

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Business Consulting para Mejorar los Procesos de Créditos y Cobranzas en**  
**Grupo Leoncito S.A**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN**  
**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO**  
**POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Rubén Barrantes Becerra, DNI:40188541  
Carlos Alberto García Pintado, DNI: 16758731  
Willian Enrique Celiz Sosa, DNI: 42222774  
Newton Dilthey Ramos Tenorio, DNI: 45955264  
Nilton Omar Vásquez Cedeño, DNI: 16731653

**ASESOR**

Daniel Eduardo Salas Díaz, DNI: 06659592  
ORCID 0000-0001-5523-4777

**JURADO**

**Presidente:** Juan Pedro Rodolfo, Narro Lavi  
**Jurado:** Daniel Eduardo, Guevara Sánchez  
**Asesor:** Daniel Eduardo, Salas Díaz

**Surco, Octubre 2023**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Daniel Eduardo Salas Díaz, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Business Consulting para Mejorar los Procesos de Créditos y Cobranzas en Grupo Leoncito S.A, declaro que los autores:

Rubén Barrantes Becerra, DNI:40188541

Carlos Alberto García Pintado, DNI: 16758731

Willian Enrique Celiz Sosa, DNI: 42222774

Newton Dilthey Ramos Tenorio, DNI: 45955264

Nilton Omar Vásquez Cedeño, DNI: 16731653

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 25 de octubre de 2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 25 de octubre de 2023

Apellidos y nombres del asesor: Salas Díaz, Daniel Eduardo	
DNI: 06659592	Firma 
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0001-5523-4777">https://orcid.org/0000-0001-5523-4777</a>	

## Agradecimientos

Nuestro mayor reconocimiento y estima:

A Leónidas Barrantes, Gerente General de Grupo Leoncito S.A, por su predisposición, ayuda y permitir que nos agenciemos con los datos de su compañía para poder elaborar nuestro trabajo de tesis. Su tiempo compartido y aportes, muy valiosos para entender el problema y llegar a la solución sostenible que necesita la compañía, fueron muy trascendentales para el grupo.

A todos los catedráticos de Centrum PUCP que día a día nos compartieron sus conocimientos en las aulas, por toda esa paciencia y sabiduría que nos supieron dar para así lograr ser buenos profesionales y dar lo mejor que tenemos a nuestra sociedad.

A Centrum PUCP, por otorgarnos la oportunidad de desarrollar nuevas competencias y consolidar nuestra formación gerencial con la finalidad de asumir nuevos retos en nuestras vidas.

Al futuro de nuestro querido Perú.

Al Todopoderoso, por el amparo y tutela continua.

A nuestras familias, por todas sus expresiones de aliento y sostén categórico en nuestras travesías profesionales.

A nuestros parientes, amistades, instructores y todos los que aportaron a nuestro desenvolvimiento en cátedras y en el actual escudriñamiento.

## Dedicatorias

A mi madre, con la ilusión de que disfrute el logro en el lugar que Dios le asignó. Y a mi padre Tito, por haber inculcado preceptos que tutelan mi carrera íntima y competitiva.

Rubén Barrantes Becerra

A mis tres amados hijos Renzo Fabricio, Angie Luciana y Grecia Valentina, quienes son mi inspiración y motivo que me impulsan a ser cada día mejor padre y profesional, a mis progenitores Enrique y Elizabeth por su soporte constante e ilimitado.

Willian Celiz Sosa

A mi Dios, que siempre está bendiciendo mis caminos; a mi familia; a mi madre María Pintado, que siempre me anima a seguir; a mi compañera Teresa Arrascue y a mis hijos Carlos, Camila y Luis por su apoyo y sacrificio incondicional durante mis estudios: ellos son motivos de mi superación diaria personal y profesional.

Carlos Alberto García Pintado

A mis padres Beto y Tere por su apoyo constante, su amor e inspiración.

Newton Ramos Tenorio

A nuestro padre celestial por sus bendiciones recibidas y por las que están por llegar; a mis apreciados hijos, Ariana, Joshua, Enzo y Arantza, por considerarlos mi “motor y motivo” para seguir adelante y cumplir mis objetivos de vida; a su madre Carolina, por su ayuda, por su tiempo y juicio. A mis apreciados padres Jorge y Rosa porque siempre creyeron en mí, por inculcar sus sólidos valores, amor sincero, tenacidad y dedicación; a mis amigos de mi grupo de tesis, pues gracias a ellos logramos cumplir la meta propuesta; a mis entrenadores, mentores, profesores y a todos mis amigos que me siguen ayudando a crecer como persona y profesional.

Nilton Omar Vásquez Cedeño

## Resumen

Leoncito S.A. es una compañía ubicada en el distrito de Chiclayo que inició sus operaciones el 17 de diciembre de 2003, realizando actividades de comercialización de electrodomésticos, muebles de fabricación propia y de terceros, televisores, equipos de audio y sonido, equipos de cómputo y motocicletas, abarcando ventas tanto mayoristas como minoristas. Asimismo, se dedica a la distribución y comercialización de materiales destinados a la construcción ferretera. El objetivo de este *business consulting* es determinar cómo disminuir el alto indicador de morosidad que perturba los ingresos y la liquidez de la empresa, teniendo en cuenta que, actualmente, se observa que las políticas de recuperación de incobrables impuestas por la compañía son muy flexibles; creando incumplimientos de los abonos dinerarios en los pactados. A la par, la empresa tan solo cuenta con extractos de operaciones de créditos y cobranzas, pero la base de datos de los clientes está desactualizada y el manual de procedimientos para otorgamiento de créditos no se aplica correctamente en el momento de la evaluación. Por ello, consideramos que estos componentes son determinantes del alto índice de morosidad de las cuentas por cobrar porque influyen de manera directa en la recuperación de las deudas en cartera. En ese sentido, consideramos que el fiel cumplimiento de los lineamientos expresados en el manual de créditos y cobranzas influirá en la recuperación de las cuentas por cobrar, de manera que la propuesta busca enmendar fallas para lograr reducir el riesgo de liquidez y así, controlar la morosidad.

Palabras clave: business, consulting, créditos, cobranzas, cuentas por cobrar.

## Abstract

Leoncito S.A. is a company located in the district of Chiclayo that began its operations on December 17, 2003, carrying out activities of commercialization of electrical appliances, furniture of its own manufacture and of third parties, televisions, audio and sound equipment, computer equipment and motorcycles, covering both wholesale and retail sales. Likewise, it is dedicated to the distribution and commercialization of materials destined to the hardware construction. The objective of this business consulting is to determine how to reduce the high delinquency indicator that disturbs the income and liquidity of the company, taking into account that, currently, it is observed that the bad debt recovery policies imposed by the company are very flexible; creating breaches of the monetary payments in the agreed upon. At the same time, the company only has extracts from credit and collection operations, but the customer database is outdated and the credit granting procedure manual is not applied correctly at the time of evaluation. Therefore, we believe that these components are determinants of the high delinquency rate of accounts receivable because they directly influence the recovery of portfolio debts. In this sense, we believe that faithful compliance with the guidelines expressed in the credit and collection manual will influence the recovery of accounts receivable, so that the proposal seeks to amend failures to reduce liquidity risk and thus control the late payment

Keywords: business, consulting, credits, collections, accounts receivable.

## Tabla de contenidos

Resumen.....	ii
Abstract.....	vi
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	iii
Lista de Tablas.....	xi
Lista de figuras.....	xii
Capítulo I: Situación general de la empresa.....	1
1.1.    Presentación de la empresa.....	1
1.2.    Modelo de negocio.....	4
1.3.    Análisis del sector industrial.....	7
1.3.1. Poder de negociación de los proveedores.....	7
1.3.2. Poder de negociación de los compradores.....	7
1.3.3. Amenaza de los sustitutos.....	8
1.3.4. Amenaza de los entrantes.....	8
1.3.5. Rivalidad de los competidores.....	9
1.3.6. Análisis del entorno PESTEC.....	9
1.3.7. Análisis Interno AMOFHIT.....	23
1.4.    Análisis del entorno externo de la empresa (oportunidades y amenazas) ...	32
1.4.1. Oportunidades.....	33
1.4.2. Amenazas.....	33
1.5.    Análisis del entorno interno de la empresa (fortalezas y debilidades).....	34
1.5.1. Fortalezas.....	34
1.5.2. Debilidades.....	34
1.6.    Análisis del entorno interno de la empresa (fortalezas y debilidades).....	38

Capítulo II: Análisis empresarial y problema principal .....	45
2.1. Metodología de trabajo .....	45
2.2. Lista de problemas .....	46
2.2.1. Carencia de procesos estandarizados .....	46
2.2.2. Ausencia de información en tiempo real .....	48
2.2.3. Alto riesgo en cuentas por cobrar .....	48
2.3. Matriz de complejidad versus beneficio .....	49
2.4. Problema principal .....	49
2.5. Conclusiones .....	51
Capítulo III: Determinación de causas del problema principal .....	53
3.1. Causas identificadas .....	53
3.1.1. Recursos humanos .....	54
3.1.2. Tecnología en información .....	55
3.1.3. Procesos de cobranza .....	55
3.1.4. Créditos y cobranzas .....	56
3.2. Matriz de priorización causa-raíz .....	57
3.2.1. Factibilidad .....	57
3.2.2. Beneficio .....	58
3.2.3. Resultado .....	58
Capítulo IV: Alternativas de solución .....	61
4.1. Alternativas de solución identificadas .....	62
4.1.1. Mejorar la política de créditos y su estricto cumplimiento .....	65
4.1.2. Capacitar al equipo de cobranza con el propósito de optimizar la gestión y el resultado de la cartera .....	67
4.1.3. Acortar los plazos de crédito para mejorar la liquidez y disminuir la mora .....	69

4.1.4. Capacitar al cliente para abreviar trámites relacionados con presentación de garantías .....	70
4.2. Evaluación de las alternativas de solución.....	71
4.3. Solución propuesta.....	71
4.3.1. Mejora del manual de políticas de crédito .....	71
4.3.2. Tiempo .....	73
4.3.3. Impacto directo .....	74
4.3.4. Eficacia .....	74
4.4. Solución propuesta.....	76
4.5. Conclusiones .....	76
Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito .....	78
5.1. Definiciones clave.....	78
5.1.1. Mejora de política de créditos y su estricto cumplimiento .....	79
5.1.2. Capacitar al equipo de cobranzas con el propósito de optimizar la gestión y el resultado de la cartera .....	79
5.1.3. Acortar los plazos de créditos para mejorar la liquidez y disminuir la mora.....	79
5.1.4. Capacitar al cliente para abreviar los trámites relacionados con la prestación de garantías .....	81
5.2. Balanced Scorecard.....	81
5.3. Plan de implementación (Gantt) y presupuesto .....	82
5.4. Factores claves de éxito .....	88
5.4.1 Habilitadores .....	88
5.5. Conclusiones .....	92
Capítulo VI: Resultados esperados .....	93

6.1. Resultados esperados del plan de implementación.....	93
6.2. Recuperación de la inversión.....	93
6.3. Conclusiones.....	94
Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones.....	95
7.1. Conclusiones.....	95
7.2. Recomendaciones.....	96
Referencias.....	97
Apéndices.....	102



### Lista de Tablas

Tabla 1	Estado de resultados de Leoncito S.A. 2017-junio 2022 .....	28
Tabla 2	Principales indicadores financieros de Leoncito S.A. ....	30
Tabla 3	Matriz EFE.....	37
Tabla 4	Matriz FODA .....	43
Tabla 5	Matriz de complejidad versus beneficio .....	49
Tabla 6	Cuadro comparativo de morosidad por año .....	56
Tabla 7	Matriz de priorización causa-raíz.....	59
Tabla 8	Relación de las causas del alto índice de morosidad que afectan los ingresos y liquidez.....	61
Tabla 9	Calificación del tiempo para evaluar las alternativas de solución .....	74
Tabla 10	Calificación del impacto directo para evaluar las alternativas de solución .....	74
Tabla 11	Calificación de la eficacia para evaluar las alternativas de solución .....	75
Tabla 12	Evaluación de las opciones de solución al problema de alto índice de morosidad que afectan los ingresos y la liquidez .....	75
Tabla 13	Diagrama de Gantt del plan de implementación de la propuesta de solución del problema de Leoncito SA .....	85
Tabla 14	Presupuesto de costos y recuperación de cobranza morosa.....	88
Tabla 15	Indicador financiero .....	94

## Lista de figuras

Figura 1	Modelo de Negocio.....	4
Figura 2	Modelo de negocio de Leoncito S.A.....	4
Figura 3	Modelo Canvas .....	6
Figura 4	Proyecciones de Crecimiento del PBI en América Latina 2022 – 2023 .....	11
Figura 5	Indicador de competitividad regional 2022 .....	13
Figura 6	Indicador de competitividad regional en detalle 2022 .....	13
Figura 7	Perú: Distribución socioeconómica 2019-2021 .....	14
Figura 8	Perú 2022: Estructura socioeconómica según departamento.....	15
Figura 9	Lambayeque 2022: Población según nivel socioeconómico .....	16
Figura 10	Demanda interna y PBI reales.....	17
Figura 11	Población general e indicador de crecimiento anual, 2010 – 2022.....	18
Figura 12	Lambayeque: Superficie, población y densidad poblacional 2022.....	19
Figura 13	Conflictos más importantes que aquejan a Perú según la percepción poblacional en 2022.....	19
Figura 14	América y el Caribe: Mercado laboral en América Latina .....	21
Figura 15	Organigrama de Leoncito S.A. ....	25
Figura 16	Modelo de valor de Leoncito S.A. ....	26
Figura 17	Diagrama del modelo de Ishikawa.....	53
Figura 18	Diagrama de las políticas de crédito para recuperar cobranza morosa .....	72
Figura 19	Flujo crediticio .....	73
Figura 20	Perfil del cliente por evaluar .....	73
Figura 21	Plazos de créditos y fechas de pago .....	80
Figura 22	Plazos de pago de inicial.....	80
Figura 23	Balanced Scorecard.....	82

Figura 24 Control de riesgos .....90



## **Capítulo I: Situación general de la empresa**

En el presente capítulo, se presenta un panorama completo de la situación de Leoncito S.A., comenzando con una introducción de la empresa, seguida de una descripción de su modelo de negocio, el sector industrial en el cual opera y por último el ambiente externo e interno en el que se desenvuelve. Se analiza en detalle las fortalezas y debilidades internas, y los factores externos como la competencia.

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

La empresa Leoncito S.A., con personería jurídica identificada con RUC 20479675971 y domicilio fiscal en Huayna Cápac N° 1795 – distrito La Victoria, provincia de Chiclayo en la región de Lambayeque, se constituyó el 12 de octubre de 2003 por fusión de las empresas Leoncito S.A.(Partida N° 11017762), Distribuciones Leoncito S.A. (Partida N° 11280838) y Fabricaciones Leoncito S.A.C. (Partida N° 11056680), todas inscritas en el Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Chiclayo; las que iniciaron sus actividades el 17 de diciembre de 2003 (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos [Sunarp], 2003).

Esta nueva sociedad está regida por estatutos que determinan su denominación, objeto, domicilio, duración e inicio de sus operaciones. El artículo dos de los estatutos indica que la sociedad se constituyó con la denominación "Leoncito Sociedad Anónima". En el mismo artículo, se expresa que el objetivo social de la compañía es dedicarse a la venta de productos para el domicilio y la oficina al por mayor y menor; así como también a la distribución, y comercialización de materiales y nexos para el proceso de construcción ferretera en general. Igualmente, se expresa que la empresa puede realizar actos jurídicos y contratos lícitos, sin restricción alguna, descontar, comprar y vender especies valoradas a plazos establecidos en las transacciones comerciales, afines al objeto. Asimismo, podrá financiar y garantizar sus inversiones, entre otras actividades que se estime pertinente.

El artículo tres, por otro lado, indica como domicilio fiscal y real de la sociedad el inmueble ubicado en la calle Huayna N° 1745 en distrito La Victoria, jurisdicción de Chiclayo, región de Lambayeque; estableciéndose que la empresa puede crear filiales u agencias en todo Perú o en el exterior, previamente bajo acuerdo de asamblea ordinaria de asociados. El artículo cuatro señala el 17 de diciembre del 2018 como fecha de inicio de las actividades; por ello, la validez de los actos sociales realizados con anterioridad a la inscripción queda subordinada a esta restricción y a su ratificación por parte de la Junta General, de conformidad con el artículo siete de la ley General de Sociedades. El término de duración de la sociedad es indeterminado. El capital social, según el artículo cinco, es de S/ 7'426,305.00 (siete millones cuatrocientos veintiséis mil trescientos cinco y 00/100 soles), constituido por 7'426,305 acciones nominativas con precio nominativo de S/ 1.00 (un y 00/100 sol) cada una íntegramente inscritas y abonadas (Sunarp, 2003).

Respecto a la distribución accionarial, se determina que el capital social ha sido íntegramente inscrito y abonado de la siguiente forma: (a) Leónidas Barrantes Becerra: 2'528,115; (b) Grimaldina Olivera Clavo: 4'497,747; y (c) Cecilia Barrantes Becerra S/ 400,443. Los referidos importes acumulan el total de capital social S/ 7'426,305.00. Respecto a las acciones mayoritarias, estas son propiedad de Leónidas Barrantes Becerra, 48 años y Grimaldina Olivera Clavo, 47 años (Sunarp, 2003).

En el año 1998, la empresa compra un establecimiento ubicado en la demarcación de La Victoria, Chiclayo. En el 1999, se instala la primera agencia en la jurisdicción de Lambayeque, y en el 2000 la segunda agencia en la jurisdicción de Ferreñafe. En el año 2006, se adquiere una propiedad para la planta de producción, comercialización y dependencias administrativas en la circunscripción de La Victoria, para la producción de los enseres. En el 2008, se adquiere una propiedad de 10,000 m<sup>2</sup> en Chacupe, La Victoria, con el propósito de edificar la principal industria manufacturera de mobiliarios. Finalmente, en el 2012 la

empresa devenga una propiedad de 900 m<sup>2</sup> en la circunscripción de Olmos, donde funciona en la actualidad como un destacado establecimiento comercial del distrito (Sunarp, 2003).

En la actualidad, Leoncito S.A. es el mayor productor de muebles de melamina del norte del Perú. En la categoría de cocina, se elaboran auxiliares, módulos, reposteros; en la categoría comedores, se ofrecen módulos de seis u ocho sillas y vitrinas. También disponen de diversos juegos de dormitorio, módulos planchador, etc. En muebles de oficina, se ofrece una amplia gama de escritorios con estantes, organizadores, archivadores, biblioteca, etc. En lo que respecta a muebles de sala y decoración, se cuenta con juegos de sala, sofás, sillones, mesas de centro, módulos de entretenimiento, mesas de televisores, entre otros. La empresa cuenta con diez puntos de comercio (*retail*) en el departamento de Lambayeque, con un espacio medio en el primer nivel de comercio de 500 m<sup>2</sup>; locales en Chiclayo, La Victoria, Lambayeque, Ferreñafe, Mochumí, Jayanca, Motupe, Olmos y Cayaltí, con reconocimiento y posicionamiento en el mercado (Sunarp, 2003).

Asimismo, entre sus principales socios estratégicos de electrodomésticos y mobiliario Leoncito S.A. tiene firmas paladines como Paraíso, Cisne, Lenovo, DELL, HP, LG, Samsung, Mabe, Coldex, Indurama, etc.; con las cuales se permite diseñar combos y brindar precios atractivos a los clientes. Cabe señalar, además, que la cartera de productos que comprende electrodomésticos y muebles ha permitido compensar las carestías de los consumidores y ofrecer servicios de reparto y facilidades de pago en modalidad de venta al crédito. Entre los principales clientes atendidos, se encuentran empresas gubernamentales y particulares como EsSalud, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Trabajo, Universidad César Vallejo, Universidad Regional Pedro Ruiz Gallo, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Universidad Señor de Sipán, entre otras (Leoncito S.A., 2022a).

## 1.2. Modelo de negocio

El *Business Model Canvas*, formulado por Osterwalder y Pigneur, es un instrumento extensivo del *Flourishing Business Canvas* (FBC) que según Upward & Jones (2015) ofrece a las empresas una generación de resultados fuertemente razonables a través de la generación de valor ambiental y socioeconómico en absoluta cadena de valor. En este sentido, se detallan a continuación los ocho pilares del modelo de negocio de Leoncito S.A.

### Figura 1

*Modelo de Negocio*



*Nota.* La figura representa la propuesta de valor de la empresa Leoncito S.A., tomado de Leoncito S.A. (2022a).

### Figura 2

*Modelo de negocio de Leoncito S.A.*



*Nota.* Modelo de negocios de la empresa Leoncito S.A., tomado de Leoncito S.A. (2022a)

Hay que resaltar que los potenciales proveedores estratégicos están conformados por empresas dedicadas a la comercialización de línea blanca y de dormitorio en pequeña, mediana y gran escala, siendo quienes orientan sus ofertas a la venta de combos de sus artículos con los que ellos venden. También Leoncito S.A. opera por canal directo donde se resalta el convenio con las entidades públicas para la atención de sus actividades. En aras de esta comercialización, cuenta con un equipo de comercialización especializado que visita directamente en campo a los clientes. En el caso de la repartición, debido a las características de los bienes, opera con la logística adecuada para el traslado de sus mercancías desde los locales de producción y ventas hasta las empresas asociadas y clientes directos.



Figura 3

## Modelo Canvas

MODELOS CANVAS					
8. Partners		7. Actividades Clave	2. Propuesta de Valor	4. Relación con Clientes	1. Segmentos de clientes
Leoncito Sociedad Anónima, Coldex, Mabe, Indurama, Paraíso, Cisnes etc. Red de proveedores: Bancos y SAB, Fintechs. Etc		Venta de muebles y artefactos de gama media, alta, tecnología y decoración.	Amoblamiento integral (muebles y equipos de calidad) Entrega a domicilio gratis, Precio de contado hasta 6 meses Sin Intereses.	Redes sociales y Servicio Post Venta (canal de contacto) Mailing, Atención personalizada dentro de los locales. Asesoría apersnalizada	C Y D de 25 a 50 años 70 % son mujeres las que adquieren el producto ( amoblamiento integral) Dpto de Lambayeque
		6. Recurso Clave		3. Canales	
		La Logística de entrega a domicilio Puntos de venta, y capital de trabajo. Para dar los créditos. Recurso humano. Base de datos con historial del cliente. Software		8 Tiendas propias, Página Web. Fuerza de Ventas , Facebook , Boca a Boca Transporte Servicio Armado y desarmado (atender necesidades)	
9 Estructura de Costos			5. Flujo de Ingresos		
Planilla Gastos operacionales Mantenimiento de los locales Marketing Pago de servicios y Compra de Muebles y artefactos Soporte, desarrollo y mantenimiento de software			A través de la venta en cuotas Depósitos en cuenta , efectivo y POS		

Nota. Modelo Canvas de la empresa Leoncito S.A. Tomado y adaptado de Case Studies (2021).

### **1.3. Análisis del sector industrial**

Es vital el reconocimiento de los contendientes, de los dominantes, así como también de ocasionales flamantes competidores. En la coyuntura del círculo comercial de la compañía, quienes compiten actualmente son pocos, contrario a la dimensión del mercado. Vale precisar que Leoncito S.A. es una organización encaminada al servicio de enormes clases poblacionales y la verdadera competitividad que existe, conviene ser estudiada a fin de estar al tanto de sus potenciales tendencias y contrarrestarlos.

#### ***1.3.1. Poder de negociación de los proveedores***

Los proveedores más importantes del Grupo Leoncito S.A. no tienen un dominio significativo de las transacciones debido a que proveen productos tecnológicos de amplia aceptación también suministrados por múltiples compañías mundiales, al comerciar mercancías comunes en estados altamente industrializados, lo que reduce su poder de negociación frente a la empresa.

#### ***1.3.2. Poder de negociación de los compradores***

Al evaluarse la eficiencia de negociación de los compradores en la región, se precisa identificar ciertos atributos apreciables como el poderío de capital de los compradores, los anales en las actividades comerciales y el potencial para concertar excelentes ofrecimientos en la capital. En esta dirección, se debe asegurar que los clientes posean un coherente dominio de transacción de modo que, amparada en este razonamiento, la compañía divide a sus consumidores en tres conjuntos: a) consumidores VIP, que circundan el 50% de sus comercializaciones, b) consumidores trascendentes, que bordean el 30% de las comercializaciones y c) consumidores corrientes, que llegan al 20% de las comercializaciones.

### **1.3.3. Amenaza de los sustitutos**

La amenaza de los interinos para la empresa Leoncito S.A. es baja dado que, en el mercado actual, no figuran numerosas empresas que vendan la misma diversidad de productos den categorías para el hogar y oficina. Otras empresas maniobran un portafolio de mercancías restringido porque hay clientes que reclaman diversidad de ofertas y, dependiendo del lugar, ello restringe su expansión a nuevos lugares de comercio. Por su parte, Leoncito S.A. tiene una cartera de mercancías clasificadas en diferentes categorías y precios que compensan las preferencias y carestías de los consumidores. Igualmente, la perseverante exploración de las actividades de compra y propagación de nuevas mercancías y transacciones determina que el período de existencia de las mercancías sea limitado. Consecuentemente, la amenaza de actividades comerciales interinas ha decaído.

### **1.3.4. Amenaza de los entrantes**

En cuanto a la amenaza de los entrantes, esta se califica como alta debido a las inversiones para abrir una nueva empresa en el mercado; sin embargo, los establecimientos amplios son pocos, están ocupados y no se disponen de tiendas aparentes en los polos comerciales, por lo que la acumulación de estas barreras hace que sean difíciles de superar. A nivel nacional y, también, en Chiclayo, las normas para crear un nuevo *retail* se mantienen en todas las regiones.

Por lo que se sabe, las barreras de entrada son medianas para el ingreso en el mercado de los nuevos competidores ya que cualquier empresa puede brindar los servicios con la mayoría de los clientes actuales. Dado que no existen lineamientos para la creación de compañías *retail*, la empresa Hiraoka es una amenaza real puesto que es una empresa con muchos años de antigüedad y está expandiendo su territorio ya que tiene la disponibilidad de recursos financieros suficientes; deseando ampliar sus actividades comerciales a otras regiones del país, principalmente en el norte.

### **1.3.5. Rivalidad de los competidores**

En relación con el grado de competitividad en estas oportunidades de compra minorista, la competitividad es palpable de la misma manera que en otros comercios y prevalece el deseo de conseguir a los compradores territoriales dominantes; no obstante, se toma en cuenta la forma en que estos consumidores rebuscan realidades que otorguen éxito comercial en diversas plazas. Al respecto, la compañía el Leoncito S.A. se halla en excelente situación para proporcionar mejores prestaciones por el tiempo en las actividades comerciales y la aptitud de su fuerza laboral, además de estar muy involucrada con los compradores, considerando la actuación de las actividades y de las variabilidades recientes. En cuanto a los competidores, destaca La Curaçao, que posee expendedurías en el Real Plaza de Ferreñafe y Lambayeque.

### **1.3.6. Análisis del entorno PESTEC**

El análisis del entorno PESTEC es una auditoría externa donde se analizan factores externos clave de manera integral; así como también se persigue determinar y reconocer las predisposiciones y acontecimientos que se hallan alejados de la intervención lindante del sector minorista. El propósito consiste en detectar las posibilidades y peligros más distinguidos de la zona y, de esta manera, diseñar estrategias para aprovechar al máximo las oportunidades y minimizando el impacto que pudieran traer consigo las amenazas. Contemplado en este análisis exterior, se descubre las comparaciones de las fuerzas socioeconómicas, regímenes políticos, científicos y medioambientales aplicadas a la propia empresa (D'Alessio, 2013).

Capacidades políticas, gubernativas, y jurídicas (P). En los dos anteriores decenios, el Perú viene gozando de seguridad jurídica, legal y gubernamental, basándose en una sociedad democrática con amplio respeto al estado de derecho, refrendado y amparado por la Carta Magna del Perú de 1993. En dicha carta magna, se establece como derecho fundamental el

derecho a la existencia, a la igualdad ante la ley y a la salud (artículos 2° y 7°). Desde el año 2016, en el que Pedro Pablo Kuczynski (PPK) fue declarado como presidente constitucional, las potencias políticas y los poderes gubernamentales iniciaron una oposición inquebrantable, suscitando cambios incesantes en términos de políticas.

El mínimo desarrollo de la economía acontece por las maniobras de inmoralidad, cuyas crónicas sobre las naciones de América Latina y el Caribe son las más expuestas últimamente. La inicial impresión para los habitantes hispanoamericanos y de la comunidad mundial es la notable habilidad con que estas maniobras se desarrollan ilegalmente en los organismos gubernamentales de la zona. Estos desórdenes inmediatos han empeorado la apreciación de la inmoralidad en Sudamérica.

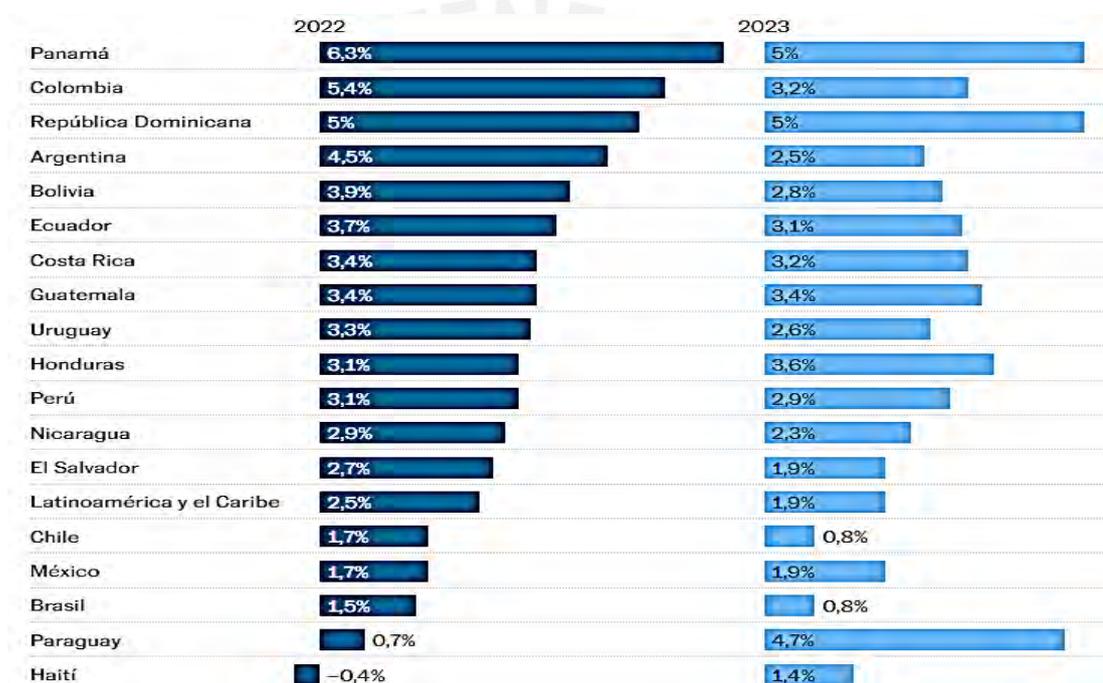
Las irregularidades se hicieron más evidentes a partir del incidente de los Panamá Papers en el segundo trimestre del 2016, al revelarse en diciembre del mismo año, el soborno superior a 3,500 millones de dólares de Odebrecht multinacional de Brasil. Se especula que, a inicio del 2017, comenzó a incrementarse palmariamente. Este fue el año de inicio de la lucha frontal contra la inmoralidad en la zona, principalmente por el descubrimiento del suceso Odebrecht (Riquelme, 2017).

Fuerzas económicas y financieras (E). El producto bruto interno (PBI) iberoamericano y del Caribe ascenderá 2,5% este período, en concordancia con un anuncio emitido por el Banco Mundial, un 0,2% más que la cifra porcentual que el organismo plurilateral consideró anteriormente. Para el año 2023, se presume que el incremento disminuya a 1,9 %, y, para el año 2024, se espera que despunte un 2,4%. El alcance para la zona es menor al considerado para aquellos con potencial de crecimiento e importancia geoestratégica a nivel internacional, calculado en 3,4%, siendo un cociente promovido por China e India donde se percibe expectativa de una mayor evolución.

Complementario a lo anterior, en torno al panorama iberoamericano, se ha descrito que la desaceleración regional expone el endurecimiento de las condiciones financieras, el debilitamiento del crecimiento de la demanda externa, la veloz inflación y la elevada incertidumbre política identificada en algunos países. Así, el Banco Mundial confía en que el PIB per cápita de toda la zona se acreciente únicamente en un 0,6% desde el 2019 y 2023 (Cota, 2022).

#### Figura 4

##### Proyecciones de Crecimiento del PBI en América Latina 2022 – 2023



*Nota.* Proyecciones de crecimiento del PBI en América Latina periodos 2022-2023. Tomado de Global Economic Prospect (2022).

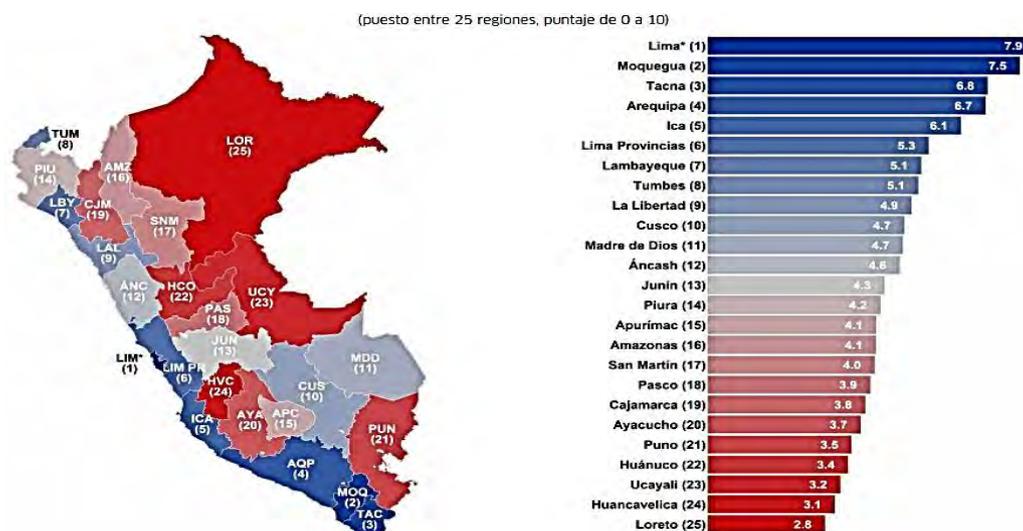
Relacionado al PBI en el Perú experimentó un crecimiento del 2,7% al finalizar el año 2022. Este incremento se debió principalmente a la solidez del consumo privado y también a las medidas implementadas por el gobierno en el ámbito del comercio exterior, lo que favoreció el mercado externo neto (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2023). Es importante considerar que, durante el tercer trimestre de 2022, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) reportó un crecimiento del PBI del 1,7%. Este incremento

fue impulsado principalmente por la demanda interna, destacando el comportamiento positivo del consumo de las familias, que experimentó un aumento del 3,0%, y de la inversión bruta fija, que registró un crecimiento del 1,9% (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2023). En este sentido, en durante el primer trimestre de 2023, el Producto Bruto Interno (PBI) experimentó una reducción del 0,4% en comparación con el mismo período del año anterior, lo que representa la primera contracción de la actividad económica en dos años. Esta disminución del PBI se atribuye principalmente al menor crecimiento del consumo privado y a la disminución de los demás componentes del gasto. Este contexto se caracterizó por conflictos sociales, la falta de nuevos megaproyectos mineros, la disminución del gasto relacionado con la pandemia y una caída en la inversión pública a nivel subnacional (BCRP, 2023).

El Indicador de Competitividad Regional 2022 del Instituto Peruano de Economía reporta que la Región Lambayeque es la séptima región más competitiva del país, descendiendo un puesto con respecto al 2021. Este deterioro en su desempeño se debe al retroceso en cuatro de los seis pilares evaluados según se ilustra en la figura 3, evidenciando una disminución en su eficiencia para generar prosperidad.

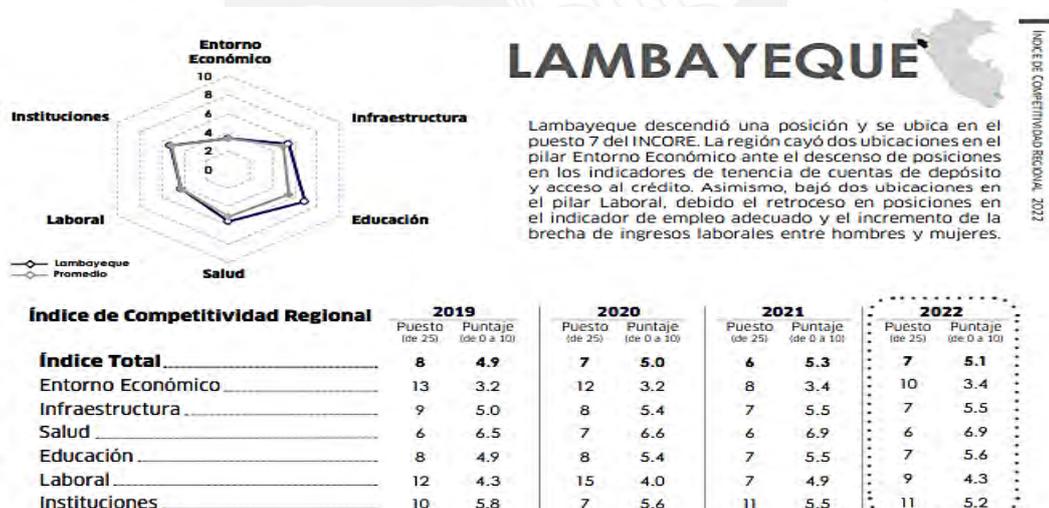
Asimismo, cabe destacar que descendió dos posiciones en el pilar económico debido a la menor disponibilidad de servicios financieros y tener el presupuesto público más bajo del país en términos relativos. Por otro lado, se evidencia también una baja de un puesto en el renglón educativo como resultado del declive en indicadores clave de competitividad como resultado del declive en indicadores clave de calidad y cobertura educacional.

**Figura 5**  
*Indicador de competitividad regional 2022*



*Nota.* Indicadores de competitividad regional en forma descendente correspondiente al año 2022. Tomado de Instituto Peruano de Economía (2022).

**Figura 6**  
*Indicador de competitividad regional en detalle 2022*



*Nota.* Indicadores de competitividad de la región Lambayeque, basados en actividades económicas en el periodo 2019-2022. Tomado de Instituto Peruano de Economía (2022).

Otro de los factores que ha caracterizado a la recuperación de la economía durante el 2021 es la disminución de la pobreza en el Perú a 20,5%. Este resultado ha ocasionado el acrecentamiento de la clase media en nuestro país, destacándose en las regiones de

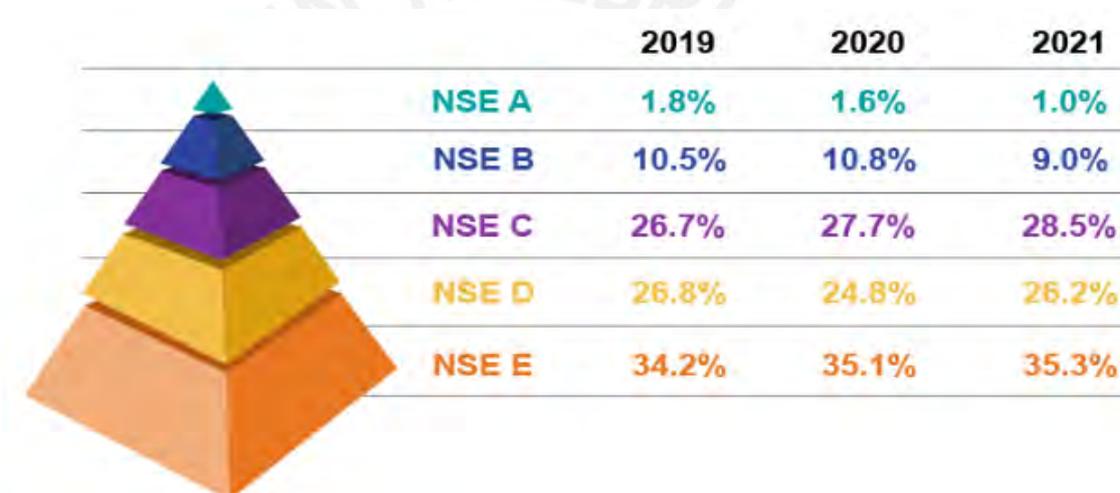
Cajamarca, con un incremento valorado en 3%; así como también en Puno y Pasco, con un incremento del 2%, en comparación con el año 2020.

Por otro lado, el volumen de la categoría intermedia en el Perú ascendió de 27,7% a 28,5% desde 2020 al 2021; no obstante, esta redención fue exigua para regresar a la medida prepandemia (39,2%); aproximándose el efecto a lo observado en el año 2009 (30,9%).

Precisamente, de los 4,2 millones de ciudadanos que resultaron de la categoría intermedia en el 2020, tan solo 1,5 millones consiguieron reintegrarse.

### Figura 7

Perú: Distribución socioeconómica 2019-2021



*Nota.* Distribución socioeconómica en el periodo 2019-2021. Tomado de Ipsos (2022).

**Figura 8***Perú 2022: Estructura socioeconómica según departamento*

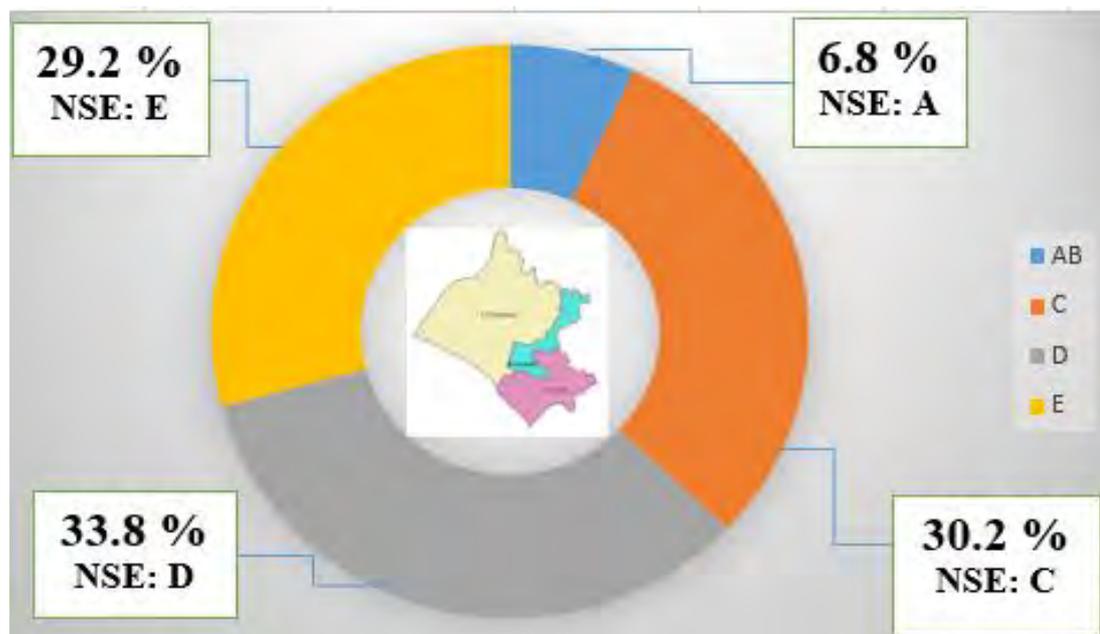
(Urbano + Rural)

Departamento	Población (miles de personas)	Estructura socioeconómica APEIM (% horizontal)			
		AB	C	D	E
Amazonas	423.0	2.5	12.9	19.4	65.1
Ancash	1,227.2	5.7	27.8	22.6	43.9
Apurímac	454.5	2.0	12.4	18.0	67.6
Arequipa	1,581.2	16.7	41.6	27.4	14.3
Ayacucho	691.7	1.5	10.8	20.1	67.6
Cajamarca	1,495.6	2.3	10.5	16.0	71.2
Cusco	1,358.3	2.8	14.6	18.3	64.2
Huancavelica	385.9	0.2	4.9	13.5	81.3
Huánuco	806.6	2.1	13.7	16.5	67.6
Ica	970.1	6.5	46.0	36.9	10.6
Junín	1,406.9	4.0	19.1	24.5	52.4
La Libertad	2,016.7	5.7	33.0	27.9	33.3
Lambayeque	1,360.5	6.8	30.2	33.8	29.2
Lima	12,053.1	21.1	46.6	25.0	7.2
Loreto	987.9	3.5	18.2	18.3	60.1
Madre de Dios	159.1	1.8	28.5	37.8	31.8
Moquegua	200.5	12.1	40.0	25.8	22.1
Pasco	286.1	1.8	15.4	28.8	53.9
Piura	2,102.5	3.7	24.3	35.6	36.4
Puno	1,323.0	1.5	7.5	26.6	64.4
San Martín	915.7	3.5	15.5	30.1	51.0
Tacna	376.1	12.8	41.0	33.1	13.1
Tumbes	256.1	3.2	27.6	42.1	27.1
Ucayali	558.3	3.0	20.5	31.4	45.2
<b>Total</b>	<b>33,396.6</b>	<b>10.3</b>	<b>30.8</b>	<b>25.6</b>	<b>33.3</b>

*Nota.* Estructura socio económica APEIM con porcentaje horizontal por regiones del año 2022. Tomado de Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI, 2022).

**Figura 9**

*Lambayeque 2022: Población según nivel socioeconómico*



*Nota.* Tomado y adaptado de CPI (2022).

El consumo interno del primer periodo del 2022 aumentó en 2,5 % en relación al año anterior. Por otra parte, la demanda privada a inicio del periodo de 2022 se incrementó a 6,9 %, índice superior a la señalada en el periodo anterior (5,5 %). Numerosos índices referentes a la demanda privada registran una mejoría en relación al periodo previo. Las ocupaciones formales ascendieron 7,3 % durante un año, superior indicador de 6,1 % del año precedente.

Se repite, asimismo, el préstamo de disponibilidad que subió finalmente en condiciones verdaderos (7,7%), tras seis periodos semestrales de desplomes sucesivos. Contrariamente a estos progresos efectivos, la inseguridad sobre el contexto próximo de la producción económica propagó un derrumbe de la seguridad de los clientes, cuyo indicador se redujo en 2,2 puntos en contraste con el periodo precedente (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2022).

**Figura 10***Demanda interna y PBI reales*

<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO POR TIPO DE GASTO <sup>1/</sup></b>						
<b>(Variación porcentual respecto al mismo período del año anterior)</b>						
	<b>2021</b>				<b>2022</b>	
	<b>I Trim.</b>	<b>II Trim.</b>	<b>III Trim.</b>	<b>IV Trim.</b>	<b>Año</b>	<b>I Trim.</b>
<b>I Demanda interna</b>	<b>6,1</b>	<b>40,9</b>	<b>14,3</b>	<b>3,7</b>	<b>14,6</b>	<b>2,5</b>
Consumo privado	2,1	30,7	11,8	5,5	11,7	6,9
Consumo público	9,5	30,5	15,0	-2,7	10,6	11,3
Inversión privada	38,7	163,0	22,5	2,5	37,4	0,8
Inversión pública	22,3	244,0	40,4	-16,9	24,9	-13,7
Variación de inventarios <sup>2/</sup>	-3,5	-7,1	-1,2	1,5	-2,2	-3,0
<b>II Exportaciones</b>	<b>-0,7</b>	<b>51,1</b>	<b>12,5</b>	<b>5,8</b>	<b>13,7</b>	<b>8,2</b>
<b>III Importaciones</b>	<b>5,7</b>	<b>45,1</b>	<b>24,6</b>	<b>7,0</b>	<b>18,6</b>	<b>2,6</b>
<b>IV PBI (I + II - III)</b>	<b>4,5</b>	<b>42,0</b>	<b>11,6</b>	<b>3,4</b>	<b>13,5</b>	<b>3,8</b>

1/ A precios de 2007.

2/ Contribución.

Fuente: BCRP.

*Nota.* Variación trimestral porcentual respecto al producto bruto interno por tipo de gasto 2021-2022. Tomado del BCRP (2022).

En cuanto a la inflación, según la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de diciembre de 2023, se estima que la inflación se sitúe en un rango de 4,1% a 4,5% para ese año, mientras que para el 2024 se espera que se encuentre entre el 3,0% y el 4,0% (BCRP, 2023). Sin embargo, en febrero de 2023, la tasa de inflación mensual fue del 0,29%, y la tasa de inflación anual fue del 8,65%. Durante ese mes, los principales factores que contribuyeron a la inflación fueron el aumento de precios en productos como el pollo, las comidas fuera del hogar, los huevos y la educación (BCRP, 2023). Estos incrementos se deben en gran parte a la coyuntura política y económica actual, que está marcada por la inestabilidad, así como a factores externos como la recuperación global de la demanda, problemas logísticos y condiciones climáticas.

Fuerzas socioculturales y poblacionales (S). Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), la demografía integral, determinada en el país en el último censo poblacional correspondiente al mes de octubre del 2017, es de 31 237 385 ciudadanos. Esto como resultado de 29 381 884 ciudadanos consignados en el XII Censo Nacional de

Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, sumado a unos 1 855 501 ciudadanos dejados fuera y considerados con la Encuesta de Evaluación Censal post empadronamiento.

### Figura 11

*Población general e indicador de crecimiento anual, 2010 – 2022*



*Nota.* Población general e indicador de crecimiento anual, Perú 2010 – 2022. Tomado del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DAES, 2022).

De conformidad con los Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, Lambayeque albergaba una población de 1 280 788 originarios, lo que representa el 4.1% de los ciudadanos del país (ver Tabla 2). También se observa su tendencia en crecimiento de la población censada en el año 2017 a la del año 2021, teniendo una densidad poblacional de 82.69 personas por kilómetro cuadrado de superficie.

**Figura 12**

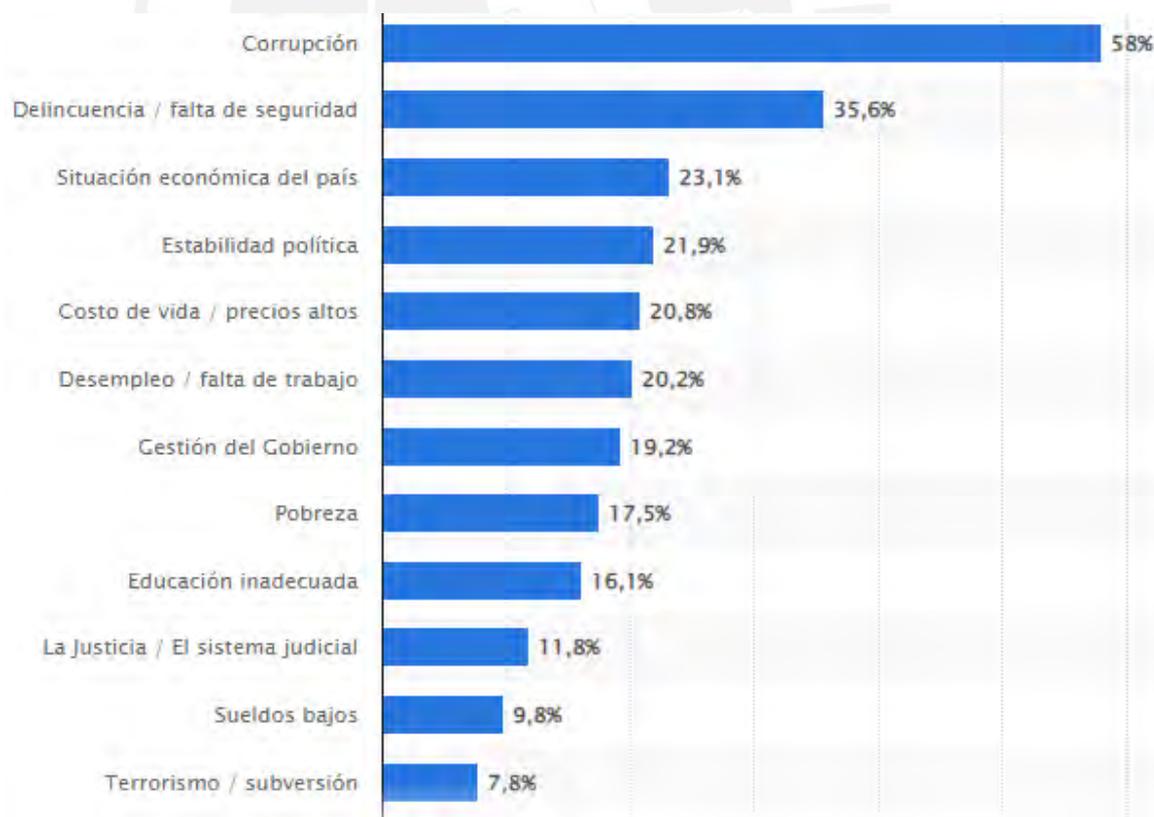
*Lambayeque: Superficie, población y densidad poblacional 2022*

Departamento y provincia	Superficie (Km2)	Población		Densidad poblacional
		Censada 2017	Estimada 2022	
Perú	1'286,966.6	31'237,385	33,396,700	24.27
	6			
Lambayeque	14,231.30	1'280,788	1'339,031	82.69
• Chiclayo	3,288.07	870,930	862,709	264.88
• Ferreñafe	1,578.60	107,699	107,241	68.22
• Lambayeque	9,612.85	302,159	340,835	32.33

*Nota.* Superficie, población y densidad poblacional de la región Lambayeque 2022. Tomado del INEI (2022).

**Figura 13**

*Conflictos más importantes que aquejan a Perú según la percepción poblacional en 2022*



*Nota.* Indicadores porcentuales de los conflictos más trascendentes que aquejan a Perú en el 2022. Tomado de Statista Research Department (2023).

En 2023, la opinión pública en Perú identificó la corrupción, la delincuencia y la situación económica como los principales problemas que afectaban a la sociedad. Esto revela una preocupante inseguridad generalizada en diversos ámbitos, como la economía y el orden público, así como la falta de confianza en la integridad de los políticos, quienes deberían encargarse de abordar estas situaciones. La administración pública ha sido cuestionada por su conducta criminal, destacando la detención del expresidente Pedro Castillo por delitos de rebelión, conspiración y su presunta implicación en una trama de tráfico de influencias y corrupción. Además, otros seis líderes políticos peruanos han sido acusados de cohecho en las últimas tres décadas. La corrupción en el país no solo afecta la esfera política, sino que también incide directamente en la ciudadanía, que a menudo se ve incitada a ofrecer sobornos por parte de funcionarios públicos y agentes del orden. Por otro lado, el incremento de los precios ha generado una asfixia económica en las familias peruanas. La inflación ha aumentado debido a factores tanto externos, como el costo de los combustibles y los cereales, como internos, como la incertidumbre política y la conflictividad social. Esto ha aumentado la presión sobre las economías familiares, que ya estaban debilitadas por los efectos de la pandemia, como la reducción del Producto Interno Bruto (PIB) y el incremento de la tasa de desempleo. Esta situación ha llevado al riesgo de exclusión social y a la falta de acceso a recursos básicos, lo que ha tenido un impacto directo en el aumento de la delincuencia, particularmente en los casos de robos (Statista Research Department, 2023).

La agencia laboral mundial pronostica una contracción pausada e indeterminada de la fuerza laboral universal causada por la permanencia de riesgo del COVID-19. La pérdida se cuantificaría a 52 millones de plazas de empleo a tiempo total con relación al 2019. En Iberoamérica, la falta de trabajo disminuiría a 9,3% en el año 2022, frente al 10% registrado en el año 2021 (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2022).

Sumado a lo detallado, Iberoamérica y el Caribe restablecieron el incremento financiero en el año 2021, pero la reacción de la fuerza laboral fue restringida en gran proporción por el trabajo informal, dicho factor como efecto de la falta de puestos de trabajo del 10%, que se reduciría a 9,3% en 2022 y a 8,8% en 2023, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022). Estos indicadores se aprecian en 28,8 millones de fuerza laboral desempleada en Iberoamérica y el Caribe en 2022 y 27,6 millones en 2023. En 2019, el dígito se situaba en 24,3 millones.

**Figura 14**

*América y el Caribe: Mercado laboral en América Latina*



*Nota.* Fluctuación del mercado laboral en América y el Caribe en el periodo 2010-2021. Tomado de la OIT (2022).

En términos de informalidad empresarial, Perú se encuentra entre los países más informales de América Latina. Según la tabla correspondiente al año 2023, se observa que solo el 11.2% de la población de Lima Metropolitana ha tenido algún empleo formal (INEI, 2023). Además, se registró que la tasa de informalidad alcanzó el 73.9% durante el segundo trimestre de 2022, lo que representa una reducción con respecto al 76.8% registrado en 2021 (Comex Perú, 2022). Esta situación implica que las empresas formales obtengan ganancias

menores en comparación con las informales, debido a la carga impositiva y al cumplimiento de los requisitos estatales.

Fuerzas ecológicas y climáticas (E). El Perú está considerado como una nación “megadiversa” pues se encuentra entre los diez países de alto índice de biodiversidad del mundo, razón por la cual la Agenda Nacional de Acción Ambiental Perú 2015 – 2016 establece que la preservación y uso de la diversidad biológica se erige en componente elemental de las proposiciones de progreso llevadero. En esa dirección, es significativo que el incremento económico esté concordado con la preservación de la riqueza original, armonizando el uso del terreno y su diversidad biológica en un destino total sostenible que otorgue beneficios a todos los habitantes para reafirmar las mejores condiciones de vida a las sucesivas generaciones.

En el mismo proyecto, se indica que la forzosa obligación de elaborar una agenda concertada entre contexto y resistencia es una clara evidencia de que las consecuencias de los problemas ambientales no solo amenazan la vida humana, sino que también reducen el propio volumen productivo. La degradación ecológica no distingue entre sistemas productivos industrializados o grupos humanos.

Fuerzas Competitivas (C). Una oportunidad que enfrenta la industria de los electrodomésticos es que los clientes desean comprar con facilidad. En favor de proporcionar facilidad de compra, la industria asegura que los consumidores encontrarán aquellos productos que satisfagan sus necesidades cuando ellos lo deseen a través de la comodidad del hogar, compras rápidas en línea.

Los puntos antes expuestos son respaldados por una presentación conveniente y el nivel correcto de servicio cada vez que el cliente compra. La mercancía etiquetada durante el empaque permite a los empleados minoristas usar una menor cantidad de tiempo en el

almacén realizando la aplicación de las etiquetas y más tiempo en el piso de exhibición ayudando a los clientes.

Además, la mercancía de alta rotación que antes se mostraba detrás del vidrio puede permanecer a la intemperie, lo que aumenta significativamente las ventas. Leoncito S.A. ha sido conocido por su enfoque orientado al cliente y mantiene uno de los mejores programas de satisfacción garantizada que se encamina a la promoción de la buena voluntad del cliente. Uno puede devolver prácticamente cualquier producto a la empresa sin suponer problema alguno. La operación se sintetiza en la devolución y posterior reembolso del monto abonado por el producto, efectuándose con rapidez y evitando formular mayores preguntas.

Quizá el aspecto más fuerte de Leoncito S.A. es su acceso a las redes de distribución. Así, la entidad empresarial utiliza un sistema conocido como *cross-docking*. Este es simplemente el proceso de entrega continua de productos a los almacenes donde se clasifican y distribuyen a sus tiendas en un día, habilitando el aprovechamiento de las economías de escala con el envío de camiones con cargas completas.

Esto les otorga además la habilidad de incrementar la velocidad en las entregas, emitir respuestas más prontas y adecuadas a las necesidades del mercado y tener un inventario bajo. Este sistema ha permitido que la compañía reduzca su costo de ventas entre un 2% a un 3% por encima del promedio de la industria. La automatización de los almacenes ha optimizado la eficiencia operativa.

### **1.3.7. Análisis Interno AMOFHIT**

Administración y gerencia (A). El Grupo Leoncito tiene una organización funcional centrada en las áreas comerciales y se distingue por una corta delegación en la toma de decisiones. Las áreas principales, el área de administración y el comercial, realizan funciones fuera de su ámbito de gestión como son la función de control y la función de gestión de fábrica. Algunos cargos parecen no estar lo suficientemente facultados como las gerencias de

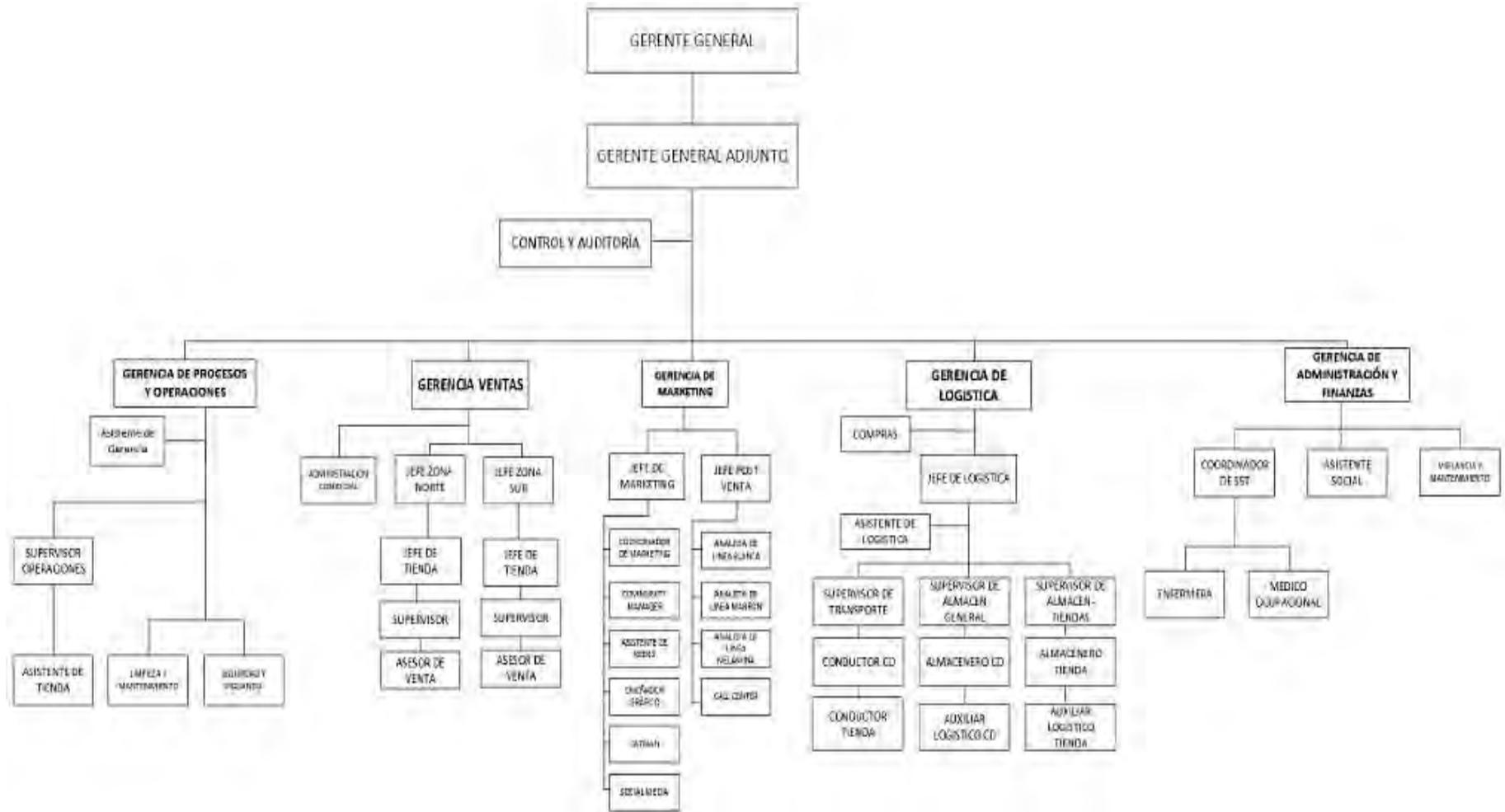
ventas y de operaciones: el contexto de grupo familiar podría explicar esta situación.

Adicionalmente, el organigrama no mantiene coherencia con el modelo de creación de valor del negocio; tampoco se vislumbra la gestión por unidad de negocio. Por otro lado, la falta de claridad en la asignación de responsabilidades y la superposición de funciones dificultan el desempeño óptimo de la organización. Se perfila positivo señalar que, en el desarrollo de este segundo capítulo, se valoró la información primaria proporcionada por medio de las entrevistas a la gerente general (Leónidas Barrantes Becerra) y a la gerente comercial (Grimaldina Olivera Clavo) de la empresa Leoncito S.A., quienes en todo momento explicaron a detalle la información solicitada.



**Figura 15**

*Organigrama de Leoncito S.A.*



*Nota.* Tomado de Leoncito S.A. (2022).

Marketing, ventas, e investigación de mercados (M). El sector de compra-venta de Leoncito S.A. está compuesto por los grupos que moran en los sectores colindantes en las principales localidades de Lambayeque. Dentro del sector de mercado, existen índices que delimitan la conducta de cada componente de la descendencia. Así, la madre es la que decide la adquisición y el padre e hijos adultos tienen la función de proveer el recurso capital (aunque algunas veces también lo asume la madre).

Las rentas de familia proceden mayormente de labores autónomas, y se pueden reunir diversos devengados para integrar el egreso fundamental para la casa. Como los recursos son habitualmente escasos, se les dificulta el ahorro y estos antecedentes son la única posibilidad para embellecer su domicilio. Las residencias, habitualmente, no cuentan con mobiliarios completos; en algunas ocasiones, su compra representa su iniciación de compra.

**Figura 16**

*Modelo de valor de Leoncito S.A.*



*Nota.* Fluctuación del modelo de valor de la empresa Leoncito S.A. Tomado de Leoncito S.A. (2022).

Operaciones, logística, e infraestructura (O). Leoncito S.A. tiene ciertos procedimientos determinados como la provisión, valor financiero, adquisiciones y caja. La empresa no atesora la actividad por procedimientos en tanto que los directivos no son consecuentes con los procedimientos; ocasionando que la fuerza laboral proceda de la misma manera.

Por otro lado, se visualiza una actividad de labor individual, alineada a las perspectivas del jefe del área y no se efectúa un diagnóstico efectivo de los procedimientos. Otra de las deficiencias respecta a la ausente definición de los outputs de las labores o procedimientos de la entidad empresarial. En lugar de ello, las operaciones se han llevado a cabo de forma elemental mediante índices en el área comercial; no obstante, es necesario mencionar la notable presencia de indicadores relativos a la ineficacia por fallas en los procedimientos y advertencias en áreas de abastecimiento, fabricación, teneduría y caja.

Además de los procesos comerciales, se reconoce que los procedimientos de la organización están establecidos ya que incluyen trayectoria, solidarios y advertencias. Asimismo, el personal cumple con los procedimientos predefinidos, respaldándose en el régimen de políticas claras en favor del desarrollo efectivo de los procedimientos estipulados. En congruencia con tal hallazgo, vale exponer que están direccionados a optimizar los procesos de distribución y traslado de las mercaderías vendidas a cada cliente o adquiridas a proveedores a nivel regional. En consecuencia, se facilita el crecimiento exponencial de la compañía al conservar secciones para repasar la calidad de los procedimientos y bosquejar las mejorías necesarias. Además, el personal cumple con los procedimientos preestablecidos apoyándose en un régimen de políticas claras que aplica en cada procedimiento.

Finanzas y contabilidad (F). El área contable aplica unos exámenes de reconocimiento de reembolso de tributaciones, los cuales son remitidos al Gerente General a inicios del mes corriente. Asimismo, no se cuenta con exámenes de reconocimiento (planeamiento) referidos

a la rentabilidad, tributaciones y principales ratios de la empresa (solventía, razón corriente, deuda patrimonio, rotación de pagos), términos de evolución, etc.

A pesar de lo anterior, la implementación de las actividades financieras y contables es poco eficaz ya que el flujo de tareas del área no está optimizado adecuadamente en comparación con la responsabilidad práctica que las empresas que conforman el grupo poseen. El proceder del área precisa una revisión en procura de agilizar la ejecución de las labores para alcanzar la practicidad requerida para cumplir con los objetivos empresariales.

**Tabla 1**

*Estado de resultados de Leoncito S.A. 2017-junio 2022*

<b>E G y P</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022 junio</b>
Ventas netas	5,120,2 23	5,883,200	9,910,85 0	14,600,4 12	18,996,3 69	12,889,152
Costo de ventas	(4,215, 600)	(4,870,26 0)	(7,252,1 10)	(10,986,8 52)	(13,895,1 59)	(8,854,640)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>904,62 3</b>	<b>1,012,940</b>	<b>2,658,74 0</b>	<b>3,613,56 0</b>	<b>5,101,21 0</b>	<b>4,034,512</b>
Gastos de ventas	(359,94 2)	(465,155)	(1,775,1 80)	(2,246,17 3)	(2,927,40 2)	(1,904,812)
Gastos de administración	(226,67 1)	(239,997)	(776,97 4)	(1,092,88 5)	(1,529,02 9)	(977,105)
<b>Resultado operacional</b>	<b>256,32 0</b>	<b>276,781</b>	<b>115,746</b>	<b>343,355</b>	<b>351,683</b>	<b>336,618</b>
Gastos financieros	(151,54 6)	(145,138)	(185,01 0)	(343,723)	(483,350)	(336,618)
Ings. financieros gravados	742	27,369	41	7,161	4,722	11,531
<b>Resultado antes de Impto. Renta</b>	<b>105,51 6</b>	<b>162,063</b>	<b>82,645</b>	<b>200,351</b>	<b>592,891</b>	<b>777,725</b>
Participación trabajadores			10,743	15,957	46,004	56,178

Impuesto a la renta	32,513	45,800	22,857	55,055	161,994	216,758
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>72,998</b>	<b>116,263</b>	<b>49,045</b>	<b>129,339</b>	<b>384,892</b>	<b>504,489</b>

*Nota.* Estado de ganancias y pérdidas de Leoncito S.A. correspondiente a los periodos 2017-2022(junio) expresado en soles. Tomado de Leoncito S.A. (2022).

En ese mismo ámbito, se identifica que no se ofrece una proporcionada revisión del desempeño registrable debido a que no se aplica ningún tipo de contabilidad analítica a los EEEF, ni se calculan adecuadamente los reemplazos de stock (FIFO, LIFO, NIFO) ni los de flujos monetarios (*Cash Flow Statement*). Finalmente, el departamento financiero no realiza perspectivas confiables de fluidez, recaudaciones y adquisiciones. Además, no se tiene perfeccionado un prototipo de capital que totalice las actividades comerciales; viabilizando el análisis de todos los contextos admisibles. Mediante esta tesis, se procederá a subsanar dichas falencias con miras a aumentar nuestra productividad y competitividad.

De esta manera, como se evidencia en la Tabla 4 que enfoca los estados financieros anuales (balance y estados de resultados), se puede analizar a través de las medidas básicas de cualquier empresa la eficiencia con respecto a los accionistas (rentabilidad sobre patrimonio neto) y frente a la gestión de los activos (rentabilidad sobre activos). Las razones financieras calculadas con los números presentados en dicha tabla sirven para dilucidar tanto la efectividad en beneficio de los socios como en el desempeño en el manejo de los recursos de la organización.

De este modo, como se puede distinguir en la Tabla 3 a partir de los estados financieros anuales (balance y estados de resultados), se permite la evaluación a través de las medidas clave que sustentan todo negocio la eficiencia con respecto a los accionistas (rentabilidad sobre patrimonio) y frente a la gestión de los activos (rentabilidad sobre activos). Las razones financieras computadas con los números presentados en dicha tabla

sirven para discernir tanto la efectividad en provecho de los socios como en el rendimiento en el manejo de los recursos de la entidad.

**Tabla 2**

*Principales indicadores financieros de Leoncito S.A.*

<b>Ratio</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022 Junio</b>
ROA	1.485%	2.584%	0.572%	1.212%	2.155%	2.354%
ROE	5.892%	8.743%	1.691%	4.275%	4.234%	5.255%
ROS	1.434%	2.023%	0.505%	0.902%	2.034%	4.044%

*Nota.* Tomado de Leoncito S.A. (2022).

Al respecto, en el departamento precisa de forma apropiada las obligaciones de fondo y los procedimientos de caja; del mismo modo, consuman sus propósitos en las cancelaciones y se realiza una revisión rigurosa relacionada con el dinero que se recolecta, además de la autenticidad de las sistematizaciones de comercialización y recaudos; sin embargo, no se efectúan reportajes de flujo de caja y las provisiones son calculadas salvo por la carencia de formas y balance de hipótesis de cumplimiento y fabricación. De tal forma, pueden registrarse fallos tanto de rotura de stocks como de calendario de cobros y pagos (tensiones de tesorería y problemas de liquidez).

Finalmente, se debe destacar que tampoco existe un reportaje relacionado con la comprobación de resultados por mecanismo de acción. Como veremos más adelante, esta área resulta estratégica para la implementación de mejoras que incrementen, no únicamente en materia de productividad, sino también en la competitividad de cara al cliente mediante el financiamiento con tipos de interés más bajos.

Como se menciona con anterioridad, los clientes poseen una exigua disponibilidad financiera para llevar a cabo sus compras y recurren mayoritariamente al crédito; no obstante, cuando la empresa logra optimizar el área financiera con una nueva oferta crediticia más

competitiva en tipos de interés y más generosa (abundante), pueden expandirse a través de óptimos márgenes comerciales y mucho mayor volumen de operaciones. Más adelante, se desarrollará una propuesta de colaboración con una Crowdlending (plataforma en línea de financiación comercial) de éxito, que conllevará a reducir la dependencia a las actuales líneas de crédito bancario disponibles (escasas y más caras).

Recursos humanos y cultura (H). En torno a este aspecto, los colaboradores son los principales comprometidos con la pertinente utilización del capital de la compañía asociado con el rendimiento obtenido en cada procedimiento de gestión, el cual se define por índices previstos a alcanzar según las metas proyectadas. Se forman, además, comisiones para supervisar la calidad y la mejoría perpetua entre los grupos de trabajo y se busca un estricto registro de las pérdidas en los procedimientos de producción, de manera que se aprecian y formalizan los trascendentales focos de “ineficiencias de gastos”.

Por otro lado, la unidad productiva está encaminada hacia la obtención de propósitos, esbozando e implementando tácticas productivas ofensivas con la finalidad de aplicar y potenciar el régimen de premios por el resultado cumplido. Además, se cuenta con comités implementados, igualmente para los procedimientos productivos. Por último, se tienen índices de los conductos de mercadeo retail, venta activa y consignatarios (muebles).

Sistemas de información y comunicaciones (I). En cuanto a este criterio, se dispone de habituales mecanismos de comunicación para las adquisiciones circunstanciales debido a la coyuntura. Se cuenta, asimismo, con avanzada data de requerimientos que es elaborada en las agencias; sin embargo, los fallos se producen de acuerdo con la fluidez que tenga la compañía al momento de la inversión, la cual, en ocasiones, resulta algo errática. Esta problemática ocurre como consecuencia de dos factores: económico (por iliquidez) y cultural (mínima valía de la programación).

Sumado a lo anterior, la planificación de mercadería por parte de las tiendas engloba solo dos variables: 1) la intuición del jefe de tienda y 2) desempeño histórico de la línea. No se tienen modelos de proyección que integren variables como características de la población del mercado, expectativas de rentabilidad, *mix* de la competencia, restricciones técnicas, entre otros. Además, se percibe un reducido poder de negociación con los proveedores en las líneas de electrodomésticos, en la que las marcas líderes negocian márgenes menores para las tiendas. En el caso de la línea de muebles, al tratarse de una integración hacia atrás, se tiene un mayor control de los costos y márgenes.

Tecnología e investigación y desarrollo (T). Con respecto al software, Leoncito S.A. cuenta con dos paquetes de software, uno contable y un ERP que integra los rubros retail, almacén, tesorería, créditos. El ERP no ha sido construido sobre la base de diseños funcionales; en ese sentido, no tiene diseñada su escalabilidad, continuidad e integración. Asimismo, se detecta una resistencia a la evaluación, aceptación y solución de problemas con el ERP originados en consideraciones personales y en el hecho de ser un desarrollo propio. Además, el ERP no tiene un BI adecuado al negocio; es decir, involucra el análisis de rotación de mercaderías, modelamiento de riesgos y otros análisis necesarios. En cuanto al hardware, Leoncito S.A. cuenta con computadoras personales en cada tienda y las cajas puntos de venta son automatizadas. De la misma forma, mantiene un reemplazo adecuado de los equipos, sin holgura, pero demostrándose suficiencia. También se tiene una interconexión adecuada con los puntos de venta.

#### **1.4. Análisis del entorno externo de la empresa (oportunidades y amenazas)**

En favor de lograr una análisis pormenorizado, la matriz FODA se puntualiza como un instrumento que engloba cuatro elementos: a) las fortalezas, que se definen como aquellos aspectos objetivos con los que alinea la sociedad, b) las oportunidades, que respectan a componentes efectivos que benefician a la sociedad por medio de sus fortalezas, c)

debilidades, que se refieren a componentes perjudiciales internos que conviene ser excluidos o, en su defecto, aminorados y d) amenazas, que alude a características perjudiciales de naturaleza externa que, de alguna forma, entorpecen la obtención de objetivos. A continuación, se exponen cada una de las condiciones, respetando el análisis externo e interno perpetrados.

#### **1.4.1. Oportunidades**

- Existe un crecimiento consecutivo del patrimonio y seguridad macroeconómica, que genera gran potencial de clientes.
- Firma de tratados mercantiles con estados que aprueban el ingreso para exportar como Brasil, Chile y la Comunidad Andina, interesados en productos peruanos.
- Existe potencial crecimiento del consumo de electrodomésticos.
- Existe incremento de calificación de riesgo país que permite atraer inversiones comerciales internacionales.

#### **1.4.2. Amenazas**

- El ingreso de productos chinos, asiáticos y mexicanos con precios operacionales por encima del cociente, genera competencia desleal.
- Existe incremento de la reciprocidad de las actividades comerciales de sus potenciales competidores transnacionales, como Tiendas EFE, Saga Falabella, Ripley, entre otros.
- Existe mayor competitividad en la manufactura general de artefactos, que somete los costos y beneficios en la fabricación
- La Inestabilidad política por las tensiones entre el poder ejecutivo y legislativo en el Perú.

- La Inestabilidad fluctuante en el precio del dólar, afecta las importaciones de las materias primas

## **1.5. Análisis del entorno interno de la empresa (fortalezas y debilidades)**

### **1.5.1. Fortalezas**

- El punto estratégico de ubigeo nos permite atención rápida al comprador.
- Existe requerimiento constante de electrodomésticos.
- Existe crecimiento de la Red comercial de atención bajo cuantificaciones de procedimientos comerciales generalizados.
- Existe capacidad de entrega a domicilio.
- Existe igualdad de la cadena de valor de enseres
- Existe recursos humanos calificados a costos reales y con capacidad instalada.
- Existe respaldo gerencial de primer nivel.

### **1.5.2. Debilidades**

- Existe alto riesgo operativo.
- Mínimo poder de transacción de la producción con sus distribuidores y consumidores.
- Piloto de otorgamiento de créditos no precisados, ni direccionado a una de prueba de peligros.
- Aglutinación de los movimientos I&D en Australia y USA, lo que obstaculiza el arribo del imputo requerido por el cliente.
- Procedimientos no generalizados (carencia de reglas, patrones, procesos y KPI).
- Escasez de buenas prácticas en gestión y políticas de cobranzas.
- Carestía de unificación en la programación indispensable y proyección de los requerimientos.

## **Conclusiones.**

En esta sección, con la finalidad de proporcionar la información contextual que ayude a entender las posibilidades y problemas de la empresa, se ha procedido a otorgar un panorama detallado de la situación de la empresa Leoncito S.A. Para esos fines, se ha ofrecido información histórica y financiera de la empresa, para luego continuar con su modelo de negocio, el sector industrial en el que se desenvuelve, así como el entorno social y económico tanto externo como interno de la empresa.

La matriz FODA se puntualiza como un instrumento que admite especificar: a) las fortalezas (aqueellos componentes objetivos con los que alinea la sociedad), b) las oportunidades (componentes efectivos que beneficia a la sociedad por medio de sus fortalezas), c) debilidades (componentes perjudiciales internos que conviene ser excluidos o en su defecto aminorados) y d) amenazas (componentes perjudiciales externos que de alguna forma entorpecen la obtención de objetivos). A continuación, se refieren cada uno de los elementos respetando el análisis externo e interno perpetrados.

### **Oportunidades**

Esto se refiere a los factores externos que a la empresa le conviene aprovechar en su debido momento para beneficiarse, ya que hacerlo permitirá su crecimiento sostenido a largo plazo. Dado que hay un sin número de oportunidades disponibles, la investigación determinó aquellas que se consideraron elementos relevantes que la organización puede explotar:

- Existe un crecimiento consecutivo del patrimonio y seguridad macroeconómica, que genera gran potencial de clientes.
- Interés de productos peruanos, por ello la firma de tratados mercantiles con Brasil, Chile y la Comunidad Andina que aprueban el ingreso de productos exportables
- Existe potencial crecimiento del consumo de electrodomésticos.

- Existe incremento de calificación de riesgo país que permite atraer inversiones comerciales internacionales

### **Amenazas**

Las amenazas son elementos externos que pueden poner en riesgo a una empresa y que generalmente están fuera de su control. A diferencia de las debilidades, que son internas, las amenazas son factores externos que pueden afectar negativamente a la empresa. Se ha notado un conjunto de ellas, y a continuación, se presentará un resumen de las amenazas a considerar:

- El ingreso de productos chinos, asiáticos y mexicanos con precios operacionales por encima del cociente, genera competencia desleal.
- Existe un incremento de la reciprocidad de las actividades comerciales de sus potenciales competidores transnacionales, como: Tiendas EFE, Saga Falabella, Ripley, entre otros.
- Existe mayor competitividad en la manufactura general de artefactos, que somete los costos y beneficios en la fabricación
- La inestabilidad política por las tensiones entre el poder ejecutivo y legislativo en el Perú.
- La inestabilidad fluctuante en el precio del dólar, afecta las importaciones de las materias primas

### **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Para llevar a cabo este análisis, se elabora una lista de factores clave que pueden influir en el éxito de la empresa. Estos factores se ponderan según el criterio del evaluador, asegurándose de que la suma de todos los pesos asignados sea igual a 1.0. A continuación, se otorga una calificación dentro de un rango de 1 a 4, en función del grado de respuesta que la organización demuestra frente a esos factores. En este rango, 4 representa una respuesta

superior, 3 indica una respuesta por encima del promedio, 2 representa una respuesta promedio y 1 indica una respuesta deficiente. Es importante destacar que los pesos de los factores se asignan en función de su impacto o influencia en la calidad de la empresa y, por ende, en su éxito dentro de la industria.

**Tabla 3**

*Matriz EFE*

<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>
O1: Existe un crecimiento consecutivo del patrimonio y seguridad macroeconómica, que genera gran potencial de clientes	0.2	3	0.6
O2: Interés de productos peruanos, por ello la firma de tratados mercantiles con Brasil, Chile y la Comunidad Andina que aprueban el ingreso de productos exportables	0.1	4	0.4
O3: Existe potencial crecimiento del consumo de electrodomésticos	0.15	4	0.6
O4: Existe incremento de calificación de riesgo país que permite atraer inversiones comerciales internacionales	0.1	3	0.3
<b>Amenazas</b>			
A1: El ingreso de productos chinos, asiáticos y mexicanos con precios operacionales por encima del cociente, genera competencia desleal	0.06	2	0.12
A2: Existe un incremento de la reciprocidad de las actividades comerciales de sus potenciales competidores transnacionales, como: Tiendas EFE, Saga Falabella, Ripley, entre otros	0.1	2	0.2
A3: Existe mayor competitividad en la manufactura general de artefactos, que somete los costos y beneficios en la fabricación	0.14	2	0.28
A3: La inestabilidad política por las tensiones entre el poder ejecutivo y legislativo en el Perú	0.1	1	0.1

A4: La inestabilidad fluctuante en el precio del dólar, afecta las importaciones de las materias primas	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.65</b>

El análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) arrojó un resultado de 2.65, lo cual indica un desempeño favorable por parte de la empresa. Este resultado está por encima del promedio establecido en 2.50, lo que sugiere que la empresa está aprovechando las oportunidades que se le presentan y está tomando medidas activas para mitigar las amenazas que enfrenta. Esto demuestra una capacidad efectiva de adaptación y respuesta a los factores externos que impactan en su entorno operativo.

#### **1.6. Análisis del entorno interno de la empresa (fortalezas y debilidades)**

Es trascendental conocer qué componentes sitúan en peligro la trayectoria de la empresa. En tal sentido el análisis DAFO es una práctica de análisis que se realiza a la organización a fin de evaluar sus cualidades internas (debilidades y fortalezas) y su escenario relacionadas con el exterior (amenazas y oportunidades). Este examen permitirá conocer la situación actual para alcanzar los objetivos y metas precisados y ansiados por la compañía. Para este análisis, se ejecutó una autoevaluación, considerando las capacidades de los factores internos establecidos por las fortalezas y las debilidades, para así familiarizarse con los recursos y estrategias con los que cuenta la organización para así lograr enfrentar la competitividad.

##### **Fortalezas**

Son las características que tiene la empresa referidos a los recursos internos que poseen y permiten a la empresa tener una ventaja competitiva con respecto a su competencia. Dentro de las fortalezas, se determinaron las siguientes:

- El punto estratégico de ubigeo nos permite atención rápida al comprador.

- Existe requerimiento constante de electrodomésticos.
- Existe crecimiento de la red comercial de atención bajo cuantificaciones de procedimientos comerciales generalizados.
- Existe capacidad de entrega a domicilio.
- Existe igualdad de la cadena de valor de enseres
- Existen recursos humanos calificados a costos reales y con capacidad instalada.
- Existe respaldo gerencial de primer nivel.

### **Debilidades**

Son las características que, pese a tipificarse como necesarias para el funcionamiento de la organización, la entidad carece de las mismas, sugiriendo una desventaja competitiva; de tal modo que se amerita implementar o mejorar para aumentar la capacidad de desarrollo de la empresa. Las debilidades se enumeran a continuación:

- Existe alto riesgo operativo.
- Mínimo poder de transacción de la producción con sus distribuidores y consumidores.
- Piloto de otorgamiento de créditos no precisados, ni direccionado a una de prueba de peligros.
- Aglutinación de los movimientos I&D en Australia y USA, lo que obstaculiza el arribo del imputo requerido por el cliente.
- Procedimientos no generalizados (carencia de reglas, patrones, procesos y KPI).
- Escasez de buenas prácticas en gestión y políticas de cobranzas.
- Carestía de unificación en la programación indispensable y proyección de los requerimientos.

## **Conclusiones**

A propósito de proporcionar la información contextual que ayude a entender las opciones de crecimiento que tiene la empresa, contemplando sus problemas, en esta sección se ha procedido a proveer un panorama detallado de la situación de la empresa Leoncito S.A. En concordancia con esta premisa, se prosiguió a observar y valorar una profusa información histórica relacionada con la parte financiera, para luego continuar con su modelo de negocio, el sector industrial en el que se desenvuelve, así como también el entorno social y económico tanto externo como interno de la empresa. Las estrategias usadas pueden servir como guía de orientación para determinar estrategias, a gran o menor escala, con la finalidad de acelerar los procedimientos en su totalidad o de manera individual. La disposición de esta revelación ilustrará a los directivos para tomar decisiones más acertada ya que el análisis ejecutado determina que la empresa reúne las condiciones para un óptimo desarrollo.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

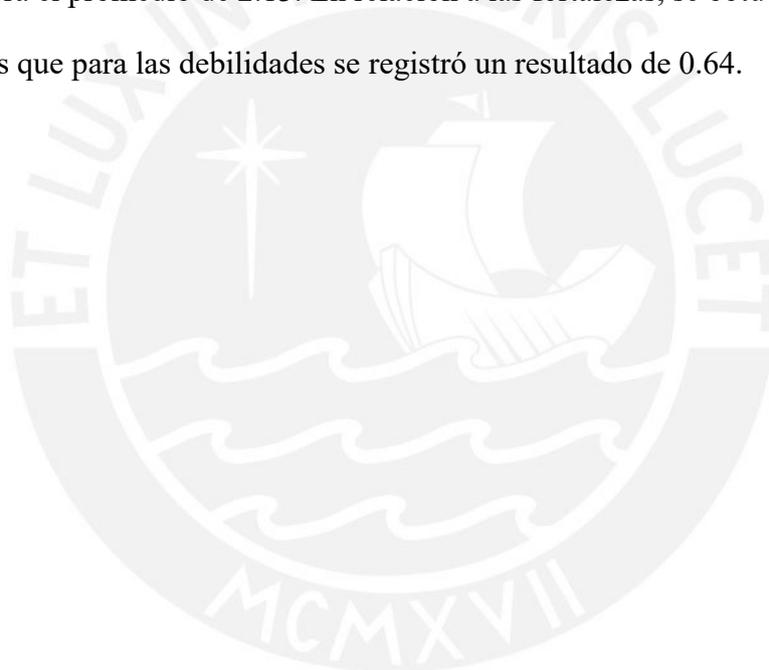
Una vez que se hayan reconocido todas las fortalezas y debilidades, se llevará a cabo la asignación de ponderaciones a cada factor, en función de la importancia específica para la empresa Leoncito S.A. Además, se realizará una calificación para cada factor, utilizando una escala del 1 al 4, donde 1 representa una calificación deficiente y 4 indica una calificación excelente.

**Tabla 1***Matriz EFI*

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>
F1: El punto estratégico de abigeo nos permite atención rápida al comprador	0.12	4	0.48
F2: Existe requerimiento constante de electrodomésticos.	0.11	4	0.44
F3: Existe crecimiento de la red comercial de atención bajo cuantificaciones de procedimientos comerciales generalizados	0.07	3	0.21
F4: Existe capacidad de entrega a domicilio	0.06	3	0.18
F5: Existe igualdad de la cadena de valor de enseres	0.05	4	0.2
F6: Existen recursos humanos calificados a costos reales y con capacidad instalada	0.1	3	0.3
F7: Existe respaldo gerencial de primer nivel	0.08	4	0.32
<b>Debilidades</b>			
D1: Existe alto riesgo operativo	0.08	2	0.16
D2: Mínimo poder de transacción de la producción con sus distribuidores y consumidores	0.04	1	0.04
D3: Piloto de otorgamiento de créditos no precisados, ni direccionado a una de prueba de peligros	0.05	2	0.1
D4: Aglutinación de los movimientos I&D en Australia y USA, lo que obstaculiza el arribo del imputo requerido por el cliente	0.06	1	0.06
D5: Procedimientos no generalizados (carencia de reglas, patrones, procesos y KPI)	0.08	1	0.08
D6: Escasez de buenas prácticas en gestión y políticas de cobranzas	0.05	2	0.1

D7: Carestía de unificación en la programación indispensable y proyección de los requerimientos	0.05	2	0.1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.77</b>

Después de realizar el análisis y la ponderación de cada factor, se obtuvo un resultado de 2.77, lo cual indica que la empresa tiene la capacidad de abordar sus debilidades aprovechando sus fortalezas. Esto le permite enfrentar de manera efectiva las debilidades identificadas. Además, la empresa cuenta con una posición estratégica interna sólida, ya que el resultado supera el promedio de 2.13. En relación a las fortalezas, se obtuvo un resultado de 1.89, mientras que para las debilidades se registró un resultado de 0.64.



**Tabla 4***Matriz FODA*

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Existe un crecimiento consecutivo del patrimonio y seguridad macroeconómica, que genera gran potencial de clientes</p> <p>Interés de productos peruanos, por ello la firma de tratados mercantiles con Brasil, Chile y la Comunidad Andina que aprueban el ingreso de productos exportables</p>	<p>El ingreso de productos chinos, asiáticos y mexicanos con precios operacionales por encima del cociente, genera competencia desleal</p> <p>Existe un incremento de la reciprocidad de las actividades comerciales de sus potenciales competidores transnacionales, como: Tiendas EFE, Saga Falabella, Ripley, entre otros</p>
<p>Existe potencial crecimiento del consumo de electrodomésticos</p>	<p>Existe mayor competitividad en la manufactura general de artefactos, que somete los costos y beneficios en la fabricación</p>
<p>Existe incremento de calificación de riesgo país que permite atraer inversiones comerciales internacionales</p>	<p>La inestabilidad política por las tensiones entre el poder ejecutivo y legislativo en el Perú</p> <p>La inestabilidad fluctuante en el precio del dólar, afecta las importaciones de las materias primas</p>
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>El punto estratégico de abigeo nos permite atención rápida al comprador</p>	<p>Existe alto riesgo operativo</p>
<p>Existe requerimiento constante de electrodomésticos.</p>	<p>Mínimo poder de transacción de la producción con sus distribuidores y consumidores</p>
<p>Existe crecimiento de la red comercial de atención bajo cuantificaciones de procedimientos comerciales generalizados</p>	<p>Piloto de otorgamiento de créditos no precisados, ni direccionado a una de prueba de peligros</p>

---

Existe capacidad de entrega a domicilio	Aglutinación de los movimientos I&D en Australia y USA, lo que obstaculiza el arribo del imputo requerido por el cliente
Existe igualdad de la cadena de valor de enseres	Procedimientos no generalizados (carencia de reglas, patrones, procesos y KPI)
Existen recursos humanos calificados a costos reales y con capacidad instalada	Escasez de buenas prácticas en gestión y políticas de cobranzas
Existe respaldo gerencial de primer nivel	Carestía de unificación en la programación indispensable y proyección de los requerimientos

---



## **Capítulo II: Análisis empresarial y problema principal**

En esta sección, posterior a las observaciones internas y externas de la empresa Leoncito S.A., se procedió a tipificar y priorizar el problema central, examinando cómo perjudica el desarrollo y eficacia operativa de la empresa; el mismo que será materia de estudio y explicación en este informe de consultoría. Mencionada la consigna, se apeló a diversas metodologías, seleccionando la que evidenció mayor ajuste a Leoncito SA.

### **2.1. Metodología de trabajo**

En aras de reconocer los conflictos de Leoncito S. A., se optó por realizar un examen amplio e integral del texto que contiene la información referente a las entrevistas efectuadas al gerente general, a los gerentes de las áreas comercial, de ventas y administrativo, así como a los jefes de cada departamento comprendido en la empresa en estudio. Del mismo modo, con el propósito de conocer más la problemática de la empresa, se formalizaron reuniones coordinadas. Así, para lograr los propósitos del estudio, se prosiguió con dividir las actividades a realizar de conformidad con las etapas existentes:

- Análisis del entorno externo e interno de Leoncito S.A. De acuerdo con el capítulo previo, se muestran las respuestas conseguidas en las entrevistas hechas a los ejecutivos de la organización a fin de conocer a fondo la problemática.
- Análisis comparativo de los problemas. Este acto permitió establecer la relación entre dos o más fenómenos encontrados para buscar las razones válidas y la explicación del porqué de la anomalía para proponer la solución.
- Priorización de propuestas de solución de los problemas. Esta actividad posibilitó ubicar los problemas, lo cual determinó un orden de deliberación para abordarlos, y tomar decisiones basadas en el equilibrio de iniciativas y la adaptación de razonamientos

- Evaluación de propuestas y criterios de mejora. Esta acción va a permitir comprobar que el procedimiento de inserción se desenvuelva acorde a lo planteado, de manera que se pueda calcular o conseguir data exacta acerca del valor y el impacto de las operaciones referentes a las circunstancias actuales; lo cual demanda del cumplimiento de una rigurosidad metodológica, que supone, según Pérez (2021), un cúmulo de destrezas, ordenamientos, y normas usadas en una disciplina determinada.

## **2.2. Lista de problemas**

Actualmente, en concordancia con lo observado en el organigrama de la empresa, esta se integra por áreas de operaciones y procesos, ventas, marketing y logística; sin embargo, es relevante advertir la inexistencia de un área administrativa, contable y financiera que pueda ejecutar exitosamente las operaciones de créditos y cobranzas necesarias en favor de conseguir un flujo económico con equilibrio. Esta deficiencia suscita desconcierto y sobrecarga laboral para los colaboradores encargados de ejecutar las acciones de créditos y cobranzas; lo cual, asimismo, representa un riesgo a medio para la empresa que podría ascender a uno alto en caso no se asigne una solución a dicho problema; generando deficiencias en la recuperación de cuentas por cobrar.

Por ello, de acuerdo con lo descrito y previa disertación con el gerente general en la empresa Leoncito S.A., se puntualizaron tres problemas que afectan los propósitos de la empresa, los cuales son la carencia de procesos estandarizados, la ausencia de información en tiempo real y el alto riesgo en cuentas por cobrar.

### **2.2.1. Carencia de procesos estandarizados**

Para lograr óptimos resultados y que estos sean previsibles y sostenibles, la estandarización de procesos es una herramienta clave y necesaria. Este instrumento nos permite implementar un procedimiento de descripción, segmentación e implementación de

patrones específicos de procesos de modo que todos los requisitos sean utilizados en la totalidad de las fases del procesamiento industrial.

A decir de León, (2022), las operaciones deben vislumbrar todas las condiciones propicias con la finalidad de que las acciones se hagan sin arriesgar ninguna de las políticas concretas; disponer con ordenamientos comprensibles y puntualizados, y conseguir resultados sostenibles y de manera independiente del operador asignado. Otro punto a favor es la dimensión para precisar qué tan eficaces son las sistematizaciones y, al mismo tiempo, poder implantar *benchmarks*, que traerán como efecto una verdadera competencia. Lo mencionado generará una sustentabilidad de resultados y, a su vez, que el concepto de mejora continua empiece a progresar y poder aproximarse gradualmente a la excelencia industrial.

La estandarización de procesos es un factor clave para mejorar la competencia de las empresas, ya que permite trabajar en equipo y utilizar tecnologías que aumenten su eficacia. Por lo tanto, es fundamental implementar procesos estandarizados que apoyen la competitividad de la empresa y faciliten la optimización de su rendimiento (Microformas, 2018).

Así, estandarizar los procedimientos permite trazar una guía de acciones y un patrón que posibilitará la tarea de las operaciones de la compañía y conseguir beneficios como las reservas en patrimonios de capital y periodo de labor, elevar el potencial competitivo de la sociedad, empequeñecer los periodos de ejecución y problemas, ampliar la eficacia propia de los trabajadores y la empresa; restringir los términos de acción de la mano de obra sin importar su puesto de labor; prevenir los deslices humanos por limitación de comunicación o noción de los procesos; romper los muros del lenguaje, propiciar el desarrollo investigador de cada colaborador y bosquejar una inventiva análoga; generar una agradable figura corporativa; y, finalmente, fortalecer los lazos entre trabajadores en todos los niveles.

### **2.2.2. Ausencia de información en tiempo real**

La información institucional eficiente es fundamental para el triunfo de cualquier organización. Es el flujo principal de la organización, que promete la comunicación que la fuerza laboral requiere para cumplir sus labores y proveer el elemento para cimentar y robustecer las relaciones laborales. Para Múltipeers (2017), en un mercado crecientemente competitivo y emprendedor, tener entendimiento es poseer poder y disfrutar de información actualizada en tiempo real es un paso trascendental para el éxito de cualquier actividad comercial; no obstante, este nuevo perfil de trabajo trae considerables retos y dudas; por ello, es fundamental tener conocimientos amplios y profundos de la organización para poder delimitar los indicadores de las actividades más significativas para tomar las mejores decisiones.

Según Vega et al. (2017), es elemental que las compañías dispongan acceso ligero y eficaz de la comunicación confiable, exacta y precisa con el objeto de disponer de los datos necesarios para fijar una perspectiva adecuada al momento de elegir un fallo que le convenga para la solución de problemas sin generar gasto de recursos. Considerando el nivel donde se ubica la empresa Leoncito S.A., sus procedimientos no cumplen los requisitos necesarios por la falta de automatización y estandarización de sus procedimientos de producción en favor de contar con información en tiempo real. Justamente, esta perspectiva es una prelación a mejorar en el mediano plazo. En ese sentido, se deben modernizar sus procedimientos situándolos al nivel de crecimiento de la organización para posteriormente ir actualizándolos de acuerdo a los cambios tecnológicos

### **2.2.3. Alto riesgo en cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar son, como cualquier activo, un recurso vinculado a la organización como resultado de acontecimientos ocurridos. De ellas, la compañía confía lograr beneficios económicos en la posterioridad. Como señala Fred (2003), “las cuentas por

cobrar representan el crédito que la empresa otorga a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario de las operaciones de un negocio al entregárseles productos o servicios derivados de una venta” (p.56)

En esa línea, Rivera (2020) expresa que, cuando las cuentas por cobrar no tienen un control que se realice óptimamente, se activa el peligro de que la organización no pueda recobrar la inversión en insumos y materiales comprados, lo cual, a su vez, dificultará la reposición de los suministros al costo originalmente determinado, generando un desfase económico.

### 2.3. Matriz de complejidad versus beneficio

**Tabla 5**

*Matriz de complejidad versus beneficio*

	PROBLEMA	BENEFICIO	COMPLEJIDAD	CRITICIDAD
1	Carencia de procesos estandarizados	0.20	2	0.40
2	Ausencia de información en tiempo real	0.10	1	0.10
3	Alto Riesgo en cuentas por cobrar	0.70	3	2.10

*Nota.* Escala de ponderación donde 1=menor complejidad, 2=mediana complejidad, 3= mayor complejidad. Tomado de Leoncito S.A. (2022).

### 2.4. Problema principal

Como consecuencia de la matriz de complejidad vs beneficio presentada en la tabla 5, se estableció que el problema céntrico que muestra la empresa es el alto riesgo en cuentas por cobrar y es que la empresa Leoncito S.A. se dedica a la a la venta de productos para el hogar y la oficina al por mayor y menor, asimismo, a la distribución y comercialización de materiales y nexos para el proceso de construcción ferretera en general. Este movimiento empresarial es generador de ingresos y cuentas por cobrar producto de las ventas al crédito. En respuesta a dicho hecho, uno de los principales enfoques de Leoncito S.A. es la gestión de recuperación de las deudas crediticias.

Pese a la existencia de tal orientación financiera, el actual método de gestión de créditos y cobranzas no permite un recupero eficiente de las deudas por cobrar. Las deficiencias en la gestión de créditos y cobranzas, originan morosidad, identificar las causales permitirá implementar nuevas políticas para mejorar la cartera. El índice de morosidad de una cartera de créditos refleja la relación que existe entre la cartera que se encuentra morosa, con respecto al total de la cartera de créditos. Asimismo, podrá anticiparse y minimizar los efectos desfavorables de la economía o de las políticas de gestión.

De acuerdo al análisis podemos mencionar que el incumplimiento de pagos de los deudores se da por deficiencias en:

- Recursos humanos
- Tecnología de la información
- Procesos
- Dpto. de créditos y cobranzas.

Estos elementos son determinantes del alto índice de morosidad que afectan los ingresos y liquidez en la empresa Leoncito S.A. por lo siguiente:

Primero, el alto volumen en cuentas por cobrar constituye una de las deficiencias más evidentes del dpto., de créditos y cobranzas debido al incumplimiento de políticas en créditos y cobranzas, sobre endeudamiento de clientes, retraso en las prestaciones de garantías, sobre carga de funciones en personal encargado de cobranzas. Segundo, la carencia de procesos estandarizados (no automatizados) también es observada como un factor que crea inestabilidad comercial por el ineficaz manejo del manual de créditos y cobranzas. Por último, la ausencia de información en tiempo real es percibido como un factor de deficiencia, esto por la demora en la entrega de expedientes de crédito, procesos no estandarizados y optimizados, retazos en los procesos documentarios por venta de motos. Igualmente, porque

no cuenta con presupuesto para contratar a personal calificado, alta rotación de personal y personal no calificado

Tras analizar la matriz de complejidad vs beneficio presentada en la Tabla 5, se concluyó que el principal problema de Leoncito S.A es el elevado índice de morosidad, que afecta sus ingresos y liquidez. Este análisis permitió identificar el problema central de la empresa y enfocar los esfuerzos en encontrar soluciones para mejorar su situación financiera.

## **2.5. Conclusiones**

Se concluye que, para identificar y priorizar el problema central, se estudiaron tres metodologías como: a) Design Thinking, b) Seis Sigmas y, c) Lean Manufacturing, de las cuales fueron descartadas las dos primeras debido a que demandaban elevado nivel de tiempo y trabajo de la empresa, y no se acomodaban a la estructura de la empresa. Por otro lado, Lean Manufacturing se adaptaba eficazmente a la composición de la empresa, siendo escogida para tal proyecto.

Con la metodología elegida, se delinearon acciones con las diversas jefaturas de la empresa, que permitió en mostrar un diagnóstico preliminar de la empresa a través de la Matriz FODA elaborada por el grupo de tesis, presentación de resultados de los resultados de entrevista al gerente general, informes evaluativos de los jefes de áreas, lo que viabilizó la elaboración de una lista compuesta por tres problemas, así como conocer más a fondo a problemática de la empresa Leoncito SA.

Obtenida la lista de problemas, se realizó procedimientos de priorización de los referidos, por ello utilizamos una Matriz de Priorización Complejidad vs Beneficio, siendo la primera determinada por la totalidad de problemas involucrados y el nivel de complejidad para su resolución, y la segunda, por su parte, determinada por el nivel de beneficio que aportaría en la solución del mencionado problema en aras de la obtención de los objetivos

planteados por Leoncito SA. Posteriormente, estos valores fueron multiplicados para saber el nivel de criticidad de cada problema mencionado.

El problema más crítico para el logro de los objetivos fue el alto riesgo en cuentas por cobrar que tiene la empresa Leoncito SA con sus clientes. Este problema obtuvo un puntaje de 0,7 de criticidad, lo que se interpreta como un problema que perjudica en más del 50% de las actividades de negocio de la empresa demandando alto rango de recaudación de ingresos que obstaculiza altamente la consecución de los objetivos planteados. Otro de los problemas con niveles críticos a tener en consideración fue la carencia de procesos estandarizados con un indicador de 0.2 puntos de criticidad.

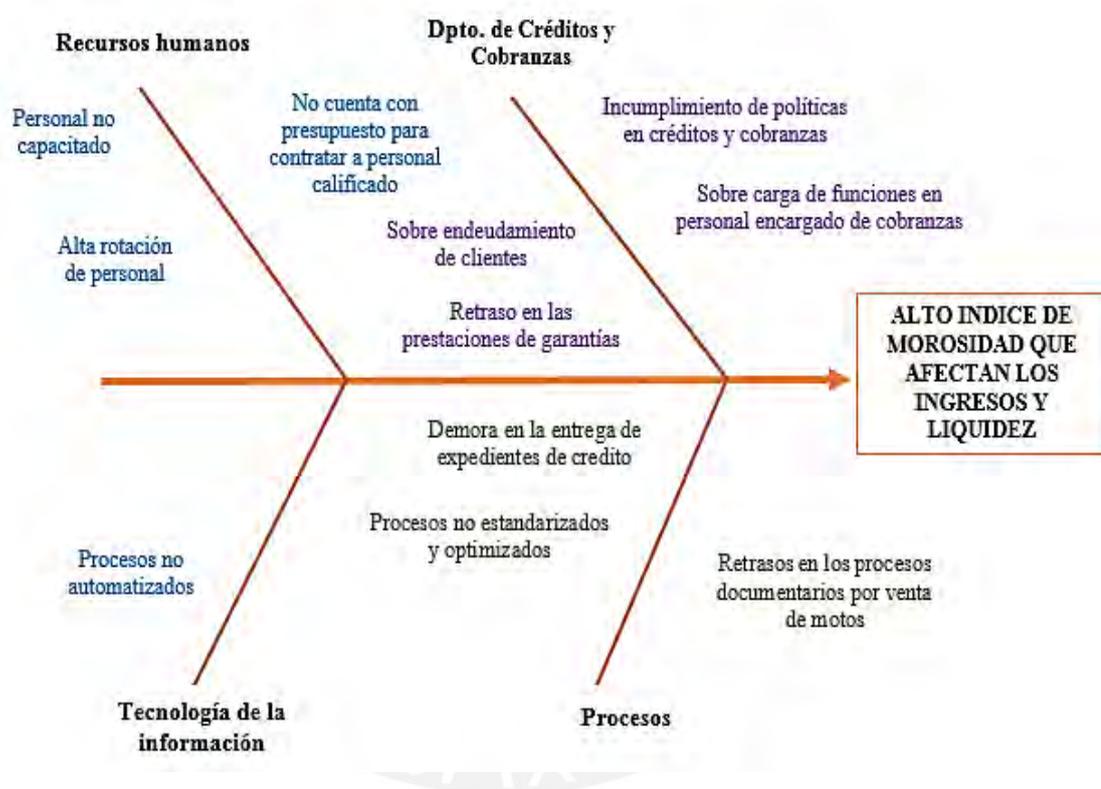
Al priorizar el problema central identificado, se espera que la consultoría actual se beneficie de un proceso más eficiente y una comprensión más clara de los procedimientos de la empresa para lograr sus objetivos. Esto permitirá que se puedan enfocar los esfuerzos en el abordamiento del problema principal y también mejorar la efectividad de la consultoría.

### Capítulo III: Determinación de causas del problema principal

En la presente sección, se logra la identificación de las causas del problema clave de Leoncito S.A., el cual está representado por el alto riesgo de cuentas por cobrar. Mediante el diagrama Ishikawa, se resumen dichas causas principales que suscitan el problema clave. Luego se procede con detalle a establecer las causas específicas del problema.

**Figura 17**

*Diagrama del modelo de Ishikawa*



*Nota.* Diagrama del modelo de Ishikawa, adaptado a la empresa Leoncito S.A. Tomado de Leoncito S.A. (2022b).

#### 3.1. Causas identificadas

A los problemas identificados se los especificó en cuatro grupos por orden de trascendencia, detallando sus causas y consecuencias. En primer lugar, al examinar los problemas considerados importantes y de gran alcance, como los recursos humanos, se realiza un análisis exhaustivo que abarca diversos aspectos. Se investiga la disponibilidad y asignación eficiente de personal, identificando áreas clave que requieren atención y posibles

soluciones. Luego de examinar los problemas de mayor trascendencia, es necesario también abordar aquellos de menor importancia pero que aún requieren atención, como es el caso de la tecnología de la información. En este sentido, se realiza un análisis detallado de los sistemas y equipos informáticos utilizados en la organización, evaluando su eficiencia, confiabilidad y seguridad. En el tercer bloque, nos dedicamos a abordar los problemas de importancia media, centrándonos específicamente en los procesos de gestión. Esto implica llevar a cabo un análisis exhaustivo de los diferentes procedimientos y actividades que se llevan a cabo dentro de la organización. Se examinan detalladamente los flujos de trabajo, la asignación de responsabilidades, la comunicación interna y externa, la coordinación entre departamentos y la toma de decisiones. Por último, reunimos los problemas considerados de mayor importancia por su alcance y necesidad de intervención como son el departamento de créditos y cobranzas.

La escala de calificación de importancia se estableció en base a un análisis detallado de prioridades y la necesidad de una intervención directa. Se consideraron varios factores para asignar un grado de importancia a cada problema mencionado, estos son el impacto potencial en la organización, la urgencia requerida para la solución y la criticidad de su resolución.

### **3.1.1. Recursos humanos**

Uno de los elementos establecidos es la carencia de un procedimiento de estímulo en el área contable y financiera, así como un compendio de ordenamientos y políticas. En un sentido ideal, el personal encargado del procedimiento de cobranza debe mostrar disposición ante a un entrenamiento teórico y práctico, en donde se puedan percibir detenidamente los desempeños, la misión y la manera como se ejecutan cualesquiera acciones y labores, acto que no se da en la empresa.

También, la función de recursos humanos debe contar con un área de cobranzas, con personas calificadas para el cargo y a dedicación exclusiva. Por esta falencia, existe poco incentivo y escasa estimulación que repercute en la recuperación de las cobranzas lo que afecta la productividad por yerros de gestión y aumento de cuentas por cobrar atrasadas.

Es preciso tener en cuenta que el recurso humano es la pieza imprescindible de una organización para tener ventaja competitiva y por eso se constituye como un elemento fundamental para cualquier tipo de empresa. Este elemento conocido como trabajador es el gran diferenciador que materializa los objetivos institucionales, crea competitividad en su puesto de labores y está sujeto a medición, evaluación y comparación de su rendimiento para demostrar su valor (Gonzales, 2005).

### **3.1.2. Tecnología en información**

La tecnología actual ostenta una gran trascendencia en el problema. Si bien hay instrumentos informáticos eficaces, si esta no se manipula de modo adecuado y no se actualiza constantemente, el sistema no brinda la información requerida en forma precisa y oportuna; por ello, se tiene que estar pendiente de los cambios informáticos. De conformidad con EPITECHET.IT (2021), la tecnología de la información (TI), son todas las herramientas digitales o programas informáticos que facultan compartir, transmitir, administrar, tratar, recopilar datos o información. Frecuentemente, es usada por organizaciones y empresas comerciales. Evidentemente, el claro objetivo es producir información, para que posteriormente las personas la analicen, y luego puedan tomar fallos sobre esa observación de datos. Cuando se hace referencia a las tecnologías de la información, hablamos del hardware, el software, las redes y los periféricos.

### **3.1.3. Procesos de cobranza**

Una de los elementos reconocidos en el esquema de Ishikawa que producen problemas y demoras es la carencia de políticas y procedimientos estandarizados. Estos

factores ocasionan que no se empleen buenas prácticas y algunas veces se dupliquen las funciones. Igualmente, faltan políticas de control y reuniones de los actores directos en forma continua, lo que origina molestias de información y retroalimentación.

El procedimiento de cobro es el lapso que pasa a partir de la difusión del documento de cancelación hasta el recobro del valor de la comercialización de la mercancía y/o servicio. Cualquier dilación en la fase de expedición de la facturación y su correspondiente envío o dilación en la aceptación del compromiso y anotación puede causar un resultado contrario al mandato de cobranza.

Al respecto, Resendiz (2021) sostiene que tener un procedimiento de cobro bien específico y ordenado dentro de una organización es importante para salvaguardar los capitales y los negocios en general y en óptimo funcionamiento. De la tarea de la cobranza dependen el flujo de caja positivo y la liquidez que se necesita para mover el desarrollo y pagar los egresos de administración y operantes de la empresa.

#### **3.1.4. Créditos y cobranzas**

Las dificultades descubiertas se relacionan con la falta de políticas de cobranza, así como con el uso de instrumentos inadecuados de gestión. Igualmente, la dependencia de cobranzas realiza actividades de facturación, tareas de remesa de facturas y prestaciones al cliente, lo que origina una demasía de ocupaciones y deviene en una incorrecta valoración de los créditos.

**Tabla 6**

*Cuadro comparativo de morosidad por año*

<b>AÑO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Venta a Crédito	22,609,187	34,658,019	36,361,043
Mora Presupuestada	1,603,062	2,313,326	2,611,379
% Mora Presupuestada	7.1%	6.7%	7.2%
Mora Real	1,997,650	3,024,669	3,512,000
Mora Adicional	394,588	711,343	900,621
% Mora Adicional	24.6%	30.7%	34.5%

<b>% Mora Acumulada</b>	<b>8.84%</b>	<b>8.73%</b>	<b>9.66%</b>
-------------------------	--------------	--------------	--------------

*Nota.* Indicadores de la mora real y la presupuestada en el periodo 2018-2020. Tomado de Leoncito S.A. (2022).

Como resultado de la valoración ejecutada en la matriz de priorización, se identificó que el problema principal que presenta la empresa Leoncito SA, está relacionado con el alto índice de morosidad que afectan los ingresos y liquidez. Asimismo, en la evaluación de Matriz de Factores Internos, se identificó como debilidad Mayor la gestión de recuperación de cuentas por cobrar.

Se sabe que, por otro lado, la misma área, en su estado de resultados del año 2020, representa una suma de S/ 3'512,000 que es semejante al 9,66 % de los activos de la empresa. Teniendo en consideración que el objetivo de la empresa, además de un gran movimiento de compra y venta de productos, es el deber de cuidar la inversión realizada con la finalidad de reembolsar las cuentas por cobrar de los negocios que efectúa la empresa Leoncito SA.

### **3.2 Matriz de priorización causa-raíz**

Una vez que se ha definido la matriz causa-raíz del problema en reuniones de funcionarios de Leoncito S.A., se logró construir la matriz de priorización para establecer la causa que más incide en el problema (créditos y cobranzas). Para ello, se ha realizado una evaluación teniendo en cuenta los siguientes criterios: a) factibilidad, b) beneficio y c) resultado.

#### **3.2.1. Factibilidad**

Según Impulsa (2021), la factibilidad se refiere a la disposición de los capitales que se usaran para poder cumplir con los propósitos y metas de un proyecto. Esta permite verificar el potencial del mercado, así como si existe alguna carestía no satisfecha; igualmente, busca exponer ventajas de provecho socioeconómico para la realización de un bien. Por lo tanto, el éxito financiero depende de la factibilidad porque permite establecer el gasto, recursos,

elementos, riesgo, entre otras cosas. De manera hipotética, sirve para ver el desarrollo evolutivo para la buena toma de decisiones sin afectar al objetivo del negocio.

Como criterio, la factibilidad evalúa la viabilidad que tiene Leoncito S.A. para solucionar la causa del problema céntrico con sus recursos existentes; vale decir, a través de la factibilidad, se procede a comprobar si resulta posible para la empresa sobreponerse de la causa en corto plazo. En este derrotero, se debe medir calificando la puntuación relacionada con un orden escalonado, el cual es el origen con mayor peligro por solucionar y la causa que tiene menor peligro.

### **3.2.2. Beneficio**

Es importante reconocer que no todos los proyectos plasman los objetivos y propósitos de un negocio inicialmente. Según Mármol (2019), los beneficios más trascendentales de la Gestión de Proyectos son los siguientes: medidas eficaces, disminución de costos, respeto de plazos, previsión de problemas, elaboración de un producto o prestación de calidad, menos improvisación e información eficaz.

Como criterio, el beneficio evalúa cuál es la causa que podría otorgar mayor beneficio a la organización para lograr los propósitos a corto y largo plazo. En esta dirección, se debe encontrar la medición analizando la puntuación emparentada a un orden diferenciado, en el cual 1 es la causa con menor beneficio y 19, la causa con mayor beneficio.

### **3.2.3. Resultado**

El resultado es el indicador de los efectos de las actividades, los cuales se establecen en información actual o pronosticados. En la Matriz de priorización causa-raíz que se muestra en la Tabla 7, se comprueba la causa que tiene mayor resultado después de la evaluación de la factibilidad y el beneficio, la cual es calificada como la causa central del problema que presenta Leoncito S.A.; de modo que en la Tabla 14 se compendia la evaluación que se

efectuó a la organización para establecer cuáles son las causas posibles de solucionar y cuáles de las causas descritas generan mayor beneficio a la sociedad.

El impacto de las causas expuestas en la Tabla 8 es de sumo valor, porque puede perjudicar los objetivos de corto, mediano y largo plazo de Leoncito S.A. De la manera en que se especificó la problemática en la tabla para la evaluación efectuada por los funcionarios y consultores, se estableció que las causas con mayor valor serán calificadas para el plan de solución integral.

**Tabla 7**

*Matriz de priorización causa-raíz*

<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Total</b>
Recursos humanos	Personal no capacitado	17	17	34
Recursos humanos	Alta rotación de personal	15	15	30
Recursos humanos	Falta de presupuesto	14	17	31
Tecnología de información	Procesos no automatizados	16	15	31
Procesos	Demora en entrega de expedientes de crédito	17	13	30
Procesos	Procesos no estandarizados y optimizados	12	16	28
Procesos	Retraso en los procesos documentarios por venta de motos.	13	10	23

Créditos y cobranzas	Incumplimiento de políticas en créditos y cobranza	15	17	32
Créditos y cobranzas	Sobrecarga de funciones en personal encargado de cobranzas	14	7	21
Créditos y cobranzas	Sobreendeudamiento de clientes	19	11	29
Créditos y cobranzas	Retraso en las prestaciones de garantía	18	11	29

*Nota.* Tomado de Leoncito SA (2022).

### 3.3. Conclusiones

Se puede concluir que los problemas relacionados con recursos humanos se deben a lo siguiente: a) falta de personal no capacitado, b) alta rotación de personal, c) falta de presupuesto para contratar personal calificado. En cuanto a la problemática de la tecnología de la información, esta se produce únicamente por la totalidad de procesos no están automatizados.

En relación con los problemas concernientes a los procesos, se procede a detallar las siguientes causas: a) demora en la entrega de expedientes de crédito, b) procesos no estandarizados y optimizados, c) retraso en la en los procesos documentarios por venta de motos. Los créditos y cobranzas tienen la siguiente problemática: a) incumplimiento de políticas en créditos y cobranzas, b) sobrecarga de funciones en personal encargado de cobranzas, c) sobreendeudamiento de clientes, d) retraso en las prestaciones de garantía.

Complementario a lo precedente, resulta relevante la indicación de que para la valoración de las causas se han tenido en cuenta las que mayor impacto tienen en el futuro

sostenible de Leoncito S.A. La falta de compromiso de los colaboradores es considerada con la de mayor gravedad, por lo cual es el elemento determinante de las causas que analizamos.

#### Capítulo IV: Alternativas de solución

Dado que las causas del problema detallado que atañe a la empresa Leoncito S.A. que son los altos indicadores de mora de los compradores según el reporte de la dependencia de Créditos y Cobranzas, se comenzó a polemizar sobre las posibles medidas correctivas por parte de los funcionarios de la empresa. La solución propuesta está encaminada al mejoramiento de los procedimientos del departamento de Créditos y Cobranzas, para solucionar las causas del problema clave de la institución, procedimientos que fueron seleccionados del conjunto de propuestas. A continuación, se presenta los detalles.

**Tabla 8**

*Relación de las causas del alto índice de morosidad que afectan los ingresos y liquidez*

Nº	Criterio	Causa	Solución propuesta
1	Créditos y cobranzas	Incumplimiento de políticas en créditos y cobranza	Mejorar la política de créditos y su estricto cumplimiento
2	Créditos y cobranzas	Sobrecarga de funciones en personal encargado de cobranzas	Capacitar al equipo de cobranza con el fin de optimizar la gestión y el resultado de la cartera
3	Créditos y cobranzas	Sobreendeudamiento de clientes	Acortar los plazos de crédito para mejorar la liquidez y disminuir la mora
4	Créditos y cobranzas	Retraso en las prestaciones de garantía	Capacitar al cliente para abreviar trámites relacionados con presentación de garantías

*Nota.* Tomado Leoncito S.A. (2022a).

#### **4.1. Alternativas de solución identificadas**

Uno de los importantes desafíos a los que se enfrentan las empresas en el medio actual de las actividades comerciales es tener la conveniente liquidez para satisfacer sus compromisos de pagos de modo razonable a fin de incrementar su rentabilidad y lograr el uso eficaz de los capitales de la empresa. En este sentido el área de créditos y cobranzas desempeña un papel sumamente importante para las empresas ya que la recuperación de los adeudos financieros son la clave para el éxito.

Para perpetrar este objetivo, es fundamental la eficaz gestión del capital de trabajo compuesto por los recursos que demanda la empresa para poder conducirse comercialmente. Estos recursos son conocidos como activo circulante (efectivo, inversiones a corto plazo, cartera de clientes e inventarios) y representan activos exigibles. Igualmente, son un elemento concluyente para conservar un flujo de efectivo viable para los negocios de la empresa.

La eficaz gestión de cuentas por cobrar se inicia en la empresa desde el instante de la venta y facturación. Por esto, representa un porcentaje significativo de los recursos de la empresa que se hallan en dominio del cliente por eso las estrategias de gestión y cobranza deben estar lo más definidas permisibles y bien combinadas, en relación al plazo para su cancelación porque es de gran valor que vaya en arreglo a las necesidades financieras de la empresa.

En esa línea, se cataloga fundamental que haya una coherencia entre las políticas de cuentas por cobrar para poder cumplir con los compromisos de pago para evitar causar una fragilidad en el capital de trabajo. Así, al realizar una venta al crédito, ese financiamiento o apalancamiento va a tener que ser sostenido ya sea por los proveedores o por los accionistas de la empresa al tener que invertir más capital

La gestión de las cuentas por cobrar deberá ser efectiva porque contribuye de modo transcendental en la rentabilidad y el riesgo de la empresa ya que, de no respaldarse en un

proceso eficaz, se provocaría un menor ingreso de efectivo y, por consiguiente, menos liquidez para cumplir con sus adeudos financieros. Por lo tanto, como soporte al procedimiento de las cuentas por cobrar, la empresa deberá concebir políticas de crédito alineada al volumen producción o grado de prestación de servicios, los costes y el margen de utilidad, esta estrategia puede ser elástica y versátil en el tiempo de acuerdo con las necesidades de la empresa y del contexto exterior.

En consideración a lo manifestado, en esta sección se enfoca en el recupero de las cuentas por cobrar o cartera de clientes (incluye la morosidad), por ser un componente clave dentro de la empresa porque su eficaz y buena gestión se relacionan y vinculan de manera directa para brindar fortaleza financiera a la institución, por considerarlo como un instrumento de mucha valía para maximizar el peso de la empresa representado por su capital de trabajo.

Ante esto, para establecer políticas efectivas, existen tres herramientas valiosas: mejorar la política de crédito y su cumplimiento, capacitar al equipo de cobranza y reducir los plazos de crédito. También se puede capacitar a los clientes para agilizar los procesos de pago. Estas medidas pueden ayudar a mitigar el alto riesgo de cuentas por cobrar y mejorar la situación financiera de la empresa.

Uno de los importantes desafíos a los que se enfrentan las empresas en el medio actual de las actividades comerciales es tener la conveniente liquidez para satisfacer sus compromisos de pagos de modo razonable solo así lograra incrementar su rentabilidad y lograr el uso eficaz de los capitales de la empresa. Teniendo en cuenta que, la gestión del área de créditos y cobranzas es la que origina las causas del alto índice de morosidad que afectan los ingresos y liquidez de Leoncito S.A., por ello, se han implementado las siguientes acciones de solución:

Reducir los periodos de cobranza. Por ello, estamos agilizando de manera superlativa los procesos de cobranza, teniendo en cuenta que cuanto antes se recuperen las deudas crediticias, mejoraremos la liquidez de la institución. La agilización del proceso se basa en el envío rápido de las facturas a los clientes. Y, cuando sucedan demoras que tengan relación al plazo de vencimiento de los adeudos, iniciamos los procedimientos de cobranza, protocolos ya definidos por el área de créditos y cobranzas.

Como una manera de controlar el crédito, se ha implementado una estrategia que ha llevado a una reducción considerable en la concesión de créditos. Esto implica ser más selectivos al otorgar créditos a los clientes, estableciendo criterios más estrictos de evaluación y análisis de riesgos. Esta medida tiene como objetivo mitigar el riesgo de impago y asegurar que los créditos sean otorgados a clientes confiables y con capacidad de pago. Además, para reducir la morosidad y fomentar un mejor cumplimiento de los pagos, se está ofreciendo descuentos por pronto pago a los clientes. Esta estrategia busca incentivar el pago puntual y en su totalidad de las deudas, proporcionando un incentivo financiero atractivo para los clientes que cumplen con sus obligaciones en un plazo determinado.

En consideración a lo manifestado, en esta sección nos enfocaremos en el recupero de las cuentas por cobrar o cartera de clientes (incluye la morosidad), por ser un componente clave dentro de la empresa porque su eficaz y buena gestión se relacionan y vinculan de manera directa para brindar fortaleza financiera a la institución, por considerarlo como un instrumento de mucha valía para maximizar el peso de la empresa representado por su capital de trabajo.

Ante la necesidad de establecer políticas efectivas para controlar y mejorar la gestión de créditos, se cuentan con cuatro herramientas clave. En primer lugar, es fundamental mejorar la política de créditos de manera preventiva y asegurar su estricto cumplimiento, estableciendo criterios claros y precisos para evaluar el riesgo crediticio de los clientes. En

segundo lugar, capacitar al equipo de cobranza es esencial para que estén equipados con las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo una gestión eficiente de los cobros, incluyendo técnicas de negociación y seguimiento efectivo. Además, acortar los plazos de crédito ayuda a reducir el período de exposición al riesgo y aumenta las posibilidades de una pronta recuperación de los pagos. Por último, capacitar al cliente para acortar los trámites de pago mediante la educación sobre opciones de pago electrónicas o la simplificación de procesos administrativos, contribuye a agilizar el flujo de pagos y minimizar la morosidad. Estas herramientas combinadas permiten fortalecer la gestión de créditos y cobranzas, mejorando la salud financiera de la organización y optimizando la relación con los clientes.

#### ***4.1.1 Mejorar la política de créditos y su estricto cumplimiento***

En la búsqueda de fortalecer las relaciones comerciales con sus clientes, Leoncito S.A., por intermedio de sus ejecutivos de créditos y cobranzas en conjunto, se ha propuesto visitar y conocer las dificultades económicas de sus deudores, y así lograr la recuperación de la cobranza morosa acorde a su situación económica y financiera. En ese sentido, para el diagnóstico crediticio conveniente y determinar su capacidad de pago, se tomará en cuenta el historial crediticio y solvencia anteriores a la pandemia del Covid 19, igualmente se incluirá la valoración en congruencia con la información comercial.

Por otra parte, dependiendo del riesgo determinado, el área de cobranzas monitoreará el cumplimiento de las condiciones y acuerdos de las deudas refinanciadas pactadas. En caso de incumplimiento, se deberá emitir alertas al área que corresponda con el fin de que se tomen las acciones pertinentes y aplicarlas para el conveniente y adecuado recobro de los adeudos por créditos y, de este modo, minimizar las pérdidas.

Con el fin de ofrecer al cliente todos los servicios necesarios en relación con la cobranza, se debe principiar por establecer contacto para brindarle información referida a los procedimientos de cobranza, posibilidad de negociación y formas de reestructuración de la

deuda. Por consiguiente, la mejora de políticas de crédito y su estricto cumplimiento otorgarán una solución de cobranza interna, reducirán los costos operativos asociados a pagar a un tercero por este proceso, ofrecerán instrumentos para conservar la información actualizada de la cartera de clientes deudores. Por tanto, coadyuvará con la asignación a los ejecutivos de cobranza puntos de visita personalizada. Igualmente, se dispondrá de las sucesivas ventajas:

- Incrementar el reembolso de la cartera vencida y con datos confiables de reportes de cobranza y morosidad.
- Ayudar a reducir costos al preservar contacto directo con clientes deudores.
- Seguir una regla en la ejecución de visitas a clientes deudores al recurrir a la entrada y salida a los puntos de interés.
- Tomar decisiones de manera inmediata con certeza de acciones ejecutadas por los colaboradores de cobranza para valerse de gestiones correctoras al momento.
- En este problema, juega un papel preponderante el estricto cumplimiento del nuevo manual de políticas de crédito estructurado para tal fin. (anexo 1)
- En relación a la ejecución de la propuesta, se está ejecutando la siguiente gestión de cobranzas:
  - Evaluando la situación financiera e historial crediticio de los clientes donde se analizan las referencias bancarias, comercial y central de riesgo.
  - De manera preventiva, se está estableciendo las condiciones de pago, en ella se incluye métodos de pago.
  - El proceso de facturación actualmente es más eficiente y sin demoras

Para el fiel cumplimiento de lo mencionado se ha dado apertura a un canal comunicativo con los clientes, para recordarles el vencimiento de sus deudas, igualmente mantenerlos informados sobre el estado de sus deudas a corto y mediano plazo. La comunicación tiene como

herramienta tecnológica los correos electrónicos o WhatsApp. Para darle solidez al canal comunicativo con solidez, se ha procedido a adquirir un programa de software que provea las previsiones de cobranzas y abonos, este instrumento es el respaldo de la información. La aplicación nos proporciona información actualizada en todo instante y no solo nos permite estar al tanto de las previsiones, sino que permite contabilizar las cobranzas y abonos de manera automática desde el inicio de la previsión.

Es importante destacar que la aplicación de la estrategia de cobranza preventiva no busca ser severa o estricta en su enfoque. El objetivo principal es evitar asustar a los clientes, sino más bien, proporcionarles una explicación anticipada de los criterios básicos de los procesos de crédito y cobro. Se trata de establecer una comunicación clara y transparente con los clientes, brindándoles información sobre los requisitos y condiciones asociadas a los compromisos comerciales. La implementación de esta estrategia tiene como resultado una calificación más precisa de los clientes, lo que garantiza la selección de aquellos que son solventes y tienen la intención de cumplir con las condiciones acordadas. Al proporcionar una explicación anticipada y detallada de los procesos de crédito y cobro, se fomenta una mayor comprensión y compromiso por parte de los clientes, lo que reduce la probabilidad de incumplimientos y retrasos en los pagos. Esta estrategia permite cualificar a los clientes, asegurando que cumplan con los requisitos financieros y tengan una actitud positiva hacia el cumplimiento de los compromisos comerciales. Además, al establecer una relación de confianza y transparencia desde el principio, se fortalece la colaboración a largo plazo con los clientes, lo que contribuye a la estabilidad y el éxito de la organización.

#### ***4.1.2 Capacitar al equipo de cobranza con el propósito de optimizar la gestión y el resultado de la cartera***

Para conseguir un impacto positivo en Leoncito S.A., es importante empezar de adentro hacia la parte exterior. Por ello, la capacitación a los participantes de las cobranzas es

una necesidad primordial y fundamental por la problemática que causan las carteras vencidas debido a la falta de acciones preventivas y correctivas.

Concluyentemente, se ha confirmado que un equipo de cobranzas bien capacitado y que cuenta con todos los instrumentos vitales consigue los resultados proyectados porque tienen los argumentos y la capacidad de negociación y persuasión para afrontar los problemas de morosidad efectivamente. Por esta razón, se impone la necesidad del proceso de capacitación de los colaboradores de campo. Se precisa enfatizar que toda cartera morosa debe tolerar idéntico trato e importancia para recuperar al momento de puntualizar las deudas. En consideración a esto, la gestión debe ser una cobranza directa y automatizada.

En relación a la ejecución de la propuesta de solución de este problema, se ha programado una serie de capacitaciones motivacionales y de gestión orientadas a mejorar las prácticas de gestión de cobranzas. A continuación, detallamos las charlas:

- La gestión de refinanciación, renovación, o el consentimiento de créditos para liquidar uno con atraso y sin el debido análisis y seguimiento de la situación actual del cliente.
- Recupero de bienes o artefactos del negocio o el hogar como medio de repago de la obligación.
- Orientación a la subjetividad considerando a ciertos clientes y casos como pérdida total, o confiar en exceso en la buena voluntad de los clientes.
- Tratar quejas y reclamos oportunamente para minimizar la inquietud del cliente antes de que incurra en morosidad.
- Utilizar el refuerzo positivo reconociendo y premiando la puntualidad de pago, ofertándoles nuevos créditos, mayor volumen de crédito y tasas preferenciales, así como obsequios y capacitaciones.

#### **4.1.3. Acortar los plazos de crédito para mejorar la liquidez y disminuir la mora**

Por lo general, los plazos aprobados para los créditos en Leoncito S.A. fluctuaban entre 3 y 36 meses. Teniendo en cuenta la actual coyuntura pospandemia Covid 19 y según el análisis de la morosidad en el nuevo manual de políticas de crédito, se ha contemplado la reducción de estos plazos entre 3 y 12 meses por ser más beneficioso para la empresa que recupera la cobranza en corto plazo.

El acortar los plazos de créditos y cobranzas facilitará la fluidez del flujo económico de pagos y se complementará con la disminución de las tasas de interés que aplicaremos por créditos o reestructuración de deudas morosas. Como solución de este problema se implementado políticas y procesos de recupero bien definidos con procedimientos claros, sistematizados, y homogéneos, que guían al colaborador comprendido en las acciones de cobranza, esto les está permitiendo actuar según la situación, teniendo en consideración lo siguiente:

- Políticas de contacto directo con estrategias preventivas, para recuperar la deuda
- Ofrecer una Variedad de Opciones o Alternativas de Pago
- Segmentación por niveles de riesgo, considerando la información externa, limitaciones, restricciones y competencias del mercado de la siguiente manera:
  - El cliente que quiere y puede pagar
  - El cliente que quiere y no puede pagar
  - El cliente que no quiere y puede pagar
  - El que no quiere y no puede pagar
- Soporte, monitoreo y evaluación de los resultados.

#### ***4.1.4. Capacitar al cliente para abreviar trámites relacionados con presentación de garantías***

Se perfila indiscutible que la buena atención al cliente otorga una ventaja competitiva al negocio que la práctica. La solidez de esta atención permite cumplir los objetivos. Por tanto, se requiere el análisis de necesidades para capacitar al cliente debe estar enmarcado en los siguientes puntos:

- Problemas que afectan el trato directo con la empresa.
- Cambios en los procedimientos.
- Condiciones del producto adquirido.
- Rotación excesiva de los integrantes del equipo de atención al cliente.

Para solucionar la problemática mencionada, se han implementado estrategias proactivas que tienen como objetivo mejorar y agilizar los trámites de gestión de los clientes. Estas estrategias se enfocan en brindar educación y capacitación previa al cliente y a los garantes, abarcando todos los aspectos relacionados con el acceso a un crédito. Se les proporciona información detallada sobre el funcionamiento del producto crediticio, los beneficios que conlleva realizar los pagos de manera oportuna y el entendimiento del cronograma de pago. Además, se orienta a los clientes acerca de los lugares y medios más accesibles y convenientes para efectuar los pagos, con el fin de facilitar el proceso y evitar complicaciones innecesarias. Estas acciones buscan empoderar a los clientes y a los garantes, brindándoles los conocimientos necesarios para tomar decisiones informadas y cumplir adecuadamente con sus obligaciones financieras. Al educar y capacitar a los clientes y garantes de esta manera, se promueve una cultura de responsabilidad financiera y se reduce la probabilidad de retrasos o incumplimientos en los pagos. Esto, a su vez, fortalece la relación entre la organización y los clientes, fomentando la confianza y la satisfacción mutua.

## **4.2. Evaluación de las alternativas de solución**

Efectuando la comprobación efectiva con la finalidad de determinar las mejores opciones de solución, se alcanzó a percibir la propiedad del problema clave anticipadamente expreso, a saber, el alto índice de morosidad de los clientes que afectan los ingresos y liquidez.

Como consecuencia del razonamiento sobre las causas raíz del problema central, se fijaron tres posibles soluciones que mejorarán el problema de morosidad: a) mejorar la política de créditos y su estricto cumplimiento, b) capacitar al equipo de cobranza con el propósito de optimizar la gestión y el resultado de la cartera, c) acortar los plazos de crédito para mejorar la liquidez y disminuir la mora y d) capacitar al cliente para abreviar trámites relacionados con presentación de garantías con el intención de encontrar la solución más apropiada para la organización. Por consiguiente, fue necesario que los funcionarios de Leoncito S.A.C. discernan en conjunto las alternativas teniendo en cuenta siguientes los criterios.

## **4.3. Solución propuesta**

Se tendrá en cuenta, a fin de solucionar esta problemática, la adopción de estrategias proactivas tendientes a mejorar y agilizar los trámites de gestión de los clientes, para ello, previo a su requerimiento de crédito se les educa y entrena al cliente y los garantes en todo lo que implica acceder a un crédito, el funcionamiento del producto, los beneficios del pago oportuno, y el entendimiento del cronograma de pago, así como los lugares o medios más accesibles y convenientes para realizar el pago.

### ***4.3.1. Mejora del manual de políticas de crédito***

Según el esquema que se presenta a continuación, es básica la aplicación de principios plasmada en el manual de políticas de crédito. Los postulados permitirán la disminución de la tasa de morosidad incluyendo el papel de protección al consumidor en la estrategia integral

de cobranza, esto implica garantizar que se respeten los derechos y la dignidad de los clientes durante el proceso de cobranza, evitando prácticas abusivas o coercitivas. Se promueve una comunicación clara y respetuosa con los clientes, brindando información transparente sobre los procedimientos, plazos y opciones disponibles para el pago; al igual que el análisis de la estructura de costos del proceso de cobranza, esto significa evaluar y optimizar los recursos financieros, humanos y tecnológicos involucrados en el proceso, con el objetivo de reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia en la recuperación de los pagos pendientes. Se busca identificar oportunidades de automatización, utilizar tecnologías adecuadas y asignar los recursos de manera efectiva para lograr una gestión de cobranza más rentable y ágil. Por ello se presenta de manera explícita la aplicación de la mejora.

### Figura 18

*Diagrama de las políticas de crédito para recuperar cobranza morosa*



*Nota.* Diagrama del modelo a utilizar para la recuperación de la cobranza morosa. Tomado de Leoncito S.A. (2022b).

**Figura 19***Flujo crediticio*

*Nota.* Tomado de Leoncito S.A. (2022b).

**Figura 20***Perfil del cliente por evaluar*

UBICABILIDAD	CAPACIDAD DE PAGO	VOLUNTAD DE PAGO	REFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIPO DE VIVIENDA:</li> <li>1. CASA PROPIA.</li> <li>2. CASA FAMILIAR.</li> <li>3. CASA ALQUILADA.</li> <li>4. ESPACIO CEDIDO.</li> <li>5. CUARTO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INGRESOS:</li> <li>1. DEPENDIENTES.</li> <li>2. INDEPENDIENTES.</li> <li>3. FORMALES.</li> <li>4. INFORMALES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SENTINEL:</li> <li>1. NO BACARIZADO.</li> <li>2. BANCARIZADO.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• NORMAL</li> <li>• CPP</li> <li>• DEFICIENTE</li> <li>• DUDOSO</li> <li>• PERDIDA</li> </ul> </li> <li>• DESTINO DEL CRÉDITO.</li> <li>1. BIEN NECESARIO.</li> <li>2. CRÉDITO PARA TERCERO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORROBORAR DATOS DE SOLICITUD.</li> <li>1. UBICABILIDAD.</li> <li>2. INGRESOS.</li> <li>3. VOLUNTAD MORAL.</li> </ul>

*Nota.* Perfilamiento del cliente a evaluar para la obtención de un crédito en la empresa Leoncito S.A. Tomado de Leoncito S.A. (2022).

#### 4.3.2. Tiempo

A través de este razonamiento cronológico, se alcanzó a calcular el tiempo que duraría la ejecución de las opciones de solución de las propuestas sin afectar la gestión comercial; por ello, se estimó un período de tiempo de corto plazo que se puede identificar en la tabla 9.

Es importante acotar que se asumió para este criterio que, a mínima calificación, el lapso que tomaría en aplicarse la alternativa para lograr resultados en la compañía sería menor.

**Tabla 9**

*Calificación del tiempo para evaluar las alternativas de solución*

Calificación	Descripción
5	Corto plazo: 3 meses
3	Mediano plazo: 6 meses
1	Largo plazo: 12 meses

*Nota.* Indicadores de calificación del tiempo para evaluar las alternativas de solución en la empresa Leoncito S.A.

#### **4.3.3. Impacto directo**

Este criterio permitió evaluar si la alternativa de solución propuesta mejoraría el problema de sobrecarga de funciones en el personal encargado de cobranzas, problema que se relaciona con el alto índice de morosidad de los clientes, lo cual afecta los ingresos y liquidez. Por ello, se pondera que, a más calificación, más elevado sería el impacto que habrá sobre la opción de solución proyectada.

**Tabla 10**

*Calificación del impacto directo para evaluar las alternativas de solución*

Calificación	Descripción
5	Impacto del nivel alto de recuperación de cobranzas y morosidad
3	Impacto del nivel medio de recuperación de cobranzas y morosidad
1	Impacto del nivel bajo recuperación de cobranzas y morosidad

*Nota.* Indicadores de calificación del impacto directo según el nivel de recuperación de cobranzas y morosidad en la empresa Leoncito S.A.

#### **4.3.4. Eficacia**

A través de este criterio, se logró evaluar si la alternativa que se propuso brindaría una solución al problema clave identificado, a saber, el sobreendeudamiento de los clientes relacionado con su alto índice de morosidad. Por consiguiente, se asumió que, a mayor calificación, mayor nivel de eficacia tendría la alternativa propuesta.

**Tabla 11**

*Calificación de la eficacia para evaluar las alternativas de solución*

<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
5	Excelente nivel de recuperación de cobranzas y morosidad
3	Mediano nivel de recuperación de cobranzas y morosidad
1	Bajo nivel de recuperación de cobranzas y morosidad

*Nota.* Indicadores de calificación de la eficacia para evaluar las alternativas de solución en la empresa Leoncito S.A.

A continuación, en la tabla 12 se muestra la evaluación de las opciones de solución realizada entre el bloque de consultores y los funcionarios de Leoncito S.A., con el objetivo de elegir la opción más recomendable para solucionar el problema central anticipadamente expreso. Con miras a consumir este propósito, se realizó la ponderación de los criterios, acto seguido se estipularon las calificaciones por criterio; y posteriormente, se encontró la alternativa con mayor calificación y que fue la elegida para solucionar el problema de Leoncito S.A. a corto plazo, con el fin de que la empresa logre recuperar las cobranzas morosas.

**Tabla 12**

*Evaluación de las opciones de solución al problema de alto índice de morosidad que afectan los ingresos y la liquidez*

<b>Criterio</b>	<b>Ponderación %</b>	<b>Mejora</b>	<b>Implementación</b>	<b>Indicadores morosidad</b>	<b>Recuperación</b>
Manual	45	5	5	4	4
Tiempo	25	5	4	4	3
Impacto	15	5	5	4	3
Eficacia	15	5	4	4	3
	100	5.0	4.5	4	3.2

*Nota.* Indicadores para la evaluación de las opciones de solución al problema de alto índice de morosidad que afectan los ingresos y la liquidez en la empresa Leoncito S.A

#### **4.4. Solución propuesta**

Consumada la valoración de las opciones de solución planteadas, según la tabla 12, se determinó que la propuesta de mejorar el manual de las políticas de créditos y su estricto cumplimiento es la mejor alternativa para solucionar el problema clave de Leoncito S.A. relacionado con el alto índice de morosidad de los clientes que afecta los ingresos y liquidez. Con el propósito de realizar esta decisión, se debe considerar, primeramente, la formulación de propósitos estratégicos y, a continuación, la proyección de la recuperación de la morosidad que se espera lograr tras la ejecución de esta alternativa de solución escogida.

#### **4.5. Conclusiones**

Hará lograr un procedimiento de cobranza efectivo que disminuya el índice de morosidad en la empresa, se examinaron las opciones de solución considerando cuatro criterios, y se determinó que esta apreciación dentro de la propuesta general es la más rápida y eficaz para solucionar el problema identificado. En esa línea, la solución estará en el fiel cumplimiento de lo estipulado en el manual de créditos y cobranzas.

Para lograr un procedimiento de cobranza efectivo que disminuya el índice de morosidad en la empresa, se examinaron las opciones de solución considerando redefinir los procedimientos, políticas y estrategias que le permitan realizar una adecuada evaluación financiera y crediticia de sus clientes con la finalidad de disminuir los riesgos a los que se exponen en caso no se realice el cobro de su cartera. Estas acciones preventivas están proyectadas para no retardar la gestión comercial, sino agilizarla, pero al mismo tiempo establece las garantías necesarias para que el recaudo se realice de manera oportuna y segura, la implementación del sistema informático que integra las actividades del área de créditos y cobranza, comercial, contable y facturación, nos permite el seguimiento oportuno de las cuentas por cobrar anticipándose a la fecha de vencimiento para poder comunicar y hacer recordar al cliente su obligación de pago, está dando resultados rápidos y eficaces para

solucionar los problemas de liquidez, igualmente este actuar está disminuyendo los indicadores de morosidad de Leoncito S.A.



## Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito

Luego de haber manifestado las opciones de enmienda para el problema clave descrito, se plantea el compromiso de la propuesta de valor, de acuerdo con la situación actual y usando acciones de cobranza acorde a la realidad y al contexto como forma más eficaz para la recuperación de las cobranzas morosas en Leoncito S.A. Por consiguiente, se concibe necesario desarrollar las etapas que se detallan a continuación: a) análisis de actividades claves, b) delineación del *Balanced Scorecard* para calcular el impacto de índices a través de la eficacia de los objetivos planteados, c) implementación de la alternativa a través del diseño del Cronograma de Gantt y el valor del costo de la implementación, y d) tipificación de los elementos claves que fijan el éxito de la opción planteada (habilitadores y riesgos).

### 5.1. Definiciones clave

Para organizar el presente propósito, el grupo debe establecer el punto de vista apropiado que se debe destinar de conformidad con sus peculiaridades reales, interpretando su medio organizacional y acondicionarlas. Dentro de las estrategias de recuperación de cuentas por cobrar investigadas, se seleccionaron cuatro, las cuales fueron aceptadas por los ejecutivos de la empresa y expertos en cuentas por cobrar que fueron consultados, así mismo se consideró a la estrategia que reflejaron tener más uso, efectividad y garantía en la línea de consumo de enseres para el hogar y oficina.

Las estrategias para la recuperación de cuentas por cobrar morosas elegidas fueron las siguientes:

- Mejora de políticas de crédito y su estricto cumplimiento.
- Capacitar al equipo de cobranzas con el propósito de optimizar la gestión y el resultado de la cartera.
- Acortar los plazos de créditos para mejorar la liquidez y disminuir la mora.

- Capacitar al cliente para abreviar los trámites relacionados con la prestación de garantías.

#### ***5.1.1. Mejora de política de créditos y su estricto cumplimiento***

Considerando que la gestión de cobranza es un sostén primordial para calcular la rentabilidad de la empresa, la recuperación de la cartera es vital para el flujo de caja. Igualmente, para efectivizar la operación de cobranza, hay que delimitar las actividades direccionadas a mejorar la ejecución y práctica de las técnicas de estandarización, implementando indicadores de recuperación, perfeccionamiento de lineamientos y políticas que permitan integrar una perspectiva de mejoramiento continuo. De esta manera, la empresa no tendrá cartera de cobranza pesada y disminuirá la morosidad

#### ***5.1.2. Capacitar al equipo de cobranzas con el propósito de optimizar la gestión y el resultado de la cartera***

Leoncito S.A. reconoce que el costo que acarrea una cartera morosa trae como consecuencia la afectación a los ingresos y a la liquidez ya que, muchas veces, los costos son superiores a la recuperación de la deuda y crean desequilibrio económico. Para contrarrestar los mencionados deslices, es necesario contar con personal capacitado. Por ello, se reconoce la necesidad de que la fuerza de cobranza reúna las condiciones propicias para afrontar individual y conjuntamente medidas correctivas y pueda proponer soluciones integrales del cliente y pertinente manejo del nivel de morosidad. Asimismo, los esfuerzos de los encargados de cobranza deben manejarse con indicadores para determinar los niveles de recuperación de la cobranza morosa.

#### ***5.1.3. Acortar los plazos de créditos para mejorar la liquidez y disminuir la mora***

El nuevo manual de políticas de crédito contempla la reducción de los plazos de los créditos y fechas de pago como se visualiza en la figura siguiente:

## Figura 21

### Plazos de créditos y fechas de pago

PLAZO DE CRÉDITO Y PRIMERA FECHA DE PAGO

Los plazos aceptados son:

- ✓ 1 mes
- ✓ 3 meses
- ✓ 6 meses
- ✓ 9 meses.

La fecha de pago de la primera cuota:

- ✓ **Nuevos y recurrentes sin saldo (de R3 a R5):** como máximo 45 días.
- ✓ **Recurrentes con saldo y sin saldo (R1 y R2):** como máximo 60 días.






*Nota.* Plazos de créditos y fechas de pago por las ventas en Leoncito S.A. Tomado de Leoncito S.A. (2022b).

## Figura 22

### Plazos de pago de inicial

INICIAL

La inicial es como mínimo el 10% del precio contado del producto a financiar.

**Deben dar inicial:**

1. Clientes nuevos.
2. Clientes recurrentes dormidos.
3. Clientes recurrentes vigentes y no vigentes a partir de R3.

**Perfil para inicial diferida:**

1. Clientes nuevos BOK,NB,BSD,BJR,BOB con casa propia.
2. Clientes nuevos BOK,BJR con casa familiar.
3. Clientes nuevos NB, BOB, BSD con casa familiar, con aval.
4. Clientes recurrentes vigentes, no vigente y dormido R1,R2.

**Plazos de inicial diferida:**

1. Nuevo : 7 días.
2. R1: 20 días.
3. R2: 20 días.
4. R3: Efectiva.
5. R4: Efectiva.





*Nota.* Plazos determinados por la empresa Leoncito S.A. para la cancelación de la inicial. Tomado de Leoncito S.A. (2022b).

#### **5.1.4. Capacitar al cliente para abreviar los trámites relacionados con la prestación de garantías**

Se debe profundizar en que una capacitación al cliente efectivo tiende a cumplir unas diferencias propias e individuales en quien las acoge. Los rendimientos para la compañía, así como para los colaboradores, engloban dos acciones básicas y son acrecentar el grado de seguridad de los consumidores e incrementar la renta de la institución.

#### **5.2. Balanced Scorecard**

Para identificar cuáles son las estrategias más idóneas para implementar la solución al problema que tiene Leoncito S.A. en relación con el alto índice de morosidad que afectan los ingresos y la liquidez, se plantea el *Balanced Scorecard* como se muestra en la figura 21. Esta herramienta permite que se diseñe una proyección de resultados con la intención de disponer con informes para monitorear luego el desempeño de la organización mediante el cumplimiento de los indicadores previamente planteados. Es trascendental acotar que se consideraron únicamente las siguientes cuatro áreas: (a) financiera, con la disminución de créditos y su crecimiento mensual y anual de las ventas al contado, (b) clientes, en base al porcentaje de clientes morosos y su historial crediticio (c) procesos internos, en base a un comparativo de los resultados de la reforma planteada, d) perspectivas de aprendizaje y crecimiento, en base al fortalecimiento del área de créditos y cobranzas institucionales. Con estos elementos, se permitirá un análisis eficaz en el desempeño de la estrategia.

**Figura 23***Balanced Scorecard*

*Nota.* Balanced Scorecard adaptado al contexto de la empresa Leoncito S.A.

### 5.3. Plan de implementación (Gantt) y presupuesto

La propuesta de solución del problema que expone Leoncito S.A. se describe en la Tabla 13, donde se presentan las fases del plan proyectado para abordar el problema. El plan

se llevará a cabo en un plazo de doce semanas. La tabla detalla los pasos específicos que se deben seguir para implementar la solución y lograr una mejora en la situación de la empresa.

### **Planeación estratégica del área de créditos y cobranzas**

Se trata de una herramienta que puede utilizarse para adaptar las revelaciones de la empresa frente a su perfil contextual; por lo que se ubicará a la institución en su ambiente, detallando las oportunidades y amenazas que pueden surgir de él; equiparándolas con las fortalezas y debilidades con la finalidad de disponer de bases significativas para elegir fallos.

En esta fase, será fundamental organizar conversaciones a nivel gerencial para determinar las acciones de las que hay que valerse para dar mayor valía a la clientela, las mismas que serán diseñadas estratégicamente, para que luego de ser aceptadas se difunda a la fuerza de trabajo. Esta planeación contribuirá con el acceso a la identificación de las limitaciones de los clientes mediante formas de acercamiento, citas exploratorias, costumbres de consumo y la confianza de la clientela por la marca.

### **Mejoras de las políticas de créditos y cobranzas**

Con el fin de reconstruir relaciones perdurables y de beneficio bilateral con los clientes, será imprescindible establecer y consolidar las condiciones más puntualizadas del manual de créditos y cobranzas de la empresa, así como también identificar las carencias que ocasionaron que potenciales clientes incurran en mora. Por ende, se evaluará la implementación, normalización y estandarización de los retrasos en los procesos de cobranzas que originan el aumento de la cartera morosa con riesgo de incobrabilidad.

### **Capacitación y entrenamiento**

Teniendo en cuenta que la capacitación es una acción planeada y está basada en carestías efectivas de una compañía que está encaminada a la variedad en las percepciones, prácticas y cualidades del participante, será trascendental que los encargados de los créditos y cobranzas reorienten la gestión en base a estos postulados, los cuales deben ser

complementados con plataformas analógicas como instrumento de control de resultados de la cobranza.

### **Medición de resultados**

En este caso, se concibe como técnicas de valoración que admiten advertir la práctica de una expresa función dentro de la organización. Así, es viable comparar y monitorear la realidad y la renta de cada proceso productivo de la compañía y el desarrollo del personal. En esta etapa, corresponde analizar los reportes de seguimiento del cumplimiento de metas por el equipo encargado de la dependencia de créditos y cobranzas con el fin de evaluar la predisposición y el impacto de las políticas de crédito. Con ello, podremos averiguar el rendimiento obtenido y si los cambios efectuados en las políticas de crédito son precisos para lograr las metas programadas.

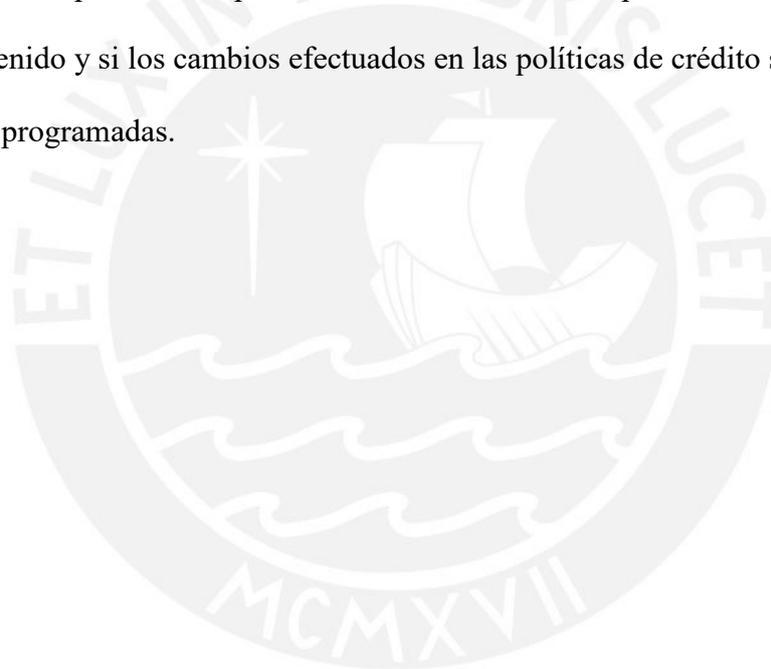


Tabla 13

Diagrama de Gantt del plan de implementación de la propuesta de solución del problema de Leoncito SA

Actividades	Responsables	Días	Fecha de inicio	Fecha de fin	Semanas											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Fase 1: Planeación estratégica de la dependencia de créditos y cobranzas</b>																
Coordinación con gerencia	G.G y .C.C.	1														
Recopilación de datos	G.G y .C.C.	6														
Evaluación y análisis de información encontrada	G.G y .C.C.	5														
Diagnóstico del problema	C.C.	2														
Definición de las responsabilidades / Reuniones con funcionarios	G.G y .C.C.	1														
Establecimiento de objetivos	G.G y .C.C.	1														
Aprobación de recursos económicos	G.G y .C.C.	1														
Correcciones y difusión a todo el equipo de trabajo	G.G y .C.C.	1														
<b>Fase 2: Mejora de políticas de créditos y cobranzas</b>																
Estudio de las exigencias actuales del área de cobranzas	G.G y .C.C.	3														



empresa																		
Fortalecimiento de políticas de crédito y cobranzas	G.G y .C.C	7																
Fortalecimiento de gestión con uso de plataformas digitales	G.G y .C.C	7																
Fortalecimiento de la gestión de garantía del cliente	G.G y .C.C	7																
Evaluación del programa de capacitación	G.G y .C.C.	5																
<b>Fase 4: Medición de resultados</b>																		
Control de cambios	G.G y .C.C.	42																
Análisis de los reportes de seguimiento	G.G y .C.C.	42																
Supervisión y control del volumen de recuperación de morosidad	G.G y .C.C	42																
Supervisión y control de consecución de las políticas de créditos y cobranzas	G.G y .C.C	42																
Análisis laboral (remuneración, reconocimiento y recompensa)	G.G y .C.C	42																

Nota. Diagrama Gantt del Plan de Implementación adaptado a la empresa Leoncito SA.

En seguida, en la tabla 14 se presenta el presupuesto considerado para la implementación de la propuesta de recuperación de la morosidad de Leoncito S.A., fundamentando los criterios puntualizados en la ejecución de las fases del plan correctivo. Las fases que originan costo pecuniario son la de planeamiento estratégico (asesorías y gestión) y la de capacitación y entrenamiento (selección de nuevo personal).

**Tabla 14**

*Presupuesto de costos y recuperación de cobranza morosa*

Capacitación Mensual S/		10,000	Mensual		
Asesoría y Gestión S/		50,000	Trimestral		
Inversión	Desembolso		Ingreso		TIR
Periodo	Asesoría S/	Capacitación S/	% de Recupero Mes	Recupero s/	50.6%
0		10,000.00		-	10,000.00
1		10,000.00		-	10,000.00
2		10,000.00		-	10,000.00
3	50,000.00	10,000.00	0.05	45,031.05	14,968.95
4		10,000.00	0.05	45,031.05	35,031.05
5		10,000.00	0.05	45,031.05	35,031.05
6	50,000.00	10,000.00	0.10	90,062.10	30,062.10
7		10,000.00	0.10	90,062.10	80,062.10
8		10,000.00	0.10	90,062.10	80,062.10
9	100,000.00	10,000.00	0.10	90,062.10	19,937.90
10		10,000.00	0.15	135,093.15	125,093.15
11		10,000.00	0.15	135,093.15	125,093.15
12			0.15	135,093.15	135,093.15
Total	200,000.00	120,000.00	1.00	900,621.00	580,621.00

*Nota.* Presupuesto de costos y recupero de cobranza morosa proyectado por la empresa Leoncito S.A.

#### 5.4. Factores claves de éxito

##### 5.4.1 *Habilitadores*

Se puede definir a los factores habilitadores como los compendios que son viables a fin de que la ejecución de la solución del problema tenga éxito, para lo cual la presente consultoría debe encontrar lo siguiente:

La magnitud que tiene la empresa para adaptarse a la evolución: Es indispensable suponer que la gerencia de Leoncito S.A. posee la determinación de adaptar su propuesta de

valor y aplicar otras estrategias para presentar sus bienes de acuerdo con las necesidades y tendencias de su potencial clientela actual.

La comunicación en la empresa: Con el propósito de lograr el resultado con la consumación de la solución, los funcionarios en general convendrán en preparar iniciativas y tomar medidas si se pretende implementar ajustes o enmiendas y designar gestiones para el progreso del proyecto.

El aumento de tráfico tecnológico: El propósito que se pretende es que la web y la infinidad de medios digitales de la empresa sean frecuentados por los actuales clientes como los nuevos que se incorporen para promocionar la empresa y los bienes que se comercializa.

Práctica y apertura a la tecnología: Es posible que los conjuntos de trabajo de la empresa apelen a la posibilidad que requiere el área de tecnología, principalmente en el uso del requerimiento, su valoración o examen y postrera enmienda de fallos teniendo en cuenta la información recogida.

El progreso en la dependencia de atención al cliente (fidelización y postservicio): Es forzoso que la empresa busque que la marca sea identificada en el mercado comercial paralelamente con la satisfacción del cliente, esto por la influencia para fortalecer las relaciones con el cliente.

#### **5.4.2. Riesgos**

El sostenimiento de los resultados logrados es de suma importancia, de tal manera que el equipo de trabajo, en conjunto con el área de riesgo de la organización, determinó las actividades que deben ser monitoreadas constante y consistentemente; identificándose oportunamente los posibles riesgos inherentes que impactan cada una de ellas y que serán abordadas con mayor detalle en la tabla 15.

Figura 24

Control de riesgos

RIESGO		CAUSAS RIESGO		CONTROLES				
Nº	Concepto	R. Inherente	R. Residual	AIP	Evidencia	Control	Tipo	% eficiencia
1	Inadecuados procesos de la información	Disminución de llamadas telefónicas a clientes morosos	Recurso humano	Amenaza: alta	Encargada de cobranzas con sobrecarga operativa	Indicador de gestión: productividad y tiempo	Preventivo	10-50-80%
				Impacto: alto				
				Probabilidad: baja				
		Cumplimiento de las políticas comerciales de créditos	Proceso	Amenaza: alta	Errónea evaluación de clientes con créditos vigentes	Supervisar cumplimiento de políticas de crédito	Preventivo	10-81-100%
				Impacto: moderado				
				Probabilidad: muy baja				
Errónea liquidación de adeudos	Recurso humano	Amenaza: alta	Por errónea liquidación de deudas clientes no pagan	Actualizar programas de liquidación y cobranzas	Correctivo	10-81-100%		
		Impacto: extremo						
		Probabilidad: muy baja						
2	Inadecuado castigo de incobrables morosos	Datos desactualizados de los clientes morosos	Tecnología	Amenaza: alta	Gestión de cobranzas con data desactualizada	Actualizar data historial de clientes	Correctivo	10-61-80%
				Impacto: alto				
				Probabilidad: moderada				

		Exigua capacitación al personal de créditos y cobranzas	Recurso humano	Amenaza: alta Impacto: alto Probabilidad: baja	Encargados de cobranza usan técnicas desactualizadas	Programas de capacitación periódica	Preventivo	10-61-80%
3	Inadecuada gestión de cobranzas de morosidad	Listado de morosos con errores	Tecnología	Amenaza: alta Impacto: moderada Probabilidad: alta	Reporte de morosos desactualizado; en algunos casos, se mezclan con los que no tienen mora.	Uniformizar y parametrizar sistema informático	Correctivo	10-81-100%
		Cobranzas con falta de criterio	Procesos	Amenaza: alta Impacto: alto Probabilidad: alto	Pagos sin validación oportuna	Validar oportunamente los pagos	Correctivo	10-61-100%

*Nota.* Proceso de control de riesgos para la recuperación de cobranza morosa, elaborado por la empresa Leoncito S.A.

### 5.5. Conclusiones

Para implementar la propuesta a fin de lograr disminuir el alto índice de morosidad como la mejor alternativa para solucionar la falta de ingresos y liquidez de Leoncito S.A., se plantean cuatro etapas: a) plan estratégico para lograr el fortalecimiento del manual de créditos, b) optimización de las políticas de créditos, c) capacitación y entrenamiento a la fuerza de cobranzas para fortalecer sus actitudes y d) medición de resultados para evaluar el cumplimiento de metas de los colaboradores y retribuirles su esfuerzo. Asimismo, se ha estimado un ciclo de tres meses para la implementación del procedimiento de solución y la inversión será afectada directamente al momento de recuperación de las cobranzas.



## **Capítulo VI: Resultados esperados**

En este capítulo, se presentan los planteamientos con el propósito de conocer el impacto real en los resultados de Leoncito S.A. Por lo tanto, es preciso realizar la explicación de los efectos cualitativos y cuantitativos de la ejecución de la posibilidad de solución al problema de elevada morosidad por los créditos otorgados en la empresa. En esa dirección, es trascendental realizar los cálculos de algunos indicadores financieros con la intención de comprobar la viabilidad del proyecto.

### **6.1. Resultados esperados del plan de implementación**

Al implementar el plan para disminuir el alto índice de morosidad de los clientes al contexto actual aplicando la propuesta de solución, se logrará el impacto deseado en los resultados financieros (cuentas por cobrar / pérdidas por castigo de cuentas dudosas) así como la mejora en el desempeño de la fuerza de cobranza de Leoncito S.A., teniendo en consideración que la acción está direccionada para disminuir la morosidad y fortalecer la liquidez. Los resultados se plantean a corto plazo, comenzando por el rendimiento del personal de créditos y cobranzas de Leoncito S.A., y la liquidez podrá apreciarse en unos meses tras aplicar los correctivos programados.

### **6.2. Recuperación de la inversión**

Las conclusiones cuantitativas que se derivan del ajuste de la propuesta de valor a la realidad actual se han basado en el análisis del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno. El proyecto está representado por una TIR del 50.6% y genera un VAN de S/ 229,142.22. Estos resultados se obtuvieron utilizando un costo de oportunidad del 10%. Se detallan en la Tabla 12 a Tabla 13 del informe.

**Tabla 15***Indicador financiero*

VAN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
S/ 229,142.22	-10,000.00	-10,000.00	-10,000.00	-14,968.95	35,031.05	35,031.05	30,062.10	80,062.10	80,062.10	-19,937.90	125,093.15	125,093.15	135,093.15
Costo Oportunidad	10.00%												

*Nota.* Indicadores financieros proyectado a 12 meses en la empresa Leoncito S.A.

### 6.3. Conclusiones

En este capítulo, se demostraron los resultados deseados luego de que se ejecutara la propuesta de valor al contexto presente como opción de arreglo al problema del alto índice de morosidad que afecta los ingresos y liquidez de Leoncito S.A. De esta manera, se percibió que la mencionada propuesta optimizaría formidablemente las acciones de recuperación de cobranza morosa, considerando que las metas bosquejadas en el área créditos y cobranzas se podrían practicar perfectamente.

La morosidad se recuperaría en doce meses con un promedio porcentual de 0.11 a partir del tercer mes de implementada la propuesta, lo cual expresa una perspectiva efectiva para los inversionistas. En ese sentido, se ha planeado lograr resultados cualitativos que se vinculan con los procesos de otorgamiento de créditos y su respectiva recuperación de cobros. Asimismo, se busca que el personal de la dependencia de créditos y cobranzas de Leoncito S.A. esté más encaminado a la recuperación de la alta morosidad por los beneficios que se lograría en los flujos económicos. En último lugar, existe una probabilidad de éxito en términos de alcanzar los resultados que permitan acrecentar la liquidez de la empresa luego del reenfoque necesario.

## Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones

### 7.1. Conclusiones

Después del examen efectuado en la dependencia de créditos y cobranzas de la compañía Leoncito S.A., se lograron comprobar las siguientes deficiencias:

- Las políticas de créditos y cobranzas de que dispone la compañía son muy complacientes. Con el escudo del buen trato al cliente, se debilita la acción de hacer frente al deudor, y ser inflexible con él. Evidentemente, la compañía efectúa trabajos de cobranza de forma diaria, pero no hay exigencia del pago hasta llegar a las medidas preventivas por morosidad y sin usar medidas de cobranza extrajudicial.
- La compañía cuenta con un manual de procedimientos de créditos y cobranzas; no obstante, el mencionado manual no es aplicado con la rigurosidad que el documento contempla. Igualmente, no se cuenta con colaboradores de cobranzas capacitados para el desarrollo de esa función, la misma que no se desarrolla al 100% por la sobrecarga laboral y falta de tecnología. Además, la compañía carece de programas digitales modernos para el control de las cuentas por cobrar y la generación de interés automatizados que den como resultado los reales valores de cobro. Del mismo modo, es excesiva la rotación de la fuerza de cobranza.
- La base de datos de los morosos no se actualiza automáticamente: esta se efectúa de acuerdo con el requerimiento de las necesidades, lo cual ocasiona pérdidas de tiempo y costos adicionales. Así, en aras de disminuir estas acciones y asegurar el éxito de las actividades planeadas para solucionar la problemática, resulta trascendental que se instituyan acciones de control y verificación con indicadores para medir los resultados y posibilitar las correcciones o mejoras necesarias y a la brevedad posible.

- Se determina que la implementación de la propuesta para la recuperación del elevado índice de morosidad es factible, porque los elementos propuestos son una opción de mejora de ingresos y liquidez para Leoncito S.A. Por tal razón, la alternativa deberá ser dilucidada por los ejecutivos de la empresa para su posterior ejecución.

## **7.2. Recomendaciones**

En base a todo lo desarrollado, recomendamos a la empresa Leoncito S.A. lo siguiente:

- Es necesario que la empresa tome en consideración ejercer acciones duras de la cobranza hasta el nivel extrajudicial para la recuperación de la deuda, para lo cual se debe capacitar al personal responsable en el desarrollo de acciones claras y precisas de cobranza.
- Redelinear el compendio de funciones del área de créditos y cobranzas de manera que el personal encargado de cobranzas no tenga sobrecarga laboral y cuente con el tiempo necesario para para realizar las gestiones y procesos de cobranza; igualmente, deberá considerarse reducir la rotación del personal para que pueda desarrollar una gestión acorde a lo planeado.
- Debe capacitarse a los procuradores de cobranzas para actualizarlos en los nuevos procedimientos de cobranza sin incurrir a problemas legales.

## Referencias

- Agencia Peruana de Noticias. (2019). Moody's: inversionistas extranjeros mantienen confianza en economía de Perú, pese a ruido político. *Revista: América Economía*.  
<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/moodys-inversionistas-extranjeros-mantienen-confianza-en-economia-de-peru-pese-a-ruido-politico>
- Alemán, A. (2019). OIT: Tasa de desempleo para Perú se mantuvo en 4.5% durante el 2018. *Diario La República*. <https://larepublica.pe/economia/1378808-oit-tasa-desempleo-peru-mantuvo-45-durante-2018>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018). *Memoria 2018*. Informe Económico.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2018/memoria-bcrp-2018.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018). *Reporte de Inflación - diciembre 2018*.  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2019). *Síntesis – Reporte de inflación*.  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019-sintesis.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2022). Informe macroeconómico: I trimestre de 2022. *Notas de estudios del BCRP*, 36.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-36-2022.pdf>
- Cámara de Comercio de Lima. (2018). Clase media aumentó en mayoría de regiones. *Informe Económico*.  
[https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r877\\_1/informe%20economico.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r877_1/informe%20economico.pdf)

- Case Studies. (2021). Flourishing Business Canvas. *Flourishing Enterprise Innovation Toolkit*. <http://flourishingbusiness.org/case-studies/>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI, 2022). *Market Report. Apeim estructura socioeconómica de la población según departamento. Perú: Población 2022*.  
<https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- Cota, I. (2022). *El Banco Mundial eleva a 2,5% su pronóstico de crecimiento económico para América Latina*. El País. [https://elpais.com/america/economia/2022-06-07/banco-mundial-eleva-a-25-su-pronostico-de-crecimiento-economico-para-america-latina.html#:~:text=El%20producto%20interno%20bruto%20\(PIB,repuntar%C3%A1%20un%20%2C4%25](https://elpais.com/america/economia/2022-06-07/banco-mundial-eleva-a-25-su-pronostico-de-crecimiento-economico-para-america-latina.html#:~:text=El%20producto%20interno%20bruto%20(PIB,repuntar%C3%A1%20un%20%2C4%25).
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson.  
<http://books.google.com/books>
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico de gerencia*. Pearson-Centrum, PUCP.
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. (DAES, 2022). *Población del Perú*.  
<https://countrymeters.info/es/Peru>
- Epitechet.It. (2021). *¿Qué son las tecnologías de la información?* Epitechet.It.  
<https://www.epitech-it.es/tecnologias-de-la-informacion/>
- Fernández, J. (2019). *Baja confianza empresarial complica recuperación de la inversión privada*. Macroeconomía. <https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/macroeconomia/370604-baja-confianza-empresarial-complica-recuperacion-de-la-inversion-privada-en-el-ano>
- Fred, R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. McGraw Hill.

Gestión. (2018). Comex Perú: I+D+i, un incentivo que aún no despegar. *Gestión*.

<https://gestion.pe/economia/empresas/comex-peru-i-d-i-incentivo-despega-224992-noticia/>

Gonzales, R. (2005). *Creando valor con la gente*. Norma.

Impulsa. (2021). Qué es la factibilidad y por qué es importante para evaluar un proyecto.

*Blog de Ventas y Digitalización – Impulsa*.

<https://www.sistemaimpulsa.com/blog/que-es-la-factibilidad-y-por-que-es-importante-para-evaluar-un-proyecto/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017). *Estadísticas de Seguridad*

*Ciudadana noviembre 2017*. INEI.

<https://www.mininter.gob.pe/sites/default/files/ESTADISTICAS%20SEGURIDAD%20CIUDADANA%20INEI%20NOVIEMBRE%202017.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017). *Perú: Crecimiento y*

*distribución de la población*. INEI.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf)

Instituto Peruano de Economía. (IPE, 2022). *Índice de Competitividad Regional*.

[https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE\\_2022.pdf](https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE_2022.pdf)

International Labour Organization. (ILO, 2022). *World Employment and Social Outlook –*

*Trends 2022*. ILO. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_834081.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_834081.pdf)

Ipsos. (2022). *Perfiles socioeconómicos del Perú*. Ipsos. [https://www.ipsos.com/es-](https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021)

[pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021](https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021)

- León, R. (2022). Importancia de la estandarización de procesos en las industrias. *Ingenium*.  
<https://ingenium.edu.pe/blog/logistica/importancia-de-la-estandarizacion-de-procesos-en-las-industrias>
- Leoncito S.A. (2022a). *Informe Dpto. de cobranzas*.
- Leoncito S.A. (2022b). *Manual de políticas de crédito*.
- Mármol, A. (2019). *Project Management*. Elearning S.L.
- Microformas. (24 de agosto de 2018). ¿Por qué es importante la estandarización de procesos en las empresas? Microformas. <https://microformas.mx/blog/estandarizacion-de-procesos-en-empresas/>
- Ministerio de Salud. (Minsa, 2017). *Plan nacional para la reducción y control de la anemia materno infantil y la desnutrición crónica infantil en el Perú: 2017 – 2021* [documento técnico]. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/informes-publicaciones/280855-plan-nacional-para-la-reduccion-y-control-de-la-anemia-materno-infantil-y-la-desnutricion-cronica-infantil-en-el-peru-2017-2021-documento-tecnico>
- Multipeers. (2017). *Soluciones de gestión: Desafíos del procesamiento de la información en tiempo real*. Multipeers. <https://multipeers.itpeers.com/es/2017/02/22/tratamiento-da-informacao-tempo-real/>
- Organización de las Naciones Unidas. (ONU, 2022). El desempleo en América Latina bajará en 2022, aunque seguirá más alto que antes de la pandemia. *Noticias ONU*.  
<https://news.un.org/es/story/2022/01/1502672>
- Organización Internacional del Trabajo. (OIT, 2022). La transparencia salarial puede contribuir a luchar contra la brecha salarial de género. ILO.  
<https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>

- Pérez, A. (2021). Cinco pasos clave para establecer una metodología de gestión por proyectos. *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/cinco-pasos-clave-para-establecer-una-metodologia-de-gestion-por-proyectos#:~:text=Una%20metodolog%C3%ADa%20es%20un%20conjunto,conjunto%20de%20m%C3%A9todos%20de%20trabajo.>
- Resendiz, F. (2021). Proceso y Tipos de Cobranza: 4 estrategias para la gestión de cobranza. *Fondimex*. <https://fondimex.com/blog/proceso-gestion-cobranza/>
- Riquelme, R. (2017). América Latina vive sumida en la corrupción. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/empresas/America-Latina-vive-sumida-en-la-corrupcion-20170128-0029.html>
- Rivera, K. (2020). *Análisis del sistema control interno cuentas x cobrar de la empresa Pharmacid S.A.S.* Universidad La Salle. [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2290&context=contaduria\\_publica](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2290&context=contaduria_publica)
- Statista Research Department. (2022). Problemas más importantes que afectan a Perú según la opinión pública en 2022. *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/1206719/principales-problemas-opinion-publica-peru/>
- Upward, A., & Jones, P. (2015). An ontology for strongly sustainable business models. *Entrepreneurship, Innovation, and Transformation*, 29(1). <https://doi.org/10.1177/1086026615592933>
- Vega, C., Grajales, H., & Montoya, L. (2017). Sistemas de información: definiciones, usos y limitantes al caso de la producción ovina colombiana. *Orinoquia*, 21(1), 64-72. <https://www.redalyc.org/pdf/896/89653552007.pdf>

## Apéndices

### Apéndice A: Guía de entrevista

A1: Entrevista 1 al Gerente General de Leoncito S.A.

SEÑOR GERENTE GENERAL:

Esta herramienta que mostramos en las subsiguientes páginas se esbozó para recoger los testimonios precisos para efectuar el *Business Consulting* en la empresa Leoncito S.A., que comercializa artefactos y muebles para el hogar, brindando facilidades de pago sin garantía. Por tal razón, su dictamen sobre las preguntas proyectadas será rigurosamente de carácter privado y su utilización será para fines didácticos. Los testimonios acopiados tras el empleo de la herramienta, serán compendiados en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para lograr el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa. Finalmente, se le agradece su absoluta claridad en las contestaciones de las preguntas.

Gracias por su cooperación.

Somos

William Celis Sosa / Carlos García Pintado / Newton Ramos Tenorio /

Nilton Vásquez Cedeño / Rubén Barrantes Becerra

### **A1.1 Guía de entrevista al gerente general de Leoncito S.A.**

Empresa: Leoncito S.A.

Cargo: Gerente General

Nombre: **Leónidas Barrantes**

Fecha: 04 de Setiembre de 2022

Tiempo de entrevista: 1 hora

Preludio (5 minutos):

Hola, Leónidas Barrantes. Somos William Celis / Carlos García / Newton Ramos / Nilton Vásquez / Rubén Barrantes y en estos instantes estamos recogiendo testimonios para realizar el *Business Consulting* en la empresa Leoncito S.A.

Como asesores, sabemos que la compañía comercializa artefactos y muebles para el hogar, brindando facilidades de pago sin garantía. Luego de esta corta presentación, le solicitamos atentamente que exprese respuestas a las subsiguientes interrogantes:

Desarrollo (50 minutos):

**1. ¿Pudiera detallarnos las reformas más relevantes efectuadas en la organización últimamente? ¿Por qué se han realizado?**

Dada las crisis económicas, políticas y sociales ocurridas en los últimos tres años, Leoncito S.A., ha tenido que adaptarse al entorno cambiante del mercado *retail*, por cual ha optado por una reorganización empresarial, separando las unidades de negocio en tres empresas con la finalidad de diversificar el riesgo y obtener una estrategia diferenciada por cada mecanismo de acción con la finalidad de ampliar los negocios.

**2. ¿Cuál es el principal objetivo que tiene la empresa actualmente?**

Disminuir el alto índice de morosidad que afecta los ingresos y la liquidez

**3. ¿Cuál serían las principales limitaciones para alcanzar la meta?**

Personal calificado, entorno adverso, procesos no estandarizados, capacitación deficiente.

**4. ¿Podría describir las principales fortalezas que tiene Leoncito S.A. en la actualidad?**

1. Punto estratégico de ubigeo que permite atención rápida al comprador.
2. Requerimiento constante de electrodomésticos.
3. Crecimiento de la Red comercial de atención bajo cuantificaciones de procedimientos comerciales generalizados.
4. Capacidad de entrega a domicilio.
5. Igualdad de la cadena de valor de enseres
6. Recursos humanos calificados a costos reales y con capacidad instalada
7. Respaldo gerencial de primer nivel.
8. Capacidad instalada.
9. Respaldo gerencial de primer nivel.

**5. ¿Según su análisis cual es la problemática del cliente moroso??**

Por la situación actual y pérdida de empleo, los clientes no pueden cumplir con pagar sus cuotas y por consiguiente se vuelven morosos.

**6. ¿Cuál es la situación financiera de Leoncito S.A. actualmente?**

A pesar de la alta morosidad, Leoncito S.A. viene cumpliendo de manera estricta sus obligaciones con las entidades bancarias, proveedores, acreedores y personal interno.

**7. ¿Qué puede comentar sobre la MOROSIDAD actual en la organización?**

Actualmente, sobrepasa el apetito de riesgo y año a año se viene incrementando, pero ya se están tomando medidas al respecto.

**9. ¿Cómo visualiza la morosidad de Leoncito S.A. en el largo plazo?**

Con el nuevo reenfoque estratégico, se visualizan disminuidas y controladas cumpliendo el apetito de riesgo de la organización.

**10. ¿Cuáles son las acciones que se están desarrollando para bajar la morosidad?**

Estrategias diferenciadas por unidades de negocio.

**Cierre (5 minutos)**



## Anexo 2

### Apéndice B: Guía de Entrevista

Nuevamente, le queremos agradecer por su tiempo. Todas sus opiniones se tomarán como base para iniciar a elaborar Trabajo de Grado (*Business Consulting*) para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.

#### **A2: Entrevista 2 Aplicada al Gerente General de Leoncito S.A.C.**

SEÑOR GERENTE GENERAL:

Esta herramienta que mostramos en las subsiguientes páginas se esbozó para recoger los testimonios precisos para efectuar el *Business Consulting* en la empresa Leoncito S.A., que comercializa artefactos y muebles para el hogar, brindando facilidades de pago sin garantía. Por tal razón, su dictamen sobre las preguntas proyectadas será rigurosamente de carácter privado y su utilización será didáctica. Los testimonios acopiados tras el empleo de la herramienta serán compendiados en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para lograr el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa. Finalmente, se le agradece su absoluta claridad en las contestaciones de las preguntas.

Gracias por su colaboración.

Somos William Celis / Carlos García / Newton Ramos

Nilton Vásquez / Rubén Barrantes

## A2.1 Guía de entrevista al gerente general de Leoncito S.A.

Empresa: Leoncito S.A.

Cargo: Gerente General

Nombre: **Leónidas Barrantes**

Fecha: 04 de setiembre de 2021

Tiempo de entrevista: 1 hora

Introducción (5 minutos):

Hola, Leónidas Barrantes. Somos William Celis / Carlos García / Newton Ramos / Nilton Vásquez / Rubén Barrantes y en estos instantes estamos recogiendo testimonios para realizar el *Business Consulting* en la empresa Leoncito S.A.C.

Como asesores, sabemos que la empresa comercializa artefactos y muebles para el hogar, brindando facilidades de pago sin garantía. Luego de esta corta presentación, le solicitamos atentamente que exprese respuestas a las siguientes interrogantes:

Desarrollo (50 minutos):

### **1. ¿Podría comentar la cuál es la problemática de la empresa?**

Básicamente, nuestro talón de Aquiles actualmente es la morosidad generada por la coyuntura socio económica que se vive desde el 2020.

### **2. Según su experiencia, ¿La morosidad es un problema superable y de qué manera?**

Como todo problema, la morosidad es superable, siempre y cuando se efectúen los correctivos necesarios. Hay que precisar que el elemento fuerza de cobranza juega un papel primordial en la recuperación de las deudas.

### **3. ¿Podría comentar quiénes integran actualmente el Departamento de Créditos y Cobranzas de la compañía en la actualidad? ¿Cuáles son las acciones que desarrolla esa área?**

Cuenta con un Gerente, cinco supervisores; dos de créditos y tres de cobranzas, 32 gestores de cobranza y 20 analistas de crédito, que se encargan de la gestión de cobranza a domicilio y el otorgamiento de crédito.

**4. ¿Leoncito S.A.C. cuenta con un sistema de créditos y cobranzas? ¿Podría comentar cuál es?**

Contamos con un sistema informático para realizar la cobranza.

**5. ¿Cómo se toman las decisiones en el Departamento de Créditos y Cobranzas de la empresa?**

Obedece a una planificación estandarizada donde se definen las metas por cumplir y luego se programan las actividades

**6. ¿Se le brinda capacitación al equipo de trabajo del área de Créditos y Cobranzas?**

Tenemos programada una serie de capacitaciones para fortalecer los conocimientos de cobranza, adecuándola a la realidad de la empresa.

**7. ¿Cómo calificaría a la fuerza de cobranza de Leoncito S.A.?**

Son personas que se identifican con la empresa y su aporte es primordial en el crecimiento institucional.

**8. ¿Aplica la empresa una política de incentivos? Comente los detalles, por favor.**

Los incentivos se otorgan gradualmente de acuerdo con el cumplimiento de metas; para ello, se cuenta con una escala de premios.

**9. ¿Cuenta con una política de tercerización? Comente los detalles, por favor.**

En la actualidad, no tercerizamos ningún tipo de servicio; las operaciones de la empresa se realizan con personal estable.

**10. Según su experiencia, ¿Que fortalezas posee la compañía?**

1. Punto estratégica de ubigeo que permite atención rápida al comprador.

2. Requerimiento constante de electrodomésticos.
3. Crecimiento de la red comercial de atención bajo cuantificaciones de procedimientos comerciales generalizados.
4. Capacidad de entrega a domicilio.
5. Igualdad de la cadena de valor de enseres.
6. Recursos humanos calificados a costos reales y con capacidad instalada.
7. Respaldo gerencial de primer nivel.
8. Capacidad instalada.
9. Respaldo gerencial de primer nivel.

**11. Según su experiencia, ¿qué debilidades muestra la compañía?**

1. Alto riesgo operativo.
2. Mínimo poder de transacción de la producción con sus distribuidores y consumidores.
3. Piloto de otorgamiento de créditos no precisados, ni direccionado a una de prueba de peligros.
4. Aglutinación de los movimientos I&D en Australia y USA, lo que obstaculiza el arribo del input requerido por el cliente.
5. Procedimientos no generalizados (carencia de reglas, patrones, procesos e indicadores de gestión).
6. Escasez de buenas prácticas en gestión y políticas de cobranzas.
7. Carestía de unificación en la programación indispensable y proyección de los requerimientos.

**12. Según su experiencia, ¿qué oportunidades de acción se pueden describir en la industria?**

1. Desarrollo constante económico y seguridad macroeconómica.

2. Tratados comerciales con países que admiten el ingreso para exportar como Brasil, Chile y la Comunidad Andina.
3. Crecimiento del consumo de electrodomésticos.
4. Incremento de calificación de riesgo país que permite atraer inversiones.

**13. Según su experiencia, ¿Que amenazas de la industria pudieran inquietar a la compañía?**

1. Ingreso de productos chinos, asiáticos y mexicanos con precios operacionales por encima del cociente.
2. Acrecentamiento de la reciprocidad de las actividades comerciales de sus potenciales competidores, como Tiendas EFE, Saga Falabella, Ripley, entre otros.
3. Mayor competitividad en la manufactura general de artefactos, que somete los costos y beneficios en la fabricación.
4. Inestabilidad política.
5. Inestabilidad en el precio del dólar, que afecta las importaciones de productos.

**Anexo 3****MANUAL DE POLITICAS DE CRÉDITOS GENERAL****A. POLÍTICA DE VENTA CON TARJETAS DE CRÉDITO O DÉBITO**

1. No se realiza cualquier tipo de cobro adicional por ventas realizadas con tarjetas de crédito y/o débito. Todas las ventas se facturarán, según lo que indica el sistema o lista de precios.

**B. EVALUACIÓN CLIENTE NUEVO – FILTRO SENTINEL**

1. El cliente debe tener 100% normal de calificación en el sistema financiero.

2. No bancarizado.

3. Se acepta la calificación de CPP en el sistema financiero presentando el último voucher de pago de la obligación declarada en SENTINEL.

4. Deudas no financieras: hasta S/1,500.00 (Mil Quinientos con 00/100 Soles) exceptuando deudas de entidades que compran cartera vencida. (refinanciamiento, colecta, etc.). En caso presente deudas de entidades que compren deuda, no se atenderá. (salvo excepciones autorizadas por el Jefe de Créditos).

5. Máximo número de entidades en las que el cliente usa créditos: tres (3). Leoncito será la cuarta (4) entidad. Se podría atender a clientes con más de (3) entidades bajo excepción de Jefe de Crédito.

6. Ventana de observación (6 meses).

**C. EVALUACIÓN CLIENTE NUEVO – VERIFICACIÓN**

1. Se realiza para corroborar los datos consignados en la solicitud:

a) Documentos presentados por cliente (fedateados).

b) Visita a domicilio y negocio o centro de trabajo.

c) Toma de referencias (mínimo 2).

2. Evaluación cliente nuevo – cálculo de CME (cuota mensual de endeudamiento).

## **D. INGRESO DISPONIBLE**

### **1. Ingreso neto – egresos financieros**

#### CME

a) Con carga familiar: El 30% del Ingreso disponible. \*\* 3 Y 6 meses // 25.5% a 9 y 12 meses

b) Sin carga familiar: El 37% del ingreso disponible. \*\*3 Y 6 meses //33.5% a 9 Y 12 meses

c) Clientes con edad de 18-23: 25% del ingreso disponible.

d) La CME se ingresará en el módulo colocaciones -clasificar clientes- reevaluar.

En observaciones se colocará la CME aprobada a cada plazo.

e) \*\*El gasto familiar mínimo por considerar será s/ 550.00 (Quinientos con 00/100 soles). para ingresos disponibles menores a s/ 785.00 (Setecientos ochenta y cinco con 00/100 soles).

### **2. Deuda mancomunada**

a) En nuestro perfil de cliente, varios miembros de la familia asumen la deuda.

b) El cliente puede firmar con quien también desee asumir la responsabilidad del crédito y

c) Aportará en el pago (aportador). (distinto del aval)

d) El aportador podrá ser cónyuge, hijo(a), hermano(a), que tenga relación con el núcleo familiar.

e) El aportador deberá ser evaluado (Sentinel, evaluación en campo, referencias, etc.), quien podrá sumar ingresos en la evaluación y sumar una CME determinada como el titular.

f) Cada contrato podrá tener como máximo dos aportadores.

g) CME mancomunada = (ingresos mancomunados – egresos financieros totales)

\* 30% A 6 meses // 25.5% A 9 o 12 meses.

h) Cuando un cliente sea mancomunado, deberá detallarse en el módulo de colocaciones- para clasificar clientes (revaluar). Observaciones: la mancomunidad se hace detallando la CME de los aportadores y titular.



**D. EVALUACIÓN CLIENTE RECURRENTE VIGENTE – FILTRO ECL  
(ESTADO DE CRÉDITO LEONCITO)**

**1. Evaluar comportamiento de pago de cliente**

a) Para los clientes R1 que han cancelado sus cuotas de manera puntual o dentro del mes de vencimiento hasta máximo de 30 días de atraso, se les aprobará por escritorio el 30% más de la cuota mayor que hayan cancelado. Para aumentar CME más del 30%, se deberá solicitar expediente y determinar bajo la evaluación realizada anteriormente o reevaluar en campo.

b) Para los clientes R2 que han cancelado hasta con 60 días de atraso, se aprobará por escritorio la misma cuota que se haya manejado al mismo plazo bajo visto bueno de ADC. Si su calificación crediticia externa se está deteriorando, se solicitará obligatoriamente el último voucher de pago.

c) Para los clientes R3 que han cancelado hasta con 90 días de atraso, se solicitará inicial mínima del 10% y se aprobará por escritorio una cuota 20% menor y al plazo máximo que haya manejado bajo visto bueno de ADC y Sentinel 100% normal, CPP con último voucher de pago o NB.

d) \*En el caso de los clientes Leoncito R2 y R3 con más de 2 compras de plazo mayor o igual a 6 meses y que presenten calificación pérdida con más de 360 días de atraso se tomarán en la evaluación como NB. (En informe de visita si se tomarán como pérdida).

**2. EVALUACIÓN CLIENTE RECURRENTE NO VIGENTE –  
FILTRO SENTINEL / ECL**

a) El cliente debe tener 100% normal de calificación en el sistema financiero.

b) Se acepta la calificación de CPP en el sistema financiero presentando último voucher de pago de la obligación declarada en SENTINEL.

c) En caso de pérdida del 100% hasta S/2,500.00 con más de 365 días de atraso, si

el monto en pérdida es mayor, deberá tener el visto bueno del Jefe de Crédito).

d) En el caso de clientes con problemas de pago recientes (deficiente, dudoso), no se atenderán si no presentan el último voucher de pago.

e) Ventana de observación 6 meses.

### **3. ECL:**

a) Cliente R1. Comprobación domiciliaria y laboral según sea el caso. Asignar CME y plazo según determine evaluación.

b) Cliente R2. Comprobación domiciliaria y laboral según sea el caso. Asignar CME y plazo según determine evaluación bajo visto bueno de ADC.

c) Cliente R3. Comprobación domiciliaria y laboral según sea el caso. Asignar CME y plazo como máximo a último crédito pagado bajo visto bueno de ADC. Inicial mínima del 10%.

### **4. AVAL – CARACTERÍSTICAS**

1. Casa propia.
2. 100% normal en el sistema financiero o no bancarizado.
3. Menor de 70 años.
4. Ingresos demostrables.

### **5. AVAL – TRATAMIENTO**

- El aval es necesario cuando:

No exista un fuerte arraigo laboral o domiciliario. Ejemplo:

1. Clientes sin carga familiar ni domicilio propio.
  2. Clientes con trabajos fuera de la ciudad de origen del crédito, sin domicilio propio.
- Clientes mayores de 70.

### **6. INICIAL – TRATAMIENTO**

- a) Inicial mínima 10 % del precio contado.

- b) Para clientes nuevos y recurrentes (vigentes y no vigentes) R3.
- c) Para clientes recurrentes en los que no calce CME con la cuota del producto ofrecido.
- d) Inicial diferida: Inicial que se cancela después de la facturación y entrega del producto. Autonomía de analista de campo y ADC. Mayor plazo del establecido con excepción de JC.
- e) Cada asesor de venta puede tener como máximo 2 iniciales vencidas. Luego ya no se aprobarán más.
- f) Cliente nuevo: (inicial hasta 7 días)
  1. Casa propia y 100% normal en el sistema financiero o NB.
  2. No casa propia (arraigo domiciliario demostrado), 100% normal en el sistema financiero.
  3. No casa propia (arraigo domiciliario demostrado), NB en el sistema financiero, dependiente formal o independiente\* (Solo si firma con Aval)

\*No dependiente informal.

## **7. INICIAL DIFERIDA - TRATAMIENTO**

- a) Inicial diferida: Inicial que se cancela después de la facturación y entrega del producto. Autonomía de analista de campo y ADC. Mayor plazo del establecido con excepción de JC.
- b) Cada AV puede tener como máximo 2 iniciales vencidas. Luego ya no se aprobarán más.
- c) Cliente nuevo: (Inicial hasta 7 días)
  1. Casa propia y 100% normal en el sistema financiero o NB.
  2. No casa propia (arraigo domiciliario demostrado), 100% normal en el sistema financiero.

3. No casa propia (arraigo domiciliario demostrado), NB en el sistema financiero, dependiente formal o independiente\* (Solo si firma con Aval)

\*No dependiente informal.

### **8. INICIAL DIFERIDA – TRATAMIENTO**

a) Cliente recurrente vigente:

1. Cliente R1: Hasta 20 días para cancelar la inicial.
2. Cliente R2: Hasta 10 días para cancelar la inicial.
3. Cliente R3: Inicial efectiva.

b) Cliente recurrente no vigente.

1. Cliente R1: Hasta 10 días para cancelar la inicial.
2. Cliente R2: Hasta 7 días para cancelar la inicial.
3. Cliente R3: Inicial efectiva.

### **9. CLIENTE CON 5 FACTORES DE RIESGO – TRATAMIENTO**

1. Cliente nuevo
2. Sin casa propia (familiar)
3. No bancarizados.
4. Dep. informales
5. Menor de 25 años.

Cliente que presente todas estas características deberá aportar mínimo 20% inicial efectiva y presentar aval.

Si adquiere producto netamente de melanina, la inicial se manejará con 10% efectiva y debe presentar aval.

### **10. POLÍTICA DIFERENCIADA- MOTOS / MOTOTAXIS.**

a) Cliente recurrente:

- b) Inicial R1: 1,000.00 moto-taxi, 800 moto lineal. (100% Normal O NB)

c) Inicial R2: 1,500 moto-taxi, 1000 moto lineal. (100% Normal ONB)

d) Cliente R3: no se atiende.

e) Cliente nuevo:

1. Perfil:

✓ Casa propia, bancarizado o NB, dep. formal o independiente.

✓ Casa Familiar, bancarizado 100% normal (No aplica NB), dep. formal o

independiente. Con aval (dueño de casa).

2. Inicial:

✓ Moto-taxi 1,500.00. Moto Lineal 1,000.00

## 11. POLÍTICA DIFERENCIADA- CELULARES.

a) Cliente recurrente:

b) Inicial R1: Hasta 10 días según lista de precios.

c) Inicial R2: Hasta 7 días según lista de precios.

d) Cliente R3: Efectiva según lista de precios.

e) Cliente nuevo:

1. Perfil:

✓ Casa propia, bancarizado o NB, dep. formal o

independiente.

✓ Casa Familiar, bancarizado 100% normal (No aplica NB), dep. Formal o

independiente. Con aval.

2. Inicial:

✓ Efectiva según lista de precios.

## 12. LÍNEA DE CRÉDITO

a) La evaluación de línea de crédito se realizará con:

1. Proforma

2. Solicitud. En ella se marcará si el crédito está aprobado o rechazado y la CME según el cálculo realizado.

3. Informe de visita, lleno y sellado por el analista.

4. Documentos de evaluación que se anexarán luego de la evaluación.

5. La línea de crédito tendrá una duración de 6 meses activa si las condiciones financieras no cambian (Sentinel).

b) Si se aprueba la línea y el cliente acepta la compra, pasará a firmar valorados, contratos y demás documentos.

#### Piloto – clientes nuevos

- Clientes con deuda en banco hasta S/ 2,500 en pérdida que incluye deuda financiera y no financiera. (dos entidades financieras).

- Requisito indispensable: tener casa propia.

- Inicial de 25% efectivo, precio contado.

- Inspección laboral y domiciliaria con buenas referencias.

- Plazo máximo del crédito: 6 meses.

- Monto máximo: 1500.00

- Marcarlo en el sistema Leoncito, ante la posibilidad de una segunda venta. (base negativa)

- Firmar con aval.

- En esta primera etapa, probar con 20 clientes en toda la organización.

### **13. USO DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE PRODUCTO ENTREGADO**

- La lista de confirmación de producto entregado únicamente debe ser usada por el chofer que despacha en campo y el almacenero en tienda.

- Al momento de la entrega, harán firmar al cliente la conformidad de entrega y

deberán colocar en la parte inferior la dirección donde se está entregando el producto, para tener una referencia en caso de clientes que se entreguen en domicilios distintos al domicilio evaluado por el analista.

- El chofer en campo visualizará la dirección y la colocará en el documento.
- Si la entrega se realiza en tienda, el almacenero debe consultar si el producto será para el mismo domicilio u otro y de igual manera anotará en el documento.
- EL chofer / almacenero entregará el documento al asistente de tienda o analista para anexar al expediente. (si el expediente no tiene ese documento no se factura en sistema).

#### **14. TRATAMIENTO DE INSPECCIONES REALIZADAS POR EL ÁREA DE VENTAS**

Ante cualquier imprevisto donde el analista de crédito ni el administrador de cartera pueda realizar la verificación del crédito, se debe proceder de la siguiente manera:

- El jefe de tienda o coordinador de venta puede realizar la verificación, pero la aprobación será coordinada con el analista o administrador de cartera de su sede.

Ejemplo:

1. Si solo está el analista de campaña y no hay analista de crédito en piso y el administrador de cartera está en operativo en caseríos, el JT puede realizar la verificación coordinando con el analista de su sede que va a campaña.

2. Si el analista de caseríos tuvo un imprevisto y el analista de piso por algún motivo no puede ir en campaña, el coordinador de venta o jefe de tienda va a campaña y coordina los créditos con el analista de créditos de piso.

- El jefe de tienda y/o coordinador de venta llenará el informe de visita y colocará su sello y firma.
- El analista de crédito que aprueba en coordinación con el área de ventas firmará la solicitud y marcará como aprobado o rechazado además de colocar la CME aprobada de 6 y

12 meses.

- No debe haber ningún crédito que no tenga el visto bueno del área de créditos o cobranzas correspondiente. El asistente de tienda debe observar que la solicitud esté firmada por un analista o administrador de cartera para ingresar la facturación.

- Este tipo de aprobación solo es manejada en excepciones, y el analista deberá colocar en el informe de visita en la parte de otros riesgos por qué se dio este tipo de aprobación.

## **15. TRATAMIENTO DE NUMERO DE TELÉFONO DE CLIENTE Y REFERENCIAS.**

a) Es obligatorio que para realizar la aprobación el analista primero realice la llamada al número de cliente y referencias, validando así los datos del número de celular, lo cual permitirá mejorar:

1. Contactabilidad con el cliente para cobranza.
2. Ofrecer nueva venta.
3. Ofrecer ventas a los referidos.

b) El área de créditos, mediante el supervisor de créditos al momento de realizar las auditorías, llamará a los teléfonos y validará que esto se haya realizado.

## **16. TRATAMIENTO - CRÉDITO AMA DE CASA**

### **a) Cliente ama de casa**

Leoncito otorga un ingreso predeterminado de S/450.00 (Cuatrocientos Cincuenta con 00/100 Soles), con los siguientes requisitos:

1. Cliente NB o 100% normal en el sistema financiero, hasta CPP con último voucher de pago.
2. Casa propia o familiar (menores de 25 AÑOS con aval).
3. Cliente con cónyuge/conviviente y al menos un hijo.
4. Cónyuge participa del crédito (no se toma en cuenta calificación crediticia para

participar).

5. ¿Cuándo el cónyuge puede sumar ingresos para un aumento de CME?

		CÓNYUGE			
		NO BANK	NORMAL	DEF - DUD	PERD
TITULAR	NO BANK	SUMA	SUMA	NO SUMA	NO SUMA
	BANK NORMAL 100%	SUMA	SUMA	NO SUMA	SUMA

### b) Productos Crediticios

Oferta de productos a tres meses

- El área de operaciones (Logística enviará la lista de productos con esta promoción)
- Si es cliente nuevo, en efectivo; si es recurrente, según calificación.

---

#### PRODUCTOS TRES MESES

---

<b>Inicial</b>	25%
<b>Tipo de cliente</b>	nuevo y recurrente
	NB
<b>Sistema financiero</b>	normal 100% hasta CPP (último voucher de pago)
<b>Productos</b>	Seleccionados - Área de operaciones
<b>Evaluación</b>	Evaluación estándar según políticas Leoncito
<b>Plazo</b>	3 meses
<b>Primera cuota</b>	30 días máximo
<b>Oferta</b>	Plancha Oster más planchador moderno

---

### c) Clientes grandes iniciales

---

**CLIENTES GRANDES INICIALES**


---

Inicial	40% efectiva
Tipo de cliente	Nuevo y recurrente
Sistema financiero	NB O BANK ( normal hasta CPP)
Tipo de vivienda	Propia o familiar
Edad	Cualquiera
Aval	No requiere
Producto	Solo melamina
Evaluación	Solo domiciliaria - referencia de ingresos, solo si es dependiente
	Formal adjuntar boletas
Plazo	Según producto

---

**d) Moto taxis y motos**

REQUISITOS	PERFIL	PRODUCTO	
		MOTOTAXI Y MOTO 150 CC.	MOTO LINEAL 110 CC.
INICIAL	NUEVO	2,000.00	1,500.00
	R1	1,500.00	1,000.00
	R2	2,000.00	1,500.00
	R3	NO ATIENDE	NO ATIENDE
CON CASA PROPIA	BANK ( NORMAL O CPP)	OK	OK
	NO BANK	OK	OK
CON CASA FAMILIAR	BANK (NORMAL O CPP) O NB	AVAL	AVAL
PLAZO		9 MESES	9 MESES

MÁXIMO			
--------	--	--	--

\*Casa propia, bancarizado o NB, dep. formal o independiente.

\*Casa Familiar, bancarizado 100% normal o NB, dep. formal o independiente. Con aval (dueño de casa).

**e) Clientes en pérdida**

<b>CLIENTES EN PÉRDIDA</b>	
<b>INICIAL</b>	40% Efectiva
<b>TIPO VIVIENDA</b>	Casa propia
<b>SISTEMA</b>	Pérdida (+300 días)
<b>FINANCIERO</b>	máx. 3 entidades - máx. 5000.00 en pérdida
<b>PLAZO</b>	Según producto
<b>PRODUCTO</b>	Solo melamina
<b>EVALUACIÓN</b>	Evaluación estándar según políticas Leoncito S.A.
<b>AUTORIZACIONES</b>	jefe de créditos

**f) Tratamiento del pronto pago**

1. El único encargado de la aprobación del pronto pago es el Jefe de Tienda. no se debe aceptar un pronto pago sin aprobación del jefe de tienda.

2. Según la cláusula sexta del contrato que se empezó a usar el primero de noviembre del 2018, el cliente que realice el pronto pago debe cancelar como mínimo:

- a) Precio de contado o precio a la fecha de realizada el pronto pago.
- b) Más el cobro del IGV pagado del 18% del saldo que se deja de cobrar.
- c) Más el cobro de penalidad del 10% del saldo que se deja de cobrar por comisiones pagadas.

3. Tiempo para considerar recurrente no vigente como nuevo.

a) Un cliente recurrente vigente con más de un año desde su última fecha de pago se evaluará como nuevo. Por lo tanto, se deberá usar el formato de cliente nuevo.

b) Clientes recurrentes no vigentes con más de un año desde su último pago y con cuentas en pérdida, legal o incautación no se atenderán, salvo excepción otorgada por la Jefatura de Créditos en coordinación con el Administrador de Cartera.

**g) Función de gestión de cobranza – Llamadas**

1. La asistente de tienda es la encargada de realizar las llamadas de cobranza asignadas por el Administrador de Cartera.

2. Administrador asignará 30 cuentas vía correo con copia al jefe de créditos.

3. El asistente de tienda ingresará la gestión vía el sistema Leoncito y debe realizar todas las llamadas asignadas.

4. Ante cualquier incumplimiento, el Administrador de Cartera informará a RRHH para tomar las medidas pertinentes.

**h) Documentos de expediente del cliente nuevo**

Con el fin de ir mejorando la experiencia de compra de nuestro cliente, ya no es necesario adjuntar los siguientes documentos que requieren su firma:

Entrega de productos y condiciones de garantía.

## ENTREGA DE PRODUCTOS Y CONDICIONES DE GARANTIA

- 1.-  **Leoncito:** Garantiza este producto a partir de la fecha de compra, el cual se encuentra en perfectas condiciones aptas para su uso.
- 2.- Limitaciones de garantía
- 3.-  **Leoncito:** No cubre la garantía de los productos a excepción de los que provengan de fabricaciones (muebles, comedores, camas, etc)
- 4.- Solo le brindamos traslado y seguimiento del servicio a su producto.
- 5.- La marca se responsabiliza de los siguientes productos:
  - Reparar, reemplazar cualquier parte del producto encontrada la falla.
  - El tiempo de reparación no excede a los 30 días, contados a partir de la fecha de recepción salvo algunas excepciones ya sea por repuestos, cambios, etc., sobrepasan el tiempo establecido.
  - No cubre garantía cuando el producto ha sufrido golpes, caídas de líquidos en su interior, o manipuladas por personas no autorizadas por la misma marca.

Véase manual y póliza ahí se detallará fecha de vencimiento, de garantía no teniendo reclamo posterior que realizar en fé de la cual firma.

---

CLIENTE

## Restricciones o condiciones especiales de venta del producto.

- 1.- Promoción precio de contado sin intereses.
- 2.- Precios en soles incluyen I.G.V.
- 3.- Promoción no incluye regalos, descuentos u otras promociones.
- 4.- Las ventas pueden ser con inicial o con cero "0" inicial según perfil del cliente indicado en la política de crédito vigente.
- 5.- Todo crédito de la promoción está sujeto a evaluación crediticia según política de créditos vigente.
- 6.- Se respetará la cuota pactada sólo para pagos puntuales según cronograma de pagos.
- 7.- Si el cliente incumple o se atrasa en sus pagos, se le aplicará una penalidad que son gastos administrativos e intereses moratorios por cuota atrasada según indique el proveedor.
- 8.- La penalidad por incumplimiento de pago al primer día de atraso de la cuota según fecha de vencimiento será en función a los siguientes rangos:
  - Crédito igual o menores a 500 soles es de 3 soles.
  - Crédito de 501 soles a 1000 soles es de 5 soles.
  - Crédito de 1001 soles a 1500 soles es de 7 soles.
  - Crédito de 1501 soles a más es de 9 soles.

---

EL VENDEDOR

---

EL COMPRADOR



LEONCITO SOCIEDAD ANONIMA  
Barrantes Becerra Leonidas  
GERENTE GENERAL