



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPTO. DE AUDITORÍA E INFORMÁTICA**

**“SISTEMA DE GESTIÓN EN LA RECAUDACIÓN DE
EMPRESA PERIODÍSTICA LA DISCUSIÓN S.A.”**

VERÓNICA PAOLA LÓPEZ SANHUEZA

Tesis para optar al título de:

Contador Auditor.

Profesor: ALEX MEDINA GIACOMOZZI

Chillán, Diciembre 2009.

INDICE

	PAG
Índice	2
Introducción.	4
Capítulo I	
◆ Identificación y Descripción de la Empresa.	
- Descripción Empresa	5
- Reseña Histórica	5
◆ Antecedentes Legal y de Gestión	7
◆ Definición del Negocio.	7
◆ Organigrama de las Empresas La Discusión	9
◆ Organigrama Empresa Periodística La Discusión	10
◆ Posición cadena de Valor	14
◆ Tipos y Líneas de Productos	16
◆ Procedimientos en la venta del Diario	19
◆ Sistema actual de cobro	22
◆ Modalidades de pago que cuentan los clientes	24
Capítulo II	
◆ Controles de Crédito	26
◆ Importancia del Crédito	26
◆ Definición de Riesgo	27
◆ El Riesgo en el Crédito	28
◆ Definir situación cliente	29
- Consideraciones para otorgar crédito	30
- Bloqueo clientes	31
- Modalidad de pago clientes	31
◆ Contabilizaciones Deudas Incobrables	32
◆ Controles en la Cobranza	33
- Evaluación al Sistema de Cobranza	35
- Ratios	37

- Controles actuales en Recaudación	39
- Formularios actuales en la Recaudación	40
- Procedimientos para ejecutar un cobro	31
◆ Flujograma crédito	44
◆ Flujograma Recaudación	47
Capítulo III	
◆ Nuevo sistema de Crédito en la Empresa	51
◆ Nuevo sistema de Gestión en la Recaudación en la Empresa	52
◆ Opciones en el Área de Cobranza	54
◆ Mejor opción para el Diario La Discusión	55
◆ Procedimientos según antigüedad de las cuentas por cobrar	57
◆ Método de Provisión para cuentas por cobrar	57
◆ Requerimientos Tecnológicos	58
Conclusión	61
Bibliografía.	62

INTRODUCCION

En el presente informe se estableció una nueva forma de implementar un Sistema de Gestión en la recaudación de Empresa Periodística La Discusión, con el fin de constituir un aporte en la administración, que permita lograr los objetivos propuestos por la empresa cumpliendo con las políticas y acuerdos llegados con el cliente.

Al efectuar un diagnóstico a la Empresa, el cual consistió en ver las deficiencias que existen al día de hoy junto al encargado de Administración y Finanzas Don Jaime Venegas, se detecta que en el área de la recaudación existen fallas, las que se pueden superar si se implanta un buen Sistema de Gestión como mecanismo para mejorar el proceso de recaudación. Es necesario tener una gestión de Recaudación y Cobranzas proactiva, ágil y ordenada. Reuniendo toda la información y antecedentes respecto de los procedimientos y forma de pago.

El Sistema de Control Interno de la Empresa es incipiente detectándose que el área crítica es: Recaudación; la que se reforzará con una propuesta de control e indicándose procedimientos administrativos y de gestión. Tomando esta área crítica por recomendación de la misma empresa para agilizar la gestión de cobro.

En ese sentido, se propone a la empresa que el Sistema de Control Gestión Interno contemple: Un Plan de Organización, Un Sistema de Procedimientos de Autorización y Registro, y Calidad en su Personal; lo que permitirá salvaguardar eficientemente sus activos, promover la eficiencia de sus operaciones y obtener información correcta y segura para una adecuada toma de decisiones.

CAPÍTULO I

❖ IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

Empresa Periodística La Discusión S.A. forma parte de un grupo de empresas ubicadas en Chillán pertenecientes a la Universidad de Concepción. De esta última dependen Octava Comunicaciones e Imprenta La Discusión. A su vez dentro de Octava Comunicaciones se encuentran: Empresa Periodística La Discusión y Empresa Radio y Televisión donde se transmite el canal de TV Cable dedicadas a la comunicación y la información de la Octava Región.

Desde sus inicios Empresa La Discusión S.A. a considerado como prioridad el desarrollo integral de la zona, logrando consolidarse como empresa prestadora de servicios de telecomunicaciones, participando en el desarrollo cultural de la Provincia de Ñuble y actuando como articuladores de las actividades artísticas culturales de la zona.

RESEÑA HISTÓRICA:

El diario La Discusión fue fundado el 5 de febrero de 1870 por el abogado y prestigioso hombre de reconocido espíritu público don Juan Ignacio Montenegro, gerente del Banco Montenegro y Cia. que se encontraba frente a la Plaza de Armas de la ciudad de Chillán.

Al comienzo fue un periódico semanal, pero dos años después de su fundación y hasta el año 1878 se publicó tres veces a la semana, desde ese momento se convirtió en diario hasta la época presente, en ese entonces se encontraba al frente el periodista Ángel Custodio Oyarzún.

Entre los redactores que se destacan dentro de La Discusión se encuentran don Manuel Jesús Ortiz con profesión maestro de castellano quien más tarde se desempeñó como redactor del diario las Ultimas Noticias y don Waldo Díaz Ugarte.

En 1927 se hizo cargo del diario don Jorge Silva Silva de profesión periodista.

El 24 de octubre de 1936 don Alfonso Lagos Villar asume el control de La Discusión. Uno de sus mayores logros fue el de editar el diario los 365 días del año y la incorporación a los servicios nacionales e internacionales de la United Press International. Su trabajo le hizo merecedor del premio nacional de periodismo en redacción en 1961.

El 28 de agosto de 1976 don Alfonso Lagos hace donación del diario junto a los talleres gráficos y la radio a la Universidad de Concepción. El 28 de noviembre del mismo año una trombosis cerebral pone fin a la vida de don Alfonso Lagos Villar.

Un hito importante en la historia del diario se cumple en 1990 con la modernización de la edición e impresión del diario. Este se había iniciado en 1989 con la adquisición de modernos equipos de procesamiento de textos por computadora y de fotomecánica. Tras una etapa de preparación, a comienzos del segundo trimestre de 1990, sale a la circulación un diario en formato tabloide e impreso mediante el sistema Offset por Impresora La Discusión S.A., el cual encuentra buena acogida entre sus lectores y anunciadores.

El 5 de febrero 2003 se publico un nuevo diseño, con un estilo renovado, que cambia los parámetros estéticos y se enfrenta al gris, la simetría y uniformidad, ofreciendo color, un innovador empleo de tipografías y soluciones que proponen una arquitectura de las páginas más viva y asimétrica.

En la actualidad, el Diario La Discusión se encuentra a la par con los avances tecnológicos, utilizando avanzadas herramientas de comunicación para la obtención de la

noticia lo que permite estar en permanente conocimiento de todo lo que sucede en la zona, Chile y el mundo, para entregarlo oportunamente a sus lectores.

En éste último tiempo se destaca el nuevo rediseño del diario, aplicado en marzo del 2008, y a su nueva campaña de “*una nueva mirada*” con la cual se encuentra con un diario más cercano a la gente con información destacada de la zona. También se puede destacar que marca gran presencia la página Web con su versión en línea renovada en octubre 2009, teniendo la información de la región más al alcance de los chillanejos.

ANTECEDENTES LEGALES Y DE GESTIÓN.

Nombre de la empresa : Empresa Periodística La Discusión S.A.
Giro o Actividad : Edición de diarios y revistas.
Código de actividad : 94762
Rut : 96.546.100-0
Dirección de la empresa : 18 de Septiembre N° 721 Chillán.
Teléfono : 42 – 201230 **Fax** : 42 – 213578.
Página web : www.ladiscusion.cl
Representante Legal : Daniel Sepúlveda Henríquez.

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO:

La Empresa Periodística tiene como objetivo informar a la comunidad, entregando un producto competente y de alta calidad con el fin de consolidarse en el mercado como la empresa más importante y relevante de la Octava Región y sus alrededores, constituyéndose en el motor informativo de las comunidades con el apoyo de profesionales y el respaldo de la corporación de la Universidad de Concepción, para así formar un diario constructivo y de fácil uso para los lectores.

LA DISCUSIÓN

En otras palabras, trata de lograr un acercamiento a las personas de una forma seria y veraz de la información que ellos dan a conocer en sus escritos, para convertirse en la empresa periodística más confiable en la Provincia de Ñuble y en sus alrededores donde es distribuida.

¿Qué necesidades satisface?

- ❖ Empresa Periodística La Discusión satisface la necesidad de “Informar” a las personas de la región y de “Publicitar” a las empresas locales.

¿A quién satisface?

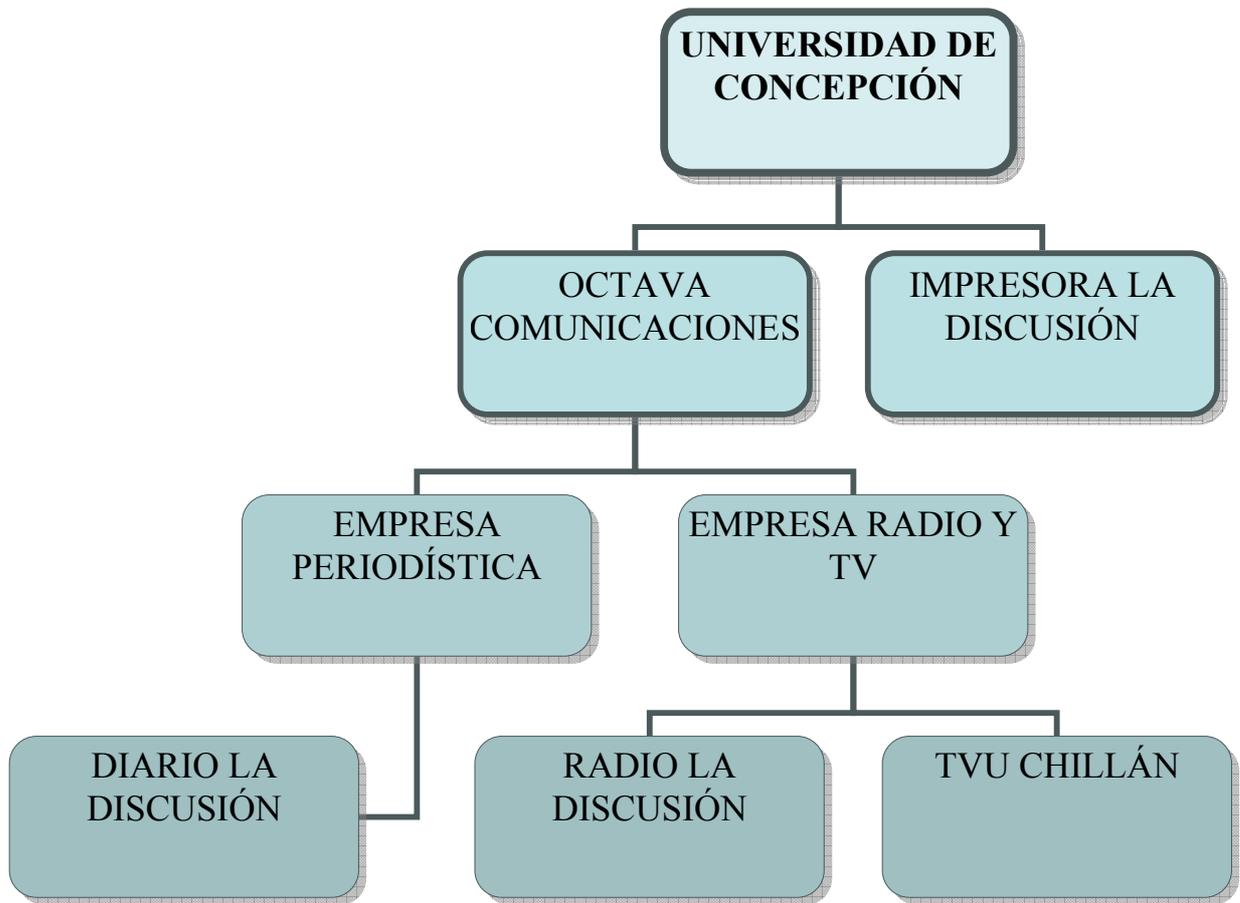
- ❖ Satisface a las personas de la región que desean adquirir la información actualizada de su localidad.

¿Cómo lo satisface?

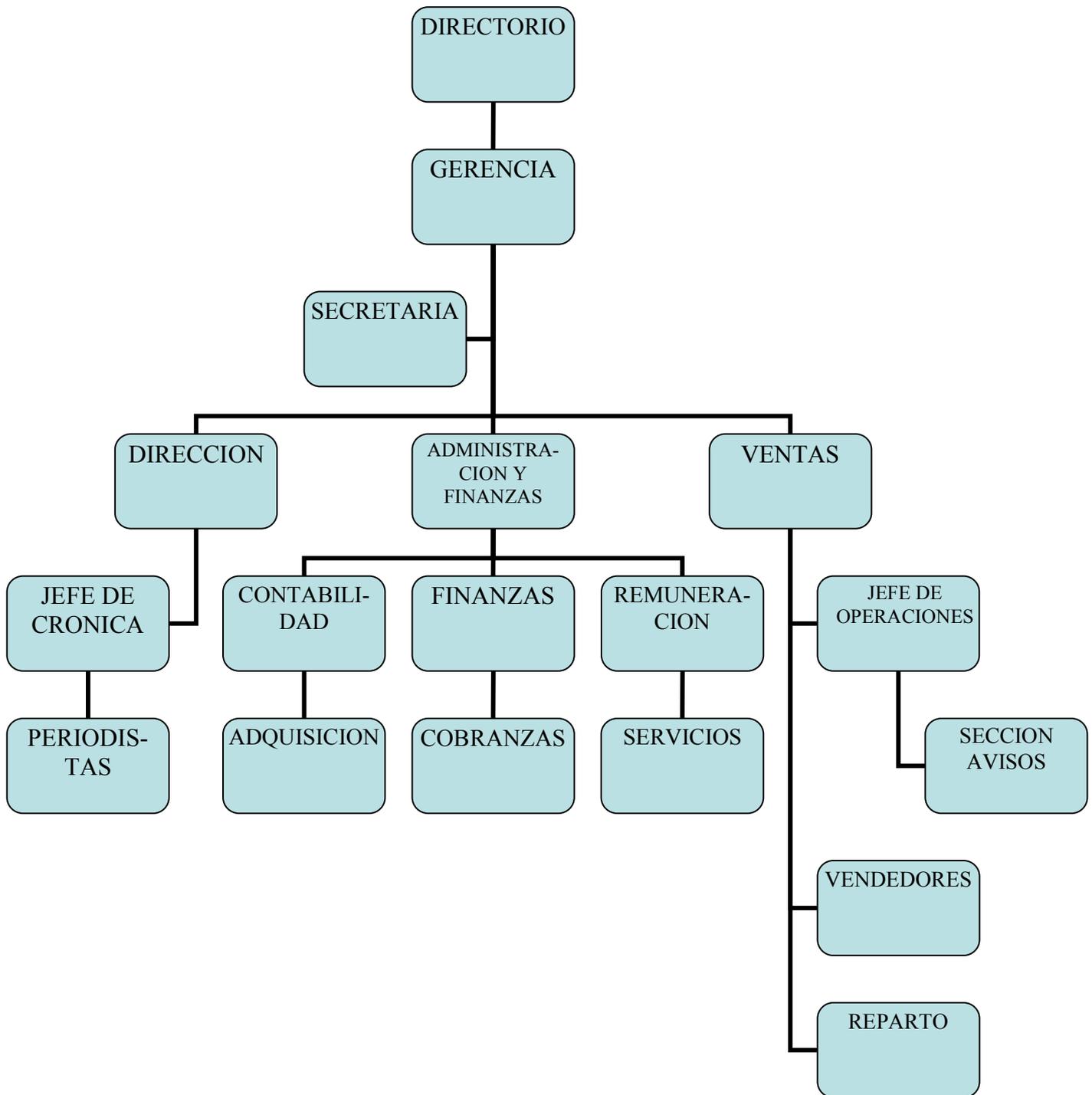
- ❖ Entregando lo que necesita el cliente, tanto en la información como en la publicidad. A través de la noticia actualizada y de un resumen de fotos en el ámbito local, nacional e internacional, esta última la adquiere a través de agencias noticiosas.

Organigrama de Empresas La Discusión S.A.:

A continuación el esquema de la organización perteneciente a la Universidad de Concepción:



ORGANIGRAMA EMPRESA PERIODISTICA LA DISCUSION S.A.



LA DISCUSIÓN

DEPARTAMENTO DE DIRECCION:

Tiene a su cargo a periodistas y reporteros gráficos, inspeccionando que la noticia sea verídica y de gran importancia para la zona.

- a) Jefe de Crónica: Se encarga de la inspección y de guiar a los periodistas en sus reportajes para que éstos sean hechos de una manera objetiva y verídica.
- b) Periodistas: Se encargan de buscar la información, tendencias, temas de interés para el público, y a su posterior difusión. Para esto se recurre a fuentes periodísticas fiables y verificables y así elaborar los reportajes o columnas.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Se encuentra el responsable de la planificación, dirección y control de las actividades orientadas tanto a la administración como a la dotación de recursos monetarios de las restantes unidades funcionales de la empresa.

- a) Sección Contabilidad: Se encuentra el responsable de planificar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la contabilidad patrimonial y del manejo de los registros contables.
- b) Sección Finanzas: Se encuentra el manejo de las cuentas corrientes bancarias, preparación y manejo de presupuesto, de efectuar la revisión de los gastos y distribución del dinero.
- c) Sección Remuneración: Depende directamente del departamento de Administración y Finanzas., tiene por objetivo el cálculo y liquidación de las remuneraciones del personal de la empresa. También se encarga de la contratación del personal necesario para desarrollar las tareas para cada departamento y sección de la empresa, confeccionar las planillas de cotizaciones previsionales, emitir certificados que soliciten los trabajadores, tramitación de licencias médicas, tramitación de créditos y cualquier trámite necesario y legal para los trabajadores.

- d) Sección Cobranzas: Se encuentra el responsable de coordinar y supervisar las cobranzas de la empresa. Actualizar y analizar en forma periódica el nivel de endeudamiento de clientes por monto y tiempo, y recaudar según las políticas de cobro.
- e) Sección Adquisición: Se encontrará el encargado de repartir los recursos, por ende se comunicará con los proveedores en las fechas en que existan éstos recursos para comprar los insumos necesarios para la fabricación del diario, por ejemplo: papel, tintas, paños, entre otras.
- f) Sección de Servicios: Encontramos a los conductores de vehículos (choferes) quienes trasladan al personal al lugar de la noticia (periodistas y fotógrafos), al personal de la “garita” quienes permiten el acceso a personas autorizadas a la empresa y al personal de aseo.

DEPARTAMENTO DE VENTAS:

En éste departamento se encuentra los encargados del contacto directo con los clientes y distribuidores, de investigar el mercado actual y de ver la posibilidad de aumentar la cartera de clientes.

- a) Jefe de Operaciones o Jefe de Venta & Marketing: Se encuentra el responsable de los correctos movimientos en la sección ventas. Puede bloquear o autorizar al cliente en su venta, entre otros.
- b) Sección Avisos: Depende del jefe de Venta & Marketing. Es responsable de la captación de avisos de personas, se encuentra la venta directa con los clientes quienes quieran publicitar o dar avisos económicos o publicar insertos de defunciones.
- c) Sección de Vendedores: Encargados de captar, ofrecer y proveer los servicios publicitarios necesarios para las grandes empresas y para determinados clientes.
- d) Sección Reparto: Su responsabilidad es la de distribuir el producto final, en éste caso el diario a los consumidores, como lo son kioscos, lectores suscritos y agencias provinciales.

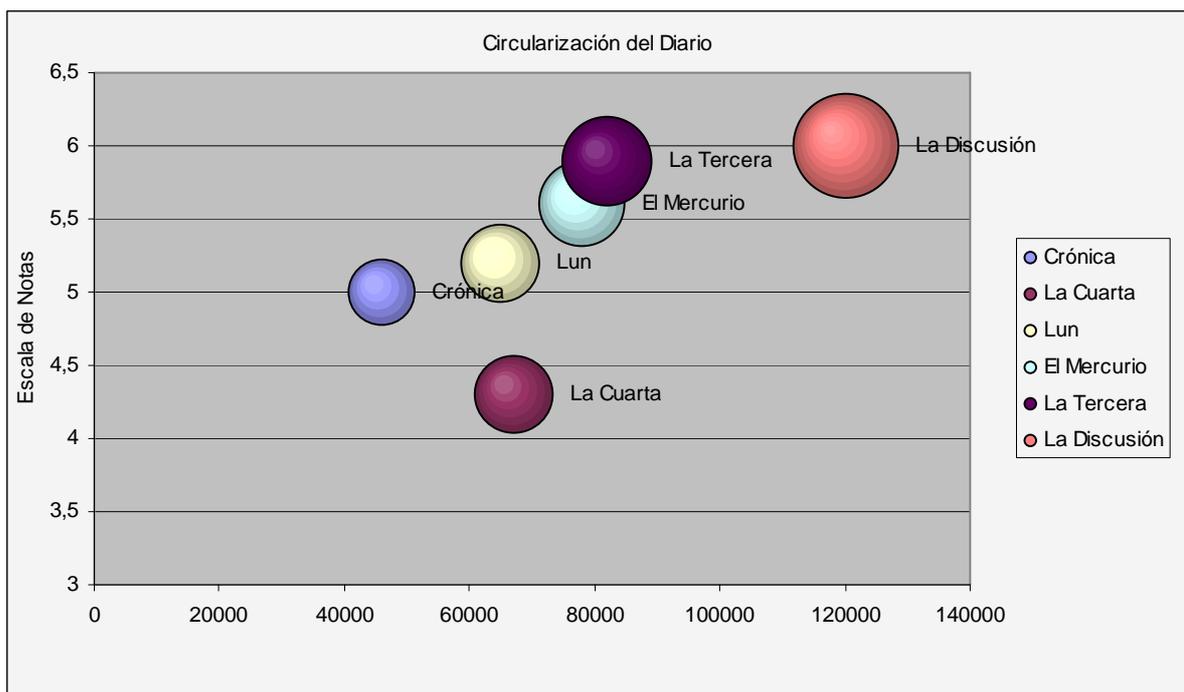
DIARIO LA DISCUSION:

Con 139 años de vida, el diario cumplió una de las etapas más exitosas de su historia. Según una encuesta realizada por Kantar Media Research, KMR, la empresa líder en medición de circulación de diarios en Chile, La Discusión aumentó este año su distancia con respecto a todos los demás diarios que circulan en nuestra zona, ya sean de carácter nacional, regional o local. Esto por el nuevo rediseño y a una nueva campaña de publicidad.

El diario es conocido por el lector como el diario que mejor conoce nuestra sociedad, el más objetivo, el más innovador y, en definitiva, el que sale más a cuenta.

Gráfico N°1: Según encuesta cara a cara en hogares realizado en agosto y septiembre del 2008 en Chillán, Chillán Viejo y San Carlos en una muestra total de 592 lectores de diarios:

Graf. N°1: Circulación del Diario



Fuente: Empresa Periodística La discusión S.A., Año 2008.

LA DISCUSIÓN

POSICIÓN EN LA CADENA DE VALOR.

Infraestructura Empresarial: Administración, Finanzas, Contabilidad, Área Comercial, Oficinas donde el periodista desarrolla su noticia, oficina diseñadores, sección reparto.				
Administración RR.HH.: Sistema Remuneraciones, Capacitación, Contratación de Personal, Clima Laboral, Reclutamiento personal capacitado (Periodistas, Gráficos).				
Desarrollo de Tecnología: Diseño, Periodistas, Crónica.				
Abastecimiento: Compras de Insumos, Equipos, Repuestos.				
Logística Interna: - Almacenamiento Materiales - Recepción de Datos - Acceso de Clientes	Actividades Periodísticas: - Edición - Diseño Diario - Servicios Impresión Contratado	Distribución Diarios: - Distribución Diarios - Agencias Provinciales - Sección Reparto	Marketing y Ventas: - Publicidad - Auspicios - Agentes Vendedores - Promoción - Fuerza de Venta - Kioscos - Promotoras	Servicios: Mantenimiento de los servicios y publicidad ofrecidos al cliente.

- **Infraestructura Empresarial:** Consiste en varias actividades que apoyan la cadena de valor para que se logre el producto final. Esto incluye los distintos departamentos como: Administración, Finanzas, Área comercial, Agentes de Venta, etc.
- **Administración de RR.HH.:** Actividades que estén implicadas en tener al personal con las condiciones óptimas para lograr maximización dentro de la empresa. Esto lo puede realizar a través de las capacitaciones, de entregar las herramientas necesarias para el trabajo y de mantener un buen clima laboral.
- **Desarrollo de Tecnología:** Se refiere a la tecnología necesaria para el desarrollo del proceso, ya sea en conocimientos o procedimientos. En Empresa Periodística La Discusión se obtiene la información requerida para la publicación donde participan periodistas y reporteros gráficos guiados por el jefe de crónicas.

La tecnología utilizada se encuentra en la sección de diseño del diario, en los conocimientos de los periodistas por su capacidad para desarrollar habilidades técnicas precisas para áreas de trabajo específicas.

▪ **Abastecimiento:** Función para comprar insumos utilizados en la cadena de valor. Después de obtenida la información recurre a un ordenamiento del producto donde ocupan los insumos adquiridos de los proveedores. En éste caso la compra de materiales necesarios para la obtención de la noticia y publicidad para el diario (papel, materiales de oficina, cámaras, máquinas fotográficas).

▪ **Logística Interna:** Actividades asociadas con el recibo y el almacenamiento de insumos del producto. En el caso del diario los insumos utilizados sería la recepción de datos o la información que reúnen los periodistas para desarrollar la noticia, además de la publicidad vendida para la publicación en el diario.

▪ **Actividades Periodísticas:** En el departamento de Edición se recopila, elabora y organiza el contenido de la información o noticia necesaria para la publicación en el diario. En el departamento de Diseño, se ve el orden de las noticias o publicidades que se incorporarán en el diario, se revisa y se envía al servicio contratado de la Imprenta.

Para la impresión de la información necesitan del apoyo de la Imprenta La Discusión quienes son contratados con pagos a largo plazo. Después de ser impreso, ésta vuelve a manos de la empresa periodística para su revisión y posterior aceptación.

▪ **Distribución de Diarios:** Actividades asociadas a la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores. Aquí entra en acción la sección reparto quienes entregan los diarios impresos a los distintos consumidores. Esta se canaliza vía suplementeros, promotoras, agentes de comuna y entrega en domicilio.

▪ **Marketing y Ventas:** Medios por el cual los compradores pueden obtener el producto o para inducirles la compra. Se encuentra en éste punto todo medio utilizado para propagar el diario, como la publicidad, promociones, promotoras, agentes vendedores, etc.

▪ **Servicios:** Actividades asociadas con mantener el valor del producto post-venta. En el caso del diario los compromisos adquiridos con el cliente de publicar por un determinado tiempo su propaganda, mejoras en el servicio de entrega del diario a los clientes, etc.

➤ **LÍNEAS DE PRODUCTOS:**

- 1.- **El diario La Discusión.**
- 2.- **Revista de edición mensual "El Rural".**
- 3.- **Ediciones especiales.**

1.- El Diario: Es un diario con información regional con sentido de comunidad, interpretando las necesidades de la gente y rescatando los aspectos más relevantes de su entorno geográfico.

Es un producto terminado que pasa por un proceso de elaboración intangible, incorporando conocimientos a través de su personal y sumándole a esto la tecnología necesaria en el área computacional, además se contrata un servicio de impresión a Imprenta La Discusión terminando de esta manera con un producto listo para ser entregado a sus lectores.

Su circulación es a través de todas las comunas de la provincia de Ñuble, por lo tanto los alrededores de Chillán llegando con gran fuerza a Concepción, Los Ángeles y Parral. El precio de cada ejemplar es de Trescientos pesos de Lunes a Domingo. Su formato es tamaño tabloide alargado, consta de 28 páginas, exceptuando algunos días que salga algún suplemento, o fechas especiales, en éstas páginas se ofrecen las siguientes secciones:

▪ Redacción crónica.	▪ Ámbito internacional.
▪ Redacción editorial.	▪ Deportes.
▪ Redacción de sociales.	▪ Guía de oficios y servicios.
▪ Ámbito regional.	▪ Guías profesionales.
▪ Ámbito nacional.	▪ Avisos económicos.

Dimensiones del diario:

Alto de la Página	40,0 cm.
Ancho de la Página	29,0 cm.
Columna	3,8 cm.

Tarifas Avisos Publicitarios:

Avisos Blanco y Negro desde \$2.700 hasta \$8.505.
Avisos Color desde \$66.360 hasta \$301.910, de un color hasta cuatricromía.

Tarifas Avisos Clasificados:

➤ **Avisos Económicos:**

\$ 83 por palabra (Con iva).
Mínimo 10 palabras \$ 830 (Con iva)

➤ **Avisos Judiciales:**

A 1 columna \$ 2.600 por centímetro
Mínimo 3 cm.

➤ **Avisos Defunciones (cm*col):**

Tamaño 1 (10 * 1) \$ 8.000
Tamaño 2 (8 * 2) \$ 12.800

➤ **Guía Profesional:**

Hasta 15 palabras \$ 26.000 Particulares y \$ 50.000 Instituciones.
Palabra adicional \$ 130 por día.

➤ **Suscripciones al Diario La Discusión:**

Por 3 meses \$ 15.930
Por 6 meses \$ 31.270
Por 1 año \$ 61.285

➤ **Auspicios:**

Tamaño fijo: 4,5 cm. de alto por 2 columnas
Valor fijo mensual: \$ 260.000.
En cartelera cine, horóscopo, programación TV, dólar, UF, memorándum, receta.

➤ **Guía de Oficios y Servicios:**

Hasta 15 palabras \$ 50.000 por Mes

Palabra adicional \$ 130 por día

2.- El Rural: Es una revista anexa al diario que se publica el último miércoles de cada mes. Su formato es tamaño revista proporcionado por veinte páginas dedicadas al acontecer agrícola de la Región.

3.- Publicaciones especiales: "Segundo Cuerpo". Todos los domingos sale a circulación. Su formato es tamaño tabloide, imágenes a color con ocho páginas dedicadas a temas culturales, económicos y sociales con reportajes y entrevistas de actualidad.

PROCEDIMIENTOS EN LA VENTA DIARIO:

A. VENTAS DE SUSCRIPCIONES A CRÉDITO:

Las ventas a suscripciones podrán ser documentadas con cheques a fecha de propiedad del cliente, con los siguientes plazos tope:

- ❖ Suscripción anual, bianual, etc.: cheques a 30, 60 y 90 días.
- ❖ Suscripción Semestral: cheques a 30 y 60 días.
- ❖ Suscripción Trimestral: un cheque a 30 días.
- ❖ Suscripción Parcial: un cheque al día.

Si el cliente persona natural (nuevo o antiguo) desea cancelar con cheques de terceros, solamente será autorizado por el Jefe de Operaciones previa verificación de situación de cheque en www.dicom.cl, dejando su visación (firma) al Reporte impreso de Dicom. Si no esta disponible, lo podrá autorizar el Gerente General o el Jefe de Administración y Finanzas. El plazo otorgado para este tipo de documentos no puede superar los 30 días.

Si el cliente que contrata una suscripción parcial solicita pagar con un documento a fecha, este debe ser autorizado por el Jefe de Operaciones.

Si existiesen descuentos serán aplicados solamente si existiese un valor previamente establecido al renovar suscripciones o por promociones especiales de suscripción, siendo oportunamente informado y autorizado por el Jefe de Operaciones o Gerente General de forma escrita (firma, porcentaje y/o monto aplicado).

Emisión documento de perfeccionamiento de venta:

Para perfeccionar la venta de la suscripción se deberá emitir boleta de venta en el caso de personas naturales o factura de venta en el caso de personas jurídicas. No obstante, se puede emitir factura a personas naturales si esto fuere solicitado, no requiriendo autorización especial para su ejecución. Es obligatorio el exigir la presentación del Rut o copia notarial y Poder de representación según proceda, para realizar la venta y facturar.

B. VENTAS DE PUBLICIDAD EN MESÓN ATENCIÓN PÚBLICO:

Comprende las ventas de avisos destacados recibidos ya sea directamente en el mesón avisos de atención de público, por vendedores y agencias.

B.1. Perfeccionamiento de la venta de clientes habituales:

Cientes Habituales, aquellos que han contratado servicios periódicamente por más de 6 meses en diversos productos del Diario y/o suscriptores por más de 2 períodos.

Para su realización se debe emitir una Orden de Publicación, la que debe contener toda la información necesaria para realizar la publicación y posterior facturación ya sea por publicación o mensual, según sea contratado, es obligatoria la firma del cliente de aceptación de las condiciones de venta realizada en el evento que sea perfeccionada en Mesón o Vendedores locales. En el caso de agencias estas se reciben por e-mail o fax, asumiendo esta la responsabilidad de la aceptación de las condiciones de venta con el cliente.

Si se realiza un descuento, este podrá ser realizado conforme a la tabla indicada por el personal del mesón y vendedores y únicamente a clientes habituales que poseen un buen comportamiento, por tanto, si el monto o porcentaje de descuento solicitado es mayor, este debe ser autorizado y firmado exclusivamente por el Jefe de Operaciones o el Gerente General. Lo que debe quedar establecido en la Orden de Publicación. (Firma y porcentaje o monto aplicado).

Descuento a aplicar al cliente habitual:

Ventas desde:	Hasta	Tope Descto.	Autorizado
\$0	\$10.000	0%	-
\$10.001	\$50.000	2%	Mesón-Vendedor
\$50.001	\$100.000	3%	Mesón-Vendedor
\$100.001	\$150.000	4%	Mesón-Vendedor
\$150.001	\$200.000	5%	Mesón-Vendedor
\$10.001	\$--	10%	Jefe Operaciones
\$10.001	\$--	+ 10%	Gerente General

Si el cliente posee crédito, es requisito obligatorio para el perfeccionamiento de la venta, el no poseer deudas vencidas o fuera de plazo, por tanto, si existiesen estas deberán ser canceladas al contado. Únicamente el Jefe de Operaciones o Gerente General, podrá autorizar la venta si persiste la deuda vencida o cancela con documentos a fecha que no se deben extender por más de 30 días.

Si un cliente posee deudas vencidas o cancela de forma irregular y/o fuera de plazo, no se autorizará ningún tipo de descuento por nuevas ventas realizadas, de no mediar situaciones extraordinarias que solamente pueden ser autorizadas por el Gerente General. Se podrán volver a realizar descuentos por servicios contratados si el cliente presenta un buen comportamiento, es decir, ha regularizado su situación y ha cancelado los servicios contratados dentro de los plazos por un período de más de 6 meses.

B.2. Perfeccionamiento de la venta de clientes nuevos:

Además de los requisitos indicados para el cliente habitual, las ventas que se perfeccionen deben ser canceladas al contado hasta las tres primeras Órdenes de Publicación, posteriormente, si el cliente lo solicita se pueden dar mejores facilidades de pago con documentos a fecha o pago en cuotas, lo que debe autorizar el Jefe de Operaciones e informar oportunamente (pago en cuotas) a Administración para su control.

A su vez se debe exigir la Cédula de Identidad o Rut original o una copia notarial de este y un poder notarial de la persona que represente al cliente o sociedad, por tanto si no se cumple lo anterior, no se realizará la venta.

Los topes de descuentos autorizados a realizar a los clientes nuevos son los siguientes conforme a los rangos de ventas:

Desde	Hasta	Tope Descto.	Autorizado
\$0	\$10.000	0%	-
\$10.001	\$200.000	2%	Mesón-Vendedor
\$10.001	\$--	5%	Jefe de Operaciones
\$10.001	\$--	+ 5%	Gerente General

LA DISCUSIÓN

Si el cliente nuevo cancela con cheque, este debe ser propio y al día, siendo obligatorio la verificación en www.dicom.cl si el monto del documento o la venta supera los \$50.000, para lo cual, se debe dejar registro en el reverso del cheque el código de consulta entregado por Dicom.

SISTEMA ACTUAL DE COBRO:

El sistema que actualmente utiliza el Diario La Discusión, y que depende directamente del departamento de Finanzas, para la recaudación de los dineros que adeudan los clientes, es contar con un personal calificado para el cobro de los documentos quienes sepan tratar a los clientes para el cobro de las facturas que luego pasan por un proceso de recaudación, y por último éstos pagos realizados en el día, que son a través de documentos vista, depósitos o dineros en efectivo, deben ser ingresados al sistema.

En el proceso de cobro se utiliza como método el “cobro telefónico” que es más personal y directo; para obtener a los clientes morosos se imprime un listado de pago a través del Sistema computacional llamado NAP, donde se encuentra los datos de la deuda total por el RUT o Nombre del Cliente. Este listado esta actualizado con todas las deudas de cada cliente hasta la fecha actual desde el día que contrajo el servicio hasta los pagos o abonos de las facturas.

También se puede comprobar el pago de la factura a través de la “Plataforma” sistema computacional donde se encuentra la base de datos con toda la información de los clientes con sus respectivas facturas, acá se puede consultar por el N° de factura pendiente, éstos vistos por las ventas de los agentes vendedores por los avisos que publican en el periódico.

Los saldos o deudas totales de los clientes son revisados periódicamente por el encargado de finanzas, para ver las deudas más elevadas y así poder minimizarlas con el proceso de cobro.

En el proceso de cobro los clientes pueden tener distintos tipos de problemas, desde la no recepción de la factura hasta que desean el detalle de las deudas. Por lo que se hace en forma interna todo lo posible para la solución de ellos, se les puede enviar una factura protocolizada o bien enviarle en detalle vía mail o de la forma en que quedaren las partes para el envío de la información.

Una vez teniendo los pagos, en el caso de ser en efectivo o cheques, éstos ingresan al sistema computacional a través de unos documentos llamados “Ingresos” según los detalles que vienen en las “Cajas” diarias.

Cajas: Documento que está detallado el pago del cliente con sus respectivas facturas, forma de pago (efectivo o depósito), etc.

Ingresos: documento interno que sirve de control contable y a la vez de comprobante de los pagos de las facturas que realizaron los clientes.

Proceso de Cobranza en la sección Avisos del Diario:

- Se debe verificar el correcto cumplimiento del procedimiento de control interno.
- Se hace gestión de cobranza a través de una “Circularización de Clientes”. Para lo cual es necesario realizar una muestra sobre las facturas impagas por ejemplo desde Enero de 20XX a Diciembre de 20XX.
- Producto de respuestas a la Circularización, se realiza una revisión sobre las órdenes de publicación emitidas por los Agentes.
- Se debe verificar los recibos de abonos recibidos por el recaudador desde Enero de 20XX a Diciembre de 20XX, antes de realizar la cobranza.

Deficiencias:

- No existe un registro de clientes completo y actualizado.
- Se continúa otorgando crédito a clientes con deudas vencidas.
- No existe una política que indique el monto mínimo por el cual se puede otorgar crédito, dejándolo a criterio del vendedor.

- El manejo de la base de datos de los clientes, es deficiente, lo que genera retrasos en la gestión de cobranza y dificultando las tareas de control. Esto debido a que los agentes no manejan la base de datos de sus clientes y se basan en la existente, sin hacer actualización de los datos.
- Las labores de cobranza no se hacen constantemente, lo que produce que se acumulen los deudores y se detenga el flujo de caja. Esto tiene su justificante en que la persona encargada de realizarla no consigue establecer un tiempo o no tiene la predisposición para hacerlo.
- Incumplimientos al procedimiento por parte de los agentes, los que contribuyen a que el proceso de cobranza y su control sean más complejo.
- Se utilizan recibos sin numeración, lo que representa una debilidad en el control sobre la cobranza. Esto podría provocar duplicidad y falsificación de documentación.

MODALIDADES DE PAGO CON QUE CUENTAN LOS CLIENTES:

Existe una gran cantidad y variedad de clientes, por lo que se debe estudiar la información que existe en la empresa sobre el cliente y si éste es habitual se debe revisar el historial de sus pagos, deudas, morosidad, etc.

Con éstos detalles se permiten que sólo se hagan las ventas autorizadas, ya que se bloquean a algunos clientes los cuales tienen deudas muy antiguas y de años anteriores.

Las formas de pago para los clientes autorizados serán de acuerdo a los convenios que lleguen con los vendedores directos y con el monto en que se facturará por los servicios contratados. Éstos pueden llegar de los 30, 60, 90 o 120 días. Algunas de estas empresas son Relacionadas, por lo que tienen más facilidades en tiempo y formas de pago de sus facturas.

LA DISCUSIÓN

Se les da todo tipo de facilidades a los clientes para el pago de sus facturas, éstos pueden depositar a la cuenta del diario, pueden dejar cheques a fecha, pueden pagar con documentos, efectivo, etc.

En el caso de clientes nuevos que cumplen un período superior de 6 meses contratando servicios a la empresa siendo estos cancelados dentro de los plazos y desee solicitar condiciones especiales de pago, se deben obtener los siguientes antecedentes para su análisis y aprobación:

- ❖ RUT sociedad o persona (original o copia notarial)
- ❖ Antecedentes Representante Legal (Cédula de identidad, poder notarial de representación)
- ❖ Informe Dicom Full (www.dicom.cl)
- ❖ Informe Situación Tributaria Terceros (www.sii.cl)
- ❖ Reporte de ventas de servicios efectuados

Reunidos los antecedentes, el Jefe de Operaciones deberá someter a aprobación del Gerente General la solicitud recibida.

CAPÍTULO II

❖ CONTROLES DE CREDITO.

IMPORTANCIA DEL CREDITO:

Existen muchas definiciones de crédito, una de ellas lo define como: “el poder para obtener servicios o bienes por medio de la promesa de pago en una fecha determinada en el futuro”, definición de Joseph French. Lo que se refiere en términos de negocio a la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.

El crédito hoy en día es fundamental para las empresas ya que entrega mayores facilidades de compra al cliente, lo que representa una ventaja comparativa respecto a aquellas que no lo ofrecen. Este hecho hace que el crédito sea uno de los motores que mueven el comercio, por lo cual el otorgamiento del mismo puede comprometer la situación financiera de la empresa o afectar sus relaciones con la comunidad, puesto que el cliente siempre buscará el lugar que le ofrezca mayores beneficios.

Características principales del crédito:

- ❖ **La Confianza:** el significado de la palabra crédito es confianza, ya que la decisión de ceder un crédito lleva incluida la convicción de que esta deuda será cancelada.
- ❖ **El Riesgo:** el otorgar un crédito lleva implícito la incertidumbre de que el cliente cumpla o no con sus pagos al vencimiento de éstos.
- ❖ **Potencializar las Ventas:** Es una variable en la potencialidad de venta, facilita el acceso a compra sin pago inmediato lo que produce una alta probabilidad de aumento en las ventas.
- ❖ **Servicio al Cliente:** El crédito corresponde a un conjunto de elementos interrelacionados que influyen económica y psicológicamente en el cliente, puesto que el cliente siempre buscará el lugar donde se sienta mejor atendido y le ofrezcan mayores facilidades de compra, por lo tanto, incide la venta.
- ❖ **Representa un Ingreso a Futuro:** el pago que se recibirá estará desglosado en dos grandes rubros. El primero corresponde al capital más los costos del crédito, el segundo a la utilidad.

Definición de Riesgo¹:

“Riesgo es la variación potencial en el valor económico de una cartera de inversiones”. Siendo más específico, se puede dar dos definiciones de riesgo de mercado:

- Cambios inesperados en los precios de activos financieros o sus derivados en intervalos cortos de tiempo.
- Cambios potenciales en el valor de una posición como resultado de cambios en los precios de mercado.

Sin embargo, estos riesgos de mercado no son los únicos a los que se enfrenta una empresa, se pueden dividir en dos categorías:

- 1.- Riesgos de negocio: son aquellos riesgos específicos al sector industrial y al mercado en el cual opera la empresa, donde comercialice sus productos.
- 2.- Riesgos financieros: son los riesgos asociados a las pérdidas producidas por movimientos adversos en precios de mercado de activos financieros y al hecho de operar en esos mercados.

Definición del Riesgo de Crédito:

El riesgo de crédito es, probablemente, la forma más antigua de riesgo conocida en las transacciones financieras. Si se define al crédito como la esperanza de obtener la devolución de una determinada cantidad de dinero (que prestó en el pasado) en una fecha concreta, el riesgo de crédito es que esa esperanza no se materialice.

Una definición más precisa del riesgo de crédito es que son las pérdidas asociadas al evento de fallido del prestatario o al evento del deterioro de su calidad crediticia. Por tanto, habría que diferenciar dos facetas en este riesgo. La “cantidad” del riesgo, asociada a la suma total prestada y la “calidad” del riesgo asociada a la probabilidad de fallido, la tasa de recuperación y las posibles garantías o colaterales del préstamo.

¹ Libro: “La Gestión de Riesgos Financieros de Mercado y Crédito”.

EL RIESGO EN EL CRÉDITO:

El riesgo de la cartera crediticia de una empresa se refiere a la eventualidad de que la entidad no reciba el pago oportuno de sus créditos, ya sea por liquidez o insolvencia de sus deudores. El riesgo de crédito puede ser menor mientras más diversificada esté la cartera, si se realiza una evaluación exhaustiva del solicitante el riesgo puede ser minimizado y la entidad tener un margen de seguridad.

Existen necesidades de evaluar al solicitante del crédito, así como del entorno que lo afecta, con el fin de tomar medidas adecuadas y oportunas que disminuyan los riesgos.

Factores que Influyen en el Riesgo Crediticio:

El riesgo es consustancial al crédito por lo cual debe ser considerado como un elemento esencial que se radica en el cliente. Los distintos factores son:

- ❖ El carácter del cliente, según las cualidades personales el cliente siente el deber de pagar una cuenta a su vencimiento. En dicho carácter se engloban las cualidades morales y mentales del cliente que le inducirán a pagar su obligación crediticia.
- ❖ La capacidad del deudor, su aptitud para cumplir sus obligaciones, su capacidad de pago. Esto en relación con la capacidad de percibir rentas del cliente.
- ❖ El capital considerado como nivel económico de una persona, las garantías que el deudor tenga, por ejemplo: bienes propios, aval, etc.
- ❖ Las condiciones económicas en las que actúa el solicitante, considerando el plazo del crédito, su volumen y las condiciones políticas, económicas, legislativas, administrativas y todas aquellas que en plazo puedan afectar al capacidad de pago del deudor.

DEFINIR SITUACIÓN DEL CLIENTE CON RESPECTO AL CREDITO:

Para el inicio del proceso de crédito es necesario personal en terreno para ofrecer el servicio de publicidad, avisos, etc. a los nuevos clientes o para prolongar los contratos con los antiguos. El documento en que se reflejará la deuda será a través de las facturas de venta, que tiene merito ejecutivo para realizar eventuales cobranzas judiciales, en el caso de incumplimiento de las condiciones pactadas.

Se puede entender que las Cuentas por Cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y que aún no han sido recuperados por la empresa lo que afectará en el flujo de caja con que cuenta la empresa para los distintos gastos ya sea para pago de los proveedores, pagos de remuneraciones, entre otros.

La apertura del crédito debe dejar claramente establecido: Monto autorizado (tope 2 meses de ventas) y las condiciones de pago (no más de 90 días en caso de documentar con cheque propio, si son documentos de terceros tope 30 días).

Se entenderá como Cliente a todo aquel que origine operaciones comerciales con la empresa, ya sea por publicación de defunciones, publicidad de las empresas, avisos económicos, etc.

La situación del cliente se verá individualmente, estudiando caso a caso si es que fuese necesario, para otorgarle el crédito, dependiendo de la situación actual que tenga con la empresa si tiene deuda o no, y si se observan que tiene un período de ventas continuas por más de 6 meses, pagos contados sin inconveniente:

- Si no tiene deuda, al ser un cliente relativamente nuevo se puede solicitar la activación de crédito, o es un cliente que paga en sus fechas de vencimiento al día, se le podrá otorgar el crédito si es que así lo requiriese.
- Si tuviese deuda, se definirá de acuerdo a su historial con la empresa si es que se le puede otorgar más crédito o no, esto de acuerdo a los pagos que haya realizado en los últimos meses.

LA DISCUSIÓN

Consideraciones para otorgar el crédito.

- ❖ Información del Cliente que exista en el interior de la empresa. Si éste ha tenido crédito con la empresa antes, si tiene deudas anteriores, entre otras. A los grandes clientes se les hace un contrato de publicidad con los detalles de la venta, como son las fechas y formas de pago, como se publicará la publicidad, fechas en que irán las publicaciones, etc.
- ❖ Relación que tiene con la empresa. Si es de las grandes empresas se les otorgará más tiempo para la recuperación del crédito, ya que son empresas que responden según el historial de pagos. También en casos de las Empresas Relacionadas, que son con las cuales se tienen acuerdos especiales ya que tienen un tipo de “canje” con el cual el tiempo de pagos igual aumenta o se les otorga un tiempo prudente para la cancelación de la deuda. Ejemplos de las empresas relacionadas: Impresora La Discusión, Universidad de Concepción, Radio La Discusión, Octava Comunicaciones, Atenea, etc.
- ❖ Confianza de los agentes de venta. Estos se encargan de buscar al futuro cliente o la renovación de los contratos. Para los nuevos clientes, los agentes le dan el crédito de acuerdo a las políticas de la empresa y las conversaciones que entre ellos exista para llegar a un mutuo acuerdo para el pago de la deuda, lo que quedará reflejado en el contrato del cliente.
- ❖ El personal encargado de otorgar el crédito se debe guiar por los estándares fijados por la empresa y evaluar a los solicitantes del crédito. Por ejemplo, deberá calcular el monto hasta cual el cliente pueda responder, estipular el monto máximo que el cliente puede llegar a deber a la empresa.
- ❖ Se debe considerar que se corre un gran riesgo cada vez que se le otorga un crédito a los clientes ya que existe una probabilidad de que éste presente dificultades para el pago parcial o total de la deuda, por lo que habrán “deudas incobrables” al final del período.

Como definir el bloqueo de un cliente si éste no cancela la deuda.

Como en toda empresa se corre un gran riesgo en el otorgamiento del crédito y éste se verá periódicamente por el personal encargado de que se recuperen todos los recursos posibles de la empresa a corto plazo.

El bloqueo lo define un grupo de personas, pero principalmente se da cuenta del retraso de los pagos el contador de la empresa, el que luego le informa al Jefe de avisos y al Jefe de Ventas y Marketing para que se tome una decisión sobre el cliente en cuestión. Y se le deberá informar al personal de avisos que el cliente ha sido bloqueado para el otorgamiento de futuros créditos.

Al cliente bloqueado se le puede volver a otorgar el crédito, siempre y cuando éste disminuya la deuda, y tenga la autorización de los Jefes.

Modalidades de pago con que cuentan los clientes:

Los clientes cuentan con distintos tipos de formas de pago, dando todo tipo de facilidad para el beneficio de ambas partes.

- a) Pago inmediato, aquel que es pagado ya sea en efectivo o con cheque al día en el mismo instante de que ambos adquieren el compromiso, donde el cliente tiene como comprobante una boleta de venta. Por ejemplo, en la sección avisos en donde la venta es directa y se vende la publicación de defunciones, avisos de empleo, entre otros.
- b) Aceptación de documentos, ya sean pagarés o cheques a fecha donde ambas partes, cliente y empresa, se comprometen al cumplimiento ya sea del servicio ofrecido y la otra del pago por las mismas. Al cumplirse la fecha acordada se depositan los documentos que estaban en poder de la empresa.
- c) Vale vista, éste es un documento similar a un cheque emitido por el banco el cual es autorizado por la empresa deudora éste debe ser nominativo hacia la entidad que requiere el pago, es un acuerdo generalmente con las grandes empresas las cuales envían el documento al banco para ir a retirar por el personal autorizado.

- d) Depósitos en la cuenta bancaria, la empresa les ofrece una cuenta bancaria para el pago de sus deudas en el Banco Scotiabank, ya que tienen clientes en varias regiones del país lo que hace que el pago de las deudas sea más sencillo para los clientes.
- e) Pago directo en la empresa, el cliente se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda, esto generalmente se da en los clientes minoristas o personas naturales que obtuvieron crédito en la empresa y que responderán al cabo de un número determinado de cuotas.

CONTABILIZACIÓN DE LAS DEUDAS INCOBRABLES:

El Departamento de Contabilidad, contabilizará cuando se emita la factura y los pagos serán registrados en el momento en que el cliente cancele una parte o el total de la deuda y según la modalidad que elija el cliente. Al provocarse un retraso en el pago de las ventas de los servicios a crédito, inevitablemente algunas de ellas resultarán incobrables, lo que dará origen a las “Deudas Incobrables” y se “Provisionarán” las deudas a partir desde un año para atrás en el atraso de los pagos.

----- X -----	
Gasto (resultado)	x x x x
Prov. Deudas Incobrables	x x x x

Los gastos de cuentas incobrables se originan en la venta a crédito a clientes que dejan de pagar sus cuentas; tales gastos, por tanto, se presentan contablemente en el año en el cual se efectúan las ventas, no obstante que la incobrabilidad de las cuentas sólo pueden determinarse al año siguiente.

En el balance se presentará:

Clientes	x x x x
(-) Provisión D. Incobrables	(<u>x x x x</u>)
Clientes Netos	x x x x

LA DISCUSIÓN

❖ CONTROLES EN LA COBRANZA:

Definición: El término de cobranza o recaudación se entenderá por un conjunto de operaciones necesarias para transformar el activo exigible (créditos) en un activo líquido (disponibles). Se comenzará con la existencia de una deuda hasta el ingreso o pago de la deuda.

Por lo tanto, es la acción que tiene por objeto el pago de una deuda o, en otras palabras, es el conjunto de acciones destinadas a la recuperación del crédito, de acuerdo a lo convenido. Estas acciones serán los pasos a seguir al desarrollar un sistema de cobranzas, y la idea de convenio, que significa que ambas partes (cliente y empresa) deben respetar lo acordado desde el momento en que se otorgó el crédito.

Importancia que tiene la Cobranza:

- a) *Ingresos Reales:* cuando se realiza la venta al crédito o al otorgar un crédito, la recuperación de éste estará conformado por dos componentes: el monto del crédito más los intereses que corresponden al costo total y la ganancia de la operación. Por lo tanto, los ingresos que se esperan recibir en el futuro y que en un principio representaban un riesgo, debido a la eficacia de la cobranza, son ingresos de los que puede disponer la empresa para sus operaciones. La recuperación del crédito es capital de trabajo líquido, lo que presenta alternativas muy diversas de uso y que, recordando la función de finanzas, es para ella fuente de obtención de recursos.
- b) *Recuperación del capital de trabajo:* por cuanto no recuperar las cuentas por cobrar, significa inmovilizar parte de éste, lo que impide conceder nuevos créditos sin financiamiento adicional. Es por ello que una eficaz cobranza permite una mayor rotación de las cuentas por cobrar, lo que incidirá en una mayor rotación de los inventarios (en el caso de crédito mercantil y al consumidor), que significaría mejores ventas, con el consiguiente beneficio de la empresa.
- c) *Es una imagen ante terceros:* la cobranza es uno de los puntos de interrelación con el medio, y por tal transmite la imagen de la empresa en su entorno lo que se relaciona con su prestigio.

Errores en la cobranza perjudican no sólo al sistema de cobranzas, sino también a la empresa en su conjunto. Esta situación se debe a que la cobranza ante el público tiene más importancia psicológica que monetaria cuando se trata de errores de dicha gestión.

- d) *Afectan la potencialidad de ventas futuras*: si una persona deudora tiene su deuda vencida posiblemente no haga nuevos pedidos a la empresa acreedora. Más aún, normalmente los clientes que hacen uso de crédito al consumidor no realizan compras al contado, por pequeñas que sean, si tienen cuentas vencidas en la casa comercial. Por lo tanto, la ineficacia de las cobranzas afectan al volumen de ventas futuras sean éstas al crédito o al contado.
- e) *Suministra importante información a crédito*: ya que conoce los pagos efectuados, el respeto por los plazos acordados o la situación en que se encuentra al deudor. Esta información tiene mucho valor, en términos tales, que el departamento de crédito cuenta con antecedentes para decidir sobre ampliación de monto máximo, prórroga, cambio de plazos, etc.
- f) *Servicio al cliente*: Cobranza se interrelaciona con los clientes y , representan para éstos un servicio que puede ser bueno o malo, dependiendo, en primer lugar, del cumplimiento de los acuerdos de cobranzas y de la atención propiamente tal. Se debe diferenciar cuándo los clientes van a pagar, cuándo la empresa cobra directamente, o a través de intermediarios.

No es posible que cobranza efectúe variaciones, tales como, cambiar el lugar de pago, enviar las letras en cobranza sin avisar, más aún endosar documentos, etc., sin información adecuada a los deudores, pues debe evitar, en todo momento, incomodar a los clientes.

RAZONES DE LAS CUENTAS VENCIDAS:

Las principales razones de la existencia de cuentas vencidas, para comprender las acciones de cobranza:

- a) **Los clientes que olvidan sus cuentas por negligencia.** A éstos clientes es conveniente aplicar un eficaz sistema de recordatorio sobre sus deudas y, además dar a conocer al deudor las ventajas que tiene el cancelar las deudas sistemáticamente en forma puntual.
- b) **Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por montos bajos.** Algunos clientes no cancelan los montos bajos en el mes que corresponde, ya que prefieren cancelarla en el siguiente mes. Esto ocasiona, un mayor saldo de cuentas por cobrar, ya que en su conjunto de las cuentas chicas impagas pueden afectar el flujo de caja.
- c) **Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan.** Este tipo de clientes corresponde a empresas con problemas de caja, en un buen período pagan puntualmente, pero se pueden atrasar en los pagos por un corto período.
- d) **Clientes que siempre se atrasan.** Estos clientes fuerzan demasiado los negocios por tener un reducido capital operativo, como consecuencia de fuertes gastos personales, o que requieren los servicios en fechas que para ellos no les va bien en el mercado, lo que hace que se atrasen y sus deudas crezcan.

EVALUACION AL SISTEMA DE COBRANZAS:

El sistema de cobranzas que actualmente tiene la Empresa tiene sus Pro y Contras en el proceso.

Se podría mencionar algunas fortalezas de ésta área:

- ❖ Los procedimientos de cobro se realizan semanalmente.
- ❖ A los clientes se les da todo tipo de facilidades para la cancelación de su deuda.
- ❖ Al encargado de cobranzas se le hace entrega de un informe de la gestión de cobranza realizada con las repuestas que se obtuvieron vía telefónica, vía mail o

del recaudador para que pueda contar con los recursos exactos para los gastos de la empresa.

- ❖ Se cuenta con un grupo humano calificado para enfrentarse al cliente en las distintas situaciones.

También para ver los factores internos en el proceso de cobro, cabe mencionar algunas debilidades:

- ❖ El registro de los clientes no está actualizado. En momentos en que se requiere alguna información para el cobro de sus deudas, hay un desfase en el tiempo entre lo que pago al día y lo que debe.
- ❖ Se le sigue otorgando créditos a clientes morosos. No hay un control directo para otorgar los créditos.
- ❖ Existen deficiencias en las políticas de cobro. Estas políticas se refieren a los procedimientos que la empresa sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento.
- ❖ No existe un monto mínimo para el otorgamiento del crédito. Que después con el tiempo se transforma en un problema porque son cantidades mínimas que los clientes no vienen a pagar el monto de la deuda.
- ❖ Se utilizan recibos sin numeración lo que podría provocar duplicidad o falsificación de documentación.
- ❖ Existen incumplimientos al procedimiento por parte de los agentes vendedores lo que contribuye a que el proceso de cobranza y su control sea más complejo.

Por lo tanto, se puede determinar que el actual proceso de cobro no es suficientemente efectivo y se debe buscar un procedimiento para la mejora en la recuperación de los dineros. Este procedimiento debe ser realista, que sea conocido por todos los entes relacionados con cobranzas, y que lo cumplan a cabalidad para lograr el objetivo del departamento de cobranza, que es disminuir las cuentas incobrables en su gran mayoría.

También contar con un sistema interno actualizado para verificar en tiempo real cual es la situación del cliente en el momento de consultar por sus facturas o por sus pagos realizados.

RATIOS:

1.- La inversión de las cuentas por cobrar se determina por “Volumen de las ventas a crédito” y por el “plazo promedio en días en que transcurre” entre la fecha de venta y la fecha de cobranza. Para medir la inversión en cuentas por cobrar se efectúan pruebas de liquidez, se calcula según la relación que existe entre cuentas por cobrar y las ventas, por ejemplo:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar (neto)}}{\text{Ventas netas a crédito}} = \%$$

En Empresa Periodística La Discusión, sería:

$$\frac{147.000.000}{605.000.000} = 0,24297 = 24\%$$

El resultado representa el **24%** de las ventas anuales que aún están pendientes de ser liquidadas por el cliente.

$$0,24297 * 360 = 87,4692 \text{ días en que se demora en recuperar los dineros.}$$

$$\frac{360}{87,47} = 4,1157 \text{ rotación de las cuentas por cobrar en el año.}$$

Es decir, la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en **87** días o rotan **4,11** veces en el período. La rotación de la cartera un alto número de veces, es indicador de una acertada política de crédito que impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar. Por lo general, el nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de período de cobro.

Por lo que, según el resultado en éste caso, obviamente lo mejor sería mejorar el área de cobranza para así optimizar la rotación de los dineros.

2.- Una de las medidas para conocer la inversión que se tienen en cuentas por cobrar es la relación de la inversión al capital neto de trabajo y se obtienen a través de la siguiente razón:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar (neto)}}{\text{Capital neto de trabajo}} = \%$$

En Empresa Periodística La Discusión, sería:

$$\frac{147.000.000}{77.000.000} = 1,91 \%$$

El resultado **1,91%** representa la dependencia que el capital de trabajo tiene en la inversión de las cuentas por cobrar.

3.- Otro indicador para conocer la relevancia de la inversión en las cuentas por cobrar es la proporción que guarda del activo circulante, a través de lo siguiente:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar (neto)}}{\text{Activo Circulante}} = \%$$

En Empresa Periodística La Discusión, sería:

$$\frac{147.000.000}{356.000.000} = 0,4129 \%$$

Este resultado en **0,4129%** representa la importancia que la inversión en cuentas por cobrar tiene en el total de la inversión del activo circulante.

CONTROLES ACTUALES EN LA RECAUDACION:

Existe un procedimiento para el cobro de las deudas, el que está determinado por la política general de cobranza. Al realizar una venta al crédito, concediendo los plazos que son razonables para ambas partes, se espera que el cliente cumpla con la forma y monto de pago con el que se comprometió con el vendedor.

El objetivo principal del departamento de Administración y Finanzas, es mantener los saldos de los clientes deudores en cero o en números muy bajos, ya que así se mantiene los flujos de caja para la administración de los recursos. Es necesario contar con una base de datos actualizada de los clientes con deuda para un mejor control de la información, para no estar cobrando deudas a clientes que ya no la tienen.

Hay que tomar en cuenta los gastos en que se incurrirán para el procedimiento de cobranza. Estos corresponden a aquellos que se mantienen constantes para efectuar los cobros, ya sea los sueldos fijos y otras asignaciones del personal asignado para la cobranza, y de los gastos como seguros de vida, gastos de movilización, etc.

Otros gastos variables a considerar son las comisiones de los cobradores, gastos de los viajes que se realicen generalmente a otras regiones, o cualquier gasto necesario para las gestiones de cobro.

El control actual en la recaudación se lleva a cabo por un procedimiento dirigido por el encargado de finanzas, el que consiste en una revisión de las deudas de los clientes en forma periódica, por lo que se informa a través de:

- Base de datos, para obtener los saldos de las facturas existentes y del
- Recaudador que tiene la fecha de pago de las empresas, para no duplicar los cobros y así no molestar a los clientes.

FORMULARIOS ACTUALES EN LA RECAUDACION:

1.- Recibo por pago o abono del cliente: En el momento de que el recaudador concurre al lugar donde esta el cliente, debe otorgar a éste un recibo por el pago o abono de la deuda, el cual detallará el monto cancelado, fecha, timbre de la empresa, etc. El talonario quedará en manos del recaudador con la copia del recibo.

The image shows a receipt form for 'EMPRESAS LA DISCUSION'. At the top center is a rectangular stamp that says 'CANCELADO' and contains fields for 'Día', 'Mes', and 'Año'. Below this stamp, the text 'RECAUDACION EMPRESAS LA DISCUSION' is printed. To the right of the stamp, the text 'RECIBO DE ABONO' is visible, followed by the number 'Nº 003371'. On the left side, there are three checkboxes, each followed by the text 'La Discusión'. Below these is a large rectangular area with several lines for text: 'Recibi de', 'La suma de', and 'Por pago/abono'. To the right of the 'La suma de' line is a box containing a dollar sign '\$'. At the bottom right of this area is a field labeled 'Rut:'. At the very bottom center, the word 'Recaudación' is written.

2.- Documento rendición cuentas recaudador: Diariamente el recaudador deberá entregar una rendición de cuentas al encargado de la sección avisos para ingresar las facturas pagadas y los montos cancelados, y así poder realizar la “caja” diaria, y entregarla a contabilidad.

En éste documento detallará el número de la factura, nombre empresa, monto y las observaciones si es que corresponde.

Estas deudas se pueden obtener a través de una base de datos que se encuentran en la “plataforma” en el cual se encuentran en detalle: el nombre del deudor, rut, N° factura, fecha emisión, el agente de venta, el valor, el abono que realizó el cliente y el saldo de la factura.

Ejemplo de los datos que se obtienen de la plataforma:

<u>Nombre</u>	<u>R.U.T.</u>	<u>Factura</u>	<u>Emisión</u>	<u>Agente</u>	<u>Valor</u>	<u>Abonos</u>	<u>Saldo</u>
EMBOTELLADORA PIRI LTDA.	60.278.800	K 102110	29-11-08	51 - VENTA DIRECTA	4.760.000	0	4.760.000
EMBOTELLADORA PIRI LTDA.	60.278.800	K 102111	29-11-08	51 - VENTA DIRECTA	4.500.000	0	4.500.000
COPELEC LTDA.	96.518.700	1 107861	27-12-08	51 - VENTA DIRECTA	1.385.000	0	1.385.000
COPELEC LTDA.	96.518.700	1 106427	31-01-09	51 - VENTA DIRECTA	1.385.000	0	1.385.000
TARIFAS PUBLICITARIAS S.A..	94.362.770	5 108372	31-12-08	51 - VENTA DIRECTA	1.160.300	580.150	580.150
EMPRESA DE PUBLICIDAD PVW S.A.	82.907.150	7 103978	31-01-09	69 – SOLEDAD QUINTANA	1.320.000	0	1.320.000
EMPRESA DE PUBLICIDAD PVW S.A.	82.907.150	7 103979	31-01-09	69 – SOLEDAD QUINTANA	1.160.500	0	1.160.500
SOC. IND. FURNITURE &DEC.	71.278.300	2 101742	23-10-08	69 – VENTA DIRECTA	714.000	238.000	476.000
TESORERIA PROVINCIAL DE ÑUBLE	84.439.900	3 102759	14-01-09	51 - VENTA DIRECTA	1.204.158	0	1.204.158

Con estos datos actualizados se puede empezar con el proceso de cobranza, lo primero será en conseguir los números telefónicos ya sea desde el sistema computacional NAP, del cuadruplicado de la factura donde están los datos de la empresa o bien de la guía telefónica y así poder llamar uno por uno a cada cliente para recordarles de la deuda que han adquirido y así llegar a un acuerdo sobre la próxima fecha de pago.

Se priorizará las facturas con mayor monto o saldo y así poder recuperar los dineros necesarios para solventar los gasto de la empresa. Luego se empezará a llamar a las facturas más antiguas y las que sean recuperables, ya que existen deudas de años que se saben no se recuperarán por lo que pasarán a ser parte de las pérdidas por ventas, con lo que se dispone a bloquear a éstos clientes y no otorgarles más créditos.

LA DISCUSIÓN

También existen las cobranzas realizadas por los cobradores, trabajadores internos de la empresa, que salen a efectuar la cobranza directamente en el domicilio del deudor o a la empresa deudora. Donde se perciben los dineros, efectivo o cheque, del pago total o parcial de la deuda, el recaudador deberá entregar un recibo del pago o abono realizado.

Según las normas de la empresa el recaudador debe ingresar los dineros obtenidos a través de una rendición diaria, para poder disponer de estos dineros al día siguiente del ingreso al sistema.

Para los cobros telefónicos existe un registro en donde se podrá anotar cada gestión de cobranza realizada. Ejemplos de éstas gestiones pueden ser: fecha comprometida de pago, no contesta teléfono, fecha en que se llamo, monto que esta dispuesto a cancelar, etc.

GESTIÓN DE CREDITO Y COBRO A TRAVÉS DE FLUJOGRAMAS

Se puede representar los movimientos de las ventas del servicio donde se origina el crédito, en éste caso de los clientes que son buscados por los vendedores de la empresa, y de los cobros que se realizan a través de los flujogramas:

“VENTA DEL SERVICIO”



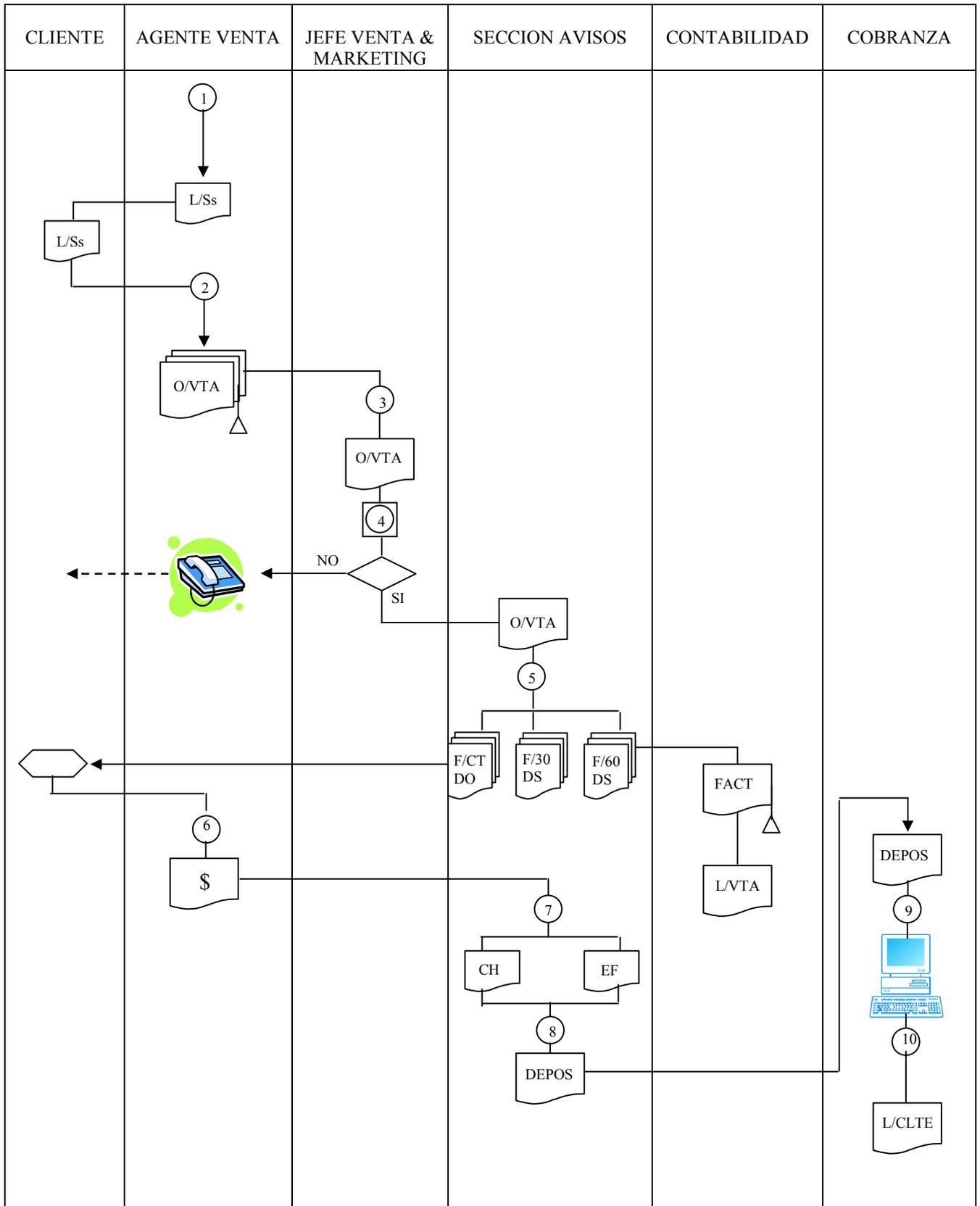
= L/Ss (Listado de Servicios); O/V (Orden de Venta); F/CT (Factura Contado); F/30 DS (Factura a 30 días); F/60 DS (Factura a 60 días); \$ (Dineros); L/VTA (Libro de Venta); DEPOS (Depósito); CH (Cheque); EF (Efectivo); L/CLTE (Libro Cliente).



= Sistema computacional.



= Teléfono.



DESCRIPCION:

- 1.- Ofrecer los servicios junto a los precios de publicidad para las empresas.
- 2.- Recepción de pedido de venta, con el cual se origina la Orden de Venta u Orden de Publicación.
- 3.- Recepción por el Jefe de Venta & Marketing de las órdenes para su revisión.
- 4.- Revisión de los clientes de acuerdo al historial, si tienen una deuda elevada y antigua se devuelve la orden al vendedor para que se comunique con el cliente y le de solución antes de seguir publicitando. Si es aprobada la orden de venta es enviado "Sección Avisos".
- 5.- Procede a realizar la factura con sus respectivas copias y con los detalles de su fecha de pago, se envía original al cliente y una copia al Departamento de Contabilidad donde se ingresan los datos al libro de venta.
- 6.- El agente vendedor recibe la cancelación de la factura.
- 7.- Recepción de los dineros ya sean en efectivo o cheque por parte del cliente.
- 8.- Envío a depositar los dineros del pago de factura en el mismo día de su recepción, comprobante de depósito enviado al Departamento de Cobranza.
- 9.- Ingresar datos al sistema computacional.
- 10.- Se rebaja de la cuenta cliente la deuda cancelada.

“RECAUDACION DE LAS DEUDAS DE LOS CLIENTES”



= FACT (Facturas); CL (Cliente); PLANTILLA EXC. (Plantilla excel); \$ (Dineros); CH (Cheque); EFEC (Efectivo); L/CAJA (Libro Caja).



= Sistema computacional.



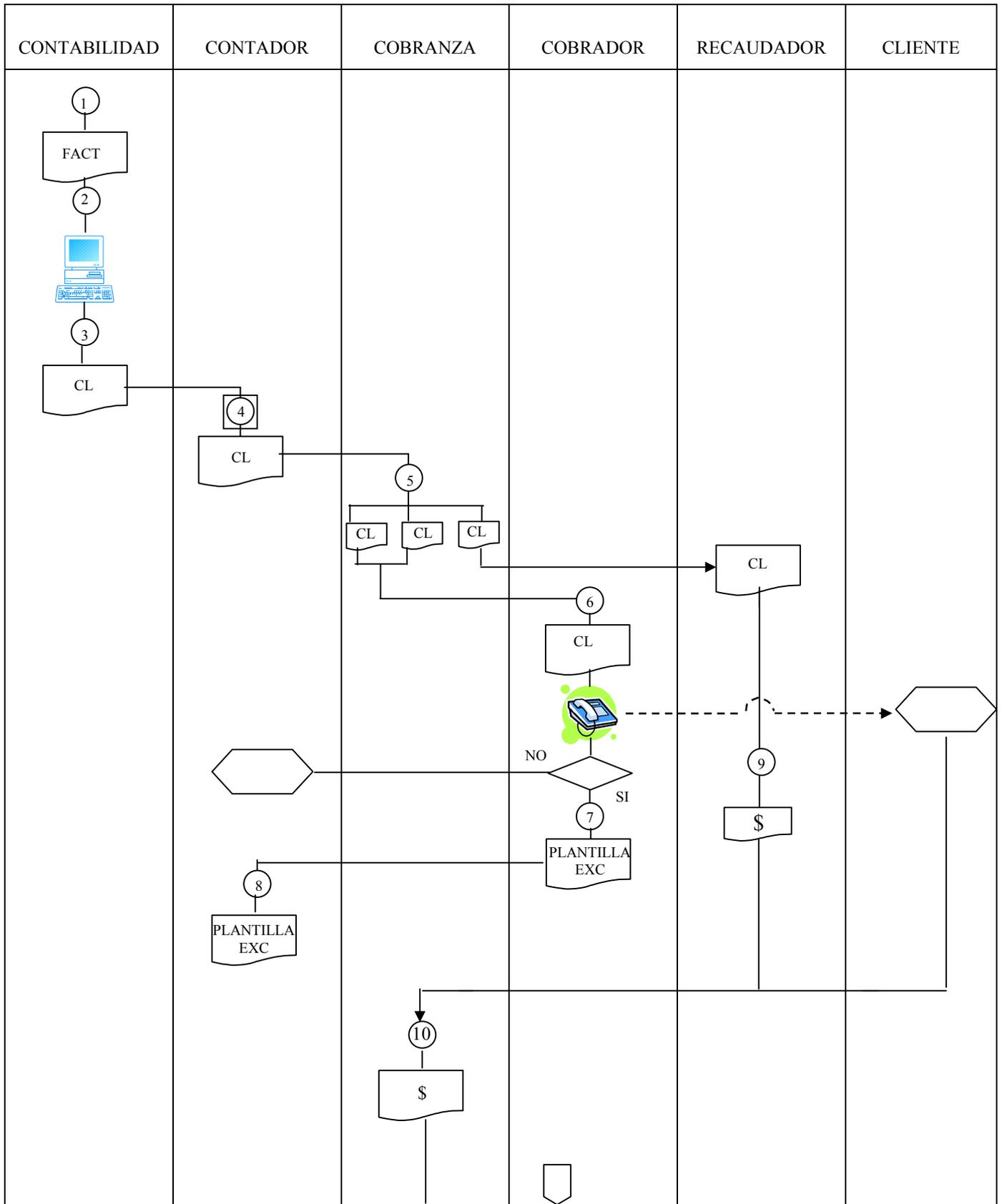
= Teléfono.

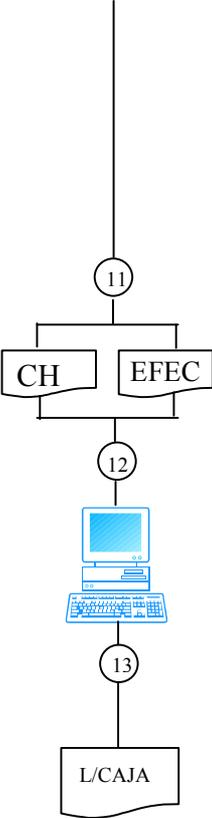


= Continúa página siguiente.



= Viene página anterior.



CONTABILIDAD	CONTADOR	COBRANZA	COBRADOR	RECAUDADOR	CLIENTE
		 <p>The diagram in the COBRANZA column illustrates a process flow. It begins with a circle containing the number '11'. A vertical line descends from this circle to a rectangular box divided into two sections labeled 'CH' and 'EFEC'. From the bottom of this box, another vertical line descends to a second circle containing the number '12'. Below this circle is a blue-tinted icon of a computer system, including a monitor, a tower unit, and a keyboard. A final vertical line descends from the computer icon to a third circle containing the number '13'. Below this circle is a rectangular box with a wavy bottom edge, labeled 'L/CAJA'. A vertical line also extends from the top of the '11' circle up to the top border of the COBRANZA column.</p>			

DESCRIPCION:

- 1.- Departamento de contabilidad se recibe el cuadruplicado de las facturas.
- 2.- Las facturas son ingresadas al sistema computacional.
- 3.- Informe de los clientes deudores.
- 4.- Revisión y verificación por parte del contador, el que realiza un informe de los clientes con mayores deudas y de mayor antigüedad.
- 5.- Se divide la información para distribuir las tareas, algunos informes de los clientes ya están comprometidos con el recaudador a quienes responden según lo que ellos hayan acordado, y otro listado se le entregará al encargado de cobrar.
- 6.- Recibe los listados de clientes para empezar a llamar a los deudores, lo que obtiene como resultado la comprobación o no del recibo de la factura para su posterior cobro. Si no recibió factura, si no concuerda N° de factura, estos casos son enviados al contador para su pronta solución.
- 7.- Si no existe problema con la factura se llega a un acuerdo con el cliente para la próxima fecha de pago. Se realiza un informe en una planilla Excel con la información que se obtuvo, ya sea: fecha de llamado, fecha de pago, N° de factura que cancelará, etc.
- 8.- Recibe plantilla Excel para ver fechas en que pueda contar con los dineros para poder distribuir los recursos.
- 9.- Recibe, por parte de los clientes, pagos en el mismo momento de su cobro, ya que son acordados con antelación con el recaudador. Estos dineros son enviados a cobranza.
- 10.- Se recibe dineros obtenidos por el recaudador en forma diaria, y por los clientes que van directamente a la empresa a cancelar sus deudas luego de que son recordados de la deuda.
- 11.- Dineros recibidos éstos pueden ser en efectivo o cheques.
- 12.- Registro del pago de cada cliente ingresando los datos al sistema computacional, que automáticamente rebajan de su deuda.
- 13.- Confección caja del día.

LA DISCUSIÓN

CAPÍTULO III

❖ NUEVO SISTEMA DE CRÉDITO EN LA EMPRESA.

Políticas de Crédito:

Lo principal para un buen funcionamiento con respecto al crédito que se ofrece, es establecer políticas para implantar mecanismos de trabajo de manera que todo el personal que se involucre en el tema “crédito” actúe bajo un mismo criterio, ante situaciones similares y se tomen decisiones afines.

Las políticas de crédito deben ser definidas por la alta dirección de la unidad económica, con el objeto de estandarizar el trabajo de los integrantes de la empresa. Esto de alguna manera logra que la empresa consiga sus objetivos de forma más expedita. Estas políticas contienen el nivel de riesgo que desea asumir la empresa, ya que mientras más exigencias contengan las políticas, menos posibilidades existirán de colocar a la unidad económica en eventualidades que pudieran entorpecer su funcionamiento. Cuando la empresa establece sus políticas de crédito, está definiendo a quién le prestará, cuánto y cómo.

El quién, define sujeto del crédito o mercado objetivo, el cual debe acreditar su confiabilidad en la empresa.

El cuánto, se refiere a los montos máximos que se pueda entregar en las ventas al crédito.

Y el cómo, estará definido por las condiciones bajo las cuales se concederá el crédito.

Fijación de Metas y Objetivos:

Fijar nuevas metas y objetivos para un mejoramiento en el sistema de créditos:

- Cooperar a maximizar las utilidades y beneficios que se logran a través de la función ventas.

- Minimizar el riesgo frente a las ventas al crédito, cautivando el patrimonio de la empresa. Este objetivo involucra la adhesión a políticas y normas, el examen de todos los créditos solicitados a la empresa y calificar el crédito para su aprobación o rechazo.
- Obtener o verificar que se cumplan los pagos pactados con los clientes en la fecha convenida, o en la más inmediata posible.
- Centralizar información sobre operaciones certificadas.
- Colaborar con las diferentes áreas de la empresa, con las cuales existe intercambio de información, cuando ello sea necesario.

❖ **NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN EN LA RECAUDACIÓN EN LA EMPRESA.**

Costos y Beneficios en un nuevo sistema de Cobranza:

Toda empresa necesita un eficaz y eficiente sistema de cobranza para poder recuperar tanto el capital invertido en los créditos como la utilidad generada en estas ventas. Para ello se deberá decidir en que forma se llevará a cabo esta cobranza, internamente, externamente o un sistema mixto. Cualquiera de éstas alternativas lleva involucrado costos, los que se deberán comparar con los beneficios obtenidos y de esta manera la empresa podrá elegir la opción más conveniente.

❖ **Costos:**

- a) Del personal encargado de la cobranza: Este personal debe ser el idóneo ya que de su trabajo dependerá la rapidez con que ese recuperen las deudas y con ello el progreso o fracaso de la empresa. El personal de este departamento no podrá ser el mismo que el que tiene a cargo el área de crédito, ya que estas funciones son incompatibles. El sueldo para este personal será un sueldo base más comisiones, dependiendo de los dineros recuperados.
- b) Costo de Oportunidad: Esta referido a lo que podríamos haber obtenido si se hubiese vendido al contado, evitando los gastos asociados a la cobranza.

- c) Gastos de Cobranza Interna: Todos los gastos en que incurra el cobrador para efectuar su labor, aunque parezcan insignificantes, pero para la empresa representan un costo bastante importante, ya que su valor puede ser bajo al considerarlos en forma individual, pero la cantidad de veces en que se incurren en estos gastos, hace que el servicio total pueda llegar a un monto significativo por la gran cantidad de clientes morosos.
Por ejemplo: gastos telefónicos, por envío de fax o de envío de correos en el caso de envío estados de cuenta, carta recordatoria y de cobranza.
- d) Costos de documentación: Por los cobros que se realizan en documentos que hacen más eficiente el trámite de cobranza, por ejemplo: costos de los impuestos de timbres y estampillas, costos notariales, etc.
- e) Costos de las deudas declaradas incobrables: Corresponde al monto de aquellas deudas que no son canceladas por los clientes, habiendo agotado todos los medios de cobro.

❖ **Beneficios:**

- a) Recuperación del capital de trabajo: Mediante la cobranza, la empresa podrá recobrar los recursos invertidos en las ventas a crédito, que construye el capital de trabajo con el que la empresa puede llevar a cabo sus actividades comerciales.
- b) Mejor servicio al cliente: El departamento mantendrá al cliente informado de la situación en que se encuentra en cuanto a sus deudas, cancelaciones, saldos, fechas y lugares de pago, logrando una mayor comunicación con el cliente.
- c) Apoyo al departamento de crédito: Le entregará información en cuanto al estado de situación del cliente ayudando a la toma de decisiones, como por ejemplo, el aumento de crédito.
- d) Minimiza las cuentas por cobrar vencidas: Una cobranza eficiente logrará el pago de las cuentas a la fecha de vencimiento, evitando que los atrasos en los pagos, obstaculice los flujos de caja de la empresa.

OPCIONES EN EL ÁREA DE COBRANZA:

Tomar la decisión de cómo obtener los mejores resultados para minimizar las deudas de la cartera de clientes, las opciones son:

A. Contratación Interna:

La cobranza interna implicará que la empresa cuente con un departamento de cobranza al interior de la organización que se haga cargo en forma permanente de la cartera de clientes.

Alternativas que se presentan en una cobranza interna:

1. Pagos en las fechas de Vencimiento: Esta alternativa considera una cartera de clientes sana, es decir, no existe morosidad en el pago y el riesgo de la cartera es cero.
2. Pago con retraso: En ésta alternativa se logra que el cliente pague tras un recordatorio ya sea telefónico o por recaudador, luego de su fecha de vencimiento.
2. Incobrables: En esta alternativa se supone que se agotan todas las etapas de cobranza, no se logró recuperar el valor de la venta. En consecuencia, la empresa tendrá que asumir todos los costos que se realizaron para el cobro de la misma (costo de información, de documentación, telefónicos, etc.)

Costos y Beneficios de una contratación Interna:

- a) Costos: por información de cobranza que se le da al cliente ya sea vía telefónica o por mail, costos de documentación, costo de oportunidad, costos por trayecto recaudador, etc.
- b) Beneficios: Utilidad adicional, ya que la venta no se hubiese llevado a cabo si no se vendiera a crédito.

B. Contratación Externa:

En éste tipo de cobranza se enviará a una empresa externa los documentos en su totalidad para que sean cobrados, de ésta manera se evita incurrir en todo tipo de costos de cobranza interna. Los costos y beneficios serían los siguientes:

- a) Costos: por el pago que se realiza a la empresa de cobranza externa, por la documentación que se le entregará a ésta, que será un porcentaje sobre los dineros recuperados.
- b) Beneficios: Utilidad adicional, ya que esta venta no se hubiese realizado si no se vendiera al crédito.

C. Cuentas que hasta su vencimiento se mantienen en la empresa y los que se adeudan enviar a empresa de cobranza:

Existen distintos tipos de clientes, por lo que no es necesario enviar a todos a una empresa externa para el cobro de sus deudas, sólo se enviará a los clientes más difíciles de cobro o los que hayan pasado más de 30 días desde al fecha de vencimiento, ya que una gran cantidad de clientes cancelan en los días previos o posterior a su vencimiento sin necesidad de cobrarles insistentemente.

¿Cuál será la mejor opción para la Empresa Periodística La Discusión?

La mejor opción sería mejorar la **gestión interna** de la empresa, ya que la “contratación externa” no sería buena opción para las empresas en “retail” que engloban a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios, ya que Empresa Periodística La Discusión tiene un compromiso de privacidad con éstas grandes empresas donde la confidencialidad es una opción que toma gran importancia para ellas, y es un compromiso adquirido con anterioridad en los contratos firmados.

De que forma se puede mejorar el área interna:

- Realizar una evaluación permanente a los clientes que soliciten créditos, para no descuidar los movimientos de éstos, sobretodo en los que generalmente se atrasan en sus pagos de manera de llevar un control sobre él.
- Enviarle vía e-mail o por carta, según sea el caso, un recordatorio de sus deudas con sus fechas de pago, con días de antelación a su vencimiento.
- Llevar los casos más extremos, es decir, los clientes que adeuden una gran cantidad de dinero o que éstas deudas sean de varios años anteriores, ya sea desde más de 3 años, a una etapa prejudicial, después de agotar todo medio de cobro. Como una forma de obligar al cliente a cancelar antes de llegar a éste medio, debido a que esto trae involucrado gastos y tiempos adicionales.
- Fijación de políticas y procedimientos, donde deje en claro las características de los clientes a quienes se le puede otorgar crédito, las razones para el bloqueo de un cliente, montos mínimos y máximos para otorgar créditos, etc.
- Analizar la conveniencia de otorgar descuentos por pronto pago. Esto para motivar al cliente de cancelar sus deudas antes de la fecha de vencimiento, para los que tengan más de 30 días de atraso.
- Implementar el cobro de intereses moratorios. Hasta hoy no se cobran intereses por atraso, lo que podría ser un motivante más para el cliente de pagar antes sus deudas, para que éstas no se eleven aún más.
- Utilizar sistemas automatizados para administrar la cartera.

Procedimientos por antigüedad de las cuentas por cobrar:

Estos procedimientos funcionarán dependiendo de la calidad de cobranza y la estrategia de recuperación que se utilicen para los siguientes casos:

- ❖ Si la cuenta esta entre los días **0 a 30 días** de vencimiento, el riesgo es bajo. La estrategia a utilizar será: llamadas telefónicas, cartas de cobro, mails, etc.
- ❖ Si la cuenta esta vencida desde **31 a 60 días**, el riesgo es rígido. La estrategia a utilizar serán: visitas personales, llamadas telefónicas, realizar un plan de pagos con el cliente, cancelar el crédito, etc.
- ❖ Si la cuenta esta vencida desde **61 o más**, el riesgo es rígido. La estrategia a utilizar será: llamadas telefónicas, visitas personales, negar ventas al cliente, procedimientos prejudiciales, etc.

Método de Provisión para cuentas de difícil cobro:

Consta en estimar mediante un análisis de vencimiento en la fecha de cierre de libros el monto de la cuenta de clientes que probablemente no podrá ser recuperada. Se pueden calcular designando un porcentaje probable de pérdidas de cartera de acuerdo a los tiempos de retraso en el pago de la deuda. Según los tiempos de vencimiento:

CUENTAS VIGENTES	PORCENTAJE
01 – 30 días	0%
31 – 60 días	3%
61 y más	5%

Requerimientos Tecnológicos para el nuevo sistema de recaudación:

En cuanto a los requerimientos tecnológicos que la empresa utiliza el día de hoy es:

- **Sistema de avisos o NAP:** Sistema que lleva un control de los clientes donde muestra la información de cada uno de ellos y los movimientos realizados lo que es de gran utilidad al momento de querer generar un crédito a los distintos clientes.

Los clientes tendrán la opción que le ofrecerá la empresa de confeccionarle reportes o consultas interactivas, según sus necesidades específicas para mantenerlos al tanto en detalle de sus deudas en montos y plazos.

En general los reportes que puedan necesitar son:

- Transacciones por Fecha
- Saldos a un Cierre
- Pagos del Mes
- Boletín de cuentas morosas y canceladas
- Saldos generales a la fecha

En un futuro se desea implementar un sistema llamado “**DATA WAREHOUSE**” es una base de datos que se encontrara a disposición de todo el personal relacionado con los clientes se caracterizará por integrar y depurar información. Se le proporcionará todos los datos necesarios al nuevo sistema, a través de las fuentes tanto internas como externas, y se podrán obtener distintos Informes, soluciones de consultas y se podrá obtener un análisis avanzado de la situación de los clientes, por ejemplo. Este nuevo sistema servirá para simplificar los trabajos y disminuir los tiempos en los distintos procesos requeridos.

Principales aportes de un Data Warehouse:

- ❖ Proporciona una herramienta para la toma de decisiones en cualquier área funcional, basándose en información integrada y global del negocio.
- ❖ Proporciona la capacidad de aprender de los datos del pasado y de predecir situaciones futuras en diversos escenarios.
- ❖ Hace que se disponga de la información de forma más accesible.
- ❖ Simplifica dentro de la empresa la implantación de sistemas de gestión integral de la relación con el cliente.
- ❖ Supone una optimización tecnológica y económica entornos del centro de información, estadística o de generación de informes.

Solución a las debilidades con los recursos que se disponen:

- ❖ El registro de los clientes no está actualizado. En momentos en que se requiere alguna información para el cobro de sus deudas, hay un desfase en el tiempo entre lo que pago al día y lo que debe.

Solución: Mejoramiento en el sistema con el sector informática de la empresa con lo que no se necesitará ocupar recursos extras.

- ❖ Se le sigue otorgando créditos a clientes morosos. No hay un control directo para otorgar los créditos.

Solución: Definir con procedimientos internos la manera de actuar frente a los clientes morosos y ceñirse a las políticas en cuanto a los montos mínimos o máximos y no otorgar éstos créditos sin una autorización del Jefe de Venta & Marketing.

- ❖ Existen deficiencias en las políticas de cobro. Éstas políticas se refieren a los procedimientos que la empresa sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento.

Solución: Estas deficiencias pueden ser mejoradas creando nuevas políticas de cobro, otorgando días específicos al mes para ésta actividad.

- ❖ No existe un monto mínimo para el otorgamiento del crédito. Que después con el tiempo se transforma en un problema porque son cantidades mínimas que los clientes no vienen a pagar el monto de la deuda.

Solución: Crear montos mínimos y máximos para otorgar créditos.

- ❖ Se utilizan recibos sin numeración lo que podría provocar duplicidad o falsificación de documentación.

Solución: Otorgar a los agentes documentación numerada para evitar malos entendidos.

- ❖ Existen incumplimientos al procedimiento por parte de los agentes vendedores lo que contribuye a que el proceso de cobranza y su control sea más complejo.

Solución: Hacer cumplir los procedimientos para un buen funcionamiento en el proceso de cobro por parte de los agentes vendedores, castigándolos, por ejemplo, en su comisión.

CONCLUSION

En éste informe se puede visualizar en forma teórica y práctica lo que significa el crédito y la cobranza en la actividad diaria de la empresa Periodística La Discusión S.A. y de la importancia que ha ido alcanzando con el correr del tiempo, por los tiempos difíciles de hoy en día, ya que todo negocio para alcanzar el éxito tiene que pensar en los clientes y de las facilidades para cancelar sus deudas, por ende la otorgación de créditos es fundamental para las medianas y grandes empresas.

El resultado positivo o negativo de un nuevo sistema crediticio y técnicas de cobranzas, dependerá de las políticas, normas y procedimientos que se propongan. A la vez de que los empleados cumplan con estos nuevos objetivos y metas para el mejoramiento del sistema.

Las empresas que otorgan crédito están expuestas a una serie de riesgos, la más importante es la recuperación de su cartera crediticia. Esto producido por el no pago oportuno de sus clientes la que se puede dar por un problema de liquidez o por insolvencia de sus deudores.

En el caso del **Diario La Discusión S.A.** se le propone seguir con su cobranza interna. Cambiando la forma, pero no el fondo, esto a través de un nuevo procedimiento a seguir por todos los entes involucrados en la cobranza y recaudación. Con el fin de disminuir las cuentas incobrables de los clientes.

A mayor esfuerzo por el Departamento de Cobranza menor serán las pérdidas en cuentas incobrables, por consiguiente, un mayor gasto en éste departamento para cubrir sus acciones, va a traer consigo un aumento en la rentabilidad de la empresa, ya que supone que van a disminuir las pérdidas en cuentas incobrables.

BIBLIOGRAFIA

- Amat Salas, J. (2003): **“El control de gestión: una perspectiva de dirección”**, Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- Kaplan, Robert y Norton, David P. (2001): **“Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia”**, Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- Mora López, M. (1998) : **“Benchmarking y control de gestión”**, Memoria (Contador Auditor), Universidad del Bío-Bío, Chile.
- Robbins, S. (2004): **“Comportamiento organizacional”**, Editorial Prentice Hall, Ciudad de Mexico.
- Dassori Vásquez, L. (1992): **“Apuntes Control de Gestión”**, Departamento Auditoría y Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Concepción.
- Massons i Rabassa, J.(1997): **“Finanzas: diagnóstico y Planificación a corto Plazo”**, Editores Hispano Europea, Barcelona.
- Peña, J. Ignacio (2002): **“La Gestión de Riesgos Financieros de Mercado y Crédito”**, Editorial Prentice Hall, Madrid.