el nombre de crédito y cobranzas, aquí se mueve a la *Asistente de Finanzas* que por el momento se encarga tanto de las funciones de crédito como la de cobranzas, las cuales son definidas de la siguiente manera:

Funciones de Crédito

- Fijar las políticas de plazos límites y descuentos de acuerdo a la gerencia general.
- Revisar las solicitudes de crédito.
- Actualizar el expediente de crédito.
- Informar sobre las anomalías detectadas.
- Preparar el informe de crédito.
- Conocer el negocio de los clientes.
- Medir el grado de riesgo al otorgar el crédito

Funciones de Cobranza

- Establecer las políticas de cobranza.
- Supervisar los procedimientos de cobro.
- Tomar decisiones para regularizar las cuentas que representan un mayor riesgo.
- Llevar las estadísticas de las cobranzas.

4.2.2. Clasificación de la Cartera de Clientes a Crédito

La cartera de clientes a crédito actualizado a diciembre del 2022 con los detalles de la venta anual, días promedio de crédito, días promedio real de crédito se puede observar en las Tablas E1 y E2 del Anexo E.

Para clasificar a los clientes a crédito se usa como herramienta la gráfica de Pareto, dicho diagrama se puede observar en la Figura 25, para esto se toman a los clientes más representativos que en conjunto hacen el 82% de las ventas a crédito de la empresa y se les coloca dentro de la categoría A, luego se toma a los restantes hasta el 95% de las ventas a crédito para colocarlos en la categoría B y, por último, los restantes entran a la categoría C, cuyos detalles se pueden observar en las Tablas F1, F2 y F3 del Anexo F.

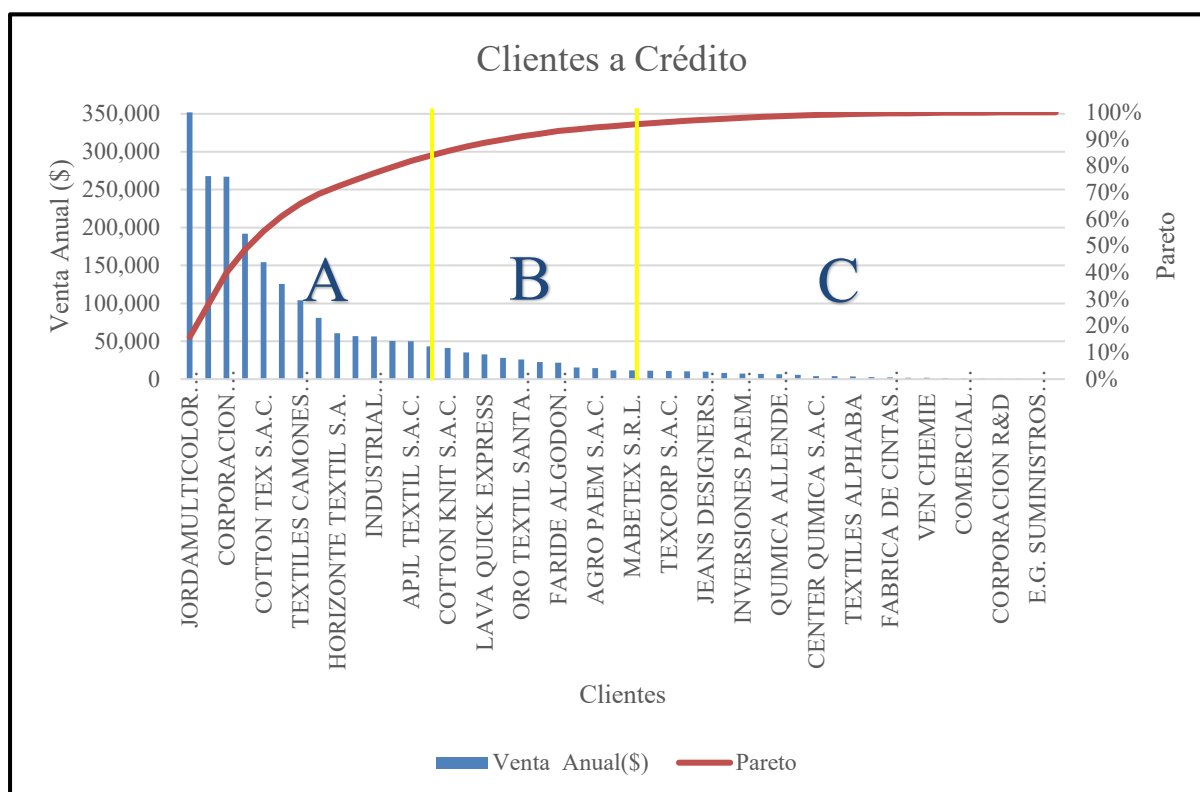


Figura 25: Diagrama de Pareto de los clientes a Crédito actualizado al diciembre del 2022

Fuente: SOQUITEX

La venta anual promedio y los días promedio de crédito por cada categoría se puede observar en la Tabla 26, cuyos detalles son los siguientes: para la categoría A, la venta anual promedio es de \$140,000 aproximadamente y el plazo promedio de 69 días; para la categoría B, la venta anual promedio es de \$26,000 y un plazo promedio de 70 días; por último, para la categoría C, la venta anual promedio es de \$5,000 y un plazo promedio de 47 días.

Tabla 26

Características Generales de los Clientes a Crédito según la clasificación

Clasificación	Venta Anual Promedio (\$)	Venta Mensual Promedio (\$)	Días Promedio de Crédito
A	139,772	> 4,000	69
B	25,280	Entre 1,000 y 4,000	70
C	4,475	< 1,000	47

Fuente: SOQUITEX

En la tabla 27 se observa la clasificación propuesta de los clientes a crédito con las características de venta mensual promedio, días promedio de crédito, línea de crédito promedio, instrumento de pago, garantía y el descuento por pronto pago, los cuales son más detallados en cada categoría en los párrafos posteriores.

Tabla 27
Clasificación Propuesta de los Clientes a Crédito

Clasificación	Venta Mensual promedio (\$)	Días promedio de Crédito	Línea de Crédito promedio	Instrumento de Pago	Garantía	Descuento por Pronto Pago
A	> 4,000	70	27,178	Letra de Cambio	No aplica	1.5/30, neto 70
B	1,000 a 4,000	45	3,160	Factura Negociable /Letra de Cambio	Contrato de Crédito + Letra de cambio a título incompleto	1/20, neto 45
C	<1,000	30	368	Factura Negociable + Tasa de interés moratorio más alta fijado por el BCR	No aplica	No aplica

Categoría A.

Esta es la categoría más significativa ,ya que representan el 82% de las ventas a crédito, este grupo presenta un plazo promedio de 69 días y venta mensual promedio mayor a \$4,000 como se puede observar en la Tabla 26; por lo tanto como se puede observar en la Tabla 27 se propone homogenizar el plazo a 70 días para todos los clientes de este grupo y que el instrumento de pago sea con letra de cambio ,ya que el retraso de pago de la mayoría es menor a 9 días y la mitad de clientes de este grupo ya paga con letra de cambio (ver Tabla F1 del Anexo F) ,además existen clientes que pagan antes de la fecha de vencimiento y otros con plazo de crédito menor a 70 días ,por lo tanto también se ve factible proponer un descuento por pronto pago, además esta categoría presenta una línea de crédito promedio de \$ 27,178. Por otro lado cabe resaltar que la tasa de comisión de letras para montos mayores a \$1,000 es de 0.5% y para montos menores a \$1,000 es del 1% con un mínimo de \$6 , por lo que es conveniente para este grupo, ya que se puede usar la menor tasa de comisión.

Los requisitos para esta categoría son los siguientes:

- Venta mensual promedio mayor a \$ 4,000
- Score de riesgo mayor o igual a 600

Las Líneas de crédito al plazo de 70 días de cada cliente se pueden observar en Tabla 28

Tabla 28

Propuesta de las líneas de Crédito a 70 días de la Categoría A

Cliente	Venta Anual (\$)	Días de Crédito	Línea de Crédito (\$)	Instrumento de Pago	Agrupación de clientes
JORDAMULTICOLOR	351,766	70	68,399	Letra	A
SEBASTIAN	267,757	70	26,032	Letra	
CORPORACION BUSATEX	267,070	70	51,930	Letra	
SANTA CLARA	191,896	70	37,313	Letra	
COTTON TEX S.A.C.	154,145	70	29,973	Letra	
TEJIDOS JORGITO S.A.C.	125,651	70	12,216	Letra	
TEXTILES CAMONES	103,958	70	20,214	Letra	
TEXTILES ENZO S.A.	80,714	70	15,694	Letra	
HORIZONTE TEXTIL S.A.	60,652	70	11,793	Letra	
CAMAL SAN PEDRO	56,640	70	5,507	Letra	
INDUSTRIAL TINTOTEX	56,315	70	10,950	Letra	
INCA FASHION S.A.C.	50,326	70	9,786	Letra	
APJL TEXTIL S.A.C.	50,148	70	6,268	Letra	

Categoría B.

Esta categoría esta en segundo orden de prioridad que representa en conjunto el 13% , se puede observar en la Tabla 26 que la venta promedio mensual menor va desde los \$1,000 a \$4,000 y que los días promedio a crédito es de 70 días casi igual a la de la categoría A; sin embargo el monto de venta es mucho menor, por lo tanto como se puede observar en la Tabla 27 para que sea proporcional se propone homogenizar el plazo a 45 días ,además este grupo presenta retrasos mayores a 9 días y el instrumento de pago es solo con la factura comercial (ver Tabla F2 del Anexo F) por lo que se ve conveniente pedir como garantía al cliente que firme un contrato de crédito con una letra de cambio a título incompleto que será solo aplicable cuando el cliente se niega a pagar y se tiene intenciones de cortar relaciones con el cliente, y

cambiar el instrumento de pago a factura negociable y si el cliente empieza a tener retrasos con sus pagos para la siguiente venta se le dará con letra de cambio; así con estas medidas se va disciplinando al cliente a cumplir con sus pagos a tiempo y de no ser así se va haciendo consciente que existen intereses moratorios y penalidades por impagos; además, existen clientes que tiene un plazo menor a 45 días y algunos que pagan antes de la fecha de vencimiento, por lo tanto, se ve factible proponer descuento de pronto pago a este grupo, además este categoría presenta una línea de crédito promedio de \$ 3,160. Por otro lado cabe resaltar que la tasa de comisión de letras para montos mayores a \$1,000 es de 0.5% y para montos menores a \$1,000 es del 1% con un mínimo de \$6 , por lo que es conveniente para este grupo, usar letra de cambio como segunda opción y como medida correctiva en caso de impago por el cliente ya que por los montos en pocos casos se puede usar la menor tasa de comisión.

Los requisitos para esta categoría son los siguientes:

- Venta mensual promedio de \$1,000 a \$ 4,000
- Score de riesgo mayor o igual a 500

Las Líneas de crédito al plazo de 45 días de cada cliente se pueden observar en Tabla 29.

Tabla 29

Propuesta de las líneas de Crédito a 45 días de la Categoría B

Cliente	Venta Anual (\$)	Días de Crédito	Línea de Crédito (\$)	Instrumento de Pago	Agrupación de clientes
TEXTILE SOURCING COMPANY	43,197	45	5,400	Factura Negociable	B
COTTON KNIT S.A.C.	40,951	45	5,119	Factura Negociable	
PERU FASHIONS S.A.C.	35,093	45	4,387	Factura Negociable	
LAVA QUICK EXPRESS	32,540	45	4,067	Factura Negociable	
PHARTEC	28,232	45	3,529	Factura Negociable	
TEXTIL SANTA MARIA	25,816	45	3,227	Factura Negociable	
TEXTIL DEL VALLE	22,430	45	2,804	Factura Negociable	
FARIDE ALGODON	21,939	45	2,742	Factura Negociable	
MODAS DIVERSAS	15,234	45	1,904	Factura Negociable	
AGRO PAEM S.A.C.	14,645	45	1,831	Factura Negociable	
TINCOLORS S.A.C.	11,743	45	1,468	Factura Negociable	
MABETEX S.R.L.	11,537	45	1,442	Factura Negociable	

Categoría C.

Esta categoría esta en tercer orden de prioridad que representa el 5% , se puede observar en la Tabla 26 que la venta promedio mensual es menor a \$1,000 y que los días promedio a crédito es de 47 días; sin embargo, el monto de venta es el más bajo de las tres categorías, por lo tanto para que se a proporcional como se puede observar en la Tabla 27 se propone homegenizar el plazo a 30 días, además en este grupo existen retrasos mayores a 9 días incluso llegando a 26 días de retraso y la mayoría usa como instrumento de pago solo factura comercial(ver Tabla F3 del Anexo F); por lo que se ve conveniente cambiar a factura negociable que especifique que se aplicará una tasa de interés moratorio más alta fijado por el BCR, este

grupo es el que necesita con más énfasis concientizar de las penalidades por impagos, lo ideal es que este grupo llegue a pagar al contado pero sería un cambio muy brusco ,por lo tanto se ve aplicable descuento por pronto pago como incentivo para acortar el plazo de pago y debido a que los montos son bajos no es conveniente trabajar con letras, ya que se incurriría a la mínima comisión por cobranza pero al trabajar con la factura negociable con intereses moratorios esta puede ser protestada y se pueden cobrar intereses por retrasos en los pagos similar a una letra de cambio.

Los requisitos para esta categoría son los siguientes:

- Venta mensual promedio menor a \$1,000
- Score de riesgo mayor o igual a 500

Las Líneas de crédito al plazo de 30 días de cada cliente se pueden observar en Tabla 30.

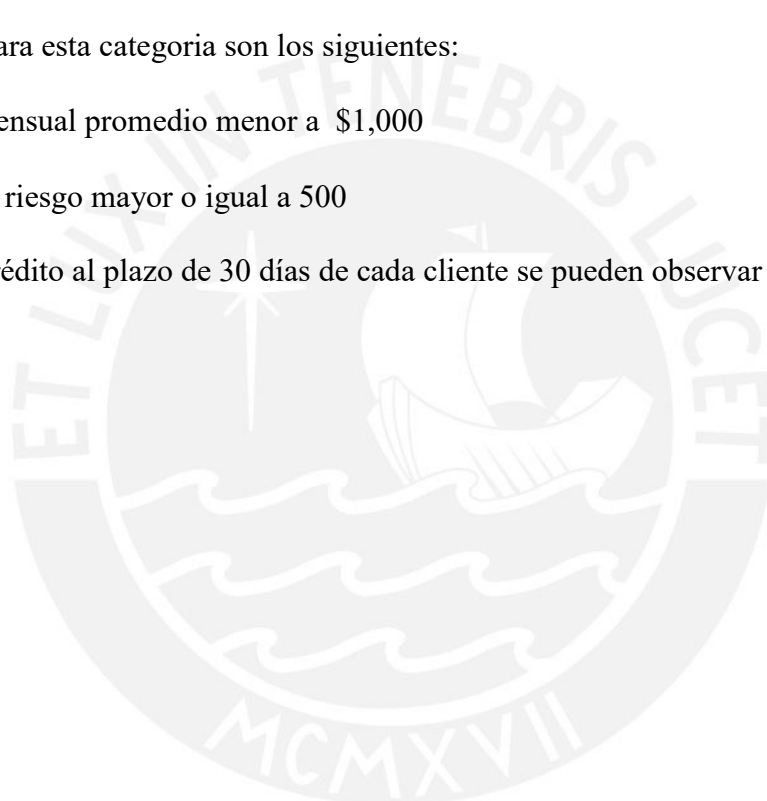


Tabla 30

Propuestas de las líneas de Crédito a 30 días de la Categoría C Propuesto

Cliente	Venta Anual (\$)	Días promedio de Crédito	Línea de Crédito (\$)	Instrumento de Pago	Agrupación de clientes
COPACABANA	11,073	30	923	Factura Negociable	C
TEXCORP S.A.C.	10,924	30	910	Factura Negociable	
TEÑIDOS INDUSTRIALES	10,248	30	854	Factura Negociable	
JEANS DESIGNERS	9,954	30	830	Factura Negociable	
PROGRESO PERU S.A.C.	8,235	30	686	Factura Negociable	
INVERSIONES PAEM	7,571	30	631	Factura Negociable	
TEXTIL VIANNY	7,071	30	589	Factura Negociable	
QUIMICA ALLENDE S.A.C.	6,486	30	541	Factura Negociable	
ABAQUIM E.I.R.L.	5,487	30	457	Factura Negociable	
CENTER QUIMICA	4,142	30	345	Factura Negociable	
ASTTEX	3,862	30	322	Factura Negociable	
TEXTILES ALPHABA	3,434	30	286	Factura Negociable	
HIALPESA	2,699	30	225	Factura Negociable	
CINTAS ARBONA	2,231	30	186	Factura Negociable	
INDUSTRIAS NETTALCO	1,882	30	157	Factura Negociable	
VEN CHEMIE	1,842	30	153	Factura Negociable	
VASE KOLOR	1,555	30	130	Factura Negociable	
ALGODÓN Y PUNTO	1,257	30	105	Factura Negociable	
QUIMICAS NACIONALES	1,003	30	84	Factura Negociable	
CORPORACION R&D	738	30	61	Factura Negociable	
TRICOT FINE	502	30	42	Factura Negociable	
SUMINISTROS QUIMICOS	419	30	35	Factura Negociable	
TINTORERIA MERVIC	319	30	27	Factura Negociable	

4.2.3. Política de Venta al contado Propuesto

Se debe poner una tasa de financiación para las ventas a crédito para diferenciar los precios al contado, debido a que se debe tomar en cuenta los costos de ventas a crédito, la tasa propuesta anual es del 9% tomando como referencia la tasa mínima del Programa de Reactiva Perú y que dicha tasa nos permita aplicar descuento por pronto pago, se puede observar en la

Tabla 31 las tasas aplicadas a un crédito de 70,45 y 30 días y una simulación de dichas tasas aplicadas a importes de \$500,\$1,000 y \$2,000; por lo tanto si el cliente paga al contado no se le aplica ninguna tasa de financiación.

Tabla 31
Tasa de Financiación para las Ventas a Crédito

	Tasa	Importe \$500	Importe \$1,000	Importe \$2,000
Plazo a 30 días	0.72%	\$508	\$1,007	\$2,014
Plazo a 45 días	1.08%	\$514	\$1,022	\$2,044
Plazo a 70 días	1.69%	\$518	\$1,029	\$2,058

4.2.4. Política de Crédito Propuesto

Se propone una política de crédito bien definidas que serán adaptativas y vigentes durante períodos no muy largos se sugiera anual o cada dos años, las cuales están sujetas a revisión y cambios oportunos, para esto se debe documentar un manual con las medidas actuales que maneja la empresa ordenándolo con la estructura descrita en este ítem y adicionando las herramientas sugeridas.

1) *Términos de Venta.*

Periodo de Crédito.

Se recomienda definir y agregar el límite máximo permitido para definir el periodo de crédito de cada cliente, ya que esto es un factor importante que desencadena el índice de morosidad y evita establecer límites ficticios, de esta manera se mide la capacidad real del cliente para cumplir con sus pagos; así mismo, evitamos financiar parte del ciclo de conversión de efectivo del cliente. Para esto se le debe pedir sus estados financieros al cliente y hacer los siguientes cálculos:

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Costos}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Período Promedio de Inventario (PPI)} = \frac{365}{\text{Rotación de inventario}}$$

$$\text{Período Promedio de Cobranza (PPC)} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Promedio de Ventas diarias a Crédito}}$$

$$\text{Ciclo Operativo del cliente} = \text{PPI} + \text{PPC}$$

Con esos cálculos previos se puede establecer el límite máximo de crédito para cada cliente de la siguiente manera:

$$\text{Límite Máximo de Crédito} = \text{Ciclo Operativo del Cliente}$$

Sin embargo, en la práctica es muy difícil que un cliente comparta sus estados financieros; por lo tanto, los periodos fueron calculados con el promedio en base al historial de los clientes clasificándolos y utilizando el diagrama de Pareto como se ha descrito líneas arriba, así en la Tabla 27 se puede observar que los periodos de crédito son de 70,45 y 30 días para las categorías A, B y C respectivamente.

Descuento por pronto pago.

Debido a que la empresa presenta *periodo de promedio de cobranza* (PPC) muy largos se recomienda evaluar la aplicación de *descuento por pronto pago* para incentivar a sus clientes a que paguen antes y bajar su índice de morosidad, se ve factible proponer descuento por pronto pago para las Categorías A, B y C.

La tasa promedio de préstamo en dólares a corto plazo para las empresas medianas se puede observar en la Tabla 32, por lo tanto, para calcular las tasas de descuento se toman valores mayores para que los clientes tengan un margen de beneficio, los días que los clientes deben financiarse son de 40,25 y 20 días para las categorías A, B y C respectivamente, los clientes que acceden a este descuento deben financiarse para 40 días, por lo tanto, se toma como referencia la tasa promedio de préstamo a corto plazo para las empresas medianas, cuyo valor es de 1.45% se puede observar en la Tabla 35

cuyos valores son 1.5/30,70 netos y 1/20,30 netos respectivamente ,entonces la tasa de descuento es del 1.5% si el cliente paga dentro de los 30 días para la categoría A y la tasa de descuento es del 1% si el cliente paga dentro de los 20 días, para esto se toma como referencia la tasa promedio de préstamo a corto plazo para empresas medianas como se puede observar en la tabla 32, dicha tasa es del 0.73% para 20 días y del 1.1% para 30 días ,cuyos valores son menores a la tasas de descuento propuestas, por lo tanto se genera un margen de beneficio para el cliente.

Tabla 32

Tasa Anual de Interés Promedio de las Empresas Financieras para dólares

Tasa Anual promedio Préstamo	14%
Plazo a 40 días	1.47%
Plazo a 25 días	0.91%
plazo a 20 días	0.73%

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

Para la categoría A, se propone un descuento del 2% si el cliente paga dentro de los 30 días como se puede observar en la Tabla 33, este grupo de clientes se debe financiar para 40 días con una tasa promedio de 1.47% como se puede observar en la Tabla 32, la cual es menor al 2% por lo tanto hay un margen de beneficio para el cliente.

Tabla 33

Descuento por Pronto Pago para el Grupo A

A	Descuento por Pronto Pago	2/30,70 neto	
		Plazo de días para acceder al descuento	30
		Porcentaje descuento	2%

Para la categoría B, se propone un descuento del 1.5% si el cliente paga dentro de los 20 días como se puede observar en la Tabla 34, este grupo de clientes se debe financiar para 25 días con una tasa promedio de 0.91% como se puede observar en la Tabla 32, la cual es menor al 1.5% por lo tanto hay un margen de beneficio para el cliente.

Tabla 34

Descuento por Pronto Pago para el Grupo B

B	Descuento por Pronto Pago	1.5/20,45 neto	
		Plazo de días para acceder al descuento	20
		Porcentaje descuento	1.5%

Para la categoría C, se propone un descuento del 1% si el cliente paga dentro de los 20 días como se puede observar en la Tabla 35, este grupo de clientes se debe financiar para 20 días con una tasa promedio de 0.73% como se puede observar en la Tabla 32, la cual es menor al 1% por lo tanto hay un margen de beneficio para el cliente.

Tabla 35

Descuento por Pronto Pago para el Grupo C

C	Descuento por Pronto Pago	1/10,30 neto	
		Plazo de días para acceder al descuento	10
		Porcentaje descuento	1%

Instrumentos de Pago.

Como se puede observar en la Tabla 27, los instrumentos de pago utilizados son: Letra de cambio para la categoría A; factura negociable con una garantía de Contrato de Crédito más una letra de cambio a título incompleto firmada por el cliente y en caso de retraso en los pagos se opta por letras de cambio para compras posteriores para la categoría B; Factura Negociable aplicando Tasa de interés moratorio más alta fijado por el Banco central de reserva del Perú para la categoría C.

Al trabajar con factura negociable aumenta la presión indirecta de pago, ya que este tipo de factura si se puede protestar, también al implementar el uso de anotaciones en la factura que indiquen la aplicación de intereses moratorios tomando como tasa máxima la tasa moratoria expedida por el Banco central de reserva del Perú, dándole así un comportamiento similar a la letra de cambio.

En un futuro cuando la cartera de clientes aumente considerablemente, se debe evaluar la opción de trabajar con el factoring sin recurso para asegurar la liquidez de la empresa y el cobro de los mismos, ya que en esta modalidad la empresa que asume la responsabilidad del impago del deudor es la empresa factor.

2) *Análisis de Crédito.*

Información del crédito

Se debe contar con las siguientes fuentes de información:

- Perfil crediticio a través de una consultora
- Historial de compras anuales

Evaluación y Calificación Crediticia

Para el análisis de crédito se utiliza como principio las cinco C del crédito, las cuales son: Carácter, Capacidad, Capital, Colateral y Condiciones, que se pueden observar en la Tabla 36.

Tabla 36
Herramientas para la Evaluación de las 5C del Crédito

C	Herramientas
Carácter	Perfil crediticio proporcionado por la consultora
Capacidad	Razón Circulante
Capital	Apalancamiento
Colateral	Carta fianza en algunos casos
Condiciones	Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)

Carácter.

Aquí se mantendría los indicadores actuales que tiene la empresa para la decisión de dar crédito adicionando el indicador comportamiento de pago como se puede observar en la Figura 26, cuyo valor debe ser sin retraso o máximo 30 días de retraso y se debe clasificar a los clientes dentro de las categorías A, B y C dando una calificación de apto o no apto.

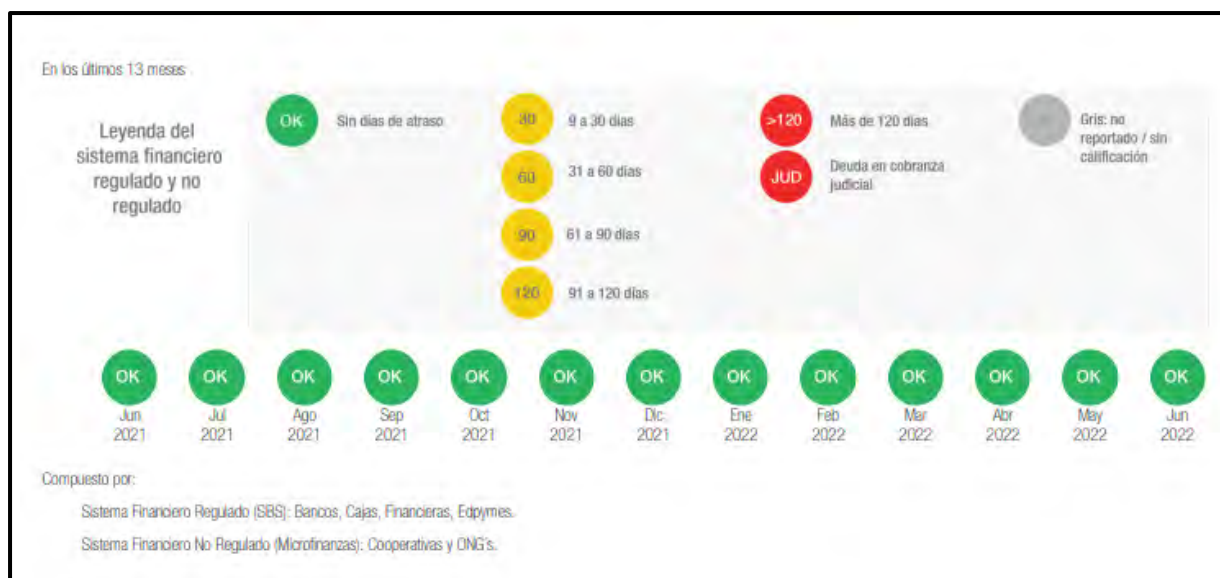


Figura 26: Comportamiento de Pago

Fuente: Equifax

Capacidad.

Aquí se define la capacidad del cliente para esto se toma como indicador la liquidez, se califica al cliente como apto cuando tiene una Razón Circulante mayor o igual a 1.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Debido a que esta información a que en la práctica es difícil acceder a los estados financieros del cliente, se optará por calificar como apto a los clientes que tiene score de riesgo mayor a 500.

Capital.

Tomaremos como medición el Apalancamiento y se califica al cliente como apto cuando es menor o igual a 1.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Debido a que esta información a que en la práctica es difícil acceder a los estados financieros

Colateral.

Se usa como garantía al Contrato de Crédito más una letra de cambio a título incompleto firmada por el cliente la carta de crédito solo para la categoría B. Este se califica aplicable o no aplicable.

Condiciones.

Se debe realizar un análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) y un análisis de las cinco fuerzas de Porter del negocio del cliente, estas herramientas ayudan a determinar si es el mejor momento para poder otorgar un crédito o no, se califica como favorable o no favorable.

La calificación para cuantificar el riesgo del solicitante:

- Suficiente: Cumple con 4/5 de las 5C del crédito, se debe Otorgar crédito sin problemas
- Limitado: Cumple con 2/5 a menos de las 5C del crédito, no se otorga crédito
- Condicional: Cumple con 3/5 5C del crédito, se otorga crédito bajo ciertas condiciones cuya decisión lo tomará Comercialización y dirección técnica.

3) *política de Cobranza*

Supervisión de las cuentas por Cobrar

Se recomienda hallar el Periodo Promedio de Cobranza (PPC) como indicador de seguimiento de la morosidad viendo si disminuye o aumenta anualmente y compararlo con el periodo promedio del crédito que ellos dan para tomar las medidas adecuadas y llevar el control utilizando la tabla de antigüedad, cuyo ejemplo se muestra en la Tabla 37.

$\text{Periodo Promedio de Cobranza (PPC)} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Promedio de Ventas diarias a Crédito}}$

Tabla 37

Tabla de Antigüedad Propuesta

Antigüedad de la cuenta	Monto	% del Valor Total de las Cuentas por Cobrar
0-30 días		
31-90 días		
90-120 días		
Más 120 días		
Total		

Fuente: Ross y otros (2018)

Trabajo de cobranza

Se mantendrá los métodos actuales de cobro y se recomienda adicionar las visitas personales, adicionalmente se debe ejercer la acción legal de las facturas negociales con interés moratorio de acuerdo a la ley.

4.3. Política de Crédito actual versus Política de crédito propuesto

Tomando como premisa que se cumplen las políticas de crédito propuesto, lo cual da un mejor filtro para otorgar el crédito y habiendo establecido interés moratorios por incumplimientos de pago, se espera que disminuya la morosidad, el cual aún no se puede cuantificar pero para un efecto aplicativo se simula que una cantidad de clientes acceden al descuento por pronto pago que tienen el mismo efecto de hacer más positivo el Valor actual neto (VAN); Por lo tanto, se calcula el VAN de la política actual y luego se compara los cambios aplicando el descuento por pronto pago simulado que va de la mano con la aplicación de interés moratorio por impago y el establecimiento de precios más altos para las venta a crédito respecto de las de las ventas al contado.

4.3.1. Análisis Política actual de crédito

Para el análisis de la política actual de manera cuantitativa se evalúa el Valor Actual Neto (VAN) de la cartera de clientes actualizada a diciembre del 2022, tomando como base para los

cálculos el material de clase desarrollado que se puede observar en el Anexo G.

Para los cálculos del VAN se trabaja con un Costo de oportunidad de capital (COK) del 22.5 %, las ventas a crédito, costo total del 82% de las ventas, incobrables y periodo de cobranza promedio para cada cliente, cuyos cálculos a detalle se observan en las Tablas H1 y H2 del Anexo H, los resultados resumidos se observan en la Tabla 38, se puede observar que el VAN es de 333,449, por lo tanto, se espera aumentar dicho valor aplicando la política propuesta.

Tabla 38

Valor Actual Neto (VAN) de la Venta a Crédito de la cartera de clientes actualizada a diciembre del 2022

Ventas al crédito (\$)	2,223,328
Incobrables	0%
costo total	1,804,754
cok	22.5%
Valor actual Neto (\$)	333,449

Fuente: SOQUITEX

4.3.2. Análisis de la Política de Crédito Propuesta

Para analizar como varia el Valor Actual Neto (VAN) se simula diferentes escenarios como se puede observar en la Tabla 39, los cuales son detallados más adelante. La lista de clientes que accederían al descuento por pronto pago se puede observar en la Tabla I1 (ver Anexo I), dichos clientes representan el 25% de las ventas de crédito, por otro lado, la lista de los clientes que dejarían de comprar debido a que actualmente tienen plazos de crédito muy largos respecto de los plazos propuesto, se pueden observar en la Tabla I2 (ver Anexo I), dichos clientes representan el 12% de las ventas a crédito; por lo tanto, las Tablas I1 y I2 (ver Anexo I) son utilizadas en los escenarios que incluyan las condiciones de pérdida de clientes y aplicación de descuento por pronto pago respectivamente.

Tabla 39

Simulación del Valor Actual Neto (VAN) de la venta a crédito para diferentes escenarios

	Valor Actual Neto (VAN)	Variación del Valor Actual Neto
Política Actual	333,449	
Escenario 1	338,944	2%
Escenario 2	344,200	3%
Escenario 3	355,891	7%
Escenario 4	402,157	21%
Escenario 5	354,886	6%
escenario 6	314,058	-6%
escenario7	302,366	-9%
escenario 8	297,729	-11%

Para los escenarios 1,2,3 y 4 se asume que se conservan los clientes actuales, dichos escenarios son los siguientes:

El escenario 1

En este escenario se conservan a los clientes, se mantiene el nivel de ventas y se aplica los nuevos plazos de crédito para cada categoría; así se logra aumentar el Valor Actual Neto en un 2%, cuyo cálculo se puede observar en la Figura I1 del Anexo I.

El escenario 2

En este escenario se conservan a los clientes, se mantiene el nivel de ventas, se aplica los nuevos plazos de crédito para cada categoría y se aplica la tasa de financiación; así se logra aumentar el Valor Actual Neto en un 3%, cuyo cálculo se puede observar en la Figura I2 del Anexo I.

El escenario 3

En este escenario se conservan a los clientes, se mantiene el nivel de ventas, se aplica los nuevos plazos de crédito para cada categoría, se aplica la tasa de financiación y se aplica el descuento por pronto pago; así se logra aumentar el Valor Actual Neto en un 7%, cuyo cálculo se puede observar en la Figura I3 del Anexo I.

El escenario 4

En este escenario se conservan a los clientes, el nivel de ventas aumenta en 13%, se aplica los nuevos plazos de crédito para cada categoría, se aplica la tasa de financiación y se aplica el descuento por pronto pago; así se logra aumentar el Valor Actual Neto en 21%, cuyo cálculo se puede observar en la Figura I4 del Anexo I.

Para los escenarios 5,6,7 y 8 se asume que se pierden a los clientes de plazo de crédito muy largos, los cuales con los siguientes:

El escenario 5

En este escenario se pierden a los clientes con plazos de créditos muy largos, el nivel de ventas aumenta en 13%, se aplica los nuevos plazos de crédito para cada categoría, se aplica la tasa de financiación y se aplica el descuento por pronto pago; así se logra aumentar el Valor Actual Neto en 6%, cuyo cálculo se puede observar en la Figura I5 del Anexo I.

El escenario 6

En este escenario se pierden a los clientes con plazos de créditos muy largos, se aplica los nuevos plazos de crédito para cada categoría, se aplica la tasa de financiación y se aplica el descuento por pronto pago; así el Valor Actual Neto disminuye en 6%, cuyo cálculo se puede observar en la Figura I6 del Anexo I.

El escenario 7

En este escenario se pierden a los clientes con plazos de créditos muy largos, se aplica los nuevos plazos de crédito para cada categoría, se aplica la tasa de financiación; así el Valor Actual Neto disminuye en 9%, cuyo cálculo se puede observar en la Figura I7 del Anexo I.

El escenario 8

En este escenario se pierden a los clientes con plazos de créditos muy largos y se aplica los nuevos plazos de crédito para cada categoría; así el Valor Actual Neto disminuye en 11%, cuyo cálculo se puede observar en la Figura I8 del Anexo I.

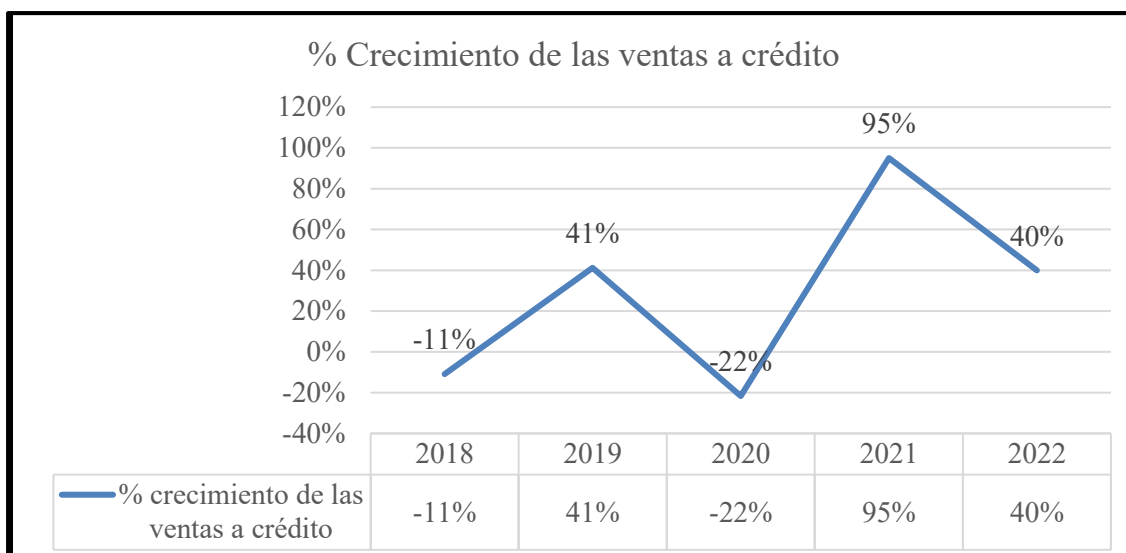


Figura 27: Porcentaje de Crecimientos de las Ventas a crédito del Año 2018 al 2022

Fuente: SOQUITEX

Se han descrito y simulado ocho escenarios posibles, de los cuales se puede observar que los escenarios donde se agregan tasa de financiamiento y descuento por pronto pago hacen que el *Valor Actual Neto* (VAN) suba de valor, el escenario que se propone es el escenario 5 que hace que el *Valor Actual Neto* (VAN) suba en un 6% ; debido a que se considera que lo más probable es que se pierdan los clientes que presentan plazos de crédito muy largos y alejados de los plazos propuestos; sin embargo, para contrarrestar esa pérdida se propone aumentar las ventas al menos en un 13%; este aumento es posible, ya que si observamos la Figura 27 el porcentaje de crecimiento de las venta de crédito en los años 2021 y 2022 han sido más del 40% .

Alternativa Adicional

Como alternativa adicional podemos proponer que la categoría C pague el contado y simulamos para los mismos ocho escenarios como se puede observar en la Tabla 40, para los escenarios 2,5,6 y 8 se logra aumentar en 1% la Variación del Valor Actual Neto mientras que en los demás escenarios se mantiene. Para el escenario 5 que es el escenario propuesto en el caso en que se logre pasar al grupo C a pago al contado, se lograría que el *Valor Actual Neto* (VAN) suba en un 7%.

Tabla 40

Simulación del Valor Actual Neto (VAN) de la venta a crédito para diferentes escenarios considerando que el grupo C paga al contado

	Valor Actual Neto (VAN)	Variación del Valor Actual Neto
Política Actual	333,449	
Escenario 1	340,670	2%
Escenario 2	345,938	4%
Escenario 3	357,382	7%
Escenario 4	403,842	21%
Escenario 5	356,512	7%
escenario 6	315,498	-5%
escenario7	304,054	-9%
escenario 8	299,405	-10%



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo, se presentan las conclusiones enfocadas en la política crediticia y luego las recomendaciones generales.

5.1. Conclusiones

- Después de hacer el análisis financiero y el análisis de la política de crédito de la empresa se puede concluir que el principal factor a tomar en cuenta es en mejorar la gestión introduciendo parámetros cuantitativos básicos para medir y llevar el control del periodo promedio de cobranza, morosidad, ratios financieras; y definiendo un departamento encargado de esta labor.
- Se debe definir bien el período del crédito de sus clientes de manera cuantitativa para que no se trabaje con un periodo del crédito ficticio, evitando que el periodo del crédito sea mucho menor al *periodo promedio de cobranza* (PPC), para esto se recomienda definir el límite máximo del período de crédito de cada cliente como medida de control y aplicar la agrupación de la cartera de clientes donde cada grupo tiene definido un rango del nivel de ventas, el mismo plazo de crédito e instrumento de pago logrando que la data sea más homogenizada, por lo tanto se puede llevar un control más ordenado.
- Se deben utilizar indicadores en la cobranza, ya que si bien es cierto los índices de incobrabilidad en los últimos años son bajos, el *periodo promedio de cobranza* (PPC) es muy largo, lo que quiere decir que la mayoría de clientes si llegan a pagar, pero en períodos muy largos lo que causa la alta morosidad, para esto se recomienda utilizar la tabla de antigüedad como herramienta; así mismo, calcular y monitorear el *periodo promedio de cobranza* (PPC) anualmente.
- Se deben utilizar herramientas que incentiven a sus clientes para bajar la morosidad aquí se recomienda implementar el descuento por pronto pago y a la vez definir castigos por incumplimientos de pago como son los intereses moratorios, así también definir precios

más altos para ventas a crédito respecto de las ventas al contado.

- Por otro lado, hubieron factores que contrarrestaron y escondieron las deficiencias en la gestión de créditos de la empresa, debido a que la empresa cuenta con liquidez excesiva durante los cinco años, además de que los últimos años la empresa ha experimentado un incremento de ventas anormal a lo histórico como por ejemplo el año 2021 casi duplicaron las ventas, lo cual ha tenido efectos positivos sobre todo en los ratios de rentabilidad e hizo que su rotación de inventarios sea mayor y obtengan aún mayor liquidez y para el año 2022 las ventas aumentaron respecto al año 2021; sin embargo, la empresa ha sido conservadora en mantener su política de inventarios, la cual aún ha podido ser manejada.
- Aplicando las herramientas en conjunto se logra bajar el *periodo promedio de cobranza* (PPC) este tiene en efecto en bajar la morosidad y en bajar el *ciclo de efectivo* (CCE), de esta manera, la empresa puede aumentar la liquidez, necesitar menos financiamiento para operar eficientemente su capital de trabajo, además se maximiza la rentabilidad; no obstante, estos efectos aún no se van a notar, debido a que la empresa cuenta con liquidez excesiva. Por lo tanto, las mejoras en la política de créditos son a nivel preventivo acostumbrando a sus clientes antiguos y nuevos a una manera adecuada de cumplir con los pagos en los plazos establecidos para que cuando existan escenarios de crisis donde la liquidez no sea suficiente la empresa pueda tener una respuesta favorable para manejar dicha crisis.

5.2. Recomendaciones

- Se podría mejorar el acceso a los datos unificándolos y manteniéndolos ordenados utilizando plantillas estandarizadas para su fácil acceso y cálculos, facilitando así el implemento y uso de herramientas cuantitativas en diferentes áreas.
- Se recomienda que la empresa pueda implementar usar indicadores cuantitativos para un mejor control interno como indicadores financieros y los indicadores recomendados en la

gestión de crédito.

- Se recomienda que el área de ventas busque nuevos mercados para expandirse y aumentar su cartera de clientes para darle un uso más adecuado a una parte de la liquidez sobrante.



Bibliografía

Alcalá, Tomás.

2021, “*Administración Financiera*” [Material de clase, Diplomado de Especialización en Finanzas]

Apaza, Mario y Barrante, Efraín

2020, “*Administración Financiera*”. Perú: Editorial Instituto Pacífico.

Burneo, Kurt y Lizarzaburu, Edmundo

2017, “*Finanzas para Economías Emergentes*”, Perú: Editorial Pearson.

Bustios Terres, J. & Chacón Valer, M. S

2018, “*El impacto de la gestión del área de créditos y cobranzas en la rentabilidad de una empresa del sector de combustibles en Lima. Caso GLG Inversiones SAC*” [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico.

<https://doi.org/10.19083/tesis/624987>.

Gitman, Lawrence J. y Zutter, Chad J.

2016, “*Principios de administración financiera*”, décimo cuarta edición. México: Editorial Pearson.

Miranda, J.

2021, “*Análisis Contable*” [Material de clase, Diplomado de Especialización en Finanzas]

Narváez, Alejandro

2017, “*Finanzas Corporativas y Estudio de Casos*”. Perú: Editorial Macro.

Rodríguez Pio, Jorge Luis

2021, “*Análisis, Diagnóstico y Propuesta de Mejora en la Gestión de Inventarios y Almacén en una Empresa Textil*” [Tesis de grado Magister. Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio digital de tesis y trabajos de investigación.

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/21698>

Ross, Westerfield, Jaffe y Jordan

2018, “*Finanzas Corporativas*”, undécimo edición. Reino Unido: Editorial McGraw-Hill.

Vásquez Estela, Carlocésar Omar

2020, “*Análisis y Propuesta de mejora de Procesos en los Servicios Aeroportuarios de Rampa*” [Tesis de Título profesional. Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio digital de tesis y trabajos de investigación.

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/17684>

Anexos

Anexo A: Funciones de los Cargos

Las descripciones de los cargos del Gerente General, Jefe de Administración y Finanzas, Jefe Comercial y Dirección Técnica, Asistente Administrativo, Asistente de Finanzas y Asesor Técnico se pueden observar en las tablas A1, A2, A3, A4 y A5.

1. Funciones del Gerente General

Tabla A1

Funciones del Gerente General

DESCRIPCIÓN	
Nombre del cargo:	Gerente General
Área:	Gerencia General
Titular del cargo:	Gloria E. Contreras Caballón
Cargos bajo su responsabilidad:	Jefe Administrativo y Financiero, Jefe Comercial y Dirección Técnica, Jefe de Compras y Jefe de Operaciones
Jefe Inmediato:	Junta General de Socios
FUNCIÓN GENERAL	
Representante de la Junta General de Socios de SOQUITEX ING. S.R.L. tiene bajo su cargo la gestión comercial, la acción administrativa y financiera, la coordinación y la supervisión general la cual se cumplirá bajo las normas de los estatutos y las disposiciones legales y con sujeción a las instrucciones Junta General de Socios.	
Dirige las estrategias organizacionales, conduciendo a la empresa hacia el logro de su visión y cumplimiento de su misión.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<p><i>Estratégicas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar las órdenes de la Junta General de Socios. ➤ Aprobar la formulación de la estrategia corporativa, liderar los procesos de ejecución de los mismos ➤ Liderar los procesos de evaluación de la situación competitiva de la empresa, del sector y la formulación de las estrategias del negocio a todo nivel, comercial, productivo, financiero y administrativo. ➤ Liderar y verificar el proceso de evaluación de diagnósticos estratégicos para identificar las estrategias y los proyectos a trabajar y ejecutar con miras a aprovechar las oportunidades del mercado en condición de óptima productividad ➤ Controlar el cumplimiento de los planes, proyectos y demás objetivos a todo nivel, considerando la participación en el mercado y el posicionamiento de la empresa, la óptima utilización de los recursos disponibles para la producción, la rentabilidad del negocio y el desarrollo de los trabajadores. ➤ Controlar el desempeño general de la empresa, adoptar las medidas que sean necesarias para orientar el desarrollo de las operaciones de acuerdo con las condiciones del mercado y las metas y objetivos propuestos y lo dispuesto por el Directorio. ➤ Establecer políticas para la ejecución de los diferentes trabajos 	

- Supervisar y monitorear el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.
- Delegar límites de autorización para Gerente y jefes.
- Verificar que todas las actividades del proceso estén encaminadas a cumplir con las metas establecidas.
- Cumplir con las normas contempladas en el Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional.

Financieras.

- Aprobar los proyectos de inversión tanto en la operación como las inversiones de capital y dirigir la ejecución de los mismos en coordinación con el Jefe General Administrativo y Financiero
- Control de costos y gastos sujetos al presupuesto.

Comerciales.

- Representar a la empresa ante los clientes, los proveedores y las agremiaciones
- Definir las políticas de créditos y precios.
- Negociar directamente o a través de sus subordinados los contratos con los clientes, gestionando las licencias y permisos de operación en acuerdo con el Jefe Administrativo y Financiero y en su ausencia el último puede hacerse cargo de las responsabilidades asignadas a su cargo.

Junta General de Socios.

- Evaluar los proyectos comerciales, operativos, financieros y administrativos dentro del marco de sus atribuciones y presentarlos para su aprobación al Directorio.
- Identificar las oportunidades de desarrollo de negocios, estructurar los correspondientes proyectos, evaluarlos y ponerlos en consideración del Directorio.
- Informar a la Junta General de Socios sobre el desempeño de la empresa a todo nivel y atender los requerimientos de información.
- Presentar a la Junta General de Socios el Balance Económico Financiero Anual, para su aprobación en acuerdo con el Gerente Administrativo Financiero y en su ausencia el último puede hacerse cargo de las responsabilidades asignadas a su cargo.
- Presentar a la Junta General de Socios el proyecto de distribución de excedentes correspondientes a cada ejercicio, para su aprobación.

Sistema de gestión de calidad.

- Supervisar el cumplimiento de los planes de mejoramiento de calidad y de auditoría interna
- Evaluar el desempeño del gerente, jefes y del personal a su cargo.
- Estructurar y conducir los planes de mejoramiento y fortalecimiento empresarial.
- Establecer la política de calidad acorde con las necesidades del cliente y exigencias del mercado.
- Definir los objetivos de calidad
- Establecer políticas para garantizar un mejoramiento continuo en acuerdo con el Gerente Administrativo Financiero y en su ausencia el último puede hacerse cargo de las responsabilidades asignadas a su cargo.

Otros

- Brindar una atención adecuada a los clientes internos y externos, con el fin de mejorar la calidad del servicio de la empresa.
- Aplicar medidas necesarias para la prevención de errores.

➤ Asumir y ejecutar las demás funciones que le sean asignadas en cumplimiento de la misión del cargo	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<p><i>Educación.</i> Bachiller en Ing. Química con maestría y/o diplomado en economía, administración afines.</p> <p><i>Conocimiento.</i> Metodologías de planeamiento estratégico y manejo del personal en plantas y/o laboratorios textiles.</p> <p><i>Experiencia.</i> En puestos o funciones afines al cargo de dirección en planta industrial y/o laboratorio textil.</p> <p><i>Responsabilidad.</i> Por el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto Por la confidencialidad y custodia de la información de la información a la que tiene acceso.</p>	
COMPETENCIAS	
CORPORATIVAS	ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sentido de Pertenencia ➤ Orientación al logro ➤ Calidad de trabajo ➤ Adaptabilidad al cambio ➤ Integridad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pensamiento Estratégico ➤ Relaciones Externas ➤ Habilidad Analítica ➤ Coaching ➤ Trabajo en Equipo
APROBACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acuerdos y resoluciones del Directorio ➤ Finanzas corporativas y administración de capital de trabajo. ➤ Inversiones y presupuesto. ➤ Negocios y proyectos de inversión ➤ Ingreso y retiro de personal ➤ Escala salarial de la empresa. 	

Fuente: Manual de Organización y Funciones de SOQUITEX

2. Funciones del Jefe Administrativo y Financiero

Tabla A2

Funciones del Jefe Administrativo y Financiero

DESCRIPCIÓN	
Nombre del cargo:	Jefe Administrativo y Financiero
Área:	Administración y Finanzas
Titular del cargo:	Marco A. Linares Agüero
Cargos bajo su responsabilidad:	Contador, Asistente de Finanzas, Asistente Administrativo.
Jefe inmediato:	Gerente General
FUNCIÓN GENERAL	
<p>Es directamente responsable de la planeación, organización, dirección y control de los asuntos administrativos y/o financieros que interesen a la empresa. Dichas responsabilidades comprenden las funciones de presupuesto, contabilidad y tesorería, manejo de personal, compras, almacén, mantenimiento y servicios. Administra y controla las actividades de transporte y distribución de los productos. Asimismo, en acuerdo con el Gerente General y en su ausencia del último puede hacerse cargo de las responsabilidades asignadas a su cargo.</p>	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<u>GENERALES</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigir y supervisar las actividades de administración de recursos: contabilidad, tesorería, abastecimiento, personal y archivo. ➤ Velar por el correcto manejo de los recursos económicos de la empresa, mediante el diseño de estrategias y mecanismos de control. ➤ Cautelar y racionalizar el gasto y el manejo adecuado de los recursos. ➤ Supervisar la conciliación de la información financiera de los ingresos y gastos de la empresa, así como el registro contable de sus transacciones. ➤ Suscribir los Estados Financieros de la empresa y los Balances Consolidados, elevándolos para la firma del Gerente General ➤ Proveer a los procesos productivo y comercial, de los recursos necesarios para su operación, incluyendo los de inversión en infraestructura y tecnología. ➤ Ejecutar las inversiones aprobadas. ➤ Cumplir con las obligaciones tributarias y requerimientos legales establecidos por los diferentes entes de control para el desarrollo de las actividades. ➤ Controlar el proceso contable para la obtención de la información financiera de la empresa. ➤ Asesorar a la Gerencia General en las decisiones administrativas o de carácter financiero que deban adoptarse para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa. ➤ Formular, recomendar y ejecutar las políticas y procedimientos de una administración eficiente, del flujo de caja, política de dividendos, impuestos y sistemas con un procesamiento adecuado de la información. ➤ Elaborar el presupuesto de gastos y controlar su ejecución. ➤ Autorizar la apertura de Caja Chica para el manejo de dinero en efectivo. ➤ Autorizar la adquisición de bienes y servicios solicitados por las áreas. ➤ Gestionar la liquidez de los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones. ➤ Proponer al Gerente General el planeamiento estratégico, las estrategias corporativas para el desarrollo financiero, proyectos de inversión, las políticas de financiación y estructura de capital y de valorización de la empresa. 	

- Supervisar la oportuna toma del inventario de los bienes de almacén y del inventario físico patrimonial y autorizar la alta y baja de los registros patrimoniales y contables de los bienes del activo fijo.
- Realizar el pago de las remuneraciones y pensiones de los trabajadores, de acuerdo al cronograma.
- Velar por la administración del personal, en temas de selección, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, plan de sucesión, así como el manejo de vacaciones, permisos, sobretiempos y otros.
- Cumplir con las normas contempladas en el Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional.
- En ausencia del Gerente General puede asumir todas las funciones encargadas a la Gerencia General de acuerdo al estatuto de la empresa.
- Ser capaz de utilizar las unidades de transporte de mercancías en caso de emergencias.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- Coordinar con el Área de calidad en las acciones orientadas al cumplimiento de la política de calidad establecida por la dirección.
- Asegurar que se implemente los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- Promover la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la empresa.
- Participar en la planificación de las actividades del sistema de gestión de calidad.
- Conocer los indicadores de calidad de la empresa.

ARCHIVO

- Archivar los documentos en forma cronológica o consecutiva
- Almacenar los archivos físicos y electrónicos de todos los informes inherentes a su gestión
- Mantener el archivo organizado correspondiente a su gestión

OTROS

- Brindar una atención adecuada a los clientes internos y externos, con el fin de mejorar la calidad del servicio de la empresa.
- Aplicar medidas necesarias para la prevención de errores.
- Asumir y ejecutar las demás funciones que le sean asignadas.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación.

Bachiller en Ing. Química con maestría y/o diplomado en Gestión de empresas, Finanzas o administración de negocios

Conocimiento.

Metodologías de planeamiento contable, financiera y tributaria, y manejo del personal en plantas y/o laboratorios textiles.

Experiencia.

En puestos o funciones afines al cargo en planta industrial y/o laboratorio textil.

Responsabilidad.

Por el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto

Por la confidencialidad y custodia de la información de la información a la que tiene acceso.

COMPETENCIAS	
CORPORATIVAS	ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sentido de Pertenencia ➤ Orientación al Logro ➤ Calidad de Trabajo ➤ Adaptabilidad al Cambio ➤ Trabajo en Equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pensamiento Estratégico ➤ Relaciones Externas ➤ Habilidad Analítica ➤ Integridad ➤ Trabajo bajo presión.
APROBACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administración de capital de trabajo. ➤ Planeación contable, financiera y tributaria ➤ Régimen financiero, de seguros, laboral y tributario ➤ Gestión de Recursos Humanos. ➤ Logística y administración de los recursos. ➤ Sistemas de información y tecnología informática ➤ Conocimientos de Gestión de Calidad y cuidado del medio ambiente ➤ Ingreso y retiro de personal. 	

Fuente: Manual de Organización y Funciones de SOQUITEX



3. Funciones del Jefe Comercial y Dirección Técnica

Tabla A3

Funciones del Jefe comercial y Dirección Técnica.

DESCRIPCIÓN	
Nombre del cargo:	Jefe Comercial y Dirección técnica.
Área:	Comercialización y Dirección Técnica.
Titular del cargo:	Gloria Contreras Caballón
Cargos bajo su responsabilidad:	Asesor Técnico.
Jefe inmediato:	Gerente General
FUNCIÓN GENERAL	
Supervisa y controla el cumplimiento del Manual de Procedimientos y los estándares de calidad en la elaboración de los productos. Innovación de los productos, introducir nuevos productos. Aumentar la cartera de clientes de la empresa SOQUITEX ING.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Representar a la empresa frente al cliente ➤ Supervisar las cuentas que se le asignen, llevando a cabo la gestión integral del cliente ➤ Administrar eficientemente la cartera de los clientes ➤ Encontrar posibilidades de negocio, conociendo las necesidades del mercado y generando estrategias que permitan introducir los diferentes productos, que responden a las necesidades de clientes potenciales. ➤ Supervisar la atención de los pedidos de los clientes y el despacho de los productos. ➤ Innovar los productos existentes a fin mejorar calidad y costos. ➤ Evaluar el ingreso de nuevos insumos y sustentar su requerimiento. ➤ Controlar la existencia del stock de los principales productos e insumos y supervisar su almacenamiento. ➤ Optimizar las ventas, priorizando la satisfacción del cliente y su permanencia en la empresa. ➤ Dar asesoría y soporte técnico a los clientes, previo conocimiento de la problemática que atraviesa. ➤ Informar al Gerente sobre los cambios del cliente y del mercado. ➤ Hacer seguimiento al pedido del cliente, asegurando su recepción y su satisfacción ➤ Solucionar las quejas o reclamos de los clientes en relación a los productos. ➤ Disponer la realización de labores de mantenimiento menor en planta. ➤ Hacer revisiones periódicas de elementos de medición y equipos de laboratorio. ➤ Solicitar requerimientos de innovación de equipos y maquinarias debidamente sustentados. ➤ Comunicar a la Gerencia los problemas de funcionamiento de los equipos y maquinarias a su cargo. ➤ Ejecutar los planes operativos y estratégicos de la empresa y participar en su elaboración ➤ Participar en los entrenamientos, reuniones de seguridad y simulacros contra incendio. ➤ Cumplir con las normas contempladas en el Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional. 	
CALIDAD	

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cooperar con el Comité de Calidad para controlar y cumplir la política de calidad establecida por la Gerencia. ➤ Asegurar que se implementen los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad. ➤ Participar en la planificación de calidad y conocer los indicadores de calidad de la empresa. 	
ARCHIVO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Archivar los documentos en forma cronológica o consecutiva ➤ Almacenar los archivos físicos y electrónicos de todos los informes inherentes a su gestión ➤ Mantener el archivo organizado correspondiente a su gestión 	
OTROS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brindar una atención adecuada a los clientes, con el fin de mejorar la calidad del servicio de la empresa. ➤ Aplicar medidas necesarias para la prevención de errores. Asumir y ejecutar las demás funciones que le sean asignadas en cumplimiento de la misión del cargo 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<p><i>Educación.</i> Bachiller en Ing. Química con maestría y/o diplomado en gerencia comercial o afines.</p> <p><i>Conocimiento.</i> Metodologías de negociación y atención al cliente en plantas y/o laboratorios textiles.</p> <p><i>Experiencia.</i> En puestos o funciones afines al cargo en planta industrial y/o laboratorio textil.</p> <p><i>Responsabilidad.</i> Por el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto Por la confidencialidad y custodia de la información de la información a la que tiene acceso.</p>	
COMPETENCIAS	
CORPORATIVAS	ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad de Trabajo ➤ Integridad ➤ Trabajo en Equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsabilidad ➤ Productividad ➤ Orientación al Cliente
APROBACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ No aplica al cargo. 	

Fuente: Manual de Organización y Funciones de SOQUITEX

4. Funciones del Asesor Técnico

Tabla A4

Funciones del Asesor Técnico

DESCRIPCIÓN	
Nombre del cargo:	Asesor Técnico
Área:	Asesoría Técnica
Titular del cargo:	María de Pilar Coronado Galeas
Cargos bajo su responsabilidad:	No aplica
Jefe inmediato:	Jefe Comercial y Dirección Técnica
FUNCIÓN GENERAL	
<p>Encontrar posibilidades de negocio, conociendo las necesidades del mercado textil y generando estrategias que permitan dar a conocer los diferentes productos, que responden a las necesidades de clientes potenciales, garantizando su satisfacción y permanencia en la empresa.</p>	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Representar a la empresa frente al cliente ➤ Supervisar las cuentas que se le asignen, llevando a cabo la gestión integral del cliente ➤ Administrar eficientemente la cartera de los clientes ➤ Encontrar posibilidades de negocio, conociendo las necesidades del mercado y generando estrategias que permitan introducir los diferentes productos, que responden a las necesidades de clientes potenciales. ➤ optimizar las ventas, priorizando la satisfacción del cliente y su permanencia en la empresa. ➤ Dar asesoría y soporte técnico a los clientes, previo conocimiento de la problemática que atraviesa. ➤ Informar al Gerente sobre los cambios del cliente y del mercado. ➤ Hacer seguimiento al pedido del cliente, asegurando su recepción y su satisfacción. ➤ Presentar a SOQUITEX aplicando el enfoque de características, ventajas y valores empresariales. ➤ Documentarse e informarse sobre la situación empresarial del cliente y comunicar a la Gerencia. ➤ Presentar informes de gestión que muestren los resultados de trabajo. ➤ Brindar la información necesaria para aclarar dudas del cliente. ➤ Mantener informado a la Gerencia de la intervención en los procesos solicitados por el cliente. ➤ Cumplir con las normas contempladas en el Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional. 	
CALIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cooperar con el Comité de Calidad para controlar y cumplir la política de calidad establecida por la Gerencia. ➤ Asegurar que se implementen los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad. ➤ Participar en la planificación de calidad. ➤ Conocer los indicadores de calidad de la empresa. 	

ARCHIVO

- Archivar los documentos en forma cronológica o consecutiva
- Almacenar los archivos físicos y electrónicos de todos los informes inherentes a su gestión
- Mantener el archivo organizado correspondiente a su gestión

OTROS

- Brindar una atención adecuada a los clientes, con el fin de mejorar la calidad del servicio de la empresa.

REQUISITOS MÍNIMOS*Educación.*

Bachiller en Ing. Química o afines.

Conocimiento.

Metodologías de ventas y negociación en atención al cliente en plantas y/o laboratorios textiles.

Experiencia.

En puestos o funciones afines al cargo en rubro textil.

Responsabilidad.

Por el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto

Por la confidencialidad y custodia de la información de la información a la que tiene acceso.

COMPETENCIAS**CORPORATIVAS**

- Orientación al logro
- Calidad de trabajo
- Adaptabilidad al cambio
- Integridad

ESPECÍFICAS

- Eficacia y eficiencia
- Comunicación
- Trabajo en equipo

APROBACIONES

- No aplica al cargo

Fuente: Manual de Organización y Funciones de SOQUITEX

5. Funciones del Asistente de Gerencia

Tabla A5

Funciones del Asistente de Gerencia

DESCRIPCIÓN	
Nombre del cargo:	Asistente de Finanzas
Titular del cargo:	
Cargos bajo su responsabilidad:	Olga García Rodríguez No aplica
Jefe inmediato:	Jefe administrativo y Financiero
FUNCIÓN GENERAL	
Seguimiento y control de las ventas, compras y gastos de la empresa, generando reportes e informes que facilite a la Gerencia un eficiente control y oportuna toma de decisiones. Brinda apoyo a la Gerencia en los diferentes procesos de la empresa.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar seguimiento y control de las ventas a los clientes, de las compras a los proveedores y elabora los reportes periódicos para la gerencia. ➤ Llevar el control de las cuotas de venta y su cumplimiento por los Asesores Técnicos. ➤ Elaborar semanalmente el Informe de ventas y remitirlo a la Gerencia. ➤ Generar una base de datos para el control de las ventas y mantenerlo actualizado. ➤ Proponer la implementación de nuevos reportes de seguimiento y control de ventas y compras de la empresa. ➤ Elaborar los documentos necesarios para tramitar las acreditaciones y homologaciones de calidad de la empresa. ➤ Ingreso de información de compras y ventas al sistema contable. ➤ Apoyar en los trámites de importación de los productos que requiera la empresa. ➤ Coordinar con las empresas el recojo de letras aceptadas y cheques de cancelación de facturas, según modalidad de compra. ➤ Apoyar en la elaboración de los documentos de gestión que disponga la gerencia. ➤ Elaborar las Fichas del Personal, con datos personales, profesionales, técnicos, capacitación y experiencia, mantenerlo actualizado y documentado. ➤ Realizar los trámites ante INDECOPI, para el registro de marcas de los principales productos. ➤ Apoyar en la ejecución de acciones orientadas al desarrollo de las estrategias de mercadeo definidas por la gerencia. ➤ Cumplir con las normas contempladas en el Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional. 	
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaborar con el Comité de Calidad para controlar y cumplir la política de calidad. ➤ Participar en la planificación de calidad. ➤ Conocer los indicadores de calidad de la empresa. 	
ARCHIVO	

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Archivar los documentos en forma cronológica o consecutiva ➤ Almacenar el archivo físico y electrónico de todos los informes inherentes a su gestión ➤ Mantener el archivo organizado correspondiente a su gestión <p>OTROS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Brindar una atención adecuada a los clientes internos y externos, con el fin de mejorar la calidad del servicio de la empresa. ➤ Aplicar medidas necesarias para la prevención de errores. ➤ Asumir y ejecutar las demás funciones que le sean asignadas. 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<p><i>Educación.</i> Técnico en tesorería o afines.</p> <p><i>Conocimiento.</i> Metodologías de manejo de caja y negociación en atención al cliente en plantas y/o laboratorios textiles.</p> <p><i>Experiencia.</i> En puestos o funciones afines al cargo en rubro textil.</p> <p><i>Responsabilidad.</i> Por el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto Por la confidencialidad y custodia de la información de la información a la que tiene acceso.</p>	
COMPETENCIAS	
CORPORATIVAS	ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación al Logro ➤ Calidad de Trabajo ➤ Adaptabilidad al Cambio ➤ Integridad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo ➤ Eficacia y Eficiencia ➤ Comunicación ➤ Trabajo en Equipo
APROBACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ No aplica al cargo 	

Fuente: Manual de Organización y Funciones de SOQUITEX

6. Funciones del Asistente Administrativo

Tabla A6

Funciones del Asistente Administrativo

DESCRIPCIÓN	
Nombre del cargo:	Asistente Administrativo
Titular del cargo:	Carlos Gabriel Rosas Guevara
Cargos bajo su responsabilidad:	No aplica
Jefe inmediato:	Jefe administrativo y Financiero
FUNCIÓN GENERAL	
Organiza y ejecuta las actividades de apoyo secretarial, administra el archivo y distribuye la correspondencia.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibir los pedidos de compra y canalizar al Área de Producción para su atención, así como coordinar con el cliente la entrega de los productos. ➤ Elaborar las etiquetas de los productos, según pedidos, y entregar al Área de Producción. ➤ Elaborar guías y facturas de los pedidos de compra, así como de las muestras y coordinar con la empresa correspondiente, la entrega del producto. ➤ Coordinar con la empresa el recojo de las letras aceptadas y la cancelación de las facturas según modalidad de compra. ➤ Solicitar a los clientes la devolución de los envases y coordinar con transportes para su recojo, así como llevar el control de la devolución de los envases. ➤ Realizar los pedidos de compra de los insumos, según indicación recibida y llevar el control mensual del mismo. ➤ Llevar un registro diario de las facturas de ventas y compras. ➤ Organizar y ejecutar las actividades de apoyo secretarial. ➤ Atender la central telefónica y comunicar las llamadas con las áreas solicitadas, cumpliendo con el protocolo de la empresa. ➤ Atender a los clientes, que solicitan información. ➤ Recibir o remitir la correspondencia de la empresa., así como llevar el control del ingreso y salida de la correspondencia. ➤ Recibir y entregar los mensajes a las diferentes personas, en caso de que el empleado no se encuentre. ➤ Redactar cartas, solicitudes, referencias bancarias y demás documentos propios de la empresa, solicitados por el Gerente Administrativo y Financiero. ➤ Autorizar el ingreso de personas ajenas a la empresa ➤ Guardar reserva con relación a la documentación y/o trámites que le sean encomendados. ➤ Llevar y mantener adecuadamente actualizado el archivo físico y electrónico de la Gerencia. ➤ Cumplir con las normas contempladas en el Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional. 	
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	

- Colaborar con el Comité de Calidad para controlar y cumplir la política de calidad establecida por la dirección.

ARCHIVO

- Archivar los documentos en forma cronológica o consecutiva
- Almacenar el archivo físico y electrónico de todos los informes generados.
- Mantener el archivo organizado.

OTROS

- Brindar una atención adecuada a los clientes, con el fin de mejorar la calidad del servicio de la empresa.
- Aplicar medidas necesarias para la prevención de errores
Asumir y ejecutar las demás funciones que le sean asignadas en cumplimiento de la misión del cargo

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación.

Técnico en administración, secretariado o afines.

Conocimiento.

Metodologías de manejo de office en plantas y/o laboratorios textiles.

Experiencia.

En puestos o funciones afines al cargo en rubro textil.

Responsabilidad.

Por el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto

Por la confidencialidad y custodia de la información de la información a la que tiene acceso.

COMPETENCIAS

CORPORATIVAS	ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación al logro ➤ Calidad de trabajo ➤ Adaptabilidad al cambio ➤ Trabajo en Equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsabilidad ➤ Colaboración ➤ Productividad ➤ Orientación al Cliente

APROBACIONES

- No aplica al cargo

Fuente: Manual de Organización y Funciones de SOQUITEX

Anexo B: Planificación de Requerimientos de Compras e inventario

La planificación de requerimientos de compras e inventario de los años 2018 al 2022 están en las tablas B1, B2, B3, B4 y B5.

1. Planificación de Requerimientos de Compras del año 2018 SOQUITEX

Tabla B1

Planificación Mensual de Requerimientos de Compras del año 2018 SOQUITEX

(en kilogramos)

Kg	Inicio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Presupuestadas		11,956	11,956	11,956	11,956	11,956	11,956	11,956	11,956	8,757	8,757	8,757	8,757
Demanda		8,102	8,329	8,215	9,124	9,856	8,914	11,134	13,180	8,849	17,160	14,084	9,959
Requerimiento de insumos		1,946	2,000	1,973	2,191	2,367	2,141	2,674	3,165	2,125	4,121	3,382	2,392
Compras de insumos	-	-	-	11,000	-	-	-	-	8,000	-	-	700	10,000
Stock de insumos	8,400	6,454	4,454	13,481	11,290	8,923	6,782	4,109	8,943	6,818	2,697	15	7,624
Pedido de insumos	-	11,000	-	-	-	-	8,000	-	-	-	10,000	-	-
stock de seguridad	6,966	7,178	7,178	7,178	7,178	7,178	7,178	5,257	5,257	5,257	5,257	6,914	6,914

Fuente: SOQUITEX

2. Planificación de Requerimientos de Compras del año 2019 SOQUITEX

Tabla B2

*Planificación Mensual de Requerimientos de Compras del año 2019 SOQUITEX
(en kilogramos)*

Kg	Inicio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Presupuestadas		11,633	11,633	12,615	12,615	12,615	12,615	11,934	11,934	11,934	11,934	11,883	11,883
Demanda		10,684	13,512	12,390	12,177	14,312	12,499	12,698	10,271	9,648	15,454	15,773	7,454
Requerimiento de insumos		2,566	3,245	2,975	2,924	3,437	3,002	3,049	2,467	2,317	3,711	3,788	1,790
Compras de insumos	10,000	-	-	12,000	-	-	-	11,000	-	-	10,000	-	-
Stock de insumos	7,624	5,058	1,813	10,837	7,913	4,476	1,474	9,425	6,958	4,641	10,930	7,142	5,352
Pedido de insumos	-	12,000	-	-	-	11,000	-	-	10,000	-	-	-	10,000
stock de seguridad	6,914	6,984	6,984	6,984	6,984	6,984	7,574	7,574	7,574	7,165	7,165	7,165	7,165

Fuente: SOQUITEX

3. Planificación de Requerimientos de Compras del año 2020 SOQUITEX

Tabla B3

*Planificación Mensual de Requerimientos de Compras del año 2020 SOQUITEX
(en kilogramos)*

Kg	Inicio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Presupuestadas		6,120	6,120	6,120	6,120	6,120	6,120	6,120	8,035	8,035	12,444	12,444	12,444
Demanda		11,405	17,336	5,701	1,750	5,033	8,936	11,990	14,802	13,374	20,528	16,785	15,266
Requerimiento de insumos		2,739	4,163	1,369	420	1,209	2,146	2,879	3,555	3,212	4,930	4,031	3,666
Compras de insumos	-	-	10,000	6,000	-	-	-	-	-	500	8,000	900	11,000
stock de insumos	5,352	2,613	8,450	13,081	12,661	11,452	9,306	6,427	2,872	160	3,230	100	7,433
Pedido de insumos	10,000	6,000	-	-	-	-	-	-	8,000	-	11,000	-	13,000
stock de seguridad	7,165	4,115	4,115	4,115	4,115	4,115	4,115	4,115	4,115	5,403	5,403	7,471	7,471

Fuente: SOQUITEX

4. Planificación de Requerimientos de Compras del año 2021 SOQUITEX

Tabla B4

*Planificación Mensual de Requerimientos de Compras del año 2021 SOQUITEX
(en kilogramos)*

Kg	Inicio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Presupuestadas		11,909	11,909	20,849	20,849	20,849	21,139	21,139	21,139	21,139	20,665	20,665	20,665
Demanda		20,387	17,921	23,667	14,953	20,982	27,185	16,056	23,989	18,118	17,659	33,495	16,350
Requerimiento de insumos		4,896	4,304	5,684	3,591	5,039	6,528	3,856	5,761	4,351	4,241	8,044	3,926
Compras de insumos	11,000	-	13,000	12,000	-	-	-	1,600	18,000	-	18,000	-	-
stock de insumos	7,433	2,538	11,234	17,550	13,959	8,920	2,392	136	12,375	8,024	21,783	13,739	9,813
Pedido de insumos	13,000	12,000	-	-	-	-	18,000	-	18,000	-	-	-	18,000
stock de seguridad	7,150	7,150	7,150	7,150	7,150	7,150	7,150	12,517	12,517	12,691	12,691	12,691	12,691

Fuente: SOQUITEX

5. Planificación de Requerimientos de Compras del año 2022 SOQUITEX

Tabla B5

*Planificación Mensual de Requerimientos de Compras del año 2022 SOQUITEX
(en kilogramos)*

Kg	Inicio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Presupuestadas		22,987	28,567	28,567	28,567	28,567	28,567	29,359	29,359	29,359	29,359	29,359	29,359
Demanda		25,894	19,917	27,388					26,898	25,950	24,622	22,327	18,745
					28,605	41,152	28,447	25,105					
Requerimiento en insumos		6,218	4,783	6,577	6,870	9,883	6,831	6,029	6,460	6,232	5,913	5,362	4,502
Compras insumos	-	-	18,000	22,000	-	-	-	-	22,000	-	-	24,000	-
stock Insumo	-	3,594	16,811	32,234					18,162	11,930	6,017	24,656	20,154
					25,365	15,482	8,650	2,622					
Pedido insumos	18,000	22,000	-	-	-	-	22,000	-	-	24,000	-	-	-
stock seguridad	7,150	13,801	13,801	13,801	13,801	13,801	17,151	17,151	17,151	17,627	17,627	17,627	17,627

Fuente: SOQUITEX

Anexo C: Cartera de Clientes a Crédito con Letra

La cartera de clientes a crédito con letras de los años 2017 al 2021 están en las tablas C1, C2, C3, C4 y C5 respectivamente.

1. Ventas a Crédito con Letra del año 2017

En la Tabla C1, se observan las ventas a crédito de los clientes que realizan el pago con letras del año 2017 (en soles).

Tabla C1

Ventas a Crédito con Letra del año 2017

Cliente	Venta Anual (en soles)	Período promedio del Crédito (en días)	Días promedio de Morosidad
ASTTEX CORPORATION S.A.C.	31,096	89	6
COMPAÑÍA INDUSTRIAL ROMOSA S.A.C.	9,415	47	-1
CORPORACION TEXTIL IMPERIO DEL SOL	328,985	98	16
EXIQUIM S.A.C.	23,143	53	3
INCA FASHION S.A.C.	163,831	98	7
INVERSIONES & SERVICIOS AGUILAR S.A.C.	1,417	70	8
INDUSTRIAS TEXTILES ENZO S.A.	289,551	91	8
JORDAMULTICOLOR S.A.C.	186,672	71	1
START SUPPLY CORPORATION S.A.C.	20,224	60	1
TEJIDOS Y TEÑIDOS SAN CARLOS S.R.L.	6,839	47	8
TEXTIL LA MERCED S.A.C.	98,834	124	6
TEXTIL SAN RAMON S.A.	22,592	54	8
TEXTILIA S.A.	15,151	90	2
TINTECOLOR S.A.C.	82,445	83	9
TINTORERIA MERYNCOLOR'S SAC	27,271	61	9
	Promedio	76	7

Fuente: SOQUITEX

2. Ventas a Crédito con Letra del año 2018

En la Tabla C2, se observan las ventas a crédito de los clientes que realizan el pago con letras del año 2018 (en soles).

Tabla C2

Ventas a Crédito con Letra del año 2018

Cliente	Venta Anual (en soles)	Período promedio del Crédito (en días)	Días promedio de Morosidad
ASTTEX CORPORATION S.A.C.	69,252	90	6
INDUSTRIAS TEXTILES ENZO S.A.	364,869	90	-55
JORDAMULTICOLOR S.A.C.	281,416	78	3
CORPORACION TEXTIL IMPERIO DEL SOL	245,370	86	6
TEJIDO, PUNTO & COLOR S.A.C.	242,921	40	4
INCA FASHION S.A.C.	166,632	66	8
TEXTIL LA MERCED S.A.C.	139,548	148	8
COTTON TEX S.A.C.	82,242	61	9
TINTECOLOR S.A.C.	65,065	88	8
MANUFACTURAS COLOR S.A.C.	64,562	155	11
CONSORCIO TEXTIL VIANNY S.A.C.	64,434	60	0
EXIQUIM S.A.C.	32,699	52	0
START SUPPLY CORPORATION S.A.C.	21,242	60	1
TEXTILIA S.A.	16,751	90	6
COMPAÑIA INDUSTRIAL ROMOSA S.A.C.	13,571	47	-2
PIMA KINZ S.A.C.	12,339	34	14
MABETEX S.R.L.	10,055	71	7
TEJIDOS JORGITO S.A.C.	8,929	30	4
TINTORERIA MERYNCOLOR'S S.A.C.	8,475	82	8
APJL TEXTIL S.A.C.	4,393	42	22
	Promedio	74	4

Fuente: SOQUITEX

3. Ventas a Crédito con Letra del año 2019

En la Tabla C3, se observan las ventas a crédito de los clientes que realizan el pago con letras del año 2019 (en soles).

Tabla C3

Ventas a Crédito con Letra del año 2019

Cliente	Venta Anual (en soles)	Período promedio del Crédito (en días)	Días promedio de Morosidad
ALCHEMY BLUE EIRL	82,706	58	3
ASTTEX CORPORATION S.A.C.	125,250	98	6
CORPORACION TEXTIL IMPERIO DEL SOL S.A.	312,856	88	12
COTTON TEX S.A.C.	115,753	65	0
EXIQUIM S.A.C.	8,425	52	0
G & G NAVA SCRL	3,311	30	-5
HILANDERIA DE ALGODON PERUANO S.A.	83,407	120	0
INCA FASHION S.A.C.	263,893	90	8
INDUSTRIAS TEXTILES ENZO S.A.	418,104	77	14
JORDAMULTICOLOR S.A.C.	314,362	74	2
MABETEX S.R.L.	32,519	63	8
R & R QUIMICOS S.A.C.	6,160	42	2
TEJIDO, PUNTO & COLOR S.A.C.	279,063	66	8
TEJIDOS JORGITO S.A.C.	224,900	32	-1
TEXTIL LA MERCED S.A.C.	154,702	129	9
TEXTILIA S.A.	6,638	66	-9
	Promedio	72	4

Fuente: SOQUITEX

4. Ventas a Crédito con Letras del año 2020

En la Tabla C4, se observan las ventas a crédito de los clientes que realizan el pago con letras del año 2020 (en soles).

Tabla C4

Ventas a Crédito con Letras del año 2020

Cliente	Venta Anual (en soles)	Período promedio del Crédito (en días)	Días promedio de Morosidad
JORDAMULTICOLOR S.A.C.	379,653	83	12
TEJIDOS JORGITO S.A.C.	322,667	41	2
INCA FASHION SAC	235,256	89	16
TEJIDO, PUNTO & COLOR S.A.C.	225,665	78	2
IMPORTADORA EXPORTADORA SEBASTIAN	202,185	78	31
COTTON TEX S.A.C.	182,536	72	10
INDUSTRIA TEXTIL SANTA CLARA S.A.C.	148,038	93	24
INDUSTRIAS TEXTILES ENZO S.A.	80,862	85	8
MABETEX S.C.R.L.	60,550	56	14
TEXTIL LA MERCED S.A.C.	30,350	95	54
HIALPESA	8,848	120	0
ASTTEX CORPORATION S.A.C.	39,850	79	10
TEXTILIA S.A.	26,823	108	7
CONSORCIO TEXTIL VIANNY S.A.C.	8,549	60	50
ALCHEMY BLUE EIRL	6,839	60	-2
FABRICA DE TEJIDOS PISCO S.A.C.	6,269	75	8
COMPAÑÍA INDUSTRIAL ROMOSA SAC	5,949	49	-4
R & R QUIMICOS S.A.C.	1,069	45	5
	Promedio	76	14

Fuente: SOQUITEX

5. Ventas a Crédito con Letras del año 2021

En la Tabla C5, se observan las ventas a crédito de los clientes que realizan el pago con letras del año 2021 (en soles).

Tabla C5

Ventas a Crédito con Letras del año 2021

Cliente	Venta Anual (en soles)	Período promedio del Crédito (en días)	Días promedio de Morosidad
CREACIONES DE EXPORTACION	240,971	82	2
HIALPESA	174,266	120	0
HORIZONTE TEXTIL S.A.	207,689	90	-1
INCA FASHION	296,100	88	6
INDUSTRIA TEXTIL SANTA CLARA	573,642	105	-1
INDUSTRIAS TEXTILES ENZO	134,458	88	8
JORDAMULTICOLOR S.A.C.	450,850	84	2
MABETEX S.R.L.	50,676	69	3
TEJIDO, PUNTO & COLOR S.A.C.	290,873	87	2
TEXTILIA S.A.	30,723	90	3
COLORACION Y AFINES S.A.C.	14,309	22	2
QUIMICA & NEGOCIOS S.A.C.	5,557	60	10
Promedio		83	3

Fuente: SOQUITEX

Anexo D: Cartera de Clientes a Crédito con Factura

La cartera de clientes a crédito que pagan solo con factura de los años 2017 al 2021 están en las tablas D1, D2, D3, D4 y D5 respectivamente.

1. Ventas a Crédito con Factura del año 2017

En la Tabla D1, se observan las ventas a crédito de los clientes que realizan el pago solo con factura del año 2017 (en soles).

Tabla D1

Ventas a Crédito con Factura del año 2017

Cliente	Venta Anual (en soles)	Período promedio del Crédito (en días)	Días promedio de Morosidad
ARGAMASA S.R.L.	3,059	30	0
CENTER QUIMICA S.A.C.	8,486	25	16
COMERCIAL ALGODÓN Y PUNTO S.A.C.	1,574	25	4
COTEINSAC	37,926	7	18
COTTON KNIT S.A.C.	70,041	30	9
E.G. SUMINISTROS QUIMICOS	453	15	10
GARZA TEXTIL S.A.	3,542	30	-3
IMPORTADORA EXPORTADORA SEBASTIAN	39,477	30	26
INDUSTRIAL TINTOTEX S.A.C.	53,688	90	13
LAVANDERIA MAVER S.A.C.	3,637	11	15
MANUFACTURAS COLOR	88,632	124	47
MOSELTEX S.A.	1,436	45	27
NORTEXTIL S.A.	26,579	45	-1
PIMA KINZ S.A.C.	3,146	30	31
SANTA ROSA COLOR S.A.C.	58,083	59	-3
SOLARA S.A.C.	501	60	5
TEXTIL CORPA S.A.C.	17,395	45	9
TEXTIL DEL VALLE S.A.	4,346	45	20
TEXTILES CAMONES S.A.	852,658	120	56
Promedio		46	17

Fuente: SOQUITEX

2. Ventas a Crédito con Factura del año 2018

En la Tabla D2, se observa las ventas a crédito de los clientes que realizan el pago solo con factura del año 2018 (en soles).

Tabla D2

Ventas a Crédito con Factura del año 2018

Cliente	Venta Anual (en soles)	Período promedio del Crédito (en días)	Días promedio de Morosidad
COPACABANA	92,187	30	63
TEXTILES CAMONES S.A.	72,118	150	36
IMPORTADORA EXPORTADORA SEBASTIAN	67,714	30	13
COTTON KNIT S.A.C.	46,551	30	17
INDUSTRIAL TINTOTEX	44,962	90	31
TEXTILE SOURCING COMPANY	36,128	28	9
LAVAQUINSA	27,434	30	25
NORTEXTIL S.A.	24,677	13	4
UMMA & KAVOS E.I.R.L.	15,604	7	35
TEXTIL CORPA S.A.C.	12,483	36	-12
TEXTILES BUSTAMANTE S.A.	11,177	25	57
TAKALPA E.I.R.L.	8,261	15	13
GARZA TEXTIL S.A.	7,795	30	36
TEXTIL DEL VALLE S.A.	3,527	39	24
LAVANDERIA MAVER S.A.C.	1,475	15	50
TEXTIL CARMELITA S.A.C.	1,223	30	17
COMERCIAL ALGODÓN Y PUNTO S.A.C.	705	30	11
TECNOLOGIA Y TINTURA TEXTIL S.A.C.	656	64	0
E.G. SUMINISTROS QUIMICOS	551	15	1
SOLARA S.A.C.	524	60	-15
INTEX S.A.C.	295	30	9
Promedio		38	21

Fuente: SOQUITEX

3. Ventas a Crédito con Factura del año 2019

En la Tabla D3, se observan las ventas a crédito de los clientes que realizan el pago solo con factura del año 2019 (en soles).

Tabla D3

Ventas a Crédito con Factura del año 2019

Cliente	Venta Anual (en soles)	Período promedio del Crédito (en días)	Días promedio de Morosidad
APJL TEXTIL S.A.C.	1,830	60	9
CMT DEL SUR S.A.C.	1,048	15	10
ROMOSA	22,831	45	3
CONSORCIO TEXTIL VIANNY	172,467	57	34
CORPORACION BUSATEX	21,815	18	34
CORPORACION CLEANWORK	966	7	16
LAVAQUINSA	22,882	60	29
INDUSTRIAL WASH	221	7	45
COTTON KNIT S.A.C.	36,165	30	12
FABRICA DE TEJIDOS PISCO	1,630	15	0
IDEAS TEXTILES S.A.C.	302	30	11
IMPORTADORA SEBASTIAN	101,018	30	12
INDUSTRIAL TINTOTEX S.A.C.	87,110	90	39
COPACABANA	39,184	30	139
LAVA QUICK EXPRESS S.A.	105,041	90	84
INDUSTRIAL GAMARRA SAC	1,090	7	44
MANUFACTURAS TERROT	7,241	60	3
PIMA KINZ S.A.C.	1,596	15	13
QUIMICA NAVA S.A.C.	9,932	30	-5
SOLARA S.A.C.	587	6	4
START SUPPLY CORPORATION	12,220	60	-8
TAKALPA EIRL	18,824	15	45
TEXTIL CARMELITA S.A.C.	2,095	30	16
TEXTIL DEL VALLE S.A.	9,573	40	32
TEXTILE SOURCING COMPANY	75,478	29	15
TEXTILES CAMONES S.A.	156,562	149	22
SAN FRANCISCO DE ASIS	18,925	60	2
UMMA & KAVOS EIRL	15,958	6	75
Promedio		39	27

Fuente: SOQUITEX

4. Ventas a Crédito con Factura del año 2020

En la Tabla D4, se observan las ventas a crédito de los clientes que realizan el pago solo con factura del año 2020 (en soles).

Tabla D4

Ventas a Crédito con Factura del año 2020

Cliente	Venta Anual (en soles)	Período promedio del Crédito (en días)	Días promedio de Morosidad
TEXTILES CAMONES S.A.	225,131	150	12
LAVA QUICK EXPRESS S.A.	89,337	90	12
TEXTILE SOURCING COMPANY S.A.C.	83,804	30	11
INDUSTRIAL TINTOTEX S.A.C.	79,672	90	0
FARIDE ALGODÓN DEL PERU S.R.L.	77,602	60	5
AGRO PAEM S.A.C.	52,853	38	10
INVERSIONES PAEMGROUP S.A.C.	17,869	37	7
COTTON KNIT S.A.C.	16,981	84	33
INVERSIONES PAEM S.A.C.	9,900	41	4
TEXTIL DEL VALLE S.A.	9,883	45	93
TAKALPA S.A.C.	4,328	22	4
TEXTIL CARMELITA S.A.C.	3,170	30	26
COTEINSAC	1,475	30	21
LAVAQUINSA	748	60	190
CORPORACION CLEANWORK E.I.R.L.	513	7	131
Promedio		55	38

Fuente: SOQUITEX

5. Ventas a Crédito con Factura del año 2021

En la Tabla D5, se observan las ventas a crédito de los clientes que realizan el pago solo con factura del año 2021 (en soles).

Tabla D5

Ventas a Crédito con Factura del año 2021

Cliente	Venta Anual (en soles)	Período promedio del Crédito (en días)	Días promedio de Morosidad
AGRO PAEM SAC	47,662	45	7
VIANNY	15,147	60	14
COTEINSAC	51,711	30	10
COTTON KNIT	47,532	90	27
COTTON TEX	490,731	60	5
E.G. SUMINISTROS QUIMICOS	4,853	26	11
FARIDE	204,377	60	-6
F. CAMAL SAN PEDRO	36,789	44	-10
IMP.EXP. SEBASTIAN	316,579	30	6
INDUSTRIAL TINTOTEX	136,612	90	1
INDUSTRIAS NETTALCO S.A.	12,007	30	14
INVERSIONES PAEM S.A.C.	24,774	45	5
LAVA QUICK EXPRESS S.A.	82,429	90	15
TAKALPA S.A.C.	17,758	15	32
TEJIDOS JORGITO S.A.C.	485,219	30	5
TEXTILE SOURCING COMPANY	121,877	47	0
TEXTILES CAMONES S.A.	458,657	150	9
TRUPAL S.A.	5,253	30	62
COMPAÑÍA INDUSTRIAL ROMOSA	941	46	0
ORO TEXTIL SANTA MARIA	56,701	29	12
TEXTIL DEL VALLE S.A. B.I.C.	8,170	45	54
AIRTEX S.R.L.	953	30	50
NEGOCIACIONES JESUS RODRIGUEZ	3,127	30	-16
TEXTIL CARMELITA S.A.C.	1,105	30	2
MEBOL S.A.C.	459	30	20
MODAS DIVERSAS DEL PERU	15,053	30	5
SANTA ROSA QUIMITEXTE	1,372	15	4
VASE KOLOR S.A.C.	3,038	60	10
APJL TEXTIL S.A.C.	3,418	30	-15
CORPERATIVAS PERU	2,117	30	13
SUR COLOR STAR S.A.	10,996	15	8
TEXTIL SAN RAMON S.A.	21,169	30	-4
Promedio		45	11

Fuente: SOQUITEX

Anexo E: Cartera de Clientes a Crédito actualizado a diciembre del 2022

1. Lista de Clientes a Crédito con Letra de Cambio actualizado a diciembre del año 2022

Tabla E1

Lista de Clientes a Crédito con Letra de Cambio actualizado a diciembre del año 2022

Cliente	Venta Anual(\$)	Días promedio de Crédito	Días promedio Real de Crédito	Instrumento de Pago
JORDAMULTICOLOR	351,766	81	82	Letra
BUSATEX	267,070	66	67	Letra
SANTA CLARA	191,896	122	121	Letra
TEXTILES ENZO	80,714	67	73	Letra
HORIZONTE TEXTIL	60,652	90	92	Letra
INCA FASHION S.A.C.	50,326	101	108	Letra
COPACABANA	11,073	45	53	Letra
ABAQUIM E.I.R.L.	5,487	60	71	Letra
HIALPESA	2,699	120	119	Letra
CINTAS ARBONA	2,231	47	49	Letra
VEN CHEMIE	1,842	30	29	Letra

Fuente: SOQUITEX

2. Lista de Cliente a Crédito con Factura actualizado a diciembre del año 2022

Tabla E2

Lista de Clientes a Crédito con Factura actualizado a diciembre del año 2022

Cliente	Venta Anual(\$)	Días promedio de Crédito	Días promedio Real de Crédito	Instrumento de Pago
SEBASTIAN	267,757	30	38	Factura
COTTON TEX	154,145	60	74	Factura
TEJIDOS JORGITO	125,651	30	30	Factura
TEXTILES CAMONES	103,958	60	65	Factura
CAMAL SAN PEDRO	56,640	60	32	Factura
TINTOTEX	56,315	90	89	Factura
APJL TEXTIL S.A.C.	50,148	28	23	Factura
TEXTILE SOURCING	43,197	60	62	Factura
COTTON KNIT S.A.C.	40,951	90	129	Factura
PERU FASHIONS	35,093	30	54	Factura
LAVA QUICK	32,540	90	147	Factura
PHARTEC	28,232	16	20	Factura
SANTA MARIA	25,816	30	50	Factura
TEXTIL DEL VALLE	22,430	40	93	Factura
FARIDE	21,939	60	53	Factura
MODAS DIVERSAS	15,234	30	36	Factura
AGRO PAEM	14,645	60	78	Factura
TINCOLORS	11,743	60	61	Factura
MABETEX S.R.L.	11,537	65	61	Factura
TEXCORP S.A.C.	10,924	30	39	Factura
TEÑIDOS INDUSTRIALES	10,248	30	38	Factura
JEANS DESIGNERS	9,954	7	23	Factura
PROGRESO PERU	8,235	15	13	Factura
INVERSIONES PAEM	7,571	60	77	Factura
TEXTIL VIANNY	7,071	60	76	Factura
QUIMICA ALLENDE	6,486	30	35	Factura
CENTER QUIMICA	4,142	7	10	Factura
ASTTEX	3,862	40	77	Factura
TEXTILES ALPHABA	3,434	15	51	Factura
NETTALCO	1,882	30	32	Factura
VASE KOLOR	1,555	30	33	Factura
ALGODÓN Y PUNTO	1,257	45	64	Factura
QUIMICAS NACIONALES	1,003	30	43	Factura
CORPORACION R&D	738	15	16	Factura
TRICOT FINE	502	30	34	Factura
SUMINISTROS QUIMICOS	419	30	35	Factura
TINTORERIA MERVIC	319	45	71	Factura

Fuente: SOQUITEX

Anexo F: Clasificación de la Cartera de Clientes a Créditos

1. Clientes de la Categoría A

Tabla F1

Clientes de la Categoría A

Cliente	Venta Anual(\$)	Días promedio de Crédito	Días promedio Real de Crédito	Línea de Crédito (\$)	Instrumento de Pago	% Respecto de las Ventas Anuales	% Respecto de las Ventas Anuales a Crédito	Pareto	Agrupación de clientes
JORDAMULTICOLOR	351,766	81	82	78,384	Letra	14%	16%	16%	A
SEBASTIAN	267,757	30	38	21,848	Factura	11%	12%	28%	
CORPORACION BUSATEX	267,070	66	67	48,635	Letra	11%	12%	40%	
SANTA CLARA	191,896	122	121	63,981	Letra	8%	9%	49%	
COTTON TEX S.A.C.	154,145	60	74	25,339	Factura	6%	7%	55%	
TEJIDOS JORGITO S.A.C.	125,651	30	30	10,327	Factura	5%	6%	61%	
TEXTILES CAMONES S.A.	103,958	60	65	17,117	Factura	4%	5%	66%	
TEXTILES ENZO S.A.	80,714	67	73	14,919	Letra	3%	4%	69%	
HORIZONTE TEXTIL S.A.	60,652	90	92	14,955	Letra	2%	3%	72%	
CAMAL SAN PEDRO	56,640	60	32	9,311	Factura	2%	3%	75%	
INDUSTRIAL TINTOTEX	56,315	90	89	13,886	Factura	2%	3%	77%	
INCA FASHION S.A.C.	50,326	101	108	13,868	Letra	2%	2%	79%	
APJL TEXTIL S.A.C.	50,148	28	23	3,816	Factura	2%	2%	82%	

2. Clientes de la Categoría B

Tabla F2

Clientes de la Categoría B

Cliente	Venta Anual(\$)	Días promedio de Crédito	Días promedio Real de Crédito	Línea de Crédito (\$)	Instrumento de Pago	% Respecto de las Ventas Anuales	% Respecto de las Ventas Anuales a Crédito	Pareto	Agrupación de clientes
TEXTILE SOURCING COMPANY	43,197	60	62	7,101	Factura	2%	2%	84%	B
COTTON KNIT S.A.C.	40,951	90	129	10,097	Factura	2%	2%	86%	
PERU FASHIONS S.A.C.	35,093	30	54	2,892	Factura	1%	2%	87%	
LAVA QUICK EXPRESS	32,540	90	147	8,023	Factura	1%	1%	89%	
PHARTEC	28,232	16	20	1,257	Factura	1%	1%	90%	
ORO TEXTIL SANTA MARIA	25,816	30	50	2,122	Factura	1%	1%	91%	
TEXTIL DEL VALLE S.A. BIC	22,430	40	93	2,458	Factura	1%	1%	92%	
FARIDE ALGODON DEL PERU	21,939	60	53	3,616	Factura	1%	1%	93%	
MODAS DIVERSAS DEL PERU	15,234	30	36	1,252	Factura	1%	1%	94%	
AGRO PAEM S.A.C.	14,645	60	78	2,407	Factura	1%	1%	94%	
TINCOLORS S.A.C.	11,743	60	61	1,930	Factura	0%	1%	95%	
MABETEX S.R.L.	11,537	65	61	2,045	Factura	0%	1%	95%	

3. Clientes de la Categoría C

Tabla F3

Clientes de la Categoría C

Cliente	Venta Anual(\$)	Días promedio de Crédito	Días promedio Real de Crédito	Línea de Crédito (\$)	Instrumento de Pago	% Respecto de las Ventas Anuales	% Respecto de las Ventas Anuales a Crédito	Pareto	Agrupación de clientes
COPACABANA S.A.C.	11,073	45	53	1,378	Letra	0%	0%	96%	C
TEXCORP S.A.C.	10,924	30	39	898	Factura	0%	0%	96%	
TEÑIDOS INDUSTRIALES	10,248	30	38	842	Factura	0%	0%	97%	
JEANS DESIGNERS S.A.C.	9,954	7	23	191	Factura	0%	0%	97%	
PROGRESO PERU S.A.C.	8,235	15	13	338	Factura	0%	0%	98%	
INVERSIONES PAEM S.A.C.	7,571	60	77	1,245	Factura	0%	0%	98%	
TEXTIL VIANNY	7,071	60	76	1,162	Factura	0%	0%	98%	
QUIMICA ALLENDE S.A.C.	6,486	30	35	533	Factura	0%	0%	99%	
ABAQUIM E.I.R.L.	5,487	60	71	902	Letra	0%	0%	99%	
CENTER QUIMICA S.A.C.	4,142	7	10	79	Factura	0%	0%	99%	
ASTTEX	3,862	40	77	423	Factura	0%	0%	99%	
TEXTILES ALPHABA	3,434	15	51	141	Factura	0%	0%	99%	
HIALPESA	2,699	120	119	887	Letra	0%	0%	99%	
CINTAS ARBONA	2,231	47	49	287	Letra	0%	0%	100%	
INDUSTRIAS NETTALCO	1,882	30	32	155	Factura	0%	0%	100%	
VEN CHEMIE	1,842	30	29	151	Letra	0%	0%	100%	
VASE KOLOR	1,555	30	33	128	Factura	0%	0%	100%	
ALGODÓN Y PUNTO	1,257	45	64	155	Factura	0%	0%	100%	
QUIMICAS NACIONALES	1,003	30	43	82	Factura	0%	0%	100%	
CORPORACION R&D	738	15	16	29	Factura	0%	0%	100%	
TRICOT FINE	502	30	34	41	Factura	0%	0%	100%	
SUMINISTROS QUIMICOS	419	30	35	34	Factura	0%	0%	100%	
TINTORERIA MERVIC	319	45	71	39	Factura	0%	0%	100%	

Anexo G: Metodología para el Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) de la Cartera de Clientes

1. Metodología para el cálculo del Valor Actual Neto basado en Material de clase

Para los cálculos del valor actual neto (VAN), se toma como base el material desarrollado en clase del curso de Administración Financiera del Diplomado de Finanzas (2021), dictado por el profesor Alcalá, Tomás. El enunciado del problema, se observa en la Figura G1 y el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) de los clientes del grupo 1,2,3 y 4, se puede observar en las Figuras G2,G3,G4 y G5 respectivamente; en estos cálculos se toman los días de crédito a los que pagan cada cartera de clientes, por lo tanto, los ingresos en el flujo consideran el factor tiempo, no obstante se asume que el costo total se encuentra en el valor presente ,así en la inversión no se consideraría el factor tiempo, ya que no se cuenta con dicha información ,cuya situación es similar para la data de la empresa la cual no registra las fechas de egresos para cada cliente.

I. Ud. es directivo responsable de créditos en una empresa que produce y vende para el mercado nacional, y está estudiando la política crediticia de la empresa. Dicha empresa vende en condiciones de neto 30. El costo de los productos vendidos es del 85% de las ventas y los costos fijos representan un 5% adicional. También la empresa clasifica a sus clientes en una escala de 1 a 4. Durante los últimos 5 años, la experiencia de cobro fue como sigue:

Clasificación	INCOBRABLES (%)	DPC
1	0.0	45
2	2.0	42
3	10.0	40
4	20.0	80

El costo de capital que considera la empresa es el 15%.

¿Qué conclusiones, si alguna, puede sacar de la política crediticia de esta empresa?

¿Qué otros factores deberían ser tomados en cuenta antes de cambiar esta política?

Figura G1: Problema del Tema de Gestión de Crédito y Cobranza

Fuente: Alcalá (2021)

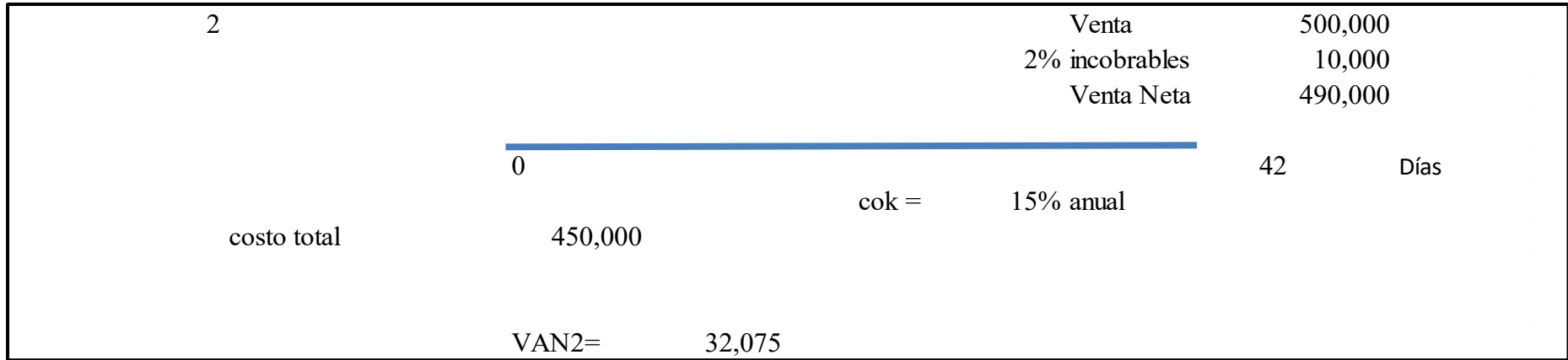


Figura G3: Valor Actual Neto (VAN) de los Clientes del Grupo 2
 Fuente: Alcalá (2021)

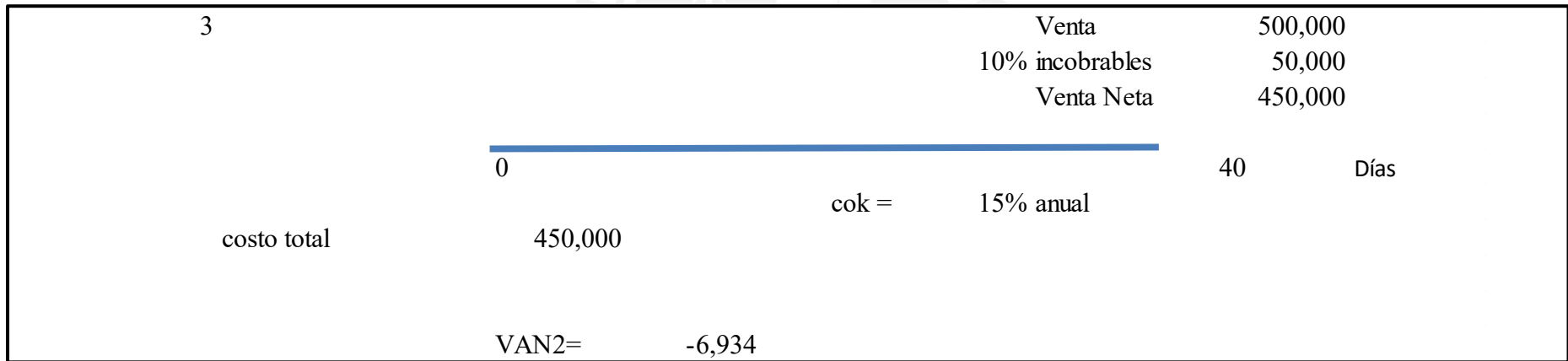


Figura G4: Valor Actual Neto (VAN) de los Clientes del Grupo 3
 Fuente: Alcalá (2021)

Anexo H: Cálculo del Valor Actual Neto de la Cartera de Clientes actualizada a diciembre del 2022

1. Valor Actual Neto de los clientes a Crédito con Letra de Cambio

Tabla H1

Valor Actual Neto de los clientes a Crédito con Letra de Cambio

Cliente	Venta Anual(\$)	Días promedio de Crédito	Días promedio Real de Crédito	Instrumento de Pago	Valor Actual Neto
JORDAMULTICOLOR	351,766	81	82	Letra	335,949
BUSATEX	267,070	66	67	Letra	257,181
SANTA CLARA	191,896	122	121	Letra	179,204
TEXTILES ENZO	80,714	67	73	Letra	77,447
HORIZONTE TEXTIL	60,652	90	92	Letra	57,580
INCA FASHION	50,326	101	108	Letra	47,353
COPACABANA	11,073	45	53	Letra	10,749
ABAQUIM E.I.R.L.	5,487	60	71	Letra	5,272
HIALPESA	2,699	120	119	Letra	2,524
CINTAS ARBONA	2,231	47	49	Letra	2,171
VEN CHEMIE	1,842	30	29	Letra	1,812
				TOTAL	977,241

Fuente: SOQUITEX

2. Valor Actual Neto de los clientes a Crédito con Factura

Tabla H2

Valor Actual Neto de los clientes a Crédito con Factura Comercial

Cliente	Venta Anual(\$)	Días promedio de Crédito	Días promedio Real de Crédito	Instrumento de Pago	Valor Actual Neto
SEBASTIAN	267,757	30	38	Factura	262,075
COTTON TEX	154,145	60	74	Factura	147,829
TEJIDOS JORGITO	125,651	30	30	Factura	123,578
TEXTILES CAMONES	103,958	60	65	Factura	100,212
CAMAL SAN PEDRO	56,640	60	32	Factura	55,626
TINTOTEX	56,315	90	89	Factura	53,561
APJL TEXTIL S.A.C.	50,148	28	23	Factura	49,494
TEXTILE SOURCING	43,197	60	62	Factura	41,706
COTTON KNIT S.A.C.	40,951	90	129	Factura	38,073
PERU FASHIONS	35,093	30	54	Factura	34,049
LAVA QUICK	32,540	90	147	Factura	29,959
PHARTEC	28,232	16	20	Factura	27,921
SANTA MARIA	25,816	30	50	Factura	25,098
TEXTIL DEL VALLE	22,430	40	93	Factura	21,290
FARIDE	21,939	60	53	Factura	21,299
MODAS DIVERSAS	15,234	30	36	Factura	14,928
AGRO PAEM	14,645	60	78	Factura	14,014
TINCOLORS	11,743	60	61	Factura	11,346
MABETEX S.R.L.	11,537	65	61	Factura	11,146
TEXCORP S.A.C.	10,924	30	39	Factura	10,684
INDUSTRIALES	10,248	30	38	Factura	10,029
JEANS DESIGNERS	9,954	7	23	Factura	9,826
PROGRESO PERU	8,235	15	13	Factura	8,174
INVERSIONES PAEM	7,571	60	77	Factura	7,250
TEXTIL VIANNY	7,071	60	76	Factura	6,773
QUIMICA ALLENDE	6,486	30	35	Factura	6,361
CENTER QUIMICA	4,142	7	10	Factura	4,119
ASTTEX	3,862	40	77	Factura	3,699
TEXTILES ALPHABA	3,434	15	51	Factura	3,337
NETTALCO	1,882	30	32	Factura	1,848
VASE KOLOR	1,555	30	33	Factura	1,526
ALGODÓN Y PUNTO	1,257	45	64	Factura	1,213
QUIMICAS NACIONALES	1,003	30	43	Factura	979
CORPORACION R&D	738	15	16	Factura	731
TRICOT FINE	502	30	34	Factura	492
SUMINISTROS QUIMICOS	419	30	35	Factura	411
TINTORERIA MERVIC	319	45	71	Factura	306
				TOTAL	18,661

Fuente: SOQUITEX

Anexo I: Cálculo del Valor Actual Neto de la Cartera de Clientes para Diferentes Escenarios

1. Lista de Clientes que dejarían de Comprar

Se puede observar en la Tabla I1 que para la categoría A, se asume que se pierde al cliente cuyo plazo está muy alejado del plazo propuesto de 70 días; para la categoría B, se asume que se pierde a los clientes cuyo plazo está muy alejado del plazo propuesto de 45 días; por último, para la categoría C se asume que se pierde a los clientes cuyo plazo es muy alejado del plazo propuesto de 30 días.

Tabla I1

Lista de Clientes que dejarían de Comprar

	Cliente	Venta Anual(\$)	% ventas totales	% ventas crédito	Crédito promedio esperado(días)	Crédito real promedio (días)	Días de crédito Propuesto
A	SANTA CLARA S.A.C.	191,896	8%	9%	122	121	70
B	COTTON KNIT S.A.C.	40,951	2%	2%	90	129	45
	LAVA QUICK EXPRESS	32,540	1%	1%	90	147	45
C	HIALPESA	2,699	0%	0%	120	119	30
	MERVIC	319	0%	0%	45	71	30

Fuente: SOQUITEX

2. Lista de Clientes que accederían al Descuento por Pronto Pago

Se puede observar en la Tabla I2 que para la categoría A se aplica el descuento del 2% si el cliente paga a los 30 días ,los clientes que accederían a ese descuento son los que actualmente tiene un plazo cercano a los 30 días; para la categoría B se aplica un descuento del 1.5% si el cliente paga dentro de los 20 días ,los cliente que accederían a ese descuento son los que actualmente tienen un plazo cercano a los 20 días; por último para la categoría C se aplica un descuento del 1% si el cliente paga dentro de los 10 días ,los cliente que accederían a ese descuento son los que actualmente tienen un plazo cercano a los 10 días.

Tabla I2

Lista de Clientes que accederían al Descuento por Pronto Pago

	Cliente	Venta Anual(\$)	% ventas totales	% ventas crédito	Crédito promedio esperado(días)	Crédito real promedio(días)	Días de crédito Propuesto	Días de crédito para acceder al Descuento
A	SEBASTIAN S.A.C.	267,757	11%	12%	30	38	70	30
	TEJIDOS JORGITO S.A.C.	125,651	5%	6%	30	30	70	30
	F. CAMAL SAN PEDRO	56,640	2%	3%	60	32	70	30
	APJL TEXTIL S.A.C.	50,148	2%	2%	28	23	70	30
B	PHARTEC	28,232	1%	1%	16	20	45	20
	MODAS DIVERSAS	15,234	1%	1%	30	36	45	20
C	JEANS DESIGNERS S.A.C.	9,954	0%	0%	7	23	30	10
	CENTER QUIMICA S.A.C.	4,142	0%	0%	7	10	30	10
	CORPORACION R&D	738	0%	0%	15	16	30	10
			4%	5%				

Fuente: SOQUITEX

5. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) para el Escenario 3

Cok 22.5%		V.Crédito	\$ 88,884	V.Crédito	\$ 263,365	V.Crédito	\$ 1,349,268
		Incobrables	\$ -	Incobrables	\$ -	Incobrables	\$ -
		V.neta	\$ 88,884	V.neta	\$ 263,365	V.neta	\$ 1,349,268
V.Crédito con descuento por pronto pago		V.Crédito con descuento por pronto pago	\$ 14,791	V.Crédito con descuento por pronto pago	\$ 43,277	V.Crédito con descuento por pronto pago	\$ 498,475
Incobrables		Incobrables	\$ -	Incobrables	\$ -	Incobrables	\$ -
V.neta		V.neta	\$ 14,791	V.neta	\$ 43,277	V.neta	\$ 498,475
<hr/>							
C.T	0	10	20	30	45	70 días	
	\$ 1,832,947						
		VAN 3=		355,891			

Figura I3: Valor Actual Neto (VAN) del Escenario 3



6. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) para el Escenario 4

Cok 22.5%		V.Crédito	\$ 100,439	V.Crédito	\$ 297,602	V.Crédito	\$ 1,524,673
		Incobrables	\$ -	Incobrables	\$ -	Incobrables	\$ -
		V.neta	\$ 100,439	V.neta	\$ 297,602	V.neta	\$ 1,524,673
V.Crédito con descuento por pronto pago	\$ 16,714	V.Crédito con descuento por pronto pago	\$ 48,903	V.Crédito con descuento por pronto pago	\$ 563,277		
Incobrables	\$ -	Incobrables	\$ -	Incobrables	\$ -		
V.neta	\$ 16,714	V.neta	\$ 48,903	V.neta	\$ 563,277		
<hr/>							
C.T	0	10	20	30	45	70 días	
	\$ 2,071,230						
		VAN 4=		402,157			

Figura I4: Valor Actual Neto (VAN) del Escenario 4



7. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) para el Escenario 5

Cok 22.5%		V.Crédito	\$ 97,004	V.Crédito	\$ 213,659	V.Crédito	\$ 1,304,166
		Incobrables	\$ -	Incobrables	\$ -	Incobrables	\$ -
		V.neta	\$ 97,004	V.neta	\$ 213,659	V.neta	\$ 1,304,166
V.Crédito con descuento por pronto pago	\$ 16,714	V.Crédito con descuento por pronto pago	\$ 48,903	V.Crédito con descuento por pronto pago	\$ 563,277		
Incobrables	\$ -	Incobrables	\$ -	Incobrables	\$ -		
V.neta	\$ 16,714	V.neta	\$ 48,903	V.neta	\$ 563,277		
<hr/>							
C.T	0	10	20	30	45	70 días	
	\$ 1,821,309						
		VAN 5=		354,886			

Figura I5: Valor Actual Neto (VAN) del Escenario 5



8. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) para el Escenario 6

Cok 22.5%		V.Crédito	\$ 85,845	V.Crédito	\$ 189,079	V.Crédito	\$ 1,154,129
		Incobrables	\$ -	Incobrables	\$ -	Incobrables	\$ -
		V.neta	\$ 85,845	V.neta	\$ 189,079	V.neta	\$ 1,154,129
V.Crédito con descuento por pronto pago	\$ 14,791	V.Crédito con descuento por pronto pago	\$ 43,277	V.Crédito con descuento por pronto pago	\$ 498,475		
Incobrables	\$ -	Incobrables	\$ -	Incobrables	\$ -		
V.neta	\$ 14,791	V.neta	\$ 43,277	V.neta	\$ 498,475		
<hr/>							
C.T	0	10	20	30	45	70 días	
	\$ 1,611,778						
		VAN 6=		314,058			

Figura I6: Valor Actual Neto (VAN) del Escenario 6



9. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) para el Escenario 7

	V.Crédito	\$	100,636	V.Crédito	\$	232,356	V.Crédito	\$	1,652,604
Cok 22.5%	Incobrables	\$	-	Incobrables	\$	-	Incobrables	\$	-
	V.neta	\$	100,636	V.neta	\$	232,356	V.neta	\$	1,652,604

C.T	\$	1,611,778	30	45	70 días				
	VAN 7=								
	302,366								

Figura I7: Valor Actual Neto (VAN) del Escenario 7



