

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**Políticas de cobranza en periodo Covid-19 y su efecto en la rentabilidad del
Grupo La República Publicaciones S.A. Chiclayo. 2021-2022**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

Georgina Martinez Coello

ASESOR

Flor de Maria Beltran Portilla

<https://orcid.org/0000-0002-7161-4208>

Chiclayo, 2023

**Políticas de Cobranza en periodo Covid-19 y su efecto en la rentabilidad del
Grupo La República Publicaciones S.A. Chiclayo. 2021-2022**

PRESENTADA POR
Georgina Martinez Coello

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR

Pedro Jesus Cuyate Reque
PRESIDENTE

Rosita Catherine Campos Diaz
SECRETARIO

Flor de Maria Beltran Portilla
VOCAL

Dedicatoria

A:

Dios, por acompañarme siempre y por la fortaleza en este difícil caminar de la vida.

Mis Padres Hipólito y Laura, a mi Hermana María Angélica, a mi ahijada Anita y mi bebe Diego Andrés por su gran apoyo, cariño y comprensión.

Mis abuelitos queridos, María Angélica, Georgina, y José que siguen velando por mí.

Y a todos los que hicieron posible este logro.

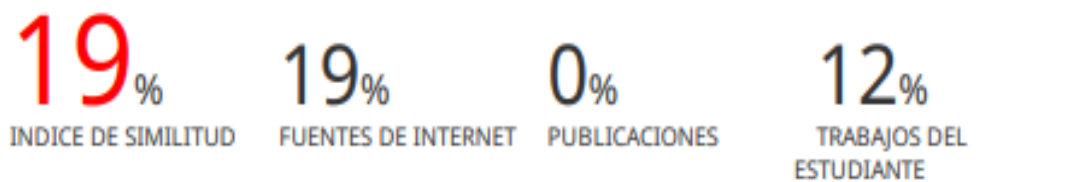
Agradecimiento

A mi familia por su apoyo constante, a todos los catedráticos que orientaron nuestros conocimientos.

A mi asesora Mgt. Flor de María Beltrán Portilla por su gran apoyo en la elaboración, coordinación de esta investigación.

MARTINEZ COELLO GEORGINA

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|---|--|----|
| 1 | cepymenews.es Fuente de Internet | 7% |
| 2 | docplayer.es Fuente de Internet | 3% |
| 3 | redi.uta.edu.ec Fuente de Internet | 2% |
| 4 | www.dspace.espol.edu.ec Fuente de Internet | 2% |
| 5 | rdu.unc.edu.ar Fuente de Internet | 2% |
| 6 | www.auditoriagroup.com.ar Fuente de Internet | 1% |
| 7 | Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante | 1% |
| 8 | aempresarial.com Fuente de Internet | 1% |

Índice

| | |
|--|----|
| Resumen | 8 |
| Abstract..... | 9 |
| I. Introducción | 10 |
| II. Revisión de la Literatura | 12 |
| 2.1. Antecedentes del Problema..... | 12 |
| 2.2. Bases teóricas científicas | 14 |
| III. Materiales y métodos..... | 31 |
| 3.1. Tipo y nivel de investigación..... | 31 |
| 3.2. Población, muestra y muestreo | 31 |
| 3.3. Criterios de selección..... | 31 |
| 3.4. Operacionalización de variables | 32 |
| 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 32 |
| 3.6. Procedimientos..... | 33 |
| 3.7. Plan de procesamiento y análisis de datos | 33 |
| 3.8. Matriz de consistencia..... | 34 |
| 3.9. Consideraciones éticas | 35 |
| IV. Resultados y discusión..... | 36 |
| V. Conclusiones..... | 79 |
| VI. Recomendaciones | 80 |
| VII. Referencias | 81 |
| VIII. Anexos..... | 88 |
| Índice de Figuras | 96 |

Lista de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Operacionalización de Variables..... | 32 |
| Tabla 2. Categoría de Anunciantes para Lima y Regiones, según nivel de inversión | 48 |
| Tabla 3. Códigos para venta por ventanilla..... | 49 |
| Tabla 4. Cuotas mínimas de producción | 51 |
| Tabla 5. Fechas límite para cobro de comisiones..... | 53 |
| Tabla 6. Límite de periodo de vencimiento para comisiones..... | 53 |
| Tabla 7. Establecimientos anexos GLRP S.A. | 58 |
| Tabla 8. Normas Para Cobranza De Diarios | 59 |
| Tabla 9. Verificación Normas Para Cobranza De Diarios | 60 |
| Tabla 10. Análisis Real VS. Meta a Nivel Nacional Cobranza de Periódicos 2022..... | 63 |
| Tabla 11. Análisis Real vs. Meta a Nivel nacional Cobranza de Periódicos 2021 | 64 |
| Tabla 12. Análisis Real vs Meta a nivel Nacional Cobranza de Periódicos 2020 | 65 |
| Tabla 13. Antigüedad de las Cuentas por Cobrar - Publicidad | 66 |
| Tabla 14. Comparativo de las ventas con política y sin política | 71 |
| Tabla 15. Relación entre la Rentabilidad y las diferentes Políticas de Crédito. | 71 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Gráfico Modelo de Mejoramiento de eficiencia operativa según Franco | 28 |
| Figura 2. Flujograma del Proceso Operativo de Venta y Facturación Publicidad y Diarios..... | 36 |
| Figura 3. Flujograma del Proceso Operativo de Cobranza de Ventas y Facturación de Publicidad. | 36 |
| Figura 4. Flujo grama del proceso operativo de cobranza Publicidad. | 37 |
| Figura 5. Código de cobrador y transportista..... | 42 |
| Figura 6. Formato de aplicación de garantías..... | 44 |
| Figura 7. Formato de aplicación para siniestro-robo..... | 45 |
| Figura 8 Opinión sobre si las políticas de cobranza han sido adecuadas | 62 |
| Figura 9 Tipos de políticas de cobranza implemntadas | 62 |
| Figura 10. Agentes morosos 2022..... | 63 |
| Figura 11. Agentes morosos 2021 | 64 |
| Figura 12. Agentes Morosos 2020 | 65 |
| Figura 13. Comparativo de agentes morosos en los años 2018 - 2022 | 66 |
| Figura 14. Total de ventas respecto a las ventas al crédito | 67 |
| Figura 15. Antigüedad de las cuentas por días y por años | 67 |
| Figura 16. Ventas al contado con política y sin política. | 68 |
| Figura 17. Ventas al crédito con política y sin política..... | 68 |
| Figura 18. Antigüedad de las cuentas menor a 30 días, con y sin política..... | 69 |
| Figura 19. Antigüedad de las cuentas de 31 a 60 días, con y sin política. | 69 |
| Figura 20. Antigüedad de las cuentas de 61 a 90 días, con y sin política | 70 |
| Figura 21. Antigüedad de las cuentas de 91 a 120 días con y sin política | 70 |
| Figura 22. Relación entre la Rentabilidad y las Ventas al Crédito..... | 72 |
| Figura 23. Relación entre la Rentabilidad y las Ventas al Contado | 72 |
| Figura 24. Relación entre la Rentabilidad y la antigüedad de las cuentas menor a 30 días | 73 |
| Figura 25. Relación entre la Rentabilidad y la antigüedad de las cuentas de 31 a 60 días..... | 73 |
| Figura 26. Relación entre la Rentabilidad y la antigüedad de las cuentas de 61 a 90 días..... | 74 |
| Figura 27. Relación entre la Rentabilidad y la antigüedad de las cuentas de 91 a 120 días..... | 74 |

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo el estudio y señalar si las políticas de cobranza llevadas a cabo en tiempos de COVID -19 por el Grupo La República Publicaciones S.A Chiclayo han sido eficientes en la rentabilidad en los períodos 2021-2022. Según el diseño de la investigación fue de tipo aplicada y descriptivo, con una estrategia mixta, de tipo ex - post facto, propositivo, con diseño no experimental. La población se conformó por 50 colaboradores administrativo, se utilizó el método histórico y como instrumento se utilizaron las entrevistas y una guía de observación. Los resultados muestran que la empresa si cuenta con políticas de crédito, pero que estas eran laxas o que se basaban en el cliente “amigo” o conocido y que se le hacia la venta para no perderla, pero, cuando comenzaron las deficiencias en la recuperación, las políticas se hicieron más restrictivas para revertir la situación, que se logró. En relación a la rentabilidad del activo y la antigüedad de las cuentas de 61 a 90 días presentan una correlación inversa, a medida que el porcentaje de estas cuentas van disminuyendo, con un ratio que mide la capacidad de generar ganancias de los activos de la empresa ha ido creciendo, esto quiere decir que las políticas de la empresa se están cumpliendo y los créditos que se efectúan se recuperan, recomendándose que en lo posible las cobranzas en materia de publicidad no tengan más allá de 1% en atrasos y que las cobranzas en materia de diarios no tengan más allá de 0.5% en atrasos.

Palabra Clave. Crédito, Política de crédito, Cobranza, Rentabilidad.

Abstract

The objective of this work is to study and indicate whether the collection policies carried out in times of COVID -19 by Grupo La República Publicaciones S.A Chiclayo have been efficient in terms of profitability in the periods 2021-2022. According to the research design, it was of an applied and descriptive type, with a mixed strategy, of an ex - post facto, purposeful type, with a non-experimental design. The population was made up of 50 administrative collaborators, the historical method was used and interviews and an observation guide were used as an instrument. The results show that the company does have credit policies, but that these were lax or that they were based on the "friend" or acquaintance client and that the sale was made to avoid losing it, but, when the deficiencies in the recovery began , the policies became more restrictive to reverse the situation, which was achieved. In relation to the profitability of the asset and the age of the accounts from 61 to 90 days, they present an inverse correlation, as the percentage of these accounts decreases, a ratio that measures the ability to generate profits from the company's assets has been growing, this means that the company's policies are being complied with and the credits that are made are recovered, recommending that, if possible, the collections in terms of advertising do not have more than 1% in arrears and that the collections in matters of newspapers do not have more than 0.5% in arrears.

Keywords: Credit, Credit policy, Collection, Profitability

I. Introducción

Al desencadenarse la pandemia a causa del Covid'19 en Wuhan, todo el mundo se vio afectado no sólo en la salud de las personas sino también a nivel económico, dado que las empresas y los diversos giros de negocios se vieron obligados a disminuir sus actividades financieras, lo que conllevó a un cambio en su forma de hacer sus operaciones, lo que además generó que implementen diversas estrategias de cobranza el cual puede ser tanto a corto o mediano tiempo.

Para mantener niveles de competitividad, garantizando el éxito y en muchos casos sólo con el afán de sobresalir ha impulsado a que las empresas se arriesguen en los negocios, implementando políticas de cobranza como una manera que tienen los empresarios de correr esos riesgos, pues venden con solo una ofrecimiento de pago en el futuro, por lo tanto, la implementación de una sólida política puede contribuir a disminuir los riesgos; sin embargo la pandemia que enfrentaron las empresas por causa de la COVID 19 ha conllevado a una inestabilidad económica en los diferentes sectores y mercados globales (Colina, Isea & Aldana, 2021).

Asimismo, la CEPAL en el 2020, consideró que las ventas que tuvieron las empresas en este período de pandemia pudieron no ser suficientes para garantizar su sobrevivencia, afectando el pago de salarios, entre otros compromisos asumidos. Lo cual se puede incluso incrementar si por tratar de asegurar clientes y vender más, se flexibiliza las reglas y se permite que clientes menos honorables tomen nuestras mercancías con promesas de pago que no pueden o no quieren cumplir. Esto afecta, pues le resta liquidez y le ocasiona costos financieros por los préstamos bancarios que debe hacer para cubrir el capital faltante, volviendo a la empresa menos competitiva o menos rentable que otras de la industria en la que se desenvuelve.

En el Perú, según Jaramillo & Ñopo (2020) señalaron que es importante mantener a las empresas viables, es decir en funcionamiento, dado que los ingresos de miles de personas dependen directamente de sus empleos algunos directos y otros indirectos, con lo cual adquieren productos y servicios como lo de información a través de los diarios de circulación nacional, mediante el cual se informa a la población sobre diversos acontecimientos que suceden.

En la región Lambayeque, la pandemia igual que en todo el país generó impactos en la economía (Enríquez et al., 2021), esto conllevó a las empresas a cuidar sus finanzas y buscar focalizarse en su modelo de negocio, donde debe establecer estrategias y políticas de crédito para poder generar beneficios económicos y rentabilidad, siendo una de ellas la República S.A.

El Covid 19 según lo mencionado por Cuti & Mamani (2021) en su investigación realizada sobre el impacto de la pandemia en los medios de comunicación, en el cual los medios

tradicionales principalmente a los impresos que se vieron obligados a digitalizarse y a instaurar cobros a los lectores previa suscripción digital o paywalls, sin embargo, las ventas cayeron considerablemente en esta época, generando poca rentabilidad que a su vez hizo que varios medios implementaran medidas extremas como reducir colaboradores incluso periodistas como fue el diario de la República a nivel nacional entre otros importantes diarios de circulación nacional, que a su vez generó se implementen políticas para realizar las cobranzas que contribuyan a disminuir las consecuencias originadas por la pandemia.

Ante esta situación se propuso la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es el impacto de las políticas de cobranza implementadas en tiempos de COVID -19 en la rentabilidad del Grupo La República Publicaciones S.A Chiclayo 2021-2022?; el proposito general es determinar el impacto de las políticas de cobranza implementadas en tiempos de COVID -19 en la rentabilidad implementadas por el Grupo La República Publicaciones S.A Chiclayo 2021-2022.y como objetivos específicos a) Describir el proceso de cobranza y analizar las políticas implementadas en el período COVID19 en el Grupo La República Publicaciones S.A. Chiclayo; b) Analizar los procesos de cobranza para determinar el nivel de retraso o demora en los años 2021 – 2022; c) Evaluar el nivel de rentabilidad en los años 2021 -2022 de las políticas de cobranza implementadas en período COVID 19 y d) Proponer políticas de cobranza alternativas para incrementar la rentabilidad del Grupo La República Publicaciones S.A. Chiclayo.

El estudio se justifica debido a que las teorías utilizadas están relacionadas a la gestión de cobranzas y la rentabilidad en una organización y aplicarlos en un contexto de pandemia y a partir de los resultados servirá de base teórica para afianzar los conocimientos sobre el tema. También la investigación utilizará el método científico, se aplicará instrumentos que serán validados por Juicio de Expertos y la estadística, la investigación busca conocer una realidad de una empresa local importante como medio comunicación y la importancia que tiene implementar medidas acordes a la situación actual para disminuir posibles efectos que pongan en riesgos la rentabilidad de las empresas, la investigación también será un antecedente, debido a que se aplicará una metodología cuantitativa, descriptiva y de análisis de estados financieros que permitan conocer de cerca una realidad de una empresa que se dedica a la comunicación en nuestro medio.

II. Revisión de la Literatura

2.1. Antecedentes del Problema

Moreira & Pin (2022) realizaron en Ecuador una investigación en el cual diseñaron estrategias de cobranzas con el fin de que la cartera mejore, en época de pandemia, aplicando un enfoque mixto, de tipo descriptivo y de campo, aplicando entrevistas a ejecutivos y encuestas a los clientes, los resultados indicaron que no se cuenta con una política ni procedimientos que brinden orientaciones a los colaboradores para que puedan actuar al momento de buscar recuperar los créditos, principalmente en época de la pandemia, presentando un manual de estrategias, lo cual contribuyó a fortalecer las competencias del personal relacionado a cobranzas y mejorar los niveles de liquidez, incrementando por ende su nivel de rentabilidad.

Espinoza (2020) realizó en Ecuador la investigación con el objeto que el diseño de una propuesta que mejore el procedimiento de cobranzas, rentabilidad y liquidez de una empresa constructora, la investigación fue cuantitativa y descriptiva, aplicó una muestra por conveniencia conformada por 180 MIPYMES, como técnica aplicó el análisis documental principalmente análisis financieros entre ellos los estados financieros; empleando el modelo de las Necesidades Operativas de Fondo (NOF) y del Fondo de Maniobra (FM); los resultados muestran que el 51% de las empresas cuentan con procedimientos formalizados en el cual intervienen el área de contabilidad dado que cada vez que se realiza una operación comercial, se convierte en una cuenta por cobrar, sin embargo sólo el 36% de las empresas cuentan con una política de cobranza implementada de manera formal y el 42% no realizan una evaluación crediticia de sus clientes, concluyéndose que esto dificulta a las empresas no sólo que se logren los objetivos financieros de las empresas, sino que no les permite realizar una adecuada evaluación tanto histórica y económica de cada cliente para una mejor toma de decisión de otorgarles crédito.

Ccallo (2022) analizó en Juliaca, la gestión de la cartera impago o morosa en tiempo de pandemia, la investigación fue básica, cuantitativa, descriptiva, transversal y explicativa, la muestra estuvo conformado por 2 coordinadores de crédito, jefes de oficina y 8 asesores de negocio, aplicando una encuesta, los resultados mostraron que el 2019 antes de pandemia la incidencia de la cartera morosa fue positiva de alrededor del 45%, sin embargo en época de covid 19 el nivel de rentabilidad fue negativa en un 231.2%, es decir fue pérdida, concluyendo

que los procedimientos antes de pandemia fueron más eficientes alrededor del 52.43%, mientras que en el 2020 tuvo una incidencia sólo del 0.03% en el índice de rentabilidad, por lo que recomienda que es muy importante que las empresas implementen un plan de seguimiento a los créditos otorgados, para disminuir los riesgos de la cartera morosa de clientes.

Huamán, Romero, Córdova & Apaza (2022) realizaron la investigación que tuvo como objetivo analizar la incidencia en la rentabilidad que tiene la morosidad, con un enfoque mixto, de tipo descriptivo y transversal, participaron dos profesionales, utilizando un cuestionario, los resultados indican que las dificultades financieras en el colegio, fueron originadas por un manejo inadecuado de los clientes. Concluyendo que existe una correlación (Rho de Spearman = 1,000).

García (2021) analizó la gestión de la cobranza y como influye en su rentabilidad en una empresa de cómputo, el estudio fue descriptivo; evaluó los estados financieros como resultados identificó que esta empresa no tiene políticas implementadas para realizar sus cobranzas, indicando que la rentabilidad en etapa de la pandemia por COVID-19 disminuyó en un 81.3%, concluyendo que si la empresa no realiza una adecuada gestión de las cobranzas, los niveles de rentabilidad se ven significativamente afectados, recomendando implementar y aplicar políticas de cobranza, finalmente, propuso una política de gestión de cobranza.

Rivera (2021) realizó en Lima una investigación en el que propuso para incrementar los niveles de rentabilidad mediante la ejecución de una política de crédito y cobranza, el análisis fue cuantitativo y cualitativo y proyectiva, utilizaron el análisis horizontal y vertical; los resultados muestran que existe un desconocimiento de todas las cuentas que tiene la empresa, lo cual incide de manera directa la rentabilidad, principalmente porque no existe una política para recuperar las deudas que tienen sus clientes, ante ello propuso la implementación de un plan de políticas en el cual se integró las cobranzas, la proyección de estados financieros, la colaboración entre las áreas y un sistema ERP.

2.2. Bases teóricas científicas

Políticas de crédito

Para Gitman (2003) las políticas de crédito, “Son una serie de lineamientos que se siguen con la finalidad de determinar si se le otorga un crédito a un cliente y por cuánto tiempo se le ha de conceder”. Es necesario que la empresa posea fuentes de información de crédito adecuadas y que utilice métodos de análisis, puesto que todos estos aspectos son indispensables para lograr el manejo eficiente de las cuentas por cobrar.

De otro lado Ettinger, R. P. (2000) manifiesta que las políticas de crédito son ***“el soporte que utiliza el gerente de una empresa para evaluar el registro de los créditos otorgados”***. Un gerente que concede créditos de manera muy liberal ocasiona pérdidas excesivas a la empresa.

Asimismo, debemos establecer que *“la manera como las empresas desean que se ejecuten las actividades relativas al crédito de clientes, así como los juicios que se van a considerar para tomar las decisiones y los objetivos de créditos que han de lograrse representados numéricamente”*. Es importante señalarse que su cumplimiento es obligatorio para todos. (Brachfield, 2003)

Con base en lo anterior, es evidente la importancia que reviste el establecimiento de políticas de crédito en todas las empresas, puesto que representan las pautas que regirán las condiciones sobre la cual se otorgarán créditos a los clientes, para con ello lograr un control más eficiente sobre aquellos que cumplen puntualmente con las obligaciones contraídas.

En consecuencia, debido a la relevancia de este aspecto, el mismo será considerado en esta investigación como elemento clave para su desarrollo. Considerando para efectos de este estudio la definición dada por Gitman, 2003, *ibíd.*

(Bravo Malpica, 2010) Hace hincapié en que una administración acertada de las cuentas por cobrar proveerá a la empresa de una forma regular de efectivo, evitando los altos costos de financiamiento.

El volumen de las cuentas por cobrar y su comportamiento dependerán de la política de crédito adoptada por la compañía, y esta dependerá del grado de riesgo que se decida correr. La norma general es que a mayor riesgo mayores ventas, pero mayor número de cuentas incobrables, por lo que una adecuada política de créditos será aquella que maximice la utilidad

de la empresa. El autor considera que los elementos de la decisión crediticia son: honorabilidad, estabilidad, liquidez, garantías colaterales e impacto de la situación económica.

El autor señala al gerente de crédito y cobranza como la persona idónea para señalar las políticas de crédito que debe seguir la empresa, además que estas políticas deben estar escritas porque servirán de base para el personal cuando se realicen los cambios por nuevos elementos. Las políticas de crédito y de cobranza deben estar integradas, ser claras precisas y objetivas para evitar confusiones.

Block, Stanley B. & Hirt, Geoffrey A., (2005) Nos mencionan que para evaluar una política de cobranza se puede aplicar una serie de medidas cuantitativas o indicadores al departamento de crédito de la empresa.

$$a) \text{ Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas diarias a Crédito}}$$

Un incremento del periodo promedio de cobranza puede ser el resultado de un plan predeterminado para ampliar los términos de crédito o la consecuencia de una administración deficiente de crédito.

b) Razón de estimación de cuentas incobrables a ventas al crédito. Una razón creciente puede indicar una gran cantidad de cuentas débiles o una política agresiva de expansión de mercado.

c) Antigüedad de las cuentas por cobrar. La antigüedad de las cuentas por cobrar es una forma de descubrir si los clientes están pagando sus cuentas dentro del periodo prescrito en los términos del crédito. Si existe una acumulación en las cuentas por cobrar más allá de los términos normales del crédito, los flujos de entrada de efectivo sufrirán las consecuencias y podrían tenerse que implantar procedimientos más exigentes de crédito y cobranzas.

Por consiguiente, una política de empresa es un decálogo de normas de actuación en lo relativo al crédito de clientes, así como los objetivos de crédito que se han de alcanzar cuantificados en cifras. Las políticas de créditos sirven para facilitar que los empleados tengan una pauta de trabajo para conseguir los mejores resultados en la gestión del crédito comercial. (Pere Brachfield Morosologia, 2014)

Elementos constitutivos

El monto de los créditos o la cantidad de dinero a ser financiada, se estipulan las cantidades mínimas y máximas de estos créditos.

Actividades a Financiar: Actividades que consideren las instituciones de acuerdo a sus objetivos y principios institucionales; por ejemplo, comercio, industria y servicios.

Plazos: El plazo es el tiempo establecido para que se amortice el capital e intereses del préstamo otorgado. El plazo debe establecerse considerando las necesidades de la empresa y la capacidad de pago.

Forma de Pago: Es la periodicidad que se establece para que sea amortizado el crédito. Esta forma de pago puede ser mensual, trimestral, semestral y hasta quincenal, dependiendo del destino del crédito y la capacidad de pago de la empresa.

Monitoreo de Cuentas: Lo único constante en el mundo de los negocios es el cambio. Este elemento de su Política de Crédito define la forma en que realizará el monitoreo de sus cuentas para anticipar las variaciones en el nivel de riesgo que cada una de ellas representa para su compañía.

Administración de Cartera Corriente: Define los procedimientos a seguir para motivar e incentivar el pronto pago de sus acreencias.

Suspensiones de Crédito y Despachos: Esta área explica las condiciones bajo las cuales los pedidos deben ser detenidos para revisar la situación con los clientes en que se percibe un aumento en el nivel de riesgo.

Recaudo de Cartera Vencida: Este paso describe lo que se debe hacer para lograr la recuperación rápida de una acreencia vencida manteniendo al mismo tiempo una buena relación con sus clientes.

(Fernández Alvarez, Arturo & Salvaterra, Luis, 2009) Los autores nos presentan los lineamientos de política necesarios para realizar una buena práctica en cuanto al otorgamiento de los créditos. En el estudio realizado por estos investigadores y plasmados en una “Guía Práctica de gestión de crédito” sostienen que: “una de las barreras más importantes del comercio en Europa es el retraso en el pago de las facturas y los impagos, llegando a costar €270.000 millones anualmente en costes adicionales para las empresas. De hecho, la supervivencia de las

pequeñas y medianas empresas está directamente relacionada con las consecuencias de los retrasos en los pagos”.

Mencionan además que en toda la Unión Europea tanto las empresas, como la Administración Pública y los consumidores tardan cada vez más en pagar sus facturas y el panorama no parece que vaya a cambiar en el futuro cercano. La crisis económica y la posibilidad de una recesión harán, que las condiciones se endurezcan tanto para las empresas como para las personas, mientras que los bancos y las entidades financieras se ajustarán a la nueva realidad.

Por todo esto, “es imperativo que las empresas desarrollen una estrategia de crédito clara y efectiva a fin de poder gestionar sus cuentas a cobrar de la mejor manera posible”, ya sea en momentos de auge y especialmente en los de turbulencia.

De otro lado argumentan que: “Es importante recordar que una política de crédito es efectiva siempre que se ejecute de forma correcta”. Y que ninguna política de crédito cumplirá con las necesidades de toda su cartera de clientes. Aun cuando exista una política de crédito, ésta debe ser aplicada caso a caso y sin ninguna duda habrá excepciones para clientes clave. Sin embargo, necesitará ser muy cuidadoso en estos casos, dado que precisamente es en éstos donde un retraso en el pago o impago tendrá una mayor repercusión.

El último paso en cualquier proceso de gestión de crédito es asegurar que todas las personas de su empresa la conocen y la respetan. En especial para el área comercial de su empresa, de forma que su objetivo no sea sólo vender, si no vender a aquellos clientes que están dispuestos a ceñirse a su política de gestión de crédito.

1. Desarrollar una política de crédito clara.

La política de crédito debe formar parte del manual de procedimientos de su empresa. El éxito de esta política dependerá de la medida en que ésta se haya implementado y para ello es fundamental que todos los clientes y empleados la conozcan, especialmente el área comercial. Con esto conseguimos controlar el riesgo desde el punto de contacto con los clientes y la calidad de la venta.

Para el desarrollo de la política de crédito de su empresa es recomendable:

- Incluir dentro del contrato las condiciones de venta a crédito, incluyendo las consecuencias de presentar algún retraso en el pago.
- Establecer un límite de riesgo para cada uno de sus clientes.
- Asegurar que todas las ventas queden documentadas con al menos: una orden de pedido, un albarán y la factura.
- Establecer medidas especiales para los casos de retraso en el pago de las facturas, como por ejemplo, cobro de intereses de demora o costes administrativos de recuperación.
- Colaborar con una compañía especializada en servicios de gestión de crédito y cobros para externalizar una o varias fases de la gestión de crédito.
- Detener nuevas ventas a crédito a los clientes que presentan irregularidades en el pago de sus facturas.

2. Aplicar límites de crédito efectivo.

Un método especialmente efectivo es establecer dos límites de crédito para cada uno de los clientes, sobre todo para aquellos clientes clave para la compañía.

Cuando el cliente cruza el primer límite de riesgo se activa una primera alerta que sirve para recopilar información adicional y llevar a cabo las primeras acciones preventivas; cuando el cliente cruza el segundo límite, automáticamente se inhabilita la posibilidad de realizar nuevas ventas a crédito a dicho cliente, hasta que no se resuelva la situación.

Los límites de crédito deben establecerse en función de la estrategia de riesgo de su empresa y del cliente. La clave para definir los límites de crédito es contar con la mayor información posible para poder tomar la decisión certera, tanto en lo que se refiere a la capacidad financiera de su empresa para ofrecer crédito a sus clientes como a la capacidad de sus clientes para pagar dicho crédito.

3. Comprobar las direcciones rutinariamente.

La experiencia ha demostrado que, tener la precaución de contar con la información correcta de contacto de sus clientes es un factor clave en la optimización del proceso de gestión de

crédito y cobro. Los datos, especialmente la dirección de contacto, deben estar sujetos a revisiones periódicas, actualizaciones y depuraciones constantes.

Como regla general, se deben tener al día los principales datos de facturación de sus clientes, principalmente: nombre del interlocutor válido, dirección de contacto, teléfono, fax, correo electrónico y CIF.

Para confirmar que la información es correcta, el primer paso es estar en contacto con sus clientes regularmente.

Si su cartera de clientes es muy extensa y la actualización y depuración de la base de datos se vuelve inmanejable, lo mejor es recurrir a empresas especializadas.

4. Llevar a cabo una revisión periódica de la solvencia de los Clientes.

Antes de tomar la decisión de vender a crédito debe realizar un estudio de la solvencia del posible cliente. Si el cliente no cuenta con la solvencia necesaria, no tiene por qué no venderle, pero la venta deberá realizarse mediante otra forma de pago. Existen diferentes empresas que pueden ayudarle a llevar a cabo dicha comprobación.

En cuanto a los clientes actuales, la mayoría de las pérdidas por impagados se derivan precisamente de los clientes que ya forman parte de la cartera de clientes, pero que por alguna circunstancia su solvencia se ha debilitado. Por esta razón, la comprobación de solvencia de los principales clientes debe formar parte de los procesos operativos y realizarse periódicamente.

Las principales preguntas que se deben hacer sobre el comportamiento de los clientes son:

- ¿El cliente ha solicitado un incremento en el plazo de pago del crédito?
- ¿El cliente se ha excedido en el límite de crédito acordado?
- ¿El cliente atribuye incidencias en las facturas para retrasar el pago de las mismas?
- ¿El cliente tarda más de lo habitual en pagar?
- ¿El cliente ha reducido el importe medio habitual de sus compras?

Si alguno de sus clientes presenta algunos de estos comportamientos, es momento de ahondar más en las razones por las cuales está mostrando este cambio de comportamiento.

5.- Ofrecer plazos flexibles.

Cuando se habla de ofrecer plazos de pago flexibles, no nos referimos a que su empresa deba ser flexible respecto al cumplimiento de la fecha de pago de sus clientes, sino a que su empresa pueda ofrecer diferentes plazos de pago en función del comportamiento de pago de cada uno de ellos.

Es posible ofrecer un plazo de pago flexible en base al principio de “bonusmalus”.

Los clientes nuevos deben acceder a plazos de pago más cortos que los plazos de pago establecidos para los clientes habituales (que realizan sus pagos en la fecha de vencimiento). Al mismo tiempo, se les ofrece la posibilidad de un plazo de pago más largo para las siguientes ventas, una vez que se ha comprobado que realizan los pagos en el plazo acordado.

Asimismo, los clientes pueden perder los privilegios de plazos de pago más largos si no realizan sus pagos a tiempo.

6.- Mantener un histórico con información del comportamiento de pago del cliente.

Dentro de su histórico de clientes habitual, le recomendamos que incluya también información sobre el comportamiento de pago de sus clientes: cumplimiento de los plazos de pago o si es el caso, los días de retraso en los mismos, incidencias sobre las facturas, procedimiento para la aprobación de facturas y pagos, día habitual de pago, etc.

Esta información le ayudará, por un lado, a implementar las políticas de crédito sugeridas en esta guía, y por otro, a desarrollar las condiciones particulares de crédito que pueda permitir a cada uno de sus clientes.

Además, es recomendable consolidar la información en un mismo sitio y tenerla a disposición de los diferentes departamentos de forma que éstos no operen en direcciones distintas. Habitualmente la solvencia de los clientes la verifica el departamento de contabilidad, mientras que otro tipo de información sobre el cliente es gestionada por las áreas de marketing y ventas. Los estudios en curso demuestran que se puede generar y ahorrar mucho dinero y ser más efectivos con la colaboración entre los distintos departamentos.

Mantener un histórico le permitirá llevar a cabo un adecuado seguimiento de sus clientes actuales, definir las nuevas condiciones en el caso de reactivar antiguos clientes y desarrollar

un modelo comercial que le permita prevenir iniciativas de venta a crédito a clientes con altas probabilidades de convertirse en morosos o responsables de impagos.

7.- Comenzar la reclamación de las deudas en cuanto ha pasado la fecha de vencimiento.

Una vez transcurrida la fecha de vencimiento de las cuentas a cobrar, en aquellas en las que no haya recibido el pago, debe comenzar a actuar de inmediato. En este sentido, los primeros requerimientos de pago deben ser emitidos con rapidez y diligencia.

El método más exitoso es el denominado “Fórmula 2-2-2”:

- Envío de la primera carta para recordar el pago dos semanas después de la fecha de vencimiento, como máximo.
- Enviar solamente dos cartas adicionales para recordar el pago antes de acudir a un especialista para gestionar la deuda.
- Mantener un ritmo de dos semanas entre las cartas enviadas.

En todo caso, se debe complementar la gestión con otro tipo de acciones como llamadas telefónicas, faxes, correos electrónicos, etc.

8.- Aplicar intereses de mora y costes administrativos de recuperación.

Siempre se deben aplicar intereses de demora y costes administrativos de recuperación para todas las facturas que no sean abonadas en la fecha de vencimiento. Esta norma debería formar parte de su política de crédito, así como de las condiciones contractuales de las ventas a crédito. Los costes de recuperación pueden incluir conceptos como costes bancarios o la externalización de la gestión de cobro a terceros.

De esta manera, aquellos clientes que cumplen con sus obligaciones de pago no tienen por qué “pagar” por aquellos que no lo hacen y así conseguirá que su empresa sea más competitiva.

9.- Comenzar la gestión de cobro con mayor anticipación.

Si después de realizar las primeras acciones para recordar el pago de las facturas a sus clientes no todas las cuentas a cobrar quedan regularizadas, la recomendación es iniciar de inmediato la gestión activa de dichas facturas en mora.

En la medida en que su empresa comience y se adelante a posibles acontecimientos, mayor será la probabilidad de recuperarlas.

La mejor opción siempre es buscar el pago amigable ya que resulta la opción menos costosa y la más orientada hacia el cliente. Ya sea que la gestión la realice por su cuenta o la externalice, realizar una gestión de cobro activa no tiene porqué deteriorar la relación con sus clientes, por el contrario, ayudará a sanar la situación y reanudar las ventas a crédito sin perjudicar la solvencia y liquidez de su empresa.

Es importante disponer de procedimientos bien documentados sobre las acciones a adoptar y cuando aplicarlas con los distintos segmentos de clientes. Si las iniciativas propias no funcionan o se vuelven muy costosas, la mejor solución es recurrir a una compañía especializada. Recuerde, cuanto más tarde se comience a actuar, menos probable será recibir el pago, y mientras tanto su cliente puede haberse declarado en situación concursal o incluso haber cesado sus actividades.

10.- Recordar que una venta no es una venta hasta que se ha recibido el pago por el producto o servicio.

El éxito de las empresas se mide por sus beneficios y su solvencia. Una gran cartera de clientes, por muy extensa que sea, si no es rentable, en realidad no añade valor a la empresa. Por este motivo, hacemos especial hincapié en identificar y delimitar a aquellos clientes que van a resultar rentables desde el primer día.

Proporcionar a su equipo de ventas una base de datos con información sobre rentabilidad ayudará a desplazar su enfoque de simplemente vender, a involucrarse también en recibir el pago por los productos o servicios.

También los clientes de riesgo pueden ser aceptados y ayudar a generar beneficios, pero con condiciones de pago distintas, como, por ejemplo, pago anticipado o al momento de la entrega, conforme a procesos de evaluación previa. Una supervisión exhaustiva ayuda a reducir las sorpresas.

Política de cobranza

Ortega (2008) indica que son todos los créditos que se brindan a los clientes, en el cual se les da un plazo determinado razonable para que realicen sus pagos de todas las compras que han realizado previamente (p.248), asimismo Madroño (2016) lo relaciona con la “promesa de pago” en el cual los clientes se determinan un plazo para realizar el pago de sus créditos, sin embargo, cada empresa tiene sus propias políticas entre los que menciona según los resultados de las ventas según sus plazos, establecimiento de máximos límites de pago, logrando que el crédito se convierta en efectivo.

Por su parte Morales (2014) indica que se necesita gestionar la cartera de cuentas, dado que es una actividad muy importante al momento de otorgar el crédito, en el cual se deben tener establecidos parámetros y estrategias que coadyuven a los clientes a realizar sus compromisos de pagos.

Según lo mencionado se podría indicar que las cuentas por cobrar son todos aquellos compromisos que asumen los clientes al momento de adquirir un producto, y que es necesario tener establecido ciertas políticas y estrategias para que el cliente pueda cumplir y la empresa no pierda económicamente.

Asimismo, Morales (2014) señala la importancia que tiene para una empresa cambiar todas sus cuentas por cobrar en ingresos, para tener siempre capital para seguir funcionando de manera correcta, es decir eso garantiza liquidez para sus operaciones tanto de producción, distribución y comercialización y debe mantener niveles bajo de cuentas por cobrar. De allí la importancia de gestionar la cobranza, teniendo como punto de partida la venta realizada, siendo importante tener un amplio conocimiento de los clientes, así como los montos, medios y los plazos, siendo importante realizar una categorización de sus clientes ya puedan ser por antigüedad, lugar de venta, montos, perfiles entre otros.

Este autor también señala que las fases de la cobranza son cuatro, la primera de prevención que busca que los clientes minimicen el riesgo de incumplir el pago o generen moras para mantener bajos niveles de endeudamiento, la segunda se realiza con la cobranza misma, en la cual se llevan a cabo diversas acciones para lograr recaudar los compromisos asumidos por parte del cliente, la tercera por su parte está relacionada con la recuperación, en la cual se realizan acciones dirigidas a recuperar la cartera de clientes que presenta morosidad, en el cual el objetivo es no perder las ventas realizadas y finalmente está la fase de extinción, en la cual la empresa realiza acciones a registrar las deudas desde el punto de vista contable como si hubiesen canceladas, después que el cliente ha pagado los adeudos respectivos.

Al respecto Molina (2005) adiciona que en el proceso de realización de la cobranza se puede hacer mediante actividades rutinarias como también programadas, en el que intervienen la preparación, la entrega tanto de la cobranza como del dinero y la recepción que realiza el departamento de contabilidad de la empresa quien registra la operación realizada. Esto nos conlleva a que la empresa tenga liquidez, que se vincula con la rentabilidad, es decir no sólo es buscar la rentabilidad, sino que se debe asegurar la liquidez, según Gurriarán (2002) para analizar la liquidez se pueden utilizar el “ratio de liquidez”, pero también se puede realizar analizando la capacidad de tesorería y las conexiones que existen entre los fondos con las inversiones.

En relación a la política de cobranza, Ross, Westerfield, & Jordan (2010) indica que un elemento fundamental y final de una política de crédito en el cual se establece desde la etapa de supervisión de todas las cuentas que se encuentran por cobrar hasta la obtención del pago de estas cuentas. Según Mogollón (2021) al momento que se establecen estas políticas de cobranza ayuda a detectar y analizar diversas situaciones que pueden ser complejas y que luego se pueden convertir en deudas que no se pueden cobrar, es por ello que se recomienda implementar estas políticas para tener un mayor control financiero.

También Brandon (2017) menciona que la política de cobranza, son procedimientos y parámetros que se proponen y establecen para gestionar la cobranza de los créditos que se conceden a los clientes, sin embargo es necesario que cada empresa contextualice a su realidad o un marco referencial que optimice la política de cobranza. Esto nos indica que se relaciona con el establecimiento de la empresa de poner los límites en su nivel de confianza con sus clientes.

Asimismo Jara (2018) en relación a las políticas de cobranza son diversas acciones que se implementa para efectivizar el costo de las cuentas por cobrar, principalmente de las ya vencidas, sin embargo deben establecer los procedimientos y su aplicación de manera adecuada, Campoverde (2020) por su parte indica que las políticas también necesitan de herramientas y metodologías en función a su tipo de cliente, que asegure la rentabilidad de sus procesos de cobranzas, en el cual menciona que entre los principales objetivos de una política es establecer por una parte límites máximos para sus clientes, controlando las líneas de crédito, disminuir la cartera vencida al máximo y costos de cobranzas, que permita mejores condiciones de las cobranzas para las empresas.

Tipos de política

(Calkiní, ITESCAM, 2010) Nos menciona que las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento. La

efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación. En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son: políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

Políticas restrictivas

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

Políticas Liberales

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar, así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

Políticas racionales

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa

Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

La Cobranza Efectiva

Una excelente gestión de cobranza se basa en aspecto como:

1.- Actitud frente a la Gestión que realiza y la Empresa que representa.

Una actitud positiva no solo frente al trabajo sino también frente a la organización y/o actividad que represente.

2.- Organización Interna hacia el Trabajo

Es la importancia de prepararse para una gestión, como el conocimiento de su empresa, de la industria en la que se desarrolla y su capacidad de trabajar organizadamente potencializa la posibilidad de hacer efectiva una cuenta por cobrar.

3.- Percepción del Cliente

Este concepto influye en la morosidad de una cuenta y es una herramienta para mejorar la gestión, en la medida que el cliente pueda percibir que la organización monitorea las cuentas, y que existe una política de crédito definida y respetada por sus trabajadores.

4.- Comunicación como herramienta de persuasión en tu gestión de cobros.

Una buena comunicación y utilizar un canal apropiado de vínculo con el cliente. Es ayudar al cliente a superar situaciones difíciles. El gestor de cobros es el que puede convertirse en un apoyo para el cliente con dos objetivos

El primero de ellos, salvar la relación comercial sin caer en el detrimento de los intereses de la empresa. El segundo es recuperar la totalidad de los montos.

5.- El seguimiento y evaluación permanente de las acciones y reacciones sobre las cuentas que gestiona.

Es hacer conciencia de la importancia de medir y evaluar sobre cada una de las acciones reconociendo que la efectividad radica en el análisis permanente de las acciones Versus las reacciones que estas producen. (Calkiní, ITESCAM, 2010)

Eficiencia

La eficiencia la podemos medir de la siguiente manera:

$$EFICIENCIA = \frac{CANTIDAD PRODUCIDA}{RECURSOS EMPLEADOS}$$

(Gonzales Medina, 2009) Nos dice que, en el ámbito administrativo, los términos eficacia, eficiencia y efectividad son usadas con frecuencia, y nos proporciona los distintos significados de los términos antedichos.

La eficiencia y la efectividad son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier área en general en condiciones ordinarias se propende a la optimización.

Lo que implica eficiencia y en condiciones extraordinarias se debe cumplir la misión aun a costa de los medios

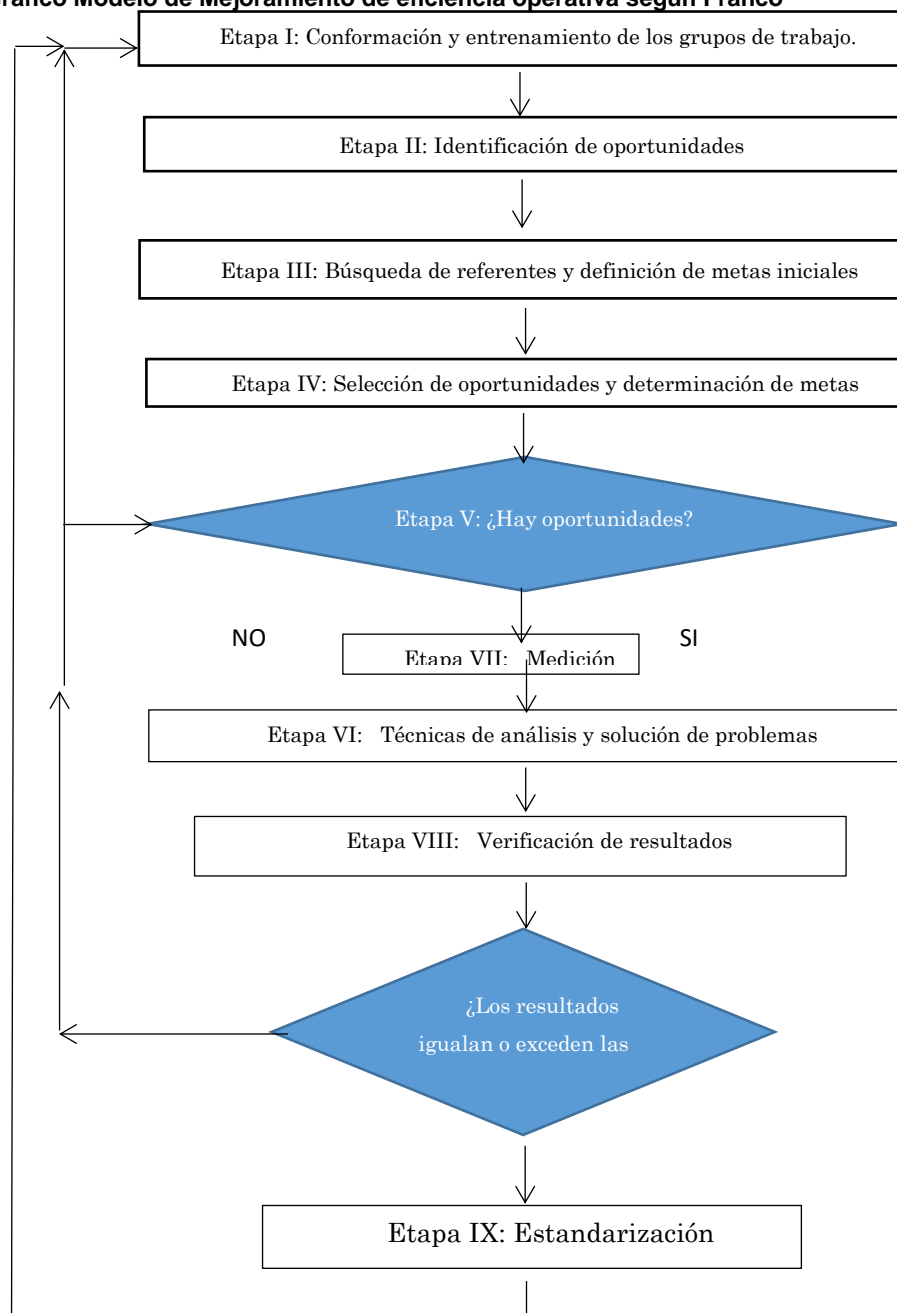
Es sumamente importante entonces y asumiendo que existe una brecha entre lo establecido y la real academia y la usanza ordinaria a nivel gerencial y en los postgrados del área, adherir ambas realidades, lo cual puede lograrse al tomar como referencia las siguientes acepciones:

Eficiencia. «Capacidad para lograr un fin determinado empleando los mejores medios posibles». Aplicado preferiblemente, salvo contadas excepciones, a personas y de allí el término eficiente.

Eficacia. «Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados»

Efectividad. «Cuantificación del logro de la meta»

Por lo tanto, la eficiencia es el logro de las metas o lo que deseo alcanzar, empleando el menor número de recursos posible.

Figura 1. Gráfico Modelo de Mejoramiento de eficiencia operativa según Franco

Rentabilidad

Respecto a la rentabilidad, Chu (2020) indica que es un indicador en el cual se analiza los rendimientos de las ganancias respecto al capital que se invierte, señalando que es importante para que las empresas sobrevivan en el tiempo, pero que en ella está inmersa el riesgo, a mayor rentabilidad, mayor riesgo y viceversa. Es por ello que las empresas para conocer su rentabilidad hacen uso del ROI (Return On Invest), según Palacios (2010) este indicador es muy importante para tomar decisiones y se define de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Capitales Invertidos}}$$

Este indicador financiero está relacionado a los servicios y los gastos, pero sin que se genere pérdidas.

En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Cálculo de la rentabilidad económica

A la hora de definir un indicador de rentabilidad económica nos encontramos con tantas posibilidades como conceptos de resultado y conceptos de inversión relacionados entre sí. Sin embargo, sin entrar en demasiados detalles analíticos, de forma genérica suele considerarse como concepto de resultado el Resultado antes de intereses e impuestos, y como concepto de inversión el Activo total a su estado medio. Activo total a su estado medio Resultado antes de intereses e impuestos RE = El resultado antes de intereses e impuestos suele identificarse con el resultado del ejercicio prescindiendo de los gastos financieros que ocasiona la financiación ajena y del impuesto de sociedades. Al prescindir del gasto por impuesto de sociedades se pretende medir la eficiencia de los medios empleados con independencia del tipo de impuestos, que además pueden variar según el tipo de sociedad. Otros conceptos de resultado que habitualmente se enfrentan al Activo total para determinar la rentabilidad económica serían los siguientes:

- Resultado después de impuestos + Gastos financieros (1-t), siendo t el tipo medio impositivo: se utiliza el resultado después de impuestos y antes de gastos financieros

netos bajo la justificación de que el impuesto sobre beneficios es un gasto del ejercicio y como tal supone una partida negativa a efectos de medir la renta o beneficio; y, por otra parte, los costes financieros se presentan netos del ahorro de impuestos que suponen.

- Resultado de las actividades ordinarias + Gastos financieros: en este caso se prescinde de los resultados extraordinarios por su carácter atípico y excepcional, pretendiendo así calcular la rentabilidad de la actividad ordinaria de la empresa.

ROI (Return on Investment o Retorno sobre la inversión)

$$ROI = \frac{\text{Ingresos Totales} - \text{Costos totales de fondos invertidos}}{\text{Costos totales de fondos invertidos}}$$

ROE (Return on equity o Rentabilidad sobre el patrimonio)

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$$

ROA (Return on Assets o rentabilidad sobre los activos)

$$ROA = \frac{\text{Utilidad antes de impuestos, intereses, amortizaciones y depreciación}}{\text{Activos Totales}}$$

Identidad DuPont

$$DuPONT = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} * \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}}$$

Lo que traduce como el ROE, visto anteriormente, si hacemos las simplificaciones respectivas; no obstante, su utilidad radica en que nos permite ver como la Rentabilidad Patrimonial se ve afectada por el Margen neto, la Productividad del Activo y el Apalancamiento de los Activos.

Se debe tener presente que la diferencia del (ROI CPPC) es un valor determinante para que una empresa genere valor, de lo que se desprende la siguiente regla de decisión:

| Comparación | Resultado |
|--------------------|---------------------------|
| ROI > CPPC | Genera Valor |
| ROI = CPPC | No crea ni destruye valor |
| ROI < CPPC | Destruye valor |

III. Materiales y métodos

3.1. Tipo y nivel de investigación

El enfoque será cuantitativo, según Martínez (2018) este enfoque ayuda a sustentar relaciones causales entre variables.

El tipo de estudio es aplicado, debido a que se analizará la realidad de una empresa de la ciudad de Chiclayo, haciendo énfasis en sus políticas de cobranza implementadas durante la pandemia y como esta influyó en su rentabilidad.

El estudio es de nivel descriptivo, correlacional y transversal, según Arbaiza (2014) este tipo de estudio busca identificar una posible asociación entre dos o más variables, en este caso entre el marketing relacional y la fidelización.

3.2. Población, muestra y muestreo

La población estuvo formada por 50 colaboradores de la empresa Grupo La República – Chiclayo.

La muestra fue conformada por 10 colaboradores de la empresa

Respecto al muestreo, se utilizó el muestro no probabilístico.

3.3. Criterios de selección

Colaboradores de ambos sexos que laboren en el área de cobranza y ventas de la empresa.

Los colaboradores hayan laborado durante la época de pandemia.

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 1 Operacionalización de variables

| Variabes | Definición Conceptual | Dimensión | Indicadores | Escala de Medición |
|---|--|------------------------|---|--|
| Variable 1 Políticas de cobranza | Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento (Calkiní, 2010) | Políticas Liberales | Incremento en ventas. Incremento en cuentas incobrables. Reducción de utilidades | Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Técnica: Análisis documental Instrumento Ficha documental |
| | | Políticas Restrictivas | Disminución en ventas. Reducción de cuentas de cobro dudoso. Reducción utilidades | |
| | | Políticas Racionales | Créditos discrecionales Gastos de cobranza Margen de beneficio razonable. | |
| Variable 2 Rentabilidad | Es toda acción económica que genera beneficios para una organización. (Sánchez, 2002). | Ingresos | Ventas Gastos generales Utilidad | |

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se empleó como técnica la entrevista y como instrumento una guía de entrevista, asimismo se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario semi estructurado, con preguntas abiertas y cerradas para identificar el efecto en la rentabilidad de las políticas de cobranza implementadas en período COVID-19 del grupo La República Chiclayo.

Asimismo, se utilizó la técnica del análisis documental y el instrumento será una ficha documental, para registrar información importante sobre las variables.

Como método de análisis se utilizó el deductivo, en el cual a partir de los datos específicos se podrá llegar a conclusiones generales, para ello se utilizará la estadística descriptiva.

3.6. Procedimientos

Se solicitó permiso al Gerente de la empresa.

Se elaboró y validó los instrumentos

Se aplicó los instrumentos

Se tabuló y analizó los datos y finalmente se redactó el informe de resultados

3.7. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para describir el proceso de cobranza se analizó las políticas implementadas en el período COVID19 en el Grupo La República Publicaciones S.A. Chiclayo.

Se analizó la gestión de la cobranza y se determinó el nivel de morosidad o retraso en los años 2021 – 2022.

Para evaluar el nivel de rentabilidad en los años 2021 -2022 de las políticas de cobranza implementadas en período COVID 19, se utilizó la observación y la revisión de estados financieros.

El responsable de brindar la información fue el Gerente del Área de Cobranzas del Grupo La República y el personal que trabaja en el área será el que brindará la información.

3.8. Matriz de consistencia

| Problemas | Objetivos | VARIABLES |
|---|--|--------------------------|
| P. Principal | O. Principal | V. Independiente: |
| ¿Cuál es el impacto de las políticas de cobranza implementadas en tiempos de COVID -19 en la rentabilidad del Grupo La República Publicaciones SA Chiclayo 2021-2022? | Determinar el efecto en la rentabilidad de las políticas de cobranza implementadas en período COVID19, en el Grupo La República Publicaciones S.A. Chiclayo, años 2021-2022. | Política de cobranza |
| | | V. Dependiente |
| | | Rentabilidad |
| P. Secundarios | O. Secundarios | Metodología |
| ¿Cómo es el proceso de cobranza y analizar las políticas implementadas en el período COVID19 en el Grupo La República Publicaciones S.A. Chiclayo? | Describir el proceso de cobranza y analizar las políticas implementadas en el período COVID19 en el Grupo La República Publicaciones S.A. Chiclayo. | Enfoque: Cuantitativo |
| ¿Cuál es el nivel de morosidad o retraso en los años 2021 – 2022? | Analizar la gestión de la cobranza para determinar el nivel de morosidad o retraso en los años 2021 – 2022. | Tipo: Aplicada. |
| ¿Cuál es el nivel de rentabilidad en los años 2021 -2022 de las políticas de cobranza implementadas en período COVID 19? | Evaluar el nivel de rentabilidad en los años 2021 -2022 de las políticas de cobranza implementadas en período COVID 19. | Nivel: Descriptivo |
| ¿Qué políticas de cobranza alternativas se deben proponer para incrementar la rentabilidad del Grupo La República Publicaciones S.A. Chiclayo? | Proponer políticas de cobranza alternativas para incrementar la rentabilidad del Grupo La República Publicaciones S.A. Chiclayo | Diseño: No Experimental |
| | | Técnicas: |
| | | Encuesta |
| | | Análisis documental |
| | | Instrumentos: |
| | | Cuestionario |
| | | Pendientes de cobranza |

3.9. Consideraciones éticas

Para desarrollar el presente trabajo de investigación no se empleó ninguna técnica de muestreo, en su lugar se empleó un censo, revisando todos los documentos de cobranza de los últimos 2 años, por lo tanto, el método será No-Probabilístico.

Al tratarse básicamente de información contable y financiera, el acopio de la misma es relativamente sencilla, pues se trata de analizar documentos de ventas, agrupados por semana y/o por mes, contabilizar cuanta de las ventas al crédito han sido cobradas a tiempo y cuantas no lo han sido, si del total de las ventas al crédito, el 95% o más, han sido recuperados dentro del límite de tiempo de 30 días calendario entonces podemos decir que las políticas de cobranza son eficientes, caso contrario, las políticas serán catalogadas como deficientes.

IV. Resultados y discusión

El primer objetivo específico fue describir el proceso de cobranza y analizar las políticas implementadas en el período COVID19 en el Grupo La República Publicaciones S.A. Chiclayo, al respecto, en los siguientes flujogramas se presentan el proceso de cobranza de la empresa

Figura 2. Flujograma del proceso operativo de Venta y Facturación Publicidad y Diarios

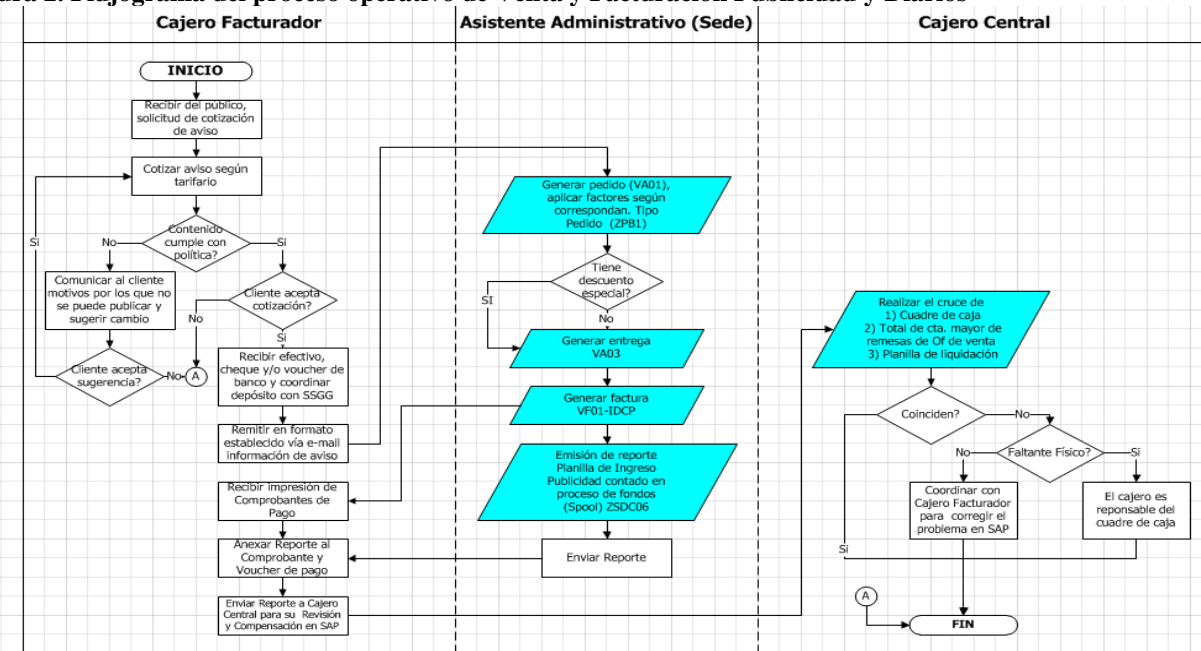
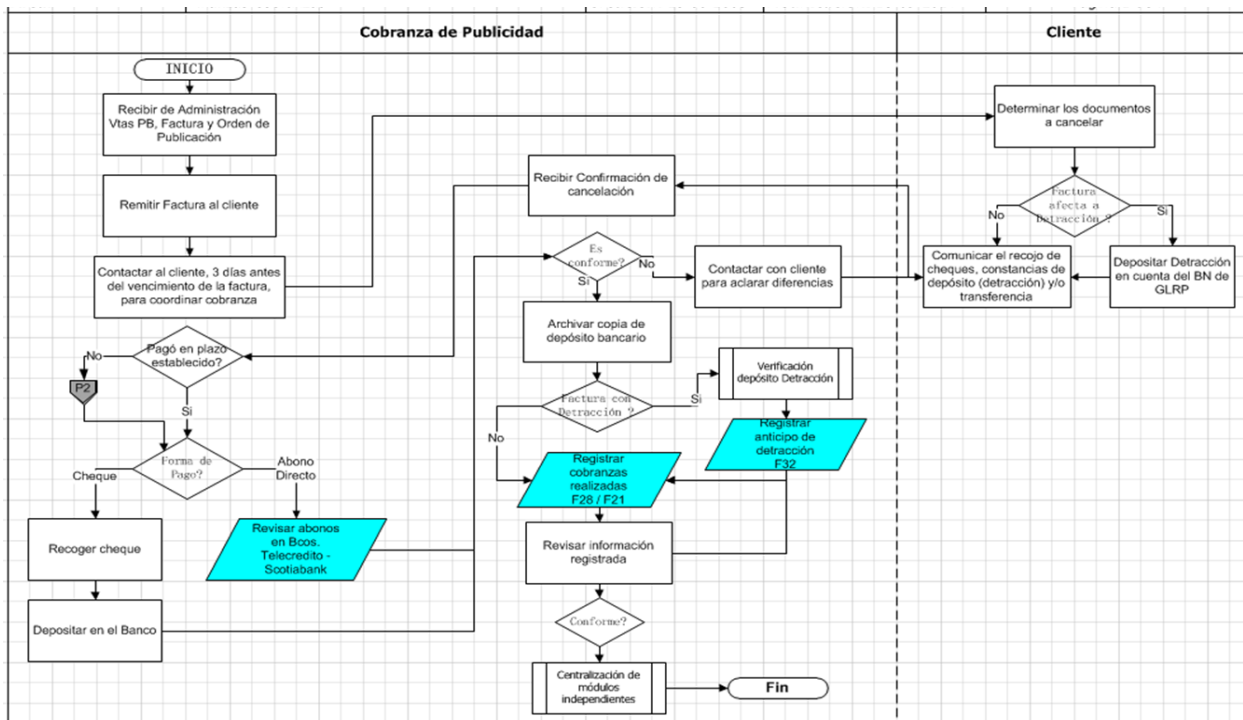
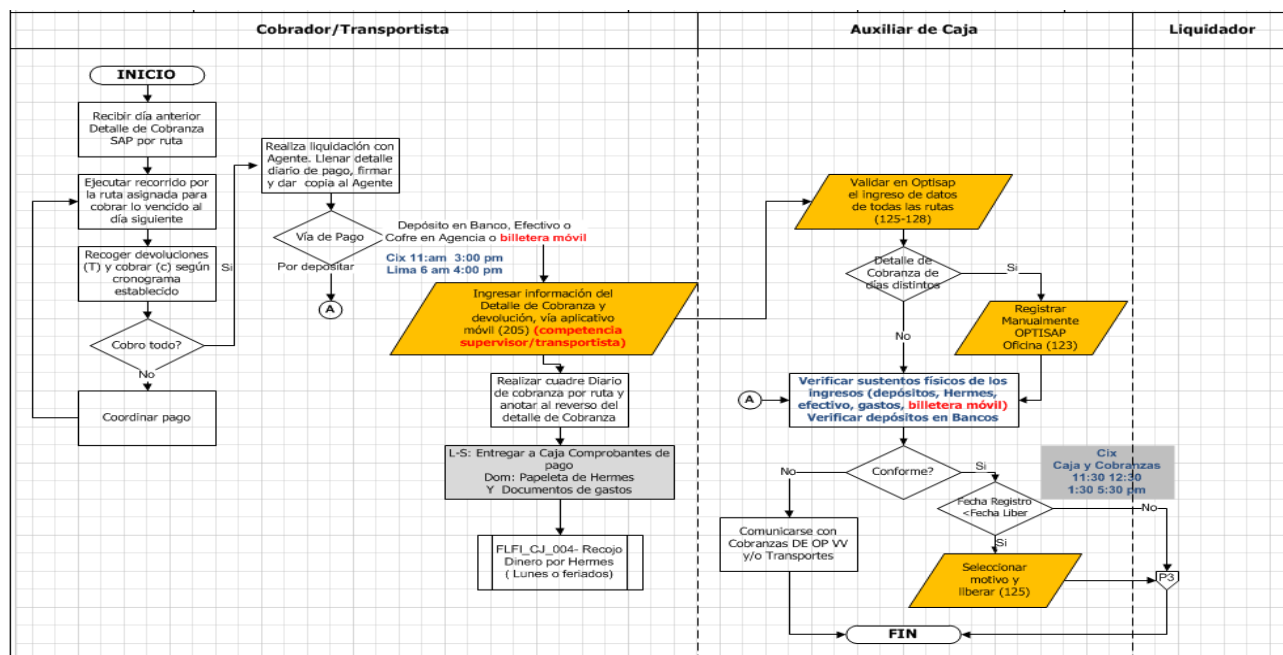


Figura 3. Flujograma del proceso operativo de cobranza de Ventas y Facturación de Publicidad.



Fuente: Departamento de Venta de Publicidad y Facturación

Figura 4. Flujo grama del proceso operativo de cobranza Publicidad.



Fuente: Departamento de Venta de Publicidad y Facturación

Se observó que los procesos de cobranza no se han actualizado desde el 2013 y ante los últimos cambios en la forma de relacionarse con los clientes es necesario que se revisen dado que la pandemia afectó a la economía de todos.

A continuación, se describen las principales consideraciones sobre los procesos de cobranza identificados:

Normas de Publicidad

1. Consideraciones Generales

- El % de vencidos a cobrar, deben ser los % mínimos establecidos en los indicadores, ya que ello refleja la eficiencia en la gestión de cobranzas.
- Es responsabilidad del Supervisor de Cobranzas PB, realizar seguimiento a la programación de cobranzas mensual, registrada en el sistema CRM.
- La gestión de cobranzas empieza desde la facturación, por lo tanto, se requiere que la factura se emita al siguiente día útil de la publicación, lo que será validado por el Supervisor de Cobranzas PB.
- La entrega de la factura al cliente se realiza dentro de las 48 horas de emitida.
- Al cliente se le informa vía e-mail la necesidad de que informe al momento del depósito su número de RUC, para fácil identificación en la conciliación bancaria.
- Cualquier reclamo por parte del cliente se debe resolver en un máximo de 2 días útiles.

- El cobrador debe registrar diariamente las visitas realizadas en el sistema CRM, además deberá entregar al final del día las constancias con los respectivos sellos de las compañías que ha visitado, acreditando su labor.
- El Supervisor de Cobranzas PB debe realizar visitas sorpresivas de verificación a diferentes clientes, confirmando la deuda y estrechando relaciones comerciales.
- En Sedes, la cobranza efectuada en el día se debe detallar en la planilla de cobranza, debiendo registrar contablemente el depósito del Banco.
- Cada fin de mes, el Supervisor de Cobranzas PB debe emitir un reporte vía SAP con los montos de la cobranza y los resultados de la gestión, así como un reporte de antigüedad de deuda.
- La Refinanciación de la deuda debe ser evaluada y aprobada por el Supervisor de Cobranzas y el Jefe de Finanzas en coordinación con el área de Ventas de Publicidad.
- Transcurrido más de 12 meses desde la fecha de vencimiento, la provisión contable debe ser centralizada en Lima. Al cierre de cada ejercicio debe figurar en el Libro de Inventarios y Balances en forma discriminada, y sólo por la parte que corresponda a cobranza dudosa, previa aprobación de la Jefatura de Finanzas.
- El Supervisor de Cobranzas PB debe enviar quincenalmente a los Jefes de Venta de Pb el Informe de morosidad de clientes, según corresponda.
- Al ser el área de Cobranzas de PB estratégica para la Empresa, está sujeta a evaluaciones de resultados; trimestralmente se tomarán medidas correctivas que irán desde una amonestación verbal hasta la separación del cargo.

2. Deduciones y Retenciones

- Si el concepto de la facturación está afecto a deducción, el cliente debe abonar en la cuenta del Banco de la Nación de GLRP el 12% de la factura, en un plazo no mayor del 5° día hábil del mes siguiente de la facturación.
- Si el cliente es Agente Retenedor, emitir el Comprobante de retención al momento del pago de la factura o como máximo 15 días después de realizado el pago.

3. Etapas de Cobranza

- De acuerdo al cumplimiento de pago por parte de los clientes se han establecido las siguientes etapas:

Sector Privado y Público:

- Normal – antes del vencimiento
- Especial – 30 días 1ra. Reclamación, 60 días 2da. Reclamación y 90 días 3ra. Reclamación.
- Pre-Judicial – 120 días con Carta Notarial.

4. Gestión de Cobranzas

4.1.- Normal

- Las facturas en moneda extranjera deben pagarse en la misma moneda, en caso soliciten pagar en soles siempre será al tipo de cambio del día según SUNAT.
- Los gastos (comisiones) derivados de pagos vía transferencia bancaria del extranjero, debe ser asumidos por el cliente y GLRP en partes iguales.
- La Empresa emitirá recibos debidamente numerados, como sustento de los pagos parciales. El Supervisor de Cobranzas valida que la fecha de cancelación o pago a cuenta, coincida con la fecha registrada en Caja.
- En Junio y en noviembre se cursará, una circular a los clientes para la confirmación de saldos pendientes por cobrar. El cargo se debe archivar para su posterior envío al Archivo Administrativo Central.
- Los gastos cobrados por el banco por la devolución de un cheque, deben ser cargados al cliente a través de una nota de débito y el crédito será bloqueado de ser el caso.
- Toda letra debe ser cancelada a su vencimiento. No se aceptarán amortizaciones parciales, salvo excepciones previamente pactadas con el Supervisor de Cobranzas y en coordinación con el Jefe de Finanzas.
- Toda letra protestada origina un cargo, el que se imputará al cliente a través de una nota de débito y el crédito será bloqueado.

4.2.- Especial

- Es responsabilidad del Supervisor de Cobranzas de cada sede emitir vía SAP:
 - La 1ra. Reclamación de pago a los 30 días de vencida una factura.
 - La 2da Reclamación de pago a los 60 días de vencida una factura.
 - La 3ra. Reclamación de pago a los 90 días de vencida una factura.
- Es responsabilidad del Supervisor de Cobranza Lima validar a nivel nacional, la emisión de las reclamaciones según el plazo de vencimiento establecido.

- Si el cliente adquiere un compromiso de pago y lo cumple, se deja sin efecto la emisión de las Reclamaciones, en el caso de Sedes requieran la aprobación de la Jefatura de Finanzas de Lima.
- Como se establece en el procedimiento toda reclamación enviada, debe sustentarse con el cargo de recepción firmado por el cliente, de lo contrario no tendrá validez, siendo responsabilidad de quien haga entrega de la Reclamación que así sea. El cargo se archivará para su posterior envío al Archivo Administrativo Central.
- En caso GLRP evidencie que, a pesar de la gestión de cobro, no ha logrado obtener el pago de la obligación, enviará al 105° día una Carta Notarial.

4.3.- Pre-judicial

- Las deudas mayores a 3UIT pasaran a cobranza pre-judicial.
- La Gestión de cobro pre-judicial se realiza a través de un Centro de Conciliación, a partir de 120 días de vencida la factura, en base al Reporte enviado por el Supervisor de Cobranzas y estará a cargo del Asesor Legal, en coordinación con la Jefatura de Finanzas.
- Los gastos y/o honorarios de cobranzas derivados de la gestión de cobranza serán imputados al cliente.
- Se prepara un archivo conteniendo las 3 reclamaciones de pago y la carta notarial.
- En caso GLRP evidencie que a pesar de la gestión de cobro pre judicial no ha logrado obtener el pago de la obligación, podrá iniciar la cobranza judicial de inmediato.

4.4.- Judicial

- Las deudas mayores a 3UIT pasaran a cobranza judicial.
- Los gastos y/o honorarios de cobranzas derivados de la gestión de cobranza serán imputados al cliente.
- Estos gastos se descontarán automáticamente del pago efectuado y el saldo restante del pago se aplicará a la siguiente factura, de la más antigua a la más reciente.
- El Supervisor de Cobranzas realiza el seguimiento y elaborará un archivo con los expedientes no cobrables, adjuntando toda la documentación como factura, Orden de servicio, y Requerimientos de pagos. El Dpto. Legal deberá comunicar la recuperación de la deuda, para ser registrada, revertir la provisión y cancelar en el sistema.

- Si la cobranza se deriva a Cobranza Dudosa o Judicial (al término del proceso Legal), se enviará el expediente a Archivo Administrativo.

5.- Incumplimiento de la Política

- Se considerará falta grave el no hacer entrega de las Reclamaciones emitidas por el área de Cobranzas.
- El incumplimiento de estas políticas será considerado como una falta grave que será informada al Área de Recursos Humanos para las sanciones correspondientes

Antes del 2012 el GLRP S.A. no contaba con políticas claras respecto a los créditos y las cobranzas de los productos que vendían, esto debido en parte a que el personal de ventas y/o cobranza que contrataba tenían una alta rotación y cada uno de ellos traía de su anterior trabajo las experiencias y conocimiento que aplicaban a su nuevo empleo, por lo tanto vendían y cobraban a sus clientes sin tener un esquema fijo y único, esto hacía que algunos vendedores dieran plazos amplios para el pago de las ventas, en tanto que otros vendedores eran menos proclives a otorgar periodos de pago prolongados, por lo que la venta no se efectuaba. En otros casos los vendedores no liquidaban o no hacían la liquidación a tiempo, lo que ocasionaba molestias a los clientes cuando estos requerían nuevamente los servicios de la empresa y aparecía en el sistema de ventas como deudor. Por todos estos motivos se recurre a idear e implementar un sistema uniforme, claro y de cumplimiento obligatorio para todos los trabajadores de las áreas comerciales en Lima y provincias.

Normas de Diarios

Definición: las Normas de Diarios son los lineamientos generales elaborados por GLRP y que deben seguir los responsables de la comercialización de Diarios, Suplementos y Revistas; estas normas especifican lo que se debe hacer con relación a la venta, y la cobranza de los productos de la empresa; esto implica las formas en que se deben realizar estas ventas en efectivo, así como sus estrategias de venta al crédito y el respectivo cobro y liquidación de las mismas. También comprende el tratamiento que se debe seguir en los casos de siniestro (robo) y morosidad de clientes.

Características:

1.- Frecuencia de Cobranzas

- La frecuencia de la cobranza de los productos que la Empresa coloca en el mercado, por medio de los Agentes Distribuidores será la siguiente:

a.- Cobranza de Diarios: En Lima, las cobranzas se efectúan diariamente; en Lima Provincias 2 o 3 veces por semana, dependiendo de la ruta. Se cobrará el monto de la venta del día anterior. La política antes mencionada se ejecutará gradualmente, hasta que se cambien los Agentes.

b.- Cobranza de Revistas y Opcionales: la frecuencia dependerá del plazo que el Área de Ventas determine para cada producto.

- En ambos casos, la frecuencia puede variar cuando se trate de Agencias de despacho aéreo o que se encuentren en zonas alejadas que no sean cubiertas por las rutas de cobranza diaria.
- La labor de cobranzas en campo será desempeñada por cobradores y/o transportistas, quienes son responsables del dinero cobrado, el cual deberá ser entregado en Caja, Cofres de seguridad y/o Bancos, según lo determine la Jefatura del Área en coordinación con el Área de Finanzas. Asimismo, son responsables, según sea el caso, de la mercadería entregada por el agente en calidad de devolución.
- Cada cobrador y/o transportista que envía o liquida en la empresa, cuenta con un código.

Figura 5. Código de cobrador y transportista

| | |
|------------------------|-----------------------|
| Apellidos y Nombres | LIQUIDA EN LA EMPRESA |
| DNI. | 123456789012 |
| Abreviado | LIQEMPRESA |
| Dirección: | |
| Distrito | |
| Teléfono : | |
| Celular | |
| e-mail | |
| EMPRESA DE TRANSPORTES | |

| | |
|------------------------|-----------------------|
| Apellidos y Nombres | ENVIO TERRESTRE/AEREO |
| DNI. | 112233445566 |
| Abreviado | ENVIOS |
| Dirección: | |
| Distrito | |
| Teléfono : | |
| Celular | |
| e-mail | |
| EMPRESA DE TRANSPORTES | |

- Cualquier cambio del registro de la remesa solicitado a Caja, deberá contar con el V°B° del Jefe de Cobranzas. De presentarse el caso, el Auxiliar (digitador) anotará el motivo del cambio en el detalle de pago, al reverso.
- Está prohibido tomar acciones al momento de la carga del BATCH, como registrar anticipos que están asignados de un área de crédito a otra (ej. CR11 se pague en CR12 – CR13 o VICEVERSA), se deberá liquidar según lo digitado, los excesos deben aplicarse a la misma área de crédito, utilizando el BATCH.
- Al momento de la digitación se detectará que no corresponde el pago de un pedido, caja deberá comunicar a cobranzas DE OP, donde indicará el pedido a aplicar correctamente, proceder según lo indicado líneas arriba.
- El uso de las transacciones F-29 y F-49 será para el registro de gastos y estará a cargo de los supervisores de sedes y un liquidador en Lima. Cada responsable asignado tendrá su clave, por lo que está prohibido que den su clave a otra persona.
- En el caso de ingresos menores a un sol, deben tener el V°B° del Jefe de cobranza DE OP para registrarlos.
- La aplicación de garantías y siniestros deberán informarse al jefe de cobranzas vía e-mail en los formatos establecidos, para su revisión y posterior registro por la F-29 y F-49.

2.- Uso de los Detalles de Cobranza de Diarios y Mercadería

- Los cobradores, transportistas y/o liquidadores que hagan la labor de cobranzas en campo o en oficina, deben hacer uso obligatorio del formato del Detalle Diario de Pagos.
- Se debe evitar hacer borrones o enmendaduras en el referido formato. En este caso, debe cruzarse el formato con la palabra ANULADO y devolverlo al Área de Cobranzas DE OP.
- En dicho formato se observa:
- Datos impresos:

Adicionalmente deben indicar el tipo de pago que realiza el agente:

- Los documentos que correspondan a descuentos por alquileres, gastos de envíos por devoluciones serán aceptados sólo con el V°B° de la Jefatura de Cobranzas DE OP.

- Los cobradores de Lima deberán remesar el monto de las cobranzas en los cofres instalados en la agencia de su respectiva ruta. Adicionalmente, previa indicación de la Jefatura o liquidadores, podrán efectuar depósitos en agencias de bancos.
- Los cobradores y/o choferes de Lima Provincias, deben efectuar, de manera obligatoria, depósitos en las agencias bancarias ubicadas en las localidades por las que transiten. Esta directiva obedece a que los cobradores y/o choferes deben trasladar consigo el menor monto en efectivo posible.
- En caso de los agentes que se apersonan a las agencias bancarias a efectuar sus pagos, el Liquidador deberá hacer USO OBLIGATORIO del Detalle Diario de Pagos.

3.- Aplicación de Garantías

- Se procederá a la aplicación de la garantía cuando el agente al retirarse haya dejado saldo pendiente de pago.
- Es obligatorio el registro de los siguientes datos en el formato:

Figura 6. Formato de aplicación de garantías

| APLICACIÓN DE LA GARANTIA | | | |
|---------------------------|------------------|-------|-------------|
| | | | Fecha |
| Código | | | |
| Agente | | | |
| Agencia | | | |
| | | | S/. |
| Garantía | N° Documento SAP | | |
| | | | S/ 0.00 |
| Deuda Cta. Cte. | | | |
| N° Pedido | Producto | Fecha | Monto (S/.) |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | TOTAL | S/ 0.00 |
| | | | |
| | Saldo a devolver | | S/ 0.00 |

4.- Casos de siniestros (asaltos)

- Previa verificación del siniestro, el importe del mismo deberá ser trasladado de la cuenta corriente a la Cuenta Siniestros que el Área de Contabilidad indique.

- Cuando el Seguro haga la liquidación y el reembolso, éste será aplicado a la Cuenta Siniestros, lo cual permitirá tener un control adecuado por ocurrencia.
- Es obligatorio el registro de los siguientes datos en el formato:

Figura 7. Formato de aplicación para siniestro-robo

| SINIESTRO - ROBO | | | |
|--|------------------|-------|-------------|
| Código | | | |
| Agente | | | |
| Agencia | | | |
| | | | S/. |
| Garantía | N° Documento SAP | | |
| | | | S/. 0.00 |
| Deuda Cta. Cte. | | | |
| N° Pedido | Producto | Fecha | Monto (S/.) |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| TOTAL | | | S/. 0.00 |
| Documentos a enviar para el seguro | | | |
| Cuadro según modelo con los pedidos e importe a liquidar | | | |
| Guía de remisión | | | |
| Denuncia policial | | | |
| Declaración jurada manuscrito del agente detallando como sucedió el robo | | | |

5.- Cobranzas de Agentes con Despacho Aéreo

- Para la atención de algunas rutas de provincias desde Lima, donde el servicio de entrega de periódicos y mercadería es por vía aérea, la devolución y liquidaciones se realiza empleando los servicios de empresas de mensajería.
- Los gastos generados son asumidos por la Empresa.
- Si existen diferencias entre las liquidaciones de cobranzas con las devoluciones, el liquidador encargado deberá hacer esto de conocimiento del agente, vía comunicación telefónica o escrita, requiriéndole el pago en el envío de la siguiente liquidación.

6.- Cobranza de Anomalías Informadas por ETV

- Algunos agentes poseen servicio de “cofre” o de “parada” por parte de la Empresa de transporte de valores. Este servicio se realiza en días y horarios previamente establecidos.
- La empresa de transporte de valores emite al agente, un “Comprobante de Servicio” pre-numerado, indicando el nombre de la agencia, importe que se entrega y la cuenta del banco a la que se va a depositar.
- El agente entrega copia del comprobante al cobrador; como medio de sustento por el pago de su deuda, recibirá a cambio un “Detalle de Cobranza de Diarios y Mercaderías” consignando el mismo importe del comprobante, más otros que pudiese entregar.
- El recuento del dinero se realiza en las instalaciones de la empresa de transporte de valores, siendo grabados en video cada uno de los procesos, luego de su conformidad realiza el depósito al Banco del dinero recibido.
- La cobranza de las anomalías (faltantes), la realizan los cobradores en cada una de sus rutas, el agente posee un plazo de 24 horas luego de reconocida la falta para realizar la cancelación de la deuda, asimismo, si la anomalía es por parte del cobrador y no es cubierta en el plazo establecido se procede al descuento a través de RRHH.

7.- Cobranza de Cuentas Morosas

- Coordinar con Ventas, el envío de un Supervisor a fin de determinar, en el campo, los motivos de la morosidad.
- Restringir el envío de productos a la agencia.
- Ajustar la línea de crédito.
- Analizar la posibilidad de separar al agente, contrastando la deuda con el importe de la garantía. De ser este el caso, se aplica la garantía a la deuda vigente.
- Negociar la deuda con el agente (letras u otras garantías efectivas) en plazos determinados en conjunto con el Área de Finanzas.
- Coordinar con el Área Legal para analizar las medidas pertinentes a tomar con la finalidad de recuperar la deuda.
- Un agente incurre en morosidad cuando, luego de efectuadas las devoluciones de los productos que le han sido entregados en consignación, no cancela el importe de la venta.

En el caso de la comercialización de los diarios se procedió de la misma manera que en el caso de la publicidad; se establecieron las frecuencias de cobranza, los detalles de las cobranzas

de diarios y mercancías, se establecieron asimismo la aplicación de garantías, los acciones a seguir en caso de siniestro o robo, se indicaron además las pautas para las cobranzas de agentes con despacho aéreo, la forma de actuar en caso de cobranza de anomalías informadas por ETV y por último, la forma en que se deben realizar las cobranza de cuentas morosas. Todas estas normas de política ayudaron a que las operaciones se hagan de manera más organizada y ayudaron a establecer un protocolo para las operaciones de venta de diarios. Estas políticas deben ser conocidas y aplicadas por todos los involucrados en las operaciones de venta, despacho, distribución y cobranza de diarios, existiendo penalidades por incumplimiento.

Análisis del proceso de venta de Publicidad.

El proceso de venta de publicidad se inicia cuando un vendedor se acerca a un cliente (caso en el que el cliente sea nuevo) o cuando una empresa solicita los servicios de publicidad en un diario del GLRP S.A. Las condiciones de venta de publicidad para ambos casos las presentamos a continuación:

1.- Objetivo: establecer las consideraciones a seguir en la venta de publicidad de tal manera que se cumpla con los objetivos propios de la Empresa y que satisfaga las expectativas del cliente

2.- Alcance: La presente política rige para el personal que realiza la labor de venta de publicidad y encartes a nivel nacional a partir del primero de enero del 2012.

3.- Definición de conceptos

3.1. División

En el sistema SAP todos los empleados estamos asignados a una división, las cuales son DV01 Lima, DV02 Norte, DV03 Sur, DV04 Oriente, DV05 Huancayo.

3.2. Entidades Públicas

Entidades integrantes de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial; Ministerio Público; Jurado Nacional de Elecciones; Oficina Nacional de Procesos Electorales; Registro Nacional de Identificación y Estado Civil; Contraloría General de la República; Consejo Nacional de la Magistratura; Defensoría del Pueblo; Tribunal Constitucional; universidades públicas; y demás entidades y organismos que cuenten con un crédito presupuestario aprobado en la presente Ley. Asimismo, son de obligatorio cumplimiento por los gobiernos regionales y los gobiernos locales y sus respectivos organismos públicos.

En el caso específico de las cajas municipales, la Ley 29523 las excluye de la Ley del Presupuesto para efectos de que puedan actuar según las normas de la SBS; sin embargo, sus contrataciones están sujetas a la OSCE y para todos los efectos son entidades públicas (propiedad de cada municipalidad) que se rigen por las normas de la empresa privada, tales como la Ley General de Sociedades.

3.3. Categorización de clientes.

Clientes Actuales: Realizan anuncios de Publicidad en forma periódica o lo hicieron en fechas recientes:

- Clientes Activos e Inactivos
- Clientes de Compra Frecuente, Habitual y Ocasional
- Clientes de alto y bajo volumen de compras (A, B, C, D)

Clientes Potenciales: Son aquellos que no anuncian en la actualidad, pero reúnen todos los requisitos.

Tabla 2. Categoría de Anunciantes para Lima y Regiones, según nivel de inversión

| Categoría de Anunciantes | Niveles De Inversión Anual (Lima) | Niveles De Inversión Anual (Regiones) |
|--------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| A | Mayor a S/. 150,000 | Mayor a S/. 80,000 |
| B | De S/. 50,000 a S/. 149,999 | De S/. 30,000 a S/. 79,999 |
| C | Menor a S/. 49,999 | Menor a S/. 29,999 |
| D | Cliente Nuevos o Potenciales | Cliente Nuevos o Potenciales |

Fuente: Departamento de Ventas GLRP S.A.
Elaboración propia

3.4.- Asignación de carteras

- Los Jefes de Ventas de Lima y Regionales coordinaran con el Gerente de Ventas de Publicidad, la asignación de las cuentas a los Ejecutivos.
- Cada Jefe y Ejecutivo de Ventas, recibirá equitativa y proporcionalmente clientes de todas las categorías.

- Las carteras de Clientes de los Ejecutivos serán revisadas trimestralmente por el Gerente de Ventas, los Gerentes Regionales y Jefaturas de Venta de Publicidad a fin de evaluar su permanencia o cambio. De producirse un cambio de cartera, esta deberá ser reemplazada por un anunciante de similar nivel.

4.- Modalidad de Ventas

4.1. Venta de Publicidad en cualquier medio Impreso o digital del Grupo

- Directa: Venta a través de un Ejecutivo de Ventas o por ventanilla. En este último caso se usan los siguientes códigos,

Tabla 3. Códigos para venta por ventanilla

| CODIGO | VENTA POR VENTANILLA |
|--------|------------------------|
| 105155 | Venta Oficina Lima |
| 105156 | Venta Oficina Chiclayo |
| 105157 | Venta Oficina Arequipa |
| 105158 | Venta Oficina Iquitos |

Fuente: Departamento de Ventas GLRP S.A.
Elaboración propia

- Cuentas Especiales, cuyos montos de inversión son mayores a los 100 mil soles anuales, con descuentos y bonificaciones diferenciados.
- Indirecta: Venta a través de una Agencia de Publicidad.
- Suplementos Comerciales: Venta de Publicidad dentro de un suplemento cuyo contenido es preparado internamente por la empresa, previo análisis de rentabilidad. Todo suplemento antes de su publicación deberá contar con el V°B° de la Gerencia de Venta de Publicidad y/o Jefatura de Ventas.

4.2.- Servicios de productos de terceros.

- Servicio de Encartado y Distribución: Servicio de distribución de encartes cuyo contenido es preparado por el cliente, adjuntándolo a nuestros productos y por lo tanto tiene un costo asociado de encartado y distribución.
- Servicio de Impresión Encartado y Distribución: Servicios de impresión de un producto cuyo contenido es preparado por el cliente, que será encartado dentro de nuestros diarios y por lo tanto tiene un costo asociado de impresión, encartado y distribución. En el sistema se les denomina:

Suplemento Comercial: se utilizará el código 70000006

Suplemento Comercial Judicial: se utilizará el código 70000643

Los encartes deberán estar asociados a la orden de producción 22000157, para:

La República se utilizará el código 70000291

El Popular se utilizará el código 70000014

Libero se utilizará el código 70000316

4.3.- Otras Ventas (a cargo de los Jefes de Venta)

- Auspicios: Venta de Publicidad (no canje) a Patrocinadores, concedido a diferentes corporaciones, instituciones, organizaciones o individuos para auspiciar colecciones, encartados, diarios, revistas y/o campañas promocionales. Auspicios de Marketing a eventos que implican intercambio no monetario.
- Canjes Publicitarios: Venta cuyo pago se realiza con la entrega de algún bien o servicio.
- Impresión: Venta de Servicios de impresión cuyo contenido es preparado íntegramente por el cliente, que tiene un costo generado tanto por la impresión en las instalaciones de la empresa o por encargo a un tercero. Este servicio no será encartado en ninguno de los diarios del Grupo.

5.- Tipos de Venta

5.1. Venta Tipo I: Venta de Publicidad en diarios y suplementos

5.2.- Venta Tipo II: Servicio de Distribución de encartes.

5.3.- Venta Tipo III: Servicio de Impresión y Distribución de encartes.

5.4.- Venta Tipo IV

- Venta de Publicidad por Ventanilla, sin representante asociado, Venta de Auspicios de marketing, Avisos de comunicados mediante venta directa de gremios, federaciones, asociaciones, ONG.
- Venta con porcentaje acumulado de descuento especial, mayor al 65%, por ejemplo, cuando Publicaciones con fines de carácter social que sean coordinados directamente con los clientes.
- Contratos Pre-Pagados de Agencias de Publicidad, coordinados directamente por la Gerencia de Venta de Publicidad. (se asignará al código de oficina de ventas)

- Auspicios publicitarios en valores agregados. Canjes por petición expresa de la Gerencia ante una necesidad de la Empresa.
- Servicios de Impresión

6.- Cuota de Venta

- Las cuotas de venta se definen en base a datos históricos, circunstancias actuales, expectativas de crecimiento de las zonas atendidas por cada ejecutivo de venta y la inversión de la competencia.
- La cuota de venta a asignarse incluye ventas tipo I y II.
- La proyección de ventas será aprobada por el directorio en noviembre del año anterior, comprende la asignación de Venta a nivel de productos, clientes, ejecutivos de Venta, oficinas de venta y a nivel regional.
- La Gerencia de Venta de Publicidad, Gerencia Regional y/o Jefatura de Venta de Publicidad, según sea el caso, fijan las cuotas de venta por ejecutivo en base a la información proporcionada por los mismos (por el conocimiento que poseen sobre las características de su zona y/o clientes).
- El monto de las cuotas serán asignadas a los ejecutivos de Venta, a quienes se les ha definido una Of. Vta. y/o Región, así como una cartera de clientes.
- La Cuota Nacional está conformada por: Cuota por Venta Tipo I (Publicidad), Cuota por Venta tipo II (Servicios), bajo la modalidad de contado y crédito.
- Cada Cuota por Venta Tipo I y II está conformada por la Cuota Asignada a los ejecutivos de Venta tanto indirecta como directa.
- La Definición de Cuotas Mínimas de Producción por Ejecutivo por División se muestra a continuación:

Tabla 4. Cuotas mínimas de producción

| Cuotas S/. | Lima | Norte | Sur | Oriente |
|--------------|--------|--------|--------|---------|
| Cuota mínima | 60,000 | 35,000 | 30,000 | 8,000 |

Fuente: Departamento de Ventas GLRP S.A.
Elaboración propia

Nota: Caso Excepcional Jaén-Chachapoyas

7.- Comisión

- Monto variable que será el resultado de los logros de gestión. Toda comisión por venta generada a partir de enero del 2018 no está sujeta a topes.
- La comisión será el resultado de multiplicar el monto facturado y cobrado del aviso o servicio sin IGV por el factor (%) correspondiente.

- Aquel ejecutivo de Venta que cotice para un cliente que fue asignado a otro ejecutivo de Venta (cual fuera el motivo), no tendrá derecho a la comisión, las mismas serán otorgadas al titular.
- En el caso de los pedidos que incluyan la comisión de agencia (factura agencia posteriormente), el Jefe de Venta de Publicidad y/o Ejecutivos de Venta comisionaran sobre el valor neto del pedido (Pedido menos comisión de agencia).
- Cuando la venta se cierre a través de contratos marco, las condiciones establecidas en los mismos se respetarán para la venta de avisos, tanto a nivel nacional y regional. La comisión será para el ejecutivo que logre la publicación del aviso vinculado al contrato; independiente de quien cerró el CM. Así se evitará dar a los clientes mensajes contradictorios sobre las condiciones de venta como grupo.
- El Ejecutivo de Ventas que haga uso de sus vacaciones será reemplazado por el Jefe de Ventas. Dos ejecutivos de una misma división no pueden salir simultáneamente de vacaciones
- El ejecutivo de Venta durante su periodo de vacaciones, no comisionará nada de lo que se publique (Fechas de Publicación). Solo lo hará el jefe de ventas con él % correspondiente para su puesto y tipo de aviso
- Solo se generan pedidos cerrados 5 días antes del mes en el cual sale de vacaciones el ejecutivo, el resto de días es para trasladar su cartera al ejecutivo reemplazante.

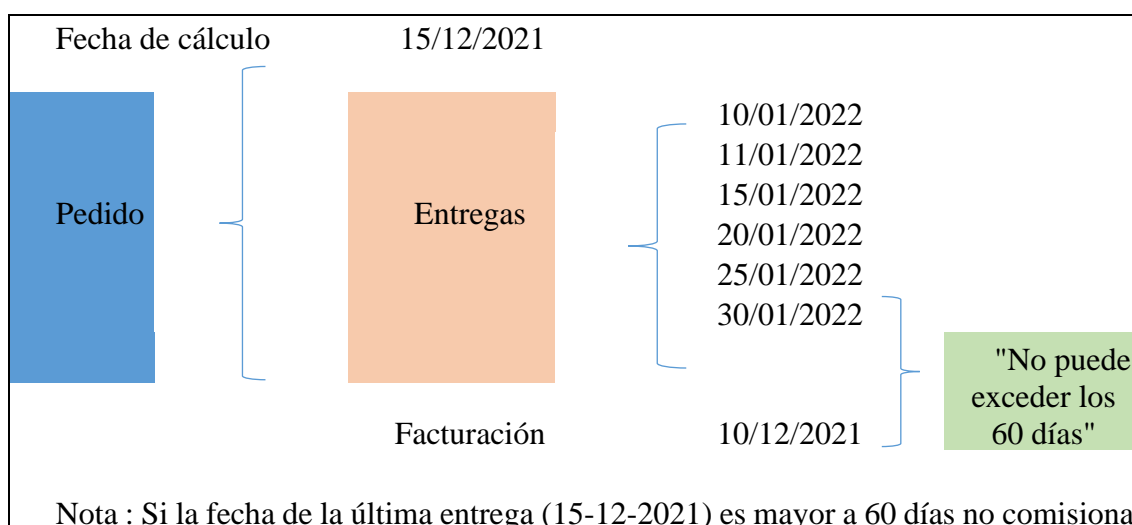
7.1.- Avisos aptos para el pago de Comisiones

Se pagan las comisiones si cumplen con las siguientes condiciones:

Avisos publicados, cobrados y compensados en el periodo de análisis.

Que la diferencia de fechas entre la última entrega del pedido y la fecha de facturación no exceda los 60 días.

Tabla 5. Fechas límite para cobro de comisiones



Fuente: Departamento de Ventas GLRP S.A.

Elaboración propia

Entre la facturación y el pago, la demora (días vencidos) no exceda,

- Los 120 días para Entidades públicas.
- Los 60 días para Entidades privados.

Tabla 6. Límite de periodo de vencimiento para comisiones

| | | |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Fecha de factura | 15/12/2021 | |
| Condición pago | 30 días | |
| Fecha de pago | 15/01/2022 | |
| | PUBLICO | PRIVADO |
| Fecha cancelación | 17/05/2021 | 19/03/2022 |
| Días de vencido | 123 | 65 |
| | No Comisiona | No Comisiona |
| | PUBLICO | PRIVADO |
| Fecha de cancelación | 03/04/2021 | 24/06/2022 |
| Días de vencido | 78 | 40 |
| | Si comisiona | Si Comisiona |

Fuente: Departamento de Ventas GLRP S.A.

Elaboración propia

7.2.- Servicios aptos para el pago de Comisiones

- Todos los Servicios tienen un costo asociado tanto de impresión como distribución y encarte, por lo que se pagará la comisión sobre el neto.

8.- Bono por Alcance de Objetivos

- El Bono se pagará una vez al año al Gerente de Ventas y Jefes de Venta:
 - Que hayan cumplido más de un año de prestación de servicios.
 - Por el cumplimiento en simultáneo, de todos los Objetivos planteados según el puesto de trabajo.
 - Se hará efectivo en el mes de enero del año siguiente.
- Criterios para aplicar al bono anual:
 - Lima
 - Alcance del presupuesto anual de ventas nacional, que comprende venta de publicidad al contado y crédito en los diarios, suplementos especiales y Venta de publicidad de encartes.
 - No se considera parte del presupuesto las ventas realizadas por Canjes bajo cualquier modalidad, ni Servicios de impresión.
 - Cumplimiento de las metas de ventas cualitativas y cuantitativas de las regiones.
 - Sedes
 - Alcance del presupuesto anual de ventas regional.
 - Cumplimiento de las metas de ventas cualitativas y cuantitativas de la región.
- El Bono se calcula, sumando la remuneración básica más el promedio de las comisiones mensuales.

9.- Tarifas

- El Cliente es asignado a una lista de precios en el Maestro de clientes al momento de su creación.
- Si se tiene una tarifa cliente/material, ésta prevalece sobre todo hasta que finalice su periodo de vigencia
- Pedidos por default toman la lista del maestro de clientes, pero puede modificarse.
- Si se tienen precios de preventa, se creará otra lista y se podrá vincular al cliente desde el maestro a la lista nueva o se podrá usar la tarifa preventa al momento de crear el pedido.
- El sistema controlara que el tarifario sea coherente con la pauta SAP (planta de impresión) en desarrollo.

- Los tarifarios estarán vigentes hasta que se reciba un mail de parte del Gerente Comercial aprobando cualquier modificación, ampliación de las tarifas a nivel nacional. El caso de regiones La Gerencia Comercial coordinara con las Gerencias Regionales.
- El Jefe de Ventas será el encargado de crear y actualizar los tarifarios en sus distintas modalidades (Tarifa por contrato, Cliente Material, Tipo lista precio, Material) Republica Tarifas 2012.xlsx, Popular 2012.xlsx, Libero 2012.xlsx

9.1.- Modalidades

9.1.1. Tarifas por contrato

- Se utiliza para vincular los precios a un CM específico, según una fecha de inicio y fin, que es la que rige en el contrato. (no se encuentra habilitada en PRD esta opción por el momento).

9.1.2. Cliente/Material

- Se asigna a clientes especiales, al que se le quiere dar una tarifa especial en un periodo de tiempo específico.
- Las condiciones con las cuales se definen el otorgamiento de una tarifa especial son de responsabilidad de la Gerencia Comercial en coordinación con la Gerencia Regional.
- La Gerencia Comercial en coordinación con las Gerencias Regionales serán responsables de la aprobación de la tarifa y vigencia de la misma. Deben comunicar al encargado, la creación cliente/material indicando los datos básicos mencionados líneas arriba.
- Se debe tener en cuenta que al asignar una tarifa cliente/material ésta prima en todas las modalidades de venta con el cliente a nivel nacional durante su periodo de vigencia. Es decir, el precio especial primará sobre cualquier precio de lista vigente (incluyendo lista asignada a un CM).
- Vencida la vigencia definida para este cliente/material, las tarifas que regirán corresponderán a la lista vinculada en el maestro de cliente, la cual podrá ser modificada a través del pedido de ventas de publicidad. Esto significa que en un pedido libre puede trabajar con una tarifa diferente a la vinculada en el maestro de cliente.
- El encargado solo podrá ampliar la vigencia modificando las fechas bajo una comunicación expresa de la Gerencia Comercial y/o Gerencia Regional cuando

corresponda, de ser el caso la Gerencia Regional deberá de contar con la aprobación de la Gerencia Comercial.

9.1.3.- Tipo lista precio/moneda/material

- Las condiciones (materiales, moneda, vigencia, etc.) con las cuales se definen los tarifarios a nivel nacional para las ventas de publicidad son de responsabilidad de la Gerencia Comercial en coordinación con las Gerencias Regionales.
- La Gerencia Comercial en coordinación con las Gerencias Regionales serán las responsables de comunicar vía e-mail al encargado la creación y/o actualización de las listas del sistema.
- Las listas son utilizadas cuando hay varios clientes que publican a una misma tarifa un conjunto de materiales de publicidad.
- Los precios de los Diarios están definidos en base a escalas, teniendo como unidad de medida los MPC.
- En una misma lista se podrá ingresar precios en S/ y \$ en caso sea necesario.
- Todo cliente de publicidad registrado en el sistema debe estar asociado a una lista de precio predeterminada. Ésta corresponderá a la zona a la cual pertenece el cliente. Dicha lista rige al momento de generar el pedido de publicidad, pudiendo ser modificada si fuera el caso.
- Los tarifarios registrados en el sistema tienen una fecha de vigencia que corresponderá al periodo de validez definido por la Gerencia Comercial y las Gerencias Regionales.
- Se puede crear tarifarios de tipo preventa para cada sede, lo cual implicará crear nuevas listas. Las listas de preventa tendrán un periodo de vigencia determinado, que luego de vencida, regirán las listas anteriores, las deberán tener la aprobación de la Gerencia Comercial.
- Cuando se dé el caso de que la fecha de un tarifario llegue a su fin, y se definan nuevos precios y vigencia, no será necesario crear nuevas listas, sino continuar con las ya existentes modificando los campos de vigencias y montos.
- En el caso de los CMS marco, la lista de precios se define a través del acuerdo establecido con el cliente, el cual es heredado al momento de generar los consumos (publicaciones).

- Si una lista deja de ser vigente y está vinculada a un CM, se respetan las condiciones del CM.

9.1.4. Material

- Las condiciones con las cuales se definen la utilización de una tarifa para un determinado material de publicidad son de responsabilidad de la Gerencia Comercial y Gerencias Regionales.
- La Gerencia Comercial en coordinación con las Gerencias Regionales serán las responsables de comunicar vía e-mail al encargado la creación y/o actualización de los precios de dichos materiales.
- Esta modalidad se usará en casos donde no sea necesaria asociar el material a una lista ya definida ya que el precio establecido en el material regirá para todas las regiones por ser único.
- Se debe tener en cuenta la vigencia del precio de material a ser usado.

9.1.5. Suplementos, encartes y trabajos a terceros.

- Suplementos: Estos materiales se crearán con escalas en función a su equivalencia en MPC; por ejemplo, 1 pag tamaño Popular será 60 MPC (6x10). Se colocará la equivalencia y el importe unitario para cada una de ellas.
- Servicio de Distribución de Encartes: Se considera el precio por unidad encartada a distribuir, independientemente de si el material fue entregado por el cliente o fue impreso por la empresa.
- Servicios de Impresión a Terceros: Se deberá determinar una tarifa base y utilizar recargos para aplicar los incrementos por páginas a color.

10.- Evaluación

- Un ejecutivo con contrato a plazo fijo, que en condiciones normales registre durante tres meses consecutivos en su haber mensual, sólo el básico (sin comisión) será sometido a evaluación en lo que respecta a su permanencia en la empresa y en el caso de ejecutivos con contrato a plazo indefinido se aplicará el procedimiento administrativo vigente.

11.- Sanciones y Penalidades

- El personal que incumpla con la presente política, será sancionado con un Memo de llamada de Atención.

- El incurrir por segunda vez será motivo de un Memo de suspensión por 2 días sin goce de haber.
- El incurrir por tercera vez será motivo de término del vínculo laboral.

Análisis del proceso de venta de Diarios.

Para el caso de los diarios el GLRP S.A. cuenta con Agencias y sucursales en todo el país, como se muestra en el cuadro adjunto:

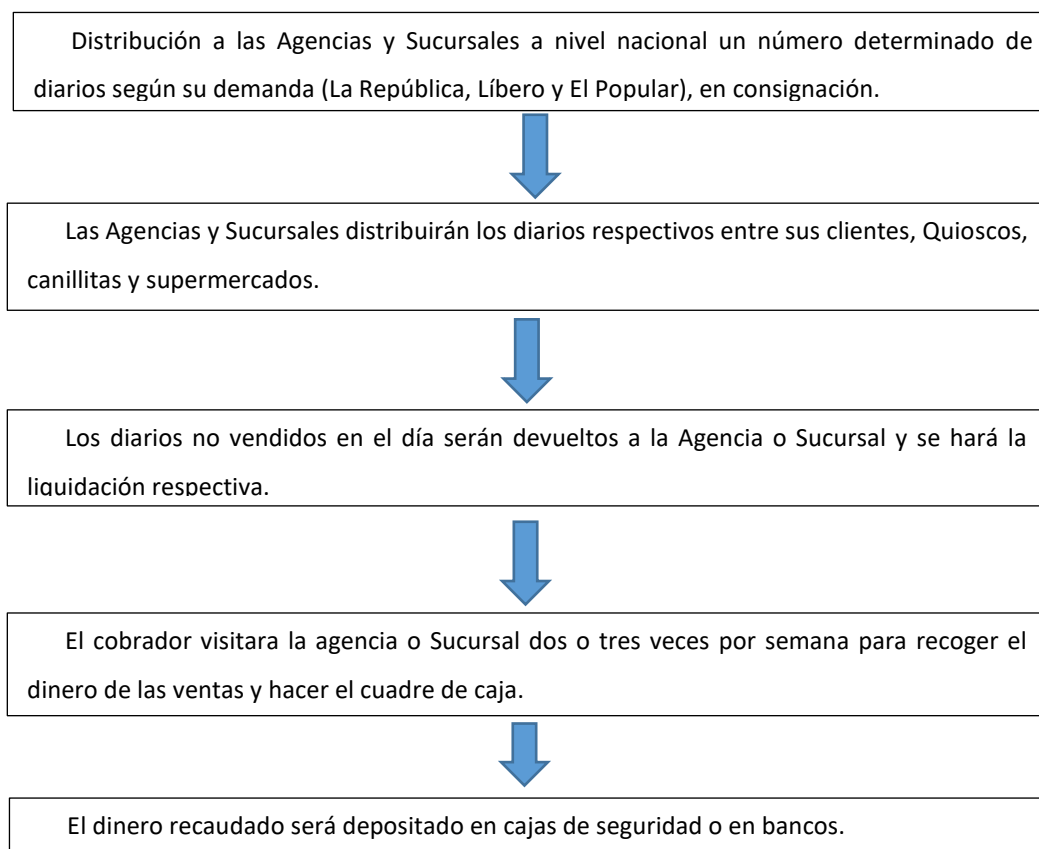
Tabla 7. Establecimientos anexos GLRP S.A.

| ESTABLECIMIENTOS ANEXOS GRUPO LA REPUBLICA PUBLICACIONES S.A. | | | | | |
|---|-------------------------|---|-------------|-----------------------|-------------|
| Código | Tipo de Establecimiento | Dirección | Región | Provincia | Capital |
| 1 | s. productiva | Av. República de Argentina Nro. 3088 Urb. Industrial Wiesse | Lima | Lima | Lima |
| 2 | l. comercial | Av. República de Argentina Nro. 3088 Urb. Industrial Wiesse | Lima | Lima | Lima |
| 3 | agencia | Jr. Diego de Almagro Nro. 574 | la libertad | Trujillo | Trujillo |
| 4 | agencia | Av. Salaverry Nro. 600 Urb. Patazca | Lambayeque | Chiclayo | Chiclayo |
| 95 | sucursal | Cal. Loreto Mza. 12 Lote. 1 Urb. Patazca | Lambayeque | Chiclayo | Chiclayo |
| 6 | l. comercial | Cal. Diego Palomino nro. 1544 | Cajamarca | Jaén | |
| 7 | sucursal | Cal. Calvo de Araujo Nro. 628 | Loreto | Maynas | Iquitos |
| 8 | sucursal | Cal. Libertad Nro. 442 | Piura | Piura | Piura |
| 9 | l. comercial | Jr. Amazonas Nro. 700 | amazonas | Chachapoyas | Chachapoyas |
| 10 | l. comercial | Cal. Santa Marta Nro. 200 Int. 108 | Arequipa | Arequipa | Arequipa |
| 11 | l. comercial | Jr. Arequipa Nro. 345 | Puno | Puno | Puno |
| 12 | l. comercial | Cal. Apurímac Nro. 105 | Tacna | Tacna | Tacna |
| 13 | l. comercial | Av. de la altura Nro.764 | Cuzco | Cuzco | Cuzco |
| 14 | sucursal | Av. Aviación km. 2.5 | Arequipa | Arequipa | Arequipa |
| 15 | l. comercial | Jr. Junín nro. 414 Int. 204 | Moquegua | Ilo | Ilo |
| 16 | agencia | Jr. Ayacucho Nro. 625 | Moquegua | Mariscal Nieto | Moquegua |
| 17 | l. comercial | Jr. Pisagua Nro. 630 (frente a la plaza de armas) | Cajamarca | Cajamarca | Cajamarca |
| 18 | sucursal | Jr. Tarapacá nro. 335 | Puno | Puno | Puno |
| 19 | sucursal | Jr. Bolívar nro. 310 | Puno | San Roman999999999999 | Juliaca |
| 20 | sucursal | Cal. Tarapacá nro. 445 | Piura | Sullana | Sullana |
| 21 | sucursal | Av. Sol Nro. 627 Int. 302 | Cuzco | Cuzco | Cuzco |
| 22 | agencia | Jr. A. Ugarte nro. 730 | Ancash | Santa | Chimbote |

Fuente: Departamento de Ventas GLRP S.A.

Elaboración propia

El proceso de venta de los diarios es el siguiente:



Análisis de la política de cobranza de Diarios.

Tabla 8. Normas Para Cobranza De Diarios

| | |
|----------|---|
| Norma 1 | La cobranza se deberá hacer de forma diaria, o inter-diaria en lugares alejados de la capital. |
| Objetivo | Asegurarse de tener un reporte más exacto de las ventas. |
| Norma 2 | Delegar responsabilidad en el cobrador de campo o en el transportista por la recaudación de los dineros de la empresa. |
| Objetivo | Asegurar que el colaborador responda por los activos de la empresa. |
| Norma 3 | Los cobradores y/o transportistas deben contar con un código de identificación |
| Objetivo | Lograr que los cobradores o transportistas estén plenamente identificados. |
| Norma 4 | El cambio del registro de la remesa solicitado a Caja, deberá contar con el V°B° del Jefe de Cobranzas. |
| Objetivo | Asegurarse que el jefe de cobranzas este informado de todos los cambios de registro en remesas. |
| Norma 5 | Los ingresos menores a un sol, deben tener el V°B° del jefe de cobranza DE OP para registrarlos. |
| Objetivo | Mantener informado al jefe de cobranzas. |
| Noma 6 | La aplicación de garantías y siniestros deberán informarse al jefe de cobranzas vía e-mail en los formatos establecidos, para su revisión y posterior registro. |
| Objetivo | Mantener informado al jefe de cobranzas. |

| | |
|----------|---|
| Noma 7 | Los cobradores, transportistas y/o liquidadores que hagan la labor de cobranzas en campo o en oficina, deben hacer uso obligatorio del formato del Detalle Diario de Pagos. |
| Objetivo | Mantener un orden en cuanto a los pagos hechos e identificar a las agencias que hicieron los pagos. |
| Noma 8 | Los descuentos por alquileres, gastos de envíos por devoluciones serán aceptados sólo con el V°B° de la Jefatura de Cobranzas DE OP. |
| Objetivo | Mantener informado al jefe de cobranzas respecto a descuentos y devoluciones. |
| Norma 9 | Los cobradores de Lima deberán remesar el monto de las cobranzas en los cofres instalados en la agencia de su respectiva ruta. |
| Objetivo | Evitar que los cobradores sean asaltados por transitar con efectivo. |
| Norma 10 | Los cobradores y/o choferes de Lima Provincias, deben efectuar, de manera obligatoria, depósitos en las agencias bancarias ubicadas en las localidades por las que transiten. |
| Objetivo | Evitar robos y siniestros. |
| Norma 11 | En las provincias donde el servicio de entrega de periódicos y mercadería es por vía aérea, la devolución y liquidaciones se realiza empleando los servicios de empresas de mensajería. |
| Objetivo | Evitar costos innecesarios a la empresa. |
| Norma 12 | Restringir el envío de productos a la agencia que mantenga cuentas en mora. |
| Objetivo | Obligar a la agencia al pago de la deuda. |

Fuente: Departamento de Ventas GLRP S.A.

Elaboración propia

Tabla 9. Verificación Normas Para Cobranza De Diarios

| | CUMPLIDO POR LA EMPRESA "GLRP S.A." | IMPORTANCIA EN % |
|---|-------------------------------------|------------------|
| La cobranza se deberá hacer de forma diaria, o inter-diaria en lugares alejados de la capital. | SI | 10 |
| Delegar responsabilidad en el cobrador de campo o en el transportista por la recaudación de los dineros de la empresa. | SI | 8 |
| Los cobradores y/o transportistas deben contar con un código de identificación | SI | 7 |
| El cambio del registro de la remesa solicitado a Caja, deberá contar con el V°B° del Jefe de Cobranzas. | SI | 8 |
| Los ingresos menores a un sol, deben tener el V°B° del jefe de cobranza DE OP para registrarlos. | SI | 7 |
| La aplicación de garantías y siniestros deberán informarse al jefe de cobranzas vía e-mail en los formatos establecidos, para su revisión y posterior registro. | SI | 10 |
| Los cobradores, transportistas y/o liquidadores que hagan la labor de cobranzas en campo o en oficina, deben hacer uso obligatorio del formato del Detalle Diario de Pagos. | SI | 9 |
| Los descuentos por alquileres, gastos de envíos por devoluciones serán aceptados sólo con el V°B° de la Jefatura de Cobranzas DE OP. | SI | 8 |

| | | |
|---|----|------|
| Los cobradores de Lima deberán remesar el monto de las cobranzas en los cofres instalados en la agencia de su respectiva ruta. | SI | 8 |
| Los cobradores y/o choferes de Lima Provincias, deben efectuar, de manera obligatoria, depósitos en las agencias bancarias ubicadas en las localidades por las que transiten. | SI | 8 |
| En las provincias donde el servicio de entrega de periódicos y mercadería es por vía aérea, la devolución y liquidaciones se realiza empleando los servicios de empresas de mensajería. | SI | 8 |
| Restringir el envío de productos a la agencia que mantenga cuentas en mora. | SI | 9 |
| | | 100% |

Fuente: Departamento de Ventas GLRP S.A.
Elaboración propia

El Grupo La República Publicaciones S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de medios informativos impresos (La República, Líbero y el Popular). En cada uno de estos diarios la empresa pública avisos y comerciales de las otras empresas del medio con el fin de obtener ingresos para cubrir sus costos de producción y comercialización.

Según los resultados, se determinó que la empresa si cuenta con políticas de crédito, pero que estas eran laxas o que se basaban en el cliente “amigo” o conocido y que se le hacia la venta para no perderla, pero, cuando comenzaron las deficiencias en la recuperación, las políticas se hicieron más restrictivas para revertir la situación, que se logró. Por tanto, podemos argumentar que el problema no era de ausencia de políticas sino de su aplicación. Por otra parte, cuando hablamos de la eficiencia nos referimos a que el cambio de una política permeable por una más restrictiva, sí ha dado los resultados esperados ya que ha logrado disminuir el tiempo de cobro de las cuentas y la recuperación de las cuentas por cobrar más antiguas, convirtiendo las cuentas exigibles en disponibles y por ende mejora las finanzas de la empresa, como mostramos en las gráficas adjuntas.

En el rubro de venta de diarios el proceso de cobranza no es tan preocupante como en el caso de la venta de publicidad, debido a que las cuentas por cobrar tienen una antigüedad de 30, 60, 90 y hasta 120 días. Obviamente esto repercute en la salud financiera de la empresa.

La Eficiencia es un término que hace referencia a los recursos de que se dispone, para ser utilizados y obtener un “producto”. En el presente estudio la eficiencia queda determinada de forma indirecta ya que no se mide la producción de algo físico, sino que, en este caso, comparamos los costos que implica mantener el departamento de ventas y cobranzas (se supone

que el gasto corriente permanece sin cambio) respecto de la disminución en los retrasos de las cuentas por cobrar o, dicho de otra manera, la recuperación de los créditos.

Por lo tanto, sostenemos que las nuevas políticas de crédito son eficientes en tanto que ha permitido disminuir los retrasos de las cuentas por cobrar, empleando el mismo personal y otros recursos físicos; y por ende incrementar la rentabilidad de la empresa.

El 65% de los colaboradores indicaron que las políticas que han implementado han sido adecuadas, donde el 45% señala que las políticas son liberales, seguidas de las políticas restrictivas (35%) y en menor porcentaje consideran que son políticas racionales.

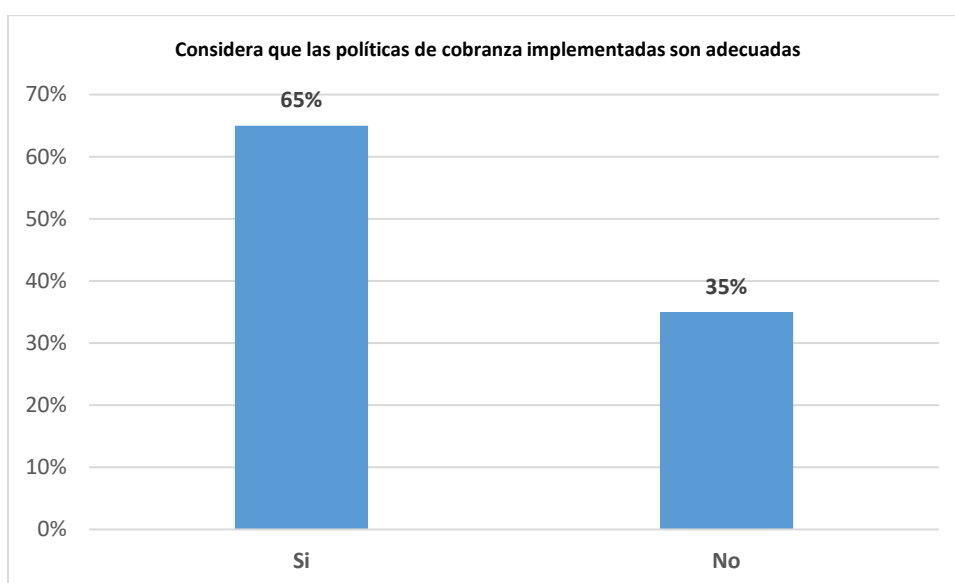


Figura 8 Opinión sobre si las políticas de cobranza han sido adecuadas

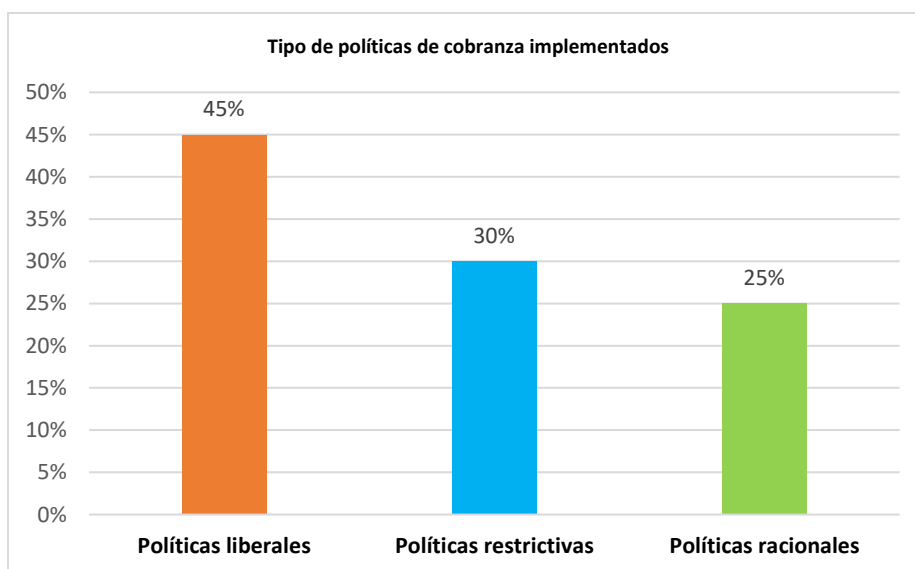


Figura 9 Tipos de políticas de cobranza implementadas

A continuación, se analizó la gestión de la cobranza para determinar el nivel de morosidad o retraso en los años 2021 – 2022.

Tabla 10. Análisis Real VS. Meta a Nivel Nacional Cobranza de Periódicos 2022

| Fecha | Real | Meta | Límite | Peligro | Mes | Morosos | Agentes | % |
|------------|-------|-------|--------|---------|-----------|---------|---------|-------|
| 01/01/2022 | 0.15% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Enero | 6 | 3924 | 0.15% |
| 01/02/2022 | 0.19% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Febrero | 8 | 4125 | 0.19% |
| 01/03/2022 | 0.05% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Marzo | 2 | 3952 | 0.05% |
| 01/04/2022 | 0.00% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Abril | 0 | 3890 | 0.00% |
| 01/05/2022 | 0.06% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Mayo | 3 | 4996 | 0.06% |
| 01/06/2022 | 0.02% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Junio | 1 | 4853 | 0.02% |
| 01/07/2022 | 0.15% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Julio | 7 | 4568 | 0.15% |
| 01/08/2022 | 0.12% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Agosto | 5 | 4298 | 0.12% |
| 01/09/2022 | 0.04% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Setiembre | 2 | 4711 | 0.04% |
| 01/10/2022 | 0.09% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Octubre | 4 | 4627 | 0.09% |
| 01/11/2022 | 0.05% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Noviembre | 2 | 4092 | 0.05% |
| 01/12/2022 | 0.06% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Diciembre | 3 | 4653 | 0.06% |
| Promedio | 0.08% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | | | | |

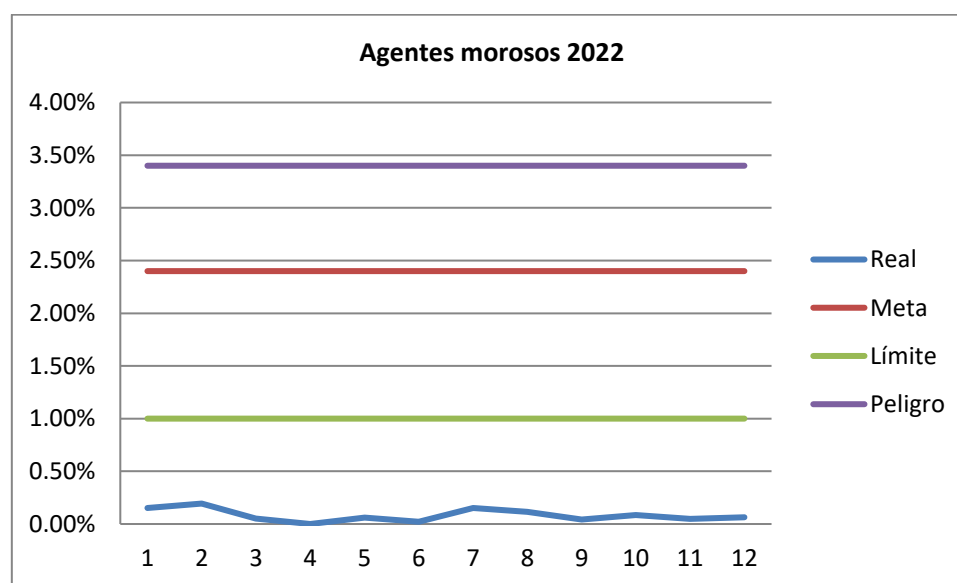


Figura 10. Agentes morosos 2022

Tabla 11. Análisis Real vs. Meta a Nivel nacional Cobranza de Periódicos 2021

| Fecha | Real | Meta | Límite | Peligro | Mes | Morosos | Agentes | % |
|------------|-------|-------|--------|---------|-----------|---------|---------|-------|
| 01/01/2021 | 0.05% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Enero | 2 | 4365 | 0.05% |
| 01/02/2021 | 0.18% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Febrero | 8 | 4372 | 0.18% |
| 01/03/2021 | 0.02% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Marzo | 1 | 4632 | 0.02% |
| 01/04/2021 | 0.07% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Abril | 3 | 4126 | 0.07% |
| 01/05/2021 | 0.00% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Mayo | 0 | 5105 | 0.00% |
| 01/06/2021 | 0.02% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Junio | 1 | 4268 | 0.02% |
| 01/07/2021 | 0.11% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Julio | 5 | 4652 | 0.11% |
| 01/08/2021 | 0.04% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Agosto | 2 | 4526 | 0.04% |
| 01/09/2021 | 0.04% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Setiembre | 2 | 5012 | 0.04% |
| 01/10/2021 | 0.12% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Octubre | 6 | 5036 | 0.12% |
| 01/11/2021 | 0.02% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Noviembre | 1 | 4892 | 0.02% |
| 01/12/2021 | 0.06% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | Diciembre | 3 | 4659 | 0.06% |
| Promedio | 0.06% | 2.40% | 1.00% | 3.40% | | | | |

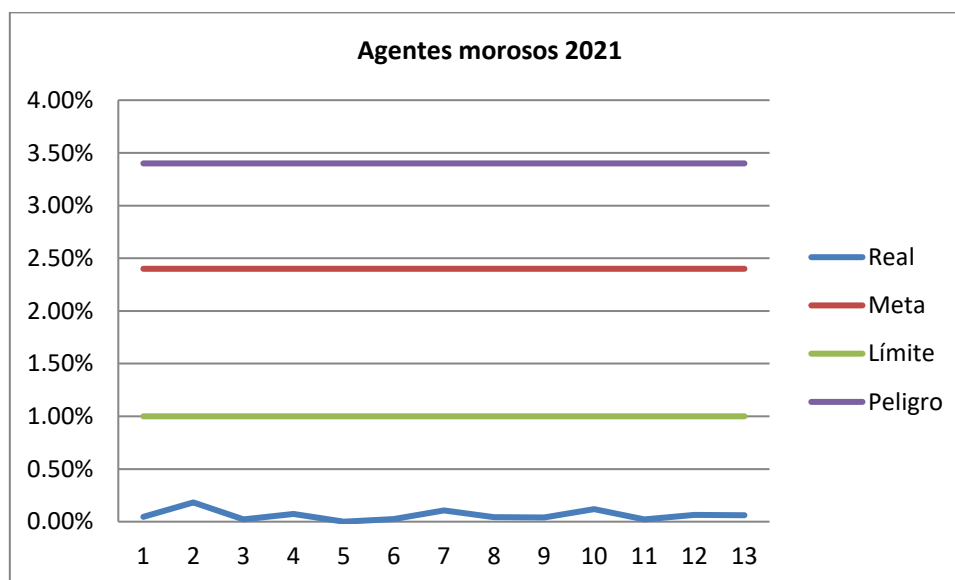
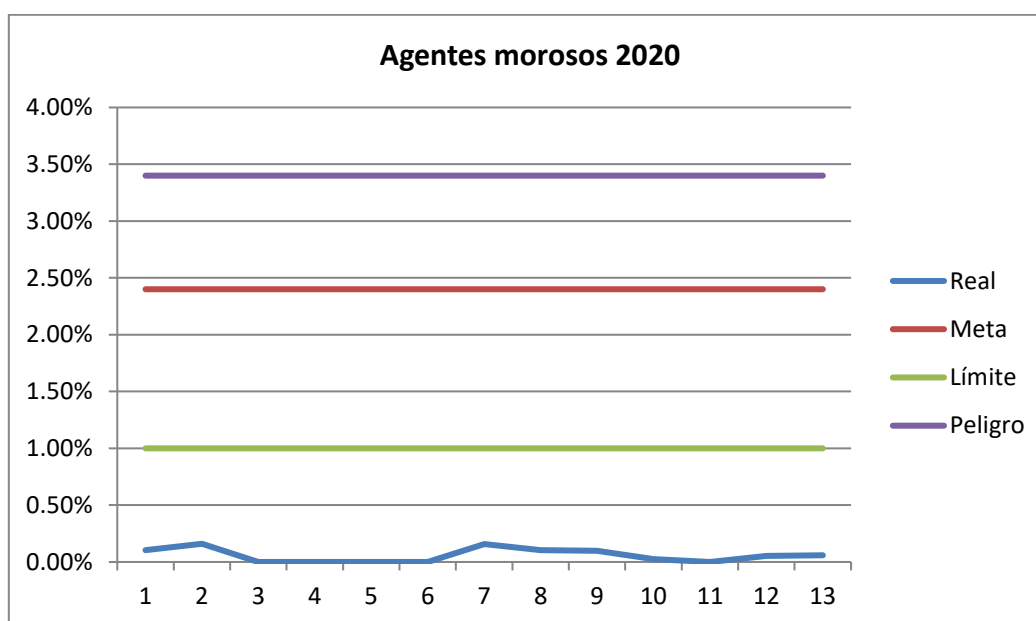
**Figura 11. Agentes morosos 2021**

Tabla 12. Análisis Real vs Meta a nivel Nacional Cobranza de Periódicos 2020

| Fecha | Real | Meta | Límite | Peligro | Mes | Morosos | Agentes | % |
|------------|-------|------|--------|---------|-----------|---------|---------|-------|
| 01/01/2020 | 0.10% | 2.4% | 1.0% | 3.4% | Enero | 4 | 3870 | 0.10% |
| 01/02/2020 | 0.16% | 2.4% | 1.0% | 3.4% | Febrero | 7 | 4372 | 0.16% |
| 01/03/2020 | 0.00% | 2.4% | 1.0% | 3.4% | Marzo | 0 | 3708 | 0.00% |
| 01/04/2020 | 0.00% | 2.4% | 1.0% | 3.4% | Abril | 0 | 3947 | 0.00% |
| 01/05/2020 | 0.00% | 2.4% | 1.0% | 3.4% | Mayo | 0 | 5105 | 0.00% |
| 01/06/2020 | 0.00% | 2.4% | 1.0% | 3.4% | Junio | 0 | 3649 | 0.00% |
| 01/07/2020 | 0.16% | 2.4% | 1.0% | 3.4% | Julio | 6 | 3782 | 0.16% |
| 01/08/2020 | 0.10% | 2.4% | 1.0% | 3.4% | Agosto | 4 | 3897 | 0.10% |
| 01/09/2020 | 0.10% | 2.4% | 1.0% | 3.4% | Setiembre | 4 | 4012 | 0.10% |
| 01/10/2020 | 0.02% | 2.4% | 1.0% | 3.4% | Octubre | 1 | 4126 | 0.02% |
| 01/11/2020 | 0.00% | 2.4% | 1.0% | 3.4% | Noviembre | 0 | 3982 | 0.00% |
| 01/12/2020 | 0.05% | 2.4% | 1.0% | 3.4% | Diciembre | 2 | 3852 | 0.05% |
| Promedio | 0.06% | 2.4% | 1.0% | 3.4% | | | | |

**Figura 12. Agentes Morosos 2020**

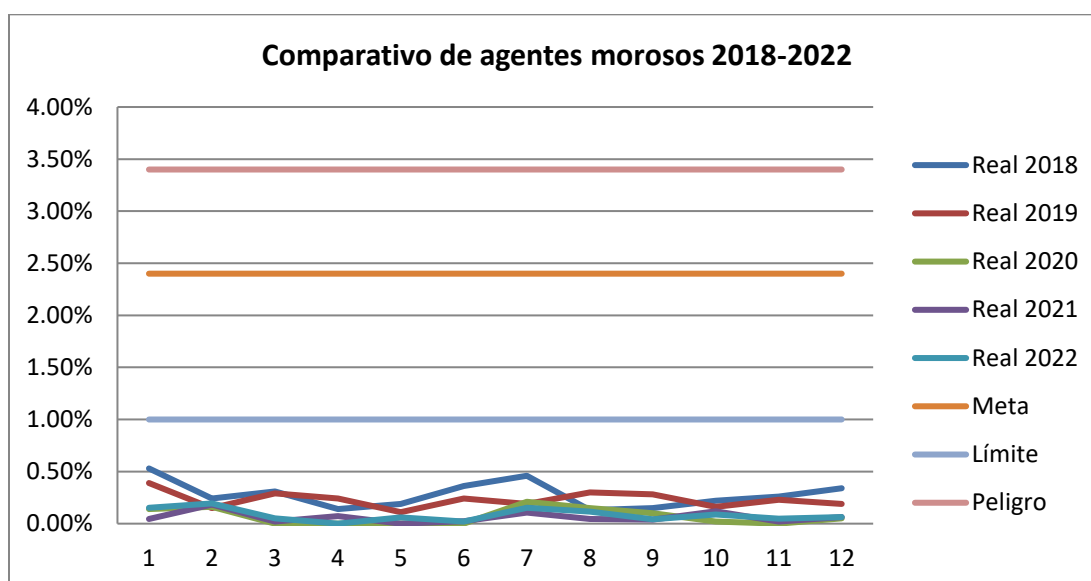


Figura 13. Comparativo de agentes morosos en los años 2018 - 2022

En los cuadros y tablas podemos observar que los porcentajes de agentes en mora no llega a los mínimos establecidos por la empresa, todos se mantienen por debajo del límite, no obstante en las líneas de color verde, rojo y azul, correspondientes a los años 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022; al año 2020 es el más bajo en tanto que el año 2022 es en promedio el más alto, esto nos permite afirmar que las políticas establecidas a partir del año 2018 si rindieron sus frutos, logrando disminuir los porcentajes de mora en los agentes.

Tabla 13. Antigüedad de las Cuentas por Cobrar - Publicidad

| Año | Total ventas | Ventas al crédito | Antigüedad de las cuentas < 30 días | Antigüedad de las cuentas de 31 a 60 días | Antigüedad de las Cuentas de 61 a 90 días | Antigüedad de las Cuentas de 91 a 120 días |
|------|--------------|-------------------|-------------------------------------|---|---|--|
| 2018 | 10,235,361 | 2,290,776 | 1,328,650 | 710,141 | 160,354 | 91,631 |
| 2019 | 9,917,985 | 2,139,111 | 1,197,902 | 705,907 | 128,347 | 106,956 |
| 2020 | 9,445,700 | 2,242,409 | 1,233,325 | 829,691 | 112,120 | 67,272 |
| 2021 | 7,280,610 | 3,069,505 | 1,565,448 | 890,157 | 399,036 | 214,865 |
| 2022 | 5,109,690 | 3,021,717 | 1,118,035 | 997,167 | 483,475 | 423,040 |

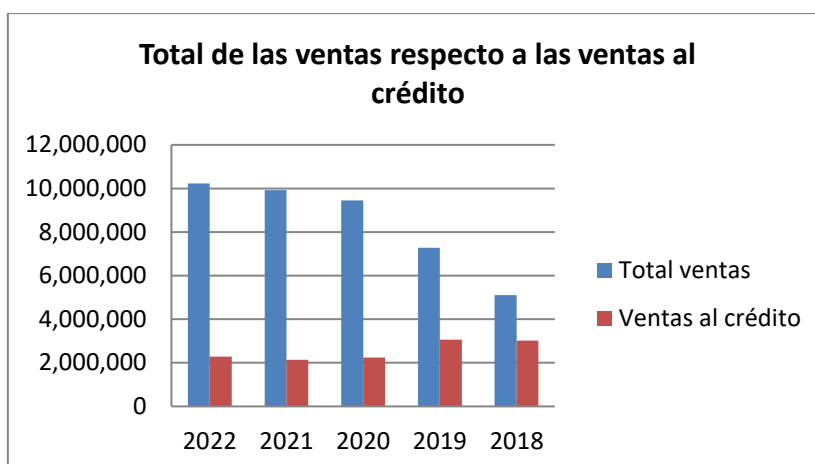


Figura 14. Total de ventas respecto a las ventas al crédito

En el gráfico observamos que las ventas al crédito disminuyen en relación a las ventas totales. Por el efecto de las nuevas políticas de crédito y cobranza implementadas por la empresa.

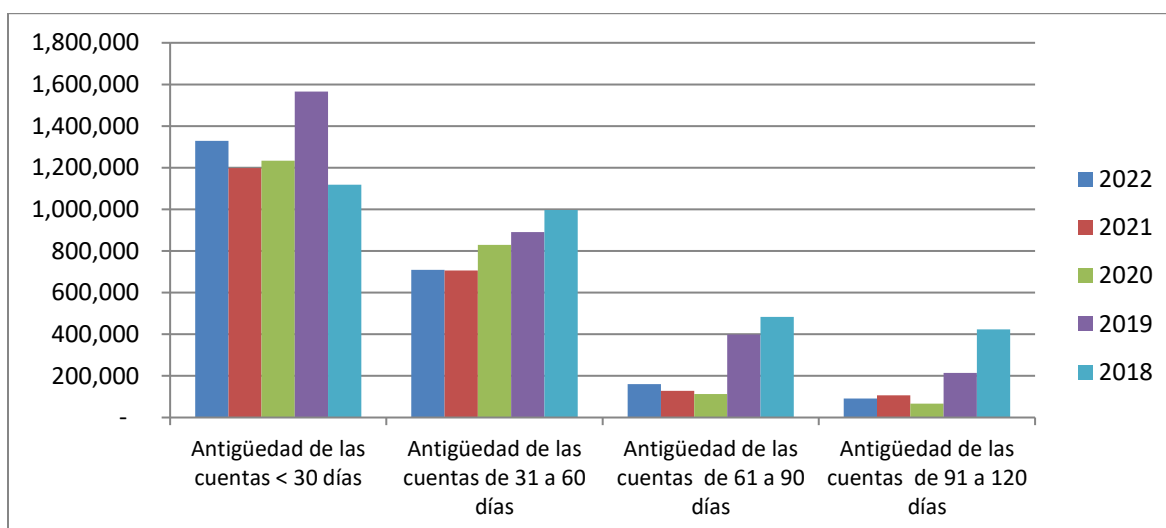


Figura 15. Antigüedad de las cuentas por días y por años

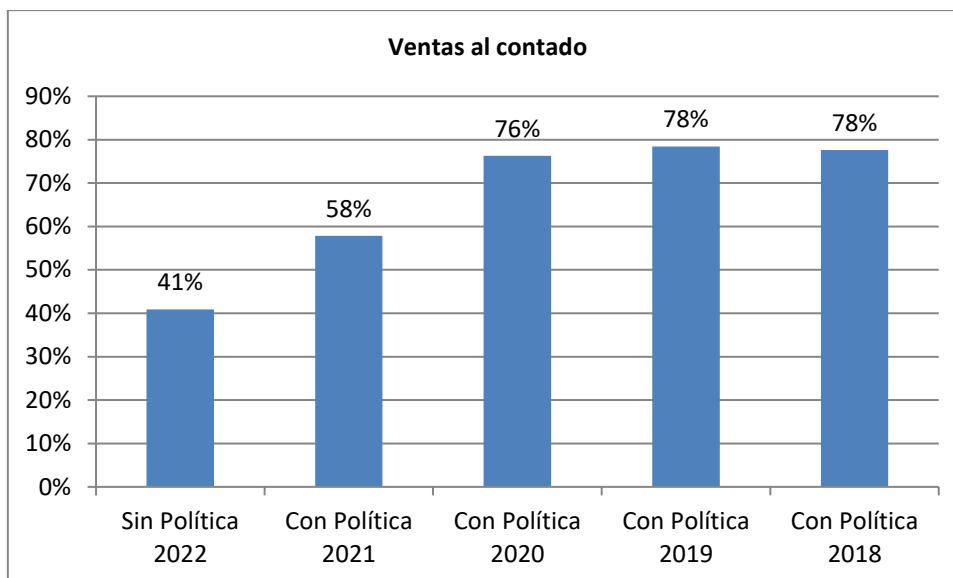


Figura 16. Ventas al contado con política y sin política.

Se observa que las ventas al contado se incrementan con la implementación de las políticas pasan del 41% en el 2021.

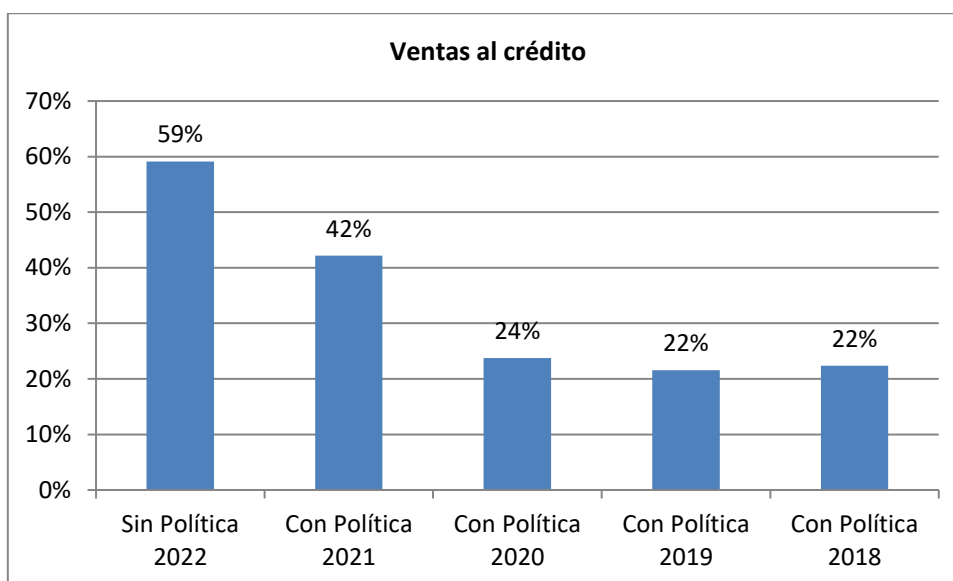


Figura 17. Ventas al crédito con política y sin política

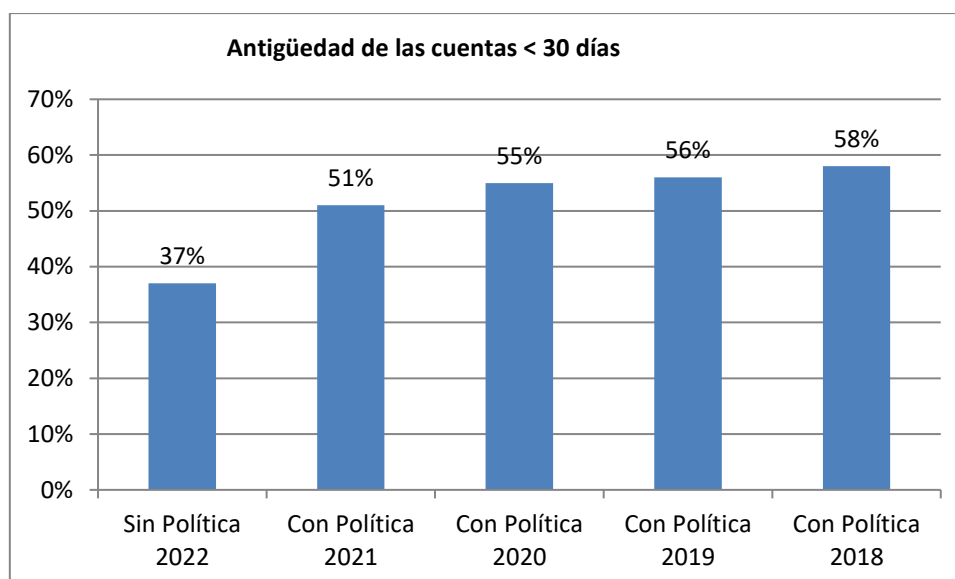


Figura 18. Antigüedad de las cuentas menor a 30 días, con y sin política

Las cuentas por cobrar menores a 30 días se han incrementado para el 2018 pero están dentro de la política de la empresa y no se consideran como cartera pesada

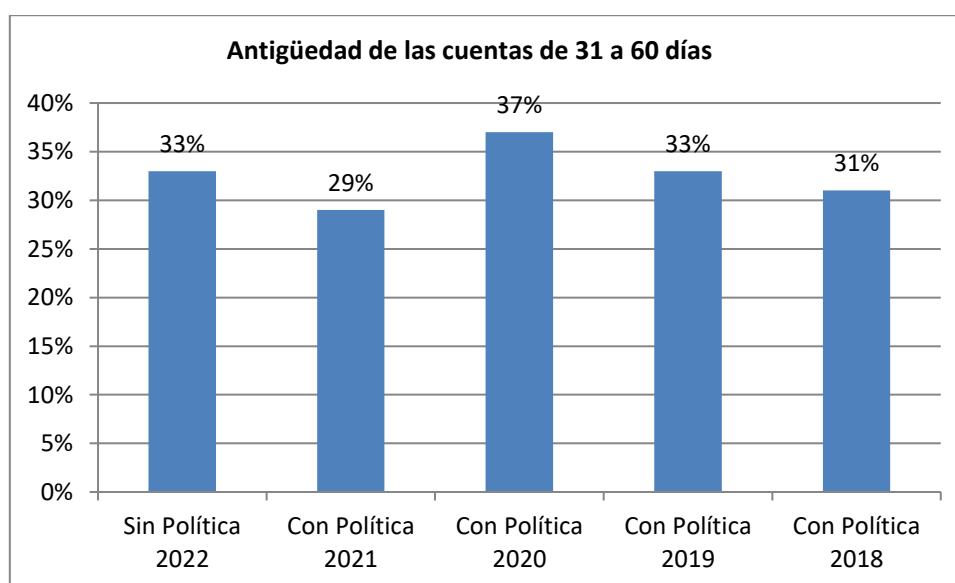


Figura 19. Antigüedad de las cuentas de 31 a 60 días, con y sin política.

Las cuentas por cobrar de 31 a 60 días han aumentado con la implementación de la política de cobranzas pero se encuentran dentro del margen de tolerancia de la empresa.

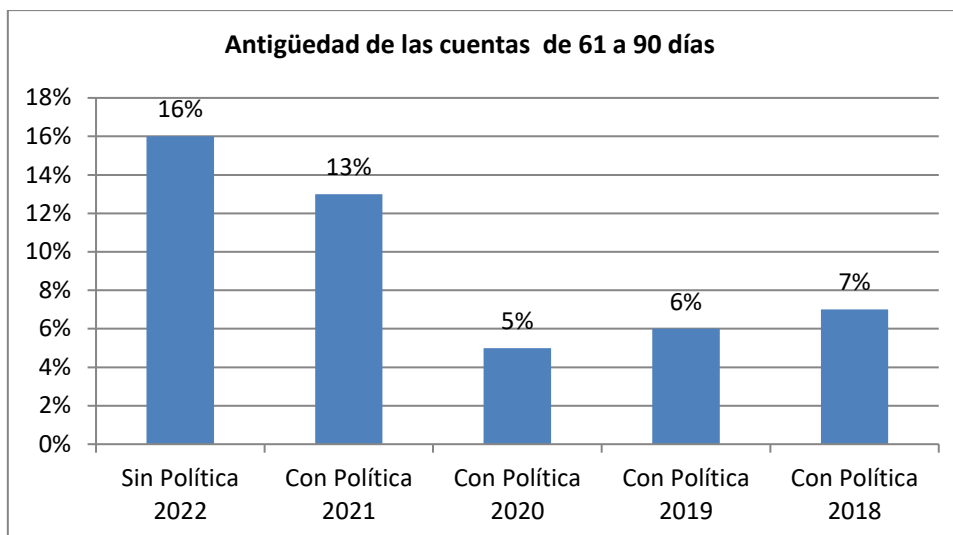


Figura 20. Antigüedad de las cuentas de 61 a 90 días, con y sin política

Las cuentas de 61 a 90 días se reducen considerablemente con la implementación de la política, no obstante, para el sector público aún se encuentran dentro del rango de tolerancia.

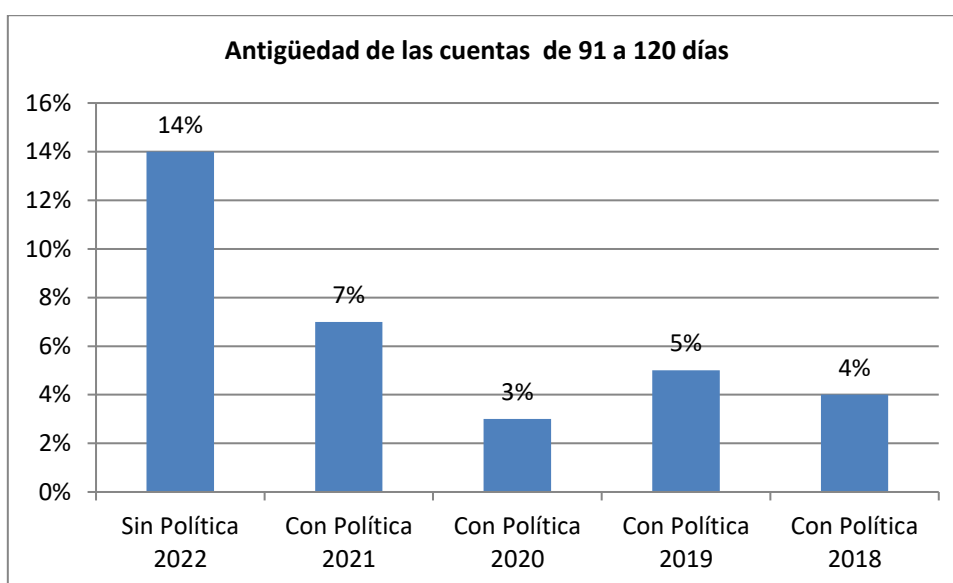


Figura 21. Antigüedad de las cuentas de 91 a 120 días con y sin política

Las cuentas de 91 a 120 se encuentran en el límite de lo permitido, pero como se puede apreciar en el cuadro este es un porcentaje mínimo

Tabla 14. Comparativo de las ventas con política y sin política

| | Sin política 2022 | Con política 2021 | Con política 2020 | Con política 2019 | Con política 2018 |
|---|-------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Total ventas | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Ventas al contado | 41% | 58% | 76% | 78% | 78% |
| Ventas al crédito | 59% | 42% | 24% | 22% | 22% |
| Antigüedad de las cuentas < 30 días | 37% | 51% | 55% | 56% | 58% |
| Antigüedad de las cuentas de 31 a 60 días | 33% | 29% | 37% | 33% | 31% |
| Antigüedad de las cuentas de 61 a 90 días | 16% | 13% | 5% | 6% | 7% |
| Antigüedad de las cuentas de 91 a 120 días | 14% | 7% | 3% | 5% | 4% |

Fuente: Departamento de Ventas GLRP S.A.
Elaboración propia

Respecto al nivel de rentabilidad en los años 2021 -2022 de las políticas de cobranza implementadas en período COVID 19, se observa que en el 2021 la rentabilidad fue menor que el 2022.

Tabla 15. Relación entre la Rentabilidad y las diferentes políticas de Crédito.

| Año | Rentabilidad del activo o índice DUPONT | Ventas al crédito | Ventas al contado | Antigüedad de las cuentas < 30 días | Antigüedad de las cuentas de 31 a 60 días | Antigüedad de las cuentas de 61 a 90 días | Antigüedad de las cuentas de 91 a 120 días |
|-------------|---|----------------------|----------------------|---|--|--|---|
| 2022 | 2.53% | 59% | 41% | 37% | 33% | 16% | 14% |
| 2021 | 1.98% | 42% | 58% | 51% | 29% | 13% | 7% |
| 2020 | 3.07% | 24% | 76% | 55% | 37% | 5% | 3% |
| 2019 | 3.15% | 22% | 78% | 56% | 33% | 6% | 5% |
| 2018 | 3.65% | 22% | 78% | 58% | 31% | 7% | 4% |

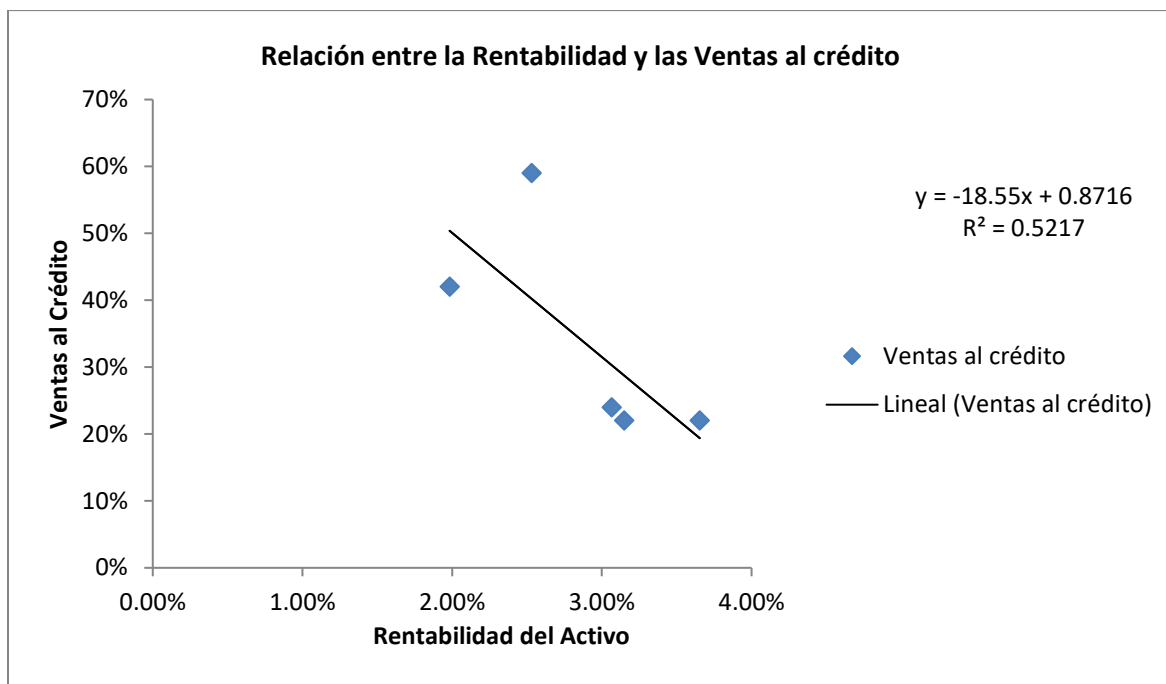


Figura 22. Relación entre la Rentabilidad y las Ventas al Crédito

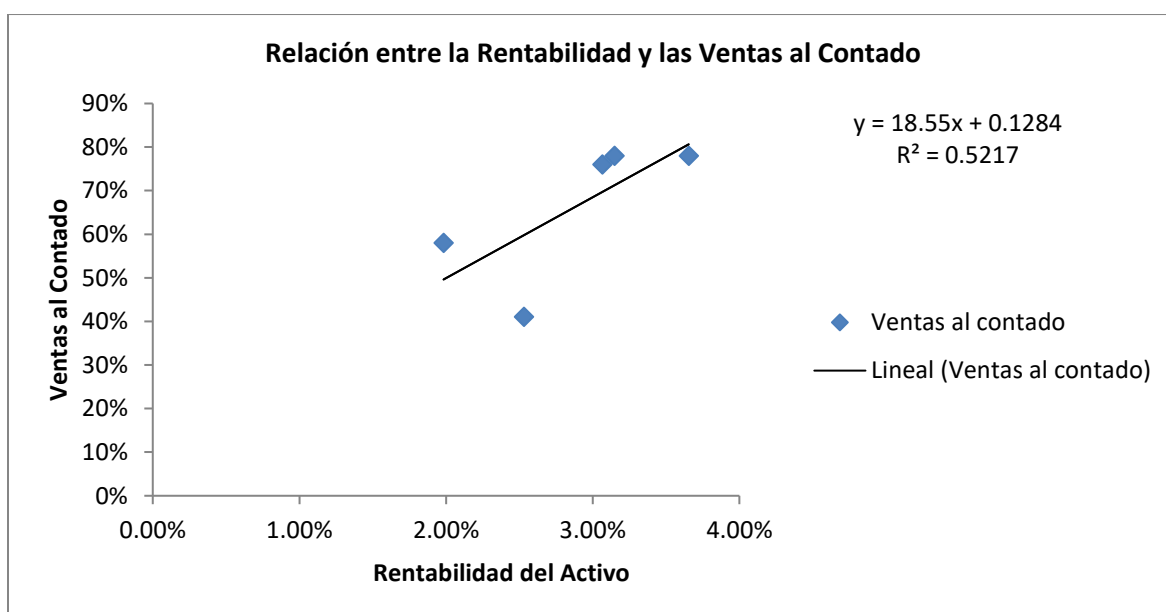


Figura 23. Relación entre la Rentabilidad y las Ventas al Contado

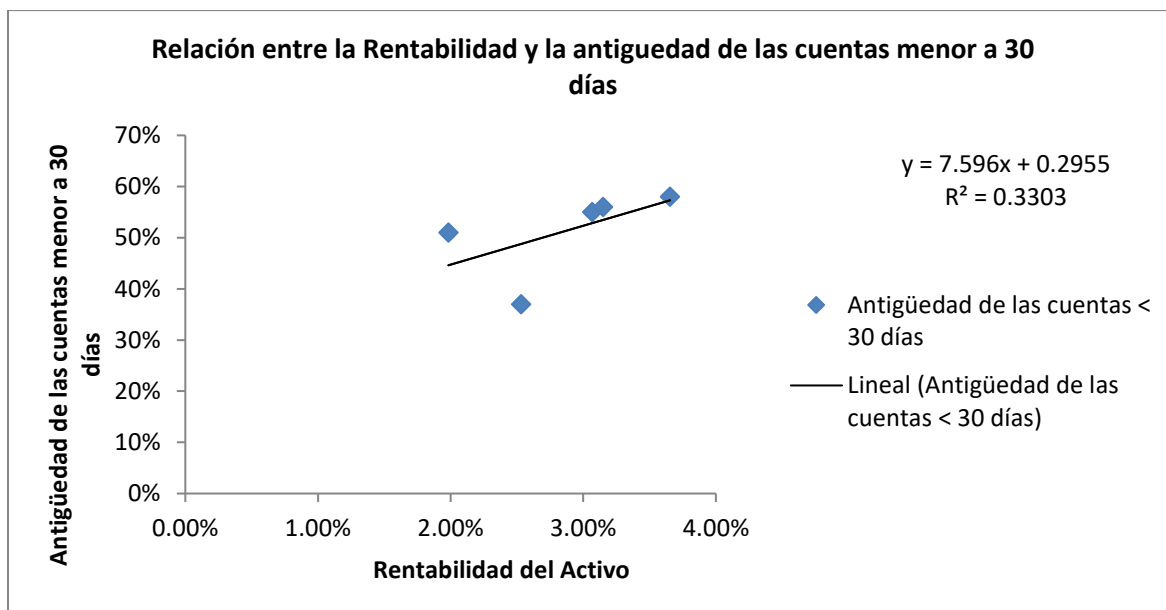


Figura 24. Relación entre la Rentabilidad y la antigüedad de las cuentas menor a 30 días

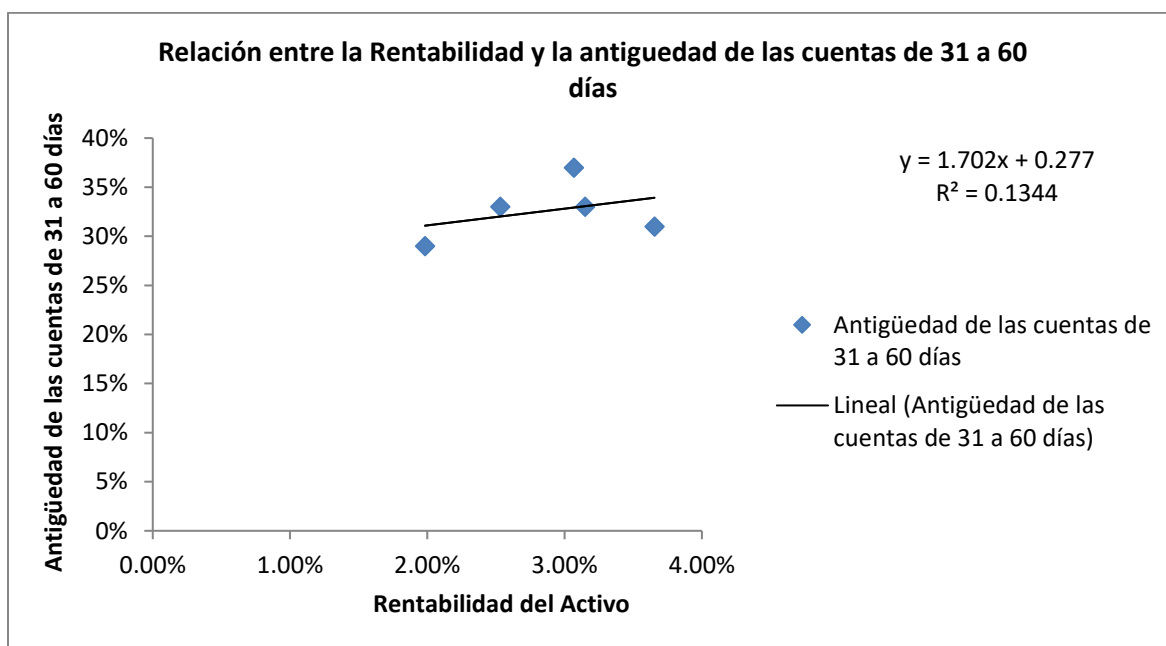


Figura 25. Relación entre la Rentabilidad y la antigüedad de las cuentas de 31 a 60 días

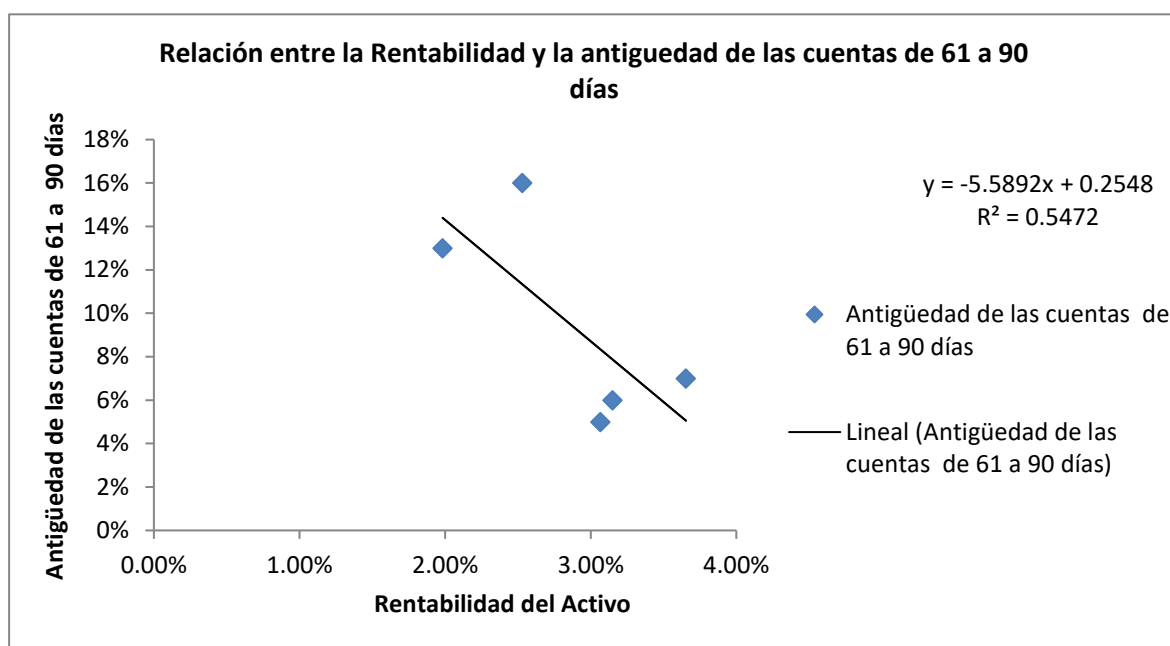


Figura 26. Relación entre la Rentabilidad y la antigüedad de las cuentas de 61 a 90 días

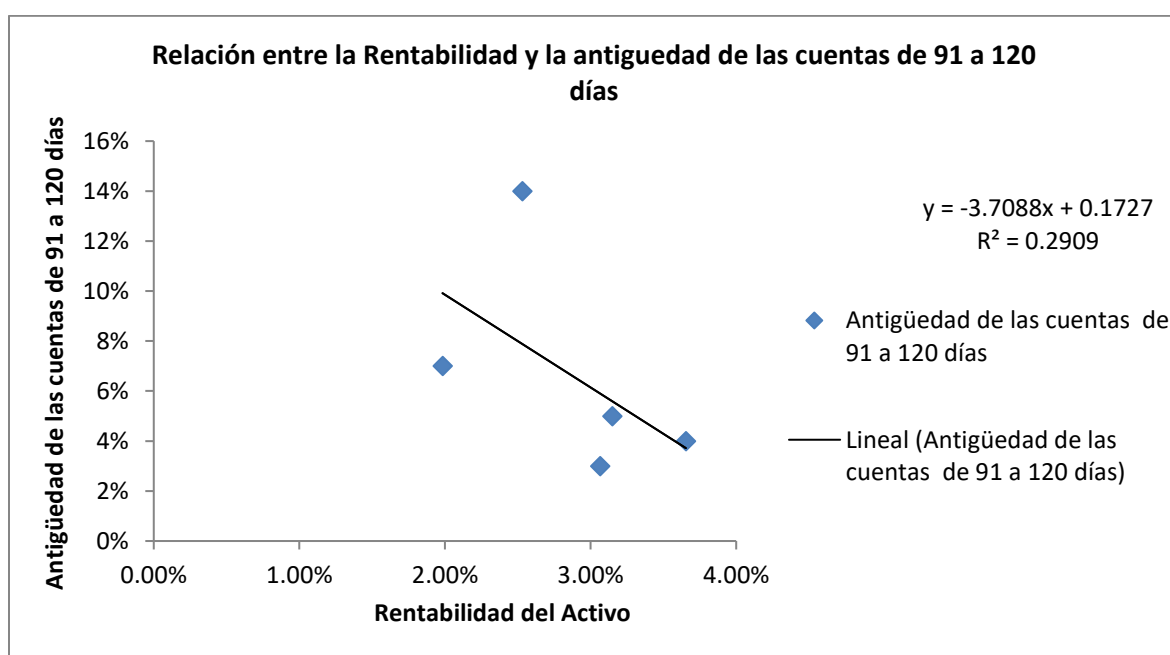


Figura 27. Relación entre la Rentabilidad y la antigüedad de las cuentas de 91 a 120 días

Luego de analizar la información se propone las siguientes políticas de cobranza alternativas para incrementar la rentabilidad del Grupo La República Publicaciones S.A. Chiclayo.

| | Lineamientos para desarrollar una política de crédito clara |
|------------|--|
| Política 1 | La empresa debe incluir dentro del contrato las condiciones de venta a crédito, incluyendo las consecuencias de presentar algún retraso en el pago. |
| Objetivo | Asegurarse de que el cliente conozca las penalidades por incumplimiento en el pago de sus deudas. |
| Política 2 | La empresa debe de establecer un límite de riesgo para cada uno de sus clientes. |
| Objetivo | Conocer cuál es el riesgo financiero que presenta cada cliente para la empresa. |
| Política 3 | La empresa debe asegurar que todas las ventas queden documentadas con al menos: una orden de pedido y la factura. |
| Objetivo | Lograr que la venta quede documentada y tenga sustento legal. |
| Política 4 | La empresa debe de establecer medidas especiales para los casos de retraso en el pago de las facturas como por ejemplo, cobro de intereses de demora o costes administrativos de recuperación. |
| Objetivo | Permitir que el cliente tenga un mayor conocimiento de las fechas en que sus créditos vencen y pueda programar sus presupuestos. |
| Política 5 | La empresa debe de colaborar con una compañía especializada en servicios de gestión de crédito y cobros para externalizar una o varias fases de la gestión de crédito. |
| Objetivo | Evitar fricciones entre el personal de ventas y el personal de cobros. |
| Política 6 | La empresa debe detener nuevas ventas a crédito a los clientes que presentan irregularidades en el pago de sus facturas. |
| Objetivo | Asegurar de que la empresa no sufra futuras deudas incobrables. |
| Política 7 | La empresa tiene que establecer los límites de crédito para cada uno de los clientes. |
| Objetivo | Ofrecer a cada cliente el crédito necesario sin que se sobregire y sin perjudicar a la empresa. |
| Política 8 | La empresa debe de comprobar las direcciones rutinariamente. |
| Objetivo | Asegurarse de que el cliente cuenta con una dirección legal definida y donde se le pueda ubicar con facilidad. |

| | |
|-------------|--|
| Política 9 | La empresa debe de llevar a cabo una revisión periódica de la solvencia de los clientes. |
| Objetivo | Evitar sorpresas al momento de solicitar el pago de los créditos y, desacuerdos con los clientes. |
| Política 10 | La empresa debe de ofrecer plazos de pagos flexibles. |
| Objetivo | Lograr que el cliente se sienta cómodo con los pagos y evitar que caiga en mora. |
| Política 11 | La empresa debe de mantener un histórico con información del comportamiento de pago de los clientes. |
| Objetivo | Desarrollar condiciones particulares de crédito. |
| Política 12 | La empresa debe de aplicar intereses de demora y costes administrativos de recuperación. |
| Objetivo | Lograr que la empresa sea más competitiva al evitarle sobrecostos financieros. |
| Política 13 | La empresa debe de comenzar la gestión de cobro con mayor anticipación. |
| Objetivo | Evitar la dilatación del tiempo en el cobro del crédito, además de intereses y costes. |

Estas políticas están de acuerdo por lo propuesto por los autores Salvatierra.

| Lineamientos para desarrollar una política de crédito clara | Cumplido por la empresa "GLRP S.A." | Importancia en % |
|---|-------------------------------------|------------------|
| Incluir dentro del contrato las condiciones de venta a crédito, incluyendo las consecuencias de presentar algún retraso en el pago. | SI | 9 |
| Establecer un límite de riesgo para cada uno de sus clientes. | SI | 9 |
| Asegurar que todas las ventas queden documentadas con al menos: una orden de pedido y la factura. | SI | 10 |
| Establecer medidas especiales para los casos de retraso en el pago de las facturas como por ejemplo, cobro de intereses de demora o costes administrativos de recuperación. | SI | 8 |
| Colaborar con una compañía especializada en servicios de gestión de crédito y cobros para externalizar una o varias fases de la gestión de crédito. | SI | 6 |
| Detener nuevas ventas a crédito a los clientes que presentan irregularidades en el pago de sus facturas. | SI | 7 |
| Establecer los límites de crédito para cada uno de los clientes. | SI | 7 |
| Comprobar las direcciones rutinariamente. | SI | 6 |
| Llevar a cabo una revisión periódica de la solvencia de los clientes. | SI | 8 |
| Ofrecer plazos de pagos flexibles. | SI | 7 |
| Mantener un histórico con información del procedimiento de pago de los clientes. | SI | 7 |
| Aplicar intereses de demora y costes administrativos de recuperación. | SI | 9 |
| Comenzar la gestión de cobro con mayor anticipación. | SI | 7 |
| | | 100% |

Discusión

La empresa tiene implementados políticas desde el año 2013, las cuales no han sido actualizadas, estos resultados no coinciden con Moreira & Pin (2022) quienes indicaron en su investigación que en época de pandemia, la empresa que analizaron no cuenta con una política ni procedimientos que brinden orientaciones a los colaboradores para que puedan actuar al momento de buscar recuperar las cuentas por cobrar, principalmente en época de la pandemia, sin embargo el Grupo La República si cuenta con procedimientos y política implementada aunque es necesario que se actualice y se difunda entre todos los colaboradores de la empresa para fortalecer sus competencias del personal relacionado a cobranzas y mejorar los niveles de liquidez, incrementando por ende su nivel de rentabilidad.

También los resultados coinciden por lo encontrado por Espinoza (2020) que determinó que el 51% de las empresas cuentan con procedimientos formalizados en el cual intervienen el área de contabilidad dado que cada vez que se realiza una operación comercial, se convierte en una cuenta por cobrar, sin embargo sólo el 36% de las empresas cuentan con una política de cobranza implementada de manera formal y el 42% no realizan una evaluación crediticia de sus clientes, concluyéndose que esto dificulta a las empresas no sólo que se logren los objetivos financieros de las empresas, sino que no les permite realizar una adecuada evaluación tanto histórica y económica de cada cliente para una mejor toma de decisión de otorgarles crédito.

Respecto a la rentabilidad, la morosidad incrementó pero fue menor al determinado por Callo (2022) quien indicó que en época de covid 19 el nivel de rentabilidad fue negativa en un 231.2%, es decir fue pérdida, concluyendo que los procedimientos antes de pandemia fueron más eficientes alrededor del 52.43%, mientras que en el 2020 tuvo una incidencia sólo del 0.03% en el índice de rentabilidad, por lo que recomienda que es muy importante que las empresas implementen un plan de seguimiento a los créditos otorgados, para disminuir los riesgos de la cartera morosa de clientes.

Los resultados también indican que si bien se tiene una política de cobranza implementada, estos resultados son favorables en comparación a los señalados por Rivera (2021) quien indicó en sus resultados que existe un desconocimiento de todas las cuentas que tiene la empresa, lo cual incide de manera directa en la rentabilidad, principalmente porque no existe una política para recuperar las deudas que tienen sus clientes, ante ello propuso la implementación de un plan de políticas en el cual se integró las cobranzas, la proyección de estados financieros, la colaboración entre las áreas y un sistema ERP, los cuales son importantes para toda empresa para disminuir la morosidad e incrementar la rentabilidad.

V. Conclusiones

- El Grupo La República, si cuenta con una política de cobranza, que permite gestionar el proceso de cobranza, con lo cual también se disminuye las cuentas por cobrar.
- El análisis de la gestión de la cobranza indica que las políticas de cobranza de la empresa GLRP S.A. si son eficientes en materia de cobro de publicidad. Dado que existe una relación inversa entre la rentabilidad de los activos de la empresa y las ventas al crédito, lo que implica que la rentabilidad de la empresa se ha incrementado cuando las ventas al crédito han disminuido. Lo contrario ocurre con las ventas al contado, cuando las ventas al contado aumentan también lo hace la rentabilidad de la empresa.
- Desde el punto de vista estadístico, se determinó que los coeficientes de correlación de las Ventas al Contado y las Ventas al Crédito son más fuertes que el resto de coeficientes (18.55 y -18.55) esto quiere decir que cada punto porcentual de aumento de la rentabilidad implicaría que las ventas al contado deberán aumentar en 18.55% o que las ventas al crédito deberán disminuir en ese mismo porcentaje. El coeficiente de determinación $R^2 = 0.5217$ significa que las ventas al contado determinan solo el 52% de la rentabilidad de la empresa.

VI. Recomendaciones

- Capacitar a los colaboradores sobre las diferentes políticas de cobranza que la empresa ha implementado para reducir los niveles de morosidad.
- Mantener actualizada las políticas de cobranza en la empresa y difundirlo
- Implementar mecanismo para que los atrasos disminuyan y por lo tanto disminuya el nivel de morosidad.
- Implementar estrategias para que las cobranzas en materia de publicidad no tengan más allá de 1% en atrasos, así como las cobranzas en materia de diarios no tengan más allá de 0.5% en atrasos.
- Implementar políticas más discrecionales, de manera que la empresa pueda elegir mejor a sus clientes.

VII. Referencias

- Brandon Mel, R. C. (2017). *Políticas de cobranzas y su impacto en la gestión financiera de la empresa Servicios Múltiples asociados a la construcción E.I.R.L. del distrito de Puente Piedra, en el año 2016*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13613>
- Campoverde, F. (2020). <https://www.emprendices.co/>. Obtenido de <https://www.emprendices.co/politicas-y-procedimientos-de-credito/>
- Ccallao Calli, H. (2022). *Análisis de la gestión de la cartera morosa en el índice de rentabilidad del banco Scotiabank Perú S.A.A. Agencia Juliaca en el marco de la pandemia COVID-19*. Obtenido de http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/18587/Ccallo_Calli_Huberth.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Chu, M. (2018). *Fundamentos de finanzas: un enfoque peruano*. Lima: Editora.
- Colina Ysea, F. J., Isea Argüelles , J. J., & Aldana Zavala , J. J. (2021). Impacto del COVID-19 en pequeñas y medianas empresas del Perú. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXVII(Especial 4), 16 - 31. Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/5401/F.Colina_J.Isea_J.Aldana_Articulo_RCCSS_spa_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cuti Yauli, M., & Mamani Quispe, E. E. (2021). *Situación actual de los medios de comunicación escrita y su afectación por la pandemia Covid-19 a los periodistas de los diarios La República, Correo, El Pueblo, Los Andes y Exitosa durante los meses de marzo a junio del 2020*. Obtenido de http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/14098/CCmaquee_cuyam.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Enríquez Laurente , J., Musayón Urbina , M. d., Purisaca Vigil , A., & Quiroz Mejía , A. Y. (2021). Impacto de la Covid-19 en la economía de la salud en Lambayeque-Perú. *revistas.uss.edu.pe*. Obtenido de <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/curae/article/view/2057/2616>

- Espinoza Zuñiga, A. B. (2020). *Gestión de cobranzas, rentabilidad y liquidez de Mipymes comercializadoras de materiales de construcción en Cuenca, caso ISCEA CIA. LTDA.* Tesis de Maestría. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19795?locale=en>
- Farías Campoverde, G. S. (2020). *Estrategias financieras para mejorar la liquidez de una empresa comercial en la ciudad de Guayaquil, tiempo de pandemia Covid19.* Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/55061/1/TESIS%20FINAL%2864%29.pdf>
- García Salirrosas, M. L. (2021). *Gestión de cobranzas y su influencia en la rentabilidad de la empresa NEPT Computer S.R.L. Trujillo, 2021.* Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/28523>
- Gurriaran, R. (2002). *El análisis de la liquidez: Fondo de maniobra y necesidades de fondos.* Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad.
- Huamán Espinoza, C. H., Romero-Carazas, R., Córdova Llacsahuache, A., & Apaza Romero, I. (mayo-agosto de 2022). Morosidad y su incidencia en la rentabilidad de unainstitución básica regular. *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas y Sociales*, 5(12). doi:<https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i12.81>
- Jara, E. (2018). *Cuentas por cobrar de una empresa comercializadora de productos textiles.* Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/2558/TESIS%20>
- Jaramillo Baanante, M., & Ñopo Aguilar, H. (2020). El impacto del Covid-19 sobre la economía peruana. *Journal of Economic Literature*, 17(51), 11-118. Obtenido de <http://revistaeconomia.unam.mx/index.php/ecu/article/view/552/585>
- Madroño, M. (2016). *Administración financiera del circulante.* IMCP.
- Mogollón Gómez, J. (2021). Gestión de Cobranza y su impacto en la Gerencia Financiera de la empresa Petroperú S.A: Periodo 2014-2016. *PURIQ*, 3(1). doi:<https://doi.org/10.37073/puriq.3.1.121>

- Pere Brachfield Morosologia*. (1 de Mayo de 2014). Recuperado el 1 de Mayo de 2014, de Pere Brachfield Morosologia: <http://www.perebrachfield.com/el-blog-de-morosologia/riesgo-de-credito/como-establecer-una-politica-de-credito-y-cobro>
- a/s, e.-c. i. (1 de Mayo de 2014). *e-conomic Contabilidad en línea*. Recuperado el 1 de Mayo de 2014, de e-conomic Contabilidad en línea: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-credito>
- abc, D. (1 de Mayo de 2014). *Definicion abc tu diccionario hecho facil*. Recuperado el 1 de Mayo de 2014, de Definición abc tu diccionario hecho facil: <http://www.definicionabc.com/general/cobranza.php>
- Aquino Gonzales, Agustin Alex; Nuñez Rojas, Rawson Jeremi; Requejo Ramos, Blanca Flor & Zambora Quevedo, Freddy Ronald. (2012). *Influencia de las políticas de crédito en la liquidez de la empresa BOLTCENTER SAC*. Chiclayo: IPAE.
- Balcazar Romero, Sheyla Vanessa; Romero Cieza, Paola Juliana & Sánchez Romero, Carlos Alberto. (2012). *Propuesta de política de crédito y administración de cuentas por cobrar para mejorar la utilidad de la empresa VIVSA PERÚ SAC*. Chiclayo: IPAE.
- Basantes Moreno, C. J. (2010). *Plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la ESPOCH*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Biasca, R. E. (2011). *Eficiencia empresarial*. Belgrano: Universidad de Belgrano.
- Block, Stanley B. & Hirt, Geoffrey A. (2005). *Administración Financiera*. México DF.: McGraw-Hill Interamericana.
- Brachfield, P. J. (2003). *Como Vender a Crédito y Cobrar sin Contratiempos*. Madrid: Gestión 2000.
- Bravo Malpica, G. &. (2010). *Administración Financiera*. México DF.: Instituto Politécnico Nacional.
- Bravo Malpica, Gustavo & Mondragón Reyes, Hector. (2010). *Administración Financiera*. México DF.: Instituto Politécnico Nacional.
- Calkiní, I. T. (12 de Abril de 2010). *ITESCAM*. Obtenido de ITESCAM.
- Calkiní, I. T. (12 de Abril de 2010). *ITESCAM*. Recuperado el Mayo de 1 de 2014, de ITESCAM: www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r80044.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chirinos Rixe, M. A. (2002). *Modelo de Gestión de Cartera Morosa*. Lima: UNMSM.
- Court Monteverde, E. (2010). *Finanzas Corporativas*. Buenos Aires: Cengage Learning.

- Emery, D. R., & Finnerty, J. D. (2006). *Administración Financiera Corporativa*. México: Pearson Educación.
- Ettinger, R. P. (2000). *Créditos y Cobranzas*. México DF.: Continental.
- Fernández Alvarez, Arturo & Salvaterra, Luis. (2009). Guía Practica de Gestión de Crédito. *Intrum Justita Iberica*, 17 - 29.
- Franco, C. A. (2006). *Como mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo*. Bogotá: Red Estudios Gerenciales.
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México DF.: Pearson Educación.
- Gonzales Medina, J. C. (2009). *La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad*. Buenos Aires: El Cid Editor.
- Herbruger Azpuru, A. I. (2001). *Optimización del sistema de créditos y cobros en una empresa industrial y comercial*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín.
- Heredia Carrillo, M. G. (2013). *Propuesta para la creación de un departamento de crédito y cobranza para la empresa MAQTACO Construcciones Cía. Ltda*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Morales Roldan, Lilian & Sierra Velasquez, Gloria Susana. (2007). *Diseño de la recuperación de cartera para empresas de venta directa*. Medellín.: Universidad de Medellín.
- Morales Roldan, Lilian & Sierra Velasquez, Gloria Susana. (2007). *Diseño de la recuperación de cartera para empresas de venta directa*. Medellín.: Universidad de Medellín.
- Nuñez Sotomayor, F. A. (2003). *Diseño de la política de crédito y cobranza para "Su Gasolinera LUBRIAUTO Cía. Ltda."*. Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Ortega Almón, M. A. (2006). *Privatización y ¿eficiencia económica?* México D.F.: Red Gestión y Política Pública.
- Paredes Valle, E. N. (2012). *Implementación de políticas crediticias para la recuperación de la cartera vencida del comercial de créditos Danny*. Loja.: Universidad Estatal de Milagro.
- Paredes valle, Evelin Nathaly & Yañez Balseca, Kerly Johanna. (2012). *Implementación de políticas crediticias para l recuperación de cartera vencida del comercial de créditos Danny*. Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Pérez Romero, Y. (2007). *Propuesta de la política de crédito de las cuentas por cobrar en una pequeña empresa*. México. DF: Instituto Politécnico Nacional.
- Ross, S. A., & Westerfield, R. W. (2003). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill.

- Vera Andrade, E. J. (2013). *Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.
- Vera Andrade, E. J. (2013). *Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.
- Zhumi López, N. M. (2013). *Implementación de procesos y políticas para la recuperación de cartera vencida en las cooperativas de ahorro y crédito en la Provincia de Azuay, Caso: Jardín Azuayo-Agencia El Valle*. Quito: Universidad Tecnológica Israel.

Linkografía

- Pere Brachfield Morosologia. (1 de Mayo de 2014). Recuperado el 1 de Mayo de 2014, de Pere Brachfield Morosologia: <http://www.perebrachfield.com/el-blog-de-morosologia/riesgo-de-credito/como-establecer-una-politica-de-credito-y-cobro>
- a/s, e.-c. i. (1 de Mayo de 2014). *e-conomic Contabilidad en línea*. Recuperado el 1 de Mayo de 2014, de e-conomic Contabilidad en línea: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-credito>
- abc, D. (1 de Mayo de 2014). *Definicion abc tu diccionario hecho facil*. Recuperado el 1 de Mayo de 2014, de Definición abc tu diccionario hecho facil: <http://www.definicionabc.com/general/cobranza.php>
- Aquino Gonzales, Agustin Alex; Nuñez Rojas, Rawson Jeremi; Requejo Ramos, Blanca Flor & Zambora Quevedo, Freddy Ronald. (2012). *Influencia de las políticas de crédito en la liquidez de la empresa BOLTCENTER SAC*. Chiclayo: IPAE.
- Balcazar Romero, Sheyla Vanessa; Romero Cieza, Paola Juliana & Sánchez Romero, Carlos Alberto. (2012). *Propuesta de política de crédito y administración de cuentas por cobrar para mejorar la utilidad de la empresa VIVSA PERÚ SAC*. Chiclayo: IPAE.
- Basantes Moreno, C. J. (2010). *Plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la ESPOCH*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Biasca, R. E. (2011). *Eficiencia empresarial*. Belgrano: Universidad de Belgrano.
- Block, Stanley B. & Hirt, Geoffrey A. (2005). *Administración Financiera*. México DF.: McGraw-Hill Interamericana.
- Brachfield, P. J. (2003). *Como Vender a Crédito y Cobrar sin Contratiempos*. Madrid: Gestión 2000.

- Bravo Malpica, G. &. (2010). *Administración Financiera*. México DF.: Instituto Politécnico Nacional.
- Bravo Malpica, Gustavo & Mondragón Reyes, Hector. (2010). *Administración Financiera*. México DF.: Instituto Politécnico Nacional.
- Calkiní, I. T. (12 de Abril de 2010). *ITESCAM*. Obtenido de ITESCAM.
- Calkiní, I. T. (12 de Abril de 2010). *ITESCAM*. Recuperado el Mayo de 1 de 2014, de ITESCAM: www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r80044.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chirinos Rixe, M. A. (2002). *Modelo de Gestión de Cartera Morosa*. Lima: UNMSM.
- Court Monteverde, E. (2010). *Finanzas Corporativas*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Emery, D. R., & Finnerty, J. D. (2006). *Administración Financiera Corporativa*. México: Pearson Educación.
- Ettinger, R. P. (2000). *Créditos y Cobranzas*. México DF.: Continental.
- Fernández Alvarez, Arturo & Salvaterra, Luis. (2009). Guía Practica de Gestión de Crédito. *Intrum Justita Iberica*, 17 - 29.
- Franco, C. A. (2006). *Como mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo*. Bogotá: Red Estudios Gerenciales.
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México DF.: Pearson Educación.
- Gonzales Medina, J. C. (2009). *La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad*. Buenos Aires: El Cid Editor.
- Herbruger Azpuru, A. I. (2001). *Optimización del sistema de créditos y cobros en una empresa industrial y comercial*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín.
- Heredia Carrillo, M. G. (2013). *Propuesta para la creación de un departamento de crédito y cobranza para la empresa MAQTACO Construcciones Cía. Ltda*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Morales Roldan, Lilian & Sierra Velasquez, Gloria Susana. (2007). *Diseño de la recuperación de cartera para empresas de venta directa*. Medellín.: Universidad de Medellín.
- Morales Roldan, Lilian & Sierra Velasquez, Gloria Susana. (2007). *Diseño de la recuperación de cartera para empresas de venta directa*. Medellín.: Universidad de Medellín.
- Nuñez Sotomayor, F. A. (2003). *Diseño de la política de crédito y cobranza para "Su Gasolinera LUBRIAUTO Cía. Ltda."*. Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.

- Ortega Almón, M. A. (2006). *Privatización y ¿eficiencia económica?* México D.F.: Red Gestión y Política Pública.
- Paredes Valle, E. N. (2012). *Implementación de políticas crediticias para la recuperación de la cartera vencida del comercial de créditos Danny*. Loja.: Universidad Estatal de Milagro.
- Paredes valle, Evelin Nathaly & Yañez Balseca, Kerly Johanna. (2012). *Implementación de políticas crediticias para l recuperación de cartera vencida del comercial de créditos Danny*. Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Pérez Romero, Y. (2007). *Propuesta de la política de crédito de las cuentas por cobrar en una pequeña empresa*. México. DF: Instituto Politécnico Nacional.
- Ross, S. A., & Westerfield, R. W. (2003). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill.
- Vera Andrade, E. J. (2013). *Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.
- Vera Andrade, E. J. (2013). *Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.
- Zhumi López, N. M. (2013). *Implementación de procesos y políticas para la recuperación de cartera vencida en las cooperativas de ahorro y crédito en la Provincia de Azuay, Caso: Jardín Azuayo-Agencia El Valle*. Quito: Universidad Tecnológica Israel.

VIII. Anexos

Anexo 1. Cuestionario de Evaluación de Control Interno

Empresa:
 Entrevistado:
 Cargo:
 Circuito: Créditos y cobranzas
 2) Cuestionario
 2.1) Circuito de Créditos y Cobranzas
 2.1.1) Organización

Confeccionó:

Fecha:

Revisó:

Versión:

| Ref. | Pregunta | NO | SI | N/A | Observaciones |
|------|--|----|----|-----|---------------|
| 1 | ¿Existe un manual de funciones y procedimientos? | | X | | |
| a) | ¿Está escrito? | | X | | |
| b) | ¿Es claro y preciso? | | X | | |
| 2 | ¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad? | | X | | |
| a) | ¿Están filiadas por escrito? | | X | | |
| 3 | ¿Están definidas las funciones de | | | | |
| a) | ¿Gerencia de Ventas? | | X | | |
| b) | ¿Jefe de producto? | | X | | |
| c) | ¿Vendedores? | | X | | |
| d) | ¿Servicios y atención a clientes? | | X | | |
| e) | ¿Publicidad? | | X | | |
| f) | ¿Investigación de mercado? | | X | | |
| g) | ¿Nuevos productos? | | X | | |
| h) | ¿Ventas especiales? | | X | | |
| 4 | ¿Se encuentran claramente separadas las funciones de: | | | | |
| a) | ¿Ventas? | | X | | |
| b) | ¿Expedición? | | X | | |
| c) | ¿Créditos? | | X | | |
| d) | ¿Facturación? | | X | | |
| e) | ¿Gestión de cobros? | X | | | |
| f) | ¿Cobranzas? | | X | | |
| g) | ¿Registración? | | X | | |
| h) | ¿Custodia de documentos? | | X | | |
| i) | ¿Seguimiento de la cobranza? | | X | | |
| 5 | ¿Existen políticas referentes al circuito? | | X | | |
| a) | ¿Están claramente expresadas? | | X | | |
| b) | ¿Están claramente expresadas? | | X | | |
| c) | ¿Están por escrito? | | X | | |
| 6 | ¿Hay políticas referentes a: | | | | |
| a) | ¿Condiciones generales de venta? | | X | | |
| b) | ¿Otorgamiento de créditos? | | X | | |
| c) | ¿Condiciones generales de cobranza? | | X | | |
| d) | ¿Determinación de precios? | X | | | |

2.1.2. VENTAS

| Ref. | Pregunta | NO | SI | N/A | Observaciones, |
|------|--|----|----|-----|--------------------|
| 1 | ¿El sistema de operación de ventas es apropiado o adecuado? | | X | | |
| 2 | ¿El mismo abarca todo el país? | | X | | |
| 3 | ¿Se vende en el exterior? | | X | | |
| 4 | ¿Son los formularios de Nota de Pedido: | | | X | |
| a) | ¿Pre numerados? | | | X | |
| b) | ¿Se controla la correlatividad? | | | X | |
| b') | ¿Quién lo realiza? | | | X | |
| c) | ¿Producción se entera de la cantidad de productos solicitados? | | | X | |
| d) | ¿Son autorizados? | | | X | |
| d') | ¿Por quién? | | | X | |
| 5 | Son los pedidos de los Clientes revisados y aprobados por un funcionario independiente de: | | | | |
| a) | ¿Expedición? | | X | | |
| b) | ¿Facturación? | X | | | |
| c) | ¿Contaduría? | X | | | |
| 6 | ¿Se cuenta con un sistema de información que permita tomar decisiones adecuadas? | | X | | |
| 7 | ¿Se está seguro que no se pierden ventas? | X | | | |
| 8 | ¿Existen presupuestos de ventas? | | X | | |
| a) | ¿Quién los prepara? | | | | Jefe de Ventas |
| b) | ¿Se compara la realidad contra el presupuesto? | | X | | |
| c) | ¿Se estudian las variaciones? | | X | | |
| d) | ¿A quién se informa sobre las variaciones? | | | | Gerencia Comercial |

2.1.3. CREDITOS

| Ref. | Pregunta | NO | SI | N/A | Observaciones |
|------|--|----|----|-----|---------------|
| 1 | ¿Existen normas y procedimientos? | | X | | |
| a) | ¿Son adecuados y claros? | | X | | |
| b) | ¿Están expresados por escrito? | | X | | |
| 2 | ¿Con respecto a la concesión de créditos a clientes: | | | | |
| a) | ¿Se estudian los antecedentes del cliente? | X | | | |
| b) | ¿Qué aprobaciones se requieren? | | | X | |
| c) | ¿Se encuentra definido el monto que como crédito puede concederse a cada cliente sin la aprobación expresa del sector de créditos? | | X | | |
| c') | ¿Se ajusta ese monto por inflación? | X | | | |
| c'') | ¿Mediante qué sistema? | | | X | |
| d) | ¿Se deja constancia escrita de la aprobación? | X | | | |
| d') | ¿En qué formularios? | | | X | |
| e) | ¿Los montos de los créditos otorgados son revisados? | | X | | |

| | | | | | |
|------|---|---|---|---|--------------------|
| e') | ¿Por quién? | | | | Gerencia comercial |
| e'') | ¿Con qué frecuencia? | | | | Anual |
| f) | ¿Son aumentados automáticamente? | X | | | |
| f') | ¿Mediante qué sistema? | | | X | |
| 3 | Es el sector de créditos independiente de: | | | | |
| a) | ¿Contaduría? | | X | | |
| b) | ¿Cuentas corrientes? | | X | | |
| c) | ¿Ventas? | X | | | |
| d) | ¿Caja? | | X | | |
| 4 | ¿Se requiere la previa aprobación del sector, para el pago de saldos acreedores a los clientes? | | X | | |

2.1.4. DESPACHO O EXPEDICIÓN

| Ref. | Pregunta | NO | SI | N/A | Observaciones |
|------|--|----|----|-----|--|
| 1 | ¿Existen normas y procedimientos? | | X | | |
| a) | ¿Son claros y precisos? | | X | | |
| b) | ¿Están expresados por escrito? | | X | | |
| 2 | ¿Están las funciones del sector separadas de las de: | | | | |
| a) | ¿Recepción? | | X | | |
| b) | ¿Facturación? | X | | | |
| c) | Contaduría | | X | | |
| d) | ¿Créditos? | X | | | |
| e) | ¿Cobranza? | X | | | |
| 3 | ¿Son todos los despachos realizados con la debida autorización? | | X | | |
| a) | ¿De ventas? | | X | | |
| b) | ¿De crédito? | | X | | |
| 4 | ¿Se efectúan los despachos en base a órdenes de Expedición, o Remitos? | | X | | |
| a) | ¿Son pre-numerados? | | X | | |
| b) | ¿Quién los confecciona? | | | | Gerencia Comercial |
| c) | ¿Quién los autoriza? | | | | Gerencia Comercial |
| 5 | ¿Es controlada la correlatividad de los formularios? | | X | | |
| a) | ¿Por expedición? | | X | | |
| b) | ¿Por facturación? | | X | | |
| c) | ¿Por contaduría? | X | | | |
| 6 | ¿Existe prueba del despacho de las mercaderías? | | X | | |
| a) | ¿En qué consiste? | | X | | Papeleta de salida de mercancía de almacén |
| b) | ¿Quién lo efectúa? | | | | Despachador |

| | | | | | |
|----|---|---|---|--|--------------------------------|
| 7 | ¿Existe prueba de la recepción de las mercaderías o servicios por el cliente? | | X | | |
| a) | ¿Se obtiene constancia a través de la firma y sello? | | X | | |
| b) | ¿En qué formulario? | | X | | Firma del cliente sobre recibo |
| 8 | ¿La mercadería viaja por cuenta y riesgo del cliente? | X | | | |
| 9 | En caso contrario, ¿hay una adecuada cobertura de seguros sobre el tránsito de los productos? | | X | | |
| 10 | ¿Hay programas de distribución, en función de | | | | |
| a) | ¿Numérica? | X | | | |
| b) | ¿De la importancia de los clientes? | | X | | |
| c) | ¿De la zona de distribución? | | X | | |
| d) | ¿Costos? | | X | | |
| 11 | ¿Se mantiene un sistema adecuado de control sobre los despachos a realizar? | | X | | |
| a) | ¿Quién lo efectúa? | | X | | Dpto. Ventas |
| b) | ¿Con qué frecuencia? | | X | | Diario |

2.1.5. DEVOLUCIONES

| Ref. | Pregunta | NO | SI | N/A | Observaciones |
|------|---|----|----|-----|--------------------------------------|
| 1 | ¿Hay establecidas normas o procedimientos al efecto? | | X | | |
| a) | ¿Son adecuadas, claras y precisas? | | X | | |
| b) | ¿Están expresadas por escrito? | | X | | |
| 2 | ¿Hay algún formulario utilizado para el caso? | | X | | |
| a) | ¿Cómo se denomina? | | X | | Papeleta de devolución de mercadería |
| b) | ¿Quién lo confecciona? | | | | Ventas |
| c) | ¿A quién se le da copia? | | | | Almacén |
| 3 | ¿Son las mercaderías recibidas o reingresadas: | | X | | |
| a) | ¿Controlada su cantidad? | | X | | |
| b) | ¿Detallado el tipo de producto? | | X | | |
| c) | ¿Controlada la calidad? | | X | | |
| d) | ¿Determinado el remitente? | | X | | |
| 4 | La mercadería que regresa de un viaje de Expedición y que por algún motivo del cliente o de la empresa no pudo ser entregada, ¿tiene un tratamiento especial? | X | | | |
| a) | ¿Cuál es? | | | X | |
| b) | ¿Se hace recepción? | | X | | |
| c) | ¿Se detalla en algún formulario el motivo? | | X | | |
| 5 | ¿Se realizan informes sobre las devoluciones? | X | | | |
| a) | ¿Quién los recibe? | | | | Almacén |
| 6 | ¿Es el sector de Ventas: | | | | |
| a) | ¿Informado? | | X | | |
| b) | ¿Investiga las razones? | X | | | |
| c) | ¿Autoriza la devolución? | | X | | |
| 7 | ¿El sector de control de calidad recibe la mercadería? | | | X | |

| | | | | | |
|----|-------------------------|--|--|---|--|
| a) | ¿Realiza algún informe? | | | X | |
| b) | ¿En qué formulario? | | | X | |
| c) | ¿Quién es informado? | | | X | |

2.1.6. FACTURACIÓN

| Ref. | Pregunta | NO | SI | N/A | Observaciones |
|------|--|----|----|-----|---------------|
| 1 | ¿Existen normas o procedimientos al efecto? | | X | | |
| a) | ¿Son claros y adecuados? | | X | | |
| b) | ¿Están por escrito? | | X | | |
| 2 | ¿Son las funciones del sector independientes de: | | | | |
| a) | ¿Expedición? | X | | | |
| b) | ¿Cobranzas? | X | | | |
| c) | ¿Contaduría? | | X | | |
| 3 | ¿Recibe el sector copia de la Nota de Pedido Completamente autorizada? | | X | | |
| 4 | ¿Recibe el sector copia del Remito conformado por el cliente? | | X | | |
| 5 | ¿Se controla la correlatividad numérica de: | | | | |
| a) | ¿Las Notas de Pedidos? | X | | | |
| b) | ¿Los Remitos? | | X | | |
| 6 | ¿Son los Remitos y las Facturas preparadas al unísono? | | X | | |
| 7 | ¿Se cerciora la empresa que todo despacho de productos fue facturado? | | X | | |
| a) | ¿Mediante qué sistema? | | X | | SAP |
| b) | ¿Quién lo hace? | | | | Ventas |
| 8 | ¿Los precios y condiciones de venta se obtienen de listas debidamente autorizadas? | | X | | |
| a) | ¿Por quién? | | | | Ventas |
| 9 | ¿La facturación a clientes se limita a los productos despachados? | | X | | |
| a) | En caso contrario, detalle los conceptos que se incorporan | | | | |
| 10 | ¿Son las facturas: | | | | |
| a) | ¿Pre numeradas? | | X | | |
| b) | ¿Aprobadas? | | X | | |
| b') | ¿Por quién? | | X | | Ventas |
| c) | ¿Revisadas? | | X | | |
| c') | ¿Por quién? | | X | | Ventas |
| 11 | ¿Se controlan las facturas en cuanto a: | | | | |
| a) | ¿Cliente? | | X | | |
| b) | ¿Precios? | X | | | |
| c) | ¿Condiciones y descripción de la venta? | | X | | |
| d) | ¿Cálculos? | | X | | |
| e) | ¿Correlatividad numérica? | | X | | |
| f) | ¿Fecha? | | X | | |
| 12 | ¿Incluyen las Facturas: | | | | |
| a) | ¿Las discriminaciones provenientes de leyes impositivas? | | X | | |
| b) | ¿Los recaudos legales? | | X | | |

| | | | | |
|----|---|---|---|--------|
| c) | ¿Los números de inscripción de la empresa? | | X | |
| 13 | ¿Se pasa al sector Contaduría algún resumen de la facturación? | | X | |
| a) | ¿Con qué frecuencia? | | X | Diario |
| 14 | ¿Se preparan resúmenes o estadísticas de ventas en un sector ajeno al contable? | | X | |
| 15 | ¿Son controladas numéricamente (en su correlatividad) las facturas emitidas, en los sectores: | | X | |
| a) | ¿Facturación? | | X | |
| b) | ¿Contaduría? | | X | |
| c) | ¿Cuentas Corrientes? | X | | |

2.1.7. VENTAS AL CONTADO

| Ref. | Pregunta | NO | SI | N/A | Observaciones |
|------|--|----|----|-----|---------------|
| 1 | ¿Existen normas o instrucciones al respecto? | | X | | |
| a) | ¿Son adecuadas, claras y precisas? | | X | | |
| b) | ¿Están expresadas por escrito? | | X | | |
| 2 | Indique en cuántos sectores o | | | | |
| 3 | ¿Se emiten facturas para toda venta al contado? | | X | | |
| 4 | ¿Se encuentran separadas las funciones de: | | | | |
| a) | ¿Ventas? | | X | | |
| b) | ¿Cobranzas? | | X | | |
| c) | ¿Despacho? | | X | | |
| 5 | ¿Llevan las Notas de Venta numeración correlativa preimpresa? | | X | | |
| 6 | ¿Se controla la numeración correlativa en los sectores: | | | | |
| a) | ¿Contaduría? | | X | | |
| b) | ¿Cobranzas? | | X | | |
| c) | ¿Caja? | | X | | |
| d) | ¿Ventas? | | X | | |
| 7 | ¿Se envía a Contaduría un resumen de las ventas diarias? | | X | | |
| 8 | ¿Son aprobadas las ventas al contado por algún funcionario que no tiene injerencia en la venta? | X | | | |
| a) | Indique quienes | | | X | |
| 9 | ¿Las Notas de Venta reúnen todos los requisitos legales que se exigen a las Facturas? | | X | | |
| 10 | ¿Los talonarios de venta: | | | | |
| a) | ¿Son controlados? | | X | | |
| b) | ¿Son adecuadamente custodiados los que están en blanco? | | X | | |
| c) | ¿Quién los custodia? | | | | Dpto. Ventas |
| 11 | ¿Está prohibido al vendedor el acceso a las Fichas o Registros de las Existencias o Mercaderías? | | X | | |
| 12 | ¿La mercadería que ingresa al local de ventas es debidamente controlada? | | X | | |
| a) | ¿Por quién? | | | | Almacén |
| 13 | ¿Cuándo se entrega la mercadería al cliente: | | | | |
| a) | ¿Se controla que la misma fue pagada? | | X | | |
| b) | ¿Se controla que la mercadería a entregar es la que fue facturada? | | X | | |

| | | | | | |
|----|----------------------------|--|--|--|----------|
| c) | ¿Quién realiza el control? | | | | Despacho |
|----|----------------------------|--|--|--|----------|

2.1.8. NOTAS DE CREDITO

| Ref. | Pregunta | NO | SI | N/A | Observaciones |
|------|---|----|----|-----|---------------|
| 1 | ¿Existe una norma, método o procedimiento para su confección? | | | X | |
| a) | ¿Está por escrito? | | | X | |
| b) | ¿Es adecuado? | | | X | |
| c) | ¿Es claro y preciso? | | | X | |
| 2 | ¿El sector facturación es el encargado de su confección? | | | X | |
| 3 | ¿Se recibe la información en forma directa? | | | X | |
| a) | ¿Recepción le comunica las devoluciones de clientes? | | | X | |
| b) | ¿Ventas le informa que la devolución está autorizada? | | | X | |
| c) | ¿Recibe información de Control de Calidad? | | | X | |
| d) | ¿Recibe información de sectores que solicitan hacer una Nota de Crédito? | | | X | |
| d') | ¿Contienen la causa? | | | X | |
| d'') | ¿Están debidamente aprobadas? | | | X | |
| 4 | ¿Son las Notas de Crédito: | | | X | |
| a) | ¿Aprobadas por un funcionario independiente de Cobranzas y de Cuentas Corrientes? | | | X | |
| b) | ¿Están los formularios Numerados en forma preimpresa? | | | X | |
| c) | ¿Contienen todos los requisitos legales? | | | X | |

2.1.9. COMISIONES POR VENTA

| Ref. | Pregunta | NO | SI | N/A | Observaciones |
|------|--|----|----|-----|--------------------|
| 1 | ¿Hay una política de incentivos para los vendedores | | X | | |
| a) | ¿Es clara y precisa? | | X | | |
| b) | ¿Está por escrito? | | X | | |
| c) | ¿Promueve las alzas de las ventas? | | X | | |
| 2 | ¿El programa de incentivos cumple: | | | | |
| a) | ¿Con suministrar buena información al sector de la liquidación de salarios? | | X | | |
| b) | ¿Se respetan todas las disposiciones legales vigentes? | | X | | |
| c) | ¿Con una adecuada estructura de control? | | X | | |
| 3 | ¿Son las liquidaciones controladas por una persona ajena a quien la confeccionó? | | X | | |
| 4 | ¿Son las liquidaciones aprobadas? | | X | | |
| a) | ¿Por quién? | | | | Gerencia Comercial |

2.1.10. DEUDORES POR VENTAS O EN CUENTA CORRIENTE

| Ref. | Pregunta | NO | SI | N/A | Observaciones |
|------|---|----|----|-----|---------------|
| 1 | ¿Los funcionarios que autorizan el otorgamiento de créditos son independientes de los sectores: | | | | |
| a) | ¿Ventas? | X | | | |
| b) | ¿Cobranza? | | X | | |
| c) | ¿Contaduría? | | X | | |

| | | | | |
|----|--|---|---|----------------|
| 2 | ¿Es el importe del crédito acordado expresado por escrito en la Ficha o Cuenta del Deudor? | | X | |
| 3 | ¿Las fichas o Cuentas abiertas en "Deudores por Ventas" se limitan a incluir solamente este concepto? | X | | |
| 4 | ¿Los empleados y funcionarios encargados de los registros de deudores por Ventas, desempeñan esta función en forma exclusiva? | X | | |
| 5 | ¿Es el sector Créditos, o algún funcionario que no tenga injerencia en las cobranzas, el encargado de aprobar los descuentos tomados indebidamente por los clientes? | X | | |
| a) | ¿En caso de no estar autorizado, es reclamado su pago? | X | | |
| b) | ¿Quién hace el reclamo? | | | |
| c) | ¿Quién efectúa el seguimiento de recupero de esos fondos? | | | Dpto. Ventas |
| 6 | ¿Son confeccionados análisis periódicos de: | | | |
| a) | ¿Antigüedad de deuda? | | X | |
| b) | ¿Cuentas vencidas? | | X | |
| c) | ¿Comparación con el monto de Crédito asignado? | | X | |
| d) | ¿Anticipos de clientes? | | X | |
| e) | ¿SalDOS acreedores? | | X | |
| f) | ¿Con qué frecuencia se hace el análisis? | | | Diario - SAP |
| g) | ¿Quién lo hace? | | | Dpto. ventas |
| 7 | ¿A qué funcionario se le informa sobre el análisis? | | | Gerente Ventas |
| 8 | ¿Se controla la sumatoria de las cuentas analíticas con la cuenta del Mayor General? | | X | |
| a) | ¿Con qué frecuencia? | | | Diario - SAP |
| b) | ¿Quién lo hace? | | | Dpto. Ventas |
| 9 | ¿Se gestiona la recuperación de las cuentas atrasadas? | | X | |
| 10 | ¿Se conocen –en forma clara– las vías legales para recuperar montos de cuentas dudosas? | | X | |
| a) | ¿Se ejercen las acciones legales correspondientes? | | X | |
| b) | ¿Quién se encarga de realizarlas? | | | Dpto. Ventas |
| 11 | ¿Se envían a los clientes Resúmenes de Cuentas? | | X | |
| a) | ¿Con qué frecuencia? | | | 15 días |
| b) | ¿Quién los confecciona es una persona o sector responsable ajeno a los sectores de Deudores por Ventas y de Cobranzas? | X | | |
| c) | ¿Qué sector es? | | | Dpto. Ventas |
| 12 | ¿Los Resúmenes de Cuenta los despacha una persona o sector ajeno a los sectores de Deudores por Ventas y de Cobranzas? | X | | |
| a) | ¿Quién lo hace? | | | Dpto. Ventas |

| RATIO DE ENDEUDAMIENTO O SOLVENCIA | | | | | | |
|--|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Apalancamiento financiero o razón de endeudamiento total | $\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$ | 31% | 30% | 34% | 37% | 37% |
| Razón de cobertura del Activo Fijo | $\frac{(\text{Deuda L.P.} + \text{Patrim})}{\text{Activo Fijo}}$ | 7,318 | 5,459 | 5,875 | 6,594 | 2,903 |
| Solvencia Patrimonial a largo plazo | (Deuda LP / Patrimonio) | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Solvencia Patrimonial | $\frac{(\text{Pas. Cte.} + \text{Pas. No Cte.})}{\text{Patrimonio}}$ | 46% | 47% | 52% | 59% | 58% |
| Margen de utilidad Bruta | $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$ | 100 % | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Margen de utilidad neta | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$ | 81.97% | 79.45% | 77.66% | 59.23% | 89.03% |
| Rentabilidad patrimonial ROE | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$ | 5.50% | 4.87% | 4.73% | 3.16% | 4.00% |
| Rentabilidad del activo o ROA | $\frac{\text{UAI}}{\text{Activo Total}}$ | 3.65% | 3.15% | 3.07% | 1.98% | 2.53% |
| Rentabilidad del capital | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}}$ | 168% | 142% | 131% | 84% | 99% |
| Valor contable / Valor Nominal | Patrim. / Cap. Social + Particip. Trab | 30.53 | 29.20 | 27.81 | 26.62 | 24.81 |

El ratio de solvencia es importante ya que las entidades financieras lo tienen en cuenta a la hora de analizar las operaciones de financiación que solicitan sus clientes. Así también, es la capacidad financiera de una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago. No solo se habla de efectivo, sino también de todos los bienes y recursos disponibles.