

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN LA GESTIÓN MODERNA DE CRÉDITO

Y COBRANZAS.

AUTOR

DANIELA PAZ ELGUETA CAROCA

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL

GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS

INTERNACIONALES.

PROFESOR GUIA: CARLOS BRAVO S.

SANTIAGO DE CHILE, DICIEMBRE DEL 2011



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN LA GESTIÓN MODERNA DE CRÉDITO

Y COBRANZAS.

AUTOR

DANIELA PAZ ELGUETA CAROCA

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL

GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS

INTERNACIONALES.

PROFESOR GUIA: CARLOS BRAVO S.

SANTIAGO DE CHILE, DICIEMBRE DEL 2011

Agradecimientos

El presente informe es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Antes que a todos quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos que más las necesite y por bendecirme con la oportunidad de vivir esta experiencia maravillosa.

Quiero darles las gracias a todos los profesores, por sus enseñanzas tanto dentro como fuera del aula, por esas conversaciones de pasillos y los consejos que me dieron a lo largo de mi carrera. En forma particular, agradecer de todo corazón al profesor Carlos Bravo, quién me orientó y apoyo durante mi carrera y el proceso de desarrollo del presente informe.

No puedo dejar de agradecer a mis compañeros de trabajo por sus consejos y ayuda desinteresada.

También, agradecer a las personas que siempre estuvieron y estarán a mi lado, mi familia, Luis, Mirtha y Mackarena, por su apoyo incondicional, por los consejos y darme ánimo cuando más cansada estuve.

Finalmente, agradecer a una persona muy especial, mi pololo Paulo Carrasco, quién fue un gran motivador para sacar esta tremenda tarea, gracias por su preocupación y apoyo que fueron parte fundamental en este periodo.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	5
1.1	Reseña histórica	6
1.2	Visión	9
1.3	Misión	9
1.4	Estructura organizacional.....	12
1.5	Producción de la empresa	14
1.6	Logística y distribución.....	17
1.7	Política de calidad y seguridad en alimentos	21
2	PRÁCTICA PROFESIONAL.....	23
2.1	Descripción del departamento.....	24
2.2	Labores realizadas.....	25
3	GESTION DE CREDITO Y COBRANZA	32
3.1	¿Qué son las cuentas por cobrar?.....	33
3.2	El rendimiento sobre la inversión	38
3.3	Consideraciones generales sobre el proceso de concesión de créditos.....	40
3.4	Principales indicadores financieros aplicables.....	45
3.5	Procedimientos de Cobranza.....	51
3.6	Políticas de cobranzas	52
3.7	Técnicas de cobranzas.....	54
3.8	Costos y Gastos de la Cobranza.....	56
3.9	Cuentas incobrables	58
3.10	El concepto de mercadotecnia integrada al Crédito y la Cobranza	59
4	CONCLUSIONES	62
5	BIBLIOGRAFIA.....	66

1 INTRODUCCIÓN

La administración del crédito y la cobranza se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar. Esta actividad está incluida entre las muchas que desempeña una empresa que produce toda clase de artículos ya sea para la venta o que compre dichos artículos para luego revenderlos.

Las políticas y procedimientos utilizados para la concesión del crédito y la cobranza, más la aversión al riesgo de los empresarios, entre otras, van a ser variables que éstos con agudeza tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la gerencia del crédito y la cobranza.

Los lineamientos del presente trabajo obedecen precisamente a la consideración de las variables antes mencionadas. En consecuencia, su tratamiento implica la aplicación práctica en la vida de las empresas para el manejo de sus cuentas por cobrar.

La elaboración del presente informe es consecuencia de la revisión de libros, artículos de revistas y la experiencia profesional de la autora desarrollada en la Empresa IDEAL S.A. Con lo señalado anteriormente, no se pretende algo novedoso, sino más bien, se quiere lograr un mayor conocimiento sobre el procedimiento del crédito y la cobranza a nivel general, de tal manera que sirva de base para lo que quizás podría ser más adelante.

Es por ello que para asociar lo antes mencionado a través de un método más didáctico, se implementarán ejercicios prácticos que de una u otra forma, servirán en el trabajo diario.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA IDEAL S.A.

1.1 Reseña histórica

IDEAL S.A. es una empresa con más de 75 años de existencia. Nace en Chile en el año 1927 como una panificadora grande, ubicada en Avenida Independencia, Santiago. Fue la primera que introdujo el “pan envasado” en este país.

En 1986 por las condiciones económicas que vivía el mundo; la denominada “crisis de los 80”, IDEAL y CENA deciden fusionarse y crean ALESA S.A., convirtiéndose en los líderes indiscutidos del mercado.

A contar de 1992, la propiedad IDEAL, pasa al GRUPO BIMBO, produciéndose un vuelco completo en la forma de trabajo y en las relaciones entre las personas que lo componen, fundadas en un trato justo, digno y respetuoso para quienes forman parte de la empresa.

En 1994 se construyó lo que es hoy, una de las plantas de manufactura más modernas de Sudamérica, con altos estándares de calidad.

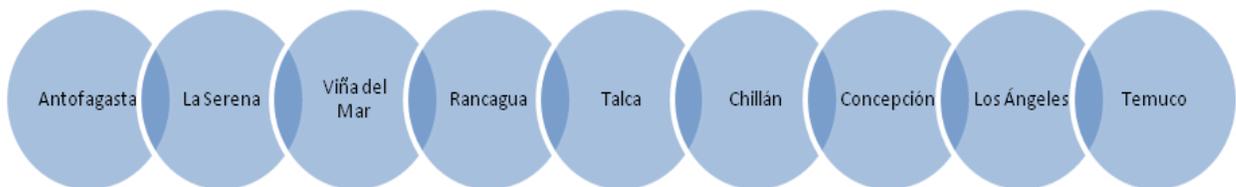
En el año 2002 IDEAL obtuvo el reconocimiento de calidad HACCP e ISO 9001, para las industrias alimenticias.

Para cubrir la gran demanda de pan en todo el país, la planta trabaja las 24 horas del día en 3 turnos: mañana, tarde y noche.

El 2004 IDEAL adquiere activos de la marca FUCHS, asimismo el 2005 de la marca LAGOS DEL SUR y posteriormente de la reconocida marca de dulces chilenos AGUA DE PIEDRA.

En Chile, IDEAL cuenta con una gran planta desde la cual distribuyen por vía terrestre los productos al resto del país mediante agencias que se encuentran desde Arica a Puerto Montt.

Las agencias foráneas con las que cuenta para su distribución y venta de productos, son:



Por otro lado, GRUPO BIMBO es reconocido como una de las más prestigiosas empresas panificadoras del mundo por su alto grado de calidad en sus diferentes productos y su servicio al cliente.

La empresa cuenta con una regla de oro que es base de las relaciones entre los colaboradores del GRUPO BIMBO e IDEAL, compuesta por cuatro conceptos e interiorizada por cada uno de los colaboradores que lo conforman, estas son: RESPETO, JUSTICIA, CONFIANZA y AFECTO.

El 2 de Diciembre de 1945 se creó BIMBO junto a un personaje muy particular: el “Osito Bimbo”, el cual hasta el día de hoy, identifica y caracteriza a la empresa por su ternura, impecable imagen y la suavidad que su pelaje representa.

En el ámbito de América Latina, las experiencias del GRUPO BIMBO se iniciaron en el año 1989 en Guatemala. Luego, en 1991 BIMBO creó la Organización Latinoamérica

(OLA), la cual integra a países como: Chile (1992), Venezuela (1993), El Salvador (1993), Costa Rica (1993), Colombia (1996) Argentina (1997), Perú (1998), Brasil (2001) y Uruguay (2005).

Es así como GRUPO BIMBO tiene presencia en: América Latina, Europa, Asia, Medio Oriente y Estados Unidos.

Las plantas productivas se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

BIMBO	25
MARINELA	7
BARCEL	4
RICOLINO	6
OTRAS PLANTAS	1
TOTAL PLANTAS EN MÉXICO	43

CENTROAMÉRICA	5
OLA	21
BIMBO BAKERIES USA	13
EUROPA	1
ASIA	1
TOTAL PLANTAS EN EL EXTRANJERO	41

ASOCIADOS	5
COMERCIALIZADORAS	3
TOTAL GRUPO BIMBO	92

A continuación, se presenta una descripción de lo que compete la visión y misión propiamente tal de la empresa IDEAL.

1.2 Visión

Es aquella que se define como:¹ “El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”

Para IDEAL, su visión se basa en lo siguiente:

“Una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores.

El proveedor preferido de nuestros clientes.

Una empresa sólida para nuestros accionistas y la sociedad.

Un lugar extraordinario para trabajar y el cual nos sentimos orgullosos.”

1.3 Misión

²Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

¹ Thompson, Iván, “Misión y Visión”, <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>, 25.03.2011, 11.00 A.M.

1- Lo que pretende cumplir en el entorno en que actúa

2- Lo que pretende hacer

3- El para quién lo va a hacer

Por consiguiente es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles y sus capacidades distintivas.”

Para IDEAL, una empresa que ahora forma parte de BIMBO, su misión se concentra en lo siguiente:

“Elaborar y comercializar productos de panificación, buscando ser una empresa:

- *Con crecimiento constante en rentabilidad, liderazgo y valor de nuestras marcas.*
- *Orientar a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.*
- *Promotora del crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, con estándares de operación de primer nivel.*
- *Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.*
- *Líder Internacional de la Industria de la panificación, con visión a largo plazo.”*³

Por otro lado, IDEAL al formar parte del GRUPO BIMBO, debió adoptar valores de trato hacia las personas, la empresa y el trabajo, el cual se presenta de la siguiente manera:

² Thompson, Iván, “Misión y Visión”, <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>, 25.03.2011, 11.10 A.M.

³Saucedo, Mario. Gerente de Personal IDEAL S.A, Planta Central, Quilicura, 12.04.2011.

- PERSONA

“Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento”

- PASIÓN

“Vemos nuestro trabajo como una misión, una pasión, una aventura. El compartir esto en un ambiente de participación y confianza es lo que constituye el alma de la empresa.”

- ⁴RENTABILIDAD

“Es el resultado visible de todas las ideas, esfuerzos e ilusiones. Es el oxígeno que permite a la empresa seguir viviendo.”

- ⁵EFFECTIVIDAD

“Lograr que sucedan: Resultados. Servir bien es la razón de ser”

- ⁶TRABAJO EN EQUIPO

“Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.”

- CONFIANZA

“Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.”

- CALIDAD

“Nuestra empresa debe ser creadora, eficiente, productiva y con un altísimo ideal de Calidad y Servicio.”

⁴ Es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio. Ejemplo, un negocio es más rentable cuando genera más ingresos que egresos. No especificado, “Definición de Rentabilidad”, <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>, 10.09.2011

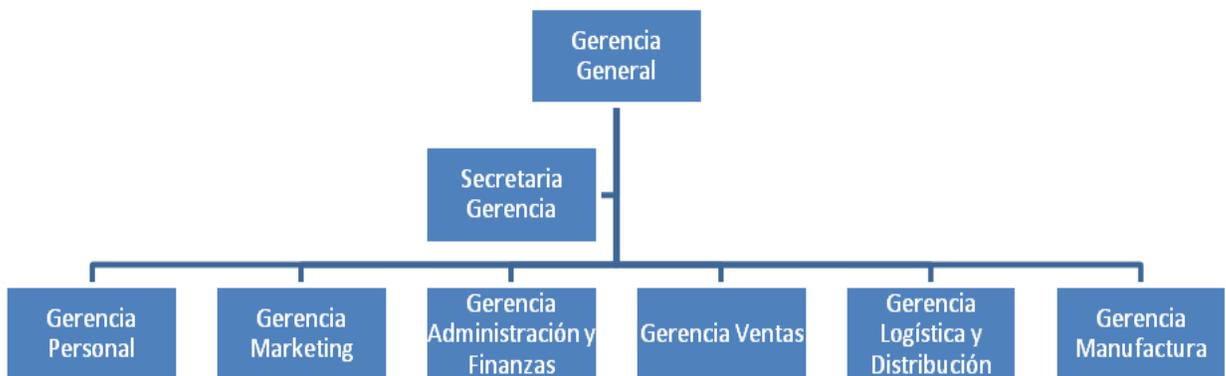
⁵ Es realizar con éxito una actividad utilizando la menor cantidad de recursos en el menor tiempo disponible, No especificado, <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?LEMA=efectividad>, 10.09.2011

⁶ Corresponde a un grupo de personas que trabajan en forma organizada y coordinada para lograr un mismo fin, No especificado, <http://www.aulafacil.com/Trabequipo/Lecc-1.htm>, 10.09.2011

1.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional se puede entender como: ⁷“Las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos”.

Por consiguiente, dentro de la empresa IDEAL la función principal de la Gerencia General será la de: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar el trabajo para que la empresa se desarrolle de la forma más eficiente. Para ello esta compuesta por:



Sin embargo, de forma detallada y por departamento, el organigrama se presenta según:

1- **Gerencia de Personal:** El objeto del Departamento de Personal es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Las funciones principales radican en: contratación y empleo, Capacitación y desarrollo, administración de nomina y sueldos, relaciones laborales, servicio y prestaciones, higiene y seguridad industrial y planeación.

⁷ Mintzberg, Henry, "Diseño de Organizaciones eficientes", Editorial El Ateneo, Argentina, 2001.

2- **Gerencia de Marketing:** La función de esta área es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. Las funciones principales son: investigación de mercado, decisiones sobre el producto y precio, distribución, promoción, venta y postventa.

3- **Gerencia de Ventas:** El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender. Las funciones principales corresponden a las siguientes: desarrollo y manipulación del producto, distribución física, estrategias de ventas, financiamiento de las ventas, costo y presupuesto de ventas, estudio de mercado, planeación de ventas, relaciones con los distribuidores y minoristas.

4- **Gerencia de Administración y Finanzas:** Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Las funciones principales radican en: Tesorería, Crédito y cobranza, Compras, Pago a proveedores, Remuneraciones, Costos y Contabilidad.

5- Gerencia de Manufactura: Esta área es tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas. Las funciones principales son: ingeniería del producto, ingeniería de la planta, ingeniería industrial, planeación y control de la producción, abastecimiento, control de calidad, fabricación.

1.5 Producción de la empresa

IDEAL S.A. produce para el sector secundario, ya que fabrica productos a través de materias primas ya procesadas. IDEAL compra materias primas y dependiendo de cada tipo de producto formula la receta para luego asignarla a la línea de producción finalizando en un producto terminado para la venta.

Los principales abastecedores de materias primas son:

- Molinero “La Estampa”: El 98% de los productos que el GRUPO BIMBO fabrica, utilizan harinas en sus fórmulas. Las categorías: Alfajores, Bollería, Otros dulces, Pan de molde, Panquelería, Pasteles y Preelaborado están dentro de este porcentaje. Las categorías que se encuentran dentro del 2% son: Barras de granolas, que IDEAL compra el surtido ya terminado y algunos productos de otros dulces como discos de merengues y trufas.

- IANSA: el 98% de los productos que GRUPO BIMBO fabrica utilizan azúcares en sus fórmulas, aunque algunas de ellas sean saladas. Las categorías que más implementan esta materia prima son: Panquelería, Pasteles, Alfajores, Barras y otros productos.
- Comercializadora Industrial Sudamericana: El 97% de los productos que fabrican utilizan en su proceso la leche, la cual está contenida en un 100% dentro de los productos como: Pan de molde, Bollería, Barras, Otros dulces, Pastelería y Panquelería. El 3% restante corresponde a la categoría de preelaborados como: Pampitas o Tortillas. El manjar básicamente se utiliza para: Panquelería, Pasteles, Alfajores y otros dulces. Así como también, el 94% de los productos que BIMBO fabrica incluyen manteca.
- NEUCHATEL: Muchos de los productos que se producen incorporan el cacao o cubierta de chocolate, llegando al 56% de la producción total. Las categorías que se incluyen son: Alfajores, Barras, Otros dulces, Panquelería y Pasteles.
- EROFLEX: El 100% de los productos llevan envoltura o envases plásticos para su mayor cuidado y así se conserven mejor durante el tiempo.
- LE FENSA: El 80% de los productos fabricados incluyen levaduras. Muchos de los productos tienden a ser en gramajes de masa madre muy leves pero gracias a la levadura

y el proceso de fermentación, éstas quedan suaves y esponjosas siendo las preferidas por los clientes finales, por su calidad, confort, satisfacción y económicos.

- CAMILO FERRÓN: El 80% de los productos incluye crema, es así como todo producto que incluye leche también contiene un porcentaje de crema. Es utilizada básicamente para darle la consistencia de cremocidad y suavidad a las masas y rellenos de Panquelería como los productos: Mankeke, Gansito, Pingüinos y Rayitas, entre otros.

Clasificación de los productos IDEAL

<p style="text-align: center;">Light</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pan blanco light • Pan integral light • Pan pita blanco light 	<p style="text-align: center;">Molde Blanco</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pan de molde blanco • Pan de molde blanco grande • Pan de molde sándwich 	<p style="text-align: center;">Moldes Especiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pan integral diet linaza • Pan integral diet
<p style="text-align: center;">Moldes Integrales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pan molde integral • Pan doble fibra • Pan sándwich integral • Pan 100% integral 	<p style="text-align: center;">Pan Comidas Rápidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pan hot doggs • Pan hamburguesa • Pan choripán 	<p style="text-align: center;">Pan Pita</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pan pita integral • Pan pita blanco • Pan pita diet linaza

Pizzas	Queques	Tortillas
<ul style="list-style-type: none"> • Pre pizza con toques de cebolla • Pre pizza masa a la piedra • Pre pizza masa clásica • Pre pizza masa clásica individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Kekeke • Queque familiar • Brownie chocolate- nuez • Quequito gotas de chocolate 	<ul style="list-style-type: none"> • Wraps tortillas • Tortilla integral • Tortilla de harina de trigo • Tortillas mexicanas
Alimentación Saludable	Pan Rallado	
<ul style="list-style-type: none"> • Thins multigrano • Thins integral • Barras integrales Nutri Up • Galletas integrales Nuti Up 	<ul style="list-style-type: none"> • Pan rallado 	

1.6 Logística y distribución

IDEAL a través de sus distintos tipos de distribución abastece a toda la población, es por ello que se clasifica en 3 formas diferentes:

- DAC: Distribución por Agencia Canal
- DFR: Distribución Fabrica Ruta
- FR : Flotilla de Reparto.

Todos los sistemas de distribución son autorizados por el departamento de logística quien se encarga de organizar el espacio de los camiones en “dollys” o bandejas de distribución y almacenaje de los productos para que lleguen a destino.

A través del DAC se trasladan los cargamentos más grandes hacia las distintas regiones, cada camión tiene capacidad de 20 “dollys” para los distintos tipos e producción dependiendo del tamaño de este.

El DFR es el encargado directamente de entregar el producto que se ordena en la compra, encargado mayormente de la logística para la distribución de grandes cargamentos como: Canales de autoservicio (Supermercados) y de autoconsumo (Locales de comida rápida).

Luego una vez que el DFR llega al lugar de destino, los FR son los encargados de almacenar en camionetas más pequeñas los productos para el abastecimiento de negocios más pequeños, como los negocios de barrios, entre otros.

A través de estos tipos de distribución se organizan los distintos tipos de canales de ventas:

1. Autoservicios – Supermercados: Actualmente IDEAL trabaja con la mayoría de los supermercados establecidos en Chile, las cadenas más importantes como: WALLMART, SUPERMERCADOS DEL SUR, CENCOSUD, RENDIC, MONTSERRAT, entre otros. Se les determina autoservicio ya que los compradores como último paso eligen entre las variedades ofrecidas en los diversos locales. Este tipo de canal permite la mayoría de los ingresos que tiene la empresa, cerca del 57% total con un 8% de devolución del total de

productos, al ser autoservicio, estos locales tienen un sistema de pago a largo plazo, es decir el dinero ingresa a la empresa a contar del tercer mes desde el cierre de contrato.

2. Tradicionales – Locales de barrio: IDEAL trabaja con más de 1000 rutas a lo largo de todo Chile, que abarcan las distintas zonas y ciudades. La flotilla de reparto es la que se encarga de distribuir a los locales pequeños, como: locales de barrios, negocios, colegios, puestos de ventas, etc. Este canal representa un 30% de las ventas totales con un 3% de devolución en el total de la compra. A diferencia del canal de autoservicio este permite gran liquidez a la empresa, ya que el pago del negocio o venta es en el mismo instante.

3. Distribuidora – Otras zonas: IDEAL funciona como distribuidora a través de los DAC abasteciendo a regiones en grandes cargamentos. Se procesa el pedido de abastecimiento para que después la flotilla los pueda repartir al canal tradicional. Se utiliza mucho para cargamentos a regiones lejanas donde no existen plantas productoras como es el caso de Antofagasta.

4. Mayoristas: IDEAL trabaja en conjunto con los principales locales mayoristas del país. El canal mayorista tiene un parecido con el canal autoservicio, donde es el comprador quien elige el producto y la cantidad a comprar. Este canal es el principal abastecimiento para instituciones, locales, negocios dentro de los colegios, cafeterías, supermercados especializados en ventas mayoristas, ejemplo: SODEXHO, ERBI, entre otros. El pago de la venta en algunos casos es en el mismo día, otros en un plazo no

mayor a un mes y con excepción casos como son los supermercados mayoristas, donde el plazo máximo son alrededor de 2 meses.

5. Venta directa – Locales FUCHS: GRUPO BIMBO abarca 8 distintas marcas y entre ellas se encuentra FUCHS. Son productos que fabrica IDEAL pero son ocupados en otras marcas. Venta directa también se refiere a todo lo que es abastecimiento de locales propios dentro de la empresa, como son los salones de ventas, tiendas propias, etc. En cada fábrica existe un salón de ventas y además existen locales FUCHS a lo largo del país como puntos de ventas, en el cual se venden solo productos que produzca IDEAL y además marcas del grupo BIMBO.

6. Consumos: IDEAL tiene compradores potentes como son las grandes cadenas de comida rápida, entre las más prestigiosas se encuentra KENTUCKY FRIED CHICKEN con pan de hamburguesa especial para el producto que ellos ofrecen a sus clientes, por otro lado se encuentra BURGER KING como caso similar a Kentucky Fried Chicken. Ellos se comunican con IDEAL para que les elaboren productos especiales, que se adapten a sus requerimientos, ejemplo: tamaño, onza, peso, calidad de harina, etc. Por otro lado se encuentra DOGGIS, si bien es un cliente, éste lleva poco tiempo en IDEAL, sin embargo su ritmo es altamente potente, por lo que IDEAL abastece con 2 tipos de pan de Hot Dog.

1.7 Política de calidad y seguridad en alimentos

“En IDEAL nos comprometemos a proporcionar productos y servicios de calidad a nuestros clientes y consumidores, aplicando los sistemas de calidad y de seguridad en los puestos de trabajo, mejorándolos continuamente dentro de un ambiente laboral sano.”⁸

Las políticas están respaldadas por las certificaciones de ISO 9002 y HACCP, que son motivo de orgullo, esto representa el profesionalismo de cada uno de los integrantes de IDEAL y son respuestas constantes a las exigencias de los consumidores, quienes merecen lo mejor.

IDEAL aplica su sistema de calidad en toda la cadena de abastecimiento, desde la selección de materias primas, en sus procesos productivos y hasta que el producto llega al consumidor. Los conceptos de calidad e inocuidad son primordiales en cada área de trabajo de la planta y son modelo para la Industria Alimentaria Chilena.

Como política, GRUPO BIMBO establece un compromiso con:

- Colaboradores: Donde se garantiza el respeto a su dignidad e individualidad, así como también facilitar un ambiente para su bienestar y desarrollo.
- Accionistas: Proporcionar una rentabilidad razonable de manera sostenida.
- Proveedores: Mantener relaciones cordiales y proporcionar su desarrollo.
- Clientes: Brindar un servicio ejemplar y apoyar en el crecimiento y desarrollo de estos.

⁸ Servitge, Daniel, Gerente General Grupo Bimbo México, 27.03.2011, Planta IDEAL, Quilicura.

- Competidores: Competir en el mercado de manera vigorosa y objetiva, basándose en prácticas de comercio leales.
- Consumidores: Garantizar calidad, alimentos sanos y variedad en los productos, mediante la mejora continua de éstos.
- Sociedad: Promover el fortalecimiento de los valores éticos universales.

En cada empresa debe existir una filosofía; es decir, una forma de pensar como empresa. Esta filosofía es la que distingue a una organización de otra, es lo que marca la diferencia y es la que apoya y da soporte a la manera de vivir de la organización; vale decir, su Cultura Organizacional.

La filosofía del GRUPO BIMBO es la “*Regla de oro del trato personal*”. Esta regla esta basada en cuatro conceptos fundamentales:

1. Respeto: Promover dentro y fuera de la empresa un respeto mutuo como base para el desarrollo de las nuevas relaciones.
2. Justicia: Por medio de una convivencia pacífica y un esfuerzo común.
3. Confianza: Reflejada en un ambiente de seguridad y confianza para la expresión de ideas.
4. Afecto: Inspirado por el interés de un beneficio mutuo.

Esta es la regla de oro, su alcance debe cubrir a cada una de las personas que conforman la empresa. Su ejecución y aplicación depende de cada uno de los colaboradores, en especial de los jefes.

2 PRÁCTICA PROFESIONAL

La Práctica Profesional se llevó a cabo en la Empresa IDEAL S.A. ubicada en Cañaveral 100, Quilicura, Santiago. Entre los meses Diciembre 2010- Enero 2011.

Grupo Bimbo funciona como una empresa multinacional y como se señaló anteriormente, posee 9 plantas en Latinoamérica. Es entonces como en Chile, la planta principal se ubica en Quilicura, Santiago.

La empresa en su interior está constituida por seis departamentos, los cuales ya fueron desarrollados al inicio del informe. Sin embargo, el departamento donde la practicante desarrolló sus habilidades y aplicó sus conocimientos fue en el Departamento de Administración y Finanzas.

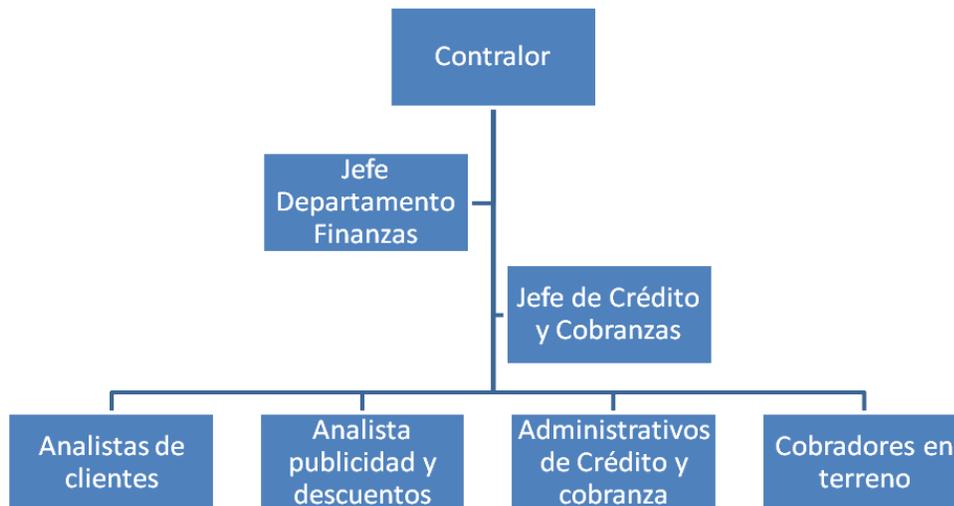
Este departamento está constituido por seis sub- departamentos:



Donde la practicante se concentró principalmente en el Sub- departamento de Crédito y Cobranzas.

2.1 Descripción del departamento

El departamento de Crédito y Cobranzas está constituido por: el Contralor, el jefe del departamento de Finanzas, el Jefe de Crédito y Cobranzas, tres Analistas de clientes, un Analista de publicidad y descuentos, dos Administrativos de Crédito y Cobranza y por último, tres cobradores en terreno.



Este departamento tiene como obligación principal el cobrar a los clientes, rebajar los pagos que estos le realizan aplicando facturas, notas de crédito o facturas de publicidad que estén cancelando.

Realizar el Libro de Ventas mensual y cargar las ventas diarias que contienen facturas y notas de crédito de los clientes a lo largo de todo el país.

2.2 Labores realizadas

A continuación, se explicará de manera detallada las principales funciones realizadas dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Primero que todo, se dio una introducción a la practicante sobre el sistema de gestión de base de datos que se utiliza para realizar las distintas operaciones dentro del departamento, este sistema se llama Oracle⁹ y también se dio una introducción sobre las funciones más utilizadas dentro del departamento.

Dentro del sistema Oracle existen dos módulos: GL, corresponde al módulo general donde se cargan todos los análisis y respectivos cambios de estos, para que los analistas los puedan ver y tener acceso directo a la información respectiva. Funciona como una plataforma común.

⁹ Corresponde a unos de los sistemas de base de datos más completos en el mercado de servidores empresariales. Utilizando este sistema se puede: disfrutar de una visión completa de todas las líneas del negocio, impulsar el rendimiento con información financiera y operacional coherente. Así como también, suministrar a cada empleado información completa y relevante ajustada a su cargo. No especificado, www.oracle.com. 04.11.2011

El otro módulo pertenece a AR (Accounting Receipt), corresponde al módulo de crédito y cobranza, donde se cargan todos los pagos, se ingresan documentos, se rebajan facturas, se analizan cuentas por cobrar a clientes, etcétera.

La practicante tuvo que trabajar a diario con este sistema, por lo cual su introducción fue muy importante para lo que sería su trabajo más adelante. Dentro del sistema se pueden realizar innumerables procesos, sin embargo los que desarrolló la practicante fueron los siguientes:

- Creación e ingreso de recibos: La creación de recibos corresponde a dejar un registro físico de: el nombre del cliente con su respectivo RUT, la cantidad que está pagando- identificando si es efectivo, cheque día, cheque fecha o una transferencia bancaria. Además de una glosa en la cual se especifica el número de los tipos de documento que está cancelando, que pueden ser: Notas de Crédito, Facturas o Facturas de Publicidad.

El ingreso de los recibos, corresponde al registro en el Sistema Oracle en la sección nombrada como “Receipts”, dentro del módulo AR, donde se ingresan los siguientes datos: Número de recibo, fecha de emisión (corresponde al día en que se crea el recibo) y fecha de término (corresponde al mismo), registrar el monto recibido del pago, se debe seleccionar una de las siguientes alternativas: Depósitos – que corresponde a los pagos realizados en efectivo, transferencia bancaria o cheque día- , Cheque a fecha o Publicidad. Finalmente se debe ingresar el RUT del cliente el cual arroja de forma inmediata los datos del cliente, el cual previo a esto debe estar ingresado en la Base de Datos de la empresa.

- **Rebaja de Facturas, Notas de Crédito y Publicidad:** Una vez que el recibo esté creado, se procede con la aplicación y rebaja de los pagos. Dentro de la misma sección de “Receipts”, se ingresa el número del recibo y posteriormente la aplicación, en una alternativa nombrada como “Applications”. De esta manera se abre una nueva ventana con celdas las cuales hay que ir rellenando según el número de facturas, notas de crédito o publicidades que incluya el pago, automáticamente el pago se comienza a rebajar quedando en cero.

- **Análisis de las cuentas de los clientes:** Como consecuencia de lo anterior, se presentarán muchas ocasiones en que, facturas o notas de crédito, estén pagadas en meses anteriores o que simplemente se hayan aplicado sin estar detalladas en el pago, con la justificación de reducir el pago a cero, también existe la posibilidad de que los documentos no estén ingresados al sistema o estén ingresados pero asociados a otro cliente. Esto conlleva a un análisis del porqué se están realizando estas acciones, de tal manera que se pueda solucionar. Debido a esto es que surgen problemas con los clientes ya que en varias ocasiones se les ha cobrado dos veces el mismo número de factura, lo cual lleva a un desorden y descontrol total de la cuenta del cliente. Es aquí donde la practicante tuvo que desarrollar habilidades de ingenio para descubrir el porqué de estos problemas y solucionarlos de la mejor manera, de tal forma que la cuenta del cliente quede limpia, sin saldos ni vencidos.

Junto con esto, se tuvo que revisar cuentas de clientes como: Montserrat, Tottus, Fast Food Chile, Alimentos Arauco, Cencosud, entre otros. Donde se analizó la cantidad de facturas y notas de crédito vencidas, las cuales se clasifican en: 31- 45 días, 46-60 días y

más de 61 días de vencimiento. Y respecto de esto tomar una decisión, ya sea, si la cantidad de vencido es mayor que la sin vencer, se solicita al cliente que cancele esas facturas en primera instancia, sin embargo si esas facturas vencidas exceden el tiempo asignado a 5 meses, se procede a una negociación con el cliente para que éste las cancele en forma inmediata, si no accede a este formato, se procede al corte del crédito, hasta que cancele su deuda.

- Creación de Notas de Crédito, Notas de Débito y Publicidad: Estos documentos se realizan ya sea en forma manual o ficticia. Manual implica un documento físico, el cual en el caso de las Notas de Crédito y las Notas de Débito, llevan 3 copias, donde una es para el cliente, otra para la empresa y otra para el SII. En el caso de la Publicidad, es un documento que se realiza de forma ficticia, porque surge de una negociación interna entre el cliente y la empresa, por lo tanto es un acuerdo previo, el cual puede ser rebajado de forma mensual o solo una vez. Cuando estos documentos se elaboran de manera ficticia, se tiene que especificar el motivo por el que se está desarrollando, en el caso de las notas de crédito el monto va a ir en forma negativa, debido a que es un aumento en el monto para cancelar algún saldo en facturas, estas se generan principalmente por las diferencias de precios. En el caso de las publicidades, el monto también irá en forma negativa, debido a que es un abono para el cliente por concepto de que esta prestando un espacio físico dentro de su tienda para promocionar productos IDEAL. Sin embargo, en el caso de las Notas de Débito, Se pueden emitir estos documentos para aumentar el valor de una factura en los siguientes casos:

- Aumento por diferencias de precios.
- Intereses por operaciones a plazo.
- Por gastos de cobranza de una factura.
- Para dejar sin efecto la emisión de una nota de crédito.
- En general, por cualquier motivo que se aumente el monto de lo facturado.

Junto con lo anterior cabe señalar, que la creación de estos documentos se realiza en el sistema Oracle, donde origina la creación de un asiento contable, donde cada una de éstas se debe cargar a una cuenta específica.

Notas de Crédito y Notas de Débito: 1111.0009, esta cuenta se llama “Cuenta de Paso o de Diferencia”, generalmente se utiliza para todos aquellos documentos ficticios, donde se cargan y a fin de mes se les abona el monto, quedando esta cuenta en cero.

Publicidad: 1111.0006, esta cuenta se llama “Cuenta de Publicidad”, aquí solo se incorporan documentos de publicidad, los cuales quedan en cero una vez que se realiza el respectivo análisis y según las negociaciones, se realiza el cargo y abono, quedando esta cuenta en cero también.

Esta responsabilidad también estuvo en las manos de la practicante, donde tuvo que desarrollar técnicas de análisis y puso en práctica términos contables que aprendió durante la carrera.

- Visita a clientes: Junto a lo anterior, se incluyó a la practicante en visitas a terreno con diversos clientes. Donde se trataron temas como: problemas con facturas retenidas, donde el cliente no accedía al pago de éstas, debido a que tenía notas de crédito que no

estaban hechas y que provocaban la disminución en el pago total. Esta forma es utilizada como una manera de presión hacia la empresa IDEAL, para que se agilice el movimiento de la creación de estas Notas de Crédito para que el cliente pague lo antes posible. La practicante presencié negociaciones entre el cliente y el Jefe del departamento de Crédito y Cobranzas, estos casos se generan cuando el cliente no ha pagado una gran cantidad de facturas, las cuales tienen más de 60 días de vencido y la forma de presión para que el cliente cancele estas facturas es a través del envío del cliente a “Cobranza Judicial”, donde se le corta el crédito al cliente, no se le vende ningún tipo de producto que fabrique la empresa. Estos temas de Cobranza Judicial son llevados por abogados, que analizan la situación, dejando a la empresa y al Departamento de crédito y cobranza desvinculada con el cliente hasta un nuevo aviso. Actualmente IDEAL trabaja con tres empresas que prestan estos servicios, ellas son: D Y L, COFACE y DATABUSINESS¹⁰.

Es por ello que el cliente realiza una negociación, donde ofrece una propuesta, la cual se analiza en el Departamento de crédito y cobranza.

Durante el periodo de 1 mes y dos semanas, 288 horas, la practicante debió realizar todas estas funciones, desarrollando grandes habilidades que más tarde permitieron seguir desenvolviéndose dentro de la empresa en un cargo ya estipulado.

¹⁰ Estas empresas tienen por objetivo apoyar a las empresas en la gestión de sus cuentas por cobrar ayudando a negociar con seguridad y éxito en el mercado nacional como internacional. No especificado, www.coface.cl. 25.10.2011

Desde octubre del presente año, la ex practicante se desempeña como Analista en el Departamento de Crédito y Cobranza, lo cual ha inspirado el desarrollo del presente trabajo.

3 **GESTION DE CREDITO Y COBRANZA**

Objetivo General

Como se planteó en un comienzo, con el presente informe no se pretende algo novedoso en el ámbito de las finanzas, sino, más bien se desea otorgar la información necesaria para que un Administrador de Negocios Internacionales pueda ser capaz de tomar decisiones en base a sus respectivos análisis.

Así como también, explicar en qué consiste el procedimiento del crédito y la cobranza.

Objetivo Específico

Para desarrollar el crédito y la cobranza no basta con seguir unos cuantos pasos para lograr obtener un buen resultado.

Durante el trabajo diario que desempeña la autora en su ámbito laboral, ha revelado que un factor clave es el análisis que se debe realizar a los clientes en términos financieros.

Es por ello, que para complementar el desarrollo del presente informe, se utilizarán instrumentos financieros, como el sistema de ratios, que permitirán demostrar con resultados concretos el impacto que puede generar el estudiar a un cliente en base a sus Estados de Resultado y Balance General.

Introducción

En Chile, el crédito y la cobranza han formado parte de la estructura principal de la Administración de Empresas. Esto se debe al gran desarrollo comercial que han tenido las empresas durante los últimos años, la apertura hacia un mercado comercial global ha llevado a las empresas a reestructurar su forma de pago y de cobro.

Hoy las ventas a crédito han aumentado cerca de un 70%¹¹, dejando atrás el pago contado. Este indicador es clave para lo que actualmente sucede en el país. Donde se compra antes y se paga después.

Es por ello que para conocer el crédito y la cobranza, se debe partir por el origen de éstas, el cual radica principalmente en las Cuentas por Cobrar.

3.1 ¿Qué son las cuentas por cobrar?

“Son derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto similar, que incluye también a documentos por cobrar”.¹² Las cuentas por cobrar son, al igual que cualquier activo, recursos económicos que son parte de la propiedad de una empresa, que finalmente le generarán un beneficio en el futuro. Estos forman parte del activo circulante. Entre las principales cuentas que están incluidas en este rubro se encuentran: Clientes.

¹¹ Dato obtenido de Jorge Núñez, Analista de Crédito y Cobranzas IDEAL S.A. Según las ventas realizadas por ésta empresa durante el año 2010-2011. jorge.Núñez@grupobimbo.com, Quilicura, Santiago.

¹² No especificado, “Cuentas por cobrar. Boletín C-3” <http://www.slideshare.net/LOSIRAMNIS/cuentas-por-cobrar-c-3>. 20.06.2011

El negocio adquiere una cuenta por cobrar cuando vende a clientes, mercancías o servicios a crédito.

El término “Por Cobrar” significa la promesa del cliente de pagar en una fecha futura, el importe que fue cargado por mercancías o servicios. Por lo general, en los negocios esta promesa se expresa con el importe del efectivo, que se realizará dentro de los próximos 30 días o más según el período de pago acordado.

Las cuentas por cobrar constituyen tal vez uno de los activos más importantes de una empresa. Su misma naturaleza de representar las decisiones de concesión de crédito, la gran importancia que tiene para la administración, en cuanto al buen manejo y control en las decisiones financieras como instrumento que: contribuye a elevar el volumen de ventas y también como generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa. Para todos los fines de la gerencia de crédito se deben considerar tres elementos básicos:¹³

- 1.- Obtención máxima de la ganancia en operaciones
- 2.- Cobrabilidad de las ventas a crédito, minimizando lo más que se pueda el riesgo de las cuentas por cobrar, a fin de protegerse contra posibles pérdidas.
- 3.- Optimización de las ganancias de los accionistas de la empresa.

El concepto de cuentas por cobrar puede ser establecido desde los siguientes puntos de vista

¹³ Información obtenida por Jorge Travieso, Analista de Crédito y Cobranza IDEAL S.A. 22.06.2011. jorge.travieso@grupobimbo.com, planta IDEAL, Quilicura.

1.- Desde el punto de vista contable

Las cuentas por cobrar son parte del activo circulante originada por las ventas a crédito. Este concepto comprende las cuentas por cobrar originadas por operaciones comerciales; no obstante, existen cuentas por cobrar no procedentes de las operaciones corrientes de un negocio y comúnmente se le conoce como no comerciales, estas últimas son generadas por transacciones realizadas en las siguientes modalidades.

- A. Entre la empresa y sus empleados o accionistas.
- B. Compañías afiliadas.
- C. Depósitos reembolsables.
- D. Anticipos dados para compra de mercancía.
- E. En general, cualquier derecho a cobrar no proveniente de una venta a crédito de bienes o servicios.

2.- Desde el punto de vista administrativo

Las cuentas por cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aún no recuperados, y que representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, o en su departamento en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas. Un negocio se ayuda mejor a sí mismo cuando sirve mejor a su clientela, cuando se enfoca no sólo en vender sus productos y servicios, sino también en satisfacer los deseos y las necesidades humanas. Ningún gerente de créditos puede servir bien a su negocio, a menos que actúe en forma igual con el cliente.

La necesidad de ambos créditos, el comercial y el del consumidor, están firmemente establecidas en la sociedad. La satisfacción de estas necesidades constituye el reto profesional que debe enfrentar en la actualidad, el hombre dedicado a la gerencia de crédito.

El concepto administrativo de las cuentas por cobrar destaca una importante actividad dentro de la empresa que pone en relieve la necesidad de emprender estudios profundos y cuidadosos, tendiente a lograr la máxima efectividad del proceso de ventas a crédito.

3.- Desde el punto de vista financiero

Desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar constituyen los fondos comprometidos. Esto significa una ampliación de los mismos en forma directa del efectivo que debería percibirse de las ventas al crédito concedido para facilitar las ventas y mejorar los beneficios. Esto a su vez afecta el flujo de caja de una empresa, en vista de los efectos que tienen las políticas relativas de la concesión de créditos y a las políticas de cobranzas en la rapidez con que se entreguen los fondos a la empresa. Asimismo, también se afectarán los estados financieros presupuestados, tanto el Estado de Resultado como el Balance General debido a los efectos de las decisiones que se tomen respecto a las ventas a crédito y a las pérdidas por cuentas incobrables.

4.- Desde el punto de vista económico

Las cuentas por cobrar representan un elemento con efectos decisivos en el mundo económico. Los negocios en sus actividades son entes dinámicos que pasan por una serie de etapas o períodos en los cuales períodos de prosperidad alternan con períodos de recesión. La confianza y voluntad para el otorgamiento de crédito, monto y plazo de pago van a depender en gran parte de la etapa en la cual se encuentre el negocio. En consecuencia, cuando un negocio se recupera de un período de decadencia, invierte en activos fijos, los precios y las utilidades aumentan con el incremento de la demanda; al elevarse el valor de los bonos y las acciones, nuevos créditos se negocian, fundamentados principalmente en ese aspecto. Se necesita la utilización de la totalidad del capital y mano de obra para satisfacer la demanda.

En una época de depresión, en la cual la demanda se nivela o es inferior a la producción, los comerciantes quedan con niveles de inventarios elevados que no pueden vender; se trata de acelerar el cobro de las cuentas y documentos por cobrar, se venden bonos, acciones y activos fijos para pagar a los acreedores y aumentar la liquidez de la empresa; la reducción de personal es característica de esta época. En época de recesión, lo característico es que un gerente sea pesimista y reacio a conceder créditos. De este modo conlleva a la reducción en las ventas y en la actividad de los negocios, a su vez se genera una presión hacia los clientes para que cancelen las deudas que tienen con la empresa; cuando se trata de créditos de plazos no vencidos, se les ofrecen a los clientes atractivos descuentos por pagar antes de la fecha de vencimiento de la deuda. Cuando la recesión alcanza su punto más bajo, los gerentes de crédito intentan estimular la recuperación de

la empresa mediante el establecimiento de una política crediticia más liberal. En las primeras etapas de cambio en los negocios, si la confianza de los gerentes de crédito radica en la capacidad de pago de sus clientes, en el futuro los hace demasiado flexibles en la concesión de los créditos.

Lo señalado anteriormente respecto al enfoque económico del crédito resalta el papel que desempeña el crédito en las diversas etapas de los negocios y la incidencia que tiene el ciclo de los negocios en los niveles de cuentas por cobrar, en la concesión y en la restricción del crédito.

Los conceptos de cuentas por cobrar, enfocados a través de cuatro puntos de vista distintos dan una idea de las diferentes actividades en la vida de una empresa, en las cuales las cuentas por cobrar desempeñan uno de los roles más importantes, tanto en el aspecto Contable, Administrativo, Financiero así como también el Económico.

3.2 El rendimiento sobre la inversión

“El principal objetivo de la administración de cuentas por cobrar, salvo que las finanzas del negocio se encuentren altamente limitadas, es hacer que el rendimiento sobre la inversión sea elevado a su máximo nivel”.¹⁴

Este rendimiento permite lograr un equilibrio, que en las circunstancias propias de una empresa, resulta en una combinación de índices de rotación y porcentajes de utilidades. En la medida en que se otorguen créditos, se están comprometiendo fondos y al mismo tiempo la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones; no obstante, se facilitan las

¹⁴ No especificado, “Recursos Financieros. Administración de cuentas por cobrar, políticas de crédito y cobranza” <http://www.buenastareas.com/ensayos/Recursos-Financieros/441366.html>. 01.06.2011

ventas de los productos mejorando las utilidades. Por lo tanto, el equilibrio debe existir básicamente entre el beneficio obtenido por la concesión del crédito (rendimiento) y la capacidad de obtener los fondos suficientes para pagar las deudas (liquidez).

Así por ejemplo, la empresa X que realizó durante el año 2010 un total de ventas por \$1.700.000 de los cuales, \$1.190.000 fueron a crédito y \$510.000 al contado, y si obtuvo una utilidad neta después de impuestos por \$1.200.000 y el capital de dicha empresa es de \$12.000.000, su tasa de rendimiento sobre la inversión (TRI) se calcula mediante la siguiente fórmula

$$\text{TRI} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Inversión de los dueños y accionistas}} \times 100$$

$$\text{TRI} = \frac{1.200.000}{12.000.000} \times 100 = 10\%$$

Lo anterior significa que se obtuvo un 10% en la tasa de rendimiento, donde un 7% ha sido aportado por las ventas a crédito y un 3% ha sido aportado por las ventas al contado. Lo que demuestra que la empresa X, está desarrollando su negocio en base a la concesión del crédito, asumiendo así un riesgo futuro en el no pago de los créditos prestados.

Naturalmente, que aún no han sido incluido el elemento “riesgo” ni los efectos de la inflación. Estos factores deben tomarse en consideración en la determinación de posibles pérdidas en cuentas por cobrar no recuperables (el ejemplo anterior se basaba en el supuesto de que todas las cuentas por cobrar son recuperables), este elemento va a ser un

factor determinante en la política de concesión de créditos influyendo por lo tanto en el tamaño de la inversión en las cuentas por cobrar.

3.3 Consideraciones generales sobre el proceso de concesión de créditos.

Considerando que la inversión en cuentas por cobrar se hace en términos de riesgo¹⁵, en el proceso de concesión de créditos existen tres pasos básicos:

1.- Desarrollo de una idea sobre la calidad del crédito e investigación del solicitante del crédito

Donde la decisión de conceder crédito lógicamente va a estar basada en la información que se obtenga del cliente para tales efectos.

A pesar de la existencia de muchas fuentes de información crediticia, es obvio que se incurra en gastos para obtenerla. En algunos casos, en particular para pequeñas cuentas, es posible que el costo de obtener la información sea superior a la rentabilidad potencial de la cuenta; entonces la empresa tendrá que conformarse con una información muy limitada para fundamentar sus decisiones en la concesión de créditos. Otro aspecto, además del costo, que la empresa debe tomar en consideración, es el tiempo que se requiere para investigar al solicitante de crédito. No debe mantenerse en perspectiva a un cliente por un tiempo muy prolongado en espera de que se termine una compleja

¹⁵ “Hay dos clases de riesgo. El primero es el riesgo de negocio. Las operaciones pueden no marchar de acuerdo con el plan, por lo que el flujo de efectivo para servir la deuda puede ser menor de lo anticipado. El otro riesgo se relaciona con las tasas de interés.” Van Horne, James. “*Administración financiera*” Editorial Pearson Educación, Décima Edición, página 695.

investigación de sus antecedentes por lo que la cantidad de información de que se disponga debe ser adecuada al tiempo que se dedique a investigar al cliente y al gasto que se debe incurrir en la obtención de información. Consecuentemente, los aspectos como el costo de la investigación y el tiempo de duración de la misma van a ser los factores que el analista de créditos deberá considerar y para ello podrá utilizar los siguientes medios de información.

- Estados Financieros: Constituyen una de las principales fuentes de información para la evaluación de solicitantes de créditos; tanto el Balance General como el Estado de Resultados aportan datos financieros sumamente importantes sobre el solicitante. Así, el Balance General permite determinar la capacidad de pago del cliente haciendo un análisis de su posición financiera a corto plazo. El Estado de Resultados mostrará el potencial de la empresa solicitante para generar ingresos capaces de respaldar sus deudas. Estos estados financieros deben ser suministrados por los mismos clientes y será más confiable la información que contengan si han sido auditados por empresas reconocidas de contadores públicos. De las conclusiones que se obtengan del análisis de los estados financieros de los futuros clientes, dependerá la aceptación o el rechazo de su solicitud.

- Informe de Agencia: También puede obtenerse información sobre los futuros clientes utilizando los servicios de una agencia especializada en investigaciones de solicitantes de crédito. Este tipo de agencia realiza el estudio correspondiente al solicitante y transmiten información a la empresa acreedora sobre el análisis del cliente.

- Informes Bancarios: Por medio de los Departamentos de Crédito de los Bancos permite a los analistas de crédito de estos departamentos verificar los antecedentes de los solicitantes de créditos para sus clientes y de esta forma realizar un informe que permita tomar la decisión de otorgar o no el crédito.
- Intercambio de información: Esta otra forma de investigar a los solicitantes de crédito consiste en el intercambio de información entre empresas que efectúan ventas a un mismo cliente. La información que se obtenga de las empresas acreedoras del cliente solicitante proporciona una referencia bastante amplia al analista de crédito. Que permitirá generar bases en las que se apoyará el jefe de crédito para la toma de decisión.

2.- Análisis de valor crediticio del solicitante

Tomando como base la información obtenida en la investigación del futuro deudor se debe estimar la probabilidad de que éste pague sus cuentas, así como determinar si esta o no dentro de los límites de aceptación.

Las "Cuatro C's" del Crédito¹⁶

En el crédito comercial, la decisión respecto al grado de riesgo de un solicitante de crédito, es básicamente un asunto de juicio. Esta decisión involucra que se tomen en cuenta cuatro criterios fundamentales, a los que comúnmente se les conoce como las cuatro C'S del crédito que están integradas por:

¹⁶ Lawrence J. Gitman, libro "*Principios de la Administración Financiera*", Editorial Pearson Addison Wesley, Décima Edición,

- **Capital:** Comprenden los recursos financieros mostrados por el solicitante del crédito en su Balance General. Estos recursos financieros darán una idea de los activos de que dispone el cliente para respaldar sus obligaciones. Se realiza un análisis de su situación a corto plazo utilizando los diferentes índices de análisis de activo circulante como razón del circulante, test ácido o razón de solvencia inmediata, rotación de cuentas por cobrar, período medio de cobros y rotación de inventarios, en algunos casos, se puede estimar la antigüedad promedio de las cuentas por pagar del solicitante de crédito también comparando las cuentas por pagar con las compras, así como las cuentas por cobrar con las ventas, para relacionar la capacidad de cobertura de pasivo a corto plazo.
- **Capacidad:** Se refiere a la experiencia de los funcionarios de la empresa solicitante de crédito y a la habilidad mostrada por ésta para funcionar con éxito, el grado de este éxito estará indicado por la trayectoria histórica de sus utilidades.
- **Carácter:** Considera los aspectos concernientes a la personalidad del solicitante. Así pues, toma en cuenta la honradez y la sinceridad de los propietarios. La personalidad constituye la principal consideración para determinar los riesgos de crédito, lo cual involucra: responsabilidad normal y absoluta, honradez e integridad. La personalidad implica apariencia, y esta puede ser engañosa. En consecuencia, debe usar todo recurso a su disposición para asegurarse de que cada candidato para crédito, tiene las cualidades de honorabilidad e integridad que le permitirán estar siempre dispuesto y determinado a pagar sus deudas.

- Condiciones: Este criterio se refiere a la posibilidad de establecer limitaciones o restricciones especiales para la concesión de crédito a aquellos clientes que no inspiran confianza.

3.- Aceptación o rechazo de solicitud de créditos

Una vez que se haya obtenido la información sobre el futuro deudor, ésta debe ser analizada y para llegar a conclusiones de si aceptar o no una solicitud de crédito. El análisis se puede hacer sobre una base cuantitativa utilizando indicadores financieros; tales como, índices de liquidez, rotación, patrimonio de la empresa solicitante del crédito, determinando así la capacidad del cliente para atender sus obligaciones.

El problema fundamental en la evolución de crédito consiste en determinar:

- a. Las cuentas que son reconocidas como de alto riesgo a las cuales se les otorgará crédito.
- b. Monto del crédito.
- c. Condiciones del crédito: período de pago, número de pagos y tasa de interés.

La persona responsable del otorgamiento del crédito, al tomar la decisión al respecto, estará consciente del grado de riesgo, cuanto es el monto del crédito que se puede conceder y establecerá las condiciones en que se aceptará su solicitud de crédito. Por lo tanto, cualquier pérdida que hubiese, siempre y cuando éste comprendido entre los niveles de riesgo estimados, se pudiera considerar un hecho completamente normal.

3.4 Principales indicadores financieros aplicables

La capacidad y capital de un solicitante de crédito pueden ser analizados utilizando índices financieros como.

- Razón de circulante.

Este índice financiero indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Se obtiene dividiendo el total del activo circulante del negocio, entre el total del pasivo circulante.

Entonces la razón de circulante se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón de ciruclante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Así pues una empresa que tenga activos circulantes por \$300.000 y pasivos circulantes por \$100.000 su razón de circulante será:

$$\text{Razón de ciruclante} = \frac{300.000}{100.000} = 3:1$$

Lo cual significa que por cada \$1 de deuda a corto plazo que tiene la empresa cuenta con \$3 en activos circulantes para respaldar sus deudas a corto plazo.

- Test ácido o razón de solvencia inmediata (RSI)

Esta razón se determina de una manera similar a la anterior pero excluye los inventarios del activo circulante. Entonces la formula sería:

$$RSI = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario de mercancías}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Así si una empresa tiene \$300.000 en activos circulantes, el inventario de mercancía es de \$120.000, y su pasivo circulante es de \$100.000, su razón de solvencia inmediata (RSI) sería:

$$RSI = \frac{300.000 - 120.000}{100.000} = 1.80$$

Lo cual significa que por cada \$1 de deuda a corto plazo que tiene la empresa cuenta con \$1.80 en activos disponibles y exigibles para respaldar sus obligaciones corrientes.

- Rotación de cuentas por cobrar y periodo promedio de cobranza

Estos indicadores son utilizados alternativamente para medir la liquidez de las cuentas por cobrar.

A.- Rotación de las cuentas por cobrar: La rotación de cuentas por cobrar se calcula dividiendo el total de ventas netas entre el saldo a fin de año de las cuentas por cobrar entonces:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Si la empresa tiene al final de año cuentas por cobrar por \$250.000, y las ventas fueron \$1.500.000, la rotación sería:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{150.000}{250.000} = 6 \text{ veces}$$

B. Período medio de cobranza: Si dividimos los 12 meses del año entre las veces que rotan las cuentas por cobrar, se obtendría el tiempo promedio en que la empresa cobra sus cuentas.

Así:
$$\frac{12 \text{ meses}}{6} = 2 \text{ meses}$$

Esto significa que el periodo medio de cobro de los \$250.000 en cuentas por cobrar es de 2 meses.

Utilizando la fórmula directa del periodo medio de cobranza puede obtenerse un resultado similar:

$$\text{Periodo medio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360 \text{ días}}{\text{Ventas}}$$

Entonces según el ejemplo anterior, aplicando la fórmula:

$$\text{Periodo medio de cobro} = \frac{\$250.000 \times 360 \text{ días}}{\$1.500.000}$$

Como 60 días es igual a 2 meses, se obtiene un resultado análogo al obtenido con el cálculo de la rotación.

- **Período medio de pago:** Se utiliza un procedimiento similar al anterior pero correlacionado las cuentas por pagar con las compras.

$$\text{Periodo medio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar} \times 360 \text{ días}}{\text{Compras}}$$

Si la empresa tiene cuentas por pagar a fin de año por \$60.000, y sus compras fueron de \$900.000 entonces su período medio de pago será de:

$$\text{Periodo medio de pago} = \frac{\$60.000 \times 360 \text{ días}}{\$900.000}$$

Lo que significa que la empresa sostiene un saldo de \$60.000 de acuerdo al nivel de compras efectúa sus pagos en lapsos promedios de tiempo de 24 días.

- **Rotación de inventarios.**

Este indicador puede reflejar la rapidez del flujo de fondos que circula por las alzas o bajas del nivel de inventarios. Esta relación proporciona una idea de que los inventarios son eficientes o excesivos en relación al volumen de ventas. Se puede calcular el índice de rotación de inventarios dividiendo el costo de ventas entre el promedio de ventas y el promedio de inventarios del año, este promedio a su vez se obtiene sumando el inventario inicial del año más el inventario final y dividiéndolo entre dos entonces:

Por ejemplo: si una empresa, durante un determinado período, sus costos de ventas fueron de \$1.300.000, su inventario inicial fue de \$140.000 y su inventario final fue de \$150.000. Su rotación sería:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{(\text{Inv. Inicial} + \text{Inv. final})/2}$$

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\$1.300.000}{(\$140.000 + \$150.000)/2} = 8.97 \text{ veces}$$

Lo que significa que el inventario se ha vendido 8.97 veces durante el período corriente de operaciones

- Margen de utilidad neta operativa.

Este margen indica el beneficio de la empresa en relación al valor de sus ventas. Por lo tanto, es un claro indicador de la eficiencia relativa que tiene la empresa después de tomar en cuenta todos sus gastos, impuestos e intereses. Excluye las pérdidas no operativas.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta en operación}}{\text{Ventas}} \times 100$$

También puede utilizarse la utilidad neta del año, o la utilidad bruta, según lo que se quiera analizar con este índice.

Ejemplo, si una empresa realizó ventas por \$400.000.000 y su utilidad neta en operaciones fue de \$16.000.000, entonces su margen de utilidad neta operacional sería:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\$16.000.000}{\$400.000.000} \times 100 = 4\%$$

Los índices anteriormente descritos pueden obtenerse de los estados financieros que presenten los solicitantes de crédito. No obstante, es necesario que estos sean comparados con otros de años anteriores y/o con otras empresas del mismo ramo. Por tal razón, deben solicitarse los estados financieros de los últimos años, para así poder llegar a conclusiones más precisas observando la tendencia de la empresa a través de estas herramientas de análisis y también en relación a empresas del mismo ramo.

Los conceptos esbozados anteriormente, constituyen un conjunto de ideas y criterios básicos que, normalmente, pueden ser utilizados por cualquier empresa para la formulación de sus políticas de concesión de crédito y que servirá de patrón para el control del tamaño o nivel de la inversión en cuentas por cobrar.

3.5 Procedimientos de Cobranza

Los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por consiguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa.

Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo los cuales son:

- Causas de que las cuentas no se paguen a su vencimiento: El acreedor para determinar por qué un cliente no cumple con sus pagos puede utilizar lo siguiente:

A.- Revisando el archivo de crédito del cliente y manteniendo reuniones personales con los mismos.

B.- A través de la información proporcionada por los agentes de ventas.

C.- Intercambiando información y mediante discusiones entre grupos de comerciantes.

- Sistemas que se utilizan para observar las cuentas: Esto va a depender de cada empresa y de los sistemas que tenga para controlar al cliente, sin embargo será necesario extraer los datos, los cuales permitirán determinar si los clientes están efectuando sus pagos con puntualidad.

La dificultad para observar las cuentas de los deudores será mayor en la medida que aumente el número de éstos. Si una empresa tiene pocas cuentas activas, las cuentas vencidas pueden ser fácilmente localizadas mediante la verificación de los registros por

lo menos una vez por mes y hasta puede ser mediante revisiones semanales. En empresas de gran tamaño, que manejan un gran número de cuentas, la inspección individual no resulta práctica. Para el control de cuentas muy numerosas, el uso de los sistemas modernos de procesamiento electrónico; permite establecer sistemas comprobatorios de los vencimientos de las cuentas por cobrar.

- **Análisis de las cuentas:** Es una de las actividades más importantes en la observación de las cuentas por cobrar y consiste en clasificarlas de acuerdo con el tiempo durante el cual han estado vigentes. Este procedimiento debe realizarse en forma permanente y los resultados se presentan en un estado de análisis de cuentas. Este procedimiento también es útil para comprobar el saldo de las cuentas por cobrar.

Este estado denominado análisis de cuentas generalmente contiene: nombre y dirección del cliente, Rut, monto de la deuda y que parte de la deuda corresponde a cada mes atrasado en los pagos, o facturas anteriores pendientes de cancelación.

3.6 Políticas de cobranzas

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa estarán determinados por su política general de cobranza.

Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación.

En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son:

- 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 en la 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.

3.7 Técnicas de cobranzas

En cualquier sistema de cobranzas las actividades se realizan generalmente a través de las siguientes etapas:

- **Recordatorio:** El envío de estados de cuentas mensuales a los deudores es una de las prácticas más comunes. Los estados de cuenta sirven para que el deudor tenga conocimiento sobre su deuda completa. Generalmente muestran los saldos vencidos durante meses anteriores y una descripción de las facturas que se le han cargado en cuenta y de los pagos del cliente.

El primer recordatorio manifiesta al cliente que no ha cumplido con su pago habiendo ya pasado la fecha de vencimiento de su factura. Estos recordatorios pueden ser repetidos si enviado un primer recordatorio no se obtiene el pago de la cuenta en reclamo.

Una vez cumplida la etapa de recordatorio, y si las gestiones realizadas fracasan, entonces la etapa siguiente.

- **Insistencia o persecución:** En esta fase se busca un programa de acciones sucesivas que se apliquen a intervalos regulares, según la compensación de la cuenta con los esfuerzos que se realicen para cobrarla.

La duración de la etapa de insistencia puede ser corta o larga, puede tomarse días como también varios meses y por ello es necesario tomar en consideración el factor tiempo en

relación con los esfuerzos, en términos monetarios, que se realicen para cobrar las cuentas.

La insistencia puede ser mediante un envío constante de correo electrónico; con cierto grado de determinación. Es altamente recomendable la realización de entrevistas personales con los deudores cuando los medios anteriores no han tenido éxito.

Una vez agotados los medios posibles en las etapas de recordatorio y persecución, no queda otro camino que emplear medidas drásticas en contra del deudor, a pesar de que esto significa la ruptura de las relaciones con éste. Las técnicas más utilizables en esta etapa son las siguientes:

A. Cobro mediante servicios de una agencia de cobranza.: Corresponden a instituciones que se encargan de realizar cobros por cuentas de un acreedor que ha tenido dificultades para recuperar ciertos créditos de plazo vencido.

Cuando se entrega una cuenta por cobrar a una agencia, el acreedor interesado está resignado a perder una parte de la misma por concepto de los honorarios que tendría que pagar por dicho concepto y por supuesto iría a contribuir al aumento de los gastos de cobranza.

B.- Cobro mediante el uso de servicios de abogados: Cuando una cuenta se le entrega a un abogado, es con las instrucciones de que proceda inmediatamente a tomar acciones legales contra el deudor. Este medio de acción drástica es el más enérgico de todos los

utilizables y posiblemente sea el máximo intento que se haga para cobrar una cuenta vencida.

3.8 Costos y Gastos de la Cobranza

Una de las variables principales de la política de cobranza es el costo de los procedimientos de cobranza, situado dentro de ciertos límites, mientras mayores sean los gastos de cobranza menor será la proporción de incobrables y el lapso medio de cobro.

Los gastos de cobranzas, constituyen el esfuerzo realizado por la empresa para recuperar las cuentas por cobrar, medido en términos de unidades monetarias. Sin embargo, afectan el procedimiento de recuperación de créditos.

Los gastos de cobranza de una empresa guardan íntima relación con las políticas y procedimientos de cobro. En la medida que una empresa sea más restringida en el otorgamiento de crédito y más agresiva en sus procedimientos de cobro reduce sus pérdidas en cuentas incobrables; no obstante corre el riesgo de que disminuyan sus ventas y aumenten sus gastos de cobranza al hacer un mayor uso de personal para las labores de cobranzas. Esta función agresiva se caracteriza por el envío constante de cartas, correos, llamadas telefónicas, uso de bufetes de abogados, procedimientos judiciales, etc. cuando una empresa usa medidas liberales en la concesión de créditos y utiliza procedimientos de cobranza deficientes aumentaría su volumen de ventas y sus gastos de cobranza serían bajos, pero las pérdidas en cuentas incobrables aumentarían.

Un concepto de gran ayuda que permite hacer una comparación entre la compensación de gastos de cobranza con cobros es el del Punto de Equilibrio. Esta importante herramienta de análisis financiero puede servir de gran ayuda en la administración y control de cuentas por cobrar. El punto de equilibrio se observa cuando los ingresos igualan a los costos totales.

Si se tiene costos fijos (CF) y costos totales variables (CTV), los costos totales (CT) serían: $CT + CTV$. Aplicando este mismo concepto a la relación cobros – gastos de cobranza podría expresarse diciendo que el punto equilibrio en este sentido se obtiene cuando el monto del total de los gastos de cobranza iguala a la totalidad de los cobros efectuados.

Los gastos de cobranzas pueden ser clasificados en:

- Gastos fijos de cobranza: Son aquellos que se mantienen constantes para cualquier monto de las cobranzas tales como: Sueldos fijos y otras asignaciones del personal de cobranza, entre otros.
- Gastos variables de cobranza: Son aquellos que varían en función de las gestiones que se hagan para realizar las recuperaciones de cuentas por cobrar, como: Comisiones de cobradores, según el monto de las cobranzas que realicen, gastos de viajes en gestiones de cobranza, entre otros.

3.9 Cuentas incobrables

Las ventas a crédito, como se había dicho anteriormente involucran un gran riesgo. Algunos deudores se retrasan en forma considerable en el pago de sus facturas a crédito; otros, en definitiva, no pagan. Resulta difícil clasificar de manera precisa a los solicitantes de crédito. Si esto fuera posible, se presentarían muy pocos problemas para lograr el éxito de la actividad crediticia. Debido a la situación de incertidumbre los riesgos no pueden ser eliminados.

Cuando una empresa tiene determinada inversión en cuentas por cobrar está actuando bajo condiciones de incertidumbre y riesgo. Por tanto, debe estimarse la probabilidad que existe de recuperar los montos de todas las cuentas por cobrar. Como consecuencia de esta estimación, resultará la cantidad de dinero que se asignaría como pérdida causada por no haber recuperado el valor en cuentas, probablemente, imposibles de cobrar.

Debe tenerse presente, en el tratamiento de las cuentas por cobrar, que el crédito es una consecuencia de los ingresos por ventas. Tales ingresos han de ser disminuidos en el estado de resultados por el monto calculado para las pérdidas en cuentas incobrables. Para los efectos contables, el registro se efectúa mediante una cuenta de gastos que refleje el gasto por incobrabilidad. Regularmente, en la contabilidad se denomina esta cuenta de gastos de varias maneras; tales como, pérdida en cuentas incobrables, pérdida por cuentas malas, pérdida en cuentas de cobro dudoso, y otras denominaciones afines; pero, todas con el mismo significado.

3.10 El concepto de mercadotecnia integrada al Crédito y la Cobranza

Los diversos departamentos de la organización deben comprender que las acciones que emprenden, además de las actividades de los agentes de ventas y de la fuerza vendedora, ejercen una influencia relevante en la capacidad de la empresa para crear y retener clientes.

El efecto que tienen las cuentas por cobrar y la función de mercadotecnia en las finanzas de una organización son decisivos en la producción de ganancias para que magnifiquen el valor de sus acciones. Las cuentas por cobrar recuperadas representan flujos de caja positivos generados de las ventas causadas por la aplicación de las estrategias de marketing orientadas hacia la creación y retención de clientela.

La labor para la captación de clientela genera elevados costos de promoción. No obstante es necesario considerar que la pérdida de un cliente que no fue bien tratado por el departamento de crédito y cobranza, a causa de una demora temporal en sus pagos, ocasionará una pérdida en los gastos de promoción aunque la cuenta sea "totalmente recuperada". Debe ser considerada la porción de los gastos de promoción aplicables a clientes no retenidos; estos clientes están incluidos dentro de los gastos de promoción incurridos en su captación a través de la labor de mercadotecnia.

Significa también que dentro de la función de mercadotecnia como tal, existe una inteligente adaptación y coordinación de "Las Cuatro P's"¹⁷

¹⁷ Mccarthy, Jerome, creador de las 4 p de Marketing. <http://negociosmba.com/las-4-p-del-marketing/>
20.11.2011

1.- Producto: Bien / servicio

2.- Precio: corresponde al valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

3.- Plaza: Canales de distribución que tienen directa relación con la localización geográfica de los consumidores.

4.- Promoción: Gerencia de las estrategias promocionales y publicitarias:

La mercadotecnia integral debe, por tanto, cubrir cada actividad de los negocios que pueda afectar las actitudes actuales y futuras de los clientes. Esto incluye:

1.- Envío de recordatorios por deudas que ya han sido pagadas.

2.- Promesas incumplidas por un mal control de distribución (control de intermediarios).

3- Dudosa identificación de los clientes y de la naturaleza de sus negocios.

4.- Clara convicción de que marketing abarca todas las funciones y empleados. Por lo que la investigación del marketing debe incluir esta parte.

5.- Tener claro que se requiere determinar la posición comparativa del negocio en términos de marketing integral.

- Los clientes como recursos de la organización: Si la actividad crediticia involucra un alto riesgo para la organización, un riesgo mucho más alto lo representa. La labor de mercadotecnia para la captación de clientes implica altos costos de promoción. Una vez captado el cliente, su pérdida significa, a su vez, una pérdida financiera y una pérdida de mercado para la firma.

- Desarrollo y mejoramiento de la clientela: la mayoría de las organizaciones invierten gran parte de sus recursos financieros a través de innumerables métodos de capacitación para que sus colaboradores se perfeccionen. Asimismo, las empresas deben desarrollar programas para el desarrollo y mejoramiento de su clientela utilizando la gerencia de mercadotecnia. La investigación de mercadotecnia no debe utilizarse en forma exclusiva para la captación de clientes o determinar el grado de satisfacción de los clientes con el consumo de un determinado bien o servicio. Debe diseñar además programas de conservación de la clientela, determinar las causas y posibles soluciones en caso de insolvencia relativa.

4 CONCLUSIONES

- Cada día, el crédito y la cobranza están tomando un rol más importante dentro de una empresa. Esto se debe principalmente al desarrollo que han tenido éstas a lo largo del tiempo y de acuerdo a esto, las facilidades que otorgan las mismas para el pago de sus productos/ bienes vendidos a otras. Todo esto con tal de que su cliente pueda cumplir con el pago.
- Como se explicó en la introducción, con el presente informe no se pretendía algo novedoso, más bien, se quería lograr un entendimiento del proceso del crédito y del cobro, ya sea en sus evaluaciones y análisis, así como también, en la negociación con el cliente. De tal forma que funcionara de base para que un Administrador de Negocios Internacionales pudiera enfrentarse al mercado laboral.
- Como se mencionó en el capítulo 3.1, las cuentas por cobrar corresponden a derechos exigibles que son originados a causa de una venta, préstamo o cualquier concepto similar. Es entonces como clasificamos como principal cuenta, la denominada “Clientes”, debido a que para realizar una venta se debe tener un cliente que formará parte del activo de la empresa.
- “Cobrar” implica la promesa del cliente de pagar en una fecha futura lo que compró. Es entonces como el crédito se transforma en un recurso financiero muy llamativo para el cliente. Ya que con esto tiene la facilidad de pagar a su acreedor según como estimen conveniente.

- El proceso del crédito es sumamente importante para aquella empresa que otorgará un crédito a un “futuro cliente”, se dice “futuro cliente” a aquel que está en periodo de evaluación por la empresa.
- Principalmente, al otorgar un crédito, la empresa vendedora estará logrando obtener un cliente más, lo que implica un incremento de sus ventas, sin embargo, aumenta su nivel riesgo. Pero ¿Cuál riesgo?, el riesgo del no cumplimiento del pago. Éste se transformaría en el principal problema del acreedor, ya que lo perjudicaría en cuentas y finalmente si no cancelará esta deuda, pasaría de inmediato a una cuenta denominada “Incobrables”, que son aquellas que ya no se van a cancelar por los deudores, por lo tanto la empresa acreedora da por perdido este cliente y su deuda.
- Es por ello que para que no sucedan problemas como incumplimiento de no pago, se deben tomar en cuenta las consideraciones desarrolladas en el capítulo 3.3 otorgadas para la concesión del crédito. De las cuales fundamentalmente, se debe investigar al solicitante del crédito, no solo sus estados financieros, sino también su Dicom, en caso de que haya tenido protestos o morosidades, ya sean actuales o pasadas. Así como también, la relación del solicitante con otras empresas con las que trabajó, de esta manera se podrá indagar en el comportamiento del solicitante y su responsabilidad de pago.
- Una forma de medir los documentos que presenta el solicitante, como el balance general y el estado de resultado, es a través de los estados financieros desarrollados en el capítulo 3.4, donde se demuestra que un buen análisis respecto del solicitante permite tomar una buena decisión, que por supuesto no afecte a la empresa. Indicadores como la

razón circulante, test ácido, rotación de cuentas por cobrar, periodo medio de pago y periodo medio de cobro, entre otros. Permitirán obtener una visión más clara del solicitante en cuanto a sus estados financieros. Debido a que con éstos se podrá corroborar el nivel de deuda que tiene el solicitante y su capacidad de pago. Lo que asegurará a la empresa acreedora.

- Por otro lado, está la etapa de cobranza, Principalmente, surge del incumplimiento de pago del cliente, para ello, la empresa acreedora establece una política con la cual se desarrollarán los procedimientos en caso de no pago del solicitante. Estas están desarrolladas en el capítulo 3.6.
- La cobranza como tal deberá seguir con un procedimiento señalado en el capítulo 3.5. en el caso del incumplimiento del pago del cliente. Por ello, se deberán investigar las causas de que la cuenta no se pague a su vencimiento. De tal manera, lograr una negociación con el cliente, para que cancele su deuda y que finalmente ésta no afecte en los estados financieros de la empresa acreedora, en caso de que no se cancelará la deuda.
- Es por ello, que una forma de cómo lograr un pago de la deuda, es por medio de las técnicas de cobranza desarrolladas en el capítulo 3.7. Técnicas como el recordatorio o la insistencia o persecución, permiten a la empresa acreedora tener buenos resultados, así como en otros no, sin embargo se recurre a la acción legal por medio de abogados quienes desarrollarán el caso tratando de lograr obtener la máxima utilidad.
- Como se señaló anteriormente, trabajar con una agencia de abogados implica para la empresa acreedora un aumento de sus costos y gastos, pues el llevar el caso de una deuda puede tardar meses así como también años.

- Es por ello que para todo lo anterior, el crédito y la cobranza es fundamental en una empresa. A visión de la autora, es uno de los trabajos más difíciles de realizar pero no por eso imposible, solo se deben implementar tácticas para que los deudores paguen sus cuentas. En este trabajo, se aplican muchos conocimientos no solo financieros y matemáticos. Es un complemento de muchos ramos aprendidos en la Universidad, y que al salir al mundo laboral, se deben centralizar en uno solo para desarrollar de la forma más óptima el trabajo.
- Se espera que con el presente informe, hayan quedado claros los procedimientos y técnicas de cobranza, así como también, el desarrollo y análisis de los instrumentos financieros utilizados para obtener información del solicitante del crédito.

5 BIBLIOGRAFIA

1. Corresponde a unos de los sistemas de base de datos más completos en el mercado de servidores empresariales. Utilizando este sistema se puede: disfrutar de una visión completa de todas las líneas del negocio, impulsar el rendimiento con información financiera y operacional coherente. Así como también, suministrar a cada empleado información completa y relevante ajustada a su cargo. No especificado, www.oracle.com. 04.11.2011.
2. Corresponde a un grupo de personas que trabajan en forma organizada y coordinada para lograr un mismo fin, No especificado, <http://www.aulafacil.com/Trabequipo/Lecc-1.htm>, 10.09.2011.
3. Dato obtenido de Jorge Núñez, Analista de Crédito y Cobranzas IDEAL S.A. Según las ventas realizadas por ésta empresa durante el año 2010-2011. jorge.Núñez@grupobimbo.com, Quilicura, Santiago.
4. Estas empresas tienen por objetivo apoyar a las empresas en la gestión de sus cuentas por cobrar ayudando a negociar con seguridad y éxito en el mercado nacional como internacional. No especificado, www.coface.cl. 25.10.2011

5. Es realizar con éxito una actividad utilizando la menor cantidad de recursos en el menor tiempo disponible. No especificado, <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?LEMA=efectividad>, 10.09.2011

6. Es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio. Ejemplo, un negocio es más rentable cuando genera más ingresos que egresos. No especificado, “Definición de Rentabilidad”, <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>, 10.09.2011

7. “Hay dos clases de riesgo. El primero es el riesgo de negocio. Las operaciones pueden no marchar de acuerdo con el plan, por lo que el flujo de efectivo para servir la deuda puede ser menor de lo anticipado. El otro riesgo se relaciona con las tasas de interés.” Van Horne, James. “Administración financiera” Editorial Pearson Educación, Décima Edición.

8. Información obtenida por Jorge Travieso, Analista de Crédito y Cobranza IDEAL S.A. 22.06.2011. jorge.travieso@grupobimbo.com, planta IDEAL, Quilicura

9. Lawrence J. Gitman, libro “Principios de la Administración Financiera”, Editorial Pearson Addison Wesley, Décima Edición,

10. Mccarthy, Jerome, creador de las 4 p de Marketing. <http://negociosmba.com/las-4-p-del-marketing/> 20.11.2011
11. Mintzberg, Henry,” Diseño de Organizaciones eficientes”, Editorial El Ateneo, Argentina, 2001.
12. No especificado, “Cuentas por cobrar. Boletín C-3”
<http://www.slideshare.net/LOSIRAMNIS/cuentas-por-cobrar-c-3>. 20.06.2011
13. No especificado, “Recursos Financieros. Administración de cuentas por cobrar, políticas de crédito y cobranza” <http://www.buenastareas.com/ensayos/Recursos-Financieros/441366.html>. 01.06.2011
14. Saucedo, Mario. Gerente de Personal IDEAL S.A, Planta Central, Quilicura, 12.04.2011.
15. Servitge, Daniel, Gerente General Grupo Bimbo México, 27.03.2011, Planta IDEAL, Quilicura.
16. Thompson, Iván, “Misión y Visión”, <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>, 25.03.2011, 11.00 A.M.

17. Thompson, Iván, “Misión y Visión”, <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>, 25.03.2011, 11.10 A.M.