

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS
CARRERA PROFESIONAL DE DERECHO



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL:
"INFORME SOCIO-JURÍDICO COMENTADO SOBRE LAS ACTIVIDADES
DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA EMPRESA
SAMITEX DE LA CORPORACIÓN JERUTH, LIMA, 2018-2021"

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ABOGADO

AUTORES:

BACH.: LOPEZ TUCTO, MIGUEL ANGEL

BACH.: SILVA CARRERA, FRANKLIN JEFFERSON

ASESOR:

Mg. MANUEL CORONADO HUAYANAY

ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8171-9831>

DNI N° 09917448

LIMA – PERÚ

2022

DEDICATORIA

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional va dedicado en primer lugar a Dios Todopoderoso

En segundo lugar, a la familia por su apoyo incondicional, en especial los que provienen de la cónyuge e hijos, para logros mejores

En lo demás, a todas las personas que hayan contribuido a la facción de este Trabajo como amigos, familiares y personas que facilitaron su concreción.

AGRADECIMIENTO

A la “UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMATICA - UPCI” por ser mi Alma Mater.

Dentro del Cuerpo Docente al Mg. M C H, por brindarme su Asesoría Profesional, conocimientos, experiencias y sapiencia para el culmen de la noble tarea emprendida.

Por último, a todos los demás profesores por el tiempo brindado, así como por los conocimientos que volcaron para moldear y formar a discípulos gratos como mi persona.

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE
SUFICIENCIA PROFESIONAL:**

Yo, Miguel Angel Lopez Tucto, con documento de identidad N° 22514988
Y, Franklin Jefferson Silva Carrera, con documento de identidad N° 10762001,
Bachilleres de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Peruana de
Ciencias e Informática, en relación con el presente Trabajo de Suficiencia Profesional para
acceder a la obtención del Título de Abogado declaro que declaro su originalidad,
autenticidad y realización personal, del material citado de sus fuentes originarias
correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales vigentes que
protegen derechos de autor, entre otros. Es así que los resultados, conclusiones, ideas,
doctrinas que he pergeñado son de mi absoluta responsabilidad.

ÌNDICE

CARAULA	1
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL:.....	4
ÌNDICE	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	8
1.1. El planteamiento de los objetivos en la planificación.....	16
1.2. El uso alternativo de hipótesis en el proceso de planificación.....	17
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.	21
2.1. El crédito en el sistema romano – germánico	21
2.2. El crédito en el common law	24
2.3. Las teorías integradoras	26
2.4. La cobranza desde la imputación de pago en el Perú.	27
2.5. Las formas de cobranza en el Perú de hoy.....	31
2.6. Antecedentes de trabajos de investigación a nivel nacional e internacional.....	49
2.7. Marco Conceptual sobre Crédito y Cobranza	59
2.8. Políticas Generales para la aprobación de Créditos, Pedidos y Gestión de Cobranza en la Empresa SAMITEX S.A.C.....	78
CAPÍTULO III: DESARROLLO DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS.	85
3.1. Ejecución de actividades programadas.....	87
3.2. Evaluación de las actividades programadas.....	91
3.3. Comunicación y presentación de actividades programadas.....	100
CAPÍTULO IV. RESULTADOS OBTENIDOS.....	103
CONCLUSIONES.....	123
RECOMENDACIONES:.....	125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	128
ANEXOS:.....	137
ANEXO N° 1: EVIDENCIA DE SIMILITUD DIGITAL.	137
ANEXO N° 2: AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN REPOSITORIO.....	144

INTRODUCCIÓN

Por el presente, nos apersonamos a la audiencia de la comunidad universitaria de la Universidad Peruana de Ciencia e Informática, para presentar el Trabajo de Suficiencia Profesional al que hemos denominado: **“INFORME SOCIO-JURÍDICO COMENTADO SOBRE LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA EMPRESA SAMITEX, LIMA, 2018-2021”**, a través del cual ilustramos a vuestra digna y culta comunidad universitaria de usuarios.

El tema central está relacionado en gran medida con el Derecho Comercial y por tanto, se engarza también con el desarrollo dogmático y doctrinal relativo a los Libros del Código Civil como son Obligaciones y fuente de Obligaciones (Contratos), más aún cuando la gestión de créditos y cobranza hoy en día permite a las compañías a desarrollar políticas de recuperación viables, ya que hoy son a crédito la mayor parte de las ventas, lo que le da relevante importancia a este quehacer que podría poner en riesgo la situación financiera de la compañía, debido a que el crédito debe otorgarse en función a la capacidad de pago del cliente.

El tema principal del que nos ocuparemos, como reiteramos tiene que ver con actividades dentro de los Departamentos de Crédito y Cobranzas de las Compañías, como es el caso de la Corporación JERUTH con la política de cobranzas, el cual forma parte de la política de créditos, la cual establece las etapas y los tipos de gestiones a realizar de acuerdo a las mismas, en el ámbito de la prevención, antes que se venza el crédito; en la administrativa que se lleva a cabo desde que se vence el crédito hasta su terminación; en la judicial realizable tras agotar los dos recursos previos, cuando se interpone la demanda judicial para el cobro del crédito.

En las referidas etapas se puede desarrollar la recuperación de los créditos, siendo que cada una de ellas tiene su propia orientación. En la preventiva se busca prevenir o evitar que el crédito caiga en mora; en la administrativa, se produce al vencimiento del crédito, terminando cuando no se efectúa el pago dentro del plazo ampliado establecido; y en la judicial, se produce tras agotar los dos recursos previos, a partir de donde se interpone la demanda judicial para el cobro del crédito.

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como objetivo el informar al ilustre jurado sobre las actividades que se realizaron dentro de la Corporación en el afán de afianzarse y mantenerse adecuadamente en el mercado comercial, campo del cual desarrolla sus actividades diversas bajo la presión del Artículo 1° de la Resolución de la SBS N° 3780-2011 que lo define como “un proceso que permite mantener el riesgo del crédito dentro de parámetros aceptables, y dentro de las políticas y procedimientos internos que aprueba el Directorio, y alcanzar sus objetivos de rentabilidad y eficiencia”.

El método empleado es de corte científicista, empirista, de orden argumental, hermenéutico y documental, con un enfoque de investigación cualitativo, tipo de investigación básica, nivel de investigación exploratoria y diseño de investigación no experimental y transversal al punto específico del tema tratado.

Esperamos que el presente trabajo, sea el reporte de experiencias individuales compartidas dentro de una Corporación Comercial como la antes indicada, que se deja a disposición de su conocimiento y evaluación institucional, en la persona de los Jurados Dictaminadores de Titulación universitaria.

CAPITULO I: Planificación del Trabajo de Suficiencia Profesional

En el presente Trabajo de Suficiencia Profesional “se pretende demostrar la capacidad teórica y práctica del aspirante a Abogado, en base a su experiencia personal, así como a su nivel de reflexión crítica sobre las competencias profesionales obtenidas en la formación general, pero sobre todo la obtenida en el mundo laboral”, lo que va a ser objeto de oposición en la Sustentación del Título Profesional de Abogado, que se respalda en el Reglamento Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI) que promueve la Superintendencia Nacional de Educación Superior (SUNEDU).

Es así que los suscritos se han desempeñado en diversas actividades laborales se han realizado dentro de la CORPORACIÓN JERUTH, que es un conglomerado empresarial conformado por trece (13) empresas que iniciaron sus actividades en el año 1971 en el rubro de Confecciones textil, calzado, servicios empresariales, entre otros. Actualmente una de las Empresas más representativas del grupo es SAMITEX S.A.C. que es dueña de la marca JOHN HOLDEN, que se dedica a la confección y comercialización de prendas de vestir formal para caballeros.

Por el motivo de una mejor orientación de los actos de indagación, es necesario recurrir al Código de Comercio Peruano vigente cuando se alude a su Libro Segundo, dentro de los Contratos Especiales de Comercio que en su Título VII se alude a las Reglas Especiales de las Compañías de Crédito en el artículo 182° las clases comerciales de operaciones de dichas Compañías, en su numeral 2), sobre las cuales refiere: “las cuales adquieren fondos públicos y acciones y obligaciones de toda clase de empresas industriales y compañías de crédito”. Y en el Título VIII: Bancos de Emisión y Descuentos, Art. 184°, dentro de las clases de operaciones, se tienen entre las operaciones de este tipo de compañías, a las de

descuentos, depósitos, cuentas corrientes, cobranzas, préstamos, giros y contratos con el Gobierno o corporaciones públicas.

La parte doctrinaria de nuestro trabajo tiene que ver con lo que nuestro Código Civil en el Libro Sexto De Las Obligaciones, Sección Segunda: Efecto de las Obligaciones, cuyo Título: Pago, plantea a éste como el concepto básico que obliga a los sujetos de una relación de crédito: “el deudor como obligado a honrar una acreencia comprometida, estableciendo una relación de dinámica obligatoria que, comienza con su nacimiento, en las fuentes de las obligaciones, los contratos y culmina con el cumplimiento mediante pago, como efecto principal y final de la obligación”, tal y conforme lo comenta (GUTIÉRREZ CAMACHO, 2004) en el artículo 1220° del Código Civil.

De acuerdo a lo anterior “el acreedor al brindar el crédito a favor del deudor, espera que le sea devuelto en la primera oportunidad de su cumplimiento, lo que significa que existe una identidad de pago que se concentra en el deudor, del que sólo puede quedar liberado con su cumplimiento exacto con la prestación debida”. A este respecto señala el aludido GUTIÉRREZ CAMACHO (2004) que “hay tres formas de exigir el cumplimiento de la obligación de pago”:

“La primera, por la que el acreedor no puede ser obligado a recibir un bien distinto al originalmente debido, aun cuando fuere de mayor valor”

“La segunda, por la que en cuanto a las obligaciones de dar bienes inciertos o como obligaciones genéricas, definidos desde su inicio en especie y cantidad, para lo cual también se establece una regla, que considere para su determinación, la condición de bien por especie y cantidad y respecto al deudor, la escogencia de bienes de calidad no inferior a la media y en cuanto al acreedor, se escogerán bienes de calidad no superior a la media.

Si la elección corresponde a tercero éste no elegirá bienes con calidad igual debe escoger bienes de calidad igual a la media”.

“La tercera, el pago de una deuda contraída en moneda nacional, no podrá exigirse en moneda distinta, ni en cantidad diferente al monto nominal originalmente pactado”.

Planificar en menesteres de investigación académica, “se da en un entorno de una realidad problemática, donde se presenta una sucesión expositiva de ideas dentro de una amplia perspectiva investigacional”. Se sostiene que el tema es presentado dentro de una “situación actual”, lo que caracteriza al “objeto de conocimiento” que vendría a ser “como los síntomas y las causas e identifican situaciones futuras que van a constituir el pronóstico”. Por eso es que se afirma que “la realidad problemática está basada en evidencias empíricas y documentales que van a orientar el estudio de modo prospectivo, es decir con control del pronóstico, motivo por el cual la redacción debe ser fluida y coherente, sin expresar de modo específico los títulos y subtítulos, así como ir de lo general a lo particular”.

Consiguientemente, planificar “implica problematizar la realidad, en tiempo presente, así como en voz pasiva”.

Eso obliga entonces a tener que secuenciar una serie de actos de carácter metodológico, como los siguientes:

1º. “Para encontrar el problema, se debe partir de tener que proponer una serie de soluciones alternativas. En la actividad económica – financiera, la planificación es fundamental, más aún cuando se trabaja con componentes a lo que se llaman activos y pasivos. Dentro de los activos se tienen a los bienes, derechos y otros recursos que van a ser controlados económicamente por la compañía, como consecuencia de sucesos pasados, de los cuales se espera que la empresa, cualquiera sea su nivel, aspira a obtener beneficios

o rendimientos económicos para el futuro”. Dentro de los segundos y “desde la perspectiva contable, ellos representan las deudas y obligaciones con las que la compañía comercial en este caso, trata de financiar sus actividades y les sirve como fuente de pago de sus activos”. En el mundo técnico de la economía, a este componente “se le llama también estructura financiera o capital financiero u origen de recursos y fuente de financiación ajena”. Son “las deudas que se tienen en el presente, pero que se contrajeron en el pasado. Se puede encontrar ello en una factura o en una letra de cambio”, por ejemplo.

Es interesante una definición típicamente comercial del vocablo planificación (MÁXIMA URIARTE, 2020), del cual se ha dicho que: “se entiende por planificación (planeación, planeamiento) al conjunto de acciones y decisiones creadas para cumplir un objetivo específico, utilizando los recursos a disposición y en un marco temporal predeterminado”

La planificación consistiría también entonces en la determinación de la actividad comercial emprendida para realizar concesiones de créditos o en ejecución de cobranzas.

Dentro del análisis específico, la planificación “se considera como a una técnica cíclica, coordinada e integral; cíclica porque no se convierte en realidad al ejecutarse y, al existir, se evalúa, adapta y convierte en una nueva planificación; coordinada porque pone en acción diversas maquinarias, recursos y herramientas de modo simultáneo, tanto para su creación como para su ejecución; e integral, por la asignación de recursos humanos y no humanos los que están en función de los objetivos buscados”.

Se consideran según (MÁXIMA URIARTE, 2020), como tipos de planificación a las siguientes:

- “Permanente o temporal, de corto, mediano o largo plazo
- Estratégica, táctica, normativa u operativa.

- Puede perseguir un propósito o misión de carácter general, sectorizado por cada grupo o sector influenciado, o múltiple por varios propósitos, los cuales están interrelacionados”.

Las actividades de crédito y cobranzas son objeto de estudio en el Derecho Civil, en los Libros VI sobre Obligaciones y VII sobre Fuente de Obligaciones o Contratos del Código Civil vigente, pero sobre todo en el Derecho Comercial, así como en el Derecho Mercantil y Derecho Económico y dentro de ellos en el Derecho Bancario y Financiero, lo mismo que en el Derecho Societario y en las actividades propias donde se emplean los Títulos – Valores.

De lo anterior se colige que, “para la planificación académica del Trabajo de Suficiencia Profesional escogido, es preciso advertir que, para problematizar la etapa de la planificación, no se puede obviar la evidencia existencial de un entorno situacional”, en donde deben realizarse las siguientes acciones:

1°.- En el momento de tratar sobre el título del trabajo a realizar nos preguntábamos sobre qué actividades íbamos a explorar con fines de indagación académica. No encontramos mejor oportunidad de plasmas nuestro conocimiento teórico-práctico sobre actividades que nosotros desarrollamos mientras estuvimos dentro de la Empresa SAMITEX S.A.C. de la Corporación Comercial JERUTH. Ahí estaba la respuesta y también la asunción del desafío académico que debíamos adoptar, como efectivamente al final se hizo.

2°.- Asumida la naturaleza de la actividad a realizarse, se tuvo que determinar el motivo, el porqué de la decisión adoptada por sus coautores, de modo concreto que iba a realizarse para fines personales de probables resultados futuros que pudiesen conducir a la obtención de logros personales, con el propósito de llevar a cabo un Trabajo de Suficiencia Profesional que muestre peculiaridades y hallazgos en las respuestas a las incógnitas planteadas. En este caso, el motivo central de nuestra decisión adoptada, se basa en el hecho de que hemos laborado durante varios

años en la sección de crédito y cobranzas de la Empresa SAMITEX S.A.C. de la Corporación Comercial JERUTH

3°.- Dentro de las acciones emprendidas para el propósito respectivo, es preciso plantearnos “el cuándo, como factor o elemento temporal, para la realización del proyecto emprendido”, lo cual puede estar ceñido a la probabilidad de una oportunidad concreta en la cual debe concretarse lo que ha sido planificado con la necesaria antelación. Entonces todo esto, obedece a conducir toda una amplia cronología de acciones que están inmersas dentro de un período de tiempo debidamente acotado, con un momento determinado de inicio y otro de su final.

4°.- También es necesario conocer “el dónde, es decir el lugar en el cual se van a desarrollar las actividades indagatorias para el logro del proyecto emprendido, de cara a su exitoso desarrollo y concreción, el cual es pretendido desde el principio. En tal sentido, existe una orientación tendencial a la focalización de las actividades de naturaleza académica, dentro de áreas o espacios predeterminados a efectos de ubicar determinadas situaciones, que están vinculadas a las actividades que como integrantes de la Empresa SAMITEX S.A.C. de la Corporación JERUTH, pudimos en su momento llevar a cabo, en los diversos roles que pudimos desarrollar para la realización de los respectivos planes de crédito y cobranza programados previamente en nuestro centro de trabajo. En ese quehacer interactuamos con otros trabajadores en diferentes niveles, unos de nivel operativo, otros de coordinación y ejecutivos de la referida compañía comercial, donde por cierto tiempo prestamos nuestros servicios.

5°.- En el presente caso, debe tomarse en consideración que son dos las personas que nos hemos abocado a la realización del Trabajo de Suficiencia Profesional. Por tanto, ambos somos los que, desde el primer momento adoptaron los compromisos de orientar su voluntad, comportamiento y acciones a la realización del proyecto académico emprendido que estuvo relacionado con las actividades laborales desarrollamos en la Empresa SAMITEX S.A.C. de la Corporación JERUTH. En tal sentido, partimos ambos desde las primeras acciones de actuación académica, es decir desde que surgió en nosotros la idea de la realización del tema seleccionado, así como la organización, revisión, supervisión y control permanente del material obtenido, para integrarlo y ensamblarlo en

sus respectivas partes para el logro de los objetivos planteados. Nunca nos animó el propósito de jerarquizar las responsabilidades asumidas, sino por el contrario, se trató de buscar los planos horizontales para desarrollar actuaciones de mutua solidaridad, como ya lo habíamos realizado cuando laboramos juntos también en la Compañía Comercial a la que hemos aludido.

6°.- Pero no sólo somos nosotros los autores los que importamos, también es importante saber o conocer “con quién o con quiénes vamos a llevar a cabo el estudio emprendido, pues se constituyen en parte del capital humano que nos va a servir de soporte en la realización del proyecto emprendido”. En tal sentido, identificar a quienes fueron nuestros compañeros de trabajo que nos ayudaron a realizar tantas tareas, sean estos del mismo nivel, como también los de los mandos medio y ejecutivos, a quienes tenemos como fuente probable de referenciado.

Como siempre nos hemos desempeñado, contagiados con un espíritu de equipo, nos acercamos a todos aquellos que siendo conocidos nuestros y habiéndonos ligado lazos de amistad y compañerismo laboral, hicimos cuestión de fe para poder en un solo grupo tratar de reunir los medios a través de los cuales nos enfilamos a lograr el objetivo final.

Se sostiene también que la planificación tiene también etapas:

La planificación debe poder medirse en su avance. Para ello, se diseña en un cierto orden, definido como una serie consecutiva de etapas:

- “Identificar el problema, la necesidad actual o futura, o el objetivo por alcanzar.
- Desarrollar las alternativas o propuestas para alcanzar el objetivo en un tiempo asignado.
- Ejecutar las soluciones o propuestas en un orden previamente establecido, cumpliendo metas parciales, priorizadas según necesidad o posibilidades actuales”.

1. La problematización dentro de la planificación en un tema de investigación

Se ha sostenido (GALÁN AMADOR, 2017) que “planificar o diseñar un trabajo de investigación como un conjunto de tareas en torno a la naturaleza y alcance del trabajo y que tiene por objeto el

planeamiento global de la investigación que cada investigado o investigadores piensan realizar con el objeto de establecer si hay suficiente claridad en el problema y en los objetivos que se quieren lograr en el desarrollo sobre su posible contenido, la selección de métodos y los obstáculos que se puedan presentar, para finalmente establecer una estrategia que sea más viable de adoptar a efecto de llegar a los fines propuestos”

Afirma GALÀN AMADOR (2017) que “la planificación de la investigación radicaría en la ventaja de aclarar las ideas del investigador sobre los fines que persigue y ayuda a formularse mentalmente una idea general de la actividad, antes de ejecutarla”. Agrega que “requiere tiempo para su realización, gran experiencia e intuición, además de experiencia e intuición y para su realización también de interés por el tema y sentido común. También requiere de orden y esfuerzo para superar las dificultades y obstáculos opuestos a los objetivos trazados”

En este maremágnum de acciones dentro del proceso planificador, se tiene a la:

La elección de un tema, el cual puede clasificarse en:

- 1) Asignado, por el que “el mismo ya viene delimitado y determinado en sus objetivos y otras características específicas en concordancia con las necesidades de la investigación”
- 2) Susceptible de ser seleccionado por el investigador, “como es el caso nuestro, donde el tema se desarrolló buscando la selección en un área de investigación optativa”.

En este trabajo, nos hemos cerciorado que, nuestra decisión de obtener la titulación en la Carrera de Derecho, nos ha conducido a afrontar determinadas situaciones que influyen en nuestro modo de ser, así como en nuestro estilo de vida, en el ritmo de trabajo para la obtención del título, en la inquietud y la preocupación permanente de definir el tema a investigar.

Y eso ha significado tener que verificar si contábamos con el tiempo suficiente y necesario para desarrollar las tareas emprendidas o por otra parte, si contábamos con los medios y recursos necesarios para concretarlo y cuáles eran ellos.

Si el tema realmente era o no de interés

Si existía o no información sobre el tema.

En dónde podíamos encontrar dicha información o qué resultados personales o generales iban a traer consigo el desarrollo de la investigación

Felizmente pudimos dar las respuestas adecuadas y oportunas para encontrar respuesta a las incógnitas planteadas que estaban vinculada a nuestras actividades laborales de años atrás, lo que ha sido objeto de investigación complementaria, tanto como de consulta bibliográfica del tema propuesto, dentro de la cual incluimos no sólo diversos textos sino también revistas, documentos especializados.

1.1. El planteamiento de los objetivos en la planificación

Se ha sostenido que la planificación “al ser un proceso continuo, permanente y orientado al futuro, entonces está relacionado directamente con un objetivo y se proyecta a una serie de acciones o hitos por cumplir, en orden cronológico y en avance”

Por lo antes expresado, sería “un proceso sistemático, es decir su desarrollo comprende el sistema general en el que actúa y los subsistemas que alcanza, en la intención de buscar una resolución o una aplicación general a la entidad sobre la que ejerce sus influencias”

La planificación ciertamente es todo un proceso, donde se produce un resultado esperado, pudiendo verse ella como la aproximación a la solución del problema (Anónimo, 2022), lo que significa “acercarse a los problemas y formular soluciones a corto y largo plazo, considerándose también como un proceso de toma de decisiones que contribuye a la guía en la dirección a la satisfacción de necesidades en el futuro”

Lo anterior “condujo a la identificación del problema, dentro de un conjunto de actividades múltiples de carácter personal: la reunión con personas de nuestro entorno social, nuestros vecinos, nuestros amigos compañeros de trabajo de ayer y hoy, las entrevistas que hicimos a gente especialista en el tema de la actividad comercial”.

Se determinó que el problema principal radicaba en el manejo de los procedimientos y técnicas de crédito y cobranzas en la actividad de la Empresa SAMITEX S.A.C. de la Corporación JERUTH, el cual lo era en tanto se tenía la necesidad de determinarlo a partir de la necesidad de explicarlo,

con todas sus manifestaciones y características muy propias de sí. Para concretarlo sin duda, nos pudimos percatar que necesitábamos de determinados recursos, los cuales estaban disponibles para satisfacer el conocimiento y la divulgación de lo buscado.

Es así que, identificados los problemas y habiendo consenso sobre ellos, nosotros los bachilleres como interesados en la solución del problema planteado establecimos consensos, elaborando al mismo tiempo propósitos y objetivos que alivien el problema o satisfagan las necesidades que nuestra realidad académica exigía.

➤ Estos objetivos se presentaban a nosotros, en el caso de ser generales como resultados o productos específicos, medibles dentro de un período de tiempo, por volúmenes de realización de ventas, o productos que son ofertados a crédito en stock o en detail.

En el caso de ser objetivos específicos, nos llevaba primero a tomar en cuenta lo relativo a:

- ✓ “La población objetivo de los servicios de crédito y de cobranzas en los que incursionábamos.
- ✓ Considerábamos que dichos objetivos resultaban medibles, en tanto estaban dirigidos a un mercado potencial de por ejemplo, un millón de personas, en Lima Metropolitana.
- ✓ El Área indicada era el área geográfica de la población o comunidad objetivo.
- ✓ Eran realistas los objetivos en tanto tomaba en cuenta los recursos existentes, en los que se involucraba a la población de la comunidad objetivo.
- ✓ En cuanto al tiempo, se indicaba el período de tiempo en el cual se obtendría logros”.

1.2. El uso alternativo de hipótesis en el proceso de planificación.

Según lo establece la doctrina forense, si el trabajo de investigación tuviese un enfoque cuantitativo, un tipo de investigación básico o simple, nivel descriptivo y diseño no experimental o experimental, entonces se podría prescindir de las hipótesis, siempre que no se pueda generar el riesgo de tener punto de comparación bibliográfico que condujese a generar pseudohipótesis.

En nuestro caso, la Resolución Rectoral N° 373-2019-UPCI-R, del 22 de agosto del 2019, expedida por el Rectorado de la Universidad Peruana de Ciencia e Informática claramente establece que, la estructura de los Trabajo de Suficiencia Profesional, no tienen la condición de investigación

cuantitativa, sino esencialmente cualitativa. Por tanto, su enfoque de investigación no es cuantitativo, sino cualitativo, su tipo de investigación es básico o simple, pero su nivel de investigación es exploratorio, y el diseño de su investigación no debe ser experimental, de orden pre-experimental, cuasi-experimental o de experimento verdadero, sino no experimental, de orden transversal o longitudinal. Y esta nomenclatura, en el presente caso, alcanza a la situación nuestra, por lo que no podríamos aventurarnos salir de este esquema, so grave riesgo de incurrir en pseudohipótesis.

✓ **Metodologías de la planificación**

La planificación al ser un proceso formal, significa que de acuerdo al campo de acción en el que se realice, puede ser informal y además de base empírica, con ejecución en marcha, siendo que las mismas se desarrollarán en función del campo de interacción con el entorno, con los ejecutores de la planificación, los implicados y todos los elementos que intervengan y en cualquiera de los niveles. Las presentaciones del reporte del planeamiento se harán empleando un método de exposición de corte empirista, índole argumentativo, lo mismo que hermenéutico, sin por ello deje de ser también un método hipotético-deductivo que conglomere dentro de sí a los métodos analítico, sintético, inductivo y deductivo.

✓ **Planteamiento de estrategias de solución**

Las estrategias de solución de la problemática están consideradas dentro de las técnicas de planificación como aquellas que no son para su ejecución instantánea, sino para su aplicación a largo plazo. Dentro de estas técnicas, se incluyen además políticas que persiguen fines de planificación actual y futuras que son aplicables a todos los intervinientes de manera sectorial, reglas que no son flexibles y se aplican a todos los sectores, además de programas que incluyen reglas y estrategias para su aplicación constante.

Dentro de las estrategias “se incluye aquella forma de planificación que se plantea objetivos que se establecen a largo plazo, sumando metas y objetivos específicos e integrando circunstancias

internas y externas por igual, soliendo realizarse dentro de los ámbitos de jerarquía y no en los operativos”.

Este tipo de planificación estratégica, “es distinta a la planificación táctica que se realiza de manera continua, determinando las acciones de forma sistemática y va ajustándose en relación con los impactos logrados o a los cambios de las circunstancias”. Lo es también distinta a la planificación operativa, “la cual incluye planteamientos menores, metas específicas a corto plazo y se ejecuta normalmente en los sectores operativos”. En el mismo sentido, es distinta de la planificación normativa, “la cual tiene como objetivo conformar normas y reglamentos para su aplicación a largo plazo que define”, por ejemplo, el modo de actuar en las compañías comerciales las metas generales, que son sustentables en el tiempo.

✓ **La previsión del tiempo en el proceso de planificación**

Este tema está relacionado a la metodología del uso del tiempo o de los presupuestos de tiempo (DELFINO, 2009), en el entendido de que “éste es un vector que organiza la vida social, que es producido y simultáneo a sanciones sociales que se dan a través de un sistema de representaciones que los organizan”.

En este vector “es donde se exponen las características generales de la metodología constituida en torno a tres elementos básicos como son: el tipo de actividades desarrolladas por las personas, la ubicación temporal de dichas actividades y el tiempo demandado en su realización”.

✓ **El uso de recursos operativos en el tratamiento planificado del tema investigado**

En la actividad comercial del otorgamiento de créditos y la agilización de pagos de las cobranzas, encontramos también un medio ambiente mixto, interno y externo a la Empresa SAMITEX S.A.C. de la Corporación JERUTH.

Sabemos que el medio ambiente (MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL. Reconstruye la realidad, 2022) “es un sistema formado por elementos naturales y artificiales que están interrelacionados y que son modificados por la acción humana. De donde éste condiciona la forma de vida de la sociedad e incluye valores naturales, sociales y culturales que existen en un determinado espacio – tiempo histórico”.

Hoy en el medio ambiente, el hecho mismo de una indagatoria lleva a los autores del tema a “tener que asumir la Responsabilidad Social, estrechamente ligados a los temas de sustentabilidad y la sostenibilidad para asegurar lo que provenga, siempre y cuando no se encierre, sino que se hable de lo que es una economía circular, lo mismo que los valores compartidos para lograr el impacto den lo menos posible del mismo”. Por eso, el actual análisis ambiental comprendería el estudio de los factores ambientales y cómo podría presentar los siguiente es ámbitos:

- “Los recursos físicos naturales en donde se desempeñan las actividades laborales de los bachilleres autores del Trabajo de Suficiencia Profesional, lo que está centrado en la infraestructura de la Empresa SAMITEX S.A.C. de la CORPORACIÓN JERUTH”

- Esta infraestructura de la Empresa SAMITEX S.A.C. de la CORPORACIÓN JERUTH “cuenta con recursos propios de la naturaleza de ser la Empresa, la cual ve seriamente afectada por factores bióticos y abióticos a la realidad humana, dentro de los cuales están el suelo, el agua, el aire, con toda sus flora y fauna natural o industrial que interactúan con la vecindad y las personas que no pueden ausentarse del presente”.

- El ámbito socioeconómico, “lo que viene determinado por el costo de los reiterados afectados por el incremento de los diversos costos ante la afectación real al monto mínimo de los ingresos de los autores del trabajo, que se ve seriamente afectado por la movilidad a los puntos de ejecución de los créditos y cobranza, y si es necesario en viáticos y bonos para alimentación y residencia domiciliaria, entre otros”.

- Los factores ambientales:

En la presente fase de planificación guarda relación con “la satisfacción de diversas necesidades básicas y complementarias que han construido los suscritos. Para el futuro, estos factores también irán a afectar la concreción del proyecto emprendido, la fase de operación es decir la intensa actividad para hacer efectiva la ejecución de los créditos y cobranzas que se podría haber realizado en el inmediato pasado; y la fase de culminación del proyecto”

CAPITULO II: Marco Teórico.

2.1. El crédito en el sistema romano – germánico

La explicación de la naturaleza según este sistema, ha echado mano al empleo de diferentes teorías, como señala (SIERRALTA RÍOS, 1997) entre las cuales tenemos a las siguientes: “la del mandato, de la novación, de la cesión de crédito, de la fianza y de la estipulación en favor de terceros”.

2.1.1. La teoría del mandato.

Algunos consideran que el crédito es un mandato, debido a que en éste el representante nunca queda obligado personalmente, sino que los efectos de su situación son por orden y cuenta del mandante. En este sentido y según el jurista italiano (ASQUINI, 1936), éste consideraba “que el crédito era una relación de mandato, en cuanto que se establecen entre un vendedor final y el banco relaciones abstractos”. En el período clásico de la juridicidad italiana, “se apreciaba que en ese momento se había resucitado la denominada delegatio que fue muy utilizada por los romanos, entendiendo que era una relación entre el banco beneficiario y la delegatio promitendi que no era más que la relación banco-acreedor, como delegatio solvendi”. Junto a al autor italiano precitado también se adhirió a él (ESCARRA, 1937) para quien, “el delegante, es decir el beneficiario o solicitante de la carta de crédito, debía reunir a la persona del acreedor y del deudor, ya que al comprar, debe el precio, y al abrir el crédito, se convierte en acreedor del banco, y al designar el banco, se convierte en deudor”. Dentro de la connotación del crédito como documento internacional, “es el deudor quien debe pagar al vendedor o exportador, delegándole al comprador la obligación de pago. Es así como el banco, tiene una posición paralela o semejante a su intervención en la letra de cambio”. Para el juriscomercialista francés (HAMEL, 1943), tratando “el crédito como una operación de carácter internacionalista, sostiene que en el crédito se establece una relación compleja y el contrato resulta híbrido

y nuevo, posición que ha sido seguida por autores más recientes, en tanto ha concluido sosteniendo no sin pensado pragmatismo que en el crédito, es más importante examinar los efectos del contrato que, el procurar explicarlos”.

2.1.2. La teoría de la novación.

Desde otra perspectiva, la doctrina legal ha considerado a la cesión de créditos “como hecha por el ordenante al beneficiario, donde el crédito surge en beneficio del ordenante y en contra del banco, en virtud del contrato de apertura del crédito documentario”. Desde el punto de vista del Derecho internacional, si se acepta “la idea que a raíz de la apertura del crédito documentario surge en verdad un crédito, al cual el deudor puede oponer al acreedor cesionario las excepciones que pudiera haber opuesto al cedente, lo que no es viable en la apertura del crédito documentario”.

2.1.3. La teoría de la fianza.

Algunos coinciden en “ver al crédito como un contrato de fianza. Y esto es más notorio en el caso del crédito documentario”.

Pero no se ha considerado que “la fianza, es un contrato formal, accesorio, oneroso y de garantía, según el cual el fiador se obliga frente al acreedor a pagar la obligación garantizada, una vez que sea exigible y no haya sido satisfecha por el fiador, lo que no explica el total de las relaciones autónomas que emergen del contrato de crédito, ni la situación de las excepciones que pueden ser deducidas por la institución financiera en relación con la obligación principal y que no tienen un rol en el caso del crédito conferido”.

En este caso “la fianza hace presumir que, antes de que ella se ejecute, debe previa y fehacientemente demostrarse que el deudor principal, en este caso una persona natural o jurídica, sea como individuo o empresa, entonces, no cumplió con sus obligaciones contractuales”.

2.1.4. La teoría de la estipulación en favor de tercero.

Se tiene también “la posición de los que asumen que la figura del crédito es asimilada a la de una estipulación en favor de tercero, en donde el banco, en virtud de un consenso con quien funge de ordenante, brinda su promesa de pagar una determinada suma de dinero a un tercero que puede ser el vendedor, en función y base de la existencia de un depósito previo o a una línea de crédito que fue abierta por el banco a favor del ordenante”.

Lo indicado es de práctica y doctrina muy común en Colombia, más aún cuando la aplicación del artículo 1506° de su Código Civil, textualmente dice: “Cualquiera puede estipular en favor de una tercera personas, aunque no tenga derecho para representarla, pero es sólo esta tercera persona la que podrá demandar lo estipulado y mientras no intervenga su aceptación expresa o tácita, es revocable el contrato por la sola voluntad de las partes que concurrieron a él. Constituyen aceptación tácita los actos que sólo hubieran podido ejecutarse en virtud del contrato”

En el caso del artículo 1457° del Código Civil peruano, éste dice: “Por el contrato en favor de tercero, el promitente se obliga frente al estipulante a cumplir una prestación en beneficio de tercera persona. El estipulante debe tener interés propio en la celebración del contrato”.

A pesar de todo esto, si se mira el recibo de un documento de crédito, la que sería una aceptación tácita o expresa del beneficiario, por lo que éste bien puede rechazar o pedir la modificación o aclaración de dicho documento, el cual por otro lado se convierte en el elemento constitutivo, probatorio y ejecutable del crédito sin el cual el beneficiario no puede cobrar su acreencia. Justamente ese es el caso de los créditos documentarios. Por eso es que añade (MANTILLA GÓMEZ, 1980, pág. 84) al referirse al crédito documentario que, “la estipulación en favor de un tercero, no es un convenio entre ordenante y banco de

donde nace el derecho del presunto tercero o beneficiario, sino de la comunicación posterior que el Banco le hace”.

2.2. El crédito en el common law

Tiene especial connotación, en cuanto a la referencia del crédito documentario con una orientación al Derecho mercantil internacional o de Comercio Internacional, dentro de las cuales destaca la teoría de la consideración que se define como la causa o motivo o factor de influencia que logra inducir a un sujeto a participar o ingresar en la esfera contractual, es decir a ser contratante.

En el sentido expresado, hay que considerar que, “en el sistema anglosajón, no provee de medios o recursos para obligar a la ejecución de un contrato que no está dentro del principio de la consideración, pues tal contrato es *nulum pactum ex quo non oritur actio*”.

Es así que, en el caso del crédito documentario, en el sistema anglosajón, “la ausencia del principio de consideración, convierte a tal documento en nulo, situación que, sin embargo, en los últimos años, esa situación ha cambiado donde se incluye el criterio que su ausencia no es fundamental en materia de crédito, debido a los trabajos de Lord MANSFIELD”.

2.2.1. La teoría del offer.

Esta es una teoría que se ha diversificado en dos variantes:

- “La offer and acceptancy theory, y
- La seller`s offer theory”.

a) La offer and acceptance theory.

Se basa “en la regla por la que una carta de crédito es una oferta de un banco de comprometerse con una persona a quien está dirigida, donde las condiciones de esta oferta de un banco de comprometerse con una persona a quien está dirigida”

Las condiciones de la oferta son reproducidas en función a la extensión de las obligaciones del beneficiario en relación al Banco, “De la aceptación de la oferta, como complemento esencial y necesario de la propia oferta, ella deviene la fuerza obligatoria del compromiso del banco”.

b) La seller's offer theory

Para esta teoría, “el beneficiario, en el momento de requerir la apertura de un crédito comercial irrevocable, decide entregar los documentos al banco y no al tomador del crédito”. Es comprensible que “el beneficiario se rehúse a tratar directamente con el tomador del crédito y solicite la intervención del banco, en búsqueda de una mayor seguridad”. Según esta teoría, “la promesa del banco de efectuar el pago está basada en el principio de la consideración necesaria al compromiso del beneficiario de entregar los documentos”. Con la emisión del crédito “se habría celebrado un contrato entre el banco y el beneficiario, el mismo que estaría asegurado por los usos y costumbres. Intercambiando el papel original del banco por el del beneficiario, y viceversa, la noción de la teoría seller's offer theory intenta explicar la naturaleza jurídica del crédito documentario irrevocable”.

2.2.2. La guaranty theory

Según esta teoría, “el banco, al abrir un crédito documentario asegura al beneficiario que pagará el precio de las mercaderías. Garantiza el cumplimiento de la obligación de pago”.

Boris Kozolchyk dice que, de cualquier forma, “si en el crédito documentario el banco por ventura desempeña el papel de garantizador (guarantor), ésta es sólo una garantía de segundo plano”. De hecho, “el garantizador debe satisfacer una obligación asumida por el tercero, en caso éste deje de cumplirla. El compromiso del banco no es plenamente absoluto, ya que sólo puede ser consecuencia de un incumplimiento por parte del tomador. El inconveniente de esta teoría es que no logra explicar el valor de los créditos

documentarios irrevocables”. Además de ello, el garantizador “se libera de su obligación frente a una modificación en el contrato principal, en tanto, es materia de crédito”

Esta teoría “está basada en los criterios de la representation, según la cual toda conducta es capaz de ser considerada como una declaración de hecho, y por lo tanto podría llevar a una persona a actuar con base en esa convicción de modo que pueda alterar su posición anterior”. De esa manera, si se admite que “hay una representación en el compromiso del banco, ya que en definitiva recibió del tomador dinero en favor del beneficiario, las reglas del estoppel podrían ser aplicadas tomando inútil que el banco se desista en razón de la convicción del beneficiario. En realidad, nada justifica la trasposición de la teoría del estoppel hacia el crédito. Las dudas del beneficiario subyacente en las reglas de estoppel no pueden ser consideradas como normales en materia”

2.3. Las teorías integradoras

Como se puede apreciar, ninguno de los dos sistemas jurídicos consigue explicar el contenido y dimensión de esta figura comercial que se vincula con los contratos comerciales y financieros en una operación tripartita especial. Con el ánimo de identificar la naturaleza de esta operación, es menester precisar algunas cuestiones preliminares. “En primer lugar, se debe considerar la rapidez y flexibilidad de todas las figuras del Derecho Mercantil, que reconocen que cada modelo jurídico debe permitir un libre flujo de los actos de comercio; en segundo lugar, la libertad contractual con base en la cual son las partes las que determinan el propio contenido de sus obligaciones; y, finalmente, el carácter eminentemente patrimonial, ya que todos los sujetos que intervienen tienen una finalidad y un propósito eminentemente económico”.

Luego, este modelo tenemos que entenderlo “a partir de los criterios del tipo contractual, según los cuales una figura jurídica lo es en cuanto es fruto de un fenómeno económico que debe ser regulado para proteger a las partes y para posibilitar un libre flujo de las

relaciones comerciales”. De tal manera, hay que entenderla en cuanto pueda explicar ese fenómeno económico y posibilite el libre actuar de sus agentes.

2.4. La cobranza desde la imputación de pago en el Perú.

Sabemos que no puede haber cobranza si no hay deuda y ésta no existe sino existe una obligación de pago. De aquí nace la obligación de conocer el significado doctrinal jurídico del verbo imputar, como “la aplicación de un desplazamiento patrimonial (pago) a una determinada obligación entre una pluralidad de obligaciones de la misma naturaleza constituida por prestaciones tangibles y homogéneas entre un mismo deudor y un mismo acreedor”.

Para tal fin, “es necesario identificar los presupuestos de la imputación (BARCHI VELAOCHAGA, 2016) previsto en el artículo 1256° del Código Civil vigente (1984) el cual establece dicho presupuestos” cuando afirma: “Quien tiene varias obligaciones de la misma naturaleza constituidas por prestaciones fungibles y homogéneas, a favor de un solo acreedor”

Primer presupuesto: “la existencia de pluralidad de relaciones obligatorias (ex pluribus causis) que vinculen al mismo acreedor y al mismo deudor”, donde lo normal según (HERNÁNDEZ, 1988) “lo normal sería que las deudas procedan de relaciones obligatorias diferentes, pero también pueden proceder de una sola relación obligatoria como, por ejemplo, cuando en razón de un contrato de arrendamiento se deben rentas correspondientes a diferentes períodos de tiempo (p. 313)”

Normas sobre imputación de pago las encontramos en los Principios sobre los Contratos Comerciales Internacionales (UNIDROIT) (2010) que como su artículo 6.1.12. alude a que “Un deudor de varias obligaciones dinerarias al mismo acreedor [...]”, así también se halla en los Principios de Derecho Europeo de los Contratos, donde el artículo 7:109 expresa

“(1) Quando il debitore deve adempiere piu obbligazioni [...], ambos principios están referidos a la necesidad de “varias obligaciones” como lo señaló (UNIDROIT, 2010). En el caso del Código Civil peruano de 1984, el artículo 1256° hace alusión a una pluralidad de obligaciones. Dicho artículo alude a “cuotas periódicas”, no obstante, debe distinguirse entre la “prestación fraccionada” y las “prestaciones periódicas”.

Segundo presupuesto: que “la pluralidad se refiera a deudas de la misma especie”. En este caso “se trata de obligaciones cuyas prestaciones tengan el mismo objeto de modo que, abstractamente, el pago pueda referirse indiferentemente a cualquiera de ellas. Por lo que debe tratarse de prestaciones fungibles y homogéneas”

Para algunos doctrinarios, las prestaciones no sólo deben ser homogéneas cualitativamente, sino también cuantitativamente, pues si fueran de sumas distintas (una menor y otra mayor), no habría incertidumbre respecto a la suma pagada, teniendo en cuenta que el acreedor siempre podrá rehusar el pago parcial.

Ahora bien, “existen clases de imputación, siendo la más directa, aquella que torna la imputación como voluntaria o legal” (POTHIER, 2007, pág. 333)

La imputación voluntaria es la que tiene como fuente la manifestación de la voluntad de una de las partes de la relación obligatoria, de allí “que puede serlo por manifestación de la voluntad del deudor (imputación por el deudor) o imputación voluntaria por manifestación de voluntad del acreedor (imputación por el acreedor)”

“La imputación por el deudor, por la naturaleza de la imputación por el deudor, la imputación de pago corresponde en primer lugar al deudor, siendo así que, de acuerdo con lo expresado por DIEZ-PICAZO (1996) esta regla se funda en el criterio del favor *debitoris*”.

El requisito básico de la imputación por el deudor, es de carácter temporal, pues el artículo 1256° del Código Civil (1984) la impugnación debe efectuarse “al tiempo de hacer el pago, o en todo caso, antes de aceptar el recibo emitido por el acreedor”.

Respecto a la oportunidad de la imputación por el deudor del pago, algunos doctrinarios argentinos y españoles, consideran que también puede efectuarse antes de realizar el pago.

En cuanto a la prueba de la imputación del pago, el deudor requerirá judicial o arbitralmente para el pago de una deuda que puede limitarse a probar que ha ejecutado una prestación correspondiente a aquella respecto de la cual el acreedor exige el pago (artículo 1129° del Código Civil). En el caso de la existencia de una pluralidad de deudas, se plantea la disyuntiva quién debe demostrar a qué deuda debería ser imputado el pago. Sin embargo, “la jurisprudencia italiana tiene una posición distinta. Si un acreedor pretende el pago de una obligación en un proceso judicial o arbitral, la carga de la prueba existencia de una pluralidad de deudas, corresponde al acreedor”.

Pero la imputación de pago por el deudor, tiene también sus límites, entre los cuales tenemos:

(i) Límite del artículo 1257° del Código Civil; obligación que devenga intereses, así está establecido que: “Quien deba capital, gastos e intereses, no puede, sin el asentimiento del acreedor, aplicar el pago al capital antes que a los gastos, ni a éstos antes que a los intereses”

- La imputación en el caso de pago de intereses con tasa superior a la tasa máxima fijada por el Banco Central de Reserva, donde el deudor podrá elegir entre requerir la devolución del exceso o imputarlo al capital.
- La inaplicabilidad del artículo 1257° del Código Civil a la responsabilidad extracontractual, por lo que, los anticipos a cuenta del resarcimiento del daño deben

imputarse al capital, más bien que a los intereses, reduciendo así el monto del daño, por liquidar con la consiguientes ventaja para el deudor, resultados que son exactamente contrarios a la ratio del artículo 1994° (artículo 1257° del Código Civil peruano)

(ii) Límites establecidos en el último párrafo del artículo 1256° del Código Civil

Entre éstos tenemos:

- “Pago parcial, donde el derecho de imputación por el deudor encuentra un límite en la facultad del acreedor de rehusar un pago parcial, conforme con lo previsto en el artículo 1221° del Código Civil de 1984”.
- “Deuda ilíquida, donde el derecho de imputación por el deudor encuentra un límite en la finalidad del acreedor de rehusar el pago de una deuda ilíquida de acuerdo con el artículo 1221° del Código Civil (1984)”.

La deuda “es ilíquida cuando existe una indeterminación cuantitativa que trae como consecuencia una imposibilidad de establecer si resulta o no íntegro el pago de la deuda”.

- Deuda no vencida.

Existe un límite en la facultad del acreedor de rehusar un pago a una deuda no vencida conforme con lo previsto en el artículo 1256° del Código Civil (1984): “[...] sin el asentimiento del acreedor, no se imputará el pago parcialmente a una deuda ilíquida o no vencida”

(iii) Lo convenido en el negocio constitutivo de la relación obligatoria.

Una limitación de la facultad del deudor de llevar a cabo la imputación de pagos puede resultar de lo dispuesto en el negocio constitutivo de la relación obligatoria

Imputación por el acreedor, en el artículo 1258° del Código Civil (1984) se contempla la posibilidad de que el acreedor efectúe la imputación (a parte creditoris), donde la imputación por el acreedor tiene pues carácter subsidiario.

La imputación legal, se produce a falta de imputación voluntaria, la que encuentra aplicación en los criterios legales de imputación que están regulados en el artículo 1259° del Código Civil (1984)

Cabe señalar que el artículo 1257 del Código Civil también contiene un criterio legal de imputación. El artículo 1259 establece los criterios legales de imputación en el siguiente orden jerárquico:

- El pago se imputa a la deuda menos garantizada.
- Entre varias deudas igualmente garantizadas, el pago es imputado a la más onerosa para el deudor.
- Entre varias deudas igualmente garantizadas y onerosas, el pago es imputado a la más antigua.
- Si estas reglas no pueden aplicarse, la imputación se hará proporcionalmente.

No obstante, debe hacerse una precisión en el orden de aplicación de los criterios legales de imputación:

- A la deuda vencida.
- Entre varias deudas vencidas, a la deuda menos garantizada.
- Entre varias deudas igualmente garantizadas, a la más onerosa para el deudor.
- Entre varias deudas igualmente garantizadas y onerosas, a la más antigua.
- Si estas reglas no pueden aplicarse, la imputación se hará proporcionalmente.

2.5. Las formas de cobranza en el Perú de hoy.

En el Perú de hoy, como en muchos países de Latinoamérica que están adscritos al sistema jurídico romano germánico, con inserciones aceptadas de otro sistema distinto pero asimilable como es el common law se han flexibilizado los requisitos para obtener y otorgar

créditos, siendo muy común que se puedan generar deudas de diferente tipo, sea a través de casas comerciales, la actividad bancaria, el uso del crédito con el aval del Estado, entre otros. “Por eso vamos a introducir la experiencia chilena que se trasunta en un trabajo publicado” (ARROYO IBACACHE, 2022)

De esto viene la confianza para interpretar la instancia de la cobranza, tal y conforme es, “por lo que podemos utilizar esta herramienta financiera, ya sea en el lado de los que cobramos o en cuando estamos al otro lado, en el caso de ser deudores”.

En este papel juega un papel trascendental el uso de documentos de crédito, “lo que también son llamados Títulos Valores, pues se cobra a través de facturas y otros títulos valores o títulos de ejecución”.

Quienes hemos laborado en el ámbito de las cobranzas sabemos “que antes de pedir un crédito es fundamental evaluar el tipo de deuda a la que te vas a someter”. Por ejemplo, existen diferentes tipos de deuda, siendo las más comunes las deudas fiscales, de impuestos, municipales, hipotecarias, privadas, de provisiones, con casas comerciales y de tarjetas.

No puede soslayarse que, “cada deuda contraída, tiene sus propias reglas de juego, es decir el uso de documentos, intereses, cláusulas de celeridad, penalidades y cobro judicial, entre otras cosas”.

Entre los principales tipos de deudas, vamos a encontrar algunos muy oportunos para el cobro de las mismas:

1. Los títulos valores, uno de los cuales tienen carácter ejecutivo.

Según la Ley de Títulos Valores N° 27287, que ha seguido el camino trazado por la antigua Ley de Títulos Valores N° 16587, que ha sido recogido por la doctrina e incorporada en la legislación nacional e internacional, particularmente en los artículos de los artículos de la Convención de Ginebra de 1930. “La última Ley N° 27287 ha incorporado los últimos

cambios tecnológicos que han modernizado el uso de los Títulos Valores, tal el caso de los Títulos de los denominados Títulos desmaterializados representados por anotaciones de cuentas, los títulos electrónicos, etc”.

La Ley 27287 comprende un universo de títulos valores diferente de la anterior Ley N° 16587 que se limitaba a la Letra de Cambio, pagaré, vale y el cheque. “Dicha Ley facilita la incorporación de nuevos títulos que pueden crearse en el futuro. Hoy en día es muy importante mencionar las siguientes consignaciones como son las del Documento Nacional de Identidad, la diferencia en el importe de títulos, el endoso en fideicomiso, las cláusulas especiales, la fianza como forma de garantía personal, el pago mediante el cargo en cuenta, el protesto, la suspensión del cumplimiento de la obligación, las normas de derecho internacional, los nuevos títulos, las diversas clases de cheque, de giro, de garantías y de pago diferido, todos los cuales han sido figuras de documentación comercial que ya estaban incorporadas y reguladas en la legislación de Bancos y de Bolsa Nacional”.

A quien tenemos como Títulos Ejecutivos, según el artículo 688° del Código Procesal Civil, dentro de los cuales tenemos:

1. Las resoluciones judiciales firmes.
2. Los laudos arbitrales firmes.
3. Las Actas de Conciliación de acuerdo a ley.
4. Los Títulos Valores “que confieran la acción cambiaria, debidamente protestados o con constancia de la formalidad sustitutoria, la constancia de la formalidad sustitutoria del protesto respectivo, o, en su caso, con prescindencia de dicho protesto o constancia, conforma a lo previsto en la ley de la materia”.
5. La constancia de inscripción y titularidad “expedida por la Institución de Compensación y Liquidación de Valores, en el caso de valores representados por anotación

en cuenta, por los derechos que den lugar al ejercicio de la acción cambiaria, conforme a lo previsto en la ley de la materia”.

6. La prueba anticipada que contiene un documento privado reconocido.
7. La copia certificada de la Prueba Anticipada que contiene una absolución de posiciones, expresa o ficta,
8. El documento privado que contenga transacción extrajudicial.
9. El documento impago de renta por arrendamiento, siempre que se acredite instrumentalmente la relación contractual.
10. El testimonio de escritura pública.
11. Otros títulos a los que la ley les da mérito ejecutivo.

En cuanto a los tipos de documentación de deudas, existen tantas formas de documentos, deudas u obligaciones, siendo importante identificar cuáles son las ventajas y desventajas del proceso.

Las personas con menos información son las que terminan utilizando los documentos más débiles y perjudiciales.

2. La necesidad de saber diferenciar el uso de la factura, la boleta de honorarios y la nota de cobro.

Efectivamente los usuarios de los documentos ejecutivos deben saber diferenciar la factura, de la boleta de honorarios y de la nota de cobro. “Ello porque si bien la factura como la boleta de honorarios y la nota de cobro documentan un pago por un servicio prestado o un bien entregado, es importante tener en cuenta que tienen objetivo diferente”.

Sabemos que por la factura “es un medio de respaldo de las operaciones comerciales entre contribuyentes, por el cual se pueden hacer los cobros ejecutivos de servicios prestado o

mercadería entregado al cliente. La factura es cedible desde que estamos todos dentro de un sistema electrónico de facturación para el servicio de impuestos internos”.

En la boleta de honorarios “sirve de respaldo para servicios prestados por profesionales a otros contribuyentes, mejor dicha da cuenta de los servicios prestados, el costo de estos, y el impuesto que se debe pagar por ellos, no teniendo mérito ejecutivo, aunque si tiene un procedimiento propio para su cobro”

En la nota de cobro, es “una especie de factura pero que no es emitida por el servicio de impuestos internos, donde no se documentan los impuestos que se deben pagar por los servicios prestados o por la mercadería entregada, sino que únicamente documenta estas operaciones que no presentan ninguna ventaja para su cobro, puesto que no existe un procedimiento especial al efecto”.

3. La recurrencia al Contrato ante Notario y el Contrato sin notariar.

Como sabemos “el contrato ante notario es aquel donde se hace uso de firmas que se encuentran autorizadas ante notario, motivo por el cual es importante no confundirlos con los contratos celebrados por medio de escritura pública.

Entre ambos contratos “es preciso saber diferenciarlos de acuerdo al valor probatorio que tienen. Así, un contrato con firmas autorizadas ante notario tiene mayor valor probatorio que uno no tiene firmas autorizadas, lo que se debe a que se presumirán verdaderos los términos contenidos en el contrato al contar con las firmas autorizadas por una autoridad de fe pública”.

- **Las diferencias entre el pagaré, el reconocimiento de deuda y cheque.**

“La mejor forma de respaldar una deuda es el pagaré, dado por su calidad de título ejecutivo y porque en él se puede poner cláusulas que faciliten el cobro”. Por ejemplo, la liberación de la obligación del protesto o las cláusulas de celeridad, entre otras.

“El reconocimiento de una deuda es un documento privado donde nuestro deudor reconocerá que tiene una obligación pendiente con nosotros, pero sólo podremos cobrarlo a través de un juicio de conocimiento de Pago de Dinero”. Por eso se dice que no es una buena forma de documentar una obligación. Exceptuando que lo documentemos por escritura pública con la ayuda de un abogado de cobranza.

Por su parte, “el cheque siempre será una buena forma de documentar una obligación, porque luego de notificar el protesto, es un título ejecutivo perfecto, pero hay que tener en cuenta que, de los títulos ejecutivos existentes, es uno de los menos usados, ello porque su cobro es mucho más engorroso y difícil, comparado con el pagaré, de manera especial por el protesto”.

- **La diferenciación entre la orden de compra y el contrato de prestación de servicios o venta.**

Porque “la orden de compra o pedido de compra es un documento financiero que acredita la negociación entre una proveedora que puede ser una empresa y un cliente, así, por ejemplo, el cliente le ordena a su proveedor comprar ciertos y determinados insumos, facilitando los fondos para dicha compra. En el momento de realizar la compra, la orden emitida se transformará en una factura, con todas las ventajas que ello genera”.

“Los contratos de prestación de servicios o de ventas, no tienen una mayor facilidad para la obtención de un pago de las obligaciones que están contenidas en ellos, a menos que se suscriban por escritura pública”.

- **Respecto al valor de la escritura pública.**

Este Título ejecutivo como tal, “es uno de los documentos que mejor consolida las obligaciones contraídas, presentando las siguientes características:

1. Es un título ejecutivo que sirve de base para concretar un proceso o juicio ejecutivo, con todas las ventajas que ello supone.
2. Es de muy importante valor probatorio en el juicio, al no contar con la firma de una autoridad de fe pública, mejor dicho, como documento contienen un alto valor probatorio respecto a la fecha de su otorgamiento, relacionado con el hecho de haberse suscrito por las partes que en ella figuran y al hecho de haber sido otorgada ante autoridad que tutela la fé pública”.

- **El uso de la factura versus el empleo de la guía de despacho.**

Como sabemos “la factura es un documento que acredita de modo fehaciente un pago trascendental, mientras la guía de despacho es un documento usado en el traslado de las mercaderías que sirve como respaldo a la entrega de productos a clientes, éstas están en directa relación con las facturas, es decir a través de ellas se puede acreditar la entrega de las mercaderías”. Y es lógico que luego de la firma de la guía, se emita la factura que corresponde a la entrega.

La otra opción “es poder entregar de manera directa con factura, lo que sin embargo tiene unos inconvenientes, debido a que no contamos con un respaldo que garantice la entrega de los bienes que nos han comprado. Es así que, tanto el proveedor como el cliente son los que quedarán con la incertidumbre, en el caso de una eventualidad”.

- **Ventajas y desventajas de los títulos ejecutivos.**

Se sostiene que “asegurar un título ejecutivo es asegurar una cobranza preventiva lo que es muy importante que da varias opciones, dependiendo del tipo de obligación que queramos documentar”.

La recomendación es que “se elija el documento o título que entregue más seguridad. Una cobranza judicial es algo que podría llegar en cualquier momento y lo ideal es que el

proceso de cobro sea fácil y rápido, de otro modo, se verá obligado a presionar para que se haga efectivo el pago”.

Así pues, por ejemplo, entre proveedor y cliente se tiene la factura cuando se trata de contratos entre personas naturales donde se tiene la opción de la escritura pública.

Cómo actuar frente a una cobranza Pre o Extra judicial

Antes de acudir a la instancia judicial se recomienda “requerir al aviso de cobranza, es decir concretar la cobranza prejudicial, realizándola como una acción donde el gran objetivo es el cobro de la deuda, pero empleando medios que son previos, alternativos o antesala a un juicio”

Conforme a lo anterior se presentan una serie de herramientas que ayudan a lograr a obtener el pago de lo adeudado incurriendo en gastos menores antes de iniciar un juicio. “Esa metodología lleva a realizar las siguientes opciones:

- ✓ Bloqueo de las cuentas bancarias
- ✓ Protestar una factura ante la Cámara de Compensaciones de Lima y la mora de la deuda ante el Registro Nacional de Protestos y Moras.
- ✓ Remitir una Carta Notarial de Cobranza Extrajudicial
- ✓ Propiciar una Cobranza Administrativa
- ✓ Realizar negociaciones de todo tipo
- ✓ Realizar llamadas y correos electrónicos de servicios de cobranza
- ✓ Recurrir a la cobranza online
- ✓ Etc.”

“Los métodos de actuación empleados buscan como gran objetivo que el deudor pague o para que acceda a entablar algún tipo de negociación con el acreedor y así poder pactar un nuevo método de pago”.

Los beneficios que se obtienen de esta cobranza extrajudicial son las siguientes:

- + “El costo es mucho más económico tanto en honorarios legales como en gastos de receptores y embargos
- + Ahorro de tiempo porque se puede obtener un pago más rápido comparado con el juicio
- + Es menos agresivo que un proceso contencioso
- + Contando con abogado idóneo se ahorra tiempo, así como distiende la relación al no haber proceso judicial aún-
- + A diferencia de un juicio se puede buscar distintas formas alternativas de pago, como son de manera fraccionada o en cuotas que puede ayudar a mantener una relación judicial”

La cobranza judicial

En el Perú, como en muchos países de Latinoamérica y el Mundo, no existe un procedimiento único de cobranza

“El procedimiento de cobranza, depende del título en que se encuentra respaldada la deuda que se quiere cobrar, es decir se puede seguir por diferentes vías: juicio ejecutivo, juicio sumarísimo, abreviado o de conocimiento”

Iniciado un juicio de Cobro, “la cobranza judicial contemplará gastos propios de un juicio, en este caso contratación de abogados de cobranza judicial, notificación del receptor judicial, prueba testimonial, documentos, etc.”

“Iniciar un juicio de cobranza judicial implica el contar con una representación de un letrado, empezando la cobranza judicial propiamente dicha con la redacción de un escrito de demanda, sea ésta ejecutiva, sumaria, abreviada o de conocimiento”.

Casos de cobranza judicial de una factura, un pagaré o de cheques.

En los países latinoamericanos, como en España y el Perú, “se observa cómo la factura, el pagaré o los cheques, son tres documentos a los que se les reconoce la calidad de títulos ejecutivos, por lo que su procedimiento en general es el mismo”.

“Para iniciar un cobro a través de un juicio se debe contar con el documento original del título, el cual una vez ingresado al proceso, quedará bajo custodia de la correspondiente instancia judicial”

“En el caso que se tenga un pagaré que es firmado ante notario, se puede prescindir del patrocinio de un profesional abogado, pidiendo al notario que haga dicho trabajo. Notificada la demanda, se puede redactar e iniciar la demanda mediante un juicio o proceso ejecutivo. Una vez que sea notificado el demandado con la demanda, el demandante tendrá ya la facultad de embargarle los bienes que fueren de su propiedad”.

El demandado “tendrá un plazo procesal perentorio que depende de la naturaleza de la vía procesal para ejercer sus defensas y podrá basarse únicamente según lo el artículo correspondiente del Código Procesal Civil vigente. En el supuesto que sus defensas sean desechadas o si no se interpusiese defensa alguna, entonces el proceso seguirá adelante con la ejecución incoada, procediendo al embargo y el remate de los bienes del deudor”.

Caso del cobro judicial de un contrato.

En el caso que “el contrato haya sido suscrito y elevado a escritura pública, se deben aplicar las mismas reglas que las empleadas contra el pagaré, las facturas y los cheques, en caso contrario se deberá presentar a cobro por medio de un juicio de conocimiento”.

El juicio de conocimiento tiene “una duración a veces muy extensa y permite el debate de cuestiones probatorias y de carácter estructural del mismo contrato, es decir hacen difícil la posibilidad de obtener un rápido cobro”.

Una vez “dictada la sentencia por el cobro del contrato, se deberá presentar a cobro siguiendo las reglas del juicio ejecutivo”.

En estos casos “se recomienda hacer uso del contrato para fines de acuerdo entre las partes, más no como una herramienta” que aporte al concepto de la denominada “cobranza preventiva”

Caso del cobro de honorarios

En este caso es posible demandar a un cliente que no paga el cobro de los honorarios, entendiéndose éste como cualquier tipo de remuneración a un trabajo, en su más amplio sentido.

El juicio sumarísimo es sin duda un procedimiento distinto al juicio ejecutivo, pero que goza de una mayor rapidez. Es así que una vez incoada o interpuesta la demanda y notificado con el ella, el deudor, se cita a una audiencia probatoria en el término de cinco días hábiles, En dicha audiencia el demandado podrá contestar la demanda y el Juzgado en algunas situaciones puede promover la conciliación entre las partes.

Si no es posible la conciliación o falla, entonces se abre un término probatorio de diez días para que en él las partes presenten prueba para apoyar sus alegaciones. Una vez vencido el plazo, el juicio quedará en el estado de dictarse sentencia, siendo el Juez quien finalmente decidirá si procede o no que se paguen los honorarios discutidos durante el proceso.

Algunos casos con sus títulos y procesos.

<u>Título</u>	<u>Proceso</u>
Escritura Pública	Ejecutivo
Factura	Ejecutivo
Cheque	Ejecutivo

Contrato con escritura privada	Conocimiento
Boleta de honorarios	Sumarísimo.

Perspectiva para las recomendaciones de respaldo de deudas.

De acuerdo a la estructura de nuestra Ley de Títulos Valores N° 27287, se podría aseverar que el pagaré es la mejor forma a efectos de documentar una deuda a nuestro favor, atendiendo a los siguientes fundamentos:

1. “Como documento da la posibilidad de agregarle cláusulas que facilitan su cobro.
2. Por su rapidez en el proceso de cobranza.
3. Por los gastos de la gestión misma de la cobranza”.

Se toma en cuenta que estos serían “los tres motivos por lo que, cuando damos créditos o bien al prestar dinero, permite respaldar lo que le deben y permite realizar nuestro trabajo con mayor tranquilidad”.

En términos generales para el respaldo de las deudas, se formulan las siguientes recomendaciones:

Primero. - Recomendación de títulos ejecutivos.

Como ya se ha indicado un título ejecutivo recomendable es el pagaré, también lo es la factura, pero en esos y otros casos, se recomienda que la mejor opción es documentar las deudas, a través de algún título ejecutivo que facilite el cobro de lo adeudado.

“Contrario sensu no se recomienda nunca que se documenten deudas en contratos otorgados por escritura privada”.

El logro de un cobro es siempre un proceso largo, que se manifiesta saturado de dificultades, lo que sin duda lo encarece.

Segundo. - Debe documentarse y acreditar firmas.

Además de documentar las deudas con el título ejecutivo más conveniente, “se debe también firmar los documentos privados y para mayor seguridad, las firmas autorizadas deberían hacerse ante notario, lo que no significa que hay que apersonarse textualmente y firmar el contrato ante el notario, sino que se puede firmar el contrato en una hoja simple, para luego llevarlo ante el notario, quien está allí para certificar la identidad de los intervinientes que suscriben el documento, con lo que puede dar por autorizadas la firmas que allí constan”.

La firma de los documentos en mención ante notario público, “nos puede ahorrar algunas etapas del proceso de cobranza, de cara a demostrar con dichos documentos el acuerdo suscrito y la existencia de la firma”.

Tercero. - Velar por el archivo de documentos.

Esto es muy importante porque “no permite guardar adecuadamente la documentación de crédito comercial que impide la pérdida o extravío de documentos con los cuales es factible demostrar la existencia de un crédito a nuestro favor. Eso también previene que cuando llegue un cobro judicial, es posible que al pedirse la entrega del documento en original o en copia legalizada, certificada o copia autorizada o fedatada, se pueda mostrarlo, mejor aún si se trata de una escritura pública”.

Entre los peruanos, en la mayoría de casos, “no resulta extraño para los abogados que patrocinan causas de recuperación de dinero que cuando se tenga que realizar trabajos de cobranza judicial, nuestro patrocinado o cliente indique que lamentablemente ha extraviado la documentación pertinente o tenga solo una única fotocopia, habiendo perdido los originales”.

Por eso la regla de oro en “la recuperación o preservación del patrimonio traducido en dinero, sea que la documentación comercial con la que ha realizado transacciones, de

manera básica, tenga en orden sus documentos, lo que facilita el logro de un sistema de cobro eficiente”

Cuarto. - La prescripción de las obligaciones o acciones que de ellas emanan.

La prescripción extintiva, como “la expresión lo indica es la extinción del derecho que tenemos para cobrar nuestras acreencias, por el simple paso del tiempo”.

Ahora bien, en este sentido, el tiempo de prescripción va a variar en el tiempo, dependiendo del tipo de deuda y del documento comercial de pago.

En el caso de “los más emblemáticos títulos ejecutivos, los pagarés, los cheques y las letras de cambio, prescribe según la Ley de Títulos Valores N° 27287, por acción directa, a los tres años contados desde la fecha de vencimiento de la misma”.

De acuerdo al artículo 2001 numeral 1 del vigente Código Civil peruano, las acciones que emanan de una escritura pública, por estar constituida por pretensiones, prescribe extintivamente a los diez años, tiempo en que el comprador tiene para exigirle a su vendedor la firma de dicha escritura pública (EP)

Para el caso de los contratos que no son celebrados por escritura pública, el plazo se extiende también en un plazo que va de dos hasta los diez años, en atención a que las pretensiones se determinan según sea el interés de orden particular (como es el caso de las indemnizaciones generados por la mala fe dentro de los contratos) o de asuntos que interesen al Estado, dada la gravedad de la infracción (como es el caso de las nulidades de los actos jurídicos plasmados en los contratos). Según la jurisprudencia, en este caso la que emana de la sentencia recaída en la Casación N° 1796 – 2017 Lima Norte, emitida por la Sala Civil Transitoria del máximo tribunal, que declaró infundado el recurso casatorio interpuesto dentro de un proceso de resolución de contrato. En cuanto a la relación con el inicio y término del plazo de prescripción extintiva, la Sala consideró que estos se

computan de acuerdo con el artículo 283° del C.C. Por ello, no comprende el día inicial, pero si el de su vencimiento, y cuando se establece por año, siendo que el plazo vence en el mes del vencimiento y en el día de este correspondiente a la fecha del mes inicial.

En la actualidad está acreditado que existen muchas herramientas digitales que sirven para controlar el tiempo, todas las cuales pueden servir siempre que se nos recuerde y permita controlar que no se pase el tiempo de prescripción, siendo lo más estratégico para uno, el mantener vigente el derecho a un cobro, renovando todos los documentos que acrediten la existencia de lo que se debe.

Quinto. - La recomendación de consignar cláusulas de protección procesal.

Si bien las partes pueden pactar todo tipo de cláusulas que se adapten a las circunstancias en particular.

En los documentos, las tres cláusulas más utilizadas en la cobranza efectiva de deudas son:

1.- La cláusula de aceleración, por la que el acreedor de una obligación de pago en cuotas, donde podrá “acelerar” la cancelación de la deuda, ante el incumplimiento de cualquiera de las cuotas o lo que se conoce como cobranza morosa. El acreedor en este caso tendrá derecho no sólo a solicitar el cumplimiento de la cuota debida, sino que el total del saldo insoluto que quede de la deuda.

2.- La liberación del protesto, como cláusula que se introduce especialmente en ciertos documentos como son los pagarés y las letras de cambio. Es a través de ella que se puede evitar el paso previo de tener que notificar el protesto del pagaré, haciendo posible ir directamente a su cobro judicial.

3.- Cláusulas de penalidad o de intereses penales, por las que a través de ellas se suma un interés ante el retraso en el pago de las cuotas, esto normalmente es aplicable a cada cuota del interés máximo convencional, el cual se viene a constituir en el más alto que la ley

permite, y que influirá para ejercer una presión sobre el deudor a efectos de apurar en la cancelación o pago definitivo de su cuota morosa,

También se suele considerar la cláusula compromisoria, cuya función es la de fijar la competencia de determinados tribunales para el conocimiento de los conflictos judiciales que se pueden originar, en lo relativo a la ejecución del contrato en cuestión.

De cómo se castigan las deudas.

En nuestra situación de responsables de las cobranzas de la Empresa SAMITEX S.A.C. de la Corporación JERUTH, podemos afirmar con la convicción que da la experiencia que, muchas veces nos vimos en el difícil trance de tener que proteger las acreencias de la empresa, siendo las mismas muy difíciles de cobrar, al punto que veíamos como personas a las que no convenía a veces a realizar su cobro, pero que al final tuvo que hacerse. Además de eso, se presentaba igualmente la situación que, en el caso de incurrir en falta de cuidado, dejábamos de pasar excesivo tiempo y podíamos reaccionar cuando las deudas podían caer en la situación de no ser cobrables y hasta que hayan prescrito.

Incluso la propia Ley Tributaria peruana del Impuesto General a las Rentas prevista en el artículo 43° se indica que la acción de la Administración Tributaria para determinar la deuda tributaria, así como la acción para exigir su pago y aplicar castigos o sanciones lo que prescribe a los cuatro (04) años, y a los seis (06) años para quienes no hayan presentado la declaración respectiva. En estos casos, podemos observar que el acreedor contribuyente podía “castigar” un determinado crédito durante el año tributario, el cual terminaba declarándose incobrable.

En este caso, el requisito era que el crédito al que estamos haciendo alusión se había contabilizado debidamente, habiéndose agotado los medios para su cobro. En esta

situación, el acreedor podría deducir como gasto al momento de proceder al cálculo de su impuesto general a la renta.

La experiencia de los contratos con las empresas de cobranza.

La experiencia en el campo de los créditos y las cobranzas, nos conduce a hacerles una breve relación de cosas que debieran tenerse en consideración, en el supuesto que se decida contratar con una determinada empresa de cobranza:

❖ Es un buen indicativo saber la cantidad de créditos que se tenga a nuestro favor: ello pues si la cartera de créditos es reducida, lo normal era contratar a un Estudio de abogados al cual se podía encargar la cobranza preventiva o particular. En ese sentido, un abogado de esas características puede ayudar a diseñar un sistema de manejo de los créditos que sean difíciles de cobrar.

En un supuesto contrario, si la cartera de créditos sea más amplia o no se cuente con suficiente tiempo, tal vez conviniese tener que contratar con una agencia de cobranzas o con un Estudio de abogados especializados, lo que nos proyecta a la posibilidad de encarar a una agencia de cobranza que nos puede cobrar un arancel por cada gestión, a lo que se agrega un porcentaje de recuperación. Asimismo, muchas de estas empresas trabajan a veces con algún software de cobranza, lo que inevitablemente elevaba su costo. De otra manera, si se necesitase la recuperación de una cartera vencida inmensa (cobranza de cartera), donde la solución puede consistir en tener que contratar con empresas de cobranza judicial. En este caso, es preciso que nos aseguremos el tener a profesionales del derecho en el equipo de trabajo, como fue el caso de nuestra peculiar experiencia personal.

❖ Para una mejor performance en el manejo de los créditos y de las cobranzas, es también necesario conocer la efectividad de la empresa de cobranza externa, lo que no es otra cosa que, llevar una debida tramitación de los juicios, si se trabaja con empresas de

cobranza telefónica, en el caso de no ejercerse métodos de hostigamiento ilegal a los clientes, si tiene experiencia en cobranza empresarial, entre otros.

❖ Igualmente es importante que la empresa tenga experiencia en su área, así como también en la comunicación que se pueda mantener con la empresa de cobranza masiva.

❖ Asimismo, también es preciso se instale el área de cobertura que pueda tener la empresa de cobranza. No puede negarse que en la actualidad existen muchas empresas donde sólo trabajan en las ciudades dentro de lo que se denomina la Región Metropolitana, así como también hay otras empresas que se desempeñan de alcance nacional.

La estrategia del retomamiento de las relaciones comerciales luego de la cobranza.

La estrategia recomienda reafirmar la confianza, aun cuando no existen fórmulas para establecer relaciones con nuestros clientes. Esto se hace posible cuando se logra que nuestro antiguo deudor comprenda que las posturas están vinculadas a la cobranza, los cuales se configuran como puntos aparte dentro de una relación comercial.

Los profesionales en cuestiones de crédito y cobranza recomiendan que el responsable de las cobranzas mantenga siempre una actitud profesional y tenga que proyectar siempre que puedan darse nuevas oportunidades para negociar nuevos proyectos.

Como colofón de los comentarios hasta aquí realizados, resulta trascendente tener que mostrar como concededores de los créditos y cobranzas una natural disposición a negociar y a encontrar soluciones que convengan a ambas partes.

No puede prescindirse que hay una etapa inicial de la cobranza simple a los clientes.

Se recomienda que no debe obviarse que hay una etapa inicial de la cobranza simple a los clientes.

Es preciso tener cuidado de amedrentar de manera excesiva a los deudores, si éste acaso quisiese conservar su relación comercial con ellos.

2.6. Antecedentes de trabajos de investigación a nivel nacional e internacional

2.6.1. A nivel nacional.

Están inscritos en el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI), los siguientes:

El Trabajo de Suficiencia Profesional de (BAQUERIZO ATENCIO , 2021) Gestión y recuperación de créditos vencidos de Mibanco en la cartera de cobranza de la oficina El Tambo Centro en el año 2019 ante la Escuela Académico Profesional de Derecho, Universidad Continental para optar el título profesional del Abogado; en el arriba a las siguientes conclusiones:

1. “El sistema bancario (en general) tiene fortalezas y una de ellas tiene que ver con la gestión de riesgo de atrasos en los pagos de los créditos, provisiones, que son reservas de utilidad para hacer frente a eventuales pérdidas por deterioro de cartera crediticia. y el trabajo que realizamos es de vital importancia para Mibanco, ya que ayuda a contener la provisión al 100 % de la cartera impaga”.
2. “La morosidad es un contexto actual y frecuente a nivel del sector de las microfinanzas, por lo que se logró afectar el nivel de colocación de los créditos y encareciendo los mismos para los clientes que logran pagar sus obligaciones oportunamente”.
3. “Ante tal situación, las instituciones financieras (incluyendo a Mibanco) han reforzado sus áreas de recuperación y cobranza de créditos, sea a nivel judicial como extrajudicial”.
4. “Es en ese escenario en el que se ha dispuesto la contratación de mayor personal para la realización de las labores de recuperación de créditos a través de mecanismos judiciales y de uso de instrumentos no contenciosos”.

5. “Particularmente, los documentos o instrumentos de recuperación extrajudicial o no contenciosa pueden nacer de operaciones de transacción, condonación, dación en pago, entre otros instrumentos dispuestos por el ordenamiento civil (precisamente, el Código Civil), a los efectos de lograr que los clientes morosos cumplan con sus compromisos”.
6. “Nuestro trabajo (esto es, la realización de las actividades profesionales) se ha centrado en la utilización de tales documentos de recuperación extrajudicial, teniendo en consideración los escenarios que sean más proclives al pago del crédito por parte del cliente”.
7. “No obstante, se han observado ciertas dificultades como el aumento del riesgo en el otorgamiento de créditos, el inadecuado análisis de los clientes y la información aportado por estos y la centralización de las labores de cobranza judicial, que no han permitido una mayor eficiencia en el trabajo desarrollado.
8. “Aun así, se ha procedido a promover e implementar acciones de mejora como: la conformación de comités para el estudio de casos, la metodología de identificación de riesgos y la presentación de créditos (que incluye su procedimiento) por los funcionarios para la cobranza del crédito y evitar mayores costos de transacción para la institución y los demás clientes”.

La tesis de (CAVERO - INFANTE, 2019) sobre “PLAN DE MEJORA EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE UNA MYPE” presentada ante el Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNIVERSIDAD DE PIURA, para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas; donde se llega a las siguientes conclusiones:

— “Realizar el análisis del área, ha sido importante para conocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles, y a partir de esta realidad poder implementar mejoras en su trabajo.

Queda demostrado que cuando las MYPES hacen uso de las herramientas empresariales como el FODA, cadena de valor, ratios, etc., le permite tomar mejores decisiones.

— A pesar que una empresa lleve años en el mercado y operando con “éxito”, es importante que tenga los mínimos de formalidad, como lo son los manuales administrativos, que le permitan reducir riesgos, falencias operativas, y definir funciones y responsabilidades.

— Diseñar procesos de créditos y cobranzas le permite a la empresa de este trabajo tener una mejor salud financiera, dado que a partir de ellos sus miembros pueden comprender de una forma más clara (con los manuales) e ilustrativa (con los diagramas de flujo), cómo es que se deben gestionar estos procesos. Como se ha indicado en el capítulo 5, de acuerdo con las ratios financieras, el formalizar los procesos de créditos y cobranzas permitió que las cuentas por cobrar, así como la de pago a proveedores sean menores, gracias a la restricción de ciertos créditos y a la mejora en las cobranzas.

— La centralización de las MYPES en la figura del Gerente y la poca organización, trae como consecuencia lentitud en los procesos. Para el caso del proceso de comisiones de Gest Perú, delegar la revisión y aprobación a Créditos y Cobranzas, ha permitido reducir el tiempo de este proceso acabando con los cuellos de botella. La delegación mencionada, también está consignada de forma escrita en los manuales de políticas y procedimientos.

— Asimismo, el control de las políticas y procedimientos de los manuales mencionados, se vuelve importante para verificar si han tenido éxito, o de lo contrario cómo se pueden mejorar. En esta investigación se establecieron diferentes fichas de control para registrar y controlar las medidas instauradas.

— Finalmente, la utilidad de los manuales se ve reflejada también en la facilitación del proceso de inducción del ocupante del puesto. En octubre 2018, estos fueron entregados al nuevo encargado de Créditos y Cobranzas, los cuales le han servido como guía para realizar sus actividades y resolver cualquier duda acerca de su trabajo”.

La Tesis para optar el Grado Académico de Licenciado en Administración de Empresas presentado por los bachilleres (BANCES YUPTON , HUAYHUA QUISPE, OTERO LÉVANO, & SILVA HUERTA, 2016), donde se proponen las siguientes conclusiones:

“De acuerdo a lo observado, podemos mencionar que la empresa ha crecido considerablemente en los últimos tres (3) años, sin embargo, la profesionalización del capital humano no ha crecido de la misma manera. Para ello, consideramos que la capacitación al personal debe ser incluido como uno de los principales objetivos organizacionales para el próximo año, ya que, si se continúa realizando el manejo y control de la empresa de la misma forma como se ha venido realizando desde que iniciaron operaciones, podría afectarse seriamente a la empresa”.

“Implementar un mejor software que el sistema ERP, con el que se trabaja actualmente, esto permitirá que el procesamiento de la información sea eficiente y eficaz para la evaluación, aprobación de créditos y la gestión de la cobranza, logrando de esta manera optimizar tiempos en la ejecución de los objetivos planteados”.

Concluimos que, “mediante el diseño de un sistema de créditos y cobranzas, la empresa Frenos y Autopartes Master S.A podrá llegar a alcanzar los objetivos planteados y obtendrá una óptima gestión financiera que permita reducir las cuentas incobrables y el índice de morosidad que actualmente afectan a la empresa”.

2.6.2. A nivel internacional

Se tienen los siguientes

El Trabajo de monografía de (BECERRA CASTRO, MARTÍNEZ LÓPEZ, & NOGUERA SALAZAR, 2013) presentado a la Especialización en Derecho Comercial de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, donde se confluye en las siguientes conclusiones:

- ” La gestión de cobro pre-jurídico tiene como objetivo que el deudor se ponga al día, para así, evitar que el mismo se encuentre en una incapacidad de pago que obligaría a iniciar un proceso judicial en su contra, lo cual generaría costos mayores a la entidad”.
- ” Los gastos pre-jurídicos de cobranza no son un servicio que se le presta al deudor sino una carga que se le traslada por el incumplimiento incurrido”.
- ” Los gastos incurridos por las gestiones de cobranza pre-jurídica en que incurre la entidad por el recaudo de la obligación, sean realizadas directamente por la entidad o por terceros, no se incluye dentro del concepto de intereses”
- ” La gestión de cobro debe realizarse con profesionalismo, buen trato, sin que la entidad bancaria abuse de su posición dominante, siempre con respeto, informando directamente al deudor y no a terceros, brindando información clara, precisa, suficiente, actualizada y de fácil comprensión desde los tratos preliminares como al momento de la ejecución del contrato y en horarios adecuados”
- ” Se debe suministrar al deudor información sobre el monto de la obligación, saldo pendiente, interés corriente y de mora, fechas de vencimiento y de pago, días de mora, valor o tarifa de los gastos de cobranza generados, datos de contacto de los funcionarios o terceros autorizados y la discriminación del orden en el cual se aplicará el pago que realizará el deudor”

□” La gestión de cobranza pre- jurídica realizada al consumidor y el monto de los gastos trasladados deben corresponder a una actividad desplegada realmente que se encuentren debidamente sustentados y que hayan sido informados previamente al deudor bancario, con montos razonables y proporcionales”.

□” Únicamente podrán ser trasladados los gastos de cobranza al deudor cuando se verifique que la entidad desplegó una actividad real encaminada a la recuperación de la cartera, ya que, es práctica no autorizada el cobro a los deudores por concepto gastos de cobranza en forma automática”.

□ “La actividad de cobro pre jurídico, y los gastos que esta genera, si bien pueden ser atribuidos al deudor, deben establecerse parámetros legales que regulen toda su actividad”.

□ “El gobierno tiene la responsabilidad de dictar directrices claras para la recuperación de carterea y así velar por los derechos mínimos fundamentales de los deudores, por lo que es necesario que la actividad pre- judicial, sea regulada, controlada y vigilada por el gobierno Nacional, y por tanto que fijen unos los lineamientos básicos para su funcionamiento”

□ “Pese que el sistema financiero no cuenta con un reglamento único, que establezca los procedimientos, topes ni tarifas correspondientes a la gestión de cobranza prejudicial, existe una serie de pronunciamientos constitucionales, conceptos, circulares externas y resoluciones expedidas por la Superintendencia Financiera de Colombia, que brindan unos lineamientos mínimos que las entidades bancarias deben cumplir en el desarrollo de este cobro tendiente a obtener la recuperación de la cartera y por lo tanto el traslado de los gastos incurridos al deudor”.

□ “Todos los establecimientos bancarios en la práctica de forma autónoma determinan los parámetros de liquidación y las tarifas de los gastos por cobranza pre-jurídica, los cuales no tienen un control de acuerdo a la legislación vigente, y pueden desbordar en determinado

caso la proporcionalidad de los mismos, siendo necesaria la intervención estatal frente al particular”.

□ “Tanto los reglamentos de los productos de crédito de las entidades Bancarias, como sus tarifas y/o comisiones, incluyendo las de cobranza, deben ser publicadas y actualizadas por esas entidades a través de los diferentes canales de información que manejan como lo son: páginas web, líneas de atención a los consumidores y oficinas, de conformidad con el deber regulatorio impuesto por la Superintendencia Financiera de Colombia”.

□” La gestión pre jurídica de cobro es una actividad generalizada en el gremio bancario, que, si bien no se encuentra totalmente reglada, su actividad constituye costumbre mercantil”

□ “Se evidencia que es necesario determinar un horario adecuado, en el que se deba desplegar la gestión de cobranza prejudicial para no vulnerar derechos del deudor como lo es el derecho a la intimidad personal y familiar”.

□ “La Superintendencia Financiera deja en claro que, no es la encargada de ejercer la vigilancia de las casas de cobranza externas contratadas para la recuperación de cartera por las entidades financieras, sino que es la encargada de vigilar a estas últimas pero aun así, deben seguir las directrices impartidas a las entidades vigiladas (quienes tienen la responsabilidad de velar para que tanto sus dependientes como terceros contratados para realizar la gestión sigan dichas instrucciones) Los consumidores financieros solicitan con urgencia una unificación normativa sobre el tema en comento en aras de garantizar la seguridad jurídica”.

El artículo científico de las investigadoras ecuatorianas (MERA RIVERA & ORDOÑEZ VIVERO, 2017, diciembre) presentado a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil – Ecuador, donde se arriba a las siguientes conclusiones:

“De acuerdo a la entrevista efectuada al Representante legal de la empresa y al personal involucrado en la ejecución de los créditos y cobros de la Empresa Medic & Services S.A., y al análisis de la información financiera” se concluyó lo siguiente:

“La Gerencia General confirmó que la cartera de créditos y cobros influye de una manera importante sobre la liquidez y rentabilidad de la organización, ya que no existen procesos establecidos para efectuar esta función, además que la empresa no cuenta con un departamento de créditos y cobranzas, ni el personal que sólo se concentre en esta actividad, es decir recuperar cartera vencida, presionar a los clientes para que no estén al día en sus obligaciones, actualizar información de los clientes”

“El Contador aseguró que el retraso de los pagos por parte de los clientes, genera también retraso en los pagos que debe realizar la empresa a sus proveedores tanto a los locales, como del exterior”

“Los clientes públicos por su condición deben manejarse con un trato diferente a los del sector privado, tanto así que, la empresa debe aceptar en la mayoría de los casos las solicitudes por cambios o anulaciones de facturas por falta de presupuesto estatal para pagos”.

“En caso de los clientes privados, se establecen días de créditos, para estos puedan pagar en el tiempo que ha establecido la Gerencia o la Administración, pero en caso de no poder cumplir a tiempo, algunos clientes del sector privado recurren a pedir más tiempo o efectuar planes de pago para poder cubrir sus facturas vencidas”.

Los Asistentes contables-financieros concluyeron que “por las distintas funciones que ellos realizan, se les imposibilita realizar una cobranza más agresiva, y así poder evitar que la cartera de clientes se encuentra vencida, adicional a esto, ellos no cuentan con experiencia suficiente como para entablar una comunicación correcta con los clientes; los asistentes contables expresan al igual que el contador que los clientes del sector público son los clientes que más incumplen en sus pagos”.

Personal de Logística y recaudación de cobranzas manifestó que: “El personal no cuenta con el tiempo suficiente para realizar las recaudaciones de cobros a clientes, ya que las funciones adicionales a estas son: mensajería, entrega de mercaderías, cuentan con un vehículo el cual es utilizado para movilizarse y efectuar las actividades antes señaladas, la empresa no cuenta con un departamento o área y personal que se encargue de esta función específicamente y la experiencia de los empleados para el desarrollo de esta actividad no es muy amplia”.

Tesis realizada por (CORONEL HOYOS, 2019) que lleva por título; “Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle” para sustentar el Grado de Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Área de Gestión, donde se arriba a las siguientes conclusiones:

1. Conclusiones

“El sector de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, se encuentra en un proceso de debilitamiento patrimonial, debido a las abultadas pérdidas que debe afrontar por el incumplimiento de las obligaciones de sus asociados, incidido básicamente por un inadecuado esquema de gestión de cobranzas”.

“El consumo de los hogares, especialmente de la clase media, ha sido un puntal para mantener el crecimiento del PIB, sin embargo, su aporte está condicionado a la disponibilidad de dinero que exista en la economía, por lo que, de existir una contracción del circulante, se pondría en evidencia con mayor rigor los problemas de sobreendeudamiento que actualmente mantiene un determinado segmento de la población”.

“El indicador de morosidad de la cartera de crédito de consumo se lo ha mantenido estable artificialmente a través del castigo de cartera, o mediante la absorción por nueva colocación, por lo que dicho indicador, por sí solo no constituye una descripción confiable del nivel de incumplimiento que tienen los socios respecto a la cooperativa”.

“Los modelos de evaluación del riesgo, tales como el scoring, no constituye una herramienta confiable, por cuanto los criterios para la clasificación de la cartera de crédito, en muchas ocasiones, ha sido mal interpretado, utilizándose la fuente de pago, el destino del crédito o ambos de manera indistinta, dependiendo del factor que más favorece al socio, por lo que la base de datos no guarda uniformidad ni consistencia para la elaboración de modelos econométricos”.

“La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria no ha definido una norma específica para que las cooperativas de ahorro y crédito impulsen programas de educación financiera, por lo que la concesión de los créditos se los realiza a personas que en su mayor parte ignoran los beneficios, costos, derechos y obligaciones en la administración del dinero que se les presta, por lo cual los incumplimientos y retrasos en los créditos, en determinados casos, se fundamentan en el quemeimportismo del socio”.

“La cooperativa Alianza del Valle no tiene procedimientos de control para el seguimiento y evaluación de la efectividad de cada uno de los canales de cobranza, por lo que la mayor parte de la morosidad corresponde a cartera vencida de mayor maduración”.

“La gran cantidad de instituciones financieras, tanto privadas como populares y solidarias, ha incidido para que el usuario busque otras opciones distintas a las que se le puede ofrecer, y por tal razón se tiene un bajo nivel de fidelización”.

2.7. Marco Conceptual sobre Crédito y Cobranza

Recurriendo al Abecedario comercial (Peipro.com, 2018) así como al Glosario de Términos e Indicadores Financieros (SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP República del Perú, 2022)

1. “**Activo Productivo:** Comprende el monto de activos que generan ingresos financieros en forma directa. En este rubro se considera el activo disponible que devenga intereses, los fondos interbancarios, las inversiones negociables y a vencimiento (excluyendo las acciones de tesorería) y la cartera de créditos vigentes, netos de ingresos devengados y de ingresos diferidos”.
2. “**Activos Líquidos:** Incluye caja, fondos disponibles en el Banco Central de Reserva, en empresas del sistema financiero nacional y en bancos del exterior de primera categoría, fondos interbancarios netos activos, títulos representativos de deuda negociable emitidos por el Gobierno Central y el Banco Central de Reserva, y certificados de depósito y bancarios emitidos por empresas del sistema financiero nacional”.
3. “**Activos y Contingentes Ponderados por Riesgo Totales:** Activos y contingentes ponderados por riesgo de crédito más el requerimiento patrimonial por riesgo de mercado multiplicado por más el requerimiento patrimonial por riesgo operacional multiplicado por 10”.

4. **“Activo Total:** Agrupa las cuentas representativas de fondos disponibles, los créditos concedidos a clientes y a empresas y derechos que se espera sean o puedan ser convertidos en efectivo, las inversiones en valores y títulos, los bienes y derechos destinados a permanecer en la empresa y los gastos pagados por adelantado”.
5. **“Adeudos y Obligaciones financieras con el exterior:** Comprende las obligaciones de la empresa por obtención de recursos y financiamiento bajo distintas modalidades contractuales, de corto y largo plazo, contratados con las instituciones financieras del exterior que realizan intermediación financiera, similares a las empresas del sistema financiero del país, así como con organismos internacionales”.
6. **“Aging de Cuentas por Cobrar:** Cuentas por cobrar según su antigüedad, desde fecha de emisión o fecha de vencimiento”.
7. **“Cajeros Automáticos:** Dispositivos electrónicos que permiten a los usuarios realizar diversas operaciones y servicios mediante la utilización de tarjetas de crédito y/o débito”.
8. **“Cajeros Corresponsales:** Puntos de venta (POS) o puntos de servicio que funcionan en establecimientos que no pertenecen a las empresas del Sistema Financiero y que ofrecen determinadas operaciones y servicios en representación de dichas empresas”.
9. **“Capital Social:** Comprende el capital pagado, el capital suscrito, el componente patrimonial de los instrumentos financieros compuestos, y las suscripciones pendientes de pago menos las acciones de tesorería. El capital pagado constituye la acumulación de los aportes de los accionistas, incluyendo las reinversiones de utilidades, capitalización de reservas y otras, representado por acciones nominativas debidamente suscritas”.
10. **“Cartera Atrasada:** Créditos directos que no han sido cancelados o amortizados en la fecha de vencimiento y que se encuentran en situación de vencidos o en cobranza judicial”.

11. “**Cobranza Extrajudicial:** Comprende todas las estrategias de cobranza más o menos convencionales, que tiene una empresa para recuperar su dinero sin iniciar una demanda en contra del acreedor”.

12. “**Cobranza Judicial:** Se trata de una demanda formalizada en tribunales, que realiza la empresa a su cliente moroso y que termina con el pago de la deuda más los intereses de mora generados y los honorarios judiciales implicados, o con un nuevo acuerdo de pago, nuevas condiciones y nuevos plazos de pago”.

13. “**Cobranza Proactiva:** Consiste en ejercer un protocolo consciente y anticipado de gestión, con miras a evitar la morosidad de las facturas y dar solución a las eventualidades antes de su vencimiento”.

14. “**Cobranza Reactiva:** Se dice de una gestión de cobranza en la que la gestión se inicia una vez se ha vencido la deuda, y donde las estrategias de cobranza se enfocan más en el acecho del cliente que en la negociación y la obtención de compromisos de pago”.

15. “**Conglomerado comercial:** Se le llama también Holding empresarial se refiere a un conjunto de compañías que pertenecen al mismo grupo empresarial. Se caracterizan por ofrecer una amplia gama de productos y servicios que son distribuidos a través de filiales. Es también una organización empresarial que está conformada, a su vez por distintas firmas, la que pueden o no desarrollar negocios que estén relacionados entre sí. Es la unión o creación con el objetivo de obtener ventajas empresariales o rentabilidad económica, donde una empresa líder que dirija al resto del grupo (las filiales), pues en caso contrario sería una mera asociación empresarial. Reúne a empresas que realizan múltiples actividades, alcanzando usualmente a altas cifras de facturación. Nacieron en Estados Unidos en la segunda mitad del siglo XX y comenzaron a extenderse a partir de la década de los sesenta”.

16. **Créditos por ventas:** Son el resultado directo de las ventas de la compañía. Cuando un cliente compra un producto y se le extiende un crédito a corto plazo para pagar el préstamo, éste se considera como una entrada de crédito por venta en la cuenta de crédito por venta en curso”.

17. **Cuadro de Control de Cuentas por Cobrar:** Una herramienta gráfica que separa los saldos de cuentas por antigüedad (fecha de vencimiento o de emisión). En su construcción, se deberán ordenar dichos saldos por monto (de mayor a menor) en relación a sus ventas efectivas (un año, por ejemplo), o bien por el saldo de su cuentas por cobrar”.

18. **Cuentas por cobrar:** Es la relación básica de cuentas por cobrar que ocurre entre el empresario o dueño de un negocio y su cliente, a quien extiende el crédito para ayudar a las operaciones de financiación de deudas existentes. Estos tipos de préstamos incrementan los activos de la compañía y se contabilizan en el libro mayor y en la cuenta de cuentas por cobrar”.

19. **Cuentas por cobrar netas:** Es una cifra que resulta de restar al total de las cuentas por cobrar, la Reserva para cuentas dudosas”.

20. **Cartera de Alto Riesgo:** Es la suma de los créditos reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial”.

21. **Cartera Pesada:** Corresponde a los créditos directos e indirectos con calificaciones crediticias del deudor de deficiente, dudoso y pérdida”.

22. **Créditos Directos:** Representa los financiamientos que, bajo cualquier modalidad, las empresas del sistema financiero otorguen a sus clientes, originando a cargo de éstos la obligación de entregar un monto de dinero determinado. Corresponde a la suma de los créditos vigentes, reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial”.

23. “Créditos Castigados: Créditos clasificados como pérdida, íntegramente provisionados, que han sido retirados de los balances de las empresas. Para castigar un crédito, debe existir evidencia real de su irrecuperabilidad o debe ser por un monto que no justifique iniciar acción judicial o arbitral”.

24. “Créditos por Categoría de Riesgo del Deudor:

Créditos en Categoría Normal: En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas, corresponde a los créditos de los deudores que presentan una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento patrimonial y adecuada estructura del mismo con relación a su capacidad de generar utilidades; y cumplen puntualmente con el pago de sus obligaciones. En el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo, corresponde a los créditos de los deudores que vienen cumpliendo con el pago de sus cuotas de acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta 8 días calendario. En los créditos hipotecarios para vivienda, corresponde a los créditos de los deudores que vienen cumpliendo con el pago de acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta 30 días calendario”.

“Créditos en Categoría CPP (Con Problemas Potenciales): En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas corresponde a los créditos de los deudores que presentan una buena situación financiera y rentabilidad, con moderado endeudamiento patrimonial y adecuado flujo de caja para el pago de las deudas por capital e intereses, aunque su flujo de caja, en los próximos doce meses podría debilitarse para afrontar los pagos; o registran incumplimientos ocasionales en el pago de sus créditos que no exceden los 60 días calendario. En el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo, corresponde a los créditos de los deudores que registran atraso en el pago entre 9 y 30 días calendario. En los créditos hipotecarios para vivienda,

corresponde a los créditos de los deudores que muestran atraso entre 31 y 60 días calendario.

Créditos en Categoría Deficiente: En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas comprende los créditos de los deudores que presentan una situación financiera débil y un flujo de caja que no le permite atender el pago de la totalidad del capital e intereses de las deudas, cuya proyección del flujo de caja no muestra mejoría en el tiempo y presenta alta sensibilidad a cambios en variables significativas, y que muestran una escasa capacidad de generar utilidades; o registran atraso en el pago de sus créditos entre 61 y 120 días calendario. En el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo se consideran los créditos a los deudores que registran atraso en el pago entre 31 y 60 días calendario. En los créditos hipotecarios para vivienda, corresponde a los créditos de los deudores que muestran atraso en el pago de sus créditos entre 61 y 120 días calendario”.

“Créditos en Categoría Dudoso: En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas comprende los créditos de los deudores que presentan un flujo de caja insuficiente, no alcanzando a cubrir el pago de capital ni de intereses, y que muestran una situación financiera crítica con un alto nivel de endeudamiento patrimonial; o que registran atrasos entre 121 y 365 días calendario. En el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo se consideran los créditos de los deudores que registran atraso en el pago de 61 a 120 días calendario, mientras que en los créditos hipotecarios para vivienda corresponde a los créditos de los deudores que muestran atraso entre 121 y 365 días calendario”.

“Créditos en Categoría Pérdida: En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas comprende los créditos de los deudores que presentan un flujo de caja que no alcanza a cubrir sus costos, se encuentran en suspensión de pagos, en

estado de insolvencia decretada; o registran atrasos mayores a 365 días calendario. En el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo considera los créditos de los deudores que presentan atraso en el pago mayor a 120 días calendario, mientras que en los créditos hipotecarios para vivienda comprende los créditos de los deudores que muestran más de 365 días calendario de atraso”.

25. “Créditos por Tipo: Los créditos se clasifican en ocho tipos tomando en consideración los siguientes criterios: nivel de ventas anuales del deudor, nivel de endeudamiento en el sistema financiero (SF) y destino del crédito”.

“Créditos corporativos: Créditos otorgados a personas jurídicas con ventas anuales mayores a S/. 200 millones en los dos últimos años, de acuerdo a los estados financieros anuales auditados más recientes. Adicionalmente, se consideran como corporativos a los créditos soberanos, a los créditos concedidos a bancos multilaterales de desarrollo, a entidades del sector público (incluyendo gobiernos locales y regionales), a intermediarios de valores, a empresas del sistema financiero, a los patrimonios autónomos de seguro de crédito y a fondos de garantía constituidos conforme a Ley”.

“Créditos a grandes empresas: Créditos otorgados a personas jurídicas con ventas anuales mayores a S/. 20 millones, pero no mayores a S/. 200 millones en los dos últimos años, o a deudores que hayan mantenido en el último año emisiones de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales”.

“Créditos a medianas empresas: Créditos otorgados a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero (SF) superior a S/. 300 mil en los últimos seis meses y no cumplen con las características para ser considerados como corporativos o grandes empresas. Incluye también los créditos otorgados a personas naturales que tengan un endeudamiento total en el SF (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) superior

a S/. 300 mil en los últimos seis meses, siempre que parte de dicho endeudamiento corresponda a pequeñas empresas o a microempresas”.

“Créditos a pequeñas empresas: Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/. 20 mil, pero no mayor a S/. 300 mil en los últimos seis meses”.

“Créditos a microempresas: Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento en el sistema financiero (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/. 20 mil en los últimos seis meses”.

“Créditos de consumo: Créditos otorgados a personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial”.

– **“Créditos de consumo revolvente:** Créditos en los que se permite que el saldo fluctúe en función de las decisiones del deudor. Incluye las modalidades de avances en cuenta corriente, tarjetas de crédito, sobregiros en cuenta corriente, préstamos revolventes y otros créditos revolventes. Asimismo, se considera los productos que permiten reutilizaciones parciales, es decir, que tienen un componente revolvente y otro no revolvente”.

– **“Créditos de consumo no-revolvente:** Créditos reembolsables por cuotas, siempre que los montos pagados no puedan ser reutilizables por el deudor. En este tipo de crédito no se permite que los saldos pendientes fluctúen en función de las propias decisiones del deudor”.

“Créditos hipotecarios para vivienda: Créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que tales créditos se otorguen amparados con

hipotecas debidamente inscritas. También incluyen los créditos para la adquisición o construcción de vivienda propia que, por tratarse de bienes futuros, bienes en proceso de independización o inscripción, no es posible constituir sobre ellos la hipoteca individualizada”.

26. “Créditos por Modalidad:

Arrendamiento Financiero: Modalidad de crédito mediante un contrato en el cual la institución financiera propietaria de un bien entrega en uso un activo al usuario a cambio del pago de una renta durante un plazo pactado e irrevocable, al término del cual el arrendatario tendrá la opción de comprarlo”.

“Comercio Exterior: Modalidad que comprende los créditos destinados a financiar operaciones de comercio exterior (importación y exportación)”.

“Descuentos: Modalidad mediante la cual la institución financiera adquiere el derecho de cobranza del valor de las facturas, pagarés, letras de cambio y otros títulos valores representativos de deuda no vencidos, mediante el endoso de tales instrumentos de crédito”.

“Factoring: Modalidad mediante la cual la entidad financiera adquiere, a título oneroso de una persona, facturas comerciales, facturas negociables, facturas conformadas y títulos valores representativos de deuda. La entidad financiera asume el riesgo crediticio de los deudores de los instrumentos adquiridos”.

“Lease-back: Modalidad mediante la cual el cliente vende un bien a la institución financiera, la cual a su vez lo cede en arrendamiento por un tiempo determinado, concediéndole además el derecho de opción de compra al término del contrato”.

“Pignoraticio: Modalidad que comprende los préstamos otorgados a personas naturales contra entrega física y en garantía del bien, alhajas u otros objetos de oro y plata”.

“Préstamos: Modalidad en la que los créditos son concedidos mediante la suscripción de un contrato, que se amortizan en cuotas periódicas o con vencimiento único”.

“Préstamos no revolventes para automóviles: Son créditos de consumo destinados a la adquisición de automóviles concedidos mediante la suscripción de un contrato, que se amortizan en cuotas periódicas o con vencimiento único”.

“Tarjetas de Crédito: Modalidad que comprende los créditos concedidos a los usuarios de las tarjetas de crédito, para adquirir bienes o servicios en establecimientos afiliados, hacer uso de disposición en efectivo u otros servicios asociados, bajo condiciones establecidas contractualmente”.

27. “Créditos según Situación:

Créditos Vigentes: Créditos otorgados en sus distintas modalidades, cuyos pagos se encuentran al día, de acuerdo con lo pactado. La transferencia de los créditos no pagados se realiza de acuerdo a lo señalado en la definición de créditos vencidos”.

“Créditos Refinanciados: Créditos que han sufrido variaciones de plazo y/o monto respecto al contrato original, las cuales obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor.

Créditos Reestructurados: Créditos, cualquiera sea su modalidad, sujeto a la reprogramación de pagos aprobada en el proceso de reestructuración, de concurso ordinario o preventivo”.

“Créditos Vencidos: Son los créditos que no han sido cancelados o amortizados por los obligados en la fecha de vencimiento y que contablemente son registrados como vencidos. En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas, corresponde al saldo total de los créditos con atraso mayor a 15 días. En los créditos a pequeñas empresas y microempresas, corresponde al saldo total de los créditos con atraso

mayor a 30 días. En los créditos de consumo, hipotecario para vivienda, arrendamiento financiero y capitalización inmobiliaria, corresponde a las cuotas impagas si el atraso es mayor a 30 días y menor a 90 días y al saldo total del crédito si el atraso supera los 90 días. En el caso de sobregiros en cuenta corriente, se considerará como crédito vencido a partir del día 31 de otorgado el sobregiro”.

“Créditos en Cobranza Judicial: Corresponde a los créditos cuya recuperación se encuentra en proceso judicial”.

28. “Créditos Indirectos o Créditos Contingentes: Representan los avales, las cartas fianza, las cartas de crédito, las aceptaciones bancarias, los créditos aprobados no desembolsados y las líneas de crédito no utilizadas otorgados por las empresas del sistema financiero”.

29. “Depósitos del Público: Corresponde a las obligaciones con el público derivadas de: la captación de recursos bajo alguna modalidad de depósito; la emisión de dinero electrónico, entre otras; y los depósitos recibidos por la prestación de servicios bancarios diversos, los fondos captados de las entidades del sector público, así como las cuentas que registran los gastos devengados por estas obligaciones que se encuentran pendientes de pago”.

30. “Depósitos de empresas del Sistema Financiero y Organismos Financieros Internacionales:

Comprende las obligaciones de la empresa por los depósitos a la vista, de ahorro y a plazo de empresas del sistema financiero del país y del exterior, de organismos financieros internacionales y de la matriz, sucursales y subsidiarias, siempre que sean empresas del sistema financiero”.

31. “Depósitos Totales: Es la suma de los depósitos a la vista, de ahorro, a plazo y CTS.

Depósitos a la vista: Considera las obligaciones con el público a la vista en la modalidad de depósitos en cuenta corriente, cuentas corrientes sin movimiento y cheques certificados; así como los depósitos a la vista de empresas del Sistema Financiero del país y del exterior, de la oficina matriz, sucursales y subsidiarias, y Organismos Financieros Internacionales”.

“Depósitos de Ahorro: Considera las obligaciones con el público en la modalidad de ahorro y los depósitos de ahorro de empresas del Sistema Financiero del país y del exterior, de la oficina matriz, sucursales y subsidiarias, y Organismos Financieros Internacionales”.

“Depósitos a Plazo: Considera las obligaciones con el público en la modalidad de cuentas a plazo fijo, certificados de depósito, certificados bancarios, las obligaciones con el público de carácter restringido, depósitos por cuentas a plazo vencidos, otros depósitos, y los depósitos a plazo de empresas del Sistema Financiero del país y del exterior, de la oficina matriz, sucursales y subsidiarias, y Organismos Financieros Internacionales”.

“Depósitos por Compensación de Tiempo de Servicio (CTS): Registra la captación de recursos en moneda nacional y extranjera por las empresas del sistema financiero, provenientes de los importes que les corresponde a los trabajadores por concepto de beneficios sociales, de acuerdo con las normas laborales vigentes”.

32. “Exposición equivalente a riesgo crediticio de los créditos indirectos: Es el resultado de multiplicar los créditos indirectos que posee un deudor en la empresa por los factores de conversión crediticios (FCC), establecidos en el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y Exigencia de Provisiones”.

33. “Fideicomiso: Relación jurídica por la cual una persona, denominada fideicomitente, transfiere bienes en fideicomiso a otra persona, denominada fiduciario, para la constitución de un patrimonio fideicometido, sujeto al dominio del fiduciario y con un fin específico a favor del fideicomitente o de un tercero, denominado fideicomisario”.

34. “Fondos Interbancarios: Comprende los fondos obtenidos de otras empresas del sistema financiero nacional con la finalidad de atender necesidades transitorias de liquidez (plazos breves no mayores a 90 días calendario)”.

35. “Garantías preferidas: Son aquellas que reúnen todos los siguientes requisitos:

i) se trata de dinero o de bienes que permiten su conversión en dinero, con el cual se puede cancelar la obligación garantizada, sin costos significativos;

ii) cuenten con documentación legal adecuada;

iii) no presenten obligaciones previas que pudieran disminuir su valor o de alguna manera impedir que la empresa acreedora adquiriera clara titulación; y

iv) su valor esté permanentemente actualizado”.

36. “Gastos de Administración: Comprenden los gastos de personal, de directorio, por servicios recibidos de terceros, impuestos y contribuciones y gastos diversos de gestión incurridos, que se registran sobre una base acumulativa”.

37. “Gastos de Operación: Comprenden los gastos de administración más los gastos de depreciación y amortización”.

38. “Gastos Financieros: Incluye las siguientes cuentas: Intereses por Depósitos con el Público, Intereses por Fondos Interbancarios, Intereses por Depósitos de Empresas del Sistema Financiero y Organismos Financieros Internacionales, Intereses por Adeudos y Obligaciones Financieras, Intereses por Valores, Títulos y Obligaciones en Circulación, Comisiones y otros cargos por obligaciones financieras, el saldo negativo de la diferencia entre ingresos y gastos por diferencia en cambio y las cargas financieras diversas”.

39. “Gastos por Servicios Financieros: Incluye los gastos por cuentas por pagar, gastos por créditos indirectos, gastos por fideicomisos y comisiones de confianza, y gastos

diversos”.

40. “Días Calle: Es un indicador que hace referencia al tiempo que transcurre entre el momento en que otorgamos un crédito a un cliente, y el momento en que se realizan los pagos, es decir, el tiempo de retorno de las cuentas por cobrar”.

41. “80/20: Relación de la cartera completa y los principales deudores, y su importancia dentro de la misma”.

42. “Documentos por cobrar: Las cuentas de documentos por cobrar son similares a las cuentas por cobrar básicas, pero tienden a ser diferentes en función de la longitud de tiempo que el cliente deudor puede tomar para pagar la cuenta. Entre los tipos de cuentas por cobrar, la de documentos está garantizada con un pagaré y se paga generalmente en lapsos mayores a los créditos regulares”.

43. “Equifinalidad: Es el principio de la gestión de cobranza que dicta que las estrategias deben adecuarse a los clientes, adaptarse a los contextos y las oportunidades de canalizar acciones en pro de conseguir los pagos al mismo tiempo que se cultivan relaciones comerciales sanas y perdurables”.

44. “Incobrables: Se producen cuando el cliente deudor se declara insolvente o tiene una falta de flujo de efectivo para pagar sus deudas actuales. Cuando está claro que la cuenta no se pagará en absoluto, la deuda puede ser cancelada y más tarde convertirse en una deducción de impuestos. Un Certificado de Incobrabilidad permite respaldar la provisión de cuentas por cobrar en la contabilidad y permite castigar tributariamente los créditos incobrables, al presentarlos ante impuestos internos como respaldo, obteniendo un beneficio tributario y evitando gastos rechazados por el SII”.

45. “Índice de días de cobranza: Es el producto de un cálculo que ofrece precisión al medir el tiempo de recuperación de las cuentas porque se basa en las ventas a crédito no

cobradas. También permite rastrear los cobros durante el mes, y de esta manera saber si se deben hacer correctivos a tiempo”.

46. “Margen Financiero Bruto: Es la diferencia entre ingresos y gastos financieros”.

47. “Número de Depositantes: Se refiere a la información de depositantes remitida por cada empresa del sistema financiero. En la medida que existe secreto bancario no es posible consolidar al depositante como único si tiene depósitos en diferentes empresas; por lo tanto, el total podría estar sobreestimado”.

48. “Número de Deudores: Corresponde a las personas naturales o jurídicas que mantienen créditos en una empresa del sistema financiero. Para efectos de su cálculo se considera dos dimensiones: a nivel entidad, donde el número total de deudores puede no ser igual a la suma de personas por tipo de crédito, en tanto que una persona puede tener más de un tipo de crédito; y a nivel sistema, donde se consolida la información, es decir, considera al deudor como único aún si éste tiene créditos de diferentes tipos y en diferentes empresas del sistema financiero”.

49. “Número de Oficinas: Corresponde al número de oficinas de la entidad que captan depósitos y/o colocan créditos, en el país o en el extranjero”.

50. “Operaciones Forward: Son aquellas operaciones, negociadas fuera de un mercado organizado (operación extra-bursátil), que involucran el acuerdo entre dos partes para comprar (Forward compra) o vender (Forward venta) un activo en un momento futuro del tiempo a un precio pactado”.

“Forward compra en Moneda Extranjera: Es un contrato por el que se pacta hoy la compra de ME, en una fecha futura y a un tipo de cambio futuro establecido hoy. A la fecha de vencimiento del contrato, el agente económico tiene la obligación de comprar la ME de acuerdo con los términos establecidos inicialmente en el contrato”.

“Forward venta en Moneda Extranjera: Es un contrato por el que se pacta hoy la venta de ME, en una fecha futura y a un tipo de cambio futuro establecido hoy. A la fecha de vencimiento del contrato, el agente económico tiene la obligación de vender la ME de acuerdo con los términos establecidos inicialmente en el contrato”.

50. “Operaciones Swap: Son aquellas operaciones que se establecen a través de un contrato por el cual las partes se comprometen a intercambiar determinados flujos de efectivo”.

51. “Swaps de Monedas: Swap que involucra el intercambio de principal e intereses en dos monedas diferentes”.

52. “Swaps de Tasas de Interés: Swap por el cual las partes se comprometen a intercambiar flujos de efectivo relacionados con los pagos de intereses de un monto de principal nominal en una moneda durante cierto periodo de tiempo”.

53. “Pagos Retenidos: Documentos que fueron recibidos pero el receptor declara no estar dispuesto a pagarlos”.

54. “Patrimonio Contable: Recursos propios de las empresas, constituido por la diferencia entre el activo y el pasivo. Comprende la inversión de los accionistas o asociados, incluyendo las capitalizaciones de utilidades y excedentes, representado por acciones nominativas debidamente suscritas; el capital adicional que incluye las donaciones, primas de emisión y capital en trámite; así como las reservas, los ajustes al patrimonio o revaluación; los resultados acumulados y el resultado del ejercicio, netos de las pérdidas, si hubiesen. No incluye el capital suscrito mientras no haya sido integrado al capital”.

55. “Patrimonio Efectivo: Importe extra-contable que sirve de respaldo para cubrir riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operacional. Es igual a la suma del patrimonio básico (de nivel 1) y del patrimonio suplementario (de nivel 2 y 3)”.

“Patrimonio de nivel 1: Incluye capital pagado, reservas legales, prima suplementaria de capital, reservas facultativas que sólo puedan ser reducidas previa conformidad de la Superintendencia, utilidades de ejercicios anteriores y del ejercicio en curso que cuenten con acuerdo de capitalización, además de otros elementos que reúnan características de permanencia y absorción de pérdidas. Se restan las pérdidas, así como el déficit de provisiones y el monto de la plusvalía mercantil o crédito mercantil, además de otros conceptos señalados en el art. 184° de la Ley General”.

“Patrimonio de nivel 2: Incluye la parte computable de la deuda subordinada redimible y de los instrumentos con características de capital y de deuda que indique la Superintendencia, las provisiones genéricas hasta el 1,25% (en caso se emplee el método estándar) o hasta el 0,6% de los activos y contingentes ponderados por riesgo de crédito (en caso se emplee modelos internos), y las demás reservas facultativas”.

“Patrimonio de nivel 3: Está constituido por la deuda subordinada redimible exclusiva para soportar riesgos de mercado”.

56. “Personal: Se refiere al total de trabajadores de las instituciones financieras, independientemente de si son nombrados, contratados por la institución financiera o por terceros”.

57. “Posición de Cambio en Moneda Extranjera: Es la diferencia entre el total de activos y el total de pasivos en moneda extranjera”.

58. “Posición Global en Moneda Extranjera: Es la posición de cambio más la posición neta en productos financieros derivados, más el valor delta de las posiciones netas en opciones sobre moneda extranjera”.

59. “Provisiones de la Cartera de Créditos: Corresponde a las provisiones constituidas sobre los créditos directos. Es la cuenta que ajusta el valor de la cartera de créditos en función de la clasificación de riesgo del deudor, el tipo de crédito y las garantías que lo respaldan”.

60. “Requerimiento Patrimonial por Riesgo de Crédito: Patrimonio Efectivo exigido a las empresas del sistema financiero para cubrir el riesgo de crédito que enfrentan, siendo equivalente al 10% de los activos y contingentes ponderados por riesgo de crédito”.

61. “Requerimiento Patrimonial por Riesgo de Mercado: Patrimonio efectivo destinado a cubrir la posibilidad de pérdidas en posiciones dentro y fuera del balance derivadas de fluctuaciones en los precios de mercado (tasa de interés, precio de instrumentos financieros, tipo de cambio y commodities)”.

62. “Requerimiento Patrimonial por Riesgo Operacional: Patrimonio efectivo destinado a cubrir la posibilidad de ocurrencia de pérdidas que enfrentan las instituciones financieras debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos”.

63. “Riesgo Cambiario: Posibilidad de pérdidas derivadas de fluctuaciones de los tipos de cambio y del precio del oro”.

64. “Riesgo de Commodities: Posibilidad de pérdidas derivadas de fluctuaciones de los precios de los commodities”.

65. “Riesgo de Crédito: Posibilidad de pérdidas por la incapacidad o falta de voluntad de los deudores, emisores, contrapartes, o terceros obligados para cumplir sus obligaciones contractuales”.

66. “Riesgo de Liquidez: Posibilidad de pérdidas por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales para hacer frente a obligaciones, así como por el hecho de no poder cerrar rápidamente posiciones abiertas o no cubrir posiciones en la cantidad suficiente y a un precio razonable”.

67. “Riesgo de Mercado: Posibilidad de pérdidas en posiciones dentro y fuera de balance derivadas de fluctuaciones de los precios de mercado. Se incluye a los riesgos de tasas de interés, de precio, cambiario y de commodities”.

68. “Riesgo Operacional: Posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación”.

69. “Riesgo de Precio: Posibilidad de pérdidas derivadas de fluctuaciones de los precios de los valores representativos de capital y de todos aquellos instrumentos que generen exposición a riesgo de precio, incluyendo los productos financieros derivados, que formen parte de la cartera de negociación”.

70. “Riesgo de Tasa de Interés: Posibilidad de pérdidas financieras como consecuencia de movimientos adversos en las tasas de interés, que afecta las utilidades y el valor patrimonial de la empresa”.

71. “Sector económico: Agrupación de actividades económicas según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), Tercera Revisión, Naciones Unidas”.

72. “Tipo de Cambio Contable: Es el tipo de cambio utilizado para la presentación de la contabilidad de las empresas. El tipo de cambio contable entre Sol y Dólar de Norteamérica

se calcula ponderando el tipo de cambio promedio de compra y venta del Dólar de Norteamérica”.

73. “Reserva para cuentas dudosas: Es una estimación de la cantidad de dinero que quedará sin saldarse”.

74. “Resultado Neto del Ejercicio: Comprende el resultado obtenido por la empresa al final del periodo contable o ejercicio que surge del Estado de Ganancias y Pérdidas”.

75. “Rotación de clientes: Es el número de veces al año que se renueva el crédito a clientes. Se calcula dividiendo las ventas anuales entre el nivel medio de clientes pendientes de cobro. Se trata de un indicador que mide las rotaciones de las cuentas por cobrar y se utiliza para evaluar las condiciones de pago que la empresa concede a sus clientes. A partir de ésta podemos conocer la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar”.

2.8. Políticas Generales para la aprobación de Créditos, Pedidos y Gestión de Cobranza en la Empresa SAMITEX S.A.C.

Objetivos

Garantizar la adecuada administración y control del crédito otorgado a clientes minimizando los posibles riesgos de incobrabilidad.

1.- “Todo pedido ingresado, será **RECHAZADO**, si al revisar el estado de cuenta del Cliente, éste presente deuda vencida, entiéndase: letras protestadas, facturas pendientes de cancelación, letras en cartera vencidas y/o letras por aceptar cuyas emisiones sean mayores a treinta (30) días”.

2- “El plazo de Crédito otorgado al Cliente, ya sea para Letras o Facturas es máximo de noventa (90) días, fecha computada desde la recepción de la mercadería por parte del

cliente. En casos debidamente justificados, se pueden otorgar hasta ciento veinte (120) días”.

3.- “Para Clientes Nuevos, Persona natural, se debe presentar, Solicitud de Crédito completamente llena, Copia DNI legible y vigente, Ficha RUC actual y facturas de proveedores. El área de créditos tiene como plazo máximo de 48 horas, para informar sobre la viabilidad del caso”.

4.- “Para Personas Jurídicas, se debe presentar Testimonio de Constitución, PDT mensual de los últimos dos (2) meses y PDT Anual del último año. El área de créditos tiene como plazo máximo de cuarenta y ocho (48) horas, para informar sobre la viabilidad del caso”.

5.- “Para acceder a una línea de Crédito, el cliente debe tener un óptimo comportamiento de pago en las centrales de riesgo Sentinel, **es decir calificación 100% Normal**. Clientes con calificaciones mayores a esta, serán rechazados. Si el cliente tiene reportado Letras Protestadas, deberán ser aclaradas o verificar sus pagos con estos proveedores”.

6.- “Para solicitar una Ampliación / Reevaluación de Línea de Crédito, el cliente debe tener **mínimo tres (3) meses** trabajando con créditos y adjuntar Pdt/Sunat, y / o facturas de proveedores. Con esta información se analizará comportamiento de pago, centrales de riesgo y referencias comerciales y se tomará la decisión”.

7.- “Los clientes que, durante los últimos tres (3) meses, hayan protestado tres (3) Letras a más, pasarán a una reevaluación de su Línea de Crédito otorgada o se suspenderá su línea de crédito”.

8.- “Los Créditos aprobados con modalidad Pago Anticipado, serán aprobados, previa verificación que el Abono se encuentra disponible en nuestras cuentas”.

9.- “Es responsabilidad del área de Créditos y Cobranza evaluar los pedidos ingresados al sistema para su aprobación y dar respuesta en un plazo máximo de veinte cuatro (24) horas”.

10.- “Es responsabilidad del área de Crédito y Cobranza, aplicar los pagos de clientes, previa recepción de la Planilla de Cobranza, la cual debe estar debidamente llena, legible y sin enmendaduras”.

11.- “El área de Créditos y Cobranzas tiene plena autonomía de visitar y llamar a todos los clientes de la cartera, ya sea por gestiones de cobranza preventiva, cobranza directa, actualizar información y/o realizar alguna verificación de información que no esté actualizada”.

12.- “Para Refinanciar una deuda, el cliente debe pagar el 30% del total de la deuda vencida y se le asigna una Línea de Crédito Cero. En caso el cliente desee realizar nueva compra, debe al menos haber pagado el 50% de las cuotas refinanciadas y con ello se procede a una nueva reevaluación de su Línea de Crédito. Solo se Refinancia una vez”.

13.- “Es autonomía del área de Créditos y Cobranzas, recoger mercadería como parte de pago, cuando se determina que el cliente no tiene capacidad de pago y se han agotado toda forma de gestión de cobranza. También aplica para casos que el cliente denuncie el envío de mercadería por una cantidad mayor a lo solicitado. Estos hechos deben ser informados a la Gerencia Comercial respectiva”.

14.- “Se pone en conocimiento que por cada Letra Protestada se cobra un gasto de **S/ 82.00** y para ello se emite la correspondiente Nota de Débito”.

15.- “En caso un pedido o pedidos, tengan condiciones que estén fuera de los plazos normados, que sobrepasen las líneas de crédito, indiquen descuentos no establecidos y/o que sean presentados con cualquier otra condición que no sea las que utiliza la Corporación,

deberán ser Rechazados, salvo autorización de la Gerencia de Créditos y Cobranzas, en Coordinación con la Dirección Corporativa, siendo siempre esta autorización en forma escrita. No existen autorizaciones verbales”.

16.- “Las líneas de crédito se Cancelarán, cuando un cliente presente”:

- a. “Problemas de liquidez.
- b. Retraso en sus pagos de manera consecutiva.
- a. Proporcionar información falsa.
- b. Dos cheques devueltos en un período de menor a un año.
- c. Cuando el cliente enfrente procesos legales.
- d. Fallecimiento del propietario.
- e. Cambio de razón social.
- f. Inadecuada utilización de la línea de crédito.
- g. Cuando el cliente se declare en suspensión de pago o quiebra”

17.- “En caso se agoten todas las gestiones de cobranza, y no se logre recuperar la cuenta, esta será trasladada a una cartera judicial y será gestionada por un abogado asignado por la Corporación”.

18.- “Está terminantemente PROHIBIDO alterar, enmendar o adulterar los Títulos Valores de la Empresa (Letras de Cambio / Cheques) ya que esta acción es tipificada como DOLO y en caso sea detectado, se informará directamente al Directorio y Gerencia General de la Corporación para las medidas correctivas pertinentes”.

19.- “Está terminantemente prohibido, realizar cobros en efectivo al cliente y no depositarlos en un plazo máximo de veinticuatro (24) horas. En caso sea detectado, se

informará directamente al Directorio y Gerencia General de la Corporación para las medidas correctivas pertinentes”.

20.- “Estas políticas aplican para todas las empresas de la Corporación JERUTH, a nivel de Lima y departamentos del Perú”.

**Miscelánea de comentarios de autores emblemáticos sobre el tema,
desde la perspectiva administrativista.**

Respecto a la cuestión del Crédito y la Cobranza, refieren (MORALES CASTRO & MORALES CASTRO, 2017) “la importancia de estos conceptos en la economía, las finanzas, la contabilidad y los costos”. Afirman “que la buena estructura organizacional del Departamento de Crédito y Cobranza no garantiza los resultados del nivel de rendimiento, pero la estructural mal diseñada puede ser garantía de fracaso”.

“El dinero y el crédito son dos variables que se manejan a la inversa de la necesidad, pues cuando se tiene la necesidad del dinero, especialmente no se tiene crédito y si se tiene crédito, cuando no se necesita del dinero”.

Resaltan “el gran papel del crédito en la economía, el fracaso en la labor de reembolso, cuando se sigue el proceso para realizar la cobranza, a partir de la consideración de los elementos que se usan en la evaluación de los solicitantes del crédito”.

El tema de la cobranza, a decir del experto (PIZZI, 2019) “es considerado como una función en las organizaciones que forma parte” de una “estrategia integradora”. Por ello “cada Departamento debía buscar el éxito de forma individual, pues trabajando en compartimentos estancos genera frutos, pero a costos elevados, lastimando la relación con los clientes”.

Como herramienta, la cobranza se utiliza tanto para los que buscan “cobrar deudas” como para “los que entienden que buena parte de los deudores se pueden recuperar y, con ellos, el capital de trabajo”.

El citado autor “pretende demostrar en su obra, que las cobranzas pueden generar un valor mayor al que habitualmente se les asigna, si la función se la desarrolla en el marco de las estrategias técnicas de gestión y políticas adecuadas”.

Respecto a Cobranzas también comenta el autor (ROSAS GONZÁLEZ, 2020), que, “ellas crean muchas interrogantes, debido al momento de ansiedad e incertidumbre frente a la necesidad de concretar el pago de lo adeudado, por lo que el título de su libro pretende dar respuestas para la recuperación de deudas”.

La obra se basa “en un procedimiento práctico y muy sencillo, que ha producido resultados extraordinarios y satisfacción en las empresas como HP Financial Services, la Agencia Internacional de Noticias Española –EFE–“, que se constituyen en muestras de este éxito.

La cobranza como Administración ha merecido también el estudio del escritor (MONTAÑO GARCÍA, 1987) “quien afirma que para lograr una administración eficaz y eficiente del Departamento de Cobranza, cualquiera sea el giro de negocios o tamaño de la empresa, ella puede ser adaptable a los sistemas manuales o computarizados”.

#Es destacable la importancia de establecer -dice el autor-, medidas tendientes a que el Departamento de Cobranzas revise con espíritu crítico las políticas y procedimientos que emplee, a fin de detectar sus deficiencias y actualizar los métodos de trabajo”.

En un artículo académico escrito por el prestigioso especialista en cobranzas (CZERNIAK ILCHUK, 2021) Jefe de Cobranzas Tercerizada Conecta CMS, éste sostiene que, “la gestión de Cobranzas tiene que ser amable con todos los tramos de mora, pues es

una gestión de personas hacia personas, siendo importante por ello las relaciones humanas recordando que debemos ser duros con el problema y suaves con la persona”

Cuenta “cómo su experiencia de los últimos años, en Conecta CMS, le ha dado valor agregado de la gestión de clientes Non Performing Loans (NPL), asegurando que una buena experiencia de la gestión es una buena recomendación de estos clientes que muestran su agradecimiento por la ayuda brindada para reinsertarse en el sistema”, considerando que ésta también es nuestra oferta de valor: “Contribuir en la reparación del vínculo entre el cliente y el sistema financiero, para progresivamente reinsertarla al crédito formal”.

CAPÍTULO III: Desarrollo de Actividades Programadas.

Una vez que se ha culminado con la etapa de la Planificación, así como levantado también el Marco Teórico del Trabajo de Suficiencia Profesional, procedemos a ingresar a otras etapas en la estructuración del mismo, el cual, con un criterio netamente analíticos, va a ser objeto de división en el señalamiento de sus contenidos.

Siendo la nuestra una investigación de carácter esencialmente cualitativa y en este caso particular de orden jurídico documental, está conformado por un conjunto de acciones o actividades que tienen hacia la identificación, individualización, clasificación y registro de fuentes de conocimiento de lo jurídico en sus aspectos sistemático, genético y hasta filosófico.

Continuando con la secuencia del desarrollo de la investigación realizada, continuamos con el de denominada:

Organización de las actividades programadas

Las actividades que van a ser objeto de organización, dentro de la Empresa SAMITEX S.A.C. se concentran en las que realizamos dentro del Departamento de Créditos y Cobranzas.

En este Departamento se buscó analizar y evaluar la viabilidad de aprobar ventas a crédito, las cuales se habrán de ceñir a determinado requisitos y condiciones de pago, cuidando siempre de minimizar el alto riesgo de la incobrabilidad que se pueda presentar.

También se buscó garantizar la fluidez del proceso implementados en el área que faciliten el registro por un lado y el control de la documentación y de los títulos valores, por el otro, que se manejen dentro del Departamento.

Las actividades en este Departamento entonces, debe cumplir con el requisito para otorgar los créditos, por lo que se solicita que el cliente pague sus facturas de compras, firmando previamente letras de cambio, que han de ser enviadas al banco, para su respectivo registro y cobranza.

El trabajo de crédito y cobranzas se realiza bajo las modalidades de Letras en cartera, así como Letras en Cobranza libre y Letras en descuento.

La CORPORACIÓN SAMITEX S.A.C. para organizarse y tener mejores resultados trabaja con un Enterprise Resource Planning (ERP) propio, el cual es un tipo de software que las organizaciones utilizan para gestionar las actividades empresariales diarias, como la contabilidad, el aprovisionamiento, la gestión de proyectos, la gestión de riesgos, el cumplimiento y las operaciones de la cadena de suministros.

Dicho ERP se le denomina COMING, en cuyo módulo de créditos y cobranzas se registra y procesan las gestiones inherentes a las siguientes áreas de actividades muy significativas:

- Conciliación bancaria.
- Bajar el dietario del banco, para actualizar el estado de las Letras de cambio enviadas ya sea en:
 - * Cobranza Libre
 - * En descuento.
 - * En protesto y cancelación.
- Cancelar las facturas, así como las boletas, acorde a los abonos identificados en cuenta.
- Realizar los canjes de Factura por Letras, de acuerdo a la programación enviada por el cliente.
- Emitir Notas de Crédito por Descuentos concedidos, por pérdida de mercadería, por pronto pagos, etc.

- Emitir Notas de Débito, por penalidades, intereses o moras.
- Registrar a clientes nuevos, con toda la información necesaria.
- Bajar la Data Maestra, para poder preparar los Reportes Estadísticos de los Avances de Cobranzas, Comparativos, Paretos, entre otros.

Para una más eficaz organización, el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Corporación SAMITEX S.A.C., ha conformado equipos de trabajo eficiente que se pueden encontrar en los siguientes puntos:

- Gerencia de Crédito y Cobranza (1)
- . Jefe de Crédito y Cobranzas (1)
- Analistas de Créditos (3)
- Gestores de Cobranzas (1)
- Auxiliar del Departamento (1)

3.1. Ejecución de actividades programadas.

Las actividades programadas que han sido previamente organizadas, conducen al cumplimiento, es decir a la ejecución de las siguientes actividades programadas, según las funciones desplegadas por Áreas de organización de actividades, dentro de las cuales tenemos a las siguientes:

Las labores funcionales de ejecución en cuanto a la:

. GERENCIA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS:

- El desarrollo e implementación de las Políticas de Crédito y Cobranzas que están acordes a lo requerido por el Directorio y considerando la realidad del mercado

- La supervisión de las gestiones de las demás empresas que conforman la Corporación.
- La coordinación con el Jefe de Créditos y Cobranzas las acciones que se van a tomar para la recuperación de la cartera morosa
- Las gestiones de llamada o visitas de cobranzas a los principales clientes TOP20,
- La revisión y análisis de los reportes de avances que se presentarán al Directorio.
- En coordinación con la Jefatura de Crédito y Cobranzas, asignar las cuotas de Cobranzas mensuales.
- El análisis e implantación de procesos que vayan a garantizar mejoras en el proceso de evaluación y de cobranzas.
- La aprobación de créditos a asignar como Líneas de Crédito que estén dentro de su Autonomía
- La realización de otras funciones ejecutivas que le asigne el Directorio.

En cuanto a las acciones funcionales de ejecución del

JEFE DE CRÉDITOS Y COBRANZAS:

- La preparación de informes para la Gerencia y el Directorio.
- La supervisión y el control para el cumplimiento de objetivos y metas de los Colaboradores a cargo.
- La evaluación y aprobación de las solicitudes de créditos de los Ejecutivos Comerciales.
- La realización de gestiones de cobranzas (TOP20) en el Departamento de Lima.
- La realización de viajes inopinados a Provincias, para la supervisión de Cartera de Créditos

- La asignación de Cartera de clientes a los analistas de créditos y la supervisión de los avances.
- La sustentación de los créditos ante el Directorio que, por el monto solicitado, llegue a este nivel.
- La segmentación de la Cartera de Clientes para asignar a los ejecutivos comerciales.
- La sustentación mensual ante el Directorio, de la Situación de la Cartera a nivel nacional.
- La autorización de la elaboración y envío de Cartas Notariales a los clientes que incumplen constantemente sus compromisos de pago.
- La coordinación y seguimiento a los casos que se encuentren en el Área Legal (Cobranza externa)
- La realización de otras labores que le asigne la Gerencia de Crédito y Cobranzas.

En cuanto a las actividades de ejecución de los **ANALISTAS DE CRÉDITOS:**

- La administración eficiente de las Carteras de Clientes asignadas
- La coordinación de las gestiones de cobranzas con las gestiones ejecutivas comerciales.
- La realización de las llamadas denominadas Preventivas, con la finalidad de informar el Estado de Cuentas de sus clientes.
- La gestión de firmas de Letras de Cambio por parte del cliente para su pronto registro en el sistema.
- . La cancelación oportuna en el sistema de pagos de los clientes que, los ejecutivos han liquidado en sus respectivas Planillas de Cobranzas.
- La emisión de Notas de Crédito / Débito que están debidamente autorizadas por el Directorio.
- El Registro del Canje de Facturas por Letras en el Sistema de la empresa.
- La preparación de las Letras de Cambio y la coordinación con el auxiliara el pronto envío al Banco.

- El envío de Cartas Recordatorias de Pago a todos los clientes de su Cartera.
- La realización de otras labores que le asigne la Jefatura de Créditos y Cobranzas.

En cuanto a las acciones de ejecución de los **GESTORES DE COBRANZAS:**

- El recabamiento de casos de clientes morosos de los analistas de crédito.
- Las visitas y gestiones de cobranza a los clientes morosos que le sean asignados
- Las entregas de Cartas de Aviso de Cobranzas a clientes morosos y que deben estar firmadas como un sustento de recibido, por parte del cliente.
- La realización de visitas domiciliarias, en los casos que se ameriten.
- El archivamiento en cada uno de los Expedientes, de todas las cartas y mensajes enviados.
- En el caso de la cobranza en efectivo, liquidar en la Planilla de Cobranzas y abonar a la brevedad posible.
- La realización de otras labores que le han sido asignadas por la Jefatura de Crédito y Cobranza.

En cuanto a las labores funcionales de ejecución que le han sido asignado al **AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO:**

- La recepción por parte de los analistas de crédito las Letras de Cambio en físico para ser llevadas al Banco.
- Las entregas al Banco de las Letras firmadas por los clientes y archivar los cargos respectivos.
- El depósito en las Ventanillas del Banco, de los cheques que le sean asignados.
- El archivamiento en los files respectivos de todos los cargos de entrega a los Bancos.
- La realización de otras labores que le sean asignadas por la Jefatura de Crédito y Cobranzas.

En cuanto a las actividades funcionales de ejecución del DEPARTAMENTO COMERCIAL:

Se constituye en el área encargada de vender y colocar las prendas de vestir que fabrica la empresa a nivel local y nacional, los que están diversificadas en tres líneas de Producción:

ROPA FORMAL: Pantalones de vestir, Sacos y ternos, camisas y corbatas.

ROPA CASUAL: Polos, blazer, pantalones casuales, casacas.

ROPA INTERIOR: Truzas, bóxer bividis, calcetines.

Para ello el Departamento comercial, conformó un equipo de quince (15) personas, que se encontraban divididas en las siguientes jerarquías:

Gerente Comercial (1)

Jefe de Área Formal, Casual y Ropa Interior (3)

Ejecutivos a nivel nacional (11).

3.2. Evaluación de las actividades programadas

En cuanto a los procesos encontrados en la EMPRESA SAMITEX S.A.C., al realizarse la evaluación de sus actividades dentro de la CORPORACIÓN JERUTH, se encontraron también indicadores al cierre del mes de marzo del año 2018.

Es preciso indicar que, a esa fecha, el Jefe de Créditos y Cobranzas, ya había sido desvinculado de la empresa, al haberse detectado algunas irregularidades, que habían ocasionado resultados que indicaban un alto descontrol en el manejo del Área, así como en el equipo de trabajo

En lo que respecta a los Ejecutivos Comerciales, éstos no solicitaban documentación alguna, para ser evaluada por el Área de Créditos, pues indicaban que era demasiada molestia para el cliente, pues consideraban que ellos eran muy buenos pagadores, y

alegaban incluso que la propia competencia y los demás proveedores no les pedían nada y les otorgaban altas Líneas de Crédito, a sola firma.

Por eso, se advertía que en la mayoría de los casos que habían sido revisados, no existían documentos de los clientes, y si ella hubiese existido alguna documentación, pues ella databa de una antigüedad que superaba a los dos (02) años.

Los Ejecutivos Comerciales sólo se encargaban de llenar una Solicitud de Crédito, la cual muchas veces estaba incompleta, la cual sólo enviada por foto al Área de Créditos.

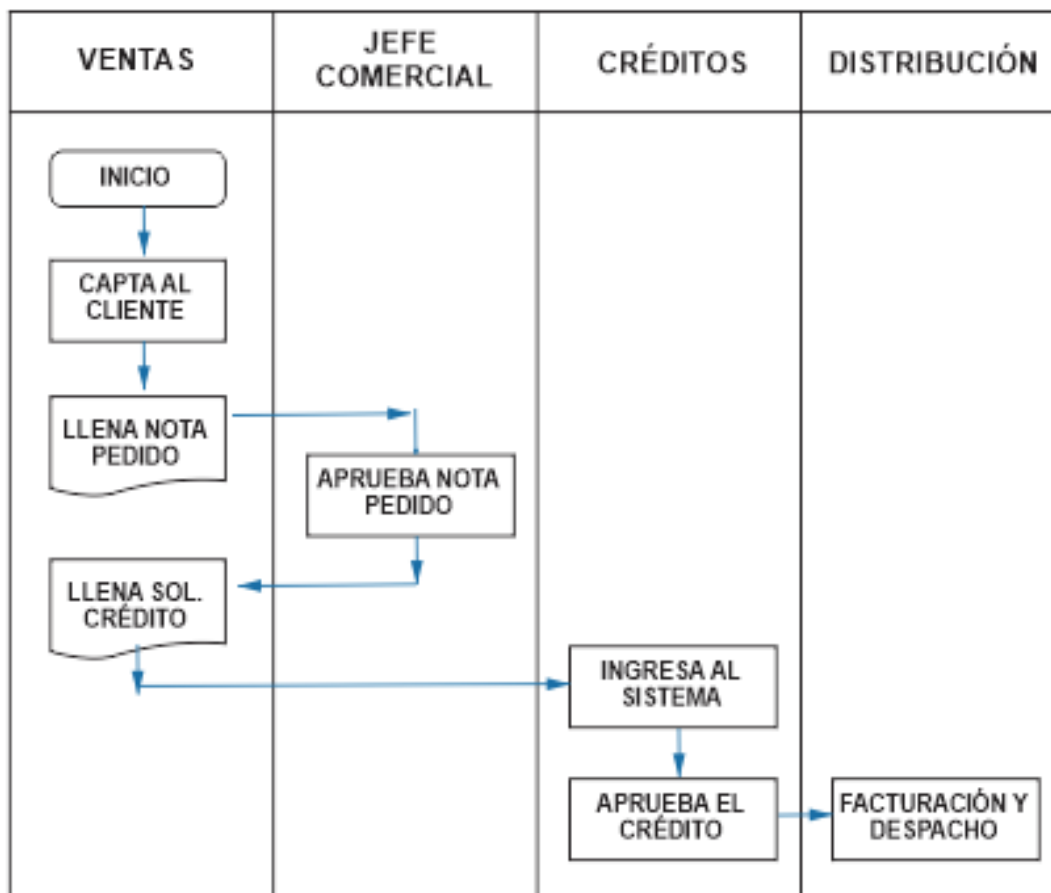
El procedimiento de aprobación que realizaba el Jefe era entonces sencillo y básico, sin realizar ningún análisis cualitativo ni cuantitativo del Caso presentado. No realizaba consultas con la Central de Riesgo Sentinel, para conocer el antecedente histórico y la exposición al riesgo que presentaba el cliente; sin tenerse como práctica habitual el recabamiento de referencias comerciales con proveedores ni se tomaba en cuenta, las referencias con clientes.

Existían Líneas de Crédito que habían sido aprobados por montos mayores a los Treinta mil y 00/100 Soles (S/- 30,000.00) y que no contaban ni con documentos ni con garantías, pues no había una política definida a este respecto. En muchos casos se detectó que los clientes firmaban las Letras de Cambio a plazos de crédito mayores a los 90 días otorgados, llegando incluso al ciento ochenta (180) días de crédito.

El Directorio indicaba que el plazo máximo para otorgar créditos era de noventa (90) días, pero no se encontraba documento formal donde se detallase esta directiva. Tampoco había autonomías definidas para aprobar las Líneas de Crédito solicitadas, por lo que el Jefe de Créditos, aprobaba todos los montos de modo indistinto. No se encontraba o detectaba alguna Solicitud de Crédito que haya sido rechazada u observada por el Área.

El Flujo de Caja que se identificaba era el siguiente:

ESQUEMA N° 01



En este estado de cosas, fue muy importante la actuación del Gerente de Operaciones (Beetrack.com/blog, 2022) de la EMPRESA SAMITEX S.A.C, pues además de planificar, tuvo que dirigir y asegurar el buen manejo de los recursos de la organización comercial que integrábamos, todo con la finalidad de lograr los objetivos que nos habíamos trazado. Esta labor involucraba además el tener que jugar un rol determinante en la toma de decisiones empresariales, en este caso un riguroso control de los procesos y en la capacidad de resolución de problemas.

En esos momentos se precisaba que quienes nos dirigiesen lo hagan con la suficiente y necesaria experiencia y los conocimientos técnicos en su área, además de poder integrárenos empleando la inteligencia emocional que resulta muy importante en la

asunción de retos que implicaba cumplir con dichas funciones, es decir se debía hacer uso de habilidades blandas (soft skills) y también de habilidades duras (hard skills) que correspondía a un Gerente Operativo de nuestros días, lo que determinaba hacer uso de una fórmula exacta donde no se precisaban por razones obvias que esas eran las principales habilidades del perfil de un real Gerente de Operaciones.

Con las habilidades soft skills, uno podía manifestarse tal cuál era, es decir desarrollar actitudes que se relacionan con la habilidad social, lo que es un talento que permite responder de forma proactiva ante el trabajo en equipo, la solución de conflictos y la motivación.

En tal sentido, la Gerencia Operativo de la empresa comercial, llevó a cabo funciones logísticas que se relacionaban con el desarrollo de las siguientes áreas:

- a) La de Comunicación, que eran necesarias para interactuar con el equipo, donde el Gerente supo comunicar y brindar instrucciones adecuadas, al mismo tiempo que fue un fiel oyente, que contó con la amplia receptividad a las sugerencias del personal a su cargo, lo que generó un ambiente inclusivo que fomentaba la proactividad.
- b) Liderazgo, por el que quien gerenciaba el aspecto operativo logístico, contaba con las cualidades de liderazgo que le facultaban guiar, asesorar, acompañar y motivar a los demás trabajadores en cada uno de los procesos internos para que juntos pudiésemos logra los objetivos que nos habíamos planteado.
- c) Neutralidad, donde era necesario desarrollar la capacidad de mantener la calma, tratando siempre de conservar el tono y postura profesional ante situaciones de desacuerdo, frustración, cambios o problemas, de tal manera que se pueda evitar posibles escenarios de conflictos y el facilitamiento de un pensamiento metódico y resolutivo.
- d) Autoridad, por medio de la cual la Gerencia Operativa permitía saber cómo desenvolverse en las relaciones que imponía la jerarquía, es decir ser un buen mentor,

inspirar confianza y proyectar el respeto necesario para el equipo tenga que acatar las instrucciones.

Pero estaban allí también las hard skills por las que, en las funciones logísticas se relacionaban con:

a) Organización, es decir en cómo las habilidades permitían desarrollar los proyectos estratégicos que vayan acorde a los objetivos de la empresa, manteniendo el orden lógico de cada una de sus propuestas.

b) Toma de decisiones, por la que se reforzaban las capacidades para poder realizar observaciones y definir instrucciones precisas que puedan generar valor en cada uno de los procesos, al mismo tiempo que supervisar el buen cumplimiento de sus órdenes, como parte su inobjetable labor.

c) Planificación, por el que la Gerencia Operativa estaba en la posibilidad de desarrollar los objetivos a corto, mediano y largo plazo, ello con la finalidad de crear planes de acción que estén de acuerdo con los proyectos inicialmente trazados.

d) Estrategias, como capacidades para actuar de manera inteligente ante los movimientos de la competencia, el mercado y la tecnología, siendo éstas puntos claves para aportar técnicas y metodologías que fuesen en promover lo que se denominan estrategias de valor para la organización.

Esta gran estrategia gerencial operativa condujo a la determinación de algo muy necesario, como era la:

ZONIFICACIÓN DE LOS EJECUTIVOS COMERCIALES A NIVEL NACIONAL.

Ésta presentaba en esos momentos, la siguiente estructura:

TABLA N° 01

ZONAS:	LINEA FORMAL	LINEA CASUAL	LINEA ROPA INTERIOR
NORTE PERU	EJECUTIVO 1	EJECUTIVO 5	EJECUTIVO 9
CENTRO SELVA PERU	EJECUTIVO 2	EJECUTIVO 6	EJECUTIVO 9
SUR PERU	EJECUTIVO 3	EJECUTIVO 7	EJECUTIVO 10
LIMA DPTO.	EJECUTIVO 4	EJECUTIVO 8	EJECUTIVO 11

ZONAS:	
NORTE PERU	ANCASH, LA LIBERTAD , LAMBAYEQUE, PIURA, TUMBES
CENTRO SELVA PERU	JUNIN, PASCO, HUANUCO, SAN MARTIN, AMAZONAS, CAJAMARCA, IQUITOS,UCAYALI, MADRE DE DIOS
SUR PERU	ICA, AREQUIPA, MOQUEGUA, TACNA, AYACUCHO, ABANCAY, CUSCO, PUNO
LIMA DPTO.	LIMA DEPARTAMENTO

En lo referido a la evaluación de la Cartera de Negocios o Portafolio (EUROINNOVA, 2022) de la Empresa, como conjunto de productos y servicios que la constituyesen y que sirven para desarrollar la estrategia a la que denomina matriz, que no es más que un método de aplicación que evalúa las unidades estratégicas de negocio, así como el comportamiento de compra de clientes potenciales, entre otros, se tenía una información nominal al cierre del año 2018, fecha en que se asume la administración del Departamento de Créditos y Cobranzas.

Veamos a continuación el cuadro siguiente, donde se puede percibir y apreciar que la cartera de negocios o portafolio de la **EMPRESA SAMITEX S.A.C**, se distribuye entre once (11) Ejecutivos Comerciales que como observamos administran un total de Siete millones novecientos ochenta y dos, trescientos dieciocho y 93/100 Soles (S/. 7,982,318.93)

En este detalle de la Cartera por cada Ejecutivo, están incluidos las tres (03) unidades de negocios que tiene la Empresa: Unidad Formal, Unidad Casual y Unidad de Ropa Interior.

TABLA N° 02**CARTERA INICIAL AL CIERRE MARZO 2018**

EJECUTIVOS	VENCIDO	X VENCER	TOTAL
PAREJA FERNANDEZ JULIO CESAR	653,532.34	346,195.72	999,728.06
REYES MONTOYA EDGARD FERNANDO	566,234.38	1,147,571.69	1,713,806.07
CURIHUAMAN CONCHA JOHNNY	560,658.41	711,732.59	1,272,391.00
CORONADO MARTINEZ ROBER	445,341.24	1,096,499.71	1,541,840.95
BAZAN LOAYZA WALTER RAFAEL	319,227.04	93,210.02	412,437.06
LANDEO VERGARA VLADIMIR JUAN	306,561.56	219,999.94	526,561.50
HUAMAN CHAVEZ LEO DANTE	214,660.90	204,196.10	418,857.00
SEGURA SANCHEZ MARTIN	150,212.41	232,951.08	383,163.49
DIAZ GUZMAN JUAN CARLOS	106,557.12	114,881.07	221,438.19
CORREA CAMPOVERDE SAMUEL	82,169.90	230,777.58	312,947.48
ANZUALDO HUAMAN JOSE MANUEL	52,619.57	126,528.56	179,148.13
Total general	3,457,774.87	4,524,544.06	7,982,318.93

La evaluación financiera de la Cartera Inicial de Negocios o Portafolio de la EMPRESA SAMITEX S.A.C. respecto a la Ratio de Morosidad establecido como la relación CARTERA VENCIDA/CARTEA TOTAL, puede apreciarse un alto deterioro de las Cuentas por Cobrar, lo que está representando un 43% de morosidad total, teniendo Carteras de vendedores que manejan hasta el 77% de morosidad:

TABLA N° 03.**RATIO DE MOROSIDAD POR EJECUTIVO:**

EJECUTIVO	MOROSIDAD DE CARTERA
BAZAN LOAYZA WALTER RAFAEL	77%
PAREJA FERNANDEZ JULIO CESAR	65%
LANDEO VERGARA VLADIMIR JUAN	58%
HUAMAN CHAVEZ LEO DANTE	51%
DIAZ GUZMAN JUAN CARLOS	48%
CURIHUAMAN CONCHA JOHNNY	44%
SEGURA SANCHEZ MARTIN	39%
REYES MONTOYA EDGARD FERNANDO	33%
ANZUALDO HUAMAN JOSE MANUEL	29%
CORONADO MARTINEZ ROBER	29%
CORREA CAMPOVERDE SAMUEL	26%
MOROSIDAD TOTAL CARTERA	43%

Evaluación de las deficiencias identificadas en el Proceso de Créditos:

De la revisión y análisis del Proceso de Créditos y Cobranzas que estaban implementados en la CORPORACION JERUTH – SAMITEX S.A.C., se encontraba lo siguiente:

- No existía políticas implementadas en el Departamento de Créditos y Cobranzas, por lo que no se contaba con el marco formal para gestionar la Cartera y exigía el cumplimiento de determinados requisitos por parte del Área Comercial.
- El Departamento Comercial no solicitaba documentos a los clientes, para que sean evaluados por Créditos y luego poder armar un file físico o virtual, que sustente la aprobación.
- El 95% de los clientes poseían Créditos sin Garantías, a sola firma, lo que sin duda elevaba el riesgo de Incobrabilidad de las Cuentas por Cobrar.
- No existía una asignación de funciones entre los colaboradores que conforman el Área de Créditos y Cobranzas, por lo que cada uno de ellos no asumía responsabilidad alguna, respecto a los resultados del cierre de mes.
- Si bien se tenía acceso a la Central de Riesgo Sentinel, no se cruzaba información sobre el estado de cada uno de los clientes interesados en el financiamiento.
- El personal del Área de Créditos, no tenía un manejo eficiente del Enterprise Resource Planning (ERP), software del sistema de gestión empresarial que las empresas utilizan para gestionar actividades empresariales diarias, como son la contabilidad, el aprovisionamiento, la gestión de proyectos, la gestión de riesgos, el cumplimiento y las operaciones de la cadena de suministro, lo que en el presente caso conllevaba a que se cometan errores, al cancelar facturas o boletas, al realizar canjes de facturas por letras, al anular constantemente notas de crédito, y no tener actualizada la data maestra de la empresa, entre otros.

No había una comunicación fluida con los Vendedores, para efectos de tener información de los clientes, pues el slogan comercial indicaba que: “No es su trabajo coordinar con Créditos”.

Evaluación de las deficiencias identificadas en el Proceso de Cobranzas:

- De la misma manera que los créditos, no existían políticas de cobranzas implementadas.
- No se realizaban llamadas a los clientes ni seguimiento a los casos de morosidad.
- Se detectaron casos en que el Ejecutivo Comercial realizaba la cobranza en efectivo, sin llegar a realizar el depósito en la cuenta de la empresa.
- Las cuentas corrientes de la empresa presentaban diversidad de depósitos realizados por clientes, los cuales no se lograron identificar.
- Al enviarse Estados de Cuentas a los clientes, un 80% de ellos indicaban que éstos no estaban sincerados, pues se habían realizado devoluciones por mala calidad del producto, por mercadería que no se había solicitado, ni se habían aplicados abonos a sus Estados de Cuentas, no se les había emitido las notas de crédito por descuentos ofrecidos por los Vendedores, había facturas emitidas y que la mercadería aún no la había recibido.
- Los Ejecutivos de Ventas, que se encontraban en provincias, recibían Vouchers de pago, realizados por los clientes y éstos no eran reportados oportunamente al Área de Créditos y Cobranzas para su descargo en el sistema, conllevando con ello a que los Estados de Cuenta que se bajaban diariamente, no se encuentren al día.
- Lo mismo sucedía en el caso de las Letras que firmaban los clientes y que eran entregados a los vendedores, los cuales no eran enviados a la brevedad, generando con ello que muchas veces ya no se pueda ingresar al banco pues la Fecha de Vencimiento estaba bastante próxima.

-Respecto a la morosidad, no se llevaba el control requerido sobre qué tipos de documentos estaban vencidos y en qué condición se encontraban ellos.

3.3. Comunicación y presentación de actividades programadas.

Sería de Perogrullo pretender negar que, en la década anterior a la corriente, es decir entre el año 2010 y 2020 se hayan disparado las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) al haberse convertido en la herramienta por excelencia para la optimización de los procesos y el funcionamiento eficaz de una empresa.

En el presente caso, existiendo ya una ejecución y evaluación de las actividades realizadas por el Área de Créditos y Cobranzas de la Empresa SAMITEX S.A.C. fue necesario desarrollar un plan de sensibilización, comunicación y capacitación (EUROINNOVA, 2022) para la implementación de la presentación y sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional.

Por lo anterior los bachilleres autores del referido trabajo, dentro las actividades administrativas, que tuvieron que desarrollar contaron con las denominadas “Habilidades de Comunicación” que le fueron a permitir poner en conocimiento de la Universidad Matriz (Universidad Peruana de Ciencia e Informática) o de la Facultad de Derecho y Ciencia Política, los documentos que acreditaban la existencia del mismo, para lo cual pudo hacerlo empleando mecanismos que fueren a trasuntar de manera escrita u oral.

Antes de ello pudo también haber empleado estas mismas habilidades para comunicarse con quienes han podido proveerle de los insumos que se requerían para la facción del trabajo o entre ellos como compañeros de trabajo, e incluso con los informantes de la propia Empresa SAMITEX SAC, así como los clientes de ésta que siempre pueden ser útiles para

brindar información sobre las actividades y relaciones que mantienen con ellos, por motivo de movilización y fluidez del Portafolio o la Cartera de Negocios de la que eran cautivos.

Finalmente debo agregar que, el proceso de actividades programadas en cuanto a la estructura en sí de nuestro Trabajo de Suficiencia Profesional ha pasado por varias etapas, desde la Planificación del mismo, la Elección del Tema de Investigación, la Formulación de Hipótesis, el Diseño del Plan del Trabajo de Suficiencia Profesional, la Recogida de los Datos, el Análisis de los Datos, las Conclusiones Finales y la Presentación del Trabajo de Suficiencia Final, como lo graficamos al pie.

**“CUADRO N° 1. ACTIVIDADES PROGRAMADAS PARA ELABORACION
DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (T.S.P.) 1.**

N°	ACTIVIDADES	AÑO 2022							
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
01	PLANIFICACIÓN DEL TSP	X	X						
02	ELECCIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	X	X						
03	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE TRABAJO			X					
04	DISEÑO DEL PLAN DEL TSP				X				
05	RECOGIDA DE DATOS						X		
06	ANÁLISIS DE DATOS							X	
07	CONCLUSIONES FINALES								X
08	PRESENTACIÓN DEL T.S.P.								X

“FUENTE: Elaboración propia”.

CAPÍTULO IV. Resultados Obtenidos

Dentro de las actividades realizadas por los autores del presente Trabajo de Suficiencia Profesional, se tienen las siguientes:

1. Resultados operativos de créditos
2. Resultados operativos de cobranzas.

En cuanto a los períodos de tales procesos se tienen como resultados los siguientes:

Indicadores de situación de cartera de Pandemia:

- a) Resultados de Pre Pandemia
- b) Resultados de Pandemia
- c) Resultados de Post Pandemia

Resultados operativos de Créditos.

De las líneas de crédito aprobadas por montos mayores a los Treinta mil y 00/100 Soles (S/. 30,000.00) y que no cuentan con documentos ni con garantías, pues hay una política definida en este punto.

En muchos casos se detectó que los clientes firmaban las Letras de Cambio a plazos de crédito mayores a los noventa (90) días otorgados, incluso a os ciento ochenta (180) días de crédito

El Directorio indicó que el plazo máximo para otorgar créditos es de noventa (90) días, pero no se encuentra documento formal donde se detalle esta directiva

En la cartera de la empresa, se tiene esta información nominal al cierre de marzo del 2018, fecha en que se asume la administración del departamento de créditos y cobranzas:

Se pudo apreciar que la cartera de Cuentas por Cobrar a nivel nacional de SAMITEX S.A.C., estuvo distribuida entre once (11) Ejecutivos Comerciales, que administraban una cartera total de S/ 7,982,318.93 soles.

TABLA N° 04.

CARTERA INICIAL AL CIERRE MARZO 2018

EJECUTIVOS	VENCIDO	X VENCER	TOTAL
PAREJA FERNANDEZ JULIO CESAR	653,532.34	346,195.72	999,728.06
REYES MONTOYA EDGARD FERNANDO	566,234.38	1,147,571.69	1,713,806.07
CURIHUAMAN CONCHA JOHNNY	560,658.41	711,732.59	1,272,391.00
CORONADO MARTINEZ ROBER	445,341.24	1,096,499.71	1,541,840.95
BAZAN LOAYZA WALTER RAFAEL	319,227.04	93,210.02	412,437.06
LANDEO VERGARA VLADIMIR JUAN	306,561.56	219,999.94	526,561.50
HUAMAN CHAVEZ LEO DANTE	214,660.90	204,196.10	418,857.00
SEGURA SANCHEZ MARTIN	150,212.41	232,951.08	383,163.49
DIAZ GUZMAN JUAN CARLOS	106,557.12	114,881.07	221,438.19
CORREA CAMPOVERDE SAMUEL	82,169.90	230,777.58	312,947.48
ANZUALDO HUAMAN JOSE MANUEL	52,619.57	126,528.56	179,148.13
Total general	3,457,774.87	4,524,544.06	7,982,318.93

En este detalle de cartera por ejecutivos, estuvieron incluidas las 3 Unidades de negocios que tiene la empresa: Unidad Formal, Unidad Casual y Unidad Ropa Interior.

En la Ratio de Morosidad: **CARTERA VCDA / CARTERA TOTAL**, se aprecia un alto deterioro de las cuentas x cobrar, representando un **43%** de morosidad total, teniendo carteras de vendedores que manejan hasta **77%** de morosidad.

TABLA N° 05

RATIO DE MOROSIDAD POR EJECUTIVO:

EJECUTIVO	MOROSIDAD DE CARTERA
BAZAN LOAYZA WALTER RAFAEL	77%
PAREJA FERNANDEZ JULIO CESAR	65%
LANDEO VERGARA VLADIMIR JUAN	58%
HUAMAN CHAVEZ LEO DANTE	51%
DIAZ GUZMAN JUAN CARLOS	48%
CURIHUAMAN CONCHA JOHNNY	44%
SEGURA SANCHEZ MARTIN	39%
REYES MONTOYA EDGARD FERNANDO	33%
ANZUALDO HUAMAN JOSE MANUEL	29%
CORONADO MARTINEZ ROBER	29%
CORREA CAMPOVERDE SAMUEL	26%
MOROSIDAD TOTAL CARTERA	43%

Dentro de las deficiencias dentro del proceso de Créditos:

El 95% de clientes poseen créditos sin garantías, a sola firma, lo que eleva el riesgo de incobrabilidad de las cuentas.

El personal del área de créditos, no tiene un manejo eficiente del ERP de la empresa, que conlleva a cometer errores, en cancelar facturas o boletas, realizar canjes de facturas por letras, anular constantemente notas de crédito, no tener actualizada la data maestra de la empresa, entre otros.

No hay comunicación fluida con los Vendedores, para tener información de los clientes, pues comercial indica que “No es su trabajo coordinar con Créditos”.

Resultados operativos en los procesos de cobranzas:

No existen políticas de cobranzas implementadas

Al enviar estados de cuenta a los clientes, un 80% de ellos indican que estos no están sincerados pues: han realizado devoluciones por mala calidad del producto, por mercadería que no han solicitado, no han aplicado abonos a sus estados de cuenta, no se les ha emitido

las notas de crédito por descuentos ofrecidos por los vendedores, hay facturas emitidas y que la mercadería aún no la reciben.

De las reuniones del Directorio de la CORPORACIÓN JERUTH que estaba conformada por la Gerencia General de la Corporación y dos socios mayoritarios. Ellos tomaron la decisión de que se apliquen estrategias inmediatas para frenar el ascenso galopante de la morosidad e implementar a la brevedad cambios en los procesos de filtración y evaluación de créditos para mejorar la Calidad de la Cartera.

También, como medida inmediata, tuvieron que programar reuniones mensuales en donde se arquearon cada una de las cuentas, caso por caso y en la que el gerente de Créditos y Cobranzas debió explicar qué medidas o gestiones se iban a tomar por cada uno de ellos y los resultados obtenidos. En esta reunión, también participará el Gerente General de SAMITEX S.A.C. y el Gerente General de Panorama S.A.C., empresa esta última que brindaba el servicio administrativo.

Esta situación generó la decisión de tomar medidas para enfrentar la situación:

Luego de obtener el diagnóstico situacional de la EMPRESA SAMITEX S.A.C., cuyos resultados no eran nada alentadores, se adoptaron las siguientes:

- Identificar la morosidad por departamentos y comenzar a gestionar las cobranzas por orden de prioridad:

TABLA N° 06.

DEPARTAMENTO	MONTO VENCIDO	MONTO POR VENC	CARTERA TOTAL	%
PASCO	53,395.48	0.00	53,395.48	100%
APURIMAC	37,697.35	0.00	37,697.35	100%
HUANCAVELICA	955.54	0.00	955.54	100%
PIURA	150,466.25	18,601.08	169,067.33	89%
AYACUCHO	97,606.74	17,819.88	115,426.62	85%
MOQUEGUA	10,219.89	2,092.30	12,312.19	83%
MADRE DE DIOS	71,503.16	17,885.55	89,388.71	80%
UCAYALI	105,490.09	32,648.68	138,138.77	76%
ICA	88,720.85	31,166.49	119,887.34	74%
TUMBES	9,933.88	3,921.84	13,855.72	72%
HUANUCO	92,359.76	40,072.02	132,431.78	70%
ANCASH	81,006.69	38,828.82	119,835.51	68%
LORETO	309,372.03	161,829.65	471,201.68	66%
SAN MARTIN	289,647.35	177,247.43	466,894.78	62%
CAJAMARCA	132,898.30	82,429.11	215,327.41	62%
JUNIN	197,010.13	147,026.89	344,037.02	57%
PUNO	68,651.26	55,272.13	123,923.39	55%
TACNA	150,977.07	138,065.03	289,042.10	52%
AMAZONAS	8,252.48	7,761.57	16,014.05	52%
AREQUIPA	234,911.02	225,933.60	460,844.62	51%
LIMA	863,054.70	1,846,044.41	2,709,099.11	32%
CUSCO	237,870.05	520,513.15	758,383.20	31%
CHICLAYO	25,968.62	72,499.34	98,467.96	26%
LA LIBERTAD	139,806.18	886,885.09	1,026,691.27	14%
Total general	3,457,774.87	4,524,544.06	7,982,318.93	43%

- Conocer la diversificación de la morosidad, respecto a los documentos que se procesan en SAMITEX S.A.C.

TABLA N° 07.

TIPO_DOC	ESTADO	VENCIDO	X VENCER	TOTAL	%
FAC	CT	233,028.88	61,439.10	294,467.98	
Total FAC		233,028.88	61,439.10	294,467.98	7%
LET	CL	372,068.12	832,095.35	1,204,163.47	11%
	CT	276,459.80	1,624,329.18	1,900,788.98	8%
	LA	1,660,932.16	2,006,680.43	3,667,612.59	48%
	LP	915,285.91	0.00	915,285.91	26%
Total LET		3,224,745.99	4,463,104.96	7,687,850.95	
Total general		3,457,774.87	4,524,544.06	7,982,318.93	43%

LEYENDA:**NOMENCLATURAS:**

FAC: FACTURAS (Ventas realizadas solo con Factura)

CL : LETRA EN COBRANZA LIBRE (Letras ingresadas al banco)

CT : LETRA EN CARTERA (Letras en custodia en la empresa)

LA : LETRAS X ACEPTAR (Letras que aún el cliente no firma)

LP : LETRA PROTESTADA (Letras vencidas y no canceladas por el cliente)

En este reporte podemos determinar que las LxA representan un 48% del total de la Morosidad y LP tienen un 26% de la morosidad. Reducir el alto % en mora de las L x A es responsabilidad de los ejecutivos comerciales, debido a que ellos viajan todos los meses a provincia y deben exigir a sus clientes que firmen sus letras por la venta realizada dentro de los plazos otorgados por la empresa.

Créditos, también tiene responsabilidad, pues desde oficina debe coordinar con los clientes para que tengan las Letras firmadas y en cuanto el Ejecutivo llegue a su ciudad, este solo procede al recojo de ellas.

Por tanto, se procede también a distribuir la cartera de Samitex SAC. Entre los analistas de créditos, para que cada uno de ellos sea responsable de sus gestiones y con resultados nominales, evaluemos su gestión.

TABLA N° 08.

DISTRIBUCIÓN DE CARTERA ENTRE ANALISTAS:

ANALISTA	ZONA	VENDEDOR	VENCIDO	X VENCER	TOTAL	MORA %
ANALISTA 1	LIMA	ANZUALDO HUAMAN JOSE MANU	52,619.57	126,528.56		
		CORONADO MARTINEZ ROBER	445,341.24	1,096,499.71		
		CORREA CAMPOVERDE SAMUEL	82,169.90	230,777.58		
		DIAZ GUZMAN JUAN CARLOS	106,557.12	114,881.07		
		SEGURA SANCHEZ MARTIN	150,212.41	232,951.08		
Total ANALISTA 1			836,900.24	1,801,638.00	2,638,538.24	32%
ANALISTA 2	NORTE	REYES MONTOYA EDGARD FERNA	566,234.38	1,147,571.69		
	CENTRO ORIENTE	PAREJA FERNANDEZ JULIO CESAF	653,532.34	346,195.72		
Total ANALISTA 2			1,219,766.72	1,493,767.41	2,713,534.13	45%
ANALISTA 3	SUR	CURIHUAMAN CONCHA JOHNNY	256,972.88	278,175.99		
		HUAMAN CHAVEZ LEO DANTE	69,088.06	25,953.65		
		LANDEO VERGARA VLADIMIR JUA	158,767.89	93,127.78		
	CENTRO ORIENTE	BAZAN LOAYZA WALTER RAFAEL	319,227.04	93,210.02		
		CURIHUAMAN CONCHA JOHNNY	303,685.53	433,556.60		
		HUAMAN CHAVEZ LEO DANTE	145,572.84	178,242.45		
		LANDEO VERGARA VLADIMIR JUA	147,793.67	126,872.16		
Total ANALISTA 3			1,401,107.91	1,229,138.65	2,630,246.56	53%
Total general			3,457,774.87	4,524,544.06		

De lo anterior se infiere que, la distribución final comprendía a tres (03) analistas, según el siguiente orden:

ANALISTA 1: A cargo de 5 Ejecutivos, con una cartera total de S/ 2,638,538. Mora de 32%

ANALISTA 2: A cargo de 2 ejecutivos, con una cartera total de S/ 2,713,534. Mora de 45%

ANALISTA 3: A cargo de 4 Ejecutivos, con una cartera total de S/ 2,630,246. Mora de 53%

- La gestión de Cobranza a la cartera de SAMITEX SAC, a cargo de cada uno de los analistas de crédito, se realizaría bajo los siguientes rangos:

MORA PREVENTIVA: Llamadas telefónicas o envíos de mensajes, realizado 5 días antes del vencimiento de cada fecha de pago.

MORA CORRIENTE: Desde el día 1 hasta el día 40 de vencida la cuota. Seguimiento constante con llamadas telefónicas, mensajes, correos, wsp, envío de cartas de Aviso o de Cobranza I y II, visita del gestor de cobranzas. Compromisos de pago a corto plazo. Las mismas gestiones al Aval, en caso de tenerlo.

MORA PREJUDICIAL: Desde el Día 40 al 120 de vencida la deuda, Mayor Presión al cliente y aval, Reportarlo a las centrales de riesgo, Envío de carta notarial, Protesto de Letras ante la Cámara de Comercio, Recojo de mercadería como parte de pago. Visita del jefe o Gerente de créditos.

MORA JUDICIAL: Deuda mayor a 120 días, En caso de no contar con resultado positivo en las gestiones anteriores, se procede al envío del caso al Área Legal externa, para el análisis sobre la conveniencia de iniciar un proceso legal.

- También elaboramos un PARETO, para identificar los TOP 20 morosos que tienen mayor monto de deuda vencida y darle prioridad al momento de gestionar las Cobranzas.

TABLA N° 09.

PARETO: TOP 20 MOROSOS, MAYOR DEUDA VENCIDA

CLIENTE	VENCIDO	X VENCER
MULTIMARCAS ORIENTE S.A.C.	70,651.09	0.00
CREACIONES Y DISTRIBUIDORES 20001 S.R.L.	67,953.37	220,976.62
CASA OMAR IMPORT Y REPRESENT. S.R.L.	66,962.66	45,688.69
TIENDAS GATO SPORT SAC	53,421.58	55,640.07
QUISPE CHAMPI FERNANDO	52,716.03	19,669.98
CASTRO TORRES ELVIS PEDRO	50,519.29	0.00
CALAMULLO BERNABE ARNOLD JAVIER	46,965.74	8,073.45
INVERSIONES PLANET SHOPING CLUB E.I.R.L.	45,954.22	51,168.54
MODAS PERU Y ESTILOS AYNÍ E.I.R.L.	45,680.30	0.00
INVERSIONES & MANUFACTURAS ROJAS VERA S.	45,053.33	0.00
TIENDAS TERAN E.I.R.L.	43,248.32	239,567.08
OSHIRO YAMASHIRO GIAN CARLOS	42,423.94	29,534.23
INVERSIONES MACETINI E.I.R.L.	41,860.43	13,473.76
COMERCIAL NUEVA GENERACION E.I.R.LTDA.	40,348.87	115,132.13
MODA ORIGINAL S.A.C.	38,677.30	0.00
RIOS TORRES VERONICA DEL CARMEN	37,458.18	22,265.52
J LAM E.I.R.L.	35,699.46	28,287.42
CRISOLOGO PAREDES JACINTA JUANA	34,125.19	8,214.25
GRUPO BRANIC E.I.R.L.	33,000.00	176,833.20
GAMARRA FASHION E.I.R.L.	32,562.76	0.00
TOTAL MORA:	925,282.06	

Se puede apreciar que, en estos 20 clientes, se tiene concentrado una morosidad de casi Un Millón de Soles, que representa un 27% de la cartera morosa, por lo que las gestiones de cobranzas a este grupo de clientes, es Prioridad A1, de manera diaria, constante y estará a cargo del Jefe de Créditos y Cobranzas.

Cada Analista debe conciliar las C x C de su cartera para sincerar los estados de cuenta de cada uno de sus clientes y procedan a la regularización de su deuda. En este proceso se identifican diversos problemas que pasan a ser solucionados para que el cliente no los tome como excusa y no cumpla con su obligación.

Lo anterior condujo a la implementación de las siguientes estrategias operativas:

- Devoluciones realizadas por el cliente y que a la fecha no se recogen: Al enviar el EE.CC: al cliente, muchas veces indica que la deuda no es real, pues ya devolvió mercadería, por tanto, se debe solicitar el sustento de la Devolución (Boleta o ticket de

envío), para comunicarse con la Agencia e identificar donde se encuentra la mercadería. Esta puede estar en la Agencia de Origen o en la Agencia de Destino, pues al no haber gestión, el transporte poco hace para entregar la mercadería. Ubicada la mercadería se procede a coordinar con Almacén el pronto recojo, para inventariarlo y proceder con la emisión de la Nota de Crédito y sincerar la cuenta del cliente. En este proceso, se detecta mercadería que se encuentran depositadas en los almacenes de las agencias por más de 6 meses a nivel nacional, incluso hay bultos que se pierden de forma total o parcial, e incluso mercadería en mal estado (hongueado, húmedo, carcomidos).

- Al comunicarnos con el cliente, se obtiene como respuesta que, no se paga la deuda pues el Vendedor, ofreció otorgar un descuento adicional por una determinada compra y que a la fecha no se a cumplido. En vista a la gran cantidad de “descuentos” ofrecidos por los Ejecutivos, la Gerencia General de SAMITEX S.A.C. Determina que, a partir de la fecha todos estos descuentos deben estar autorizados por un Director de la Corporación para que pueda emitirse la Nota de Crédito.

- Se identifican “Ventas Fantasma”; ventas facturadas a determinados clientes (en su mayoría clientes A1), quienes indican que no ha recibido ninguna mercadería, por lo que interrogando al Ejecutivo de Ventas terminan aclarando, que la mercadería fue vendida a diversos clientes “al menudeo” al Precio de Lista. La “ganancia” para el Ejecutivo está en que la venta a un cliente A1 tiene descuentos especiales y él lo vendía a Precio de Lista. El detectar esta irregularidad, nos generó problemas y desconfianza con nuestros clientes A1, pues no sabían de estas “compras” realizadas y que no estaban declarando a Sunat. Los Ejecutivos implicados en este tema, fueron puestos a disposición de Recursos Humanos, para su pronta desvinculación.

- Los Ejecutivos de Ventas que trabajan en Provincia, también se encargan de realizar Cobranzas en Efectivo a algunos de sus clientes. Para ello cuentan con Recibos de

Cobranza numerados que deben emitir por cada cobro que realicen. Por tanto, procedimos a realizar arquezos inopinados, llamándolos e indicando que nos envíen foto por WhatsApp, del último número de recibo emitido con su respectivo Boucher. En este procedimiento, también se detectaron a 2 ejecutivos que habían realizado cobros varios días atrás y que a la fecha del arqueo no habían sido depositados a la cuenta de SAMITEX S.A.P. Falta Grave castigada con la desvinculación inmediata del empleado. En estos casos si el Ejecutivo no devolvía a la brevedad el dinero cogido, se tenía que coordinar con Recursos Humanos el descuento respectivo para que deposite a la cuenta de SAMITEX S.A.C y luego cancelar la deuda del cliente.

- Al realizar una venta se emite la Factura en el sistema y esta se refleja en el estado de cuenta del cliente. Cuando la venta es a crédito con letras y una vez recibida las Letras Aceptadas, el área de Créditos se encarga de realizar el canje en el sistema. Esto es, pasar la Factura a Letras de acuerdo a las Fechas de pago que el cliente a programado.

Se detectan casos que el analista de créditos al realizar el Canje No realizó la cancelación de la Factura, por lo que se está “duplicando” la deuda, reflejando deuda de la Factura y deuda de las Letras.

TABLA N° 10.

DEUDA REAL DEL CLIENTE:

CO_TIPO_DOC	M_DOCUMENTO	REF_DOCU	NOM_CLIE	FEC_DOCU	FEC_VENCI	TOT_IMPTE
FAC	107011521	FAC 107011521	HUAMAN CALLUPE CESAR EDU	30/06/2017	30/12/2017	5,045.28

DEUDA DUPLICADA DEL CLIENTE:

CO_TIPO_DOC	M_DOCUMENTO	REF_DOCU	NOM_CLIE	FEC_DOCU	FEC_VENCI	TOT_IMPTE
FAC	107011521	FAC 107011521	HUAMAN CALLUPE CESAR EDU	30/06/2017	30/12/2017	5,045.28
LET	1519715	FAC 107011521	HUAMAN CALLUPE CESAR EDU	2/07/2017	7/01/2018	1,000.00
LET	1519716	FAC 107011521	HUAMAN CALLUPE CESAR EDU	2/07/2017	14/01/2018	1,000.00
LET	1519717	FAC 107011521	HUAMAN CALLUPE CESAR EDU	2/07/2017	21/01/2018	1,000.00
LET	1519718	FAC 107011521	HUAMAN CALLUPE CESAR EDU	2/07/2017	28/01/2018	1,000.00
LET	1519719	FAC 107011521	HUAMAN CALLUPE CESAR EDU	2/07/2017	7/02/2018	1,045.28
						10,090.56

Para evitar este incidente, se programan capacitaciones a los analistas de créditos, respecto al ingreso y manejo del sistema ERP asignado al área, con el fin de optimizar resultados e incluso manejar más opciones de información que tiene este sistema.

- Los Ejecutivos cumplen con un rol de visitas mensuales a todos sus clientes asignados. Ellos viajan desde el día ocho (08) al veintiocho (28) de cada mes, Por tanto, en coordinación con la Gerencia Comercial, se determina que el rol de viaje mensual de cada uno de los ejecutivos, también debe ser comunicado a C y C, para el seguimiento de cada uno de los casos morosos de acuerdo a la ciudad en que se encuentre el vendedor. Esto implica, hacer firmar y recoger las Letras pendientes de Firma; Recoger sustentos de pagos o devoluciones realizadas por el cliente, definir posibles descuentos con el cliente o recojo de mercadería que el cliente no solicitó. Entrega de estados de cuenta saneados y actualizados y programación de pagos en los plazos establecidos.

- En Reunión donde participa la Gerencia de Créditos, Gerencia Comercial, Gerencia General de SAMITEX SA. Y Directorio, se establecen las nuevas Políticas de Créditos y Cobranzas para toda la Corporación, los que deben ser comunicados a todos los

involucrados: ejecutivos comerciales, supervisores de venta, administradores de ventas y jefaturas, a través de una reunión donde participen todos ellos y se les explique punto a punto cada una de las políticas implementadas. Luego de ello se procederá a entregar copia a todos los asistentes quienes firmaran un cargo de Recibido, que sustente el conocimiento de estas nuevas implementaciones. Al recibir su copia, firmarán un cargo de recepción, con Firma, nombres completos y DNI, cargo que será debidamente archivado, para cualquier sustento que se presente en el futuro.

Resultados Pre-pandemia COVID - 19.

Situación de la Empresa SAMITEX S.A. en la Pre-pandemia COVID 19

Indicadores de los Resultados de Gestión:

Pre-pandemia COVID 19

Para el mes de marzo del 2020, SAMITEX S.A.C. presentaba los siguientes indicadores:

TABLA N° 11.**CARTERA AL CIERRE MARZO 2020**

EJECUTIVOS	VENCIDO	X VENCER	TOTAL
PINTO SANCHEZ LUIS	66,663.17	601,033.73	667,696.90
VASQUEZ CASAHUAMAN JOSE	64,786.06	409,228.09	474,014.15
CANESSA CLAPE OSCAR	60,691.11	144,724.83	205,415.94
CHUMPITAZ DIAZ JUAN	42,493.43	328,918.05	371,411.48
SARMIENTO HERMAN	37,756.64	1,332,025.91	1,369,782.55
SEGURA SANCHEZ MARTIN	34,379.65	250,555.58	284,935.23
HURTADO BEUNZUA ORINZON	33,413.49	732,009.74	765,423.23
CUEVA REYES WILDER	25,303.73	121,616.35	146,920.08
HOLGUIN SEGUNDO	16,717.08	198,068.43	214,785.51
BAUTISTA GUERRA MARCEL	14,684.55	167,709.57	182,394.12
CORREA CAMPOVERDE SAMUEL	13,342.56	329,472.19	342,814.75
PALACIOS BRAVO MARIA	11,037.49	239,389.01	250,426.50
Total general	421,268.96	4,854,751.48	5,276,020.44

Indicador de Ratios de morosidad por Ejecutivos:

Aún se tienen a dos Ejecutivos cuyas carteras presentan un alto porcentaje de morosidad, pero a nivel de empresa se está manejando una morosidad del 8%. Se ha logrado controlar este principal indicador que afecta la liquidez de la empresa.

TABLA N° 12.

EJECUTIVOS	MOROSIDAD DE CARTERA
CANESSA CLAPE OSCAR	25%
CUEVA REYES WILDER	17%
VASQUEZ CASAHUAMAN JOSE	14%
SEGURA SANCHEZ MARTIN	12%
CHUMPITAZ DIAZ JUAN	11%
PINTO SANCHEZ LUIS	10%
BAUTISTA GUERRA MARCEL	8%
HOLGUIN SEGUNDO	8%
PALACIOS BRAVO MARIA	4%
HURTADO BEUNZUA ORINZON	4%
CORREA CAMPOVERDE SAMUEL	4%
SARMIENTO HERMAN	4%
TOTAL GENERAL.	8%

Parte importante para lograr estos resultados, es la capacitación y seguimiento constante a los ejecutivos de Ventas, quienes son el primer nexo entre cliente y empresa.

Lamentablemente por diversas faltas detectadas y por su reacción negativa al cambio, entre otros, un 80% de los ejecutivos iniciales, fueron desvinculados progresivamente.

Respecto a los documentos que se emiten, se tiene estos resultados:

TABLA N° 13

TIPO DOC	ESTADO	VENCIDO	X VENCER	TOTAL	%
FACTURA	CT	103,644.19	162,551.13	266,195.32	
Total FACTURA		103,644.19	162,551.13	266,195.32	25%
LET	CL	5,129.68	2,223,868.44	2,228,998.12	1%
	LA	139,658.07	2,467,627.91	2,607,285.98	33%
	LP	173,541.02	0.00	173,541.02	41%
Total LET		318,328.77	4,691,496.35	5,009,825.12	
Total general		421,972.96	4,854,047.48	5,276,020.44	8%

La morosidad está concentrada en un 41% en Letras Protestadas y 33% en Letras por Aceptar, respecto al total de la morosidad.

Si bien la mora total está controlada con un 8% como resultado, se debe mantener el seguimiento constante a toda la cartera, identificando a aquellos clientes que están protestando letras y no cumpliendo con la firma oportuna de sus Letras y como parte de gestión proceder a su suspensión o reevaluación de Líneas de Crédito, porque ya se ha cumplido con todo el proceso de cobranzas y continúan con sus atrasos en el pago.

Resultados Pandemia COVID 19.

Es en este escenario favorable, donde se presenta la PANDEMIA COVID 19, la que nos obliga a dejar nuestro puesto de trabajo y gestiones diarias de seguimiento y control, para pasar a una cuarentena general obligatoria en nuestros hogares, como medida de protección y seguridad, quedando todas las operaciones suspendidas, tanto de ventas, despacho, compras de materia prima, cobranzas, viajes a provincias y sin fecha de reanudación.

Posteriormente, con las medidas de reactivación, dictadas por el gobierno, se fueron activando algunos giros de negocios, de acuerdo al orden de prioridad, por lo que el rubro Textil, pudo iniciar operaciones en el mes de agosto 2020. El área de Créditos y Cobranzas, fue el primer departamento de la Empresa, que inició actividades presenciales, pues los dueños y directores de la corporación estaban bastante preocupados por la situación general de la empresa, sobre todo de las cuentas por cobrar pendientes hasta este momento.

Al reanudar actividades, la primera acción fue detectar toda mercadería que quedaron “varados” tanto en Almacén de la empresa como en las Agencias de Transporte, pues por la suspensión intempestiva de actividades el 15 de marzo 2022, no pudieron salir a su Destino.

Facturación 3 días antes de pandemia, que no llegó a los clientes:

Una vez identificadas las facturas que no llegaron a Destino, se procede a coordinar con las agencias de Transporte, la pronta devolución de esta mercadería a los almacenes de SAMITEX S.A.C., para aplicar Notas de Crédito y sincerar las carteras de los clientes.

Una vez identificadas las facturas que no llegaron a Destino, se procede a coordinar con las agencias de Transporte, la pronta devolución de esta mercadería a los almacenes de SAMITEX S.A.C., para aplicar Notas de Crédito y sincerar las carteras de los clientes.

TABLA N° 14

Fecha de emisión	Suma de Importe
11/03/2020	75,593.27
12/03/2020	192,276.13
13/03/2020	143,393.10
Total general	411,262.50

TABLA N° 15

EJECUTIVOS	VENCIDO	X VENCER	TOTAL
SARMIENTO HERMAN	1,222,656.37	21,635.72	1,244,292.09
PINTO SANCHEZ LUIS	567,394.68	2,955.07	570,349.75
HURTADO BEUNZUA ORINZON	314,127.09	326,281.34	640,408.43
VASQUEZ CASAHUAMAN JOSE	279,829.17	9,113.87	288,943.04
CHUMPITAZ DIAZ JUAN	202,331.80	61,487.95	263,819.75
HOLGUIN SEGUNDO	157,626.15	0.00	157,626.15
BAUTISTA GUERRA MARCEL	156,597.59	3,675.14	160,272.73
CORREA CAMPOVERDE SAMUEL	154,999.02	78,597.62	233,596.64
SEGURA SANCHEZ MARTIN	122,779.27	75,671.34	198,450.61
CANESSA CLAPE OSCAR	119,874.75	5,648.97	125,523.72
CUEVA REYES WILDER	114,768.38	4,755.27	119,523.65
PALACIOS BRAVO MARIA	88,818.30	109,883.39	198,701.69
Total general	3,501,802.57	699,705.68	4,201,508.25

En Distribuido por ejecutivo de la siguiente manera:

En este caso, los motivos que generaron la morosidad fueron básicamente por la pandemia que perjudicó a todas las empresas a nivel mundial.

TABLA N° 16

EJECUTIVOS	MOROSIDAD
HOLGUIN SEGUNDO	100%
PINTO SANCHEZ LUIS	99%
SARMIENTO HERMAN	98%
BAUTISTA GUERRA MARCEL	98%
VASQUEZ CASAHUAMAN JOSE	97%
CUEVA REYES WILDER	96%
CANESSA CLAPE OSCAR	95%
CHUMPITAZ DIAZ JUAN	77%
CORREA CAMPOVERDE SAMUEL	66%
SEGURA SANCHEZ MARTIN	62%
HURTADO BEUNZUA ORINZON	49%
PALACIOS BRAVO MARIA	45%
TOTAL GENERAL	83%

En esta coyuntura, el departamento de créditos y cobranzas, toman medidas inmediatas y se replantean las **Políticas de Crédito** para esta etapa de la Pandemia y que son aplicadas de manera Urgente:

- Las Ventas pasan a realizarse estrictamente condición **CONTADO**, con excepción de clientes A1, que pueden comprar a crédito máximo a 30 días realizando un pago del 40% al contado. Estas ventas **CONTADO**, tendrán un descuento adicional, como parte de programa de Incentivos de Compras, que implementa la Gerencia Comercial.
- Se realiza una Reevaluación General de Líneas de Crédito al total de la cartera de **SAMITEX SAC**, pues con la Pandemia, la situación económica y financiera de todos nuestros clientes ha variado significativamente.
- Comunicación inmediata con cada uno de nuestros clientes, para conocer su situación real de sus empresas: Negocio Activo funcionando, Negocio cerrado aún con restricciones, Negocio cerrado por que el cliente cambió de Giro, Titular fallecido, estado de nuestra mercadería.
- Ofrecer descuentos del 10%, 15% o 18% (negociable, con autorización del Directorio) a todos los clientes que deseen cancelar la Totalidad de su Deuda, pues muchos de ellos han recibido el crédito Reactiva, como parte del programa de apoyo empresarial impulsado por el Gobierno.
- Para el caso de clientes que han dado de baja sus actividades, se coordina con Almacén el inmediato recojo de toda nuestra mercadería, para cuantificarlos y proceder con la emisión de las Notas de Crédito. Se recibirá como parte de pago mercadería que esté en buen estado de conservación y cuya facturación se haya realizado en el año 2 020.
- No se aceptan devoluciones de prendas cuya facturación sea antes del 2 020, caso contrario, si el cliente insiste en devolver prendas antiguas, se aceptará como parte de pago,

previa revisión del estado de conservación y con una penalidad no menor del 50% del precio de venta.

- Todas las Letras Protestadas entre el 15/03/2020 y 31/07/2020, serán retiradas del banco y NO se cobrará ninguna penalidad, debido a que los vencimientos se dieron en el periodo de cuarentena.

- Estos mismos documentos retirados del banco, pasan a ser REPROGRAMADOS, en coordinación con el Cliente, otorgándole fechas de pago holgadas, pero que no afecten en demasía la liquidez de la empresa. Se pueden manejar plazos de hasta cinco (5) meses para el pago, siempre y cuando las fechas sean prorrateadas durante todo este periodo.

- Clientes que deseen mayor fecha de pago para cumplir con sus pagos, se les puede otorgar un plazo de seis (6) o siete (7) meses, previo pago de una cuota inicial del 30% del total de la deuda. La diferencia se estaría prorrateando en el plazo solicitado.

- En estos primeros meses de Reactivación de la empresa, aún **NO** se realizan Ventas a nivel nacional, por lo que el Directorio decide contar con solo 5 ejecutivos a nivel nacional, que irán integrándose progresivamente, de acuerdo a la demanda que se presente por parte de los clientes.

- El área de Créditos, trabajará solamente con el Jefe de Créditos, un analista y un asistente de créditos. (3 personas en el área)

- Se procede a segmentar la cartera de clientes, para gestionar de mejor manera la cartera nacional, por ubicación de los clientes, por sus antecedentes crediticios, por su nivel de compras a crédito, por sus garantías presentadas, por antigüedad de la morosidad, para en base a ello gestionar de manera oportuna la respectiva cobranza.

- Por el momento los viajes a Provincias y visitas de campo, están prohibidos, por lo que toda gestión de cobranza debe realizarse a través de llamadas telefónicas, envío de WhatsApp, envío de correos electrónicos o envío de cartas a través de un Courier.

- Se identifican negocios cerrados o suspendido y cuyos dueños no desean asumir sus obligaciones de pago, pese a que la mercadería ya la han vendido, casos que son enviados a Cobranza Judicial cobranza externa para que el abogado inicie las acciones judiciales pertinentes y poder recuperar lo adeudado.

Resultados finales Post Pandemia:

Al cierre de diciembre 2 021 se manejan estos datos, cinco (5) Ejecutivos a Nivel Nacional, con una cartera no mayor a 2,500,000 de soles, atendiendo a doscientos treinta y siete (237) clientes activos. El giro de confecciones de ropa Formal, continúa bastante golpeado por la pandemia pues muchos de nuestros clientes, cerraron sus negocios o cambiaron de giro ya que el consumidor final dejó de comprar nuestros productos porque la mayoría de ellos trabajan vía remoto desde casa y los que pueden asistir lo hacen una o dos veces a la semana y en muchos casos su vestimenta paso a ser casual o sport. (Entidades privadas, del estado, municipalidades, gobiernos regionales, ministerios, entre otros)

TABLA N° 17

EJECUTIVOS	VENCIDO	X VENCER	TOTAL
CORREA CAMPOVERDE SAMUEL	38,361.82	300,628.02	338,989.84
PINTO SANCHEZ LUIS	89,366.67	321,947.67	411,314.34
SARMIENTO HERMAN	64,798.11	577,710.00	642,508.11
SEGURA SANCHEZ MARTIN	92,260.63	381,058.79	473,319.42
VASQUEZ CASAHUAMAN JOSE	114,689.30	453,981.98	568,671.28
TOTAL GENERAL:	399,476.53	2,035,326.46	2,434,802.99

La cartera total de SAMITEX SAC presenta una morosidad del **16%**, distribuido en los 5 ejecutivos a nivel nacional, quienes ahora atienden las 3 unidades de Negocios: Formal, casual y ropa interior:

TABLA N° 18

EJECUTIVOS	MOROSIDAD
PINTO SANCHEZ LUIS	22%
VASQUEZ CASAHUAMAN JOSE	20%
SEGURA SANCHEZ MARTIN	19%
CORREA CAMPOVERDE SAMUEL	11%
SARMIENTO HERMAN	10%
TOTAL GENERAL:	16%

La morosidad de SAMITEX S.A.C., no es pesada, la más antigua data del mes de diciembre por lo tanto es corriente y recuperable de acuerdo a los compromisos de pago que cada cliente a realizado.

Debido al requerimiento de liquidez para cubrir obligaciones corrientes, ahora se está trabajando con proyecciones de Cobranzas a corto plazo, los tres (3) meses siguientes, bajo este esquema:

CONCLUSIONES

Se arribaron a las siguientes:

Primera. - La empresa SAMITEX SAC, en estos cuatro (4) últimos años, ha pasado por diversas situaciones; en un primer momento bastante complicadas, por falta de una gestión eficiente que garantice resultados óptimos y luego de implementar diversos cambios se logró estabilizar la alta morosidad garantizando liquidez constante por el pago de las ventas otorgadas a crédito dentro de los plazos establecidos.

Segunda. - La cartera de la Empresa SAMITEX S.A.C., también sufrió diversas variaciones, pues en un primer momento (2018), se encontraba distorsionada y no presentaba rentabilidad adecuada, debido a ventas fantasmas, devoluciones que no se recogían o facturaciones no solicitadas por los clientes, lo que redundaba en un incumplimiento de pago por parte de los clientes.

Tercera. - A continuación, se muestra la evolución de la Cartera de la Empresa SAMITEX SAC, durante los años 2018 a 2021, arrojo los siguientes resultados:

TABLA N° 19

	MARZO 2018	MARZO 2020	PANDEMIA	
			AGOSTO 2020	DICIEMBRE 2021
CARTERA TOTAL	7,982,318.93	5,276,020.44	4,201,508.25	2,434,802.99
N° DE CLIENTES	569	393	345	237
EJECUTIVOS	11	12	12	5
MOROSIDAD TOTAL	43%	8%	83%	16%
AREA DE C Y C	6	6	3	3

Cuarta. - Actualmente la cartera se encuentra saneada, no hay deuda vencida mayor a 60 días y los casos vencidos se encuentran en proceso de cobranza, con compromisos de pago por parte de los clientes.

Quinta. - Las ventas continúan rezagadas y es por ello que se continúa trabajando con solo 5 ejecutivos a nivel nacional y a medida que vayan incrementando los pedidos se comenzará a evaluar el ingreso de más colaboradores.

RECOMENDACIONES:

La realidad de la Empresa SAMITEX S.A.C. fue una antes de la Emergencia Sanitaria COVID 19 y otra lo fue después, pero en ambos casos siempre hubo la intención de mantener el negocio a flote, lo que se constituyó en el principal motor que lo preservó.

Hoy, aún ya no estamos en esa sección de entidad privada, y aun cuando las circunstancias han variado sustancialmente, deseamos que haya todavía ganas de afianzar las fortalezas del Departamento, debe cada vez conocer más y mejor a los clientes y mantener el espíritu emprendedor que lo fundó y que fue seriamente afectado por la COVID – 19, por lo que pasamos a formular, las siguientes recomendaciones:

Primera. - Los Departamento de Crédito y Cobranza, tanto de SAMITEX S.A.C. como otros supervivientes post COVID – 19 que pueden también provenir de Empresas de Transporte, de Turismo, Agencias de Viaje, Restaurantes, Cines, Discotecas y todos los eventos que impliquen aglomeración de gente, minimarkets, bazares, bodegas y farmacias deben reactivarse o tal vez mantener su crecimiento exponencial si en ese lapso lo alcanzaron, para vender lo mismo o para cambiar el giro del negocio. En esos casos es necesario adecuar la infraestructura para cambiar el giro del negocio o acudir a la experiencia para cambiar de rubro o mantener la cadena de valor introduciendo nuevos procesos, desde la logística, los proveedores, las ventas, el capital humano y otros

Segunda. - Los Departamentos de Crédito y Cobranzas de hoy, tienen la absoluta obligación de apostar por la tecnología, en sus diversas materializaciones, pero sobre todo trabajando en forma eficiente en la forma remota, no sólo en el Área misma, sino también en la gestión y en la administración de los mismos que va a incidir sin duda, en el nivel de ventas. Eso se traduce en hacer uso del software de ventas para administrar el negocio, pero sin perder nunca los niveles de ventas, ni renunciar a incluir nuevos métodos para

llegar a tener más clientes, optimizando el sitio web para los móviles y habilitar los pagos sin contacto.

Tercera. - Los Departamentos de Crédito y Cobranza, deben tener actualizado sus inventarios de venta, porque ello significa tener dinero invertido en mercancías que hay que proteger, teniendo por tanto todo organizado, actualizado y listo para darle movimiento y empezar a vender. Por ello el personal debe permanentemente revisar las fechas de vencimiento y caducidad, actualizar el inventario, a veces tener que descartar mercadería dañada por el paso del tiempo, pero al mismo tiempo tener en cuenta los productos de temporada, las nuevas tendencias, la moda e incluso todo aquello que los clientes por alguna razón buscan en la actualidad. Igualmente hay que recuperar lo que quede de pérdida por años,

Cuarta. - Los Departamentos de Crédito y Cobranza deben implementar las medidas de seguridad de higiene post COVID-19, al mismo tiempo que adecuar el horario de atención, la persistente limpieza de las compras, el facilitamiento del distanciamiento social y el no descuido de los clientes que son vulnerables.

Quinta, - Para los Departamentos de Crédito es necesario coordine con las Áreas pertinentes del resto de la Empresa para divulgar los productos de venta, invitar a comprar y a atraer a los nuevos clientes, promoviendo las promociones, los descuentos y las ofertas, conservar la base de los clientes, sin olvidar nunca la importancia que tiene la publicidad.

Sexta. - Los Departamentos de Crédito y Cobranza, debe fortalecerse y expandirse a través de las ventas omnicanal que hacen posible vender a través no sólo de la tienda física, sino también a través de la tienda online, o por las redes sociales, en un Marketplace, por teléfono, entre otros. Hoy en día no se puede obviar los contratos de crédito en el e-commerce, la venta por las redes sociales, en suma, las incursiones en los nuevos canales

Séptima. - Los Departamentos de Crédito y Cobranza, deben abroquelarse en torno a la resiliencia y la paciencia, debido a que las empresas debido a la pandemia, han acelerado su proceso de digitalización, obligándose a desarrollar nuevas competencias para asumir con éxito la transformación digital en diferentes aspectos, el logístico, el operativo, el de ventas, de marketing, comunicaciones, etc.

Octava. - Pero también los Departamentos de Crédito y Cobranza, deben informarse, actualizar sus conocimientos y acogerse a los beneficios que en el Perú ha permitido que el Gobierno otorgue beneficios, para reactivar los negocios, sea para cambiar de rubro, pagar planillas, invertir en digitalización o en el pago de deudas acumuladas. Es imperativo informarse de manera actualizada sobre los mecanismos legales de Reactiva Perú y el FAE – MYPE, entre otros que se han ido implementando como políticas de protección económica-comercial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ACEVEDO, J. L. (16 de Junio de 2017). *Ip Pasión por el Derecho*. Obtenido de

<https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2021/06/cas-lab-7394-2015-arequipa-establecen-pautas-valorar-gravedad-faltas-laborales-LP.jpg>: <https://lpderecho.pe/cas-lab-7394-2015-arequipa-establecen-pautas-valorar-gravedad-faltas-laborales/>

ALBADALEJO, M. (2011). *INSTITUCIONES DEL DERECHO CIVIL*. Barcelona - España: Bosch.

ANGULO, J. (2004). *El Contrato de Trabajo en el Derecho Peruano. La Constitución: normas laborales y de seguridad social*. . Lima - Perú: Gaceta Jurídica.

Anónimo. (12 de Julio de 2022).

ccp.ucr.ac.cr/cursos/icamacho/public_html/planificacion/contenido/tema1.htm. Obtenido de 1. El proceso de planificación:
https://ccp.ucr.ac.cr/cursos/icamacho/public_html/planificacion/contenido/tema1.htm

ARÉVALO VELA, J. (2011). *Comentarios a la Nueva Ley Procesal del Trabajo*. Lima. . Lima: RODHAS

ARROYO IBACACHE, V. (30 de Mayo de 2022). *MisAbogados*. Obtenido de Todo sobre Cobranza Judicial y Extrajudicial en Chile: <https://www.misabogados.com/cobranza-judicial-y-extrajudicial>

ASQUINI, A. (1936). "Pagamenti Mediante Rimborso de Banca". *Sarte Giuridicci, Milano, CEDAM, Vol. I*, 196, 162.

BAENA PAZ, G., & Otros. (2015). PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. TEORÍAS, METODOLOGÍAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN AMÉRICA LATINA. En G. B. Otros, *El ANTI AZAR; LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA* (págs. 29 - 49). México: Metadata.

BANCES YUPTON , W. E., HUAYHUA QUISPE, N., OTERO LÉVANO, C. E., & SILVA HUERTA, F. R.

(2016). *"Diseño ee un sistema de créditos y cobranzas en una mediana empresa importadora y comercializadora de frenos y autopartes ubicada en el departamenteo de Lima, con la finalidad de reducir índice de morosidad e incobrables y optimizar gestión de áreas invo.* Lima - Perú: Facultad de Negocios - UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.

BAQUERIZO ATENCIO , M. A. (2021). *Gestión y recuperación de créditos vencidos de MiBanco en la cartera de cobranza de la Oficina "El Tambo Centro" en el año 2019.* Huancayo - Junín - Perú: Escuela Académico Profesional de Derecho, Universidad Continental.

BARCHI VELAUCHAGA, L. (2016). *La imputacion del pago en el Código Civil. Ius et Praxis, Revista de la Facultad de Derecho N° 47, ISSN 1027-8168, 47 - 97.*

BECERRA CASTRO, N. R., MARTÍNEZ LÓPEZ, E. C., & NOGUERA SALAZAR, C. M. (2013). *"GASTOS DE COBRANZA BANCARIA PRE-JURÍDICA: REFLEXIÓN SOBRE LAS JUSTIFICACIONES JURÍDICAS DE LA OBLIGACION DE SU RESTITUCION POR PARTE DEL DEUDOR".* Bogotá D.C. - Colombia: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVIERANA - ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO COMERCIAL.

Beetrack.com/blog. (13 de Agosto de 2022). *DispatchTrack/beetrack.* Obtenido de Gerente de Operaciones, funciones.: <https://www.beetrack.com/es/blog/perfil-de-gerente-de-operaciones#:~:text=As%C3%AD%2C%20un%20gerente%20de%20operaciones,capacidad%20de%20resoluci%C3%B3n%20de%20problemas.>

BLANCAS BUSTAMANTE, C. (2002). *El Despido en el Derecho Laboral Peruano.* Lima - Perú: ARA Editores.

BOURDIEU, P. (2000). *La fuerza del Derecho.* Bogotá - Colombia: Siglo del Hombre.

hgBuenas tareas. Obtenido de MÉTODO DOCUMENTAL:

<https://www.buenastareas.com/ensayos/M%C3%A9todo-Documental/64315798.html>

- CARRANZA HURTADO, M. d. (2018).** *Prescripción adquisitiva de dominio. Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional de Abogado.* Huaraz - Perú: Universidad San Pedro-Facultad de Derecho y Ciencia Política-Escuela Profesional de Derecho.
- CASTAÑEDA, J. E. (2012).** *INSTITUCIONES DE DERECHO CIVIL - LOS DERECHOS REALES.* Lima - Perú: Castrillón Silva.
- CAVERO - INFANTE, P. (2019).** *PLAN DE MEJORA EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE UNA MYPE.* Piura - Perú: REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA - UNIVERSIDAD DE PIURA.
- CHIAVENATO, I. (2000).** *Administración de Recursos Humanos, 5ta. .* Bogotá - Colombia: Mc Graw Hill.
- CORONEL HOYOS, M. A. (2019).** *Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.* Quito - Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- COURTIS, C. (2006).** *Observar la ley: Ensayos sobre metodología de la investigación jurídica. .* Madrid - España: Trotta.
- CZERNIAK ILCHUK, P. A. (01 de Septiembre de 2021).** *Grupo ACP Pioneros con Misión Social ACTUALIDAD & NOTICIAS.* Obtenido de Excelencia de la experiencia al cliente en las cobranzas. ¿Mito o realidad?: <https://pe.linkedin.com/in/pczerniak>
- DE LA CUEVA, M. (1984).** *Nuevo derecho mexicano del Trabajo. Tomo I, .* México: Porrúa.
- DELFINO, A. (2009).** La metodología de uso del tiempo: sus características, limitaciones y potencialidades. *Espacio Abierto, vol. 18, núm. 2, abril - junio. 2009. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela., 199 - 218.*
- DIETERICH, H. (2000).** *Nueva guía para la investigación científica.* Ciudad de México: Editorial Planeta Mexicana.

ESCARRA, J. (1937). *"Principes de Droit Commercial"* Vol. 6, p. 630. París - Francia: Sirey.

EUROINNOVA. (13 de Agosto de 2022). *EUROINNOVA INTERNATIONAL ONLINE EDUCATION.*

Obtenido de Qué es una cartera de negocios: <https://www.euroinnova.pe/blog/que-es-una-cartera-de-negocios>

EUROINNOVA. (13 de Agosto de 2022). *EUROINNOVA INTERNATIONAL ONLINE EDUCATION.*

Obtenido de Las actividades administrativas, ejemplos de esta labor profesional:
<https://www.euroinnova.edu.es/blog/actividades-administrativas-ejemplos>

FLORES MEDINA, K. A. (2019). *"Análisis de la interrupción de prescripción de los bienes inmuebles: Usucapión."* Investigación monográfica para optar título de Licenciatura en Derecho.

Managua - Nicaragua: Facultad de Ciencias Jurídicas-Universidad Centroamerica (UCA).

GALÁN AMADOR, M. (19 de Julio de 2017). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* . Obtenido de

PLANIFICACION EN UN TEMA DE INVESTIGACIÓN :

<http://manuelgalan.blogspot.com/2017/07/planificacion-en-un-tema-de.html>

GAMARRA VILCHEZ, L. (2005). Principios del Derecho Procesal del Trabajo. *Aportes para la*

Reforma del Proceso Laboral Peruano. Lima. Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.

GIBRÁN GARCÍA, C. (28 de Febrero de 2018). *Naps Tecnología y educación.* Obtenido de

Estrategias para resolver problemas: <https://naps.com.mx/blog/estrategias-para-resolver-problemas/>

GONZÁLES LINARES, N. (2007). *Derecho Civil Patrimonial. Derechos Reales.* Lima - Perú: Palestra.

GUTIÉRREZ CAMACHO, W. (2004). DISPOSICIONES GENERALES. INTEGRIDAD DEL PAGO. En G.

JURÍDICA, *CÓDIGO CIVIL COMENTADO* (págs. 335-337). Lima: Gaceta Jurídica.

GUTIÉRREZ PERALTA, S. D. (2021). Incidencia de la aplicación de políticas de crédito y cobranza en

la recuperación de cartera del Super Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, Nicaragua,

durante el primer semestre del año 2020. *Científica de FAREM-Estelí, Medio Ambiente, tecnología y desarrollo humano. Año 10, Núm. 38. Abril-junio, 149 - 165.*

HAMEL, J. (1943). *"Banque et Operations de Banque". T. II, Vol. I, p. 706.* París - Francia: Rousseau & Cía.

HERNÁNDEZ RUEDA, L. (1989). *El Salario.* Buenos Aires: Heliasta S.R.L.

HERNÁNDEZ GIL, A. (1987). *La Posesión. Obras Completas. Volumen II.* Madrid - España: Espasa Calpe.

HERNÁNDEZ, A. (1988). *Obras completas. Derecho de Obligaciones (Tomo 3).* Madrid - España: Espasa Calpe.

JOSSERAND, E. L. (2011). *DERECHO CIVIL.* Buenos Aires - Argentina: Bosch.

LÓPEZ QUETGLAS, F. (2006). El derecho a la propiedad privada como derecho fundamental (breve reflexión). *Anuario Jurídico y Económico Escurialense. XXXIX (2006) 335-362 / ISSN: 1133 - 3677, 335-362.*

MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL. Reconstruye la realidad. (8 de Enero de 2022).

Obtenido de Medio ambiente: qué es, definición, características, cuidado y carteles:

<https://responsabilidadsocial.net/medio-ambiente-que-es-definicion-caracteristicas-cuidado-y-carteles/?amp>

MANTILLA GÓMEZ, A. (1980). *Medios de Pago. El Crédito Documentario y sus modalidades".*

Règimen jurídico de las técnicas bancarias en el comercio internacional. Madrid - España: CECO.

MARTÍN VALVERDE, A. (2010). *Derecho del Trabajo.* Madrid - España: Tecnos.

MARTÍN, W. F. (2005). Enfoque de proceso en la investigación científica. *Monografías.com, 1 - 9 .*

MARTINS, J. (14 de diciembre de 2020). *Asana.* Obtenido de Tu guía para comenzar con la gestion de recursos: <https://asana.com/es/resources/resource-management-plan>

MATOS, Y., & PASEK, E. (2005, 6 (14)). Planificación y ejecución de la investigación en equipo: un constructo. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 6 (14),102-122.[fecha de Consulta 31 de Marzo de 2022]. ISSN: 1317-102X. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170118766006>, 102 - 122.

MÁXIMA URIARTE, J. (9 de Marzo de 2020). *caracteristicas.co/planificacion/*. Obtenido de - DEFINICIÒN Y CARACTERÌSTICAS - PLANIFICACIÒN. Última edición. Consultado el 16 de julio del 2022.: <https://www.caracteristicas.co/planificacion/>

MAZEUD, H., & MAZEUD, L. (2012). *LECCIONES DE DERECHO CIVIL*. Buenos Aires - Argentina: Ediciones Juridicas Europa - América.

MERA RIVERA, J. M., & ORDÓÑEZ VIVERO, R. E. (2017). "CARTERA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MEDIC&SERVICES S.A.". *Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador (diciembre 2017)*.

MERA RIVERA, J. M., & ORDOÑEZ VIVERO, R. E. (2017, diciembre). Cartera de Créditos y Cobranzas y su impacto en la liquidez y rentabilidad de la Empresa MEDIC&SERVICES S.A. *Observatorio de la Economía Latinamericana, Ecuador, 7*.

Mis Abogados. (30 de Mayo de 2022). *Todo sobre Cobranza Judicial y Extrajudicial en Chile*. Obtenido de MisAbogados: <https://www.misabogados.com/cobranza-judicial-y-extrajudicial>

MONTAÑO GARCÍA, A. (1987). *ADMINISTRACIÓN*. México.: TRILLAS.

MORALES CASTRO, J., & MORALES CASTRO, A. (2017). *Crédito y cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.

NINO, C. S. (1992). *Fundamentos de Derecho Constitucional*. Buenos Aires - Argentina: De Palma.

NOVOA CHIRINO, N., & TORRES LÓPEZ, J. (Recuperado en 26 de abril de 2022, de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-

94351996000200006&lng=es&tng=es. de Mayo - Agosto de 1996). La planificación de los costos y su análisis en las instituciones de información. Algunas definiciones preliminares. 36 - 42. La Habana, Capital, Cuba.

Peipro.com. (31 de Mayo de 2018). *Peipro.com*. Obtenido de El ABC de la Cobranza: Breve Diccionario para entender cómo funciona la gestión de cobranza:
<http://www.peipro.com/2018/05/31/el-abc-de-la-cobranza/>

PEÑAHERRERA ROMAINA, R., & SÁNCHEZ TOLEDO, Í. P. (2019). *Prescripción Adquisitiva de Dominio. Casación N° 1670-2017. Lima Norte.* Iquitos - Perú: Facultad de Derecho y Ciencia Política - Universidad Científica del Perú - Escuela Profesional de Derecho.

PIZZI, C. M. (2019). *LAS 10 LLAVES DE LA COBRANZA. Herramientas para la gestión eficaz de deudas.* Buenos Aires - Argentina: SB.

PLANIOL, M., & RIPERT, G. (2010). *TRATADO ELEMENTAL DE DERECHO CIVIL.* La Habana - Cuba: Cultural .

POTHIER, R. (2007). *Tratado de las Obligaciones.* Buenos Aires - Argentina: Helisasta.

RENDÓN VÁSQUEZ, J. (2004). *Derecho del Trabajo Individual. Relaciones Individuales.* Lima - Perú: Ediar .

RESENDIZ, F. (1 de Noviembre de 2021). *Proceso y Tipos de Cobranza: 4 estrategias para la gestión de cobranza.* Obtenido de Fondimex (Fondeo Digital Mexicano):
<https://fondimex.com/blog/proceso-gestion-cobranza/>

ROJAS TUDELA, F. L. (12 de Octubre de 2019). *Método dogmática en Derecho.* Obtenido de La época. CON SENTIDO DEL MOMENTO HISTÓRICO: <https://www.la-epoca.com.bo/2019/10/12/metodo-dogmatico-en-derecho/>

ROSAS GONZÁLEZ, E. (2020). *Cobranzas sin límites.* Madrid: Calíope.

SERRANO GÓMEZ, R., & ACEVEDO PRADA, M. (2012). Aportes Jurisprudenciales y Doctrinales sobre la Prescripción Adquisitiva del Dominio y el Justo Título en el Derecho Colombiano". *Entramado*, vol. 8. núm. 1, enero-junio, 2012. ISSN 1900-3803, comunicacion.ayc.1@gmail.com. Universidad Libre - Cali - Colombia., 100 -125.

SIERRALTA RÌOS, A. (1997). Origen y naturaleza jurídica de los Crèditos documentarios. *THEMIS* 35, *Revista de Derecho*, 21 - 29.

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP República del Perú. (01 de Julio de 2022).

GLOSARIO DE TÉRMINOS E IINDICADORES FINANCIEROS. Obtenido de

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP República del Perú:

https://www.sbs.gob.pe/app/web_doc/Paginas/documentos.aspx?cod=SF-0002

TOLEDO TORIBIO, O. (2021, septiembre). TRATAMIENTO JUDICIAL DEL DESPIDO INCAUSADO Y DESPIDO FRAUDULENTO, Y LA PROBLEMÁTICA DE LA COMPETENCIA DEL JUZGADO DE PAZ LETRADO, AL INFLUJO DEL II PLENO JURISDICCIONAL SUPREMO EN MATERIA LABORAL 2014. *Laborem* 16-265-296 *Sociedad Peruana del Derecho del Trabajo y la Seguridad Social*, 265 - 296.

TORRES , H. (2000). *Introducción a la administración.* México : Trillas.

TORRES VÁSQUEZ, A. (2006). *Derechos Reales.* Lima - Perú: IDEMSA.

TOYAMA MIYAGUSUKU, J. (2003). *Guía Laboral .* Lima - Perú: Gaceta Jurídica.

TRUEBA URBINA, A. M. (2008). *Ley Federal del trabajo. Comentarios y Jurisprudencia . Edición 88,* México D.F. México: Editoriaol Porrúa.

Universidad Continental. (26 de Abril de 2022). *Universidad Continental. Blog Escuela de Posgrado.* Obtenido de El derecho de propiedad y su importancia en el régimen económico: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/el-derecho-de-propiedad-y-su-importancia-en-el-regimen-economico>

Vlo2. (17 de Julio de 2019). *Club Ensayos* . Obtenido de Constructivismo Jurídico y Métodos de Casos en la Enseñanza del Derecho: <https://www.clubensayos.com/Temas-Varios/CONSTRUCTIVISMO-JUR%3%8DDICO-Y-M%3%89TODOS-DE-CASOS-EN-LA/4784179.html>

ZORRILLA, S. (1988). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Ediciones Océano.

ANEXOS:**ANEXO N° 1: Evidencia de similitud digital.**

**“INFORME SOCIO-JURÍDICO
COMENTADO SOBRE LAS
ACTIVIDADES DEL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y
COBRANZA EN LA EMPRESA
SAMITEX, LIMA, 2018-2021”**

por Miguel Ángel López Tucto Y Franklin Jefferson Silva Carrera

Fecha de entrega: 31-ago-2022 03:20p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1890209040

Nombre del archivo: Lopez_y_Silva.docx (1.38M)

Total de palabras: 33501

Total de caracteres: 179062

“INFORME SOCIO-JURÍDICO COMENTADO SOBRE LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA EMPRESA SAMITEX, LIMA, 2018-2021”

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	www.misabogados.com Fuente de Internet	3%
2	revistas.ulima.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	docplayer.es Fuente de Internet	1%
6	www.beetrack.com Fuente de Internet	1%
7	ezproxybib.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	www.peipro.com Fuente de Internet	<1%

9	www.peruweek.pe Fuente de Internet	<1 %
10	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %
11	www.caracteristicas.co Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	WWW.MISABOGADOS.COM Fuente de Internet	<1 %
14	www.bsale.com.pe Fuente de Internet	<1 %
15	www.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1 %
17	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	grouptax.pe Fuente de Internet	<1 %
19	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
20	ley.exam-10.com	

	Fuente de Internet	<1 %
21	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	<1 %
22	web.uaemex.mx Fuente de Internet	<1 %
23	www.lexsoluciones.com Fuente de Internet	<1 %
24	www.mindomo.com Fuente de Internet	<1 %
25	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	www.librosyeditores.com Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Universidad Técnica Nacional de Costa Rica Trabajo del estudiante	<1 %
29	repositorio.upci.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
30	upecen.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

31	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
32	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	<1 %
33	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
34	Submitted to Universidad Politécnica de Madrid Trabajo del estudiante	<1 %
35	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1 %
36	dspace.udla.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
37	emprendedores.tv.pe Fuente de Internet	<1 %
38	repositorio.uandina.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
39	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
40	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

41	www.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
42	manuelgalan.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
43	repositorio.ulvr.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
44	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
45	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
46	Hernán Manrique, Cynthia Sanborn. "La minería en el Perú: balance y perspectivas de cinco décadas de investigación", Universidad del Pacífico, 2021 Publicación	<1 %
47	www.ipspowerfulpeople.com Fuente de Internet	<1 %
48	biblioteca.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
49	ilustrados.com Fuente de Internet	<1 %
50	repositorio.uan.edu.co Fuente de Internet	<1 %
51	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %


52	www.triodos.com Fuente de Internet	<1 %
53	distancia.udh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
54	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
55	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
56	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
57	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
58	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
59	www.uria.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Activo

Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 10 words

ANEXO N° 2: Autorización de Publicación en Repositorio.



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN O TESIS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UPCI

1.- DATOS DEL AUTOR

Apellidos y Nombres: SILVA CARRERA FRANKLIN JEFFERSON

DNI: 10762001 Correo electrónico: Jefferson257@hotmail.com

Domicilio: Jr. Monitor HUASCAR # 215. URB. VENTURA ROSSI- RIMAC

Teléfono fijo: - Teléfono celular: 954981010

2.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO Ó TESIS

Facultad/Escuela: Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

Tipo: Trabajo de Investigación Bachiller () Tesis

Título del Trabajo de Investigación / Tesis:

"INFORME SOCIO-JURIDICO COMENTADO SOBRE LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA EMPRESA SAMITEX DE LA CORPORACIÓN JERUTH, LIMA, 2018-2021"

3.- OBTENER:

Bachiller () Título Mg. () Dr. () PhD. ()

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA


Por la presente declaro que el documento indicado en el ítem 2 es de mi autoría y exclusiva titularidad, ante tal razón autorizo a la Universidad Peruana Ciencias e Informática para publicar la versión electrónica en su Repositorio Institucional (<http://repositorio.upci.edu.pe>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art23 y Art.33.


Autorizo la publicación de mi tesis (marque con una X):

Sí, autorizo el depósito y publicación total.

No, autorizo el depósito ni su publicación.

Como constancia firmo el presente documento en la ciudad de Lima, a los 30 días del mes de OCTUBRE de 2022.


 Firma





FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN O TESIS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UPCI

1- DATOS DEL AUTOR

Apellidos y Nombres: Lopez Tufo Miguel Angel
 DNI: 22514948 Correo electrónico: miguellopez570@hotmail.com
 Domicilio: La Vivanco a 229 Rmac
 Teléfono fijo: _____ Teléfono celular: 991210590

2- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO O TESIS

Facultad/Escuela: De Derecho y Ciencias Políticas
 Tipo: Trabajo de Investigación Bachiller () Tesis ()
 Título del Trabajo de Investigación / Tesis:
INFORME SOCIO-JURÍDICO Comentario sobre las
Actividades del departamento de Crédito y
Cobranzas en la empresa Sanitex de la
Corporación Jeruth una, 2018-2021

3.- OBTENER:

Bachiller () Título () Mg. () Dr. () Ph.D. ()

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

Por la presente declaro que el documento indicado en el ítem 2 es de mi autoría y exclusiva titularidad, ante tal razón autorizo a la Universidad Peruana Ciencias e Informática para publicar la versión electrónica en su Repositorio Institucional (<http://repositorio.upci.edu.pe>) según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art 23 y Art 33.

Autorizo la publicación de mi tesis (marque con una X):

- () Sí, autorizo el depósito y publicación total.
 () No, autorizo el depósito ni su publicación.

Como constancia firmo el presente documento en la ciudad de Lima, a los
29 días del mes de Octubre de 22.

