



UNIVERSIDAD MAYOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES

PROYECTO

“Mejora en los procesos del área de cuentas por cobrar”

ALUMNA: DORIS MOYA MONJE

SANTIAGO – CHILE

2012

INDICE

Contenido	Pag.
I.- Introducción	5
II.- Antecedentes Generales del proyecto	6
III.- Justificación	7
IV.- Planteamiento del Problema	8
V.- Pregunta de Investigación	10
VI.- Objetivos Generales y Específicos ajustado	10
1 General	10
2 Específicos	10
VII.- Metodología a utilizar para el proyecto	11
1 Tipo de investigación	11
2 Sujetos de Investigación	11
3 Instrumentos	12
4 Diseño de la Investigación	12
VIII.- Antecedentes de la Empresa	13
IX.- Marco Teórico	14
1 Cuentas por cobrar desde el punto de vista contable	14
2 Cuentas por cobrar desde el punto de vista administrativo	14
3 Rotación de cuentas por cobrar	15
4 Provisión para cuentas incobrables	16
5 Según NIC 39	16
6 Informe COSO	16
7 Gestión de riesgo empresariales	17
8 Marco del control Interno (COSO)	18
X.- Alcances y Límites	20
XI.- Situación actual de la Empresa	21
1 Síntesis de Resultado de las entrevistas y cuestionarios	21

2 Procesos de Facturación de la Empresa	22
2.1 Ventas al Contado	22
2.2 Ventas al Crédito	22
3 Procedimientos de facturación y contabilización de las ventas realizadas	23
4 Políticas de Crédito	24
5 Políticas de descuento por pronto pago	25
6 Estándares de Crédito	25
7 Toma de decisiones	26
8 Documentos de registro auxiliares e informes	26
9 Registro Auxiliares	26
10 Informes	26
XII.- Políticas y Procedimientos de cobranzas	27
1 Políticas de cobranza	29
2 Procedimiento de cobranza	29
XIII.- Organigrama del Proyecto	30
XIV.- Indicador de pago actual de la Empresa	31
1 Clientes Privados	31
1.1 Gráfico	32
2 Clientes Chile Compra	33
2.1 Gráfico	33
XV.- Análisis PORTER de Comercial Muñoz	34
1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	34
2 Poder de los proveedores	35
3 Poder del consumidor	35
4 La rivalidad competitiva	35
5 Amenaza de sustitución	36
XVI Análisis FODA de Comercial Muñoz	36
1 Fortaleza	36

2 Debilidad	36
3 Oportunidad	36
4 Amenazas	36
XVII.- Capital de Trabajo de Comercial Muñoz	37
XVIII.- Evaluación del control interno de las cuentas por cobrar	38
XIX.- Análisis de riesgo derivados de las cuentas por cobrar	40
XX.- Resultado de la Investigación	42
1 Análisis de Crédito	42
1.1 El análisis cualitativa	43
1.2 Aspecto cuantitativo del análisis de crédito	43
XXI.- Actividades sugeridas para la autorización de crédito a los Clientes	44
XXII.- Procedimiento de cobro diseñado para la empresa	47
XXIII.- Apéndice	51
1 Plan de Trabajo	51
2 Carta Gantt	52
XXIV.- Conclusión	52
XXV.- Bibliografía	55

I.- Introducción

En tiempos en que vivimos en que los recursos y tiempo son limitados, es muy necesaria una buena gestión, para satisfacer las necesidades de la empresa y con ello tomar buenas decisiones futuras. Que permitan pensar en beneficios, para el cumplimiento de los objetivos.

En este proyecto se evaluará el análisis de las cuentas por cobrar de la empresa CMD con el propósito de medir el real apoyo al proceso actual, mejorando los controles sobre dichos rubros ya que con esto se pueden incrementar las ventas, fortalecer el departamento de crédito y dotarlo de herramientas útiles para que lleve a cabo su labor de una manera eficiente y con altos estándares de calidad, al mismo tiempo minimiza el riesgo que conlleva la administración y manejo de las mismas.

Nuestro mercado objetivo está conformado por los clientes que nos compran a través de Chile Compra, que representan un 70% del total de clientes que cuenta la empresa y el 30% clientes particulares.

II.- Antecedentes generales del Proyecto.

En este documento se presenta la propuesta de anteproyecto aplicado de titulación, para optar al título de Ingeniero en Administración mención Finanzas y Control Presupuestario.

- **Nombre del Proyecto:** Mejora en los procesos del área de cuentas por cobrar
- **Nombre de la empresa:** Comercial Muñoz y Cía. Ltda.
- **Responsable en la empresa:** Roberto Arias Muñoz
- **Cargo:** Gerente de Administración & Finanzas
- **Email:** rarias@cmd.cl
- **Teléfono Fijo:** 584 5294
- **Celular:** 09-95438686

III.- Justificación.

La gerencia de la empresa están conscientes que la ejecución adecuada de una buena política de crédito es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar a clientes, el contar con procedimiento para la autorización de financiamiento y gestión de cobro, brinda una base sólida de alineamiento, que servirá de apoyo al personal encargado de la empresa.

Esta demanda hoy en día no ha sido satisfecha por carecer de formas apropiadas para el análisis de créditos y liberación de órdenes de compras.

La falta de sistemas apropiados de control, permiten a veces que algunos clientes se excedan en los compromisos contraídos, situación que se pretenden evitar.

Es necesario que todos los clientes cuenten con expedientes crediticios, los cuales deben contener datos generales, información financiera actualizada para determinar la capacidad de pago y recuperación de los montos autorizados.

IV.- Planteamiento del Problema

Las ventas a crédito (cuentas por cobrar), permiten al cliente la adquisición de bienes o servicios en cualquier momento, facilitando el pago de los mismos. El cliente logra distribuir el pago del bien o servicio adquirido en un determinado plazo pautado de antemano. Comprar a crédito es muy común, permite que personas individuales o jurídicas con ingresos limitados puedan adquirir bienes o servicios que de otra manera se encontrarían fuera de su alcance.

Los créditos otorgados a clientes (cuentas por cobrar) permiten incrementar las ventas de la empresa, estas a su vez favorecen el flujo de compra de productos o la prestación de servicios para iniciar de nuevo el proceso de otorgamiento de créditos. Además, es un medio que permite a los clientes que no disponen de efectivo el adquirir productos o servicios que pueden cancelar en un corto, mediano o largo plazo.

Según el resultado obtenido de la evaluación integral que se realiza en la empresa Comercial Muñoz y Cía. Ltda., una de sus áreas críticas son las cuentas por cobrar. En el balance general presentado por la empresa correspondiente al ejercicio contable del año 2011, este rublo constituye que el monto se demora más de 90 días en regresar, es por ello que es de suma importancia implementar control y manejo del mismo, para alcanzar la recuperación de saldos que generan el capital de trabajo necesario para que la empresa a su vez pueda invertir en stock de productos que estén disponibles para la venta.

De no obtener la liquidez suficiente se puede ver en la necesidad de recurrir a la contratación de préstamos bancarios para invertirlos en capital de trabajo, lo que conlleva una carga financiera adicional, que afecta a las utilidades de la empresa,

disminuye la reinversión, distribución de dividendos y su crecimiento.

Como resultado de la evaluación integral se detectó que el departamento de crédito no cuenta con políticas ni procedimiento adecuado para la autorización de crédito, seguimiento de las operaciones autorizadas, y una gestión de cobro eficiente, reduciendo su capacidad de captar nuevos clientes. Hay interesados en adquirir los productos que están a la venta pero al no contar con el crédito y en efectivo para realizar la compra, no se concreta la negociación.

Por otra parte como se menciona más adelante, en la mayoría de casos se cuenta con expedientes de crédito incompletos lo que no garantiza la recuperación de los saldos, como consecuencia existe un alto riesgo de pérdida por fraude y morosidad en el rubro de las cuentas por cobrar / clientes.

Además de las razones expuestas, también existen otras que fueron motivos para realizar el presente trabajo de investigación:

- a) Carencia de manual de procedimientos para el manejo de las cuentas por cobrar / clientes.
- b) Falta de garantías en los créditos concedidos.
- c) Las deficiencias en el control interno no permiten sustentar de forma apropiada la información financiera.
- d) La autorización de crédito queda a discreción de la persona encargada del departamento de crédito.

V.- Pregunta de Investigación

A partir de los resultados obtenidos en la evaluación integral efectuada a la empresa se elabora la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué políticas y procedimientos debe implementar la administración de la empresa, para mejorar el manejo de las cuentas por cobrar; solucionar los problemas en el otorgamiento de créditos y fortalecer el control interno de las mismas?

VI.- Objetivos generales y específicos ajustados.

1.- General

Evaluar el desempeño y funcionamiento del departamento de créditos y cobranza, para mejorar los procedimientos, de la autorización y la liberación de órdenes de compra emitidas a través de Chile Compra y clientes particulares, para lograr eficiencia en los cobros.

2.- Específicos

- Verificar que se cumplan los procedimientos establecidos por la administración en la autorización y concesión de créditos, con el fin de evitar el riesgo innecesario en la empresa.
- Analizar los procedimientos establecidos que soportan la efectividad de cobro. Estudiar la implementación de mejoras.
- Implementar procedimientos adecuados en el manejo del rubro de las cuentas por cobrar/clientes, control interno, pruebas de cumplimiento y

sustantivas que aplique la gerencia de la empresa.

- Aumentar los clientes particulares en un 20% en un plazo de 5 años.

VII.- Metodología a utilizar para desarrollar el proyecto.

1- Tipo de investigación

Para llevar a cabo el presente trabajo se utilizara la investigación exploratoria en su primera fase, para conocer la forma de operar del departamento de crédito de la empresa, y con que elemento de apoyo cuenta para realizar sus funciones de una manera eficiente.

En la segunda fase se desarrollara la investigación descriptiva, con el fin de plasmar de manera comprensible la aplicación de políticas y procedimiento, con la finalidad de presentar sugerencias a la empresa para una mejorar en los procesos de gestión de crédito.

2.- Sujetos de la investigación

Los sujetos de la presente investigación realizada a la empresa Comercial Muñoz, y las áreas involucradas, son: Gerencia General, Gerencia de Finanza & |Administración, Gerencia Comercial, Encargada de cobranza, y Vendedores.

Los miembros de la organización que fueron entrevistados y realizaron un cuestionario son los siguientes: el gerente general, gerente de finanzas & administración, gerente comercial, y encargado de cobranza.

3.- Instrumentos

Para el desarrollo del trabajo, se utilizarán los instrumentos que se consideraron necesarios y adecuados para la recolección de información, que son los siguientes:

- Observación directa. Se pudieron observar el proceso de facturación, procedimientos previos a la autorización de crédito y el manejo de las cuentas por cobrar, en donde se puede seguir el desenvolvimiento de la empresa en cuanto al tema de estudio.
- Entrevistas. Se realizaran en las instalaciones de la empresa, se enmarcaran en una serie de preguntas tanto abiertas como cerradas donde se pretende detectar las características más sobresalientes de las cuentas por cobrar. Las personas que se entrevistarán serán: Encargada del departamento de crédito, personal de área de ventas, gerente general y gerente de finanza & administración.

4.- Diseño de la Investigación.

En el plan de acción. Indica la secuencia de los pasos seguidos. Permite precisar los detalles del trabajo de investigación y establecer las estrategias a seguir para obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que induce al estudio

Pasos durante la investigación:

- Se tendrá una visión general de la empresa
- Se entrevistara a los funcionarios que se encargan de la administración de

las unidades sujetas a evaluación

- Se pasará cuestionario
- Se examinará la documentación que sirve de soporte a los procesos de las unidades a evaluar.
- Se solicitará llenar cuestionarios de control interno al departamento de contabilidad respecto a la administración de las unidades evaluadas; tomando en cuenta aspectos básicos del proceso de control
- Tabulación de los resultados obtenidos en los cuestionarios y entrevistas.

VIII.- Antecedentes Generales de la Empresa

Comercial Muñoz y Cía. Ltda., lleva 14 años en el mercado del Aseo Institucional y año tras año han ido innovando en los productos para satisfacer las necesidades del mercado, entregando hoy, soluciones integrales y sustentables a nuestros clientes.

Soluciones que compatibilizan una limpieza rápida, efectiva a costos razonables, segura para el personal y el medio ambiente, teniendo un servicio integral, rápido y eficiente.

1 Misión

Entregar Soluciones Sustentables a todas las empresas que utilizan día a día productos de LIMPIEZA Y LIBRERÍA en Chile.

2 Visión

Ser reconocidos como una Empresa líder en la entrega de valor a sus clientes y trabajadores.

IX.- Marco Teórico

Para conservar y atraer nuevos clientes, la mayoría de las empresas tiene el compromiso de ofrecer créditos. Las condiciones de estos pueden variar entre los diferentes sectores o clientes, pero para empresas dentro del mismo sector de la distribución, en general ofrecen condiciones de crédito similares, es por ello que para el desarrollo del trabajo es necesario definir los conceptos básicos sobre los cuales se desarrollará el mismo.

1.- Cuentas por cobrar desde el punto de vista contable

Representa derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores que se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles, tales como efectivos, por lo que se registran como Activos Corrientes de la empresa¹.

2.- Cuentas por cobrar desde el punto de vista administrativo

Las ventas al crédito dan como resultado las cuentas por cobrar. Al realizar la misma se debe informar al cliente cuales son las condiciones que se estipulan, el plazo otorgado, la fecha de cancelación.

Aunque no todas las cuentas por cobrar, se recuperan dentro del periodo de crédito establecido, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, se consideran como activos corrientes de la empresa.

Para la mayoría de las empresas su cartera de clientes representan una inversión considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito estas se consideran como propiedad del negocio, el dinero, las mercancías y los deudores

¹ <http://www.gestiopolis.com/Canales4/fin/procobrar.htm>

comerciales están ligados en una secuencia, ya que el dinero se transforma en mercancía y éstas en cuentas por cobrar, las cuales a su vez se convierten en dinero, iniciando así un ciclo que se repite de manera constante dentro de las actividades de una empresa.

En cada una de estas transformaciones se opera tanto una recuperación de capital invertido, como un resultado que pueden ser una utilidad o una pérdida. Este continuo giro de los bienes que se liga en sus posibilidades y productividad hace que el grupo formado por dinero, mercancías y cuentas por cobrar creen una función importante dentro del ciclo de ingreso.

La deficiencia en la recaudación de clientes, se debe a diferentes causas y principalmente a las siguientes:

- Mala situación económica en general
- Generosidad en la concesión de créditos.
- Política deficiente de cobros
- Procedimientos inadecuados en la concesión de los créditos.

La presencia de estas deficiencias, no sólo motivan una reducción de las utilidades por los importes de los créditos, que de manera parcial o total se dejan de cobrar, sino además:

- Gastos de cobranza en general
- La pérdida de los clientes morosos

3.- Rotación de cuentas por cobrar

El análisis por medio de razones financieras ayuda a determinar la rotación de cuentas por cobrar a clientes, su convertibilidad y el período promedio de cobranza para que en base a lo encontrado, cambie total o parcialmente o

reafirme las políticas de cobranza y otorgamiento de crédito pactados².

4.- Provisión para cuentas incobrables

Es una cuenta de saldo acreedor que disminuye las cuentas por cobrar. Es una reserva que se aplicará de acuerdo a procedimientos establecidos judiciales, durante el siguiente ejercicio fiscal. Esta cuenta se ve afectada por los cambios en los estándares de crédito. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro, aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, derivando también del estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en corto y largo plazo.

5.- Según NIC 39

La NIC 39, Instrumentos financieros, reconocimiento y medición, define las cuentas por cobrar como un activo financiero. Cuando exista la probabilidad de que no se podrá cobrar la totalidad o parte de las partidas, su valor en libros deberá ser rebajado, ya sea en forma directa de su saldo o por medio de una cuenta correctora; el importe de la rebaja deberá cargarse a los resultados del período.

6.- Informe Coso

Debido a la globalización que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas de los negocios, esto con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno denominado informe COSO.

El objetivo fundamental del informe COSO es: definir un nuevo marco conceptual³ del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que

² <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/08/administracion-financiera-de-cuentas-por.html> consultado el 05 de agosto de 2,010

³ Una serie de ideas o conceptos coherentes organizados de tal manera que sea fácil de comunicar a los demás

venían siendo utilizados sobre el tema, logrando así que, al nivel de la organizaciones públicas o privadas tengan un mismo marco conceptual al efectuar la elaboración y evaluación del control interno.

7.- Gestión de riesgos empresariales

Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que los incorpora como parte de él, permite a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

Riesgo: “Evento actual o potencial que podría afectar el logro de los objetivos estratégicos y financieros de la organización, pudiendo a su vez presentar una incidencia significativa en el rendimiento de la misma”

La gestión de riesgos empresariales se define de la siguiente manera. Proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su dirección restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Esta definición acumula conceptos básicos de la gestión empresarial, aplicable a todas las empresas, industrias y organizaciones de diferentes sectores:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad
- Es realizado por el personal en todos los niveles de la organización.
- Se emplea en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una

perspectiva del riesgo a nivel de la entidad.

- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel aceptado.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al Consejo de Administración y a la dirección de una empresa.
- Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de esconderse .

8- Marco del Control Interno (COSO)

La definición del marco del control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías:

- **Efectividad y eficiencia** de las operaciones.
- **Confiabilidad** de la información financiera.
- **Cumplimiento** de las leyes y normas que sean aplicables.

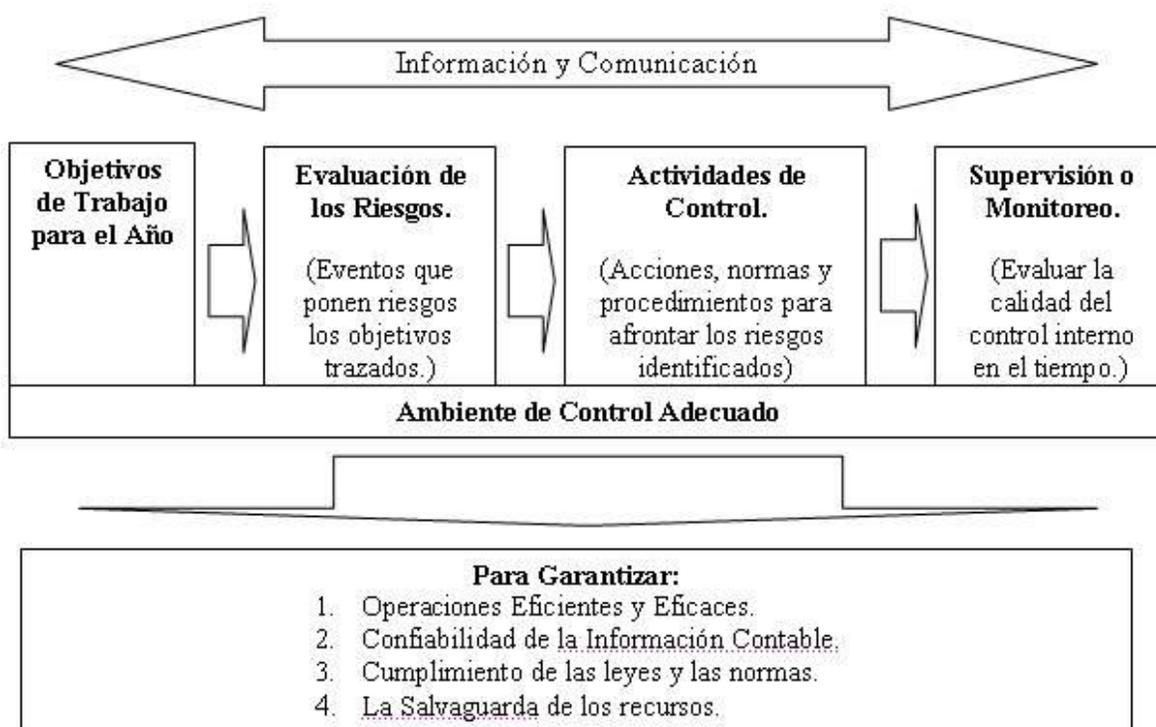
COSO (Gestión de Riesgo Empresariales) consta de cinco componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y como está integrados en el proceso de gestión; siendo estos componentes:

- **Ambiente de Control:** Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.
- **Evaluación de Riesgos:** Mecanismo para identificar y evaluar riesgo para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.
- **Actividades de Control:** Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a

asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.

- **Información y Comunicación:** Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- **Supervisión:** Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste operando en la forma esperada y si es necesarios hacer modificaciones.

El informe COSO plantea una estructura de control de la siguiente manera:



La gestión de riesgos empresariales (COSO) no constituye rigurosamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un

proceso multidireccional e iterativo⁴ en que casi cualquier componente puede influir en otro.

Cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa, siendo función del departamento de administración & finanzas, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo, estas evaluaciones pueden ser continuas o puntuales sin tener una frecuencia predeterminada o fija, así mismo es conveniente mantener una correcta documentación con el fin de analizar los alcances de la evaluación, niveles de autorización, indicadores de desempeño e impactos de las deficiencias encontradas, estos análisis deben detectar en un momento oportuno como los cambios internos o externos del contexto empresarial pueden afectar el desarrollo o aplicación de las políticas es función de la consecución de los objetivos para su correcta evaluación.

X.- Alcances y Límites

De acuerdo a instrucciones de la gerencia la problemática a solucionar es mejorar los procedimientos que se ejecutan en el departamento de créditos, con el fin de atender nuevos clientes potenciales y darles un adecuado seguimiento a los ya existentes.

La información facilitada por la empresa es la registrada en los estados financieros del 01 de enero del 2011 al 31 de mayo del 2012.

⁴ Acción de repetir una serie de pasos un cierto número de veces

XI.- Situación actual de la Empresa

En la entrevista con el gerente general, este narró el origen de la empresa y los esfuerzos hechos a lo largo de varios años, su desenvolvimiento y operaciones con el fin de posicionarse en el mercado, reconocida dentro del mismo, se visualizo la forma en que la gerencia general toma las decisiones con relación a las cuentas por cobrar.

La gerencia ha orientado sus esfuerzos en la realización de ventas al crédito, la reducción de la antigüedad de saldos y cobranzas de los créditos concedidos.

Se estableció que en el departamento de créditos:

- No existen políticas y procedimientos adecuados para la autorización y liberación de órdenes de compra.
- El sistema de cobro nuestra debilidades.
- La recuperación de la cartera no se obtiene en los plazos establecidos.

La realización de ventas al crédito, da origen a las cuentas por cobrar, que son registradas por el sistema de contabilidad llamado MEMORY.

1.- Síntesis de resultados de las entrevistas y cuestionarios.

N°	PREGUNTAS	GERENCIA	VENTAS	DEP. DE COBRANZA
1	¿Cuenta la empresa con políticas y procedimientos para la liberación de ordenes de compra?	NO	NO	NO
2	¿Cuenta la empresa con expedientes conteniendo información del cliente?	SI	NO	SI
3	¿La empresa cuenta con algún tipo de garantía para la recuperacion de sus cuentas por cobrar?	NO	NO	NO
4	¿La empresa tiene incentivos de descuento de pronto pago?	NO	NO	NO
5	¿La empresa penaliza a sus clientes con recargos por mora?	SI	NO	NO
6	¿Evalúa la administración el riesgo que con lleva el rubro de cuentas por cobrar?	SI	NO	NO
7	¿Se cuenta con procedimientos para minimizar los riesgos?	SI	SI	SI
8	¿La empresa realiza algún tipo de reserva para cuentas por cobrar?	NO	NO	NO

2.- Proceso de facturación de la empresa

2.1.- Ventas al Contado

Según el diccionario de la Real Academia Española Vigésima Edición: “contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado o pagado”

Los vendedores son los encargados de contactar al cliente. En la mayoría de los casos los clientes se comunican a la empresa para verificar si tienen en bodega el producto que están requiriendo las especificaciones del mismo y el precio de venta. Si el producto es lo que el cliente necesita se producen la venta del

producto, emitiéndose la factura y recibándose el pago al contado.

Otra modalidad de las ventas al contado es que el cliente deposite en una cuenta corriente de la empresa el importe total de la venta y envíe el comprobante de depósito para proceder a realizar la facturación, y la cancelación de la misma, para que la mercadería sea despachada al cliente.

2.2.- Ventas al Crédito

Según el diccionario de la Economía Términos Financieros, es: “una venta de un bien en la que el pago se pacta luego de un período de tiempo luego de la transferencia física del bien”

Los clientes de Chile compra una vez llegado la orden a través del portal (<http://www.mercadopublico.cl/Portal/Modules/Menu/Menu.aspx>), se les verifica el crédito, se generan los descuentos respectivos según el monto de la compra, si no tiene problema con crédito la orden de compra se traslada al departamento de logística para su despacho.

Si los clientes tienen problemas de con crédito, se les envía un correo con la deuda para que puedan hacer efectivo la cancelación de factura pendientes o algún compromiso de pago. La autorización dependerá del grado de confianza que la gerencia tenga con el cliente o los años que tengan de relación con la misma.

Vale la pena comentar que la gerencia no tiene un monto mínimo ni máximo para el despacho y otorgación de crédito.

En los expedientes de los clientes que cuentan con autorización de realizar compras al crédito se verificó que no se incluye información financiera, por lo tanto

no hay un análisis que garantice la solidez de la empresa y su capacidad de pago para atender las obligaciones por ellos contraídas.

3.- Procedimiento de facturación y contabilización de las ventas realizadas

Los clientes realizan su pedido de la mercadería a través de una emisión de orden de compra, o llamada telefónica o vía mail.

Los vendedores son los encargados de imprimir las órdenes de compra y realizarles el descuento respectivo.

El departamento de cobranza es el encargado de revisar el crédito y en caso que están tengan factura vencidas se les enviaran correo electrónico donde indique que las orden quedara retenida hasta que estos canceles la deuda pendiente o realicen algún compromiso de pago.

Después se envía al departamento de logística los cuales se encargan de emitir la factura, enviar la solicitud a bodega, y despacho de la mercadería a los clientes.

Una vez entregada la mercadería, la factura recepcionada por el cliente, llega al departamento de logística, se le entrega a la asistente de logística la cual es la encargada de emitir un informe con la entregar conforme o si tiene alguna observación.

El departamento de crédito es el encargado de registrar los pagos posteriores, estos pueden ser por cheque o transferencia electrónica.

4.- Políticas de Crédito

Las políticas de crédito en la empresa son guías de acción a seguir y sirven de instrumento o norma, para que el personal del departamento de crédito pueda determinar si debe concederse el crédito a un cliente o liberar orden de compras y el monto de este.

Políticas de crédito que ha definido la empresa:

- Toda orden de compra o petición de pedido es recibida y analizado su crédito.
- Periodo de crédito de 30 días
- No se otorga descuento por pronto pago.
- Si los clientes se atrasan en el pago de sus cuentas, se les retienen las órdenes de compras emitidas.
- No se cobra interés por mora.

La gerencia está consciente de no tener políticas de crédito bien definidas, sin embargo manifestó que la importancia de las mismas radica en que permitirá:

- Realizar una labor de crédito eficaz y eficiente.
- Evitar riesgos innecesarios a la empresa.
- Ejercer una constante vigilancia sobre las cuentas por cobrar.
- Reaccionar de forma rápida ante los indicios de riesgo que señala que un cliente no puede cumplir con sus compromisos.

5.- Políticas de descuento por pronto pago

Descuento porcentual sobre el precio de compra que se concede al cliente si paga dentro del periodo establecido, se utiliza como incentivo para que el deudor pague su cuenta antes de las fecha de vencimiento. Como resultado de su aplicación se espera que la empresa obtenga los siguientes cambios y efectos financieros.

Tema	Tendencia del Cambio	Efecto sobre las Utilidades
Volumen de ventas	Aumento	Positivo
Plazo de cobro	Disminución	Positivo
Estimación de Ctas. Incobrables	Disminución	Positivo
Utilidades por unidades	Disminución	Negativo

Cabe señalar que el descuento pronto pago solo se puede realizar con los clientes privados, ya que los clientes públicos tienen un presupuesto definido con anticipación.

6.- Estándares de Crédito.

No existe un mínimo de compra para acceder al crédito o la compra. Se determinan con elementos para evaluación de crédito.

Algunos de los estándares de crédito que ha definido la empresa para los clientes particulares son los siguientes:

- Las referencias comerciales (se solicitan como mínimo 3), deben constatarse para obtener una respuesta satisfactoria.
- Las referencias bancarias, deben verificarse y dar como resultado que las cuentas indicadas por el solicitante se encuentran registradas a sus nombres.
- Se realiza investigación con empresas similares en el mercado, para determinar si tienen referencias de las mismas y si son favorables.

La administración debe ocuparse de los estándares de crédito, y de la utilización correcta de la información, generada para la toma de decisiones de crédito.

7.- Toma de decisiones.

Una vez que la administración de la empresa ha fijado políticas, procedimientos y estándares de crédito y liberaciones de órdenes de compra, debe cumplir con los mismos para evaluar a los clientes. Debe determinar los méritos que tenga el cliente para el crédito. Además, debe establecer un estándar para una línea de crédito y calcular el monto por el cual éste pueda responder.

La línea de crédito se establece para eliminar la necesidad de verificar el crédito

de un cliente importante cada vez que haga una compra. El análisis de crédito permite la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes, para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

Por lo que el departamento de crédito informa a la gerencia lo siguiente.

- Empresa Solicitante
- Monto Solicitado
- Monto de deuda actual
- Compromiso realizado relacionada con la deuda actual

Con dicha información gerencia estudia el perfil del cliente y decide aprobar o denegar crédito o liberar ordenes de compras emitidas.

8.- Documentos de registro auxiliares e informes

La contabilidad de la empresa genera los registros mínimos para el control adecuado de las actividades y el monto de la empresa.

9.- Registros Auxiliares

No es suficiente para la administración de la empresa conocer el saldo a su favor por concepto de cuentas por cobrar. Es necesario obtener información adicional, como lo son reportes de antigüedad de saldo, garantías de los créditos si las hubieres y un análisis del comportamiento que han tenido de las mismas durante el periodo contable. Los reportes de antigüedad de saldos dividen el saldo de los clientes en vencidos y no; en cuanto a los saldos vencidos, se indica la antigüedad del vencimiento, los que tienen 30, 60, 90 y más de 90 días o más según el caso.

10.- Informes

Los diferentes departamentos de la empresa preparan informes para la gerencia, sobre la gestión que realiza cada una de ellos.

El departamento de créditos presenta cada semana un informe que contiene las gestiones que se realizan para la recuperación de la cartera. En dicho reporte se indica las oportunidades las cuales se ha llamado y si los clientes han ofrecido efectuar pagos totales y las fechas en las cuales indicaron se realizarán, además se presenta un reporte de los pagos parciales recibidos y los saldos pendientes de recuperación por clientes y números de facturas.

SOLO USO ACADÉMICO

XII.- Políticas y procedimientos de cobranzas.

1.- Políticas de cobranzas.

Las políticas de cobranzas son los lineamientos que la administración de la empresa formula y sigue para cobrar sus cuentas a clientes al efectuarse el vencimiento. Una adecuada efectiva política permite el cobro a su vencimiento o dentro de un periodo razonable, lo que facilita hacer proyecciones sobre los ingresos por este concepto.

2.- Procedimiento de cobranza.

Son métodos o pasos estandarizados para poder recuperar la cartera crediticia. A medida que la recuperación de una cuenta es lenta, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta. A continuación los procedimientos básicos de cobranzas utilizados por la empresa en proceso de cobro son:

➤ Llamadas Telefónicas:

Se analizan los saldos vencidos por cliente semanalmente, en la siguiente semana se inicia el proceso de cobro. Dicho procedimiento de llamar al cliente se repite tanta veces sea necesario hasta llegar a un máximo de cuarentas días de crédito.

➤ Notificación por escrito:

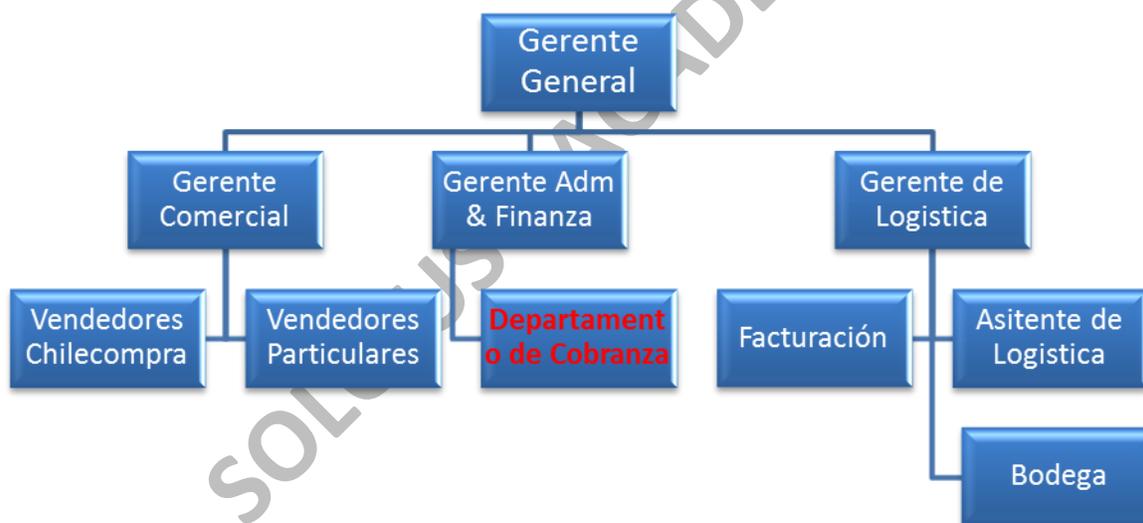
Cuando un cliente tiene cuarenta días de atraso se envía un mail, recordándole su compromiso de pago.

➤ Otros procedimientos de cobros:

La gerencia en algunas ocasiones ha establecido que aquellos clientes que tienen altas sumas de deudas y más de sesenta días de atraso visitarlos en su empresa para negociar los cobros de los saldos vencidos.

Se observó que la persona encargada de realizar los cobros por parte de la empresa, espera que los saldos de las operaciones crediticias lleguen a su vencimiento, y en la siguiente semana inicia la gestión de cobro. El problema de este procedimiento radica en que otorga un plazo mayor a lo establecido ó autorizado por parte de la gerencia. Esta es una deficiencia debido a la flexibilidad al efectuar el cobro.

XIII.- Organigrama del Proyecto

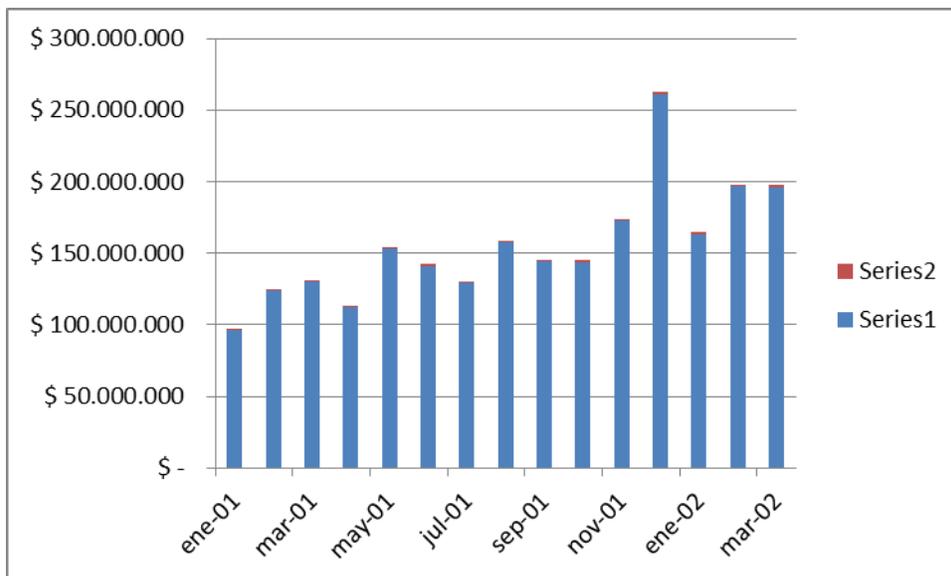


XIV.- Indicador de pago actual de la Empresa

1 Clientes Privados

MES	VENTA NETAS	CXC	PERIODO DE CREDITO PROMEDIO	INDICE REAL PROMEDIO	INDICARDO DE PAGO
ene-01	\$ 96.757.205	\$ 483.786	30	120	-90
feb-01	\$ 123.579.787	\$ 865.059	30	90	-60
mar-01	\$ 129.979.263	\$ 909.855	30	90	-60
abr-01	\$ 112.382.750	\$ 786.679	30	60	-30
may-01	\$ 153.173.298	\$ 1.072.213	30	45	-15
jun-01	\$ 141.228.750	\$ 988.601	30	45	-15
jul-01	\$ 129.350.006	\$ 905.450	30	45	-15
ago-01	\$ 157.892.726	\$ 1.105.249	30	60	-30
sep-01	\$ 144.549.801	\$ 1.011.849	30	60	-30
oct-01	\$ 143.967.987	\$ 1.007.776	30	45	-15
nov-01	\$ 172.488.192	\$ 1.207.417	30	60	-30
dic-01	\$ 260.798.884	\$ 1.825.592	30	45	-15
ene-02	\$ 163.372.011	\$ 1.143.604	30	60	-30
feb-02	\$ 196.473.083	\$ 1.375.312	30	50	-20
mar-02	\$ 196.362.413	\$ 1.374.537	30	50	-20
Total	\$ 2.322.356.154	\$ 16.062.979	6,92%		-475

1.1 Grafico



En relación a las cuentas por cobrar de los clientes privados, en un análisis de estos 15 meses, podemos señalar que tenemos un promedio de 31.66 días de atraso.

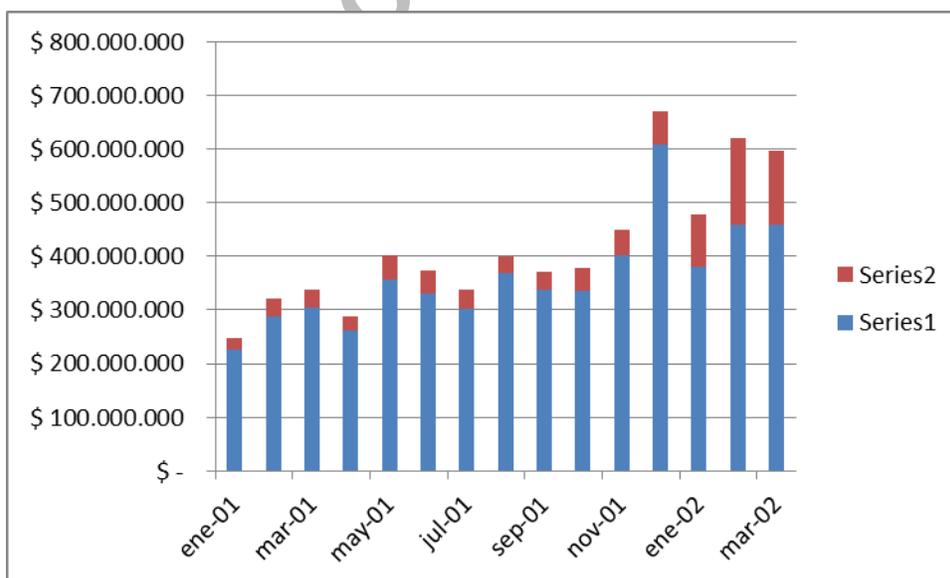
Tenemos un 6.92% del total de las ventas de cobranza atrasa.

Lo que queremos lograr con esta mejora es en una reducción de un 4% las cuentas no cobradas en su plazo en un plazo de 1 año.

2 Clientes Chile Compra

MES	VENTA NETAS	CXC	PERIODO DE CREDITO PROMEDIO	INDICE REAL PROMEDIO	INIDICARDO DE PAGO
ene-01	\$ 225.766.811	\$ 22.576.681	30	150	-120
feb-01	\$ 288.352.835	\$ 31.718.812	30	60	-30
mar-01	\$ 303.284.946	\$ 33.361.344	30	60	-30
abr-01	\$ 262.226.417	\$ 26.222.642	30	60	-30
may-01	\$ 357.404.362	\$ 45.032.950	30	60	-30
jun-01	\$ 329.533.751	\$ 42.839.388	30	60	-30
jul-01	\$ 301.816.680	\$ 36.218.002	30	45	-15
ago-01	\$ 368.416.360	\$ 32.052.223	30	45	-15
sep-01	\$ 337.282.869	\$ 33.053.721	30	45	-15
oct-01	\$ 335.925.303	\$ 42.326.588	30	60	-30
nov-01	\$ 402.472.448	\$ 46.284.332	30	60	-30
dic-01	\$ 608.530.729	\$ 60.853.073	30	150	-120
ene-02	\$ 381.201.360	\$ 95.300.340	30	150	-120
feb-02	\$ 458.437.193	\$ 160.453.018	30	90	-60
mar-02	\$ 458.178.963	\$ 137.453.689	30	90	-60
TOTAL	\$ 5.418.831.026	\$ 845.746.801	15,61%		-735

2.1 Grafico



En relación a las cuentas por cobrar de los clientes de Chile Compra, en un análisis de estos 15 meses, podemos señalar que tenemos un promedio de 49 días de atraso.

Tenemos un 15.61% del total de las ventas de cobranza atrasa.

Lo que queremos lograr con esta mejora es una reducción de un 7% las cuentas no cobradas en su plazo de un 1 año.

XV.- Análisis análisis PORTER de Comercial Muñoz

Análizaremos la empresa a través de las 5 fuerzas de Porter, para determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de Comercial Muñoz y Cía. Ltda.



➤ **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

La llegada de nuevos jugadores suele estar condicionado por la existencia o no de las barreras de entrada, tales como patentes, economías de escala, requisitos de capital importante, costes de transferencias, acceso a la distribución, etc.

En el caso de la distribución de artículos de aseo y de escritorio en el mercado de Chile compra para entrar en los procesos de este mercado, los nuevos proveedores deben registrarse como proveedor. El formulario cuenta con siete secciones. Una vez que ha completado la información, podrá acceder a su ambiente privado con datos de acceso previamente ingresados, luego de haber aceptado las condiciones generales de uso.

En el caso de los clientes privados, existen varios proveedores que ofrecen nuestros productos como son: Prisa, Dimerc, Antar ect, es por eso que la rapidez, la economía y una buena atención es primordial para mantener a nuestro clientes y crear la relación con nuevos clientes.

➤ **Poder de los proveedores.**

La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración. Basándonos en estos criterios, podemos decir que el poder de negociación de los proveedores en el sector de limpieza y escritorio es baja.

➤ **Poder del Consumidor.**

Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades muy importantes de los productos o servicios de una empresa.

En el caso del sector de la distribución de los artículos de aseo y escritorio, podemos decir que los consumidores tienen mucho poder. Algunos clientes de Comercial Muñoz tienen peso significativo con la: Junta Nacional de Jardines Infantiles aproximadamente compra en un año \$200.000.000 millones, también hay cliente como la Municipalidad de Talca que según los proyectos que tengan pueden llegar a comprar \$600.000.000 solo a nuestra empresa.

➤ **La rivalidad Competitiva.**

En muchos casos, este componente central del modelo de Porter es el principal determinante de la competitividad de la industria. En el sector de la distribución de artículos de aseo y escritorio, la competencia entre rivales es muy alta. Pueden competir agresivamente en precio así como en otras dimensiones como la calidad, la distribución. Comercial Muñoz se enfrenta

con empresas globales, cadenas nacionales.

➤ **Amenaza de Sustitución.**

En el caso de las industrias de artículos de aseo y escritorio, hay varias marcas de sustitución más que de producto de sustitución. Debido a sus características, algunos productos están más sujetos a la sustitución de otro.

Las Características principales de los productos con mayor grado de sustitución suelen ser:

- Productos con ciclos de vida cortos
- Productos con una evolución hacia una mejora de la relación calidad/precio.

XVI.- Análisis FODA de Comercial Muñoz

Para involucrarnos en la situación actual de la empresa, analizaremos sus ventajas competitivas y debilidades a través de un análisis FODA de Comercial Muñoz, identificando sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Fortalezas

- Ubicación Estratégica
- Espacio físico adecuado
- La gerencia tiene pleno conocimiento de las actividades
- Variedad de productos
- Buenos clientes
- Buena aceptación de los productos en el mercado

Debilidades

- Poco espacio en estacionamiento

- No tienen objetivos, planes y metas por escrito.
- No elaboran presupuestos
- Al recurso humano no se le capacita adecuadamente
- Mala distribución de las funciones
- Políticas crediticias inadecuadas

Oportunidades

- Amplias instalaciones
- Planear publicidad apropiada para el negocio
- Mejorar sus políticas de precios
- Utilizar sondeos de mercado para incrementar las ventas
- Lograr mejores acuerdos con los proveedores

Amenazas

- Disminución de Clientes
- Competencias desleal
- Incremento de la delincuencia

XVII.- Capital de Trabajo de Comercial Muñoz

Es habitual, que se indentifique el capital de trabajo de una emapresa como la diferencia entre activo y pasivo circulante, o lo que es igual, capital permanente⁵ menos activos fijos, incluido el intangibles permanentes. Esta relación numérica, es una represtación estática de uno los conceptos cruciales en la gestión de una empresa. Sin embargo, estando ella inmersa en un contexto cmabiantes, es necesario una concepción más dinámica del capital de trabajo a través del llamado ciclo de maduración

⁵ El capital permanete comprende el pasivo de mediano y largo plazo más el capital propio.

En la actualidad nuestros principales proveedores que son:

- Papeles Industriales S.A.
- Arturo Juan Llabres Diaz
- Mamut S.A.
- Johnsondiversey Industrial y Comercial de Chile Ltda.
- Distribuidora Ofimarket S.A.
- Plastic Omnium S.A.
- Dimerc S.A.

Contamos con credito a 30, 60 y 90 días.

XVIII.- Evaluación del control interno de las cuentas por cobrar

Como se indicó en el marco teórico la definición del marco del control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas y normas.

De la observación, cuestionario, entrevistas efectuadas al personal involucrado en el área de cuentas por cobrar, se puede plasmar lo siguiente:

- Carencias de políticas y procedimientos establecidos para el área de cuentas por cobrar, que sirvan de directriz para que el personal a cargo los pueda poner en práctica, y así evaluar la eficiencia de los mismos, derivados de no tener parámetros de medición y observancia de las normas establecidas por la administración.
- Se comprobó que no se da una adecuada segregación de funciones del personal de los departamentos de ventas, cuentas por cobrar y contabilidad, lo que ocasiona que en los diferentes procesos de la

autorización y concesión de créditos se cometan errores involuntarios y producir como resultado final pérdidas significativas a la empresa.

- Dentro de los procedimientos mínimos requeridos para la evaluación de gestión de riesgo empresarial, en la autorización de un crédito está el conocer la situación financiera de futuro cliente, medir su capacidad de pago y carácter para atender sus obligaciones, parámetros que no son considerados y evaluados por la empresa.
- El control interno dentro de sus principales funciones tiene la guardar los activos de la empresa, las cuales por cobrar se respaldan con la documentación que garantice la recuperación de los saldos adeudados. Sin embargo como se indicó anterior no se cuenta con dichos expedientes, exponiendo una serie deficiencia y un alto grado de riesgo para la empresa.
- Inexistencia de garantías para las operaciones crediticias actuales.

La empresa carece de un adecuado sistema de gestión empresarial de riesgo, colocándola en una situación muy delicada, lo que se debe tomar en cuenta y corregir por la administración.

XIX.- Análisis de riesgo derivados de la cuentas por cobrar

A continuación se presenta un cuadro en el cual se resume y observa el riesgo financiero generado por las ventas al crédito, según el Informe COSO.

<u>RIESGOS FINANCIEROS</u>	IMPACTO	OCURRENCIA	CALIFICACIÓN RIESGO
Ventas de contado y cobro	Medio	Alto	Alto
Manejo de efectivo	Alto	Medio	Alto
Sistema de facturación y cuentas por cobrar	Medio	Alto	Alto
Crédito/Cliente (cobranza)	Alto	Alto	Alto
Procedimiento pago y desembolso de efectivo	Medio	Alto	Alto

Interpretación

Bajo	Medio	Alto	Elaboración de acuerdo al Informe COSO
------	-------	------	--

Este rubro es uno de los más importantes del balance general o estado de posición financiera, contribuyente a la definición del capital de trabajo, a la solvencia económica y rentabilidad de una empresa.

Como resultado del análisis financiero practicado, se observa que las cuentas por cobrar en algunos casos llega a 90 y más días de atraso, situación que afecta a la liquidez de la empresa; porque mantiene inmovilizado capital y esto no permite la posibilidad de invertirlo en operaciones que generen beneficios, o de poder cubrir las obligaciones y compromisos contraídos, generan insolvencia o falta de capital.

Cuando se habla de insolvencia se refiere a la falta de disponibilidad de efectivo en el tiempo adecuado para hacer frente a la obligaciones. Lo que causa que la empresa no pueda cumplir con sus obligaciones, lo que limita realizar operaciones al crédito. A los proveedores se les debe cancelar al contado y algunos

otorgandan plazo de treinta días o hasta cuarenta y cinco, para cancelar la mercadería adquiridos.

De lo anterior se deriva que para futuras compras los proveedores puedan exigir que le pago se realice en efectivo, cheque a fecha o en este último caso pueden pedir que previo al despacho de mercaderías requeridas sean liberados los fondos a su cuentas respectivos, origina un nuevo riesgo como la atención lenta o deficiente a los clientes.

De la insolvencia también puede surgir la necesidad de acudir a los sistemas financieros para optar a gestionar un crédito lo cual origina una carga financiera adicional para la empresa, o la contratación poco favorable del préstamo con tasas altas de interés, pudiendo llegar a la quiebra por falta de liquidez.

Otro riesgo que pueden generar las cuentas por cobrar es la falta de capital. El no mantener un saldo de efectivo que permita a la empresa sostener decisiones empresariales de corto mediano y largo plazo, referidos al financiamiento del capital de trabajo operativo.

Lo cual ocasiona que la empresa se vea un problema para atender los gastos generados por operaciones normales, dentro de los cuales se puede mencionar los pagos al personal y los gastos necesarios para que el negocio pueda continuar en marcha.

Se determinó que existen clientes con morosidad en algunos casos de 90 días y otros que ya han sobrepasado ese plazo, lo cual contraviene la política de la empresa de otorgar un máximo de 30 días, generan costos adicionales por el manejo de dicho rubro, lo cual incide como un factor negativo en las utilidades de la empresa.

Es importante que la administración cuente con políticas y procesos de autorización de créditos y que les de seguimiento, si son ineficientes pueden ocasionar la falta de pago oportuno, y la incobrabilidad de los saldos deudores, lo que causa excesivos gastos de operación provenientes a la gestión de cobranza.

Los gastos de operaciones que se incrementa por manejar cuentas por cobrar son: sueldos, gastos de papelería, teléfono, estos últimos derivados del envío de estado de cuentas, notificaciones de cobro, y llamadas para requerir el pago del saldo adeudado y en casos extremos la contratación de servicios profesionales y otros que fueren necesarios.

XX.- Resultado de la investigación

Como resultado, del desarrollo de la presente investigación, se identificaron algunas deficiencias, en el flujo de operaciones de la empresa, se hace necesario la implementación de un sistema de procedimientos, que en su conjunto constituye, las políticas y procedimientos que se deben tomar en cuenta para una adecuada administración de las cuentas por cobrar, con el objetivo de administrarlas en el manual de políticas y procedimientos del departamento de créditos.

Dentro de los procedimientos anteriores, se contemplan algunos aspectos adicionales que ayudaran a fortalecer el control interior de las cuentas por cobrar y minimizar los riesgos que origina una cartera crediticia.

1 Análisis de Crédito

Es un proceso dinámico que exige creatividad por parte del analista, sin embargo es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de crédito, y complementarla con una buena experiencia y un buen criterio, así mismo es necesario poseer la información necesaria y suficiente que permita minimizar el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta.

Se sugiere que el análisis de crédito realizado contenga las dos etapas que son:

- Cualitativo
- Cuantitativo

1.1 El análisis cualitativo

El estudio y análisis de la información cualitativa es uno de los aspectos más importantes y al mismo tiempo más difíciles de evaluar de una empresa, su dificultad se debe a que son aspectos subjetivos, por lo que se debe tener presente aspecto como:

- Examen del negocio (actividad y gestión)
- Historia (años en el negocio, evolución del negocio, tipo de sociedad)
- Historia crediticia (Experiencia crediticia con tercero, proveedores, instituciones financiera)

Los factores de mayor relevancia que coinciden y exponen las personas al momento de evaluar son la historia si es posible el historial crediticio del solicitante aunque en este punto se hace difícil su evaluación, porque la mayoría de clientes refieren proveedores a los cuales les han cumplido, por lo que es difícil determinar cuántos proveedores posee y a cuales ha faltado en sus pagos oportunos, pero al realizar un análisis exhaustivo es posible detectar algunas de estas situaciones.

1.2.- Aspectos cuantitativos del análisis de créditos

Cuando se analizan un crédito en una empresa ó persona individual, el departamento de créditos deberá tener presente y tomar en cuenta la calidad de información con la que se cuenta para ello, es importante que al recibir la documentación y revisarla, debe programar una entrevista con algún personero de la empresa solicitante o con el cliente, para poder verificar alguna información.

XXI.- Actividades sugeridas para la autorización de crédito a los cliente

El proceso de la venta tanto al contado como crédito se inicia en el departamento de ventas, del cual a continuación se presenta los procedimientos sugeridos para llevarse a cabo, para darles seguimientos y atención a los nuevos clientes generando un valor agregado con el servicio.

Descripción detallada para cuentas por cobrar.

Unidad	Puesto	Paso	Actividad
Depto. Venta	Gerente comercial ó Vendedores	1	Ofrecer los productos, a toda empresa y/o persona interesa
Depto. Venta	Gerente comercial ó Vendedores	2	Cuando el cliente toma la decisión de comprar, se toma el pedido del cliente en la empresa, o por vía telefónica, E-mail o través de chile compra. Indicando los precios de los productos
Depto. Venta	Gerente comercial ó Vendedores	3	Verifica con el cliente la forma de pago, si lo hará al contado o necesitará financiamiento. Si necesita financiamiento el vendedor entregara el formulario de crédito respectivo, dándole las instrucciones para su elaboración
Depto. Venta	Gerente comercial ó Vendedores	4	Recibe visita o llamada del cliente, para aclarar dudas e inquietudes en relación a solicitud de crédito, la cuales se transfiere al departamento de crédito para su análisis.
Depto. Venta	Gerente comercial ó Vendedores	5	Recibe la solicitud de crédito, la cual revisa con el cliente, chequea que está elaborada adecuadamente y que la documentación esta adjunta.
Depto. Venta	Gerente comercial ó Vendedores	6	Se debe anotar el ingreso de la documentación a la empresa, en un registro diseñado con ese fin.
Depto. Venta	Gerente comercial ó Vendedores	7	Traslada el expediente al departamento de finanzas, con el debido conocimiento para dejar constancia de la fecha de su traslado y recepción.

El departamento de crédito recibe el expediente del crédito del cliente solicitante, e inicia el proceso para la autorizar el crédito solicitado.

Unidad	Puesto	Paso	Actividad
Depto. de Finanza	Gerente de Finanza	8	Recibe y verifica la solicitud de crédito que traslada el depto. De ventas, dejando constancia de la fecha de recepción así como de la documentación adjunta. Si el expediente no está completo lo recibe y solicita al cliente la documentación faltante.

Depto. de Finanza	Gerente de Finanza	9	Solicita referencias bancarias y comerciales. Estas pueden ser solicitadas también en el caso de los expedientes incompletos para adelantar en la investigación crediticia.
Depto. de Finanza	Gerente de Finanza	10	Realiza verificación de datos generales, como dirección, números telefónicos, direcciones de correos electrónicos y otros que considere oportunos, dicho procedimiento también es aplicable a expedientes incompletos.
Depto. de Finanza	Gerente de Finanza	11	Verifica que la entidad solicitante no tiene relación directa ó participación en otra empresa que tenga adeudos con ella.
Depto. de Cobranza	Asistente depto. De cobranza	12	Inicia el análisis de la información. Se verifica si tiene alguna deuda anterior (esto si el cliente es antiguo)
Depto. de Cobranza	Asistente depto. De cobranza	13	Si al efectuar el análisis financiero se tiene alguna duda, se la informa al jefe de depto. De cobranza
Depto. de Cobranza	Jefe del depto. De cobranza	13a	Se comunica con el cliente y aclara dudas ó requiere algún dato adicional, si este fuera el caso
Depto. de Cobranza	Asistente depto. De cobranza	13b	Avanza en la análisis crediticio
Depto. de Cobranza	Asistente depto. De cobranza	14	Si del análisis financiero se determina que el cliente no cuenta con la capacidad de poder atender adecuadamente sus compromisos. Se informa al jefe del depto. De cobranza
Depto. de Cobranza	Asistente depto. de cobranza	15	Notifica a cliente que el crédito ha sido denegado por falta de capacidad de pago
Depto. de Cobranza	Asistente depto. de cobranza	15a	Si el cliente es antiguo se solicita algún compromiso de pago que será evaluado por el jefe del depto. De cobranza
Depto. de Cobranza	Asistente depto. De cobranza	15b	Si el cliente es nuevo, recibe respuesta de las referencias, las cuales revisa para determinar si es buen o mal cliente y las archiva en el expediente.
Depto. de Cobranza	Jefe del depto. De cobranza	16	Analiza la información enviada por el cliente
Depto. de Cobranza	Asistente depto. De cobranza	16a	Notifica a cliente que el crédito ha sido denegado por falta de capacidad de pago
Depto. de Cobranza	Asistente depto. De cobranza	16b	Si la análisis es satisfactorias se determina el cliente tiene capacidad de pago, se procede a la autorización de crédito o liberación de orden de compra

Depto. de Finanza	Asistente de finanzas	17	Ingresas las ordenes de compra aprobadas al sistema MEMORI
Depto. de Logística	Asistente de Logística	18	Recibe las ordenes de compra y pedidos de clientes
Depto. de Logística	Facturación	19	Emite la factura de venta
Depto. de Logística	Asistente de Logística	20	Traslada documentación al jefe de bodega para su despacho
Bodega	Jefe de Bodega	21	Rebaja del inventario la mercadería que ha sido entregada
Depto. de Logística	Asistente de Logística	22	Traslada copia de facturas Quintuplicado y cuarta copia al departamento de cobranza
Depto. de Cobranza	Asistente de depto. de Cobranza	23	Archiva y verifica la documentación
Depto. de Cobranza	Asistente de depto. de Cobranza	24	Elabora informe diariamente con los clientes pendientes de pago.

XXII.- Procedimiento de cobro diseñado para la empresa

El objeto principal de la cobranza es que el cliente pague en el tiempo estipulado, sin problemas de demora y con bajos costos de operaciones, situación que toda empresa desea poner en práctica, así mismo, que esté muestra apertura, buena voluntad y comunicación con la empresa.

Una política eficiente de cobro requiere de un sistema formal que garantice el pago del crédito otorgado. No prestar la debida atención a los pagos atrasados perjudica el flujo de fondos y la posibilidad de éxito de la empresa.

Para mantener el control sobre las cuentas por cobrar, la empresa debe implementar una serie de procedimiento entre los que podemos mencionar email, llamadas telefónicas, visitas y otros, con el objetivo de recordar a los clientes las obligaciones que tienen con la empresa. Esta comunicación debe ser amistosa en un comienzo y tomarse en serio e insistente, conforme se vencen los pagos y se incrementa la morosidad.

Es importante que la empresa posea un sistema definido de cobro, el que debe realizar la persona responsable de esta función, para ello se plantea la siguiente propuesta:

1.- Llamada telefónica de satisfacción del cliente. Es probable que un cliente insatisfecho se retrase en sus pagos. La llamada cordial permite indagar sobre el servicio prestado, la calidad de los productos y la atención brindada por el personal de la empresa, de manera de garantizar que ha quedado satisfecho. Este procedimiento debe iniciarse tres días hábiles después de haber entregado la mercadería.

2.- Aviso de próximo vencimiento. Este recordatorio, permite al cliente programar su pago de forma oportuna. Debe iniciarse ocho días antes de que venza la obligación del cliente.

3.- Mensaje de vencimiento. Se ha cumplido el plazo para efectuar el pago, se asume que el cliente ha olvidado ó ignorado su aviso anterior y que pagará al recibir este recordatorio. Un método común es enviar un estado de cuenta, aproximadamente cinco días después de ocurrido el vencimiento indicando cual era la fecha programada de pago.

4.- Segundo aviso de vencimiento. Un recordatorio gentil pero firme para que el cliente compruebe que existe un pago pendiente. Este procedimiento debe iniciarse quince días contados a partir del primer aviso de vencimiento.

5.- Primera llamada de cobro. Luego de los avisos de vencimiento, se debe recurrir a una llamada telefónica con la persona encargada de efectuar el pago o el contacto que se tenga registrado con el fin de averiguar si existe un motivo para el incumplimiento de pago, por ejemplo es posible que el cliente enfrente problemas en su flujo de fondo, sin embargo, el encargado de realizar la llamada debe lograr un compromiso de pago. Se sugiere que esta llamada se haga siete

días después del segundo aviso de vencimiento.

6.- Primera carta de cobro. Es necesario que al siguiente día de la primera llamada de cobro se confirme por escrito lo que se habló para recordar al deudor el compromiso de pago que adquirió.

7.- Segunda llamada de cobro. Para esta fecha la obligación tiene cuarenta días de vencida, con determinación es necesario solicitar el pago de inmediato de la cuenta. Se debe intentar encontrar una solución para el problema de pago. Si el deudor no puede pagar de inmediato, es imposible lograr que el cliente se comprometa a realizar un abono en una fecha cercana.

8.- Segunda carta de cobro. Este es el momento de informar la gravedad de la morosidad. Esta carta apunta a exigir el pago inmediato de la deuda y plantear las consecuencias a corto plazo de un incumplimiento de pago. De todas las notificaciones realizadas por escrito, se debe dejar copia en el expediente cerciorándose que estas estén firmadas por el cliente. Para esta fecha ha transcurrido cincuenta y cinco días a contar del vencimiento de la factura.

9.- Tercera llamada de cobro. En esta llamada se debe explicar al cliente que se trata de su última oportunidad para pagar antes de que se traslade el cobro a una externa y se inicie acciones legales. La persona encargada de efectuar la llamada debe asegurarse de informarle los beneficios de resolver esta situación y mantener una buena relación comercial, al igual que su crédito abierto. La llamada anterior debe conseguir el compromiso de pago del deudor para una fecha determinada. Esta llamada se realiza quince días a contar de la segunda carta de cobro, en este momento han transcurrido sesenta y cinco días de vencimiento de la factura.

10.- Última carta de cobro. Se utiliza esta carta confirmar el acuerdo establecido en la última llamada y exigir el pago, especificar que si no se realizar el pago en la fecha acordada, se procederá al cobro por vía judicial. Cuándo: siete días a contar

de la tercera llamada de cobro 72 o más días a contar de la fecha de vencimiento de la factura.

11.- Visita a las instalaciones del deudor. El gerente de ventas y/o el vendedor visitan al cliente como última instancia, antes de trasladar el expediente para su cobro por vía judicial, en esta se debe tratar de llegar un acuerdo que favorezca a ambas empresas.

12.- Solicitar al abogado que lleva los asuntos de la empresa que se ponga en contacto con el deudor para motivar el pago. A la fecha, la cuenta registra un atraso de 90 días y puede requerir asistencia profesional para efectuar el cobro. Si en este punto no se logra el pago será necesario que el abogado inicie el cobro por la vía judicial.

De ejecutar los procedimientos descritos con anterioridad se espera que la morosidad que se refleja en la cartera disminuya paulatinamente, conforme la administración vaya adquiriendo la destreza y afinando los procesos, de acuerdo a las características específicas de cada deudor.

XXIII.- Apendice

1 PLAN DE TRABAJO

1. Introducción al tema y planteamiento del problema
 - Presentación al Profesor Guía.
 - Redacción del Anteproyecto de Titulación.
 - Presentación Anteproyecto al Profesor Guía.
 - Entrega Anteproyecto con correcciones FCEE.
 - Primer acercamiento al problema.

2. Trabajo en Terreno
 - Conocimiento del problema.
 - Planeación del Proyecto Aplicado de Titulación.
 - Realización de las actividades propuestas.
 - Presentación Avance de proyecto.

3. Análisis y discusión de resultados
 - Primera redacción del Proyecto Aplicado de Titulación.
 - Presentación del Trabajo al Profesor Guía para correcciones.
 - Redacción con correcciones del Proyecto Aplicado de Titulación.

4. Redacción final y presentación de la tesis
 - Redacción final y entrega de Proyecto Aplicado de Titulación.

2 Carta Gantt

PLAN DE TRABAJO	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA
	02 a 08	9 al 15	16 al 22	23 al 29	30 al 6	7 al 13	14 al 20	21 al 27	28 al 3	4 al 10	11 al 17	18 al 24	25 al 01	02 al 8		
1. Introducción al tema y planteamiento del problema																
Presentación al Profesor Guía.																
Redacción del Anteproyecto de Titulación.																
Presentación Anteproyecto al Profesor Guía.																
Entrega Anteproyecto con correcciones FCEE.																
Primer acercamiento al problema.																
2. Trabajo en Terreno																
Conocimiento del problema.																
Planeación del Proyecto Aplicado de Titulación.																
Realización de las actividades propuestas.																
Presentación Avance de proyecto.																
3. Análisis y discusión de resultados																
Primera redacción del Proyecto Aplicado de Titulación.																
Presentación del Trabajo al Profesor Guía para correcciones.																
Redacción con correcciones del Proyecto Aplicado de Titulación.																
4. Redacción final y presentación de la tesis																
Redacción final y entrega de Proyecto Aplicado de Titulación.																

XXIV.- Conclusiones

1. El objetivo primordial al iniciar el estudio de las cuentas por cobrar y del departamento de créditos de la empresa Comercial Muñoz y Cía. Ltda., es establecer si pueden ser mejorados algunos procedimientos, evaluar el desempeño y funcionamiento del departamento de créditos de la empresa Comercial Muñoz y Cía. Ltda. Objetivo que fue logrado a través de la observación, entrevistas y cuestionarios practicados a las personas involucradas en dicho departamento, concluyéndose que hay muchos aspectos en los que se puede mejorar para obtener mejores resultados en la empresa.
2. La empresa carece de personal especializado en el área de cuentas por cobrar, esto conduce a que no se dé una adecuada segregación de funciones, esto provoca un bajo rendimiento en esta área.
3. El procedimiento de registro contable de las cuentas por cobrar, se apertura mediante las ventas al crédito, esta forma se considera apropiada, sin embargo la falta de políticas por escrito, limitan a los empleados a realizar funciones concretas, correspondientes al cargo que cada uno desempeña.
4. Al evaluar ahora no se realiza un análisis cuantitativo a los estados financieros para determinar la situación económico-financiera de las empresa, asimismo, el análisis cualitativo aunque es bastante bueno aún puede ser mejorado en algunos aspectos, para garantizar el pago oportuno de las obligaciones contraídas con la empresa.
5. A los clientes ya existentes no se les da seguimiento sistemático, se observó que no se efectúa evaluación cuantitativa anual de sus estados financieros, lo cual se considera importante aspectos para garantizar el

pago oportuno de las obligaciones contraídas con la empresa.

6. Dentro del procedimiento de cobro se determinó que el mismo es muy flexible, se espera que primero se venzan los plazos establecidos para iniciar el recordatorio de cobro respectivo, lo que repercute en el atraso de la cancelación y lenta recuperación de las cuentas por cobrar.
7. Las cuentas por cobrar no cuentan con ningún tipo de garantía colateral que garantice su cobro.
8. Se comprobó que el mantener una cartera de clientes muy elevada, cuya rotación no sea acorde al plazo de crédito establecido por la empresa (30 días = 12 rotaciones al año), limita el capital, costos y gastos por el manejo y cobro de las cuentas por cobrar lo que disminuye las utilidades de la empresa.
9. El manejar cuentas por cobrar con políticas y procedimientos acorde al tipo de empresa, con personal capacitado y que cumpla los procedimientos establecidos por la gerencia de la empresa, permite que esta herramienta bien utilizada genere mayores rendimientos, sitúa a la empresa en una mejor posición económico-financiera frente a la competencia.

XXV.- Bibliografía.

- Contabilidad Financiera de Horngren- Sundem – Elliott
- Material de apoyo enviada por el profesor guía
- Wikipedia
- www.gestionapolis.com
- SII
- Gitman L. (2003) Principios de Administración Financiera. Editorial Pearson Addison Wesley
- Aviléz, J. Recolección de Datos.
<http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat.shtml>
- Diccionario de la Real Academia Española Vigésima Segunda Edición
- Diccionario de la Economía Términos Financieros
- Fleitman, J. Evaluación Integral. Editorial McGraw Hill
- Becerra L. Flujograma
- Bernal. T (2006). Metodología de la Investigación Editorial Pearson