



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORIA**

**“ANÁLISIS DEL SISTEMA DEL CONTROL DE GESTIÓN DEL ÁREA
CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA
ALBA SUÁREZ Y COMPAÑÍA LIMITADA,
VIÑA DEL MAR, PERÍODO 2014-2015”**

Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al grado de Licenciado en
Sistema de Información Financiera y Control de Gestión.

Tesista: Juan Guillermo Fernández Salgado

Profesora Guía: Marlene Piña Galdames

Valparaíso, Enero 2017

ÍNDICE

	Páginas
RESUMEN.....	1
MARCO TEÓRICO.....	2
Antecedentes Generales.....	2
1. Definiciones fundamentales.....	3
Sistema.....	3
Control.....	3
Gestión.....	3
Control Estratégico.....	3
Control de Gestión.....	4
Control Operativo.....	4
Sistema de Control de Gestión.....	4
Cuentas por Cobrar.....	4
Empresa comercializadora.....	5
Empresa Distribuidora.....	5
2. La Administración.....	6
3. Teoría de los Sistemas.....	6
4. Gestión.....	9
Capacidades Propias de la Gestión.....	10
Funciones del Proceso de Gestión.....	11
5. Sistemas de Gestión.....	13
Sistemas de Control de Gestión.....	14
Auditoría y su relación con el sistema de control de gestión.....	16
6. Proceso de gestión de las cuentas por cobrar.....	22
Administración estratégica aplicada a la partida “cuentas por cobrar”.....	25
El ciclo de ventas y cuentas por cobrar.....	27
Creación o nacimiento de la cuenta de un cliente.....	27
7. Administración de las cuentas por cobrar.....	28
Disponibilidad de las cuentas por cobrar.....	30
Políticas administrativas de las cuentas por cobrar.....	31
Generando eficiencia a través de un adecuado SCG.....	32

	Páginas
PROBLEMA.....	37
OBJETIVOS DE LA INVSTIGACIÓN.....	38
METODOLOGÍA.....	39
ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADO OBTENIDOS.....	43
CONCLUSIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	61
A N E X O S.....	64
ANEXO 1: FORMATO DE ENTREVISTA	65
ANEXO 2: LISTA DE COTEJO.....	66
ANEXO 3: REGISTRO DE OBSERVACIONES.....	67
ANEXO 4: PLAZO DE PRODUCTOS.....	68
ANEXO 5: FORMULARIO CREACION DE CLIENTES.....	69
ANEXO 6: FORMULARIO SOLICITUD DE CREDITOS.....	70
ANEXO 7: CLÁUSULA DE RESPONSABILIDAD DEL VENDEDOR.....	71
ANEXO 8: MATRIZ FODA.....	72
ANEXO 9: CATEGORIZACIÓN DE RESPUESTAS DE ENTREVISTA.....	73

RESUMEN

Los Sistemas de Control de Gestión (SCG) se implantan para mantener a las organizaciones con miras al logro de sus objetivos de eficiencia y en la consecución de su misión y visión, así como aminorar las potenciales desviaciones que se encuentre debido a su crecimiento, expansión y cambio estructurales en el mercado donde opera, debido a circunstancias socioeconómicas o por cambios competitivos, que exigen ajustes inmediatos en las demandas y prioridades de los clientes, lo que puede requerir reestructuración de políticas crediticias para mantener y atraer nuevos clientes que se reflejará en el crecimiento futuro de la propia organización.

La presente investigación estableció como objetivo el efectuar un análisis de cómo actualmente opera el Sistema de Control de Gestión (SCG) en un área crítica de la empresa Distribuidora Alba Suárez & Compañía Limitada. Dicho análisis se realizó de manera inductiva, recolectando información desde dentro de la organización, por lo cual se considera un estudio de caso de tipo cualitativo, y tiene un enfoque descriptivo – explicativo; que se valió de un conjunto de estrategias metodológicas entre las que se destacan: la observación directa, recopilación de fuentes primarias de datos e información, entrevistas a personas clave que intervienen en el ciclo cliente-ventas-cobranzas, y el uso de la herramienta de la Matriz FODA.

Los resultados del análisis de estudio aplicado concluyen que: existe la necesidad de modificar y adaptar el actual SCG al nuevo contexto de crecimiento de la empresa, ya que tiene algunos aspectos donde se evidencia fallas en cuanto a la metodología y manejo de los datos de los clientes morosos; una alta proporción del personal involucrado el proceso de ventas-cobranzas no le da la importancia necesaria al riesgo de morosidad o impago de las cuentas por cobrar; y la Matriz FODA fue una valiosa herramienta para efectuar un análisis diagnóstico de la situación de este sistema, por cuanto identificó los elementos claves que intervenían en el proceso de control de gestión y es la base para efectuar propuestas futuras a corto plazo, un claro ejemplo de cómo la matriz es de utilidad, es que se pudo constatar que la principal fortaleza es contar con un departamento autónomo de cobranzas, que reporta semanalmente a tesorería y mensualmente a gerencia.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes Generales

Los Sistemas de Control de Gestión, por sus siglas (SCG), es una expresión de la alta gerencia que ha estado evolucionando en tiempo reciente como una teoría que abarca aspectos amplios y vinculados con “los procesos formales por los cuales la administración (directivos, gerentes, coordinadores, jefes) garantizan que los recursos que dispone la empresa son adquiridos, asignados, reglamentados y utilizados eficiente y eficazmente para conducir a la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

En este sentido, Nadler y Tushman (2009), sostienen que los sistemas de control de gestión por consiguiente, pueden ser considerados como “los acuerdos formales creados para racionalizar el trabajo y guiar las acciones individuales en la ejecución de las tareas consistentes con la estrategia” (p. 28) Con ello se da a entender, que opera como un proceso administrativo de vigilancia de la actuación y cumplimiento de normas preestablecida dentro de la organización y que va a suministrar la información de retroalimentación negativa, es decir, controla que las actividades no se estén desviando del plan de trabajo establecido, del acatamiento de normativas, procedimientos de un curso prescrito bajo una estructura; y por lo tanto, si se desvía deberá tomarse decisiones, y ejecutar acciones para reajustar el rumbo mediante la utilización de actividades correctivas, coordinadas y enfocadas en la dirección correcta y facilitar el logro de un equilibrio dinámico.

Precisar con una fecha cuando comenzó esta teoría es algo difícil, ya que es el resultados de diferentes teorías administrativas, económicas, contables, de sistemas, gerenciales, empresariales, solo por nombrar algunas, que desde los años 60 han evolucionado inicialmente de forma aislada, pero que a lo largo de estos años han visto que todos los elementos están integrados y que uno a otro se interrelacionan y afectan mutuamente dentro de cualquier estructura organizativa, por lo cual en los años 70 (Jaramillo, 2011), ya se comenzó a hablar de Sistema de Control, posteriormente de Control Interno, Control de Información y finalmente, se llegó a la expresión de Sistema de Control de Gestión, que puede contener los anteriores conceptos más simples como elemento, herramientas y/o componentes de este último.

1. Definiciones fundamentales

A fin de tener una visión amplia de los términos y conceptos que están vinculado o relacionados con el Sistema de Control de Gestión (SCG), a continuación se recopilan las conceptualizaciones de diferentes especialistas y autores en el área de la administración, la gerencia y la economía que facilitará la comprensión del contenido y lo que se pretende cubrir en el desarrollo de la presente investigación.

- Sistema

El término sistema designa un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización. (Rosnay, 2009, p. 23)

- Control

Es la función fundamental de la ingeniería y/o administración, cuyo mayor propósito es medir, evaluar y corregir las operaciones del proceso, máquina o sistema bajo condiciones dinámicas para lograr los objetivos deseados dentro de las especificaciones de un sistema, estructura u organización.

En forma más amplia, se menciona que es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos. El control no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el fin, o sea mejorar la operación del sistema. (Rosnay, ob. cit. p.11)

- Gestión

Por gestión se entiende, la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema. (Camisón, 2007. p. 22)

- Control Estratégico

Se basa en la planificación estratégica, por consiguiente es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación del entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología, recursos financieros, etc. (Fernández, 2000. p. 34)

- Control de Gestión

Se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logre sus objetivos. Es decir, el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados. (Fernández, 2000. p. 34)

- Control Operativo

Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente. (Fernández, 2000. p. 36)

- Sistema de Control de Gestión

Un Sistema de Control de Gestión (SCG) es una estimulación organizada para que los “gerentes/directivos” descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia.

El sistema de control de gestión como conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, queda determinado a su vez por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo interno. (Delgado y Mendoza, 2008. p. 18)

- Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar constituyen el crédito que la empresa concede a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario de un negocio, como resultado de la entrega de artículos o servicios; con el objetivo de conservar los clientes actuales y atraer nuevos clientes, la mayoría de las empresas recurren al ofrecimiento de crédito. Las

condiciones de crédito pueden variar según el tipo de empresa y la rama en que opere, pero las entidades de la misma rama generalmente ofrecen condiciones de crédito similares. Del incremento de su volumen en las empresas dan motivo y/o justificación de la creación de Departamento de Cobranzas o de Cuentas por Cobrar. (Ramírez, 2001. p. 41)

- Empresa comercializadora

Es aquella que, como su mismo nombre lo dice, se encarga de comerciar un producto finalizado por otro sector, generalmente el de manufactura o de industrias mayores. La razón de ser de estas empresas es comercializar o ser intermediaria de un producto ya existente o manufacturado. Por ello, la comercializadora se encarga de dar las condiciones, facilidades y organización a un producto para su venta a otros mayoristas, detallistas y/o al público consumidor. A diferencia de las empresas manufactureras, las empresas comercializadoras no producen, sólo se encargan de su venta una vez comprado al sector que lo manufactura.

- Empresa Distribuidora

Es un tipo similar a las empresas comercializadora, es decir presenta rasgos semejantes, pero presentan algunas características más restringida en el sentido que, solo mercadea productos de un solo tipo, línea y/o región, o en su defecto, de varios productos de una misma marca, diferentes de las empresas comercializadoras que están más libre de incorporar un sin fin de productos de diversos renglones.

El contexto en el que se inserta la presente investigación es en el área diferenciada del conocimiento denominada auditoría. Dentro de ésta, los Sistemas de Control de Gestión juegan un papel relevante y puede ser aplicado a cualquier área de la empresa. En el caso del presente estudio, la auditoría se enfoca en el análisis de un Sistema de Control de Gestión (SCG) orientado al manejo eficiente de las cuentas por cobrar para las empresas del ramo catalogada como comercializadora y/o distribuidora de productos ya manufacturados por industrias del sector productivo primario.

2. La Administración

Se puede analizar a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, entre otros. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, Garrido (2000), señala que decir que “la administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento” (p. 165).

En este sentido, la administración es una herramienta útil en la vida de cualquier individuo, por cuanto es utilizada en muchos aspectos y que interviene de forma específica en algunos casos, lo que conlleva a confirmar que ésta se hace indispensable para la ejecución de procesos importantes para el desarrollo de las personas; y que por lo tanto surge de muchos estudios que no sólo señalan a esta como la más importante sino que existen otras que se mencionarán a lo largo de la investigación y que se vinculan, por cuanto dentro del proceso de la gestión se derivan factores que son desglosados para una mejor comprensión.

3. Teoría de los Sistemas

La teoría general de los sistemas, según lo expresado por Senn (2011), afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en término de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes. Esta teoría se fundamenta en tres premisas básicas:

- Los sistemas existen dentro de sistemas. Las moléculas existen dentro de células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de órganos, los órganos dentro de un organismo y así sucesivamente.
- Los sistemas son abiertos. Esta premisa es consecuencia de la anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o el mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se

caracterizan por ser un proceso de intercambio infinito con su ambiente, constituido por los demás sistemas.

- Las funciones de un sistema dependen de su estructura para los sistemas biológicos y mecánicos, esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones para funcionar.

El concepto sistema pasó a dominar la ciencia y, en especial, la administración. Si se habla de astronomía, se piensa en el sistema solar; si el tema es fisiología, se piensa en el sistema nervioso, en el sistema circulatorio, en el sistema digestivo. La sociología habla de sistema social; la economía, de sistemas monetarios; la física, de sistemas atómicos, y así sucesivamente. En la actualidad el enfoque sistémico es tan común en administración que pocas personas lo captan la idea del concepto de sistema porque forma parte natural de su uso en todo momento y en todas las áreas de la actividad humana u organizacional.

Por otra parte, el mismo Senn (ob. cit.) señala que la organización es una estructura autónoma con capacidad de reproducirse, y puede ser estudiado a través de una teoría de sistemas capaz de propiciar una visión de un sistema de sistemas, de la organización como totalidad. El objetivo del enfoque sistémico es representar cada organización de manera comprensiva y objetiva. Es evidente que “las teorías tradicionales de la organización” han estado inclinadas a ver la organización humana como un sistema cerrado. Esa tendencia ha llevado a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y la naturaleza de la independencia organizacional respecto del ambiente.

La teoría de sistemas penetró rápidamente en la teoría administrativa por dos razones básicas:

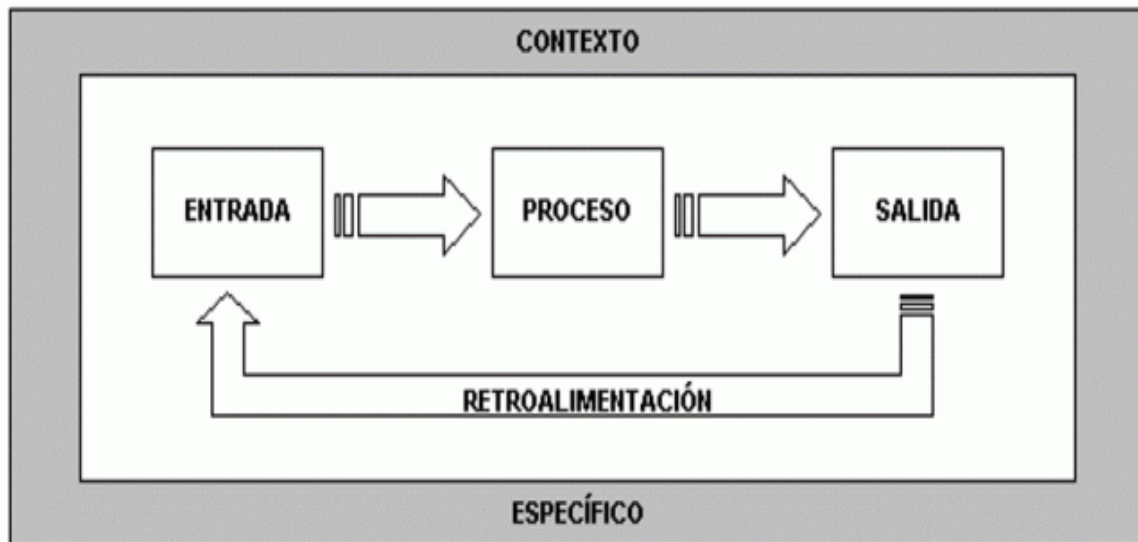
1. Por una parte, debido a la necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron.

2. Por otra parte, la cibernética, de modo general, y la tecnología informática -de modo particular- trajo inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

Esta teoría se relaciona con el presente estudio, porque profundiza en lo que son los

sistemas y dentro de éste se investiga la forma de inclusión con la teoría administrativa; de allí que existe una importancia plena en resaltar los ambientes de trabajo y su naturaleza. Sobre estas consideraciones, según Fernández (2011) considera algunos parámetros, como se presenta en la Figura 1, que ayudan a la comprensión de esta teoría.

Figura 1. Diagrama de Sistema.



- a. Entrada o insumo: Es la fuerza de impulso o de arranque del sistema, suministrado por el material, información o la energía necesarios para la operación de éste.
- b. Salida o producto: Es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema.
- c. Procesamiento (caja negra): Es el mecanismo de conversión de entradas en salidas.
- d. Retroalimentación: Es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio estándar previamente establecido.
- e. Ambiente o contexto específico: Es el medio que rodea externamente al sistema, y que por lo tanto, se produce una constante interacción entre todos los elementos.

4. Gestión

Es importante comenzar acotar que la gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. De acuerdo con Bellido (2009), es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles. Esta se concibe de la siguiente manera:

- o La gestión como proceso: comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.
- o La gestión como disciplina: clasificar la gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Se estudia la gestión para entender esos principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión empresarial.
- o La gestión y las personas: se está refiriendo a los individuos que guían, dirigen y, de este modo, gestionan organizaciones. La palabra gestión, usada en este sentido, se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.

La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da la vida a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto.

Los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse de este modo: las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Así, pues, se pudo definir la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr

resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar; todo ello con la finalidad de alcanzar ciertos objetivos preestablecidos.

4.1 Capacidades Propias de la Gestión

Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Varias categorías de capacidades revisten importancia para el ejercicio de los roles de gestión; las mismas son definidas por Cabrenza (2010) como sigue:

- a. **Capacidades técnicas:** adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario.
- b. **Capacidades analíticas:** representan la capacidad para identificar factores clave, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.
- c. **Capacidades para la toma de decisiones:** todos los gestores han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gestores en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica. Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.
- d. **Capacidades informáticas:** los gestores con capacidades informáticas tienen una comprensión conceptual de la informática y, en particular, saben cómo utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos.
- e. **Capacidades para tratar con las personas:** dado que los gestores han de realizar gran parte de su trabajo por medio de otras personas, su capacidad para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos es vital.

- f. **Las capacidades para tratar con las personas son esenciales en los niveles de la organización:** son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un gestor.
- g. **Capacidades conceptuales:** las capacidades conceptuales consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí. Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio.

Estas capacidades, son vinculantes con el estudio en curso, pues son aplicables en cualquier aspecto en el que la gestión deba ejercer sus funciones, por lo tanto, éstas colaboran al mejoramiento continuo de los procesos de gestión en cualquier ámbito que le compete su desarrollo.

4.2 Funciones del Proceso de Gestión

El proceso de gestión se considera integrado, por regla general, con las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización; la organización especifica cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

De esta manera, se toma como referencia a Cabrenza (ob.cit.) y Chiavenato (2002) para señalar las funciones básicas de la gestión que contribuyan al conocimiento de todos y cada uno de los procesos por los que se tiene que pasar para cumplir con la gestión de forma eficiente, estas funciones son:

- o **Planificar:** esta función determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos. La calidad ha de ser un objetivo de alta prioridad en la planificación. Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las decisiones de planificación.

Los gestores, en todos los niveles de la organización, han de planificar. Los gestores perfilan, a través de sus planes, lo que la organización ha de llevar a cabo para lograr el éxito. Por diferentes que sean los enfoques que se dan a los planes, todos sin excepción tienen que ver con el logro de los objetivos de la organización a corto y a largo plazo. Los autores de este texto proponen que los objetivos de calidad a corto y a largo plazo han de figurar entre los de mayor importancia. Si se logran los objetivos de calidad, será más fácil alcanzar otros objetivos relacionados con ella (p. ej., una mayor cuota de mercado, la contención de costes y el rendimiento de las inversiones). En su conjunto, los planes de una organización son los instrumentos primarios para hacer frente a los cambios en su medio ambiente.

La estrategia es un concepto multidimensional que proporciona dirección, sentido de unidad y propósito a la empresa. Viene a ser como un plan maestro integrador para la organización. La estrategia da origen a los planes que garantizan el cumplimiento de la calidad y de otros objetivos; se orienta al logro de una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores y pretende conseguir el emparejamiento entre el ambiente externo de la empresa y sus capacidades internas. Si una empresa en competencia mejora su calidad, la estrategia de la empresa, en tal caso, deberá centrarse en esa fuerza medioambiental.

- **Organizar:** una vez elaborada la estrategia, los objetivos y los planes para el logro de los objetivos, los gestores deberán diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así pues, la función de organizar consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga la calidad.

La función de organizar engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación. Organizar implica, por tanto, la conversión de los planes en acción. Esta da lugar a una estructura organizativa que hace que la empresa pueda funcionar eficazmente como un todo coherente para lograr objetivos de calidad.

- **Liderar:** es llamada algunas veces función de dirección o de motivación, supone liderar influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Según Deming, los gestores han de ser

los líderes que marcan el camino para mejorar la calidad de productos y servicios mediante el esfuerzo de los trabajadores.

La función de liderazgo centra directamente su atención en los empleados de la organización, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia objetivos de la organización, como el del logro de una mejor calidad. Un liderazgo efectivo es de suma importancia para la organización. Esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión a medida que la competitividad global se vaya imponiendo.

- **Controlar:** un gestor, finalmente, debe asegurarse de que el rendimiento actual de la organización se Función de gestión que ajusta a lo planificado. Esta función requiere tres elementos: Normas definidas de rendimiento, información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y acción de corrección del rendimiento.

Se puede decir entonces, que esta funciones de la gestión son pilar fundamental en el diseño de las política, ya que a través de éstas, se podrán desarrollar acciones contundentes en pro de elevar los niveles productivos y operativos de las empresas, y con ello conllevarlas al éxito pleno.

5. Sistemas de Gestión

Con relación a este aspecto, es importante señalar que la gestión (planeamiento, organización, operaciones y control) de los recursos (humanos y físicos) tienen que ver con el apoyo a sistemas (desarrollo, mejoría y mantenimiento) y servicios (procesamiento, transformación, distribución, almacenamiento y recuperación) de la información (datos, textos, voz e imagen) para una empresa.

De acuerdo con lo anterior, Delgado y Mendoza (2008), definen los sistemas de gestión como "...el proceso dentro del segmento de la gestión de información que sirve al interés corporativo" (p. 16), es decir, se persigue asociar la información para beneficio de la organización en su totalidad mediante la explotación, desarrollo y optimización de los recursos de información generalmente se manifiestan en las metas y objetivos corporativos. Por tanto, los sistemas de gestión, es el vínculo gerencial que conecta los

recursos de información corporativos con las metas y objetivos de la organización.

Dicho de otra manera, los sistemas de gestión son base fundamental en la presente investigación por cuanto, estos buscan a través del establecimiento de los objetivos y de las metas, lograr cosas en común en beneficio de la empresa y eso es lo que pretende este estudio, al proponer el diseño de políticas para la conformación de un sistema de seguridad y salud ocupacional.

5.1 Sistemas de Control de Gestión

Taylor (1911) fue uno de los iniciadores del Control de Gestión Industrial, introduciendo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos, la remuneración por rendimientos. Brown (1907) “estableció la fórmula de la rentabilidad del capital. Todavía hoy se observan muchos ejemplos en las empresas donde el Sistema de Control de Gestión gira en torno al control de la eficiencia interna de la empresa, centrandó su atención en los recursos que consume, en el beneficio inmediato y en la información financiera exterior”. (p. 44)

Según García (1984) “el Control de Gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas”. (p. 63)

Blanco (2001), “plantea que la moderna filosofía del Control de Gestión presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa”. (p. 36)

Repasando diferentes definiciones sobre sistemas de control de gestión se observa que:

Todos los autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego éstos son

el patrón para evaluar a la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos.

El sistema de control de gestión se relaciona con las actividades siguientes: formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora.

Se distingue una diferenciación entre el concepto de gestión, control de gestión, control interno, sistema de control de gestión y la función de control, pero no se observa la misma precisión al establecer sus fronteras. Algunos consideran que el sistema de control de gestión comprende tanto la etapa de previsión como la etapa de control o verificación propiamente dicha; otros lo ven más cercano a la ejecución y verificación; para otro, abarca los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado. También se considera que el sistema de control de gestión no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión.

Sin embargo, para Camisón (2007) un Sistema Control de Gestión (SCG) –también conocido con las siglas SIG- es una plataforma común para unificar los sistemas de gestión de la organización en distintos ámbitos en uno sólo, recogiendo en una base documental única los antes independientes manuales de gestión, procedimientos, instrucciones de trabajo, documentos técnicos y registros, realizando una sola auditoría y bajo un único mando que centraliza el proceso de revisión por la dirección.

La heterogeneidad de principios que ha marcado la historia del movimiento por la calidad está en trance de superarse con la integración de sistemas de gestión diseñados de manera compatible, tomando como base aquellos una serie de principios compartidos. Es por ello que, las prácticas entre los distintos enfoques y sistemas de gestión está evolucionando asimismo en la línea de la compatibilidad y la integración de prácticas.

Un Sistema de Control de Gestión (SCG) implica heredar los elementos valiosos ya incorporados a distintos subsistemas parciales, pero aplicándolos ahora de una manera

más flexible y abierta hacia un punto focal, ejemplo un Departamento o una actividad específica, por ejemplo: cobranza. También significa que los esfuerzos de la Gestión de la Calidad deberán orientarse en el futuro hacia la erradicación de duplicaciones costosas para el despliegue independiente de cada estándar, asegurando el desarrollo integrador y compatible de los sistemas de gestión de modo que puedan satisfacer los requisitos de todos los grupos de interés críticos para la organización, internos y externos a ella.

Para ello, Senn (ob. cit.) señala que es fundamental definir la Política Integrada de Gestión; recoger en una base documental única los antes independientes manuales de gestión, procedimientos, instrucciones de trabajo, documentos técnicos y registros; actualizar la estructura y el mapa de procesos; realizar una auditoría integrada; y colocar el SCG bajo un único mando que centraliza el proceso de revisión por la dirección.

El grado real de “control” de los sistemas de gestión que cada organización alcance dependerá sobre todo de su estructura, de la naturaleza de sus actividades y de su avance hacia la Gestión de Calidad Total. Cuanto más próximo esté su enfoque de Gestión de Control, tanto más habrá garantía de que alcanzará los objetivos organizacionales de una unidad técnico-administrativa como de toda la corporación. Una empresa con un concepto de Sistema de Control de Gestión eficiente será más sensible a las expectativas de grupos de interés representativos de los trabajadores, del medio ambiente o de la responsabilidad social organizativa, implantando procedimientos avanzados para gestionar cada una de estas dimensiones, que otra cuya filosofía en Gestión descuide la actualización, la mejora continua y la innovación radical.

5.2 Auditoría y su relación con el sistema de control de gestión

Para poder contextualizar, se debe tener en consideración que la auditoría, en el ámbito de la administración, es una función asesora técnica al servicio de la dirección superior de la empresa, cuya misión fundamental es la de apoyar la gestión empresarial en lo relativo a las necesidades de información, evaluación y control para el proceso de toma de decisiones tanto internas como externas a la organización.

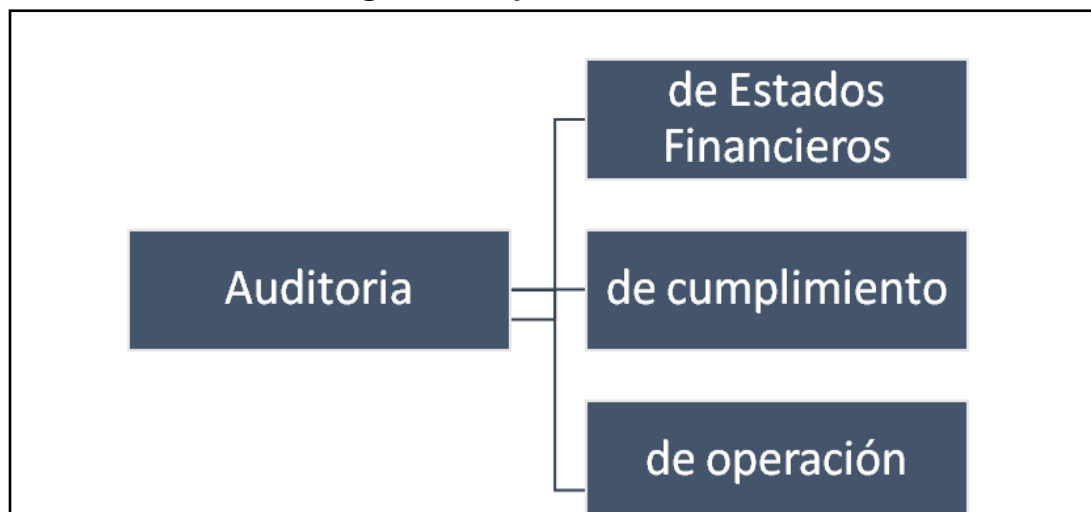
Se conceptúa a la auditoría como un proceso crítico y sistemático de revisión, evaluación y control que tiene por objeto emitir una opinión técnica fundada respecto a las materias sometidas a su examen, utilizando para tal efecto un conjunto de herramientas y técnicas

de administración y de otras disciplinas científicas, encuadrándose dentro de los principios y normas de aceptación general que regulan su quehacer y campo de acción (Poblete, 2000, p. 21). Este proceso, mediante el examen objetivo e independiente de un ente, de una unidad, de las funciones o de los estados financieros debe permitir al auditor, que la ejecuta, formarse un juicio y obtener evidencia del grado de eficiencia con que se cumplen las responsabilidades asignadas; del grado de eficacia con que funcionan y la vigencia de los controles directos; de la efectividad de la gestión del ente; del grado de cumplimientos de objetivos y metas; de la razonabilidad de la información expuesta en los estados financieros; entre otros aspectos (Poblete, ob. cit., p. 271).

Cabe destacar que la definición del párrafo anterior, corresponde a una auditoría tradicional, externa, pero que vale la pena tenerla en consideración para efectos de distinguirla de una auditoría interna.

Existen múltiples tipos de auditoría, y varias formas de sub-clasificarlas. Para la presente investigación, y tal como se muestra en la Figura 2, se entiende que los principales tipos de auditoría son:

Figura 2: Tipos de auditoría.



Fuente: Elaboración propia (2016), basado Montgomery, D. (2001).

De los tipos de auditoría mencionados, un auditor interno ejecuta la auditoría de operación (Gnospeius, 2001, p. 66-68).

Una auditoría interna está encargada de examinar todo tipo de operaciones realizadas por un ente, lo que la hace diferente de la auditoría de estados financieros, ya que esta última centra su interés en lo que se relaciona con la información expuesta por los estados financieros relativa a la situación financiera y los resultados económicos del periodo auditado. En cambio, la auditoría interna ejecuta sus actividades de examen con el propósito de formular juicios técnicos sobre la calidad y confiabilidad de la información y los sistemas de información general; acerca de la validez, vigencia y adhesión a las políticas, normas y procedimientos generales y particulares aplicados en cada una de las áreas y unidades de la entidad; y sobre la vigencia y efectividad de los controles directos incorporados en las operaciones (Poblete, 2000, pp. 40-41).

El principal objetivo de la auditoría interna es contribuir con su acción al logro de una administración más eficiente de la organización (Poblete, 2000, p. 381), entendiendo por administrar como el acto de realizar actividades concretas para alcanzar un objetivo determinado logrando la adhesión y concurso del esfuerzo de los subordinados (Poblete, 2000, p. 47).

Ahora bien, al referirse al encargado de llevar la auditoría, se afirma que tiene como principal responsabilidad proveer a la dirección de información acerca de lo adecuado y efectivo del sistema del control interno y de la calidad del desempeño.

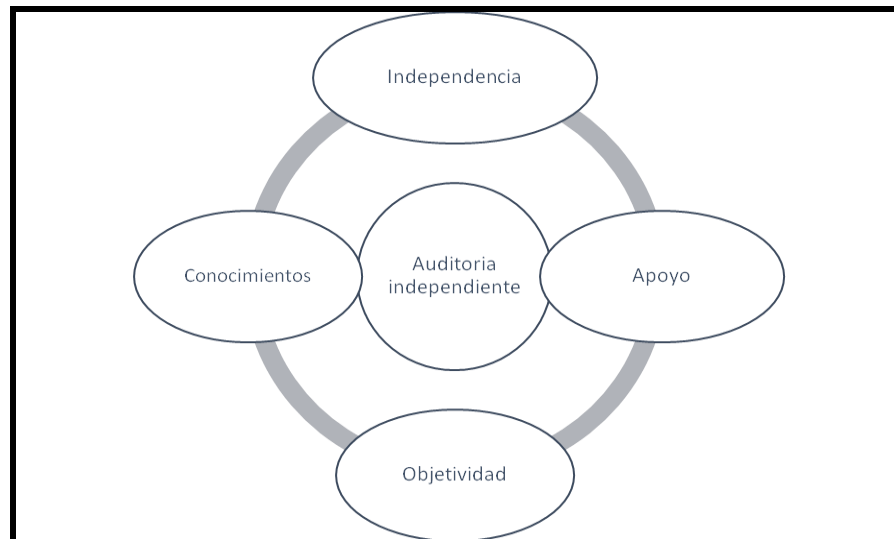
El auditor interno es responsable del planeamiento y conducción de los trabajos de auditoría asignados, sujetos a una revisión supervisora y a su aprobación (Poblete, 2000, p. 395). Si bien es cierto que se tiene una responsabilidad, también es importante cumplir con ciertos requisitos obligatorios (Poblete, 2000, pp. 390-394) y en presencia de una auditoría independiente, como se visualiza en la Figura 3.

Donde esos requisitos se refiere a:

- **Independencia:** esto permite proporcionar juicios imparciales y objetivos, esenciales para la conducción apropiada de la auditoría.
- **Apoyo:** es imprescindible contar con el apoyo de los directivos para poder lograr la cooperación de los auditados, y poder ejecutar su trabajo libre de interferencias.

- **Objetividad:** la auditoría debe realizarse de tal manera que se tenga una honesta convicción del producto de su trabajo, y que no exista nada que comprometa significativamente la calidad de su labor.
- **Conocimientos, habilidades y disciplinas esenciales:**
 - a. Se requiere conocimiento técnico, referente a la administración, contabilidad, economía, legislación comercial, impuestos, finanzas, métodos cuantitativos, sistemas de información computarizados.
 - b. Habilidades importantes son la percepción (referente a la habilidad de reconocer existencia de problemas o potenciales problemas),
 - c. El auditor debe ser experto en relaciones humanas, y mantener vínculos satisfactorios con los demás miembros de la organización.
 - d. Debe tener habilidad en la comunicación oral y escrita para poder transmitir clara y efectivamente información.
 - e. Se debe mantener una competencia técnica a través de una continua educación.
 - f. Debe demostrar un debido cuidado profesional en el desempeño de las auditorías internas.

Figura 3: Requisitos para una auditoría independiente.



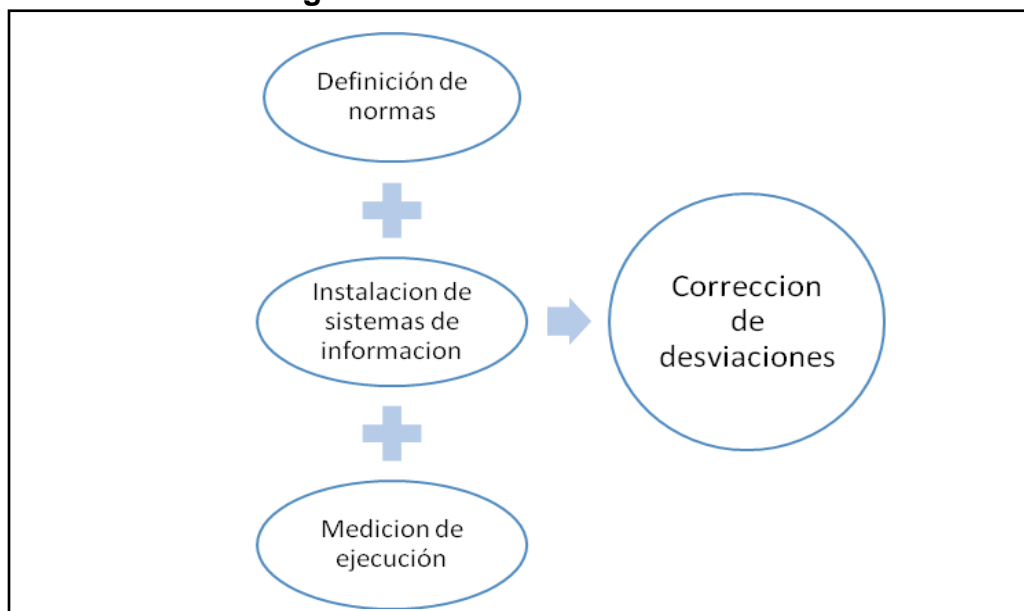
Fuente: Elaboración propia (2016). Basado en Poblete, F. (2000).

Antes de entender el concepto de control interno, es oportuno definir que “control” consiste en medir la actividad realizada por personas responsables de ella, con el fin de verificar si los rendimientos son los adecuados y si se están llevando a cabo de acuerdo a lo planeado inicialmente para lograr las metas y objetivos propuestos (Poblete, 2000, pp. 55-56), para profundizar aún más, se acota que un sistema de control es el conjunto de normas, métodos, procedimientos, medidas, practicas adecuadas, estándares y tareas adoptadas en una organización con el fin de asegurar la exactitud y confiabilidad de la información, promover la eficiencia de las operaciones, lograr la adhesión a las políticas y procedimientos operativos definidos por la administración, y alcanzar objetivos y metas, tanto generales como particulares, preestablecidos (Poblete, 2000, p. 61).

Cabe destacar que existen acciones básicas, según se presenta en la Figura 4, comprendidas en la función control, que según Poblete (2000), son:

1. Definición de estándares o normas.
2. Instalación de sistemas de información.
3. Medición de la ejecución (comparar los estándares con los resultados)
4. Corrección de las desviaciones.

Figura 4: Acciones básicas de control.



Fuente: Elaboración propia (2016) basado en Poblete, F. (2000).

Considerando los elementos generales y la función del sistema de control gestión y que dentro de éste se incluye el control interno, se puede definir entonces que un control interno, es un mecanismo que se incorpora a las operaciones, pasando a formar parte de éstas; mediante el cual se guía el desarrollo de las operaciones asegurándose de que en cada una de las fases se cumplan los pasos y acciones previstas e intervengan las personas responsables que correspondan. Se deja constancia de su intervención y de las acciones ejecutadas de acuerdo con los procedimientos y métodos preestablecidos (Poblete, 2000, p. 64). Para un control interno eficaz, se debe tomar en consideración una serie de principios indispensables (Poblete, 2000, p. 67), que se describen a continuación:

- Deben existir manuales de procedimientos escritos, que contengan normas precisas y definiciones claras de procedimientos operativos, apoyados por flujogramas que permitan visualizar las secuencias lógicas de operaciones y los procedimientos adecuados.
- Debe existir una clara y adecuada segregación de funciones y tareas, a fin de delimitar responsabilidades en la forma más precisa posible.
- Deben existir controles directos que permitan verificar el cumplimiento de las normas y procedimientos contenidos en los manuales y flujogramas.
- Las normas y procedimientos deben estar sometidos permanentemente a evaluación, para cuyo efecto deben existir mecanismos apropiados.
- Ninguna persona debe tener a su cargo todas las fases o componentes de una misma operación. Debe siempre existir control por oposición de intereses.
- Segregación de bienes físicos, de manera que el acceso a ellos quede limitado solo a quien sea directo responsable de su custodia.

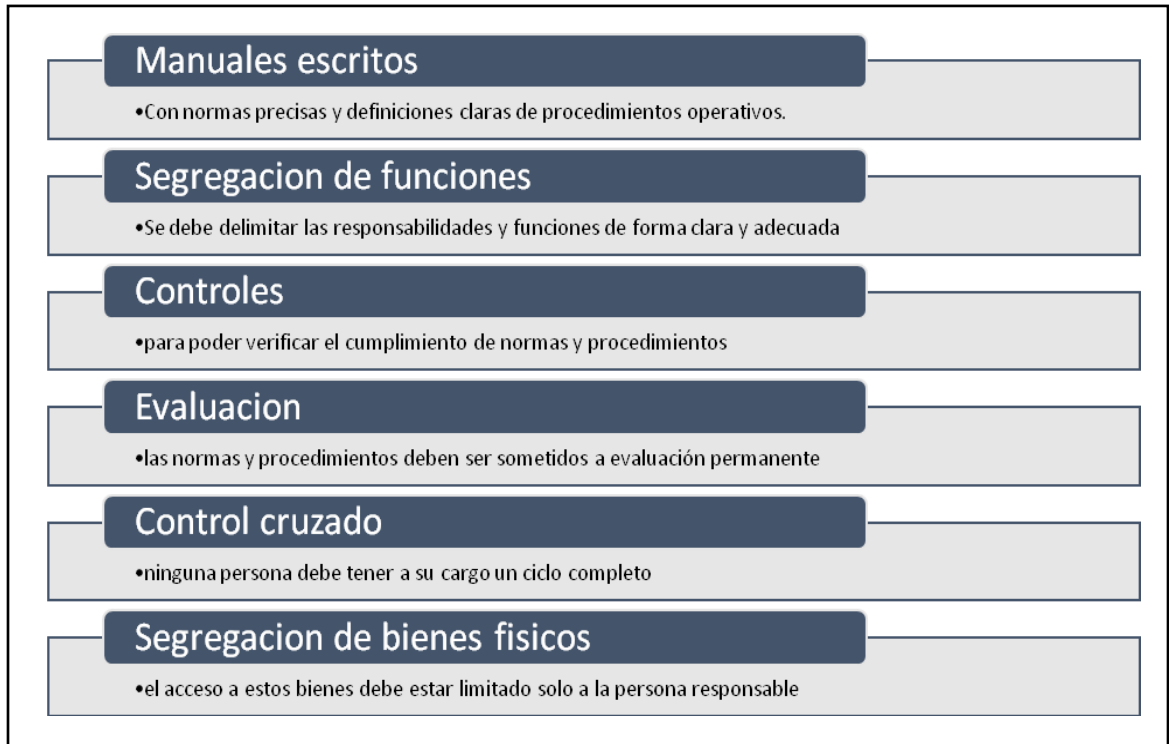
Los principios aquí definidos son solo lineamientos generales que, por sí mismos, no entregan una seguridad razonable de que se está siendo lo suficiente y/o eficiente a la hora de aplicar un control interno.

Según el informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2002), como se muestra en la Figura 5, el control interno es un proceso, efectuado por el directorio, la dirección y el resto de los integrantes de una organización,

destinado a proveer razonable seguridad en relación al logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones;
- Confiabilidad en la elaboración de información contable;
- Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Figura 5: Principios para un control interno eficaz.



Fuente: Elaboración propia (2016), Basado en Poblete, F. (2000).

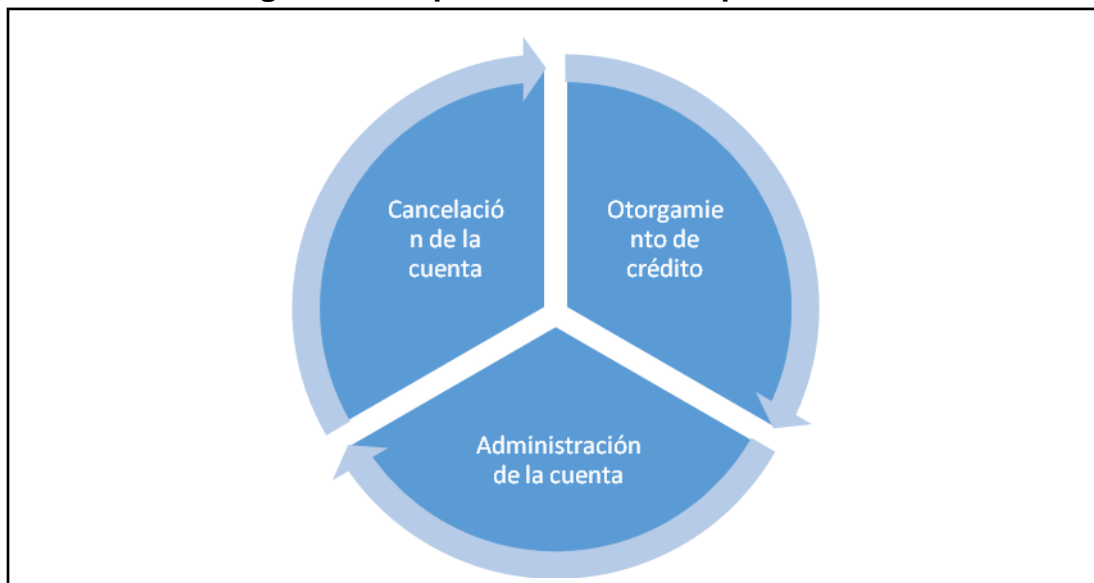
6. Proceso de gestión de las cuentas por cobrar

El proceso de cuentas por cobrar relativo a las ventas tiene un número importante de relaciones. La primera es la inmediata necesidad de contar con políticas que cubran el otorgamiento de crédito y la subsecuente administración. ¿Quién debe dar el crédito? ¿Por qué cantidad? ¿Qué nivel de agresividad debe mostrar la organización para presionar en la subsecuente recuperación? Un segundo tipo de consideración está vinculada con estas actividades de cuentas por cobrar relacionadas con la satisfacción del cliente y una buena relación continua, ya que la organización inevitablemente está

interesada en la forma en que los clientes reaccionan ante las autorizaciones de crédito, facturación y cobranza. Por otro lado, la organización también está interesada en lo que puede aprender a través de sus relaciones de cuentas por cobrar al conocer cómo los clientes reaccionan hacia sus productos y políticas. Además, finalmente la organización tiene un interés específico sobre la eficiencia de las actividades de cuentas por cobrar y la eficacia de su control.

El proceso relativo al grupo de cuentas por cobrar consta de tres fases: la primera está vinculada con las condiciones que originan la existencia de una cuenta por cobrar. La segunda fase cubre la administración de estas cuentas y la forma en que fueron creadas. Por su parte, la tercera fase está conformada por los mecanismos que permiten que la cuenta sea finalmente recuperada (Ver figura 6). El objetivo en cada caso es comprender el rango general de los asuntos involucrados y la identificación de los principales problemas de control (Santillana, 2003).

Figura 6: Etapas de una cuenta por cobrar



Fuente: Elaboración propia (2016), a partir de Santilla, 2003.

Por su parte, García (1984), indica que el control de las cuentas por cobrar, va íntimamente relacionado con el control de ventas y el control de caja. Para que pueda ser efectivo, requiere la creación de un Departamento de Créditos que será el encargado de aprobar los créditos y efectuar las cobranzas, cuando éstas no se cumplan en los plazos oportunos (García, p. 75).

Ahora que, en términos generales, se definió el concepto de control interno, se puede indicar que el control interno de las cuentas por cobrar da comienzo con la aceptación de un pedido de un cliente y la respectiva elaboración de la orden de venta, o bien, con la aceptación del crédito que se haya de otorgar, según indica Arthur Holmes (Holmes, 2000, p. 205). Es de suma importancia también, conocer el término control interno, que según Fernando Poblete “Comprende el plan de organización, los métodos coordinados y las medidas adoptadas en la entidad, para resguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las políticas establecidas por la administración” (Poblete, 2000, p. 69).

Se entiende por “gestión” como un conjunto de tareas destinadas a resolver un asunto determinado, y con esto, en palabras simples, se define el control de gestión como un conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en ella se realizan cumplan con su principal objetivo.

Bajo el enfoque de las cuentas por cobrar, entonces el sistema de control de gestión es un proceso compuesto de diferentes elementos que implican a toda la organización cuyo objetivo final es dar información para poder controlar la gestión de la empresa en materia de cobranza. Debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado todos los recursos de la empresa en los procesos de ventas a créditos y posteriormente quedaron a la disposición de un activo realizable a disponible, y de los diferentes responsables para poder obtener unos resultados concretos en función de los objetivos previstos. Para ello la empresa debe tener un sistema organizativo basado en áreas o departamentos de responsabilidad muy bien definidos mediante las funciones y tareas a realizar por cada responsable para aprobar, registrar, controlar y recuperar créditos. Conocer los componentes mínimos y necesarios para que un sistema de control de gestión funcione es un requisito importante para poder evaluar el estado del mismo. (Muñiz, 2013).

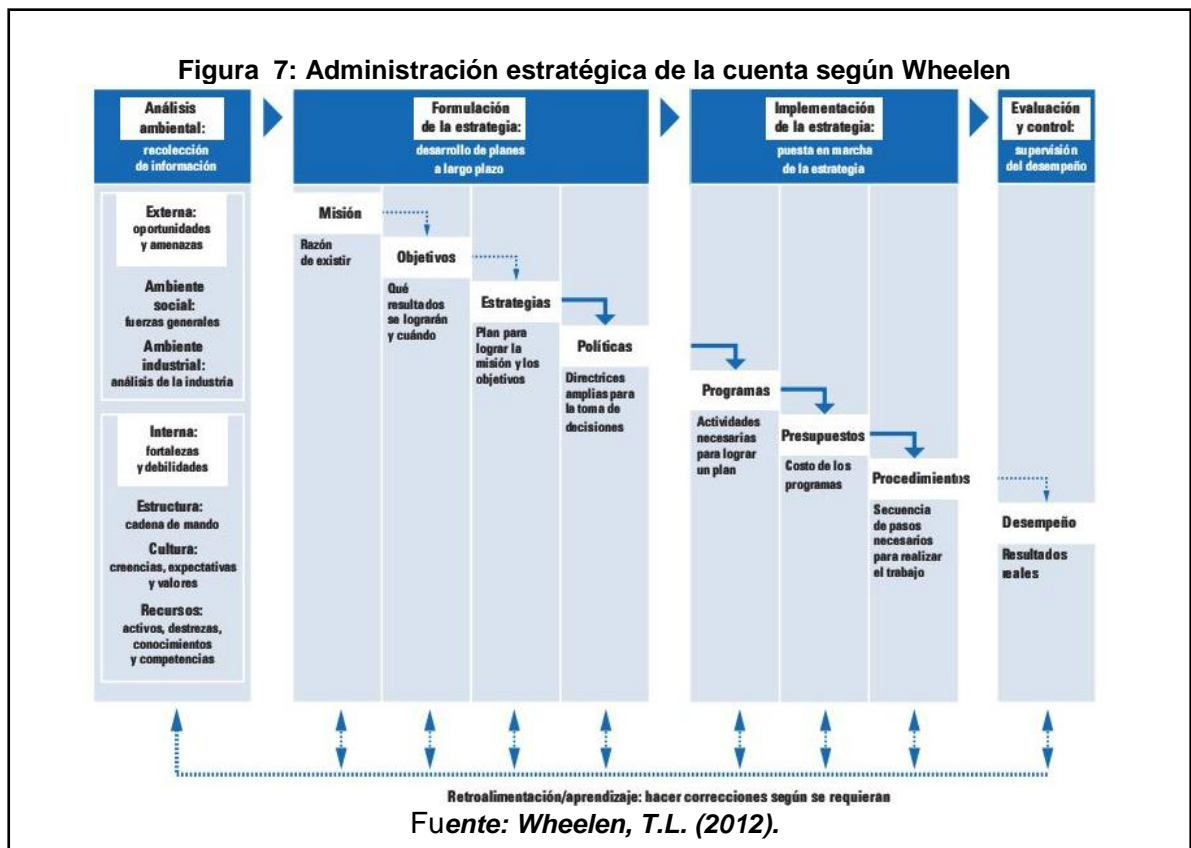
De acuerdo a las definiciones anteriormente señaladas, se puede definir el control interno de las cuentas por cobrar como el plan de organización, los métodos coordinados y las medidas adoptadas para verificar la exactitud y confiabilidad del componente cuentas por cobrar, promoviendo la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las políticas establecidas por la administración, que se establecieron para lograr cumplir con sus objetivos tácticos y estratégicos.

El grado de efectividad del sistema de control interno, viene dado por las políticas previamente establecidas por la organización, por lo tanto, puede variar de una empresa a otra. Dado lo anterior, es menester conocer en profundidad las políticas de crédito y cobranzas y otros mecanismos que utilice la empresa sujeto de estudio, para poder entregar una opinión referida al grado de eficiencia con el que se está operando en las tareas relacionadas con la partida de cuentas por cobrar.

6.1 Administración estratégica aplicada a la partida “cuentas por cobrar”

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental, la formulación de una estrategia, la implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación (Wheelen, 2012).

En la Figura 7 se muestra una correcta implementación de una administración estratégica



Una sana manera de administrar las cuentas por cobrar, al momento de formular la estrategia, es obedecer las políticas establecidas, las cuales siempre guardarán relación con la estrategia, objetivos y misión que tiene la organización.

Según postula Wheelen (2012), una organización que implanta un sistema de administración estratégica, generalmente supera en rendimiento a una que no lo hace. También postula que es muy importante que exista una “concordancia” entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos.

En 2003, la Encuesta Anual de Herramientas de Administración, de Bain & Company, que se aplicó a ejecutivos de alto nivel de 708 empresas de cinco continentes reveló que las herramientas de administración más populares eran la planeación estratégica (utilizada por 89% de las empresas) y el desarrollo de las declaraciones de la misión y visión (aplicado por 84% de ellas), que son partes esenciales de la administración estratégica (Wheelen, 2012).

6.2 El ciclo de ventas y cuentas por cobrar

El proceso de las cuentas por cobrar comprende cualquier tipo de acción que la entidad ejerza sobre personas (naturales o jurídicas) sobre las cuales tenga un derecho actual, emanado de una prestación de servicios o la venta de productos. Por lo general, éstos derechos son sobre terceros, ajenos a la organización, sin embargo, en ocasiones podemos encontrar deudas que presenten los empleados de la entidad e incluso deudas entre empresas relacionadas. En la presente investigación, no se contempla las cuentas por cobrar con partes no relacionadas, ni aquellas que nacieron de ventas al personal. Por ello el estudio se enfoca a la relación que existe entre la empresa y sus clientes.

En lo relativo a las ventas, el proceso de cuentas por cobrar tiene un número importante de relaciones. La primera es la inmediata necesidad de contar con políticas que cubran el otorgamiento de crédito y la subsecuente administración. Un segundo tipo de consideración está vinculada con la satisfacción del cliente y una buena relación continua, ya que la organización inevitablemente está interesada en la forma en que los clientes reaccionan ante las autorizaciones de crédito, facturación y cobranza. Por otro lado, la organización también está interesada en lo que puede aprender a través de sus relaciones de cuentas por cobrar al conocer cómo los clientes reaccionan hacia sus

productos y políticas. Además, finalmente, la organización tiene un interés específico sobre la eficiencia de las actividades de cuentas por cobrar y la eficacia de su control.

El proceso de cuentas por cobrar consta de tres partes: la primera está vinculada con las condiciones que originan la existencia de una cuenta por cobrar. La segunda fase cubre la administración de estas cuentas y la forma en que fueron creadas. Por su parte, la tercera fase está conformada por los mecanismos que permiten que la cuenta sea finalmente recuperada. (Santillana, 2003)

6.3 Creación o nacimiento de la cuenta de un cliente

Los administradores y jefes del departamento de cobranza señalan que es importante que el nacimiento de una venta a crédito se ciña al manual interno que tenga la organización para el otorgamiento de créditos, ya que es un momento crucial dentro del proceso de cuentas por cobrar. Si la entidad ofrece ventas a crédito sin un minucioso análisis del potencial cliente, se cae en el error de otorgar crédito a quien no es sujeto de crédito y dicha(s) venta(s) estará destinada al no pago por parte del cliente.

Por lo señalado en el párrafo anterior, es muy importante tener las siguientes consideraciones de control, según Santillana (2003), relativas a la creación de una cuenta por cobrar:

- a. Revisión independiente y aprobación del crédito.** Cuando se recibe una solicitud de crédito se debe obtener la aprobación de la misma, la cual puede ser proporcionada por un departamento o persona dentro del marco de referencia establecido por las políticas de la organización apoyada en información adecuada acerca del cliente en cuestión. Esta última información presenta la posición financiera del cliente y su capacidad de endeudamiento, así como la experiencia de la organización con el cliente y su actual posición de cartera. La aprobación es realizada por individuos adecuadamente autorizados, de acuerdo con el monto involucrado en la operación.
- b. Determinación de la disponibilidad del producto.** Todas las partidas ordenadas por el cliente pueden no estar disponibles para ser embarcadas en ese momento, y consecuentemente no deben ser incluidas en la factura. Las mercancías

disponibles deben ser identificadas y empacadas adecuadamente. Otras que no estén disponibles deben ser cubiertas por procedimientos denominados *back order* (pendientes de envío), para posterior embarque.

c. Autorización de precios y términos. Los precios y términos de la operación deben estar completamente estandarizados para todos los clientes. Sin embargo, en algunos casos los mismos pueden variar según los grupos de clientes y las diferentes cantidades que éstos puedan comprar. Para efectos de facturación, los precios y términos aplicables deben ser proporcionados con base en políticas establecidas por la organización. Además, la interpretación de desviaciones especiales deben ser aprobadas por personas debidamente facultadas.

d. Papelería multicopia para propósitos específicos. Las facturas deben ser preparadas con suficiente número de copias que contengan información idéntica para ser utilizadas en otros propósitos operacionales. De esta manera, una de las copias autoriza el embarque, otra se entrega al cliente, otra es usada para elaborar estadística de ventas, mientras que la última se envía al departamento de cuentas por cobrar para su registro. Se deben establecer controles que cubran el total de las facturas por un periodo determinado, por lo general de un día de actividades.

7. Administración de las cuentas por cobrar

Es muy importante analizar la posibilidad de otorgar o no un crédito a un cliente, para esto, cada empresa tendrá sus propias políticas crediticias y distintos niveles de riesgos tolerables. Sin embargo, no existe ningún análisis previo que permita eliminar el riesgo de que una cuenta no sea finalmente cobrada, y para poder mitigar dicho riesgo, es muy importante llevar un seguimiento de las cuentas por cobrar, que como se menciona, nacen con el otorgamiento de una venta al crédito, y termina con el pago de ésta.

Una buena administración de las cuentas por cobrar, según Santilla (2003), debería tener ciertas consideraciones de control que se enuncian a continuación:

a. Control independiente de los registros de cuentas por cobrar. Los registros de cuentas por cobrar en algunos casos pueden ser elaborados manualmente; en

medianas o grandes organizaciones son manejados por computadora. Los principios fundamentales en todos los casos exigen que estos registros sean elaborados en forma independiente, con exclusión absoluta de terceras personas, especialmente de aquellas que tengan acceso a la caja o a los clientes. En todos los casos también se deben tener cuentas de control y, en lo posible, de subcontrol, fundamentadas por cuentas individuales perfectamente detalladas.

- b. Registro y control.** Cualquier cargo a bancos u otra cuenta cuenta que ocasione una contrapartida crediticia a las cuentas por cobrar debe ser registrada diariamente con objeto de contar con información actualizada que sirva a las diversas necesidades operacionales de la organización. Simultáneamente, se debe tener la certeza de que estas cuentas por cobrar son correctas mediante las confrontaciones periódicas entre estos registros auxiliares con las cuentas del libro mayor.
- c. Oportuno y adecuado sistema de reporte.** Además de la información que se debe suministrar todos los días, es necesario contar con un sistema periódico que reporte los saldos corrientes con su correspondiente análisis de detalles. Este análisis debe mostrar las porciones o partidas de la cuenta por cobrar que no han sido pagadas en diversos periodos, como por ejemplo saldo actual, vencido un mes, vencido dos meses, vencido tres meses, vencida más de tres meses, etcétera. Este análisis es una importante base para administrar el esfuerzo de la recuperación de cartera.
- d. Envío de estados de cuenta de clientes en forma directa e independiente.** Un elemento básico, desde el punto de vista del control, consiste en enviar estados de cuenta a los clientes, lo cual debe hacerse de manera directa e independiente, es decir, sin que ningún elemento de la entidad tenga oportunidad de alterarla, modificarla o hacerla desaparecer. Este procedimiento hace posible un control cruzado con el principal involucrado con la cuenta, o sea el cliente y, además, es un importante mecanismo que sirve para acelerar cobros retrasados.

7.1 Disponibilidad de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar representan un activo reclamable a las partes deudoras. Consecuentemente, es muy importante que esta recuperación no pueda ser relevada sino mediante un procedimiento autorizado. Existen cuatro procedimientos, según Santilla (2003), para acreditar una cuenta por cobrar, los cuales se exponen a continuación junto con las principales consideraciones sobre control:

- a. Cobranza.** El procedimiento más común, es que la cobranza que se recibe de los clientes sirve para liquidar una cuenta por cobrar previamente generada. Las cuentas de control (cuentas del libro mayor) reciben las concentraciones para efectuar los correspondientes registros sumarios. Aquí se presenta el problema de lograr un adecuado control sobre los ingresos a caja, en el que se debe contemplar también las rebajas y descuentos otorgados.
- b. Devolución de mercancía.** Cuando, por diversas razones, los productos vendidos son devueltos, es necesario revertir la operación original de venta. El primer requisito es que la devolución esté autorizada. El segundo, que la recepción física se haga efectiva y la mercancía se reciba en buenas condiciones. Finalmente, es menester confirmar que el importe a acreditar sea por la cantidad correcta. Estos tres pasos, cuando están adecuadamente documentados, proporcionan las bases para acreditar una devolución de mercancía.
- c. Ajustes y descuentos.** El esfuerzo de control se debe realizar con mayor eficacia cuando existen políticas especiales de descuentos o cierto tipo de acreditamiento a algún cliente en particular. Este caso puede presentarse en ventas por volumen, la venta de un tipo particular de productos al consumidor o ajustes ocasionados por deficiencias en los productos. Cuando los descuentos fueron originados en algún arreglo específico, el control debe centrarse en la confirmación de las bases de dicho acuerdo. Sin embargo, en muchos casos, la autenticidad del crédito está apoyada en factores de juicio que son evaluados por el ejecutivo que aprobó el crédito, dentro de los límites de su autoridad.

d. Cancelación de cuentas malas. Con cierta frecuencia es normal que haya clientes que no cumplan con sus obligaciones ya que aunque se aplique todo el esfuerzo de cobro pueden presentarse situaciones tales como quiebra, desaparición del deudor u otras causas que no dejen más alternativa que la cancelación de la cuenta. Por lo general, se deben hacer provisiones de tipo contable que sirvan para la creación de una reserva para cuentas malas o incobrables contra la que se pueda cargar cualquier cancelación de esta naturaleza. El interés específico de control en este punto es que cualquier cancelación debe ser autorizada por un funcionario de alto nivel de la organización. El siguiente interés consiste en mantener el control sobre esas cuentas canceladas para evitar que éstas sean cobradas y no reportadas a la organización, o bien estar atentos a cualquier probabilidad de recuperación.

7.2 Políticas administrativas de las cuentas por cobrar

Luego de haber expuesto el marco de referencia operacional del proceso de cuentas por cobrar, se analizarán cuidadosamente varias políticas clave relacionadas con el manejo de las cuentas por cobrar, que son sugeridas por Hernández (2013).

a. Otorgamiento de líneas o niveles de crédito. Una cuestión de política es determinar el nivel de liberalidad que debe tener una organización para otorgar crédito. Es claro que en situaciones de créditos restringidos disminuye la posibilidad de pérdidas por cuentas malas. Sin embargo, el juicio sobre cuáles serán las políticas de crédito que mejor sirvan a los intereses de la organización no se detiene ahí, ya que las ventas generadas por políticas más liberales son el origen de ventas adicionales que de otra manera no se hubieran efectuado. Además, de que estas operaciones puedan producir utilidades extras y ser beneficiosas para la organización, pues un gran volumen de ventas puede generar reducción de costos de producción debido a la absorción de los costos fijos.

Se debe reconocer que es muy difícil medir con exactitud los beneficios de cualquier tendencia, por lo cual es muy importante reconocer todas las dimensiones del problema, esto es, no necesariamente será lo óptimo para la organización tener unas pocas cuentas canceladas ya que pudiera correrse el

riesgo de que las cancelaciones sean mayores como consecuencia de una gran utilidad generada por la vía de las ventas. En resumen, toda situación debe ser examinada con gran detalle ántes de llegar a una decisión final.

b. Efecto de las relaciones con los clientes en el proceso de cuentas por cobrar. Un aspecto muy importante relativo tanto a la operación del departamento de cuentas por cobrar como al proceso total de estas cuentas, es el efecto que ejercen sobre todas estas actividades las buenas relaciones con los clientes. Por un lado, es sabido que a la organización le interesa desarrollar eficientes procedimientos y operaciones internas, intento durante el cual con frecuencia le es deseable restringir los procedimientos y, consecuentemente, el grado de contacto personal en el manejo de diversas situaciones. Por otro lado, el proceso de cuentas por cobrar inevitablemente involucra relaciones con los clientes.

Por todo lo anterior, se hace necesario manejar estas relaciones con los clientes de la mejor manera para evitar cualquier asomo de irritación a efectos de construir una relación positiva con ellos. Ejemplos de estos contactos pueden ser la aplicación de las líneas de crédito, claridad de las facturaciones. Una sólida eficiencia se logra con la combinación de la eficiencia interna y la cortesía y razonable cooperación con el cliente. Con mucha frecuencia los clientes están insatisfechos debido a muchas y variadas causas (que en ocasiones son completamente independientes del proceso de cuentas por cobrar), las que se pueden reducir a través de los contactos de cuentas por cobrar, ya que este personal tiene la oportunidad de ser un canal de solución de los problemas que el cliente tenga con otro personal de la entidad.

7.3 Generando eficiencia a través de un adecuado sistema de control de gestión

Armstrong (2003), citado por Kotler (2013), señala que: “La tendencia mundial indica que son pocas las compañías medianas y grandes que trabajan solas para crear valor para los clientes y establecer relaciones redituables con éstos. Las empresas deben convertirse en un eslabón de una cadena de suministro más grande y de un canal de distribución”. (p. 18)

De lo citado en el párrafo anterior, se desprende la importancia de la logística dentro de una cadena de distribución, esto es, claramente un punto crítico de éxito para cualquier

organización dedicada a la comercialización de productos físicos. Esta forma de administrar el negocio, coincide cabalmente con la misión y visión de la mayoría de las empresas del rubro mayorista, distribuidoras o comercializadora, al tener un enfoque orientado al cliente.

La administración de las grandes cadenas de mayoristas, en términos muy amplios, se enfoca en gran medida en cubrir un extenso mercado de intermediarios, detallistas y minoristas en una región específica, generando buenas relaciones comerciales entre el proveedor, el distribuidor y el cliente final. El término cadena de mayorista o de suministro es demasiado limitado, ya que adopta una perspectiva del negocio de hacer y vender, lo que se conoce como cadena de producción. Sugiere que las materias primas, los insumos productivos y la capacidad instalada deben servir como el punto de partida para la planeación del mercado. El término cadena de demandas sería más adecuado porque sugiere una perspectiva de mercado de detectar y responder a ciertas necesidades puntuales. (Armstrong, 2003)

En gran medida, se considera a cada integrante de la cadena como un socio comercial, ya que si se gestionan buenos acuerdos, cada eslabón de ésta cadena se verá beneficiado, en caso contrario, si hay malos acuerdos comerciales o malas prácticas, la cadena completa se verá afectada. La cadena es más eficiente cuando se le asigna a cada miembro de ésta la función que mejor desempeña, en términos simples, cuando cada integrante se dedica a hacer lo que mejor sabe hacer.

El éxito de los miembros de la cadena, dependerá del éxito que tenga la cadena en conjunto, por lo que cada miembro debe respetar los acuerdos comerciales previamente establecidos para lograr la consecución de la meta global. Sin embargo, los miembros del canal no siempre lograrán tener una visión tan amplia del negocio, ya que, en ocasiones aportar a la meta global puede significar renunciar a alguna meta individual de la compañía. A pesar de que los miembros del canal de distribución dependen los unos de los otros, en ocasiones se actúa de manera egoísta, pensando en su propio interés a corto plazo.

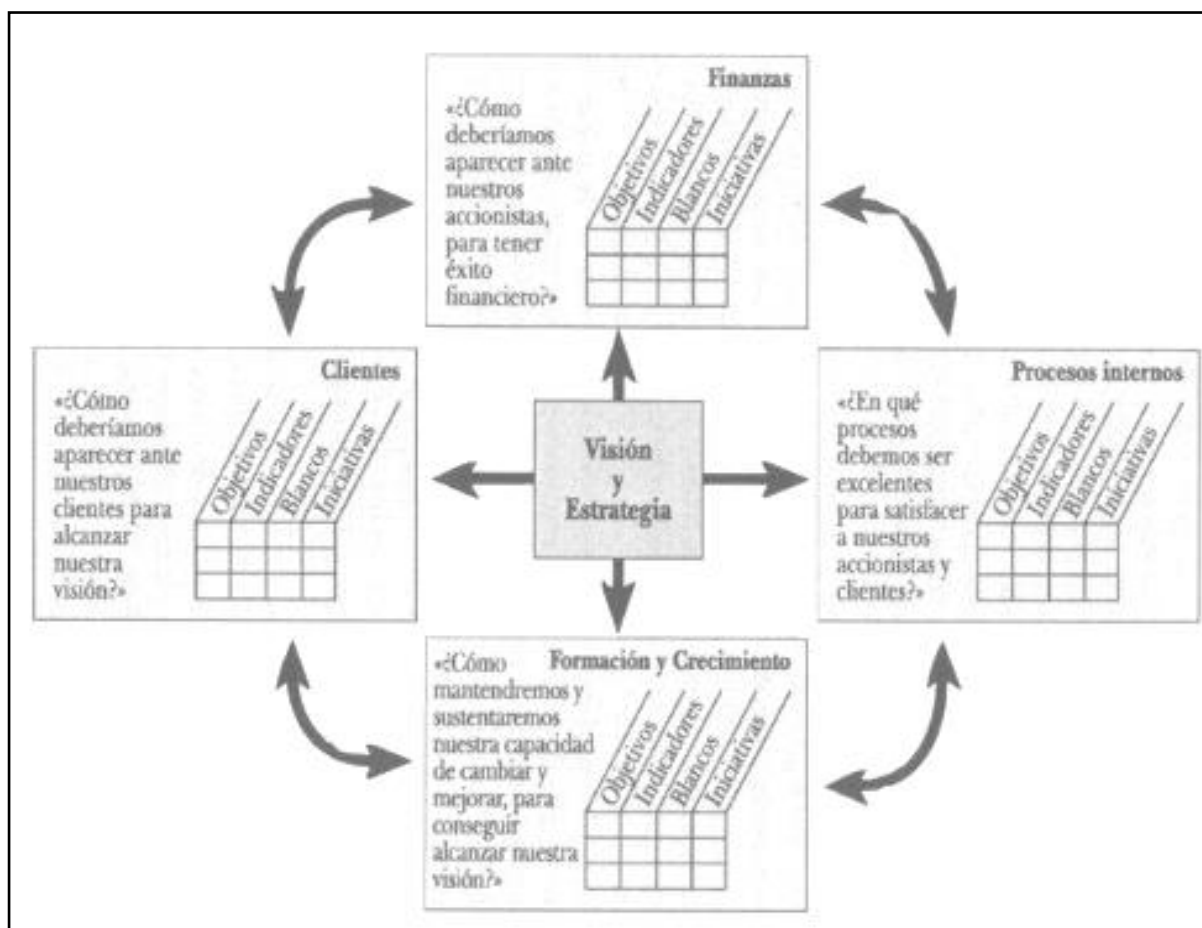
Un factor determinante para tener éxito en un mundo financiero tan dinámico como el actual, es saber adaptarse al cambio, ser flexible a los impulsos generados por el mercado, para lo cual existen ciertas iniciativas bastante aceptadas por sus buenos resultados, y expuestas por Cabrenza (2010):

- **Gestión de calidad total (TQM):** Se refiere a hacer los esfuerzos necesarios para llevar calidad a todos los clientes, tanto internos como externos. Podemos definir “calidad” como el grado de satisfacción del cliente. La definición de cliente interno se refiere a los departamentos de la misma empresa que requieren productos o servicios mientras que el cliente externo es quien compra estos productos o servicios sin tener relación con la empresa. Este concepto ayuda a ser altamente competitivo pero implica mantener una mejora continua.
- **Sistemas de distribución “justo a tiempo” (Just in Time o “JIT”).** En términos simples, busca reducir costos al trabajar sobre la base de pedidos reales, no sobre especulación de ventas. Con esto se eliminan desperdicios, etapas innecesarias y stock de productos en bodegas que no puedan liquidarse con facilidad.
- **Reducción de costos:** Abarca la búsqueda de alternativas para lograr el mismo objetivo o meta pero efectuando ahorros desde el punto de vista económico. Estos comprende “reducir costos”, “eliminar”, “minimizar inventario”, etc.; los cuales están por lo general circunscritos a tres áreas principales: 1ro. Recursos Humanos: Se parte de la premisa de que al reducir la nómina (número de empleados) automáticamente se obtendrá el control (y reducción) de los costos operacionales. 2do. Inventario: Al tener niveles de inventario altos, por lo general son la causa principal de los costos operativos y; 3ro. Eficiencia: Se propone que el aumento de la eficiencia asegura la reducción de los costos. .
- **Diseño de organizaciones orientadas al cliente:** Comprende la creación de ambientes de aprendizaje dentro de las organizaciones y bajo una perspectiva gerencial, teórica y práctica, para desarrollar competencias en aspectos relevantes del servicio, que generan ventaja competitiva para las empresas y mayor fidelidad de los clientes actuales y potenciales
- **Reingeniería:** Una reingeniería en los procesos implica evaluar uno o varios procesos existentes, analizando su funcionamiento con el fin de rediseñarlos completamente y alcanzar una mejora sustancial de dicho proceso.

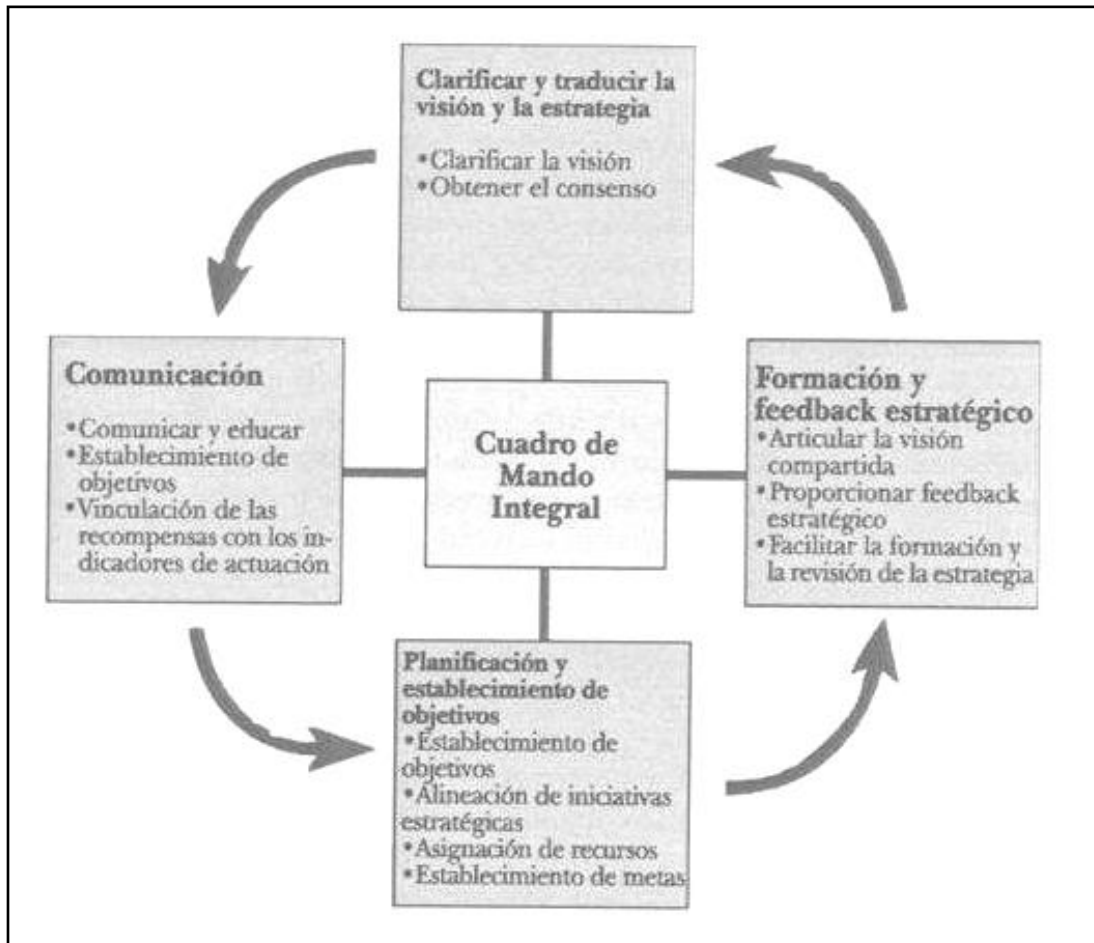
Todas las disciplinas mencionadas son herramientas que ayudan a generar eficiencia, pero si no están vinculados a la estrategia de la organización, ni a la consecución de resultados financieros y económicos concretos, no son de mucha ayuda. Los avances

para una organización dependen de cambios importantes, y ello incluye realizar cambios en los sistemas de medición y gestión utilizados por la organización. La integración a un mercado más competitivo, que esté más regido por la aptitud y capacidad, no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada (Kaplan & Norton, 1996). La definición anterior se acerca bastante a lo que se definió previamente como “control”, pero para hacerlo eficiente debemos agregarle “gestión”, es decir, buscar la forma de enmendar el rumbo en caso de haber desviaciones o proponer mejoras en caso de existir, utilizando para ello los indicadores financieros que se consideren apropiados para el caso, esto se visualiza en la Figura 8.

Figura 8: Cuadro de mando integral.



Fuente: Kaplan y Norton (1996)



Fuente: Kaplan y Norton. (1996).

PROBLEMA

La gerencia del mundo globalizado es fruto de la evolución de muchas teorías de la organización y administración de las empresas, que por medio de la aplicación de diferentes técnicas y procesos a través de los tiempos han tenido no solo una fuerte razón de ser, sino que ha dado un valioso aporte para el crecimiento de las empresas y de la economía en los países. En este sentido, el Sistema de Control Gestión como herramienta técnica del control interno logra incorporar en una sola estructura conceptual esta evolución de diversas teorías y enfoques que contribuye a una mejor administración de los procesos internos propio de cada organización, y ha generado un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaban la dispersión, contradicción y antagonismos de las políticas que puedan aplicarse sin una riguridad específica a fin de llevar un control en el manejo de las empresas.

En este sentido, la empresa Distribuidora Alba Suárez y Compañía Limitada, se encuentra inmersa en esta situación; por cuanto si bien es cierto que dispone de un Sistema de Control Gestión (SCG) general, una de las áreas más crítica se ha focalizado en los procesos de cobranza, donde se detectan fallas de políticas, normas, procedimientos, gestión, control y retrasos en la efectividad de la partida de exigible; todo ello ha dado las señales indiscutible de la necesidad de un análisis del SCG en el área de las Cuentas por Cobrar, a objeto de evaluar la eficiencia del sistema vigente, y presentar las bases para una propuesta futura a corto plazo.

En base al planteamiento de esta problemática específica, el estudio se desarrolló en función de efectuar un análisis tipo diagnóstico sobre el mencionado departamento de Cuentas por Cobrar, y en función de las necesidades, amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas allí encontradas realizar un análisis de los procedimientos aplicados así como los lineamientos y/o políticas que aplica dentro de su Sistema de Control Gestión (SCG) bajo el enfoque de un Control Interno eficiente basado en el modelo estructurado del Análisis de la Matriz FODA, como modelo de vanguardia que se está aplicando en la mayoría de las empresas exitosas a nivel mundial que permite identificar, describir debilidades y amenazas para así reseñar potenciales fortalezas y oportunidades para una mejor eficiencia en cualquier proceso de gestión de control.

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar el Sistema de Control de Gestión (SCG) para el área Cuentas por Cobrar en la empresa “Distribuidora Alba Suárez y Cía. Ltda.”, Viña del Mar, para el período comercial 2014-2015

Objetivos Específicos

1. Describir la situación actual del Sistema de Control Gestión (SCG) que aplica la empresa Distribuidora Alba Suárez y Cía. Ltda. en el manejo y administración de las Cuentas por Cobrar en el período comercial 2014-2015, a través de visitas a terrenos y entrevistas.
2. Identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que afectan la eficiencia en el Sistema de Control Gestión (SCG) de las cuentas por cobrar durante el período en estudio, mediante la elaboración de una Matriz FODA.
3. Determinar los factores claves que favorecen la eficiencia en el Sistema de Control Gestión (SCG) en el área operativa de las Cuentas por Cobrar de la Distribuidora Alba Suárez y Cía. Ltda., a través de lista de cotejo y entrevistas.

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación posee una metodología con un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo, de tipo descriptivo, y bajo la modalidad de estudio de casos. A fin de cubrir todos los elementos de la metodología antes mencionada, se detallan a continuación como se desarrolló las diferentes etapas:

Etapas 1: Recopilación de antecedentes.

- Revisión del Portal Web Oficial de la empresa, a fin de capturar la imagen que tiene ante la comunidad en la red de Internet y su presencia virtual en: www.das.cl
- Identificación de la Misión y Visión de la empresa
- Revisión de la trayectoria histórica de la empresa Distribuidora Alba Suárez y Compañía Limitada, desde sus inicio en Viña del Mar
- Revisión del Organigrama de la empresa y la determinación de la ubicación de la unidad objeto de estudio: Departamento de Cuentas por Cobrar
- Búsqueda y revisión del Manual de Normas y Procedimientos generales y del Departamento objeto de estudio.
- Búsqueda de tesis e investigaciones previas en la Universidad de Valparaíso de Chile sobre la temática de los Sistemas de Control de Gestión y manejo del Control de Cuentas por cobrar y/o Cobranzas.
- Indagación sobre trabajos y/o estudios en empresas del área de Comercialización Mayoristas o grandes y medianas Distribuidoras de productos ya elaborados.

Etapas 2: Sistematización de la información recolectada.

En esta segunda etapa de la investigación se procedió a reorganizar y clasificar la información obtenida en la etapa anterior a fin darle una coherencia a la forma en que se abordaría la situación objeto de estudio y los requerimientos de solicitudes como de los permisos correspondientes, todo ello de acuerdo a los siguientes pasos:

- Selección de los elementos incorporados en la sección de antecedentes del informe de tesis de grado, tales como: ámbito del estudio, delimitación del alcance del mismo, autores destacados que han aportado fundamentos y principios teóricos en material

de los sistemas de control de gestión (Jaramillo, Deming, Chiavenato, Muñiz, entre otros).

- Selección de los términos y definiciones fundamentales requeridas para una correcta comprensión de los temas expuestos en el contenido de la investigación.
- Incorporación de las bases teóricas que fundamentan el estudio de investigación.
- Organización del plan de Trabajo a través de un diagrama Gantt
- Establecimiento de la metodología a utilizar.

Etapa 3: Selección de los sujetos de estudio y solicitud de los permisos correspondientes.

- Identificación de los sujetos (personal interno) de la empresa seleccionada e involucrada con los procesos de control de gestión y procesos de cobranza de clientes.
- Carta de solicitud de permiso en la Universidad de Valparaíso de Chile
- Elaboración de carta de entrevista con la gerencia de la empresa.
- Entrega de la carta al Gerente en entrevista informal, y petición de autorización para efectuar visita de campo dentro de la empresa y efectuar entrevistas formales a las personas involucradas en el proceso de manejo de las cuentas por cobrar.
- Solicitud de acceso a la información histórica de las cuentas por cobrar de los años 2014-2015.
- Elaboración del cronograma de visitas y entrevistas.

Etapa 4: Elaboración de instrumentos.

ENTREVISTAS:

- Desarrollo de la entrevista en las diferentes unidades administrativas de la empresa de las personas seleccionadas y aplicando el formato:
 1. Jefe de Marketing
 2. Gerente Comercial
 3. Encargado de Crédito y Cobranzas. (hoy jefe de tesorería).
 4. Gerente General
- Registro en planilla de Excel, la información de las cuentas por cobrar durante el lapso de los años 2014-2015, de forma mensual: saldo de la cuenta por cobrar, previsión de

cuentas por cobrar, ventas a crédito, cuentas incobrables, pérdidas en cuentas por cobrar al cierre de cada mes, y al final del año.

- Elaboración de cuadros con los datos anteriores y proyección para el siguiente año tipo pronóstico.

LISTA DE COTEJO:

- Elaboración de la lista de cotejo de los indicadores que deberían existir en un sistema de Control de Gestión (**Anexo 2**).
- Aplicación de la lista de cotejo en el Departamento de Cuentas por Cobrar.
- Registro de la observación directa de los procesos llevados a cabo en el departamento en una planilla de novedades (**Anexo 3**).

Etapa 5: Realización del Análisis FODA y evaluación del control de gestión.

Esta etapa es el eje central del estudio, por lo cual se prestó especial atención en efectuar una reflexión y análisis de la información recopilada de todo el entorno y de los procesos internos efectuados tanto en el Departamento de cuentas por cobrar como de otras unidades administrativas que vinculan el trabajo de la cobranza, como ventas a crédito, políticas y órdenes emitidas por la gerencia hacia instrucciones para el manejo de la cobranza, proceso de auditoría llevado a cabo y los registros en el Departamento de Contabilidad y archivo. (**Anexo 8**)

- Ordenamiento de los datos recopilados en la etapa 4 y transformado en información relevante para el estudio. Descarte de datos no confiables.
- Análisis de resultados de algunos indicadores contables y financieros vinculados a la gestión de las cuentas por cobrar.
- Análisis de la tendencia de las cuentas por cobrar.
- Identificación de las Debilidades, como una enumeración de aspectos negativos y que minimizan la acción efectiva en el proceso de recuperación de las cuentas por cobrar.
- Identificación de las Fortalezas, como la precisión de los aspectos positivos de la institución que han contribuido al mejoramiento en el manejo de las cuentas por cobrar en sus aspecto contables, financieros en la conversión de efectivo circulante y su aporte a la elevación del flujo de caja en el menor tiempo posible.
- Identificación de las Amenazas, como el listado de los aspectos negativos que tiene la empresa y que representa un potencial externo que afecta la estabilidad en el

mercado, desde el aspecto de su consolidación crediticia en instituciones financieras y su capacidad para cubrir un mercado mayor o en proceso de expansión.

- Debilidades, como el conjunto de aspectos negativos de carácter principalmente internos que posee las diferentes unidades técnico-administrativo de empresa y que actualmente obstaculizan o dificultan en eficiente control de gestión en las cuentas por cobrar.
- Análisis de los resultados obtenidos en la lista de cotejo versus lo recopilado en el formato de observación directiva, a fin de ver las contradicciones y certezas entre lo planificado y lo real en los procesos de cuentas por cobrar.

Etapas 6: Presentación de los resultados, la discusión y las conclusiones del estudio.

- Elaboración de un cuadro resumen de la matriz FODA.
- Elaboración de esquema/cuadro resumen de la lista de cotejo.
- Elaboración de cuadros, gráficos y proyecciones en base a la data obtenida.
- Ordenamiento de los aspectos a ser discutidos en los resultados a fin de dar respuesta a los objetivos específicos planteados en el estudio.
- Levantamiento de conclusiones a partir de la información resultante, la discusión e interpretación recopilada tomando en cuenta los aspectos más relevantes y significativos en la problemática encontrada.
- Redacción del Informe Final de la Tesis, aplicando las normas contenidas en el Reglamento de Titulación y Práctica Profesional de la Escuela de Auditoría de la Universidad Valparaíso y las normas APA (2010)
- Presentación de la tesis a la Tutora para su revisión final.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Comentarios Generales.

Se deja constancia que la empresa en estudio, se seleccionó por conveniencia, además de cumplir con los criterios establecidos en la metodología, el equipo directivo estaba interesado en que se efectuara un diagnóstico de la situación del sistema de control de gestión de dicho departamento, ya que desde su creación no se había efectuado uno de manera formal, a fin de valorar la justificación de su inclusión como departamento autónomo para el control de las cuentas por cobrar. Y paralelamente se logra el objetivo de presentar ante la institución universitaria un trabajo de investigación que contribuya al aporte para el enriquecimiento de las investigaciones que pueda incorporar en la Escuela de Auditoría en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Valparaíso.

Para dar cumplimiento al objetivo específico 1 y a los procedimientos contemplados en la etapa 1 y 2 de la metodología se presenta a continuación la información más relevante sobre algunos tópicos de la empresa, del Sistema de Control de Gestión y del funcionamiento del Departamento de Cuentas por Cobrar, estos fueron obtenidos de los archivos, manuales de normas y procedimientos, así como de las entrevistas aplicadas a los informantes claves.

I. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.

La organización “Distribuidora Alba Suárez y Compañía Limitada” (DAS) es una empresa familiar, creada el año 2003 por el matrimonio formado por Alba Suárez y Andrés Fuhrmann. DAS es una empresa comercializadora de distintos productos. En sus inicios comienza comercializando tarjetas de prepago en la V región. Luego, con el desarrollo tecnológico se migra de la venta física a la venta electrónica de recarga telefónica.

Se suma en el año 2007 a la oferta de la distribuidora el proveedor de cigarrillos de Philip Morris estableciendo un vínculo comercial, quien es, hasta el día de hoy, el principal socio comercial de la compañía y este rubro de producto, es uno de los principales que compone su oferta al mercado local y regional.

En año 2010 se incorporan otras líneas de productos de proveedores como: Colombina, Nevares, Ronson, entre otros.

En Agosto del 2011 Philip Morris traspasa parte importante de su cartera de clientes a la empresa en la V región y en la región Metropolitana, siendo necesaria la apertura en Santiago de una bodega para cumplir con los compromisos adquiridos.

En diciembre del 2011 se apertura una nueva plaza, Concepción, con foco en 5 proveedores. En el año 2012 se integran más proveedores de confites tales como, Velarde, Mars y bebidas energéticas.

Este año ingresa a la distribuidora una marca de nivel mundial, como es Monster, la cual le permitió ampliar nuevas posibilidades de expandirse en otras categorías de bebidas, tales como energéticas, minerales y jugos líquidos.

Misión: “Ser una distribuidora de Excelencia”

Visión: “Distribución a comercios de conveniencia y tradicionales de forma oportuna con calidad y de acuerdo a las necesidades del cliente”.

Algunas características a considerar de la empresa son:

- La Distribuidora Alba Suárez distribuye 210 SKU.
- 15 proveedores de la industria nacional y extranjera.
- En la actualidad, DAS tiene una fuerza de venta de 51 vendedores en los cuales se dividen en Especialista, mayoristas y proyectos
- Todos los vendedores cuentan con Smartphone y/o Tablet para transmitir notas de pedidos.
- Cantidad de personas aprox. 112
- Transporte de 22 camionetas entre externos e internos.
- Cobertura RM, Viña y Concepción.

Se cuenta con tres bodegas,

- Viña del Mar de 1.100 mt²
- Santiago de 350 mt²

- Concepción de 350 mt2
- 10.000 clientes Base de datos
- ERP (sistema de administración estratégica)
- Facturación electrónica.
- Despacho a clientes
- Administración y recaudación
- Vendedores y supervisor con foco en terreno, con equipo tecnológico (gestión de notas de pedidos),
- La casa matriz de Distribuidora Alba Suarez se encuentra ubicada en 2 norte 505 viña del mar , en estas dependencias se encuentran los departamentos de :
 - Recursos Humanos
 - Contabilidad
 - Control
 - Adquisiciones
 - Call center
 - Desarrollo Informático.
- En la casa matriz cuentan con un Call center disponible todos los días prestando asistencia a los clientes y vendedores. Para esto cuenta con una línea 800 y personal calificado para resolver las consultas y requerimientos de sus usuarios.

La manera de operar que tiene DAS, es la siguiente:

El ejecutivo de ventas es el encargado de visitar a los clientes y tomar sus pedidos, para luego digitarlos e ingresar la orden de venta, dicha orden de venta llega al departamento de facturación, quién ingresa la factura al sistema, los productos de cada factura serán embalados en bodega y llevados a su destino por el transportista. El transportista hará la ruta diaria entregando los productos a cada uno de los clientes que forman parte de esa ruta. Una vez entregado el producto, se da por finalizado el proceso de ventas.

Cada vez que se entrega un producto al cliente, éste va acompañado de su factura y su respectiva copia cedible, que debe ser firmado por el cliente, asumiendo así, que recibió conforme la mercadería.

Para todos los efectos entenderemos que una factura es un documento tributario que los comerciantes envían usualmente a otro comerciante, con el detalle de la mercadería

vendida, su precio unitario, el total del valor cancelable de la venta y, si correspondiera, la indicación del plazo y forma de pago del precio (Servicio de Impuestos Internos).

Se otorga a las facturas la calidad de cedibles mediante la emisión de una copia adicional, sin valor tributario, que indique expresamente esta calidad con la mención "cedible" y siempre que conste en ella el recibo de las mercadería entregada o del servicio prestado, con indicación del lugar y fecha de la entrega o servicio y del RUT y domicilio del comprador o beneficiario del servicio e identificación de la persona que recibe materialmente la mercadería (si no es personalmente el comprador) y su firma.

Se establece una única copia de factura cedible, la que en forma destacada, debe llevar mención "cedible".

En copia de factura debe constar:

- Recibo de mercadería o servicios.
- Indicación del lugar y fecha de entrega de mercadería o prestación de servicio.
- Nombre completo, Rut y domicilio de comprador o beneficiario.
- Identificación de persona que recibe más su firma. (Ley 19.983, 2004)

La empresa cuenta con distintos tipos de vendedores, que están divididos por proyectos y por zonas, pero a su vez se distinguen por el o los productos que pueden entregar a sus clientes, así, los distintos tipos de vendedores que tiene son:

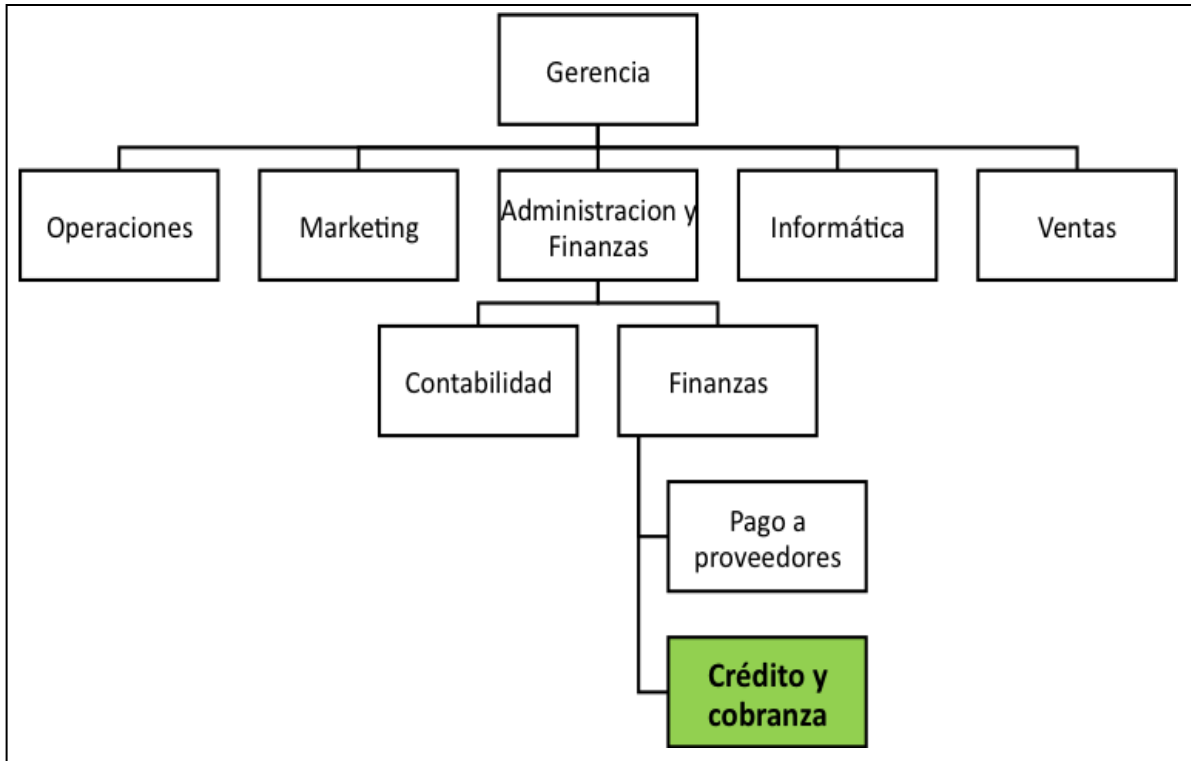
- Mayorista: El ancho de sus clientes son supermercados, o cualquier tipo de comercio mayorista, que compran un alto volumen de productos, aprovechando así un mejor margen y un mayor plazo.
- Especialista: Pueden vender cualquier producto físico, dejando de lado la recarga electrónica (a diferencia de un mantenedor).
- Mondelez: Sólo podrá vender productos Mondelez.
- Philip Morris: Sólo venderá Philip Morris.

También se puede distinguir una diferenciación de los clientes, de acuerdo al volumen de ventas, al tipo de productos que se le comercializan, o a los distintos tipos de acuerdos comerciales que existan de por medio, de esta manera podemos distinguir a los clientes como sigue:

- Suplementeros (kioscos, almacén de barrio)
- Conveniencias (cadenas de kioscos, maki-k, big John)
- Petroleras.
- Mayoristas
- Sub-distribuidores.

El departamento de créditos y cobranzas, cuenta hoy con tres (3) personas, es parte del área tesorería, la cual a su vez, tiene como jefatura a la jefa de Administración y finanzas, como se puede visualizar en la figura 10.

Figura 10: Organigrama empresa comercializadora resumido (orientado a crédito y cobranzas).



Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de entrevistas realizadas

II. ASPECTOS NORMATIVOS Y PROCEDIMENTALES DEL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA SUJETO DE ESTUDIO.

La Distribuidora Alba Suárez y compañía Limitada, cuenta con un departamento de créditos y cobranza, que lleva a cabo sus labores obedeciendo a las políticas de créditos y cobranza existente en la compañía desde el año 2013. Dicho documento fue creado

directamente por el departamento de créditos y cobranza, posteriormente aprobado por jefatura de administración y finanzas, y finalmente por gerencia general.

Según política de la compañía, todo cliente nuevo, posterior a ser creado en la base de datos del sistema informático existente, debe cancelar sus primeras ventas en efectivo al momento de recibir el producto, de lo contrario, dicha venta no se concretará y el pedido debe ser devuelto a bodega.

- **Sistema de Gestión para operar con las Cuentas por Cobrar.**

La política que ha seguido la empresa DAS desde su comienzo, es abrir una línea de crédito basada en la fidelidad del cliente antiguo, es decir, aquellos clientes que comenzaron a trabajar comercialmente con la empresa con la venta y distribución directa, pero con operaciones de contado/efectivo, y que debido a su volumen y fidelidad como cliente fijo, comenzaban a solicitar plazos para el pago de las facturas y/o la misma gerencia, con la información del vendedor que atendía a cada uno de ellos, daba la iniciativa de asignarle u ofrecer una línea de crédito de tipo experimental, a fin de valorar su nivel de cumplimiento. Así, si un cliente desea operar con venta al crédito, deberá presentar los documentos exigidos y cumplir ciertos requisitos formales, que se detallaran a continuación.

Dentro del proceso operativo de crédito y cobranzas de la empresa, se utiliza un conjunto de conceptos que no se hallan en las bibliografías del área de la auditoría ni del control de gestión. Por tanto, se incluyen en la presente investigación; esto solo con fines didácticos, para que los lectores de la tesis logren una mejor comprensión sobre ciertas acepciones.

- a) Crédito de confianza:** Este tipo de crédito es el que otorga el vendedor de plena confianza con el cliente haciéndose responsable del cobro del mismo o del pago de la factura en el caso que el cliente no la cancele.
- b) Cobra Vendedor:** en caso que un cliente tenga problema para pagar, el vendedor puede solicitar al departamento de créditos que se entregue el producto al cliente, si se autoriza, el pago debe estar en un plazo menor a 48 horas.
- c) Crédito especial:** es un tipo de crédito que otorga la compañía a clientes mayoristas o grandes cadenas que, por lo general, realizan sus pagos

centralizados. El requisito indispensable es que se firme la copia cedible con todos los datos de la sucursal.

- **Documentos exigidos para créditos en el SCG.**
 - a. Solicitud de crédito (Anexo 6)
 - b. Autorización para acceso al boletín comercial (anexo 6).
 - c. Fotocopia de cédula de identidad (o RUT) y de cheque.
 - d. Tres últimos formularios 29.

La solicitud de crédito, es un formulario creado por la empresa, donde se consignarán datos generales del cliente, antecedentes de la sociedad (individualización de los socios), antecedentes bancarios y por último referencias de proveedores. La finalidad de los datos solicitados es poder evaluar de la mejor manera posible al cliente y determinar si es o no sujeto de crédito. Las referencias bancarias y comerciales pueden ser un dato muy relevante a la hora de estimar o desestimar la autorización de un crédito.

El segundo documento que se exige, es el que autoriza a DAS a verificar su comportamiento comercial, y a informar al boletín comercial una eventual morosidad, ya sea por incumplimiento del pago en la fecha que corresponda, o la existencia de un documento protestado que pueda existir.

Entenderemos como boletín comercial (BIC) como el banco de datos oficial de protestos y morosidades del sistema financiero / comercial. El BIC recopila, procesa, edita y publica protestos, morosidades a nivel nacional. Asimismo, registra y publica las aclaraciones de los referidos incumplimientos comerciales (BoletínComercial).

Cabe destacar, que la empresa sujeto de estudio recibe como pago cheques, que definiremos como una orden escrita y girada contra un Banco para que éste pague, a su presentación, el todo o parte de los fondos que el librador pueda disponer en cuenta corriente (DL 707, Justicia).

La orden de no pagar el cheque puede ser dada por el librador solamente en los siguientes casos:

1. Cuando la firma del librador hubiere sido falsificada;

2. Cuando el cheque hubiere sido alterado con respecto a la suma o a la persona del beneficiario, con posterioridad a la emisión;
3. Cuando el cheque hubiere sido perdido, hurtado o robado (Justicia, 1982).

Otro elemento importante para analizar una autorización de crédito, es la fotocopia de RUT (Rol Único Tributario) del cliente y de cheque personal, con el objeto de verificar que el cheque corresponde efectivamente a nuestro cliente, y que la firma contenida en los formularios anteriormente citados, corresponde a la firma original que está plasmada en la cédula de identidad. En el caso de ser una sociedad, se solicita la información de los dos socios con mayor participación.

Por último, pero no menos importante, se exige que cliente presente los tres formularios 29 más recientes, gracias al cual podemos hacernos una idea del comportamiento del negocio. Este formulario se utiliza para estimar el monto de crédito a autorizar, ya que nos entrega información del comportamiento de las compras y ventas que ha tenido nuestro potencial cliente.

Siguiendo la política de la compañía, podemos agregar que el vendedor es el encargado de tramitar el crédito del cliente, por lo tanto, él deberá hacer llegar todos los documentos al departamento de crédito y cobranza.

Estos documentos se analizarán y se determinará si realmente cumple con los requisitos mínimos para que el cliente pueda trabajar con crédito en la empresa. Una vez aprobado el crédito se determinará el plazo y el monto del crédito con el cual el cliente podrá trabajar crediticiamente.

El crédito otorgado le dará la posibilidad al cliente de pagar con cheque a fecha, la cual va a depender del plazo que se le otorgó para emitir el documento, dicho plazo no podrá ser superior al que Crédito y Cobranza le asigne, el cual estará reflejado en la factura de venta.

- **Evaluación del cliente por el SCG actual**

El crédito se otorga en base a la documentación entregada al departamento de Crédito y Cobranza, esta documentación debe venir íntegra, si faltara algún documento, la solicitud quedará nula y, no dará lugar a la evaluación del cliente.

En cuanto a los requisitos para que un cliente pueda operar con crédito son los siguientes.

- La presentación de toda la documentación requerida.
- Presentar un buen comportamiento comercial.
- Ser un cliente habitual, es decir, que a lo menos compre una vez por semana.

Para los clientes nuevos que se vienen integrando y solicitan crédito, éste se analizará dependiendo del producto, el cupo se determinará en base a los tres últimos IVA del cliente.

Si un cliente antiguo necesita solicitar un aumento de cupo, éste deberá solicitarse adjuntando la solicitud de crédito, el cual se analizará tomando en cuenta el comportamiento de pago, nivel de compras mensuales y situación comercial a la fecha, si algún cliente solicita aumento de cupo, pero al momento de ver su situación comercial presenta problemas, se le rechazará la solicitud de aumento de cupo y solo podrá seguir en las condiciones que ya estaba.

En cuanto al plazo del crédito, estará determinado por el producto y los montos de compra, el cual lo determinará el departamento de crédito y cobranza, esto no quiere decir que el plazo solicitado por el cliente sea el mismo con el cual se le autoriza el crédito.

- **Causales de pérdida de crédito según el SCG actual**

A pesar de que un cliente haya sido autorizado para pagar con cheque a fecha, dado que ha cumplido todos los requisitos y condiciones necesarias, existen motivos que causarán que dicha autorización se pierda, quedando sin posibilidad de crédito, dichos motivos son:

- Constantes atrasos.
- Constantes cheques protestados.

Respecto a la pérdida de crédito por constante incumplimiento, queda a exclusivo criterio del encargado de crédito, quien evaluará el impacto que podría tener la pérdida del cliente para la compañía.

Refiriéndose a los cheques protestados, se puede señalar que existen múltiples motivos por la cual el banco emisor del documento no procederá al pago de éste. Estos motivos los podemos dividir en tres grandes grupos, que son por forma, por falta de fondos y por orden de no pago.

Cuando un cheque es protestado por la forma en que fue emitido, ya sea por firma disconforme, enmendadura, mal endoso, mal extendido, ilegible, caducado, falta a la orden, falta de firma, fecha inexistente, falta de fecha, entre otros, se bloqueará al cliente (impidiendo que pueda comprar) y se gestionará la regularización, sin embargo, si el cliente incurre en reiterados protestos por estas causas (dos o más), también se le eliminará el crédito y tendrá que seguir trabajando solo en la modalidad de contado y efectivo, ya que la empresa lo considerará como intencional por parte del cliente.

Si el motivo del protesto es la falta de fondos en la cuenta corriente del cliente, se entenderá que el cliente no tiene dinero para cubrir el monto del cheque. En este caso, se comunicará al cliente la intención de volver a depositar el documento, sin embargo, si el protesto vuelve a suceder, se entenderá que el cliente no tiene la liquidez necesaria para trabajar con cheque y se le eliminará la condición de crédito y solo podrá trabajar con la condición contado efectivo.

Si quien giró el cheque ha dado una orden de no pago, el cheque debe ser protestado por el banco, dejando constancia de la existencia de la instrucción de hacerlo, sin atender a la causal que se indique o si la cuenta dispone o no de los fondos necesarios para su pago.

En este caso, al cliente se le eliminará el crédito de forma inmediata, a menos que, se compruebe de forma fehaciente que las razones indicadas en el art 26 Números 1, 2 y 3 del D.F.L 707 se justifican realmente. Esta justificación quedará bajo el criterio que estime conveniente el encargado de crédito y cobranza y la gerencia de la empresa.

Si la orden de no pago se realizó porque el cliente cerró su cuenta corriente, se deducirá que el cliente no cuenta con la liquidez que la empresa necesita para trabajar con la figura

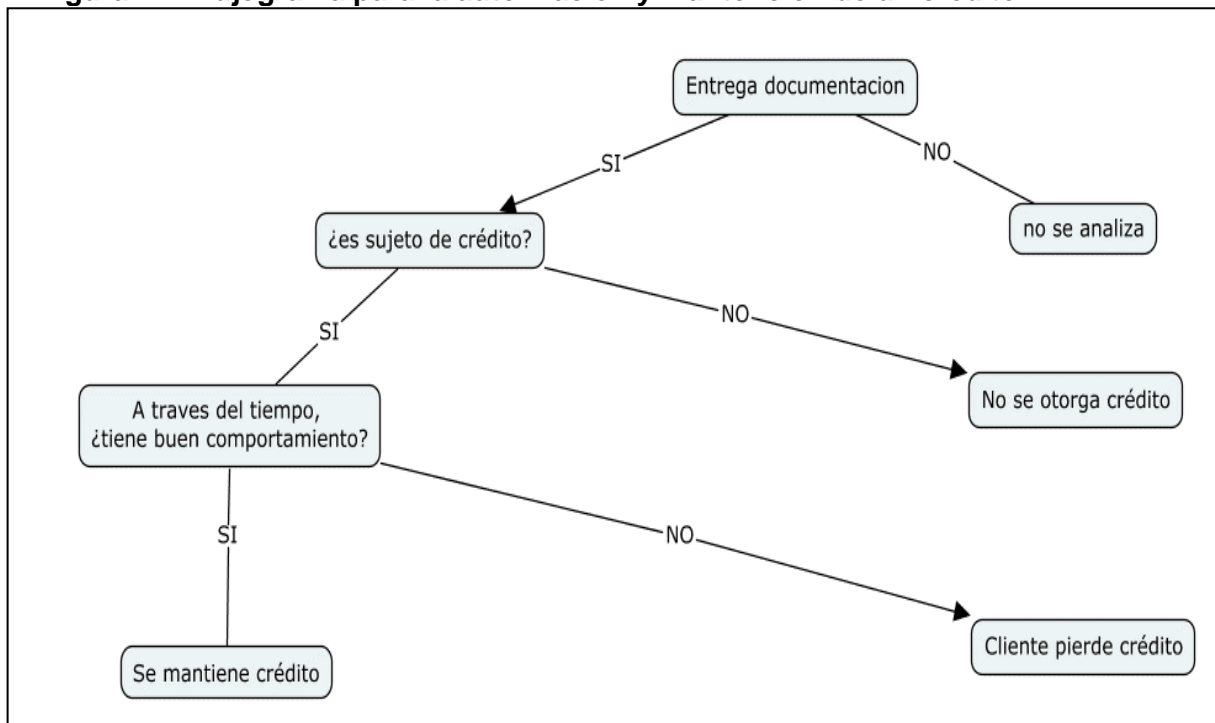
crediticia, por lo tanto, se eliminara el crédito automáticamente y solo podrá trabajar en la forma de contado efectivo.

Cabe señalar que el cliente permanecerá bloqueado hasta regularizar la deuda a causa del protesto, esta regularización solo se hará en efectiva a través de depósito en la cuenta corriente de la empresa.

Si a un cliente se le elimina el crédito por dar orden de no pago, este deberá comprar solo en efectivo durante los tres meses siguientes, el cual podrá solicitar reevaluación del crédito siempre que cumpla con los requisitos para la reevaluación.

Si a un cliente se le elimina el crédito por tener protestos por forma o por falta de fondo, este deberá comprar en efectivo durante un mes el cual podrá solicitar la reevaluación del crédito, en la figura 11 se puede ver el flujo de autorización y mantención del crédito.

Figura 11: Flujograma para la autorización y mantención de un crédito.



Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de Manual de Procedimientos empresa en estudio

III. FORTALEZAS-DEBILIDADES-AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO RELACIONADAS CON DEPARTAMENTO DE CUENTAS X COBRAR

A continuación se presenta un esquema resumen del procesamiento contemplado en la etapa 3 y 4, que permitió en cierto sentido, facilitar en análisis y la construcción de la matriz FODA, ya que al categorizar las principales respuestas de las entrevistas efectuada a los informantes claves y que están incorporadas en la sección de Anexos, permitieron obtener de primera fuente, los datos y la información relevante que dieron las pistas para detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se encuentran inmersas en los procesos internos que se llevan a cabo en el Departamento de Cuentas por Cobrar y su aporte efectivo para apoyar a un buen Sistema de Control de Gestión que pretende llevar la empresa DAS.

Cuadro de Categorización de las respuestas dadas en las entrevistas.

A través de las entrevistas a distintos informantes, pudimos observar que en términos generales están alineados y tienen gran conocimiento de cómo funciona la compañía, conocen la visión y misión de ésta y se comprometen a llevarla a cabo. Es de suma importancia tener trabajadores comprometidos con la misión y visión propuesta por la alta gerencia, ya que si se toman decisiones tomando en consideración ambos factores, tenemos una alta probabilidad de lograr los objetivos y metas.

Por otra parte, la entrevista demuestra poco interés en conocer cómo funciona la contra partida, y que existe poca comunicación entre departamentos que intervienen en la cuentas por cobrar, así por ejemplo, cobranza no sabe los días de inventario de productos, marketing desconoce las tasas de incobrabilidad y días de tardanza, todas las áreas difieren al responder por las oportunidades de crecimiento que ven a la compañía entre otros factores que podemos ver en el anexo 9.

Análisis Matriz FODA

Fortalezas:

- ❖ Departamento de Cuentas por Cobrar (F1): Se creó una unidad técnica y administrativa dentro de la Organización denominada Departamento de Cuentas por Cobrar, que ya tiene cuatro funcionarios y que opera con cierta autonomía para la gestión de cobranza y el control interno, por cuanto el volumen de las

ventas a crédito estaba en incremento exponencial y afectaba la operativa financiera de la empresa.

- ❖ El promedio de obtención de flujo de fondos para pago de proveedores se ubica por encima de los 30 días (F2): Esto permite exigir como meta al Dpto. de Ctas. por Cobrar (DCxC), la gestión de cobro a los clientes hasta un máximo de 30 días.
- ❖ El stock de inventario es bastante elevado (F3): lo que permite que en el rubro de los cigarrillos no haya límite para comercializar su principal línea de producto de vanguardia.
- ❖ Indicador de rotación de inventario por debajo de los 30 días (F4): Esto permite cobrar al cliente antes de los 30 días, pues es el mecanismo de reponer o reabastecer su estantería.
- ❖ Plazo de cobro en 21 días (F5): Es bastante bueno, considerando que quedarían 9 días de holgura para conseguir los fondos para pagar a los proveedores de DAS, que trabajan en base a 30 días de plazo.
- ❖ Clasificación de tipos de clientes (F6): Tiene establecido una estratificación de clientes que va desde tipo “A” hasta “D”, en base a volumen de compra, comportamiento de pago, segmento de negocios y cadenas de kioskos. Esto ha dado muy buenos resultados para la Gestión de Cobranza, pues el sistema los clasifica automáticamente y los reportes se generan a diferentes tipos de categorías, montos, días de atraso, pago, recuperación, etc...
- ❖ Misión y Visión cumplidas (F7): El SCG ha permitido mantener en todos sus procedimientos el norte de la misión con el cual fue creada la empresa DAS: buen servicio, confiabilidad en el suministro, calidad, justo a tiempo, atención postventa y garantía en el producto.
- ❖ Cierta nivel de autonomía para mejorar los procesos del SCG (F8): A pesar de que existe un manual de normas y procedimiento, la gerencia general y la tesorería le ha dado un voto de confianza al jefe de Ctas x Cobrar para que realice ajustes a algunos procedimientos, siempre y cuando los notifique posteriormente a la plana mayor.

Debilidades:

- ❖ Proporción de inventario desequilibrada (D1): La empresa tiene una alta concentración del rubro del cigarrillo muy alta con respecto a otros productos, lo que muestra una alta dependencia a un solo tipo de rubro (cigarrillos), lo cual está

en contra del principio de la diversificación, lo cual implica cierto nivel de riesgo ante cualquier evento de regulación en un futuro, y donde los márgenes de ganancias sean controlados por el Estado u otras normativas, que afecten su comercialización, distribución o venta.

- ❖ No hay un conocimiento de los costos de distribución de los productos y ventas (D2): Esto puede estar incrementándose y al final afectar notablemente los márgenes de ganancias, ya que es una variable interviniente en el Costo de las Ventas, lo cual va emparejado con la gestión de cobranza.
- ❖ Alto porcentajes de Devoluciones de mercancías (D3): Esto afecta el monto de lo que se efectivamente se cobra, afectando flujo de caja, y dificultando o entorpeciendo la planificación de los ingresos efectivos en el Sistema de Gestión de Cobranza, actualmente varía entre un 10 a 15%, debiéndose ubicar en tan solo un 3% como máximo.
- ❖ Monitoreo de incobrables anual (D4): Un buen SCG no puede tener un monitoreo con un plazo tan largo, porque al año, prácticamente no se puede intentar gestiones de recuperación, más que nada quedaría la actividad de un simple descargo del valor total de las cuentas por cobrar.
- ❖ Proporción de crédito sobre contado bajo (D5): Aunque a la empresa le ha ido bien con las ventas a crédito, la proporción es 20/80; lo cual da la impresión de cierto temor para explotar esta opción, y así incrementar un mayor volumen de ventas en general que puede estar perdiéndose por existen muchos clientes potenciales que prefieren a las distribuidoras que otorgan una línea de crédito.
- ❖ El número de integrantes del Dpto. x Cobrar es bajo (D6): Para el volumen de operaciones que deben registrarse, reportar, clasificar, gestionar el cobro y otras múltiples actividades asignadas hasta la fecha, este departamento se ve en algunos días muy congestionado para por cubrir todos los requerimientos.

Oportunidades:

- ❖ Mercado de mayoristas poco explorado (O1): Hasta la fecha no se ha podido incursionar para suministrar nuestros productos a las grandes cadenas de supermercado y mayoristas, ya que realmente no tenemos la capacidad instalada

para sostener inventarios cuantiosos y donde implica una gran flota de camiones, grandes bodegas y un SCG más complejo.

- ❖ Nuevas rutas y ampliación de otras existentes (O2): La demanda de productos comercializados por DAS está en constante crecimiento, por lo cual hay una posibilidad real de incursionar en otras regiones y ampliar las ya existente, tanto en producto como en extensión territorial, solo faltaría incrementar el número de vehículos y vendedores.
- ❖ Mejorar los indicadores de gestión (O3): Dada la reciente creación del departamento de cuentas por cobrar, apenas se están implementando los primeros indicadores y no se ha efectuado una evaluación integral de los mismos como parte del SCG.

Amenazas:

- Mercado muy competitivo en precios y descuentos (A1): A pesar de tener exclusividad en dos o tres marcas de cigarrillos, la competencia ofrece cada día una mayor variedad de marcas, opciones y ofrecen mayores descuentos, lo que incrementa un margen de ganancia mayor a los pequeños comerciantes que son nuestros clientes. Otros distribuidores y comercializados están haciendo campaña ahora por volumen, por lo cual puede afectar la ventas a crédito y por ello también las cuentas por cobrar.
- Otros competidores están dando mayores facilidades (A2): Ofrecen a sus clientes, tales como pagos o abonos parciales sobre el monto de las cuentas por cobrar, pago por transferencia electrónica y otros medios de pagos diferente a los cheques, pagos en línea.
- Exceso de concentración en la relación vendedor-cliente (A3): Debido a que el vendedor es el que promociona el producto, contacta al cliente, le vende, factura y hace la gestión de cobro; este puede cambiarse de compañía o distribuidora y llevarse consigo los clientes de DAS.

MATRIZ DE TABULACION DE RESPUESTAS FODA

Respuestas dadas en la entrevistas versus Categorización

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Existe un departameo de CxC	D1	Proporcion de inventario desequilibrada
F2	Buen promedio de pago a proveedores.	D2	Se desconoce los costos de distribución
F3	Buen stock de inventario	D3	Alto porcentaje de devolución
F4	Rotación de inventario bajo el promedio de pago	D4	Monitoreo de incobrables poco periodico
F5	Plazo de cobro inferior al pago a proveedores	D5	Proporcion de venta al crédito muy baja
F6	Tipificacion de clientes	D6	Bajo personal de departamento CxC
F7	Se cumplen la misión y visión		
F8	Buen nivel de autonomía para cumplir y mejorar los procesos		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Mercado de mayoristas poco expotado	A1	Mercado muy competitivo en precios y descuentos
O2	nuevas rutas y ampliación de las existentes	A2	Otros competidores dan mejores facilidades
O3	Monitorear y mejorar los indicadores de gestión	A3	Exceso de concentración en la relacion vendedor - cliente

Fuente: Elaboración propia, 2016.

CONCLUSIONES

Según lo revisado y desarrollado en la presente investigación, no es posible referirse a un Sistema de Control de Gestión de Cuentas por Cobrar sin considerar la organización como un todo, es muy difícil gestionar algo sin extrapolar al resto de la compañía. Por lo anterior, para poder generar eficiencia en lo relativo a las cuentas por cobrar de una empresa, es absolutamente necesario tener en consideración todas las aristas y todos los personajes que participan en dicha partida de forma integral y holística.

Considerando lo descrito en el párrafo anterior, se evidencia que no basta con analizar solo “clientes” como los únicos participantes de las cuentas por cobrar, ya que el ciclo de las cuenta es bastante más amplio que eso, es un ciclo que parte desde la negociación con el proveedor para su posterior compra, continúa con formar parte del inventario de la compañía, siendo almacenado en sus bodegas. Posterior a su almacenamiento, se produce una venta, la cual debe ser distribuida hasta el cliente, de ser una venta al crédito, dicha venta solo se rebajará de la cuenta clientes con el pago de la factura de venta.

Al considerar los diferentes departamentos que intervienen en el ciclo de compras y posterior venta, en la empresa sujeto de estudio tenemos: marketing (se encarga de realizar las negociaciones), operaciones (al gestionar el inventario en bodega), el área comercial (se encarga de realizar la venta) y el departamento de Cuentas por Cobrar (quien finalmente cobra) y Departamento de Tesorería (a quien reporta el resultado de la gestión de cobro al final de cada período, generalmente a fin de mes). Todos los departamentos mencionados forman parte de esta gran cadena que tiene por fin generar recursos para la empresa, y son reflejados a través del flujo de caja, con el cual cuenta para afrontar las obligaciones patrimoniales adquiridas, emprender nuevos proyectos y/o reponer los inventarios para un nuevo ciclo de compra-venta-distribución.

Un control de gestión eficiente para las cuentas por cobrar, sin perjuicio de ser aplicable a cualquier área de la empresa, debe utilizar herramientas e indicadores para poder establecer donde estamos y proponer donde queremos llegar. Las herramientas que se proponen para ser más eficientes a la hora de gestionar la partida de clientes son:

- Establecer un presupuesto.
- Generar instancias de control presupuestario.
- Implementar un cuadro de mando integral.
- Crear indicadores de gestión, que se puedan medir con periodicidad.
- Aplicar el concepto de calidad total.
- Evaluar los procesos actuales a efectos de disponer de un diagnóstico de la situación actual, y que sirva de base para futuras propuestas de un SCG.
- y efectuar una reingeniería a aquellos procesos que lo ameriten.

El objetivo de toda organización comercial, será maximizar la utilidad generando eficiencia en áreas que por su naturaleza tienen una importancia alta, como es el caso de las cuentas por cobrar. La empresa sujeto de estudio no es la excepción a la regla, por lo que se propone seguir las directrices producto del análisis y discusión de los resultados, y que en cierto modo están reflejados en la matriz FODA.

Por otro lado, está la idea de no desviarse de la misión y visión establecida, la cual debe ser conocida y aplicada por toda la organización, eso es el espíritu de un SCG integral, transformar ese concepto, esa idea en acciones y resultados en un futuro a corto plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- American Psychological Association (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, D.C.: Autor (Normas APA).
- Armstrong, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. 3ª edición. México: Edit. Pearson.
- Bellido, O. (2009). *Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional*. España: Ediciones Bubok.
- Blanco, I. (2001). *Control Integrado de Gestión; Iniciación a la Dirección por Sistemas*. México: Editorial Limusa.
- Cabrenza, G (2010). *Calidad total en las organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Camisón, C (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Madrid: Edit. Pearson Educación.
- Cepeda, G. (2014). *Auditoria y Control Interno*. 4ª ed. Bogotá, Colombia. Edit. Mc Graw-Hill.
- Chacón, G. (2007). *La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial*. [Artículo en Línea]. FACES-Universidad Los Andes (Venezuela). <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17419/1/articulo3.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recurso humano*. Editorial MC Graw Hill Interamericana, Séptima Edición.
- Colegio de Contadores de Chile A.G. (2012). *Norma de Auditoría Interna y de Gestión Nro. 31*. Norma Nro. 3. Glosario de términos y conceptos de auditoría. Santiago (Chile): Fondo Editorial del CCC-AC.
- Comité of Sponsoring Organizations of the treadway Comisión (COSO) (2002). *Control Interno; Estructura Conceptual Integrada COSO*. 2ª ed. Traducción de Samuel Mantilla. Bogotá (Colombia): Ediciones ECOE.
- Cuerba, R. (2015). *Definición y componentes del sistema de control de gestión*. [Blog en Línea]. Gestión Quattro-Consultoría de Empresas. Recuperado de <http://www.gestionquattro.com/consultoria-empresas-definicion-sistema-control-gestion/3-17-20-17.htm>
- Delgado, P. y Mendoza, A (2008). *Sistemas de gestión*. Bogotá: Continental.
- Deming, E. (2008). *Calidad, Productividad y Competitividad*. 4ª. Ed. Madrid: Edit. Díaz de Santos.

- Fernández, A. (2011). *El proceso administrativo*. 4ª edición y 2ª reimpresión. México: Edit. Diana.
- Formas, M (2015). *Entrevista informal-Gerente Comercial del DAS*. Viña del Mar (Chile).
- García, M. T. (1984). *Contabilidad*. Tomo II. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Málaga: Edición Estudios Económicos.
- Garrido, F (2000). *Introducción a la administración*. Madrid: Edit. Espalsa.
- Gnospelius, R.A. (2001). *Auditoría Montgomery*. 2ª edición. México: Edit. Limusa.
- Gómez, G. (2013). *Control Interno; Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial*. [Artículo en Línea]. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/17/evaluacionsci.htm> [Consulta: 2006, Enero 23].
- Hernández, N. (2013). *Uso de la estructura conceptual integrada para el manejo de las cuentas por cobrar de la empresa Efraín Hernández s.r.l. Trabajo de Grado no publicado*. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA), Barquisimeto (Venezuela).
- Holmes, Arthur W. (2000). *Principios Básicos de Auditoría*. México: Edit. Limusa.
- Jaramillo Salgado, V. (2011). *Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión*. Forum Empresarial. Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas Puerto Rico. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63170203>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. New York (USA): Harvard Business Review
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2000). *Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scoreboard*. 3a edición. Buenos Aires (Argentina): Ediciones Gestión 2000.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11ª edición. México: Edit. Pearson.
- Lozano, A. (2014). *Breve Introducción al Control Interno*. [Artículo en Línea]. Recuperado de [#TITULO](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/introcontrolinterno.htm)
- Muñiz, L. (2013). *Sistema de Control de Gestión*. Recuperado de http://www.sistemacontrolgestion.com/Portals/1/C%C3%93MO%20EVALUAR%20EL%20SCG_&_Estrategia.pdfMuñiz

- Nadler, D. &, Tushman, M. (2009). *Modelo de Congruencia*. 3ª Edición. México: Oxford University Press. Universidad de Columbia.
- Poblete Velásquez, F. (2000). *Fundamentos de Auditoría*. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Colección Estrategia. Santiago de Chile.
- Ramírez, D. (2001). *Contabilidad Administrativa*. 6ª ed. México: Edit. Mc. Graw-Hill.
- Rosnay, J. de (2009). *El Macroscopio*. [Artículo en Línea]. Recuperado de http://www.cime.cl/archivos/ILI260/7733_macroscopio.pdf
- Santillana G., J. R. (2003). *Sistemas de control interno*. 3ª edición: Fondo Edit. Pearson.
- Rojas, M (2003). *Gestión de la calidad*. México: Edit. Pearson
- Senn, J (2011). *Diseño de sistemas de información*. 3ª edición. México: Mc Graw Hill.
- Taylor, F. (1911). *Principios de la Administración Científica: administración industrial y administración general*. 21ª ed. y reimpresión. Edit. Herrero Hermanos. México.
- Wheelen, T.L. (2012). *Introducción a la administración estratégica y política de negocios*. Título original: "Strategic Management Model". 4ª reimpresión. New York: Ediciones de Wheelen y Hunger Associates.

A N E X O S

ANEXO Nº1: “ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y/O PERSONAL PROCESOS DE COBRANZAS EMPRESA EN ESTUDIO”

Formato de la Guía de Entrevista no estructurada a ser aplicada a Directivos y/o personal involucrado en los Procesos de Cobranza del Dpto. de Cuentas por Cobrar de la empresa Distribuidora Alba Suárez y Compañía Limitada.

Fecha: _____ Entrevistador: _____

Dirección o Teléfono. _____

Introducción: Soy Juan Fernández, estoy realizando una entrevista a fin de recolectar información que permita diagnosticar la situación actual de los Sistemas de Control de Gestión (SCG) que actualmente se aplican en la empresa, así como a los procesos que estén directa e indirectamente vinculado el manejo del Dpto. de Cuentas por Cobrar y la Cobranza, a fin de efectuar un análisis de tipo académico y pueda utilizarlo como referencia en el desarrollo de mi tesis titulada: ANALISIS DEL SISTEMA DEL CONTROL DE GESTIÓN (SCG) DEL ÁREA CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA ALBA SUÁREZ Y COMPAÑÍA LIMITADA”, VIÑA DEL MAR, PERÍODO 2014-2015; le agradeceré me ayude con sus respuestas:

- Nombre del entrevistado: _____

- Actividad principal: _____

- Profesión: _____

- Cargo que ocupa o ejerce dentro de la empresa: _____

PREGUNTAS:

1.- Conoce la Misión y Visión de la Empresa. (Menciónela...)

2.- Existe en la empresa un Sistema de Control de Gestión formalizado

3.- En que departamentos y/o procesos lo aplican.

4.- Existe un Departamento de Cuentas por Cobrar o de Cobranzas y cuál es su función:

5.- Cuales son las políticas y procedimientos que se aplican para el manejo de las ventas y el manejo de las cuentas por cobrar

6.- Tienen problemas de liquidez por retraso en el pago de la cartera de crédito.

7.- Cómo es la morosidad de los clientes.

8.- Tienen un control estadístico de las partidas contables de: Ctas por cobrar, Cuentas incobrables, pérdida en cuenta por cobrar, provisión para cuentas incobrables, ventas al contado y a crédito, montos de las cuentas clasificadas por cobranza de 30, 60 y 90 o más días.

9.- Que actividades de control se efectúan en el Dpto de Cuentas por cobrar.

ANEXO N°: 2: “LISTA DE COTEJO”

Formato de la Lista de Cotejo a ser utilizada en los Procesos de Cobranza del Dpto. de Cuentas por Cobrar de la empresa Distribuidora Alba Suárez y Compañía Limitada

En la siguiente lista aparecen una serie de enunciados, sobre los cuales debe cojetar con la realidad, e indicar en la casilla correspondiente **SI** los observa o **NO** en la realidad. También puede colocar algún comentario u observación al lado.

Nro.	Enunciado del ítem	Si	No	Observación
1	El departamento tiene un Manual de Normas y Procedimientos			
2	El Dpto de Ctas x Cobrar utiliza y aplica el Manual antes mencionado			
3	De dónde obtiene la información de las Cuentas por cobrar			
4	Quién suministra los soportes de las cuentas por cobrar			
5	Este departamento efectúa una clasificación de los tiempos (15/30/60/90 días) de vencimiento de las facturas, giros, pagarés por cobrar			
6	Existe algún criterio para clasificar los clientes provenientes de las ventas a crédito			
7	Quien registra y tiene el control de la morosidad de los clientes			
8	Se generan reportes o cuadros resumen de las cuentas por cobrar al final de cada mes			
9	Se generan reportes o cuadros resumen de la morosidad en las cuentas por cobrar al final de cada mes			
10	Existe un plan de metas y/o cobranzas por mes			
11	Se generan alertas por incremento excesivo de las cuentas por cobrar y por atrasados fuera de lo planificado			
12	El departamento de Ctas por Cobrar es supervisado por lo menos una vez al mes por una unidad superior o de auditoría			
13	Existen políticas especiales o trato especial para ciertos clientes			
14	Manejan límites o parámetros de máximo y mínimo de los montos por cobrar por cliente o globales			
15	Existen estadísticas mensuales y estudio de pronóstico de cobranza por mes			
16	Evalúan mensualmente si los montos de cuentas por cobrar se encuentra dentro de lo planificado en el Sistema de Control de Gestión de toda la organización			

ANEXO N°: 3: “REGISTRO DE OBSERVACIONES”

Formato de Registro de Observación de Novedades para asentar algunos acontecimientos visualizados en los Procesos de Cobranza del Dpto. de Cuentas por Cobrar de la empresa Distribuidora Alba Suárez y Compañía Limitada

Fecha:	Novedad observada	Personal involucrado	Comentario

Notas adicionales:

ANEXO Nº: 4: “TABLA DETALLE PLAZOS POR PRODUCTO”

Departamento de Cuentas por Cobrar

Súper Familia	Familia	plazos
ABARROTE	KRAFTFOODS	7
ACCTABAQUERI	RONSON	15
BEBIDA	ALMABRANDS	7
	VIRGO	
	PEUMO	
CELULAR	CELMOV	20
	CELENT	
CIGARRO	PHILIPMORRIS	7
	TANASA	
GOLOSINA	KRAFTFOODS	7
	MARS	
	COLOMBINA	
	VELARDE	
	TRENDY	
	PEUMO	
	CASO&CIA	
	NEVARES	
LIBRERIA	BIC	7
	MOON	
PILA	RAYOVAC	15
RECARGA	RECARGA	CONTADO

ANEXO N°5: "FORMULARIO CREACION DE CLIENTES"



FORMULARIO CREACION DE CLIENTES

El siguiente formulario se cursara para la creacion de clientes que comercializaran con las siguientes empresas.

ALBA SUAREZ Y CIA LTDA Rut.77.919.450-7 MAXFACIL S.A Rut.76.094.784-9 COMERCIAL TAAS LTDA Rut.76.639.120-6

DATOS DEL CLIENTE

RAZON SOCIAL	:			
NOMBRE FANTASIA	:			
RUT	:			
DIRECCION	:			
CIUDAD	:			
COMUNA	:		REGION :	
TELEFONO	:		CELULAR :	
E-MAIL	:			
GIRO	:			
RUBRO	:			

LOCAL PROPIO

ARRENDADO

DATOS DEL CONTACTO

NOMBRE	:			
TELEFONO	:		CELULAR :	
E-MAIL	:			

PRODUCTOS A COMERCIALIZAR

CIGARILLOS	
CONFITES	
BEBIDAS ENERGETICAS	
RECARGA ELECTRONICAS	
PRODUCTOS TAAS	

TIPO DE LOCAL

MINIMARKET		DISTRIBUIDORA	
BOTILLERIA		EST. SERVICIO	
PANADERIA		BAZAR	
QUIOSCO		CONFITERIA	
ALMACEN		OTRO	

EL SIGUIENTE FORMULARIO NO DA LUGAR A CREDITO POR LO CUAL EL CLIENTE TENDRA QUE SER CREADO EN LA CONDICION DE PAGO AL CONTADO EFECTIVO.

VENDEDOR SOLICITANTE	
FECHA SOLICITUD	
DIAS DE VISITA	<input type="checkbox"/> LUNES <input type="checkbox"/> MARTES <input type="checkbox"/> MIERCOLES <input type="checkbox"/> JUEVES <input type="checkbox"/> VIERNES <input type="checkbox"/> SABADO

Autorizo la emision de documentos electronicos según lo dispuesto por el SII, acogiendose a lo que se establece en el articulo 5° de la ley N°19.799 sobre documentos electronicos, firma electronica y servicios de certificacion de dicha firma.

Al aceptar esta solicitud se le hara llegar copia de este documento.

FIRMA

V°B° VENDEDOR



HABILITACIONES

NUEVO [] SUCURSAL []
COD. CLIENTE []

TERMINALES

POS []
PIN POS []
USSD []
WEB []
ABONADO [] (EN CASO DE POS Y USSD)
IMEI [] NRO. DE SERIE [] (EN CASO DE POS)
SOLICITUD DE CREDITO []

La siguiente solicitud se cursara para la siguiente empresa INFORMACION GENERAL

MOTIVO ALBA SUAREZ Y CIA LTDA Rut. 77.919.450-7
MAXFACIL S.A Rut. 76.094.784-9
COMERCIAL TAAS LTDA Rut. 76.639.120-6



RAZON SOCIAL []
NOMBRE FANTASIA []
RUT []
DIRECCION []
TELEFONO []
E-MAIL []
GIRO []
ESTABLECIDO DESDE []
VENDEDOR []
LOCAL PROPIO []
COD VENDEDOR []
SUPERVISOR []
ANTECEDENTES DE LA SOCIEDAD []

SOCIO : [] RUT []
SOCIO : [] RUT []
*SOLICITUD NO VALIDA SIN BOLETA DEL COMERCIO

ANTECEDENTES BANCARIOS FIRMA
BANCO: [] Nº CUENTA : [] RUT []
BANCO: [] Nº CUENTA : [] RUT []

REFERENCIAS COMERCIALES
PRINCIPALES PROVEEDORES
EMPRESA CONTACTO TELEFONO

Faculto a DISTRIBUIDORA ALBA SUAREZ Y CIA LTDA, MAXFACIL S.A Y COMERCIAL TAAS LTDA En el caso de protestar el cheque , dar orden de no pago a este o no cancelar una factura a ser publicado las bases de datos del boletin comercial.

SISTEMA DE CREDITO
1.-CHEQUE TITULAR 2.-CHEQUE CHEQUE TERCERO
PLAZO DE PAGO []
MONTO DE CREDITO []
PRODUCTO []
FECHA DE APERTURA [] 70
VENDEDOR []

ANEXO Nº 6: “FORMULARIOS SOLICITUD DE CREDITO”
SOLICITUD DE ACCESO A INFORMACION DE ANTECEDENTES
COMERCIALES (DICOM)
(LEY Nº19.628 – 20.575)

FECHA: __/__/____

Antecedentes:

NOMBRES: _____

APELLIDOS: _____

NOMBRE EMPRESA: _____

RUT: _____ - _____

DIRECCION: _____

COMUNA: _____

REGION: _____

TELEFONOS: _____, _____

Autorizo a ALBA SUAREZ Y CIA LTDA. Rut.77.919.450-7, MAX FACIL S.A Rut.76.094.784-9, COMERCIAL TAAS LTDA. Rut.76.639.120-6 para tener acceso a la información de mis antecedentes comerciales, en las entidades pertinentes, cuyo fin será único y exclusivamente de evaluación crediticia. Asimismo, faculto en el caso de protestar el cheque, dar orden de no pago a este o no cancelar una factura a ser publicado las bases de datos del boletín comercial.

FIRMA _____

RUT _____ - _____

ANEXO 7: “CLÁUSULA DE RESPONSABILIDAD”

Yo, _____, solicito crédito especial para el
Cliente _____, RUT _____.

Por crédito especial se entiende que es todo aquel crédito en el cual el vendedor de plena confianza le otorga al cliente con la responsabilidad de efectuar la cobranza en un periodo determinado el cual lo establece el departamento de crédito y cobranza, así mismo si el cliente no cumple con la responsabilidad del pago dentro de la fecha de vencimiento de la factura, esta será de plena responsabilidad del vendedor hasta el monto total de la factura.

Por tanto yo _____ me hago responsable de una eventual morosidad del cliente, es decir, el no pago por parte del cliente, se cancelara con el respectivo descuento de remuneración a mi cargo.



Firma Vendedor

V°B° Crédito y Cobranza

Rut:

Anexo 8: MATRIZ DE TABULACION DE RESPUESTAS FODA
Respuestas dadas en la entrevistas versus Categorización

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
		5	
5		5	
6			
		6	
7			
8		7	
9			
10		8	
11			
12		9	
		10	
		11	
		12	
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1		1	
2		2	
		3	
3		4	
4		5	
5		6	
		7	
6			
		8	
		9	

Anexo 9: Cuadro de Categorización de las respuestas dadas en las entrevistas

Dimensión/Categoría	M. Formas	M. Cortes	N. Pérez
Cargo	Gerente comercial	Encargado de créditos y cobranza	Jefe de Marketing y productos
Tiempo en la empresa	2 años	3 años y medio	5 años
tiempo en el cargo	2 años	1 año 3 meses	3 años
Compra	Mas debemos mejorar en la venta que en la compra	La autoriza adquisiciones "creo"	Se autoriza en nuestro departamento.
Criterio de compra	Promedio de últimos 6 meses.	de acuerdo a un historial, según stock	En base a la rotación (reponer stock) y especulación (para productos nuevos)
Plazo de pago	promedio 30 días	N/A	N/A
Inventario			
Promedio inventario \$	NA	N/A	Cigarro App. 250 millones. OTROS: 30 o 40
Rotación	Global 2 semanas... alta rotación: 5 días. Baja rotación: 30 días.	Tengo entendido que es en promedio 7 días.	Cigarros unos 5 días. Otros productos de 2 a 3 semanas.
Proporción inventario	N/A	70/30 creo yo.	80/ 20 debería ser App
venta/distribución			
# camionetas	22 (creo)	25 App.	15 creo.
¿# Ideal?	Sí. Con el nivel actual de ventas.	Creo que no, por un tema de costos, si fuera más económico tendríamos más transportistas.	N/A
Frecuencia de rutas	Semanal	semanal (1, 2 hasta 3)	semanal es lo normal. Aunque hay algunas 2 veces por semana
Costo de distribución	No conoce el costo.	N/A	N/A

Dimensión/Categoría	M. Formas	M. Cortes	N. Pérez
Vendedores	Multiproducto (vende de todo) y vendedor de proyecto (solo 2 marcas, mondelez/energizer)	Vendedores de cigarrillos, Multiproducto y confites.	2 categorías, Multiproducto y de proyecto (con mondelez/energizer)
Devoluciones	entre 5% y 6%, en la industria está entre 2% a 3%	N/A	Creo que es entre 10% a 15%, cuando el óptimo debería ser 5%
Motivo	Precio, productos cambiados, quiebre de stock.	N/A	N/A
Margen de venta	Viene definido por el proveedor, pero a veces se negocia	N/A	De acuerdo al mercado, y según el propuesto por el proveedor.
Plazo de cobro	7, 14 y 30 días (+ contado)	14 a 15 días. Si le sumamos los días de inventario llegamos a un promedio de 21 días App.	N/A
Monitoreo de incobrable	N/A	Anual más que nada.	N/A
niveles de autorización crédito	Casi siempre lo veo con Marcelo, pero a veces debe intervenir Gerente General	Casi todo lo veo yo, al ser empresa chica, pero hay decisiones que son netamente gerenciales	N/A
Análisis de crédito	N/A	financiero y económico, se ve el plazo y monto en base a documentos entregados.	N/A
% crédito sobre contado	N/A	20/80 App	N/A

Dimensión/Categoría	M. Formas	M. Cortes	N. Pérez
Tipos de clientes	Mayoristas, pero el foco es el almacén de barrio.	Se estratifican de A hasta D según volumen de compra, comportamiento de pago (de menor a mayor riesgo). Otra división es referida a negocios de barrio, que tienen nuestra mayor atención, sin dejar de lado las petroleras y cadenas de kioscos.	N/A
Competidores	Hay dentro de la zona, pero en definitiva están enfocados a otros clientes, medianos a grandes.	Hay, se hace feroz la competencia por precio, descuentos, volumen, etc.	Si hay competidores, en cigarrillos no, ya que en las zonas que trabajamos somos exclusivos.
Oportunidad respecto competidores	Zonas periféricas donde ellos no llegan y nosotros podemos llegar.	Hasta ahora no atendemos mucho a mayoristas, supermercados, etc. Pero para eso falta mayor capacidad instalada (flota, bodega)	Queremos atacar con productos conocidos y ya posicionados en el mercado. Afortunadamente algunos solo los distribuimos nosotros (como M&M y Snickers)
Misión y Visión	Misión: Entregar un servicio de calidad, eficiente hacia los clientes, de manera oportuna, teniendo un muy buen servicio para ellos.	En términos generales entregar buen servicio al cliente, incluyendo la post venta.	Visión, ser una distribuidora de excelencia. Misión, llevar productos de calidad justo a tiempo al cliente.
Conclusión del entrevistado	Creo que podemos mejorar en rutas de los vendedores, productos nuevos, indicadores de gestión. Entre otros.	Es primordial que el cliente pueda sentirse parte importante de esta empresa.	Creo que podemos ser más eficientes en mantener inventarios mínimos (evitando quiebres), también podemos ser más rentables en términos de margen.