



## **UNIVERSIDAD DE VALPARAISO**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**ANALISIS COMPARATIVO DE LAS POLITICAS CREDITICIAS DE UNA  
COMPAÑÍA CON ENFOQUE EN CONSUMIDOR FINAL (CENCOSUD)  
VERSUS OTRA CON ENFOQUE EN MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS  
(SOPROLE).**

AUTOR

DANIELA CORONA SANCHEZ

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: GALO LOPEZ

SANTIAGO, NOVIEMBRE 2015



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ANALISIS COMPARATIVO DE LAS POLITICAS CREDITICIAS DE UNA  
COMPAÑÍA CON ENFOQUE EN CONSUMIDOR FINAL (CENCOSUD)  
VERSUS OTRA CON ENFOQUE EN MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS  
(SOPROLE).**

**AUTOR**

**DANIELA CORONA SANCHEZ**

**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: GALO LOPEZ**

**SANTIAGO, NOVIEMBRE 2015**

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b> .....	1
<b>I. FORMULACION DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS</b> .....	5
1.1 Exposición general y delimitación del problema.....	5
1.2 objetivos.....	8
<b>II. MODELO DE LA INVESTIGACION</b> .....	9
2.1 Sustentación conceptual.....	14
2.2 Conceptos relacionados.....	20
<i>Definición de conceptos</i> .....	21
2.3 Sustentación metodológica de investigación.....	25
<i>Informes necesarios</i> .....	25
<i>Fuentes de datos y métodos de investigación</i> .....	26
<b>III. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION</b> .....	28
3.1 El Crédito.....	28
<i>Definición</i> .....	28
<i>Crédito comercial</i> .....	30
<i>Mercado de tarjetas</i> .....	32

3.2	Riesgo crediticio.....	33
	<i>Variables del crédito</i> .....	34
	<i>Carácter tangible del riesgo crediticio</i> .....	36
3.3	Departamento de crédito.....	37
3.4	Evaluación de clientes.....	38
	<i>Definición de clientes</i> .....	39
	<i>Tipo de clientes</i> .....	39
	<i>Clasificación de clientes (scoring)</i> .....	40
	<i>Variables para desarrollar el scoring</i> .....	41
3.5	Políticas de crédito.....	43
	<i>Política de crédito en las organizaciones</i> .....	43
	<i>Asignación del límite de crédito</i> .....	47
	<i>Evaluación del límite de crédito</i> .....	48
	<i>Aprobaciones antes de superar el límite de crédito</i> .....	48
	<i>Clientes con aprobación de ventas en suspenso</i> .....	48
	<i>Términos de pago</i> .....	49
3.6	La Cobranza.....	50
	<i>Procedimiento de cobranza</i> .....	50

	<i>Condiciones específicas para una cobranza efectiva</i> .....	51
	<i>Funciones específicas de cobranza</i> .....	52
	<i>Costos de cobranza</i> .....	55
3.7	Resultados entrevistas.....	56
	<i>Conclusiones entrevistas</i> .....	61
IV.	<b>Análisis comparativo</b> .....	63
4.1	Cencosud.....	63
	<i>Breve Reseña</i> .....	63
	<i>Misión</i> .....	64
	<i>Objetivo general y específicos</i> .....	64
	<i>Retail financiero</i> .....	64
	<i>Organigrama Retail financiero</i> .....	65
	<i>Política de crédito cencosud</i> .....	66
	<i>Objetivo de la política de crédito</i> .....	67
	<i>Sistema con el que opera la compañía</i> .....	67
	<i>Proceso de evaluación de apertura de una tarjeta</i> .....	67
	<i>Parámetros crediticios</i> .....	68
	<i>Requisitos generales para una apertura de tarjeta de crédito</i> .....	68
	<i>Documentos exigidos para la evaluación</i> .....	69
	<i>Tasa de interés aplicada en las transacciones</i> .....	70

	<i>Resultado de una estrategia conservadora</i> .....	71
4.2	Soprole.....	72
	<i>Breve reseña</i> .....	72
	<i>Misión</i> .....	72
	<i>Visión</i> .....	73
	<i>Organigrama del departamento de crédito</i> .....	73
	<i>Política de crédito</i> .....	74
	<i>Objetivos de la política de crédito</i> .....	74
	<i>Normas y condiciones</i> .....	75
	<i>Sistema de evaluación con el que opera la compañía</i> .....	76
	<i>Proceso de evaluación de crédito</i> .....	77
	<i>Condiciones para optar a un determinado plazo de pago</i> .....	77
	<i>Documentos exigidos</i> .....	78
	<i>Plazos de pago y líneas de crédito otorgadas según clientes</i> .....	78
	<i>Resultado de una política de crédito alineada a las ventas</i> .....	79
V.	<b>Conclusiones</b> .....	81
VI.	<b>Bibliografía</b> .....	85
VII.	<b>Anexos</b> .....	87

## **INTRODUCCION**

En el mundo empresarial, es sumamente importante tener una política de crédito bien establecida, estas políticas serán las que guíen a la compañía a un mejor resultado en el proceso de recuperación de cuentas por cobrar.

Hoy en día, en todas las organizaciones existen departamentos de crédito, estos son establecidos para controlar el riesgo en base al aumento de las ventas de la compañía.

Si un departamento de crédito se encuentra perfectamente alineado con el objetivo de la política comercial de una empresa, el resultado podría provocar un aumento significativo de las ventas en la compañía, sin embargo, la política debe ir de la mano con los objetivos de cobranza, porque si conjugamos todos estos elementos, al final de toda transacción, no debiese de ser muy difícil recuperar el dinero de las ventas al crédito, ya que los clientes evaluados presentarían un bajo riesgo y una política de flujos muy solvente, siendo así no encontramos en un escenario bastante beneficioso para la compañía. Pero, para establecer una buena política de crédito y poder obtener estos resultados ¿en base a que se deben establecer las políticas de crédito de una compañía?

Se sabe que no se puede tener una política de crédito universal para todas las organizaciones, quizás algunas se guíen por ciertos estándares internacionales, pero en la mayoría de los casos, las compañías establecen las políticas de crédito, según sus propios criterios, estatutos o procesos que ellos consideren importantes a la hora de recuperar el dinero de las ventas al crédito.

También debemos tener en cuenta que el crédito ha formado parte de las transacciones comerciales desde los comienzos de la humanidad, pero en este último tiempo ha tomado gran fuerza en las organizaciones a la hora de aumentar las ventas, es por eso, que las empresas contratan expertos, que sean capaces de estudiar y disminuir en una medida importante el número de deudores morosos que pueda tener una compañía.

Estos expertos son los encargados de alinear y crear las políticas de crédito junto con la gerencia, si las políticas se sustentan en buenas bases, el resultado sería erradicar por completo el número de deudores incobrables, pero si una política de crédito no se encuentra bien alineada, los resultados podrían ser altamente lamentables para una compañía.

Sin embargo, también se debe tener en cuenta, que el objetivo de las políticas de crédito, es aumentar las ventas en base el crédito otorgado a los clientes, es por eso que es demasiado importante que las evaluaciones a clientes sean exactas en sus resultados, para así lograr el objetivo, manteniendo el riesgo controlado de posibles deudores morosos.

Como nos podemos dar cuenta las políticas de crédito de cada organización tienen como objetivo una sola cosa, que es la misma para todas las compañías, pero el cuerpo, la alineación de estas políticas no son iguales en todas las compañías. Existen grandes diferencias en orientación, en cómo se generan y rigen dichas políticas.

Es en este punto en donde se enfocara mi trabajo, este informe pretende analizar, abordar y estudiar las diferencias y/o las semejanzas que puedan tener dos empresas, de gran tamaño, pero con enfoque de clientes distintos.

Si estudiamos en profundidad los conceptos de cada política, nos podremos dar cuenta de cómo se estructuran estas, en base al rubro o enfoque de clientes que tengan cada compañía.

También para realizar el siguiente estudio, debemos tener en cuenta, que el crédito es una de las cosas más difíciles de controlar en las empresas, sabemos que se trabaja con incertidumbre y que se deben analizar todos los posibles escenarios que se puedan dar con un cliente a lo largo de todo el proceso de las ventas con crédito.

Es por eso que este informe es desarrollado en base a artículos, teoremas, y por sobre todo la experiencia personal de la persona que lo ejecutara.

A continuación podrá encontrar el desarrollo de la investigación la cual consta de cuatro capítulos.

En el primer capítulo, usted podrá encontrar la formulación del problema, cuáles fueron los argumentos que me llevaron a estudiar las políticas de crédito y a la formulación de los objetivos del estudio.

Luego en el segundo capítulo se encontrara el modelo de la investigación, el cual se encuentra sustentado en el teorema de ALTMAN, este es un teorema que nos muestra una evaluación de crédito en base al scoring (proceso en el cual se conjugan un par de

variables importantes, para el resultado de riesgo de un cliente). Luego en el tercer capítulo se abordara el desarrollo de la investigación, en donde partiremos de una base de la definición del crédito, pasando por las evaluaciones de clientes, los tipos de crédito, métodos de extra financiación, medición de riesgo financiero, hasta llegar a la definición de las políticas de crédito para finalizar con la descripción del proceso de cobranza de una compañía.

Y por último se realizara un análisis comparativo entre dos grandes empresas soprole y cencosud, para demostrar cuáles son sus procesos y estudiar en que se sustentan sus políticas de crédito según su enfoque de clientes.

Todo esto, con la finalidad de entregar una información verídica y esclarecedora al lector e investigador del tema.

Lo que se busca es contribuir a esta área, de la cual no existen muchos artículos ni estudios de las políticas de crédito. Aportando con un poco más de conocimientos a raíz de las experiencias personales y estudios del crédito.

## **1) FORMULACION DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS**

### **1.1) Exposición general y delimitación del problema de investigación**

La venta al crédito ya es una práctica que se genera en casi todas las empresas, esta es una de las inversiones más importantes en las finanzas de cualquier compañía. Si bien esto implica detener financieramente algunos capitales, los entendidos señalan que puede aportar múltiples ventajas a la organización.

Según el ambiente económico de alta incertidumbre que se genera hoy en día en los mercados y la frágil capitalización de las compañías, se dice que se generan muchos obstáculos al solicitar algún tipo de financiamiento, por ende, el camino más rápido para poder ingresar a competir, es la extra financiación, es decir los créditos.

Los créditos solicitados se basan principalmente en plazos de pago que pueden otorgar las propias compañías a sus clientes. Esto muchas veces lleva un menor costo y diferentes facilidades de pago; ya que muchas de estas compañías venden sus productos con un plazo de cancelación de facturas a 30 días sin aplicar ningún tipo de interés o aplicando una tasa mínima de interés.

El crédito en el cual se aplican tasas de interés es más recurrente en empresas que están dirigidas de forma directa al consumidor final; como por ejemplo, las casas comerciales que otorgan un bien que puede ser pagado a un plazo determinado, aplicando una tasa de interés razonable y regularizada por los diferentes estatutos financieros.

Quizás los suministradores de estos tipos de crédito se basan en una estrategia comercial de captación de clientes, la cual les puede generar las siguientes ventajas:

Permite crear un sistema de fidelización de los clientes, ya que si se les aprueba una línea de crédito, permite que puedan seguir generando pedidos de manera constante todos con un plazo de días de pago determinado.

También les permite llegar a otros segmentos que quizás con ventas al contado sería muy difícil de llegar.

Por lo cual les permite aumentar las ventas de la compañía. Generando mayor rentabilidad ya que los clientes vía crédito están dispuestos a pagar un precio más elevado por los productos, solo por la ventaja de poder cancelar el pago de este en un tiempo determinado o también en módicas cuotas que generan que sea más factible el pago de la deuda del cliente.

Pero aunque todo esto se vea muy beneficioso, también tenemos que tener en cuenta que un cliente por muy solvente que sea, por muy responsable que se muestre en cumplir los plazos de pago, también existen factores externos que puedan convertir de la noche a la mañana un cliente estrella en un cliente moroso.

Al parecer el riesgo que asumen las empresas al trabajar con este método puede estar presente en un escenario de incertidumbre, en donde los rápidos cambios pueden llegar a tomar decisiones a ciegas sin un mayor control de algunos factores.

Pero si el riesgo es bastante alto, **¿Porque las empresas trabajan con crédito?**  
**¿Porque son diferentes los créditos que emplean las empresas a sus clientes?**  
**¿Cuáles son los tipos de crédito que emplean las empresas?**

Para responder estas preguntas analizaremos dos compañías con enfoque diferentes de clientes, pero que trabajan con la metodología del crédito, en donde mantienen políticas de crédito, siendo esta una parte fundamental en la rentabilidad de cada una de estas empresas.

Lo que se busca es realizar un aporte aclarador de cómo pueden ser utilizadas, modificadas o adaptadas las diferentes políticas de crédito en las empresas según los tipos de cliente, según el giro, el negocio, la ubicación y la diferente forma de trabajar que utilizan en el mercado.

**Para lograr reconocer todas estas variables es necesario realizar un:**

**ANALISIS COMPARATIVO DE LAS POLITICAS CREDITICIAS DE UNA  
COMPAÑÍA CON ENFOQUE EN CONSUMIDOR FINAL (CENCOSUD)  
VERSUS OTRA CON ENFOQUE EN MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS  
(SOPROLE).**

## **1.2) Objetivos:**

Para poder analizar, ejemplificar y esclarecer el funcionamiento de las políticas de crédito dentro de las compañías es necesario fijarnos los siguientes objetivos:

### **Objetivo general:**

Identificar y fundamentar las diferentes políticas entre una empresa de distribución focalizada al consumidor final, respecto de otra empresa productora, que ajustan sus políticas de ventas al crédito a sus diferentes clientes.

### **Objetivos específicos:**

- Señalar los elementos comunes y diferentes en las políticas de crédito
- Describir los pasos que utilizan las compañías con diferentes rubros, para la medición del riesgo financiero en clientes.
- Señalar la composición estructurada de la medición de riesgo financiero que utilizan en sus diferentes clientes.
- Medir el nivel de exigencia que implementan estas compañías para establecer los créditos en los clientes.

## 2) MODELO DE INVESTIGACION

El crédito es una parte fundamental de la empresa en el mundo de hoy y por sobretodo en el escenario económico actual. En más del 90% de las compañías locales y multiglobales se trabaja con crédito para aumentar el número de ventas y captar nuevos clientes, con el fin de fidelizar estos últimos con bastantes beneficios para que se concrete la venta.

Hoy en día existe en casi todas las organizaciones áreas de crédito, en donde se deposita toda la confianza para realizar evaluaciones de clientes, administrando de una forma sana, beneficiosa y por sobre todo muy equilibrada el riesgo financiero que está dispuesto a asumir la compañía, con el fin de generar mayor rentabilidad para estas.

El modelo más utilizado para realizar estas evaluaciones, es el de **Altman**:

Edward Altman fue pionero en construir un modelo multivariable de evaluación del crédito, el cual combina información de los estados financieros y valores de mercado de las empresas, para discriminar entre empresas sanas y empresas fracasadas.

Tras este primer modelo Altman ha realizado un sinnúmero de estudios y ha llegado a ser considerado como uno de los investigadores que más han contribuido al desarrollo de una teoría más formal de solvencia empresarial.

Edward Altman plantea que *“los ratios financieros utilizados para el análisis tradicional de ratios, están relacionados unos con otros, por lo que el uso de cada ratio*

*por separado como indicador del fracaso empresarial es susceptible a una interpretación errónea*". Este modelo es conocido mundialmente como el **Z-Score**.

En cuanto a la investigación lo que se pretende es, profundizar específicamente en el crédito comercial; este crédito se divide en dos importantes tipos de créditos: el primero a las personas y el segundo a empresas. Para el primer ejemplo se abordara la compañía cencosud con su sistema de crédito a personas mediante tarjetas crediticias. Este sistema funciona de la siguiente manera: La compañía después de realizar las evaluaciones de riesgo, según puntaje y clase de calificación del cliente, se le entrega una tarjeta con un monto de dinero disponible para comprar o avances en efectivo. Este dinero es prestado por la compañía al consumidor final. Si el consumidor hace uso de esta tarjeta, se le cobran servicio de administración y como el dinero es prestado, también la deuda tendrá intereses aplicados por los productos adquiridos mediante este proceso.

Para el segundo caso se abordara la compañía de alimentos "soprole", con su sistema de crédito a empresas, este sistema es utilizado por casi todas las empresas que son creadoras de productos, los cuales los venden a diferentes mayoristas y minoristas.

La compañía productora le vende a sus clientes por medios de pago específicos, el más común es el crédito a 30 días; este hace referencia a la factura, es decir, cuando la factura vence a los 30 días, el cliente debe realizar el pago de los productos adquiridos; estas compañías no cobran intereses, más bien es un acuerdo de negocio entre ambas partes.

Para realizar estas operaciones de una manera eficaz en la compañía, se necesita de un alineamiento y mantener ciertas reglas que deben ser manejadas rigurosamente, para poder evaluar con mayor certeza el crédito otorgado a los diferentes clientes.

Estas reglas son denominadas políticas de crédito y es sumamente necesario tener alineadas estas políticas con los procesos de la compañía.

Toda organización que opera con servicios o productos en el mercado, debe contar con una sólida política de crédito, ya que esta puede ayudar en el control de las ventas y cuentas por cobrar; ayudando a la organización a entender de mejor manera como se debe trabajar, como se realiza el proceso de recaudación y que problemas podrían existir que les impida disponer de un mejor control.

Las políticas de crédito de todas las organizaciones, deben actuar de forma orientativa, para asegurar un proceso exitoso de cobranza en la compañía. Lo que se busca con esto es reducir el plazo del ciclo de la cobranza a lo más bajo posible y asimismo apoyar los objetivos de flujo de caja de la compañía

Entonces debemos entender: que el propósito de las políticas de crédito es apoyar el negocio, minimizar el riesgo de créditos incobrables y mejorar la planificación de flujo de caja.

Estas políticas de crédito son alineadas según el rubro de la compañía:

Si una empresa, como lo es soprole trabaja con ventas a plazo, ellos otorgan días de crédito con o sin mucho conocimientos de los clientes. Estos días de plazo pueden

variar entre 7 y 120 días y la evaluación de días de pago solo es realizada en el departamento, la otra evaluación de línea de crédito es realizada por una aseguradora externa la cual posee su propio grupo de analistas.

En cuanto al crédito comercial a personas, que es el crédito con el que trabaja la compañía cencosud, el cual es directo al consumidor final, este se otorga según las evaluaciones de riesgo crediticio realizadas por el propio grupo de analistas especializados en minimizar al máximo el grado de clientes incobrables que se pueden generar en la compañía.

En este tipo de crédito, tener una política bien definida es de suma importancia, para conllevar de una manera solvente el flujo de caja de la compañía.

Independiente de cual sea el rubro manejado, es necesario tener en cuenta que el aspecto menos positivo de esta operación, es el riesgo de insolvencia que se pueda generar en las empresas bajo criterios no financieros. Además, debemos considerar que la partida clientes, son un continuo drenaje de liquidez y representan una de las inversiones más importantes en el activo de una empresa.

Es por esto que el proveedor debe tener una infraestructura muy profesional en la gestión de sus riesgos comerciales, para poder disminuir considerablemente el número de clientes incobrables.



## **2.1) SUSTENTACION CONCEPTUAL**

### **a) Modelo de ALTMAN: Análisis Discriminante y el Z-SCORE**

#### *De Altman a la insolvencia financiera: Un modelo predictivo*

En el mundo empresarial uno de los temas de investigación que captó mucho la atención en los últimos años, es la predicción del riesgo de insolvencia financiera. Muchos estudios demuestran que el análisis de los ratios financieros (solventia, liquidez, rotación de activos, apalancamiento financiero, rentabilidad y evaluación bursátil de un negocio) puede ser utilizado para predecir el riesgo de incumplimiento financiero. Pero Edward Altman fue el pionero quien revolucionó y demostró con suficiencia el método y técnica utilizado por el “[...]modelo Z-score [...]” (Altman 1968) para cuantificar y determinar las probabilidades de quiebra (riesgo financiero) entre las empresas.

La evaluación de las actividades operativas de la empresa aplicando el Altman Z-score es una herramienta indispensable hoy, este análisis fundamental intenta medir en el largo plazo la viabilidad de una empresa, lo cual ayuda a los inversores de capital a eliminar la confusión y el pánico sobre la probabilidad de quiebra de una empresa. Una valoración incorrecta de la viabilidad financiera de una empresa provoca graves consecuencias y enormes costos.

#### **b) ¿Qué hace el Modelo Z-score de Edward Altman?**

El Altman Z-score consta de cinco relaciones de rendimiento que se combinan matemáticamente en una sola valoración, es un análisis estadístico discriminante

múltiple que sirve para clasificar a las empresas en solventes e insolventes. Con esta técnica a una empresa se le asigna una puntuación en función de sus características financieras. Si su puntuación supera un valor de corte, la empresa se considera solvente. Un puntaje por debajo del valor de corte indica riesgo de quiebra importante en el futuro cercano.

La fórmula original es:

$$Z = V_1X_1 + V_2X_2 + \dots + V_nX_n$$

Z= Punto de Corte

V<sub>n</sub>= Coeficiente Discriminante

X<sub>n</sub>= Ratios Financieros

$$Z = ,012X_1 + ,014X_2 + ,033X_3 + ,006X_4 + ,999X_5$$

$$Z = 1,21X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5$$

**Dónde:**

Z= Indicador Global (overall index)

X<sub>1</sub>= capital de trabajo / activo total

X<sub>2</sub>= utilidades retenidas / activo total

X<sub>3</sub>= EBIT / activo total)

$X_4 = \text{valor de mercado de las acciones} / \text{valor contable de los pasivos}$

$X_5 = \text{ventas} / \text{activo total}$

**$X_1 = \text{capital de trabajo} / \text{activo total}$**

Por lo general cuando una empresa experimenta pérdidas operativas mostrará una contracción de los activos corrientes con relación a los activos totales.

**$X_2 = \text{utilidades retenidas} / \text{activo total}$**

Evidencia el monto de las utilidades reinvertidas y/o perdidas de una empresa, este ratio señala la utilidad acumulada a largo plazo e tácitamente considera la edad de una empresa, los fracasos empresariales se dan en los primeros años. Por tanto, las empresas jóvenes son más propensas a no pagar sus obligaciones.

**$X_3 = \text{EBIT} / \text{activo total}$**

Mide la productividad real de los activos de la empresa, muestra la capacidad real de la empresa de obtener ingresos del empleo de sus activos

**$X_4 = \text{valor de mercado de las acciones} / \text{valor contable de los pasivos}$**

El valor del mercado del patrimonio incluye las acciones comunes y preferentes mientras que los pasivos incluyen la deuda de corto y largo plazo. Esta medida evidencia la cantidad de activos que pueden perder valor (medido en términos de valor de mercado del patrimonio más la deuda) antes de que los pasivos superen los activos y la empresa se declare insolvente.

**$X_5 = \text{ventas} / \text{activo total}$**

Revela la habilidad de la empresa para generar ventas derivadas del uso de sus activos.

Indica la productividad del activo para hacerle frente a los escenarios de la competencia.

### **Ejercicio de Aplicación (ejemplo)**

Considerar los siguientes datos de la empresa ECX S.A.

Capital de trabajo	70.000
Total activos	500.000
Utilidades retenidas	30.000
EBIT	45.000
Valor de mercado del patrimonio	90.000
Valor en libros del total de la deuda	190.000
Ventas	400.000

Se pide:

- a. Calcular el Altman Z-score para esta empresa
- b. Analizar sus resultados

Z score formula:

$$Z = .0121X_1 + .014X_2 + .033X_3 + .006X_4 + .999X_5$$

$$X_1 = \text{Capital de Trabajo} / \text{Activos Totales}$$

$$X_2 = \text{Utilidades Retenidas/ Activos Totales}$$

$$X_3 = \text{EBIT/ Activos Totales}$$

$$X_4 = \text{Valor de mercado del patrimonio/ Valor en libros del total de la deuda}$$

$$X_5 = \text{Ventas/ Activos Totales}$$

**a. Calculo Altman Z-score**

$$\begin{aligned} Z &= .0121 (\$70,000/\$500,000) + .014 (\$30,000/\$500,000) \\ &+ .033 (\$45,000/\$500,000) + .006 (\$90,000/\$190,000) \\ &+ .999 (\$400,000/\$500,000) \end{aligned}$$

$Z = .0121 (0.140)$	$= .001694$
$+ .014 (0.060)$	$.00084$
$+ .033 (0.090)$	$.00297$
$+ .006 (0.474)$	$.002844$
$+ .010 (0.800)$	$.008$

**Z =1.63**

## **b. Análisis discriminante**

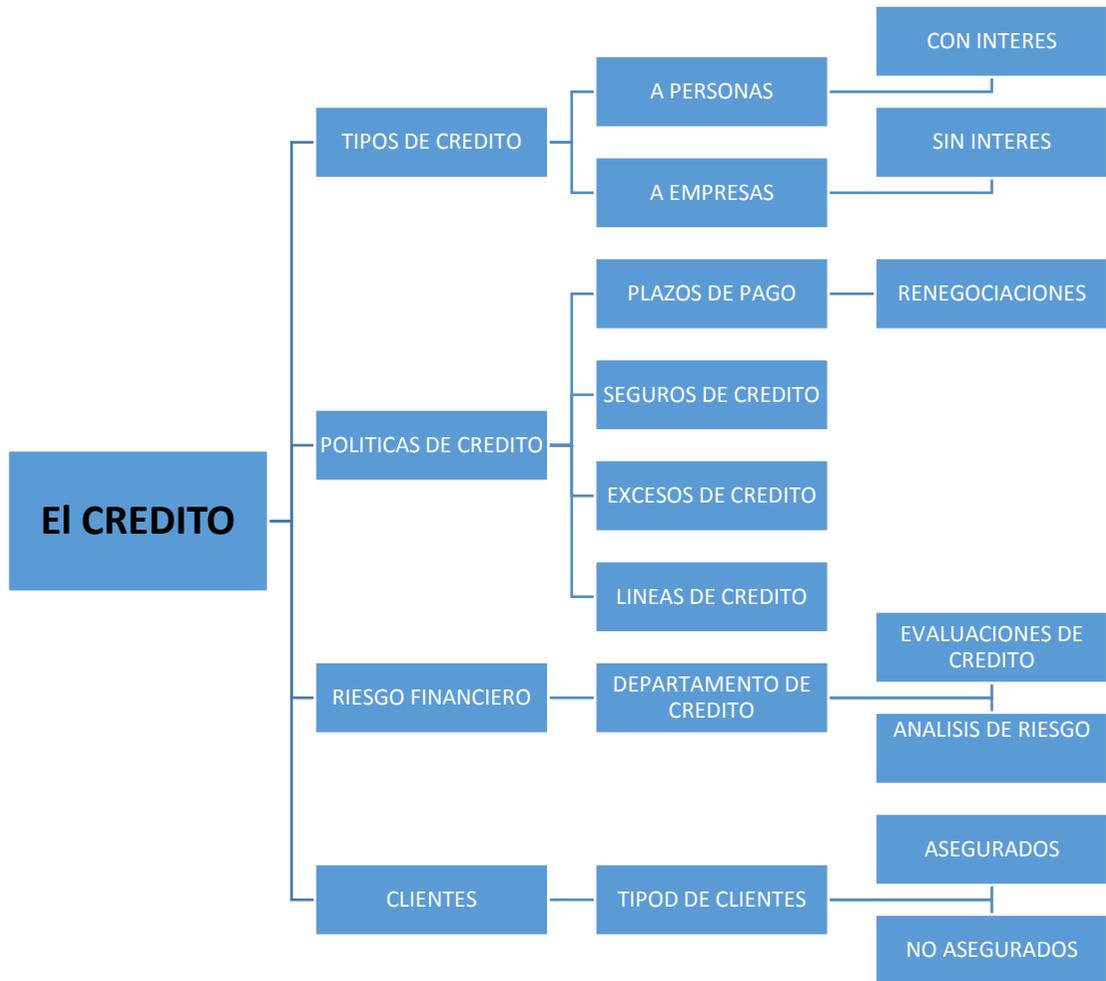
<i>Z score arriba de 3,0</i>	La compañía es considerada “segura”.
<i>Z score entre 2,7 y 2,99</i>	En “alerta”. Esta zona es un área donde se debe actuar con cautela.
<i>Z score entre 1,8 y 2,7</i>	Posibilidad de que la empresa quiebre dentro de los 2 años de operaciones siguientes a partir de las cifras financieras dadas.
<i>Z score por debajo de 1,8</i>	Probabilidad de quiebra financiera muy alta

### **La interpretación del Modelo Z-score**

El resultado Z-score es de 1,63 indica que la empresa de seguir así, a futuro tendrá una alta probabilidad de caer en insolvencia financiera.

A manera de conclusión, académicamente no hay definida una teoría sobre la insolvencia financiera, por tanto, jurídicamente una empresa se puede declarar en insolvencia, es decir, no existe forma alguna de pagar sus deudas en el corto o largo plazo. Insolvencia no es lo mismo que quiebra o bancarrota. “*La primera es una condición de la entidad, en cuanto a su inhabilidad para poder pagar sus deudas, mientras que el segundo concepto corresponde a una decisión de una corte, lo que resulta en acciones legales*”.

## 2.2) Conceptos relacionados:



### **Definición de conceptos:**

1.-) **El crédito:** Es la transacción mediante convenio tácito o expreso de bienes y servicios por parte de una persona natural o jurídica denominada acreedor, a favor de otra llamada deudor, el cual se le reconoce características de solvencia moral y económica futura, obligándose está a realizar uno o varios pagos en fecha determinada.

2.-) **Tipos de crédito:** En el crédito comercial, el cual abordaremos tenemos dos tipos específicos de crédito; el primero a personas, el cual se genera con intereses y el segundo a empresas el cual solo se genera con plazo de crédito.

2.1.-) **Crédito a personas:** este tipo de crédito es otorgado principalmente por el comercio, es decir las personas adquieren un bien con tiempos determinados, de pagos, en cuotas y adquiriendo un interés mensual por cada transacción el cual es asignado por la empresa comercializadora de bienes.

- **Crédito con interés:** aplicado principalmente a personas naturales.

2.2.-) **Crédito a empresas:** este tipo de crédito es otorgado por los proveedores a los diferentes tipos de empresas que se encuentran en el mercado, este crédito siempre es al corto plazo, por lo general fluctúa entre 30 a 120 días, para realizar el pago después de una transacción comercial.

- **Crédito sin interés:** aplicado a pequeñas y grandes empresas.

3.-) **Políticas de crédito:** es sumamente necesario en las empresas mantener políticas de crédito para las actividades comerciales, el crédito es un proceso que debe ser estrictamente ordenado, por ende estas políticas son para estructurar los pasos

necesarios para llevar un orden de las transacciones comerciales realizadas por la empresa, estas políticas están regidas por los objetivos planteados por la gerencia. Es decir, las políticas de crédito transan el camino para llegar a cumplir dichos objetivos.

**3.1.-) Plazos de pago:** el plazo de pago es la fecha establecida por el proveedor de servicios o bienes que tiene el deudor para realizar el pago de estos.

- **Renegociaciones:** Es un ofrecimiento voluntario de la empresa, para ayudar al deudor a cumplir con sus obligaciones (deudas) Para ello se ofrecen nuevas condiciones como: otros plazos, intereses y cuotas más pequeñas

**3.2.-) Seguros de crédito:** Es un Instrumento que protege a las empresas del riesgo de no pago de las cuentas por cobrar en el mercado nacional (Seguro de Crédito Doméstico) como en el internacional (Seguro de Crédito de Exportación) causado por una insolvencia declarada (quiebra) o insolvencia presunta (créditos impagos por más de seis meses). Además es una herramienta que ayuda a las empresas a seleccionar los mejores clientes y por ende crecer en los mercados.

**3.3.-) Excesos de crédito:** monto de venta al crédito, por sobre el límite de crédito.

**3.4.-) Líneas de crédito:** La Línea de Crédito representa un crédito permanente para ser usado en cualquier momento y debe ser cubierto en los plazos que se indiquen en el contrato entre el cliente y el proveedor.

**4.-) Riesgo financiero: Plácido** interpreta el riesgo como *“La contingencia provocada por un desconocimiento de la realidad en términos de cuantificar con acierto los resultados”*.

**Topa** dice *“En el ámbito crediticio el riesgo nace para el acreedor del haber confiado al cliente la disponibilidad de un determinado bien con un valor a precio estimado”*.

**4.1.-) Departamento de crédito:** parte importante de la empresa, la cual se encarga de Tramitar y dar seguimiento a las solicitudes, dar atención y servicio a los usuarios del crédito, mantener el sistema de estados de cuenta, programar cobros y pagos, mantener actualizada la base de datos, asistir al departamento de cobranza con información.

- **Evaluación de crédito:** Proceso por el cual son evaluados y filtrados todos los posibles clientes de la industria en cuestión. Es decir, todos los antecedentes solicitados por el departamento de crédito son verificados mediante las evaluaciones de crédito con el fin de disminuir el riesgo financiero de clientes incobrables.
- **Análisis de riesgo:** la esencia del análisis de riesgos consiste en medir y explicar esas probabilidades en contextos de incertidumbre.

**5.-) Clientes:** Un cliente es aquella persona que recibe cierto servicio o bien, a cambio de alguna compensación monetaria o cualquier otro objeto de valor.

**5.1.-) Clientes Asegurados:** Son aquellos clientes Que las empresas aseguran su crédito con una empresa externa, en donde sí se cae un cliente o deja de pagar, la

aseguradora externa le devuelve un porcentaje de la pérdida según el valor acordado entre ambas partes.

**5.2.-) Cientes no asegurados:** Son clientes que son evaluados por el propio departamento de riesgo de la empresa en donde la pérdida o el porcentaje que se pueda dar de clientes incobrables lo asume por completo la industria que otorgo el crédito.

## **2.3) SUSTENTACION METODOLOGICA DE INVESTIGACION**

### **a) Informes necesarios:**

Para poder realizar el desarrollo de la investigación, es necesario revisar la política interna de crédito de soprole y cencosud, ya que son las empresas en las cuales estará enfocada el siguiente análisis comparativo, esta revisión a fondo es fundamental para conocer diferencias y similitudes de estos modelos de evaluación de clientes basados principalmente en sus políticas de créditos según su rubro.

Además nos enfocaremos a fondo en la revisión del modelo de evaluación de ALTMAN, el cual es el único modelo más asertivo creado para evaluar riesgo financiero de clientes.

Este modelo es el más empleado por las compañías, basado principalmente en el análisis de ratios y Z-Score.

También por la poca investigación que existe en Chile del tema de crédito, el análisis será apoyado por diferentes tesis realizadas en la universidad de Chile de los últimos 10 años, realizadas por entendidos en la materia.

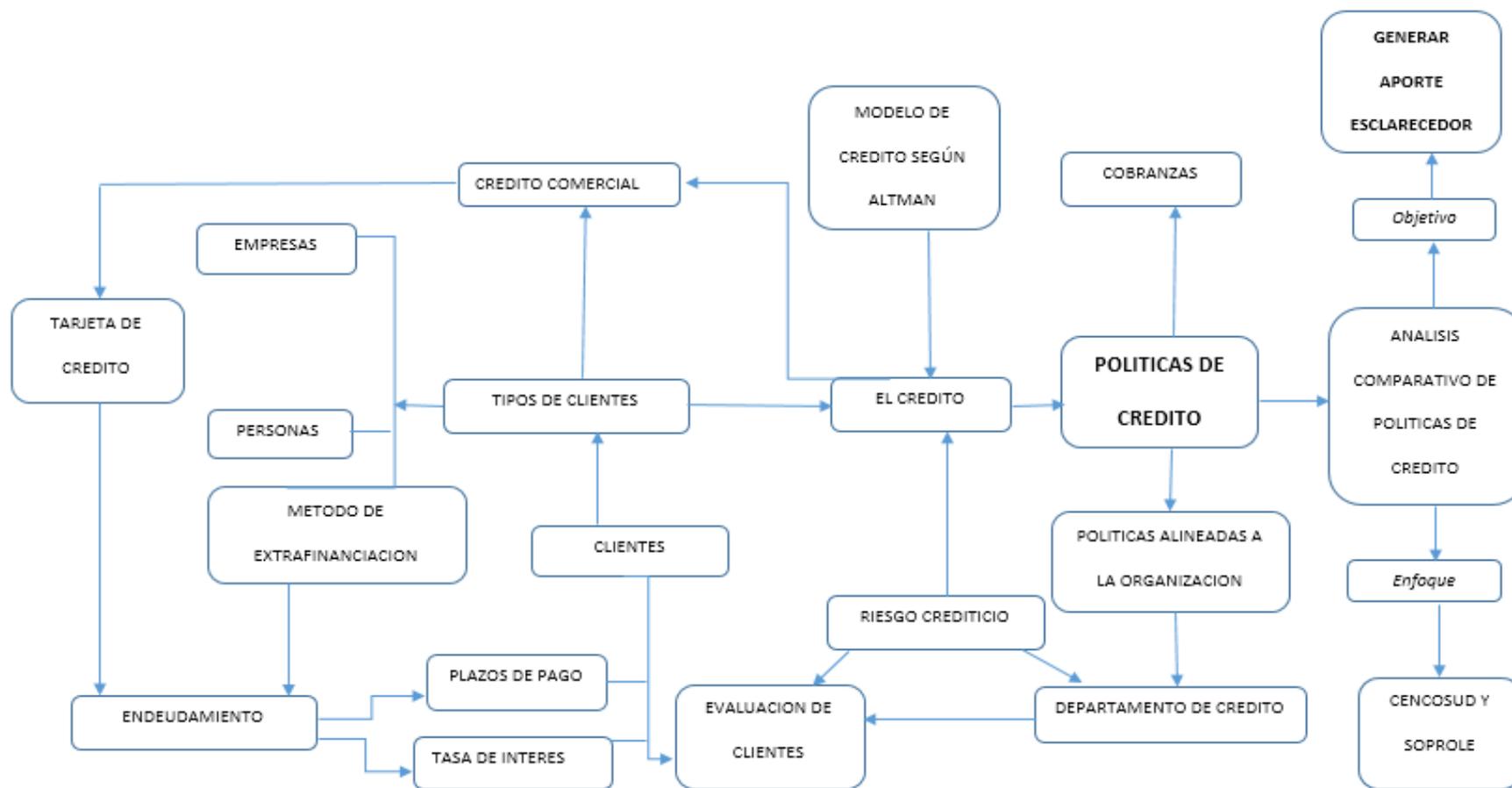
Y por último se requerirá el informe de “mercados de tarjetas de crédito en Chile”, realizado el año 2010 por un reconocido profesor de finanzas de la universidad de Santiago.

## **b) Fuentes de datos y métodos de investigación:**

Para realizar esta investigación, se realizara un análisis documental, mediante una revisión bibliográfica, la cual constara de información actualizada de estudios generados en los últimos 10 años acerca de las políticas de crédito actuales que utilizan las empresas, cuales son los cambios que han tenido que implementar y cuál es el rol que cumple el crédito en la compañía hoy en día.

También se realizarán entrevistas a las personas que participan de estos procesos de crédito que implementan las empresas a sus diferentes clientes, estas entrevistas serán focalizadas a los encargados y analistas de crédito de las compañías a comparar, es decir entre soprole y cencosud, dos empresas que operan con crédito pero en un nicho de mercado muy diferente.

Y finalmente como observación participante será fundamental mi aporte al trabajo de investigación, ya que realice mi práctica profesional en cencosud como ejecutiva de crédito, en donde apoye en los procesos de evaluación de clientes y procedimientos de medición de riesgo financiero y también actualmente me encuentro trabajando en el departamento de crédito de soprole en donde soy la encargada de realizar las evaluaciones de crédito de todos los clientes de la compañía. En base a estas tres fuentes de investigación se llevara a cabo el desarrollo del presente trabajo, en donde se profundizara en las similitudes y diferencias que poseen las compañías con enfoque en diferentes clientes, en la manera de implementar y tratar las Políticas de crédito.



*ESQUEMA CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACION*

### **3) DESARROLLO DE INVESTIGACION**

#### **3.1) EL CREDITO**

##### **a) DEFINICION**

Diferentes autores han tratado de dar una definición a la palabra crédito; indistintamente de su origen etimológico y simplificando el término, en sus extremos se puede decir que es la transmisión de la confianza de una persona a otra, la misma que puede ser ideal o real. Porque si no existe confianza del que otorga el crédito no se efectuarían operaciones crediticias.

Pero al ampliar el significado de la palabra confianza en las operaciones de crédito se reconoce que sólo puede representar una garantía de que el tomador del crédito, cumplirá con su promesa y que por consiguiente el dador del mismo no sufrirá pérdida. La confianza confiere pues solo cierta seguridad, llegando por lo tanto a hacer superflua si el dador del crédito puede asegurarse en igual forma mediante otras posibilidades. Este es el caso de que si la seguridad ideal que ofrece la confianza puede ser reemplazada por una seguridad real.

Una segunda definición nos dice que crédito es la capacidad que tiene una persona para obtener un valor económico, sobre la base de la confianza, como contrapartida de un pago de valor equivalente que supuestamente tendrá lugar en un tiempo específico futuro.

También el crédito puede significar una transacción a plazo o el cambio de un valor

actual por una promesa de pago en un tiempo futuro, con lo cual nunca se podrá tener la certeza de que dicha promesa se cumpla dadas las contingencias que puedan ocurrir dentro del plazo pactado de pago.

En esta definición la transacción se constituye en un proceso de negociación mediante el cual una persona o entidad asume un compromiso de pago futuro por la aceptación de un bien y/o servicio dado. La consumación de la transacción crea el derecho del vendedor a recibir el pago en el futuro y la obligación del pagador de cancelar en el tiempo designado.

Así mismo, es sinónimo de crédito establecido, significando la aceptación de la promesa de pagar reconocida por el deudor, o la buena voluntad del creador para aceptar la promesa de pago del deudor. Aceptando que la calidad moral del deudor es sinónimo de confianza.

También el crédito puede ser instrumental, basado en una promesa de pago documentada, transmitida a través de la confianza real que se pacta entre un deudor y un acreedor. De ello se concluye que el término confianza es parte implícita y condicionante en las definiciones dadas anteriormente. Conceptualmente la palabra confianza significa crédito ya que crédito sin confianza es inconcebible. Finalmente, el crédito tiene un valor económico (Aspecto tangible) porque todo crédito genera ganancias, dando beneficios económicos a los que participan en ella, independientemente de otros beneficios que esta operación puede generar.

*La actividad crediticia es amplia y diversa, y en forma organizada constituye todo un conjunto de operaciones integradas y facilita un abanico, de posibilidades al transferir bienes, servicios y dinero mediante las actividades de comercialización, producción, financiación y de control a la que están sujetas las empresas dentro de su ámbito orgánico funcional y operativo.*

## **b) CREDITO COMERCIAL**

Muchos autores han intentado describir y analizar el crédito al comercio; sin embargo nos quedamos con la definición clásica de Zápico, quien dice: *“Es la transacción mediante convenio tácito o expreso de bienes y servicios por parte de una persona natural o jurídica denominada acreedor, a favor de otra llamada deudor, el cual se le reconoce características de solvencia moral y económica futura, obligándose está a realizar uno o varios pagos en fecha determinada”.*

Sin destacar la importancia de esta definición podemos decir que dentro del convenio tácito o expreso, se incluyen el aspecto instrumental o documentado lo que hace que el crédito sea más directo y efectivo.

El crédito mercantil es aquel que se usa para adquirir bienes al por mayor o menor para su reventa. Esto ocurre a cambio de una promesa de pago, en un tiempo futuro específico, con garantías reales personales o instrumentales para ser redistribuidos entre los comerciantes y estos a su vez, a los consumidores.

## **Características**

Esta clase de crédito siempre o casi siempre es a corto plazo (se encuentra entre una banda de entre, 30 y 120 días) con algunas excepciones que pueden ser por el tipo de bienes y/o servicios de consumo más duradero.

Este tipo de crédito por lo general es sin intereses y se realiza contra factura, es decir, se debe cancelar a medida que se van venciendo las facturas.

## **Sujeto de crédito**

Es aquella persona natural o jurídica que reúne y cumple con los requisitos para ser evaluado y posteriormente favorecido con el otorgamiento de una línea de crédito, ya sea mediante un préstamo en efectivo o venta de un artículo y/o servicio con facilidades de pago.

Estos requisitos están comprendidos en la política de crédito, por consiguiente cada empresa considerará de acuerdo a las características del negocio, los requisitos y condiciones necesarias para que el cliente pueda ser sujeto de crédito.

### **c) MERCADO DE TARJETAS DE CREDITO EN CHILE (ENFOQUE CASA COMERCIAL)**

Este mercado se encuentra dividido en dos grandes grupos: las tarjetas de entidades bancarias (bancos, cooperativas etc.) y las tarjetas de entidades no bancarias (casas comerciales en su mayoría.).

Pero:

#### **¿Qué es una Tarjeta de Crédito?**

Son documentos que, respaldados por los correspondientes contratos, permiten disponer de un crédito otorgado por una institución financiera para ser usado como medio de pago en la compra de bienes o servicios en comercios que tengan habilitado este sistema.

La tarjeta de plástico es la herramienta que permite disponer del crédito, por tal motivo, contiene elementos de seguridad destinados a resguardar al titular de posibles fraudes.

#### **¿Qué costos tiene y en qué fijarse?**

El principal costo asociado a las tarjetas de crédito es la comisión de mantención o administración, la que se devenga independientemente del uso que haya tenido el producto. Otras comisiones son cobradas por avances de efectivo y por compras y avances en el extranjero.

Adicionalmente, se aplica una tasa de interés por las compras realizadas en cuotas sin promoción o si efectúa un avance en efectivo, es decir, cuando el titular de la

tarjeta utiliza el crédito. Sin embargo, si la tarjeta es usada sólo como medio de pago, donde el cliente cancela el total de las compras realizadas en la fecha de pago, no se generan intereses. Sin embargo, por los avances en efectivo se cobran intereses a contar del mismo día en que éste se realiza.

### **3.2.-) RIESGO CREDITICIO**

Cuando analizamos los hechos de la realidad vemos que esta no es perfecta, por lo tanto existen conocimientos imperfectos que provocan ciertos desequilibrios al cual señalaremos como riesgo: Según Kotler el riesgo es *“El estado de conocimiento imperfecto en el que quienes toman decisiones captan los posibles resultados distintos de esa decisión; y tiene la impresión de que conoce sus posibilidades”*

Plácido interpreta el riesgo como *“La contingencia provocada por un desconocimiento de la realidad en términos de cuantificar con acierto los resultados”*.

Topa dice *“En el ámbito crediticio el riesgo nace para el acreedor del haber confiado al cliente la disponibilidad de un determinado bien con un valor a precio estimado”*.

Originalmente el riesgo se le asocio con la palabra incertidumbre, puesto que las acciones da futuro no pueden ser medibles, por esta razón en los tres conceptos anteriores la incertidumbre está inmersa en ellos. Si al concepto del crédito se le asocio el término confianza, en el caso del riesgo crediticio se le asocia a la palabra incertidumbre.

Pero técnicamente el riesgo crediticio tiene que ver con los acontecimientos económicos, políticos, sociales, psicológicos, morales etc., desarrollados en el medio y que indistintamente afecta al ámbito en que la actividad comercial se desarrolla, y por ende a los actores que actúan en el proceso.

El riesgo es inherente y marcha paralelo al otorgamiento del crédito y no solo prevalece al otorgarlo, sino a lo largo del proceso de cobranza, hasta su liquidación total. Por lo tanto cuando se quiera implementar un sistema de créditos es necesario evaluar la velocidad de alcance de la organización.

El paso siguiente es determinar cómo se puede calificar un riesgo, pero antes analizaremos superficialmente las variables del riesgo:

### **Variables del crédito**

#### **a) Riesgo Empresarial**

Es un riesgo inherente en la producción y que puede darse toda vez que se alteren las condiciones normales del ciclo productivo y que afectan indistintamente a:

- La producción
- El mercado.
- La conducción o administración.
- El financiamiento.
- La distribución.

## **b) Riesgo Político**

La actividad mercantil es sensible a las medidas de corte político provenientes de cualquier gobierno. Así tendremos medida de carácter político pueden repercutir en los Precios, Margen de Rentabilidad, Estructura de Costos, Política Tributaria, etc. De ello se desprende que esta variable puede ser influenciada por medidas gubernamentales que afectan la concesión del crédito.

**Por ejemplo, la crisis desatada a raíz de la re elección de Fujimori y del video Kouri Montesinos que conllevó a la caída del régimen de Alberto Fujimori.**

## **c) Riesgo sobre Acontecimientos Impredecibles**

Siempre existe la posibilidad del deterioro o destrucción del bien sujeto del crédito. Estos riesgos son controlados mediante la cobertura de seguros con amplia gama que ya es de uso generalizado en nuestro medio; no obstante se debe hacer frente al tiempo que demanda el proceso de recuperación y a los saldos de efectivo no cubiertos por la póliza.

## **d) Riesgo del Tiempo**

En materia de riesgos, el tiempo es una variable siempre presente; a medida que el plazo de devolución sea mayor, aumentan las posibilidades de ocurrencia de los riesgos anteriormente enunciados. Esto indudablemente limita la capacidad de gestión porque se torna difícil la recuperación de los bienes cedidos mediante el crédito.

### **e) Riesgo de Insolvencia**

Se presenta esta situación cuando el cliente no tiene los medios para pagar, aunque recurra a la liquidación de su patrimonio. La cobranza preventiva será una reacción rápida por parte de la empresa aun cuando sea frecuente el riesgo de no recuperar el total de la deuda.

### **f) Riesgo de Liquidez**

También puede ocurrir que cliente no disponga de los medios de pago necesarios para rembolsar sus compromisos de pago en fechas futuras, esto puede ser transitorio y circunstancial originando una liquidez que afecta a la Caja en forma directa o indirecta.

Estos riesgos deberán ser analizados por los empresarios que decidan otorgar créditos, de hecho el riesgo es inherente a cualquier negocio, y en especial al que otorga créditos.

### **Carácter tangible del riesgo crediticio**

De todo lo señalado anteriormente sólo nos servirá como conocimiento porque el riesgo en el crédito debe ser reconocido y evaluado, no como una condición vaga o general, sino como un conjunto de circunstancias tangibles bajo la forma de una persona física o de una empresa. En esencia cada entidad solicitante de crédito constituye un riesgo y la empresa tendrá que tomar las prevenciones necesarias para enfrentar este desafío.

### **3.3) DEPARTAMENTO DE CREDITO**

El objetivo principal del departamento de Crédito es minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta.

#### **Funciones:**

- Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.
- Es muy importante mantener al personal con capacitación constante sobre las tendencias de las economías en el país y tener constante capacitación en el tema de finanzas y decisiones financieras
- Crear sistemas estándares de evaluación de créditos
- Detectar aquellos créditos con riesgos superior a lo normal para hacerles seguimiento más minucioso
- Preparar un sin número de análisis para futuros ejecutivos de cuentas
- Realizar estudios sectoriales
- Realizar estudios de segmento

### **3.4.) EVALUACION DE CLIENTES**

En el proceso de evaluación de crédito para nuevos clientes, se debe contemplar una evaluación profunda, tanto en aspectos cuantitativos como cualitativos.

Cuando un cliente que desee obtener crédito se acerca a una empresa, normalmente el departamento de crédito da comienzo a un proceso de evaluación del crédito pidiéndole al solicitante que llene diferentes formularios en los cuales se solicita información financiera y crediticia junto con referencias de crédito, trabajando con base en la solicitud de crédito, la empresa obtiene entonces información adicional del crédito de otras fuentes.

Si la empresa ya le ha concedido anteriormente crédito al solicitante, ya tiene su información histórica acerca de los patrones de pago del solicitante. Las fuentes externas principales de información crediticia son brindadas por los estados financieros, por las oficinas de referencias comerciales, las bolsas de información crediticia, la verificación bancaria y la consulta de otros proveedores.

En el proceso de evaluación de clientes el método más utilizado es el modelo del crédito de altman, (scoring) el cual trata de lo siguiente:

Se trata de una evaluación de clientes, basada en ratios financieros, a cual busca detectar si una empresa es solvente de crédito o no.

**El Altman Z-score** consta de cinco relaciones de rendimiento que se combinan matemáticamente en una sola valoración, es un análisis estadístico discriminante

múltiple que sirve para clasificar a las empresas en solventes e insolventes. Con esta técnica a una empresa se le asigna una puntuación en función de sus características financieras. Si su puntuación supera un valor de corte, la empresa se considera solvente. Un puntaje por debajo del valor de corte indica riesgo de quiebra importante en el futuro cercano.

#### **a) definición Clientes:**

En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago.

En este contexto, el término es utilizado como sinónimo de **comprador** (la persona que compra el producto), **usuario** (la persona que usa el servicio) o **consumidor** (quien consume un producto o servicio).

#### **b) Tipos de clientes:**

1) **Persona natural:** es el cliente normal, cualquier persona que desee adquirir un crédito o postular a una línea crediticia, en donde él se encuentre capacitado para ser sujeto a evaluación.

- Tasa de interés: cuando una persona natural adquiere una deuda, ya sea bancaria o con casas comerciales, a dicha transacción se le suma un monto de dinero (que hace referencia al valor del dinero en el tiempo) y esa es la tasa de interés. Esto es muy diferente de los créditos solicitados por empresas a otras organizaciones, los cuales no aplican tasas de interés.

**2) cliente empresas:** son todas las organizaciones con o sin fines de lucro que buscan más bien créditos comerciales con proveedores para poner en marcha un negocio y mantenerlo en el tiempo.

- Plazos de pago: cuando las empresas solicitan crédito a otras empresas por los productos que desean comprarles, se establece un crédito basado en plazos de pago, este puede ser entre 30 y 120 días, en donde el cliente debe cancelar la factura vencida sin aplicación de intereses.

**c) Clasificación de clientes (para la evaluación de scoring)**

Para la clasificación de los clientes es común encontrar que las instituciones bancarias usen formas convencionales. Una vez definida la ventana de observación (podrían considerarse 24 meses), se procede a determinar el tipo de cliente según al número de pagos vencidos que hayan presentado en dicho periodo. En la práctica bancaria, sobre todo en aquellos departamentos de riesgo que se rigen con estándares internacionales o bien bajo lineamientos de sus matrices corporativas, se suele tomar el caso especial de definir a la población como: clientes que hayan tenido un máximo de un pago vencido como cliente bueno, el que haya tenido un máximo de dos como indeterminado y aquellos con 3 o más pagos vencidos como malos. La decisión de incorporar a los clientes indeterminados o no, obedece a motivos de aumentar la población buena o mala.

#### **d) Variables para desarrollar el *scoring***

Existe una enorme diversidad de variables que se pueden considerar para el desarrollo de un modelo *scoring*. La información socio-demográfica podría incluir variables cualitativas como el estado civil, la educación, el tipo de vivienda, entre muchas otras, y cuantitativas como el ingreso, la edad, la capacidad de pago declarada, entre otras.

A partir de un análisis exhaustivo realizado por los autores, se han encontrado que las variables mencionadas anteriormente, han resultado ser eficientes en la predicción de la probabilidad de incumplimiento. Un análisis descriptivo de estas variables siempre será necesario para poder identificar sesgos e irregularidades entre los datos, así como su estructura, con el fin de encontrar posibles cortes poblacionales, siempre teniendo en cuenta una visión correcta del negocio.

Lo anterior, debe tomarse en cuenta sobre todo para evitar tener inferencias estadísticamente correctas, pero de escasa o nula relevancia. Un ejemplo sencillo de ello podría ser que al correr un modelo predictivo se obtenga un resultado final en donde la población más joven, y con muy altos ingresos, es aquella que presenta el menor nivel de riesgo de toda la población bajo estudio. Si bien estadísticamente pudiera ser correcto al momento de correr una regresión, por ejemplo, es muy probable que la población que se encuentra en este segmento sean solo unas cuantas personas, o en el peor de los casos, se tenga presencia de errores de medición.

Una condición importante que deben mostrar dichas variables es que no presenten una alta correlación significativa, ello lograra satisfacer una mejor segmentación en la población<sup>7</sup>. Cabe señalar que las variables de capacidad de pago calculada (*cpc*) y la razón, capacidad de pago declarada entre ingreso (*cpd/ingreso*), son variables calculadas, cuya finalidad es hacer comparaciones e incluir indicadores que pudieran reflejar de una forma más adecuada el comportamiento de los clientes.

Inicialmente, se deben desarrollar grupos de segmentación para encontrar una eficiente separación entre las poblaciones mencionadas usando técnicas multivariadas, específicamente, se pueden usar técnicas de árboles de decisión, para posteriormente utilizar algún tipo de modelo lineal que sirva para puntear los resultados que de la primera parte emanan.

***Variables para elaborar un modelo de scoring en evaluaciones crediticias.***

Grupo	Variables
Variables cualitativas	Sexo Estado Educación Tipo de vivienda Profesión Estado civil
Variables cuantitativas	Ingreso Edad Capacidad de pago declarada Capacidad de pago calculada Capacidad de pago declarada /ingreso Número de dependientes económicos Tiempo empleo actual Tiempo empleo anterior Tiempo en vivienda actual Tiempo en vivienda anterior Número de autos

### **3.5.-) POLITICAS DE CREDITO**

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

#### **a) política de crédito en las organizaciones**

Toda organización que vende servicios o productos en el mercado, ya sea doméstico o internacional, debería contar con una política de crédito. Si bien los controles internos en un proceso como ventas y cuentas por cobrar, normalmente existen, ya sea de manera formal o no, la elaboración de una sólida política de crédito puede ayudar a las organizaciones a entender mejor como trabajan, cómo recaudan, y que problemas podrían existir que les impida disponer de un mejor flujo de caja.

Esta política de crédito de toda organización debe ser un documento de carácter orientativo para asegurar que todas las actividades que en su conjunto constituyan el ciclo de cobranzas, y que comprende desde la recepción de la orden del cliente hasta el depósito bancario de la cobranza, son llevadas a cabo de la manera más eficiente de modo tal de reducir el plazo del ciclo de cobranza a lo más bajo posible y asimismo apoyar los objetivos de flujo de caja de la compañía.

Comencemos por entender cuál debiera ser el propósito de una política de crédito. El propósito de la política de crédito es apoyar el negocio, minimizar el riesgo de créditos incobrables y mejorar la planificación del flujo de caja, como mencionáramos en el párrafo anterior.

La compañía, con o sin conocimiento otorga a sus clientes la posibilidad de abonar las ventas a plazo. Esto es, los días que transcurren desde la emisión de la perfección de la venta y por ende emisión de la factura correspondiente hasta el efectivo cobro de la misma. Los días de crédito actuales de una compañía en el mercado, dependiendo de su tamaño, nombre, segmento donde opera, y características de su clientela podrían llegar, supongamos, a 120 días. Esto puede parecer una barbaridad aunque también es muy real para muchas empresas hoy. También es muy real que esto trae aparejado un costo financiero implícito, que es el costo del capital que la compañía de hecho cede, ya que de necesitarlo, debería pagar por ello.

Entendiendo que esto conlleva ahora un costo para la organización, la política de crédito debe considerar esto y formular objetivos de reducción en el tiempo, de los días de crédito en el mercado. Entonces, uno de los enunciados de dicha política podría ser:

“Los días de crédito deben ser reducidos de 1200 días (al final del año 2015a menos de 60 días (al final de 2016), por medio de un proceso de crédito y cobranza más efectivo. Las facturas impagas deben mantenerse al mínimo posible, y la morosidad mayor a 60 días debe eliminarse.

### **¿Cómo se podría lograr esto?**

Comencemos entendiendo que la demora en el pago de los clientes a la compañía podría obedecer a diversos factores, entre ellos, su conducta crediticia y solvencia, lo cual podría la compañía anticipar mediante una evaluación previa. Por lo tanto, otro de los enunciados en una política de crédito podría ser:

“Debe realizarse una evaluación crediticia de todos los nuevos clientes antes de efectuar cualquier venta”.

Existen diversas formas para obtener información sobre un cliente, y muchas organizaciones, como ser los bancos, hacen de esto una rutina, ya que gran parte del negocio pasa por prestar, y para ello necesitan información que les permita evaluar a sus clientes potenciales.

La información necesaria para evaluar un cliente puede obtenerse por intermedio de:

- Una entidad de calificación de riesgos crediticios, pública o privada.
- Los estados financieros del cliente, si estuvieran disponibles (para evaluar la solidez, rentabilidad, liquidez, capital, etc.).
- Otras fuentes como ser conocimiento previo sobre el cliente, reputación, condiciones del mercado, segmento de negocios donde opera, etc.

Debe prestarse especial atención a los nuevos clientes o a clientes que comiencen sus nuevos emprendimientos. La casa matriz puede ser calificada crediticiamente si el nuevo cliente es parte de un grupo.

Todos los clientes deben contar con una calificación de riesgo. A los fines de la elaboración e implementación de una política de crédito, es necesario calificar los clientes de acuerdo a la capacidad de pago y comportamiento posible y para ello la calificación podría ser evaluada y decidida por el gerente de finanzas de la compañía. La información que se evalúa y decisión a la que se arriba debe encontrarse documentada.

## **b) Asignación de límite de crédito**

Todos los clientes deben contar con un límite de crédito el cual debe ser revisado y actualizado, en un escenario ideal, por lo menos una vez al año. El límite de crédito para un cliente determinado no debería ser fijo ni estático en el tiempo, ya que se encuentra sujeto a cambio en cualquier momento sobre la base de las condiciones del mercado y el negocio del cliente, además de la experiencia que demuestre en el historial de pagos a la compañía.

El límite “normal” podría por ejemplo establecerse sobre la base de un importe fijo o como rotación estimada anual de las ventas a ese cliente.

Debe establecerse un límite de crédito para todos los clientes nuevos, ante de efectuarse cualquier venta. Si el nuevo cliente ha superado la evaluación de crédito mencionada en el párrafo anterior, entonces el límite ‘normal’ de crédito para ese cliente puede aplicarse.

Si por el contrario el nuevo cliente no puede demostrar una condición financiera sólida o aceptable, entonces debe considerarse el pago por anticipado de sus compras.

Una buena práctica podría ser ingresar el límite de crédito por cliente en el sistema que utilice la compañía y/o en la base que muchas organizaciones denominan el “Maestro de Clientes”, de modo tal que el sistema pueda alertar cuando las órdenes tomadas por el cliente superen el total del límite de crédito (exigible + no exigible).

### **c) Evaluación del límite de crédito**

El límite del crédito existente podría ser revisado al menos una vez al año por el gerente de finanzas, en forma conjunta con el ejecutivo de cuenta del cliente, y el responsable de atención al cliente. El resultado y conclusión arribados en la revisión deben estar documentados, de modo tal de generar información formal que pueda luego ser utilizada y aprovechada por la organización para la toma de decisiones, y respaldar las decisiones de la gerencia. La revisión debe consistir al menos en la verificación de crédito, seguimiento de los días de crédito del cliente, y conducta de pago durante los últimos 12 meses y/o cualquier razón para pagos fuera de término.

### **d) Aprobaciones antes de superar el límite de crédito**

No es conveniente superarse el límite de crédito sin previa autorización de la gerencia. La compañía debe establecer un procedimiento que defina quién tiene la autoridad para aprobar aquellas ventas que excedan el límite de crédito y cómo deben administrarse las excepciones en las operaciones diarias. Si se superase el límite, no deberían efectuarse más envíos a los clientes identificados que excedan dicho límite de crédito hasta tanto se reciba el pago o se revise antes el límite de crédito.

### **e) Clientes con aprobación de ventas en suspenso**

La compañía debe mantener registros que a los fines prácticos de este artículo podríamos denominar ‘Stopped Customer’, detallando aquellos clientes con envíos suspendidos por haberse excedido del límite de crédito, sin justificación. Si las ventas anteriores a estos clientes fueran cobradas por una empresa de cobranzas, entonces el

cliente debe igual ser incluido en la lista 'Stopped Customer', ya que su conducta debe servir de señal para anticipar futuros problemas. Dicha lista debe resultarle útil a la organización y por lo tanto debe ser distribuida regularmente a las áreas de atención al cliente, ejecutivos de cuenta, gerentes de unidades de negocios, y controllers, en cada oportunidad que se actualice.

***f) Términos de pago***

El plazo de pago otorgado al cliente debe mantenerse lo más bajo posible, preferentemente 30 días de la fecha de factura.

La compañía debe contar con una rutina para contactar y tratar a los clientes morosos.

Dicha rutina debe estar documentada, y debería incluir:

- Cuándo / cómo detener los envíos.
- Cartas de cobranza / recordatorios (enviados a los clientes de manera regular).
- Cargos por intereses, de ser aplicables.
- Contactos personales.
- Involucramiento de ejecutivos de cuenta y atención al cliente.
- Acciones legales.

A los fines de una buena política de crédito, la venta no debería considerarse concluida hasta cuando el pago del cliente se encuentre cobrado y/o bancarizado.

### **3.6) LA COBRANZA**

#### **a) Procedimiento De Cobranza**

La cobranza es una parte inherente a cualquier negocio que vende a crédito. El crédito tiene aceptación limitada a causa de los elementos de riesgo y tiempo involucrado y, junto con estos dos elementos se encuentra el factor natural o circunstancial, que es la falta de pago por circunstancias difíciles para el deudor o por situaciones no previstas (factor no controlado).

El pago en general de las deudas que se han contraído no se debe a una generalización de la honradez si no a una conveniencia profundamente arraigada en la mente de quienes manejan los negocios o a una costumbre formada como consecuencia de una necesidad, producto de las nuevas formas de ventas a plazos.

La función del cobro, no se concreta a exigir la cancelación de las deudas de los clientes mediante el pago que estos hacen de la cantidad que adeudan., sino que más bien se mide por la forma en que continuamente va disminuyendo el Activo Corriente representado por las cuentas por cobrar.

Puede afirmarse que cobrar limitándose a ello es realmente fácil; lo difícil es realizar el cobro manteniendo un buen nivel de reputación de la empresa, sin maltratar o disgustar al cliente. A no ser que lo más beneficioso sea perderlo, pues no reúnen los requisitos que la empresa exige para otorgarle crédito, por las reiteradas dificultades para honrar sus deudas.

Cobrar deudas es una gran tarea, es un trabajo difícil, un trabajo que consume tiempo y esfuerzo, por ello se requiere mucha atención, mucha reflexión y sobre todo, preocupación; y toda preocupación consume más que cualquier otra cosa. Por ello, las políticas de cobro en una empresa, deben estar encaminadas a realizar la cobranza en fecha apropiada y dentro de un programa establecido, no permitiendo que el cliente sobrepase los límites que se han fijado; todo ello con el tacto necesario para que el cliente se considere más unido a la empresa.

Debemos considerar que es imposible pensar que pueda lograrse una absoluta perfección en el cobro en cuanto al pago total o parcial de las cantidades adeudadas en las fechas previstas de vencimiento, sin dañar la buena voluntad de los clientes hacia la empresa.

Hay casos en que resulta acertado permitir atrasos en determinadas cuentas en ocasiones especiales. Lo difícil es determinar cuánto y hasta qué punto pueda seguirse esa política en épocas recesivas, por lo demás tal decisión necesita de una evaluación seria y objetiva.

Lo recomendable es cobrar a tiempo con acciones programadas y establecidas incluyendo en estos un plan estratégico alternativo con miras a futuras conflictos de orden judicial.

#### **b) Condiciones Específicas Para Una Cobranza Efectiva**

El éxito de una gestión de cobranza depende fundamentalmente de los siguientes aspectos que deben tenerse en cuenta:

1. Considerar que el éxito de la cobranza se inicia con una buena evaluación de las solicitudes de crédito.
2. Las cobranzas son parte de la función financiera y comercial, por lo tanto, completamente al objetivo del cobro la vigencia del deudor como cliente de la empresa.
3. El establecimiento de políticas, procedimientos y estrategias relacionados con la gestión de cobros, se debe saber si se está tomando el camino adecuado para cubrir las necesidades, seguimiento y control de las operaciones de cobro.
4. La capacitación del personal de cobranzas en la función de comercialización y sobre todo en el desarrollo de habilidades que orientan a mejorar su capacidad negociadora y de comunicación, son importantes para obtener resultados favorable en la gestión de cobranzas.
5. La automatización de los procesos internos de la empresa, relacionados con la gestión de cobranzas, permite ejercer dicha función con mayor orden, rapidez y calidad en la información, colocando a la organización en un nivel competitivo.

### **c) Funciones Específicas de Cobranza**

Efectuar cobranzas en épocas inflacionarias o recesivas es para toda organización un problema difícil y de alto riesgo, que debe ser analizado y meditado tanto por la Gerencia como por la plana ejecutiva del área, al momento de seleccionar sus clientes. En épocas recesivas, los factores y condiciones de crédito se restringen por las distorsiones y la falta de liquidez del sistema, haciendo difícil la cobranza por la

imposibilidad de pago del cliente, y que en muchos casos si no se llega a ejecutar el cobro, dichas deudas pasaran a formar parte de las deudas incobrables.

Por estas circunstancias, y desde el punto de vista organizacional y legal, es que el empresario debe tener en cuenta las siguientes sugerencias para afrontar con éxito esta situación si quieres que su cobranza cumpla con su objetivo:

### **CAPACIDAD PERMANENTE**

La capacidad constante de su personal de cobranza es un factor importante en el desarrollo operativo de la cobranza; las condiciones cambiantes e inestables de políticas económicas y financieras; pone en mala posición a la empresa en general y al comercio en particular. Si se tiene un escaso conocimiento sobre técnicas de cobro que permitan tomar decisiones rápidas, esto puede llevar a traducirse en cierre temporal de la empresa que obligatoriamente venden a crédito.

### **COMUNICACIÓN EFECTIVA**

Una comunicación efectiva y eficaz es la columna vertebral de todo proceso de cobro; saber oportunamente la información que se requiere de la situación del cliente es importante para que la empresa tome decisiones a tiempo y así evitar por estas circunstancias que la cobranza se torne lenta o difícil.

## **RIGIDEZ**

Las condiciones del pago deben estar indicadas en los documentos de transacción del crédito, el desconocimiento de esta información por parte del cliente, puede provocar perturbación en la recuperación de la deuda; (dinero que necesita la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo).

Por lo tanto no debe dársele tiempo al cliente para que ponga objeciones a la forma de pago establecida. Por consiguiente aquí juega un rol importante las entrevistas de cobranza y las acciones preventivas que la empresa debió establecer anticipadamente.

## **ARREGLO INMEDIATO**

Toda cuenta morosa tiene dos alternativas: una es que se agoten todas las instancias de cobro, recuperando el valor de la deuda con pagos escalonados; y la otra es que se llegue a una transacción de pago, con devolución parcial o total de la mercadería si es que todavía existe, (contrato con retención de propiedad); por lo que el deudor deberá devolver toda la mercadería que no se ha vendido y el saldo debe pagarlo al momento de la transacción, o en su defecto en una fecha próxima.

En cualquiera de los casos, la transacción es más recomendable que llegar a una acción judicial.

Económicamente hablando es preferible llegar a un pronto arreglo y evitar gastos adicionales, procurando la recuperación de la deuda en condiciones ventajosas para la

empresa y poder hacer frente a nuestras obligaciones y mantener nuestra solvencia económica.

#### **d) Costos De Cobranza**

Los costos por créditos con recuperación a plazo o pagos parciales son más elevados que los costos por pagos efectuados de una sola vez. Por lo tanto, cuando se requiera estructurar costos de cobranza se debe tener en cuenta lo antes señalado. Cada crédito con pago parcial, debe registrarse al detalle y entregarle al cliente recibos o informes por escrito del movimiento y estado de su cuenta. Cuando los créditos constituyen un monto considerable, el costo de cobranza se reduce, por lo que no es aconsejable otorgar créditos en pequeña escala si no se tiene un método de trabajo adecuado a las exigencias de este tipo de crédito.

El costo del dinero invertido genera un interés que deberá cobrarse con el saldo pendiente de pago, considerando en muchos casos que el pago no se ajusta a la fecha prevista ni señalada en el contrato.

También podemos señalar dos tipos de costos asociados:

#### **COSTOS FIJOS**

Son todos aquellos costos que no varían en el tiempo de seguimiento y gestión de la cobranza. Algunos de ellos son: Gastos de personal permanente, mantenimiento de oficinas, trámites ordinarios o de rigor, etc.

## **COSTOS VARIABLES**

Son aquellos que varían con el transcurrir del tiempo y son los más significativos para la gestión de cobranza. Estos son: teléfono, cartas, gestiones legales (protestos y acciones judiciales), contratación de servicios externos, (abogados, agencias de cobranzas, servicios de investigación, etc.

*En conclusión, la empresa también debe contar con una muy buena política de cobranza, alineada absolutamente a la política de crédito para poder disminuir significativamente el riesgo crediticio y los deudores incobrables.*

### **3.7) RESULTADO ENTREVISTAS**

**En este capítulo se darán a conocer un estudio realizado a través de entrevistas a encargados de crédito y analistas con experiencia de a lo menos 5 años en el cargo:**

**Las personas entrevistadas fueron las siguientes:**

- **IRENE DIAZ: ANALISTA DE CENCOSUD**
- **MAURICIO VENEGAS: ANALISTA DE SOPROLE**
- **WILLY RIQUELME: JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS DE AGROCOMERCIAL CODIGUA (QUESOS LA VAQUITA)**
- **JORGE IBAÑEZ: JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS CEPECH**

Para alinear la investigación se desarrolló un cuestionario de 7 preguntas, en las cuales se aborda la problemática de porque es necesario poseer una política en la empresa, que

tan alineadas deben estar con la organización y cuál es la forma de abordar el crédito según el rubro de la empresa. Esto con el fin de identificar que tan similares o diferentes pueden ser las políticas de crédito según el rubro de cada empresa.

**Listado de preguntas formuladas:**

**1.- ¿cuáles son las principales bases en las que se sitúa la política de crédito de la compañía?**

**Resp cencosud:** las principales bases de la política se sitúa en los plazos de pago, aplicación de tasas de interés, recuperación de incobrables y la gestión de cobranza.

**Resp. Soprole:** las principales bases se sitúan en la gestión de cobranza, plazos de pago y alineación con una compañía de seguros externas. Para recuperación casi total de incobrables.

**Resp Cepech:** las principales bases se sitúan en la gestión de cobranza de la compañía y recuperación de incobrables.

**Resp Codigua:** la base principal de la política de crédito es realizar una buena evaluación para disminuir incobrables.

**2.- ¿Cómo se alinean las políticas de crédito para logran una cobranza exitosa en la compañía?**

**Resp Cencosud:** mediante una correcta evaluación de clientes, en donde medimos riesgo financiero, si la evaluación es buena el riesgo es menor y existe una probabilidad alta de tener una cobranza exitosa.

**Resp Soprole:** esto se alinea mediante la evaluación de clientes, nuestro departamento evalúa plazos de pago y una compañía de seguros externa evalúa línea de crédito.

**Resp Cepech:** se solicitan antecedentes al cliente para otorgar crédito, se privilegia rentabilidad, se asume un riesgo alto y luego se realiza una fuerte gestión de cobranza.

**Resp Codigua:** mediante la evaluación e clientes, el departamento de crédito evalúa según antecedentes del cliente y luego se traspasa a cobranza para comenzar con las gestiones.

**3.- ¿qué tipo de crédito le otorgan a sus clientes y cuál es la modalidad de pago con la que trabajan?**

**Resp cencosud:** el crédito otorgado, es un crédito comercial en el cual se le habilita una línea de crédito al cliente, para que puedan realizar sus compras. Esto lo pueden cancelar en cuotas agregando el interés correspondiente.

**Resp Soprole:** es un crédito comercial, en donde la línea de crédito es evaluada por una empresa de seguros externa y las condiciones de pago es evaluada de forma interna en la compañía, esto no debe superar los 30 días.

**Resp Cepech:** es un crédito que se da a plazo máximo un año y se cobra una tasa de interés dependiendo del monto y el tiempo.

**Resp Codigua:** es un crédito comercial en donde el departamento de crédito otorga línea de crédito y condiciones de pago.

#### **4.- ¿Cuál es el tipo de clientes que apuntan?**

**Resp cencosud:** persona natural.

**Resp Sorole:** mayoristas y minoristas

**Resp Cepech:** persona natural

**Resp Codigua:** mayoristas y minoristas

#### **5.- ¿cuál es el método utilizado para controlar el riesgo crediticio en la compañía?**

**Resp cencosud:** en la compañía existe un departamento de crédito con un staff especializado de analistas, los cuales son los encargados de realizar las evaluaciones de crédito, obteniendo información confidencial del cliente, de otros sistemas a los cuales ellos tienen accesos, esta información se basa en comportamiento de pago, sobreendeudamiento y capacidad de pago.

**Resp Soprole:** la empresa tiene un departamento de crédito pequeño, el cual se conforma de 2 personas, estas personas más bien controlan la operación del crédito, porque la línea de crédito es evaluada por una compañía de seguros externa, la cual se hace responsable de asegurar el 90% de la deuda del cliente.

Es decir que si se cae un cliente, la empresa recuperara el 90% de la deuda a través de la compañía de seguros.

**Resp Cepech:** existe un departamento de crédito y cobranzas, el cual realiza las evaluaciones de crédito basándose en variables que son determinantes para el comportamiento de pago del cliente.

**Resp Codigua:** 2 analistas de crédito son los encargados de realizar las evaluaciones de crédito, para así saber si un cliente es sujeto a crédito o no.

#### **6.- ¿cómo opera la cobranza de la compañía?**

**Resp cencosud:** cuando un cliente hace usos de su tarjeta de crédito, debe estar pagando mensualmente la cuota que le corresponde, pero si un cliente deja de pagar un mes, automáticamente se bloquea la tarjeta y después de 60 días es traspasado a una empresa de cobranza externa para que comience a realizar las gestiones de recuperación de flujos.

**Resp soprole:** para las grandes compañías, las cuales concentran el 92% del ingreso total, existen 3 analistas de cobranzas que son los encargados de llevar la cuenta de estos clientes y alinear los procesos para poder recuperar el máximo de lo facturado. Para los clientes más pequeños existe una compañía de cobranzas externas los cuales son los encargados de cobrar estos dineros. Y si un cliente no quiere pagar es siniestrado y enviado a compañía de seguros (que trabaja con crédito) para que comience a realizar las gestiones de cobranza.

**Resp Cepech:** cuando un cliente no quiere pagar y está atrasado más de 3 meses se envía a una empresa de cobranzas externa para que gestione la recuperación de dinero.

**Resp Codigua:** las gestiones de cobranza están a cargo de 2 analistas encargados de llevar estas cuentas, si un cliente deja de pagar la cobranza es gestionada por una empresa de cobranzas externa.

### **Conclusiones:**

Nos encontramos con un universo de 4 empresas encuestadas, 2 empresas con enfoque en personas naturales y 2 con enfoques en minoristas y mayoristas.

En conclusión podemos decir que las bases en las cuales se sitúa el crédito son muy similares, todas buscan disminuir deudores incobrables, pero si al ser más riesgoso la evaluación a personas naturales, esto se debe a la poca información a la que pueden acceder las compañías para evaluar a una persona, es que se aplica una tasa de interés al crédito otorgado. Esta tasa representa el valor del dinero en el tiempo y es muy importante para el resultado final de cada compañía.

Sin embargo en las empresas con enfoque a minoristas y mayoristas a pesar de que se trabaja con grandes volúmenes, esta trabajan más bien con el plazo de pago, que no supera los 30 días y nos podemos dar cuenta que trabajan con aseguradoras para así disminuir casi al 100% el indicador de deudores incobrables.

En cuanto al método de alineación de políticas de crédito con la cobranza, todas las compañías señalan, que debe ser mediante una correcta evaluación de clientes.

La evaluación es la base para disminuir el riesgo del crédito. El tipo del crédito otorgado va a cambiar según el tipo de clientes que tenga la compañía, para las empresas que son

dirigidas a mayoristas y minoristas, este se basa en otorgar una línea de crédito alta pero con un plazo no mayor a 30 días del vencimiento de la factura, en cambio el crédito otorgado a personas es a 36 cuotas mensuales en algunos casos, pero debido al tiempo que se demora la compañía en recuperar todo el dinero, es que se aplica una tasa de interés mensual.

En cuanto al método utilizado para las evaluaciones de crédito, en las empresas dirigidas a minoristas y mayoristas, se utiliza el modelo del zcore. Esta información se puede obtener a través de los estados financieros de las empresas, pero también se obtiene información de los proveedores que ya trabajan con estos clientes, para que indiquen cual es el comportamiento y capacidad de pago del cliente.

En cuanto a las empresas que son dirigidas a personas naturales, la línea de crédito se otorga en relación a liquidaciones de sueldo y el endeudamiento que ya posee el cliente.

También es consultado la capacidad y comportamiento de pago que ha tenido el cliente con otras compañías.

En cuanto a la cobranza podemos decir que todas las compañías de alguna u otra forma, trabajan con empresas de cobranzas externas para poder recuperar algo de la cantidad de deudores incobrables que posee la organización.

Esto les garantiza más seguridad y disminución de riesgo financiero al final del proceso del crédito.

#### **4) ANALISIS COMPARATIVO**

**Para esclarecer más en profundidad el tema a tratar, es que se han escogido 2 empresas con enfoques diferentes de clientes, para ser comparadas y analizadas en conjunto. Y así poder obtener una información más clara de cómo opera las políticas de crédito en cada compañía.**

##### **4.1 CENCOSUD**

- **Breve Reseña**

Cencosud S.A. (Centros Comerciales Sudamericanos S.A.) (IPSA: CENCOSUD5 ) es un consorcio empresarial chileno que opera en diversos países de América del Sur, principalmente en el rubro minorista. Es controlada por el empresario Horst Paulmann.

La empresa se originó a través del autoservicio «Las Brisas», fundado por el inmigrante alemán Horst Paulmann en la ciudad de Temuco, en el sur de Chile. En 1978 inauguró «Jumbo», el primer hipermercado del país, en el sector nororiente de Santiago y tres años más tarde lo hizo en Buenos Aires. En los años posteriores, amplió su línea de supermercados y centros comerciales hasta 2005, cuando adquirieron Almacenes París en Chile. De allí en adelante, Cencosud se expandió a Brasil, Colombia y Perú, convirtiéndose en una de las cadenas minoristas más grandes de toda América Latina.

Al año 2011, Cencosud totalizaba ingresos por venta equivalentes a 15.600 millones de dólares anuales y un EBITDA de 1.295 millones de dólares estadounidenses. En total, sus tiendas suman más de 3,1 millones de metros cuadrados de superficie. Sus ingresos

proviene en el 41 % de Chile, su país de origen, mientras que el 29 % lo hace de Argentina, 21 % de Brasil, 8 % de Perú y 1 % de Colombia.

- **Misión:**

La misión consiste en trabajar, día a día, para llegar a ser el retail más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en la calidad del servicio, el respeto a las comunidades con las que convive y el compromiso del equipo de colaboradores.

Todo esto, a través de los pilares básicos de la compañía.

#### **VISION DESAFIO, EMPRENDIMIENTO Y PERSEVERANCIA.**

- **Objetivo General**

En Cencosud, el objetivo central es poder convertirse en el mayor retailer de América Latina y entregar a cientos de miles de clientes, la máxima calidad de servicio, excelencia y compromiso, los 365 días del año.

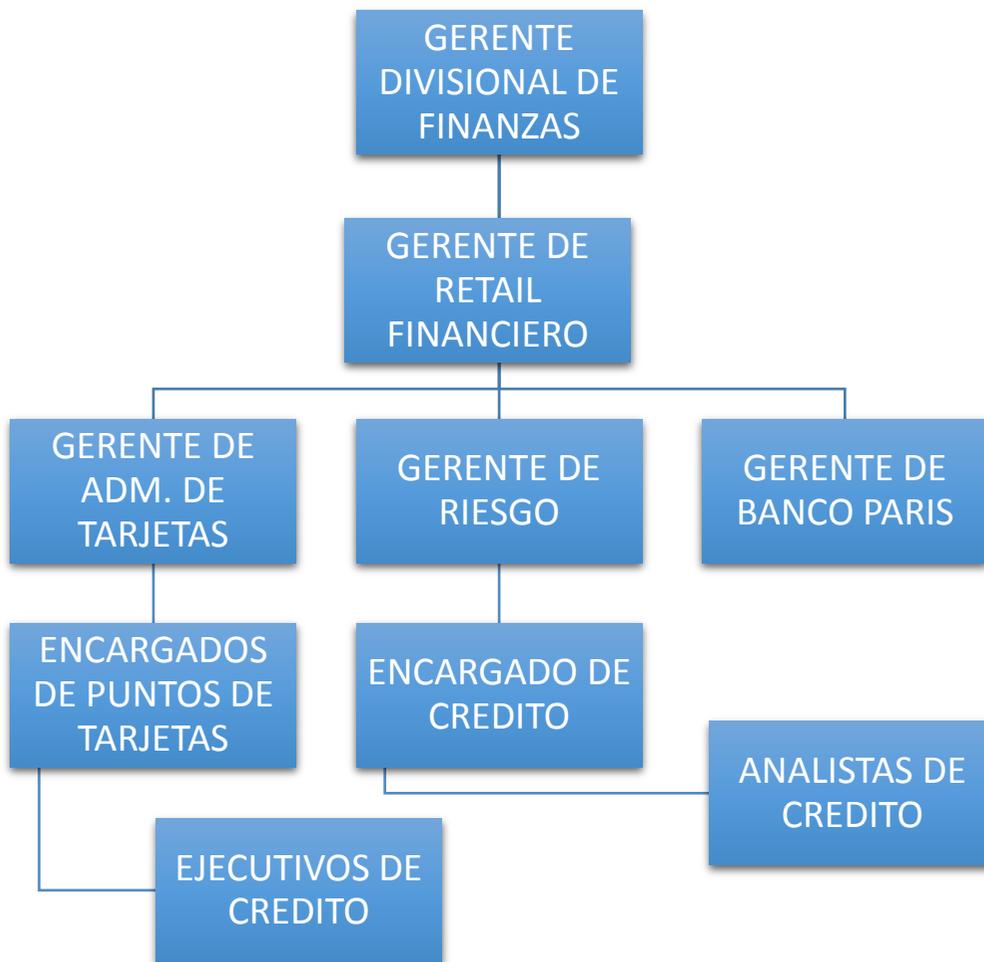
- **Retail Financiero**

La división de servicios financieros nació en 2003 con el lanzamiento de la tarjeta de crédito “Jumbo Más”, creada a partir de una estrategia multimarca, que agrupó bajo la marca “Más”, a las tarjetas “Más París”, “Más Jumbo” y “Más Easy”.

Durante el 2011, se inicia la implementación a nivel regional de la tarjeta única Cencosud, que permitió un mayor aprovechamiento de la marca, como también el logro de mayores eficiencias operativas.

Otra de las incorporaciones a la división Retail Financiero es el Banco Paris, un banco especial para aquellos consumidores de retail en Chile, que buscan satisfacer la demanda de servicios financieros de los distintos negocios.

- **Organigrama de retail financiero**



- **POLITICA DE CREDITO CENCOSUD**

Cencosud indica que mantiene una política muy conservadora de crédito, tanto en su nivel de aprobaciones como en los niveles de exposición. Esto lo hace para evitar pérdidas por castigos, también como perdidas de clientes.

Su foco afirma la compañía es en insistir priorizar el pago de la deuda por sobre la renegociación misma.

**Política conservadora de gestión de riesgos y cobranzas**

1. el departamento de control y gestión de riesgo es independiente del lado comercial del negocio. Lo que significa que toma decisiones de manera independiente, pero también trabaja de manera integrada con el negocio.
2. Las políticas de control de crédito y cobranzas vienen definida y son aprobadas por la división de gestión de riesgo de chile y son autorizadas por la oficina de gestión de riesgo corporativo.
3. Los procesos de gestión se apoyan en información estadística y su implementación es controlada por las áreas de control interno y de auditoría interna.
4. Tanto la gerencia general como la gerencia de riesgos tienen un nivel mundial y su funcionamiento se basa en una plataforma tecnológica de clase mundial.
5. El área comercial no tiene autoridad para conceder préstamos y cualquier excepción a las políticas aprobadas se canalizan a los especialistas de las áreas de riesgo.

6. Las políticas de refinanciamiento tienen por objetivo ofrecer opciones de pago a los clientes.

- Principalmente renegociación de deudas con 60 días de impago.
- las políticas de refinanciamiento requiere que el cliente realiza un pago inicial que demuestre su intención de pago (15% del total adeudado), además de exigirse su consentimiento por escrito a la renegociación.
- los clientes que han renegociado su deuda no podrán hacer uso de su tarjeta hasta que demuestren un buen comportamiento de pago.

- **Objetivo de la política de crédito**

*Normar el proceso crediticio relacionado a la apertura y aumento de cupo de una tarjeta de crédito Cencosud en lo que se refiere al mercado objetivo como también a los requisitos que debe cumplir el cliente que opta a este producto.*

- **Sistema con el que opera la compañía:**

Sistema de evaluación solicitud, es la herramienta que integra modelos empíricos de puntuación (scoring) y políticas de crédito, permitiendo objetivizar la evaluación crediticia, definiendo a priori las tasas de riesgo que cencosud considera aceptables.

- **Proceso de evaluación de apertura de una tarjeta**

Existe un proceso de apertura de una tarjeta cencoasud vía on line, la cual es rápida y en el momento. Para esto existe una base de clientes pre-aprobados, Estudiados con anterioridad a la solicitud.

Los clientes que no son pre- aprobados podrán solicitar una apertura de tarjeta cencosud, pero deberán ser evaluados centralizadamente con tiempos de respuesta al cliente de 10 días contados desde la fecha de presentación de solicitud.

- **Parámetros crediticios**

**EDAD:** DESDE A 18 A 75 AÑOS

**RENTA LIQUIDA MINIMA:** \$500.000

**ANTIGÜEDAD LABORAL MINIMA:** 6 MESES DEPENDIENTE / 3 AÑOS DE INDEPENDIENTE.

**DEFINICION DE CUPO:** HASTA UNA VEZ LA RENTA SEGÚN PERFIL DE RIESGO DEL CLIENTE Y EVALUACION DE COMPORTAMIENTO DE PAGO EXTERNO.

**TOPE MAXIMO:** \$2.000.000.

- **Requisitos generales para una apertura de tarjeta de crédito**

1. Acreditación de identidad mediante la presentación de la cedula de identidad vigente.
2. Nacionalidad chileno o extranjera con residencia definitiva.
3. Acreditación de renta o ingresos.
4. Antigüedad en la actividad.

5. Solicitud de apertura correctamente llenada y firmada por el cliente (este proceso lo realiza la ejecutiva de crédito presente en los módulos financieros dentro de las tiendas).
6. Acreditación de domicilio según perfil del cliente.
7. no registrar morosidades ni protestos vigentes en el sistema financiero al momento de la evaluación.
8. No poseer cheques protestados en tarjetas cencosud S.A. o empresa relacionada.
9. No registrar incumplimiento previo con tarjetas cencosud S.A. o empresa relacionada.

- **Documentos exigidos para la evaluación:**

1. 3 ultimas liquidaciones de sueldo.
2. 12 ultimas cotizaciones.
3. 3 últimos estados de cuenta bancarios y de tarjetas de crédito de casas comerciales.

Luego de que los ejecutivos de crédito reúnen todos los documentos de los clientes postulantes al crédito, estos son enviados a la oficina de evaluación de riesgo, en donde existe un staff de analistas que trabajan con modelos de evaluaciones sofisticados para indicar cuál es el riesgo del cliente, si es sujeto a crédito y cuál será su cupo disponible.

Estas evaluaciones se hacen mediante software especiales para créditos.

1.- se evalúa capacidad de pago.

2.- comportamientos de pago, de los últimos 12 meses (se usan bases externas de información).

3.-también se evalúa la deuda que tenga el cliente con otras casas comerciales (esto se revisa para fijar límite de crédito).

Una vez ingresados todos estos datos en el sistema especializado de evaluación, este otorga un puntaje, el cual califica al cliente en riesgoso o en poco riesgoso.

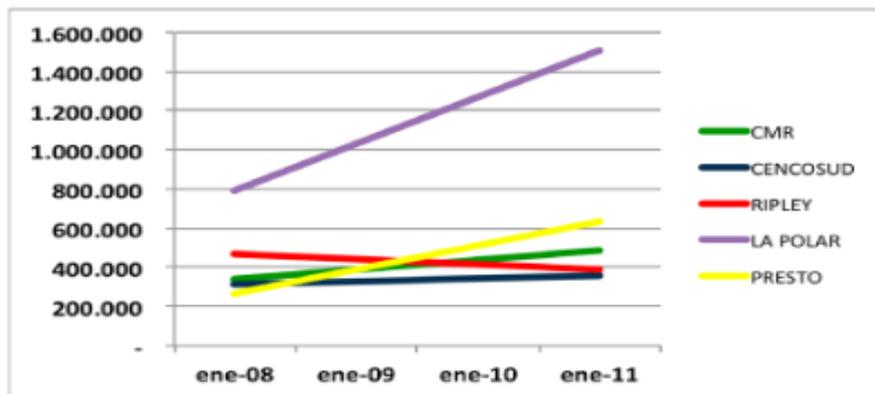
- **Tasa de interés aplicada en las transacciones.**

*A continuación se adjuntara un cuadro en donde se muestra las tasas de interés aplicadas por la compañía a los movimientos realizados por sus clientes y sus tarjetas de crédito*

TARJETA CENCOSUD, TARJETA MAS, TARJETA TUR BUS, TARJETA CENCOSUD VISA, MASTERCARD Y UNIVERSAL						
TASA EFECTIVA DEL CRÉDITO						
Vigencia a partir del 14 de Noviembre del 2015						
Operación	Monto	Plazo	Tasa Efectiva		Tasa Efectiva	
			Mínima		Máxima	
			Mensual %	Anual %	Mensual %	Anual %
1 Cuota, 1/3 Pie y 2 Cuotas* y 3 Cuotas Contado**	Todos los tramos de Monto	1 Cuota, 1/3 Pie y 2 Cuotas* y 3 Cuotas Contado**	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
N Cuotas*** Modalidades: Fija, Vencida Periodos de Gracia(1) (Opcional): 1, 2 y 3 cuotas	menor de 50 UF	2 cuotas	2,48%	29,76%	2,48%	29,76%
		3 - 11 cuotas	2,57%	30,84%	3,02%	36,24%
		12 cuotas	2,52%	30,24%	2,91%	34,92%
		13 a 36 cuotas	2,57%	30,84%	3,02%	36,24%
	entre 50 y 200 UF	2 cuotas	2,48%	29,76%	2,48%	29,76%
		3 - 11 cuotas	2,57%	30,84%	2,60%	31,20%
		12 cuotas	2,52%	30,24%	2,60%	31,20%
		13 a 36 cuotas	2,57%	30,84%	2,60%	31,20%
	más de 200 UF	2 a 36 cuotas	1,92%	23,04%	1,92%	23,04%
	Operación	Monto	Plazo	Tasa Efectiva		Tasa Efectiva
Mínima				Máxima		
Mensual %				Anual %	Mensual %	Anual %
Avance en Efectivo Modalidades: Fija, Vencida Periodos de Gracia(1) (Opcional): 1, 2 y 3 cuotas	menor de 50 UF	3 - 11 cuotas	3,02%	36,24%	3,02%	36,24%
		12 cuotas	2,05%	24,60%	3,02%	36,24%
		13 - 36 cuotas	1,96%	23,52%	3,02%	36,24%
	entre 50 y 200 UF	3 - 11 cuotas	2,60%	31,20%	2,60%	31,20%
		12 cuotas	2,60%	31,20%	2,60%	31,20%
		13 - 36 cuotas	2,60%	31,20%	2,60%	31,20%
más de 200 UF	3 - 36 cuotas	1,92%	23,04%	1,92%	23,04%	

- **RESULTADO DE UNA ESTRATEGIA CONSERVADORA**

1. La tarjeta de cencosud constituye uno de los atributos de la propuesta de valor de retail de cencosud.
2. Permite lograr una mayor fidelización de clientes, mediante el establecimiento de relaciones a largo plazo.
3. Debido a la política de crédito conservadora es que se realiza una cobranza cautelosa, buscando mantener la satisfacción y lealtad del cliente.
4. También debido a la política de crédito conservadora, es que se tiene la menor deuda promedio por tarjeta presente en el mercado (un 37% por debajo del promedio).



*La deuda promedio de los titulares de tarjetas cencosud es de \$239.000, y se ha mantenido estable en los últimos años.*

**Según las estadísticas más del 81% de la cartera de clientes crédito, mantiene su deuda al día y solo un 5% mantiene una deuda pendiente de**

**más de 90 días de atraso. Y solo un 6% ha renegociado su deuda, lo que demuestra una cartera saludable con un excelente desempeño de pagos.**

## **4.2 SOPROLE**

- **Breve Reseña:**

Soprole S.A. fue fundada en 1949 por un grupo de productores de leche de los valles de la zona central, con el fin de proveer leche fresca a los hogares de la ciudad de Santiago. Entonces, la leche era distribuida diariamente a aquellas personas y familias que poseían acciones de la empresa.

Con el correr de los años, Soprole extendió sus operaciones a lo largo de Chile, anticipándose a los cambios en las costumbres de sus consumidores y satisfaciendo sus necesidades con productos sanos y ricos. Con ello, se consolidó como una de las marcas de mayor prestigio y más recordada del país.

Con cuatro plantas productivas -ubicadas en Santiago, Los Ángeles, Los Lagos y Osorno- hoy Soprole alimenta cada día a la familia con productos sanos y ricos, otorgando empleo directo a más de 2.000 personas y sus familias.

- **Misión**

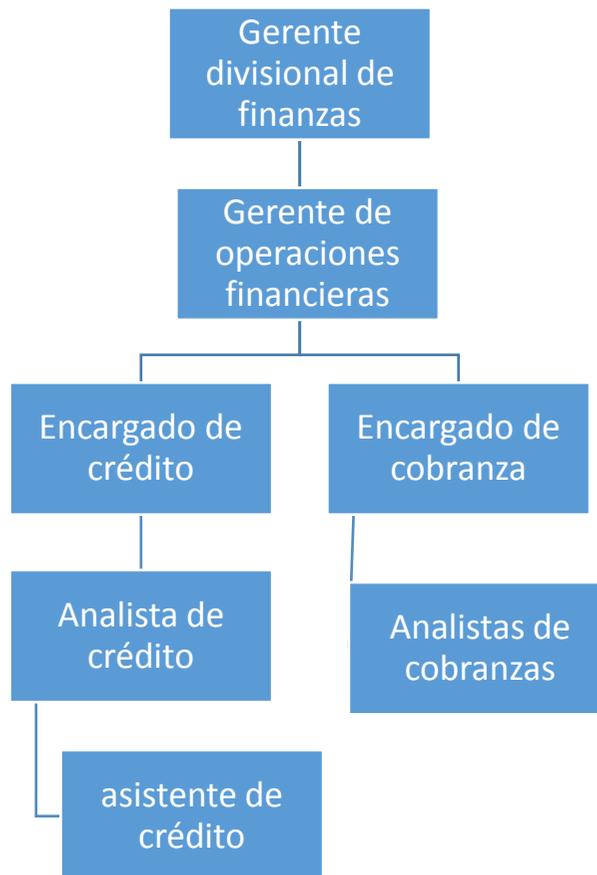
Es el propósito fundamental de la empresa y de la naturaleza del negocio:

**Alimentar con gusto cada día a la familia**

- **Visión**

La aspiración es que toda persona que piense en alimentos piense en Soprole y disfrute, por su calidad y sabor, al menos de un producto Soprole cada día. El desarrollo de Soprole se debe sustentar en una gestión equilibrada que busque, la creación de valor para los accionistas, el reconocimiento a las personas que trabajan en la organización, la satisfacción de los consumidores y clientes y el respeto por los proveedores y el medio ambiente.

**Organigrama del departamento de crédito y finanzas.**



- **POLITICA DE CREDITO**

Soprole indica que mantiene una política de crédito muy ligada al área comercial. Esto quiere decir que lo más importante para la compañía son las ventas, por ende es una política de crédito poco conservadora, pero regida fuertemente por una compañía de seguros de crédito externa, que es la encargada de analizar los posibles clientes en profundidad.

- **Objetivos de la política de crédito**

Establecer las normas e instancias definidas por soprole y empresas relacionadas para el proceso de crédito, que permitan administrar y controlar el riesgo asociado a las ventas efectuadas a los clientes.

*Los objetivos específicos se resumen en:*

1. Establecer la documentación requerida para la creación de clientes, solicitud de crédito y registro de cuentas corrientes de clientes en sistema para el otorgamiento de crédito a los mismos.
2. Definir las variables que permitan efectuar una clasificación de riesgo de los clientes y determinar las condiciones de pago de estos.
3. Establecer los límites de crédito a otorgar a los distintos tipos de clientes y el control de los mismos.
4. Definir los procedimientos asociados a la administración del seguro de crédito.

- **Normas y consideraciones:**

1. La política de crédito procurara que el proceso de crédito sea coherente con las normativas y planes comerciales. Lo anterior basado en que en la medida que los procesos para el otorgamiento de créditos y la evaluación de los mismos consideren los objetivos comerciales de la compañía, se puede generar un aumento en los volúmenes de venta de este.
2. La condición de pago y la línea de crédito asignadas a un cliente son exclusivamente prerrogativa del área de crédito y cobranzas, por lo que otras áreas no tienen atribuciones para autorizar modificaciones o excepciones a estas condiciones.
3. Todos los clientes de la compañía tendrán una evaluación y una clasificación de riesgo, factores cuantitativos que servirán de base para el otorgamiento de los plazos y condiciones de pago de los mismos. Sin embargo, la evaluación y clasificación de riesgo constituyen elementos con referencia y no necesariamente determinaran la condición de pago que se le otorgue finalmente al cliente, dado que el área de crédito y cobranzas efectúa evaluaciones cualitativas (visitas a terrenos, indagaciones y otros), que pueden influir en la decisión final.
4. Todos los clientes a los que la compañía efectúe ventas por sobre UF 60 mensuales deberán estar cubiertos por el seguro de crédito contratado.

- **Sistema de evaluación con el que opera la compañía**

La compañía ha establecido límites de crédito para todos y cada uno de sus clientes. Los límites de crédito han sido determinados en base a las líneas de crédito otorgadas por la compañía de seguros.

La compañía de seguros con la que trabaja soprole, es una empresa de evaluaciones crediticias, especializadas en medición de riesgo financiero la cual realiza el análisis y la evaluación de la línea de crédito del cliente.

Esta compañía de seguros posee una plataforma on line, en donde es consultado el cliente y en un plazo de 5 días hábiles responde a través de esta misma página si el cliente es sujeto a crédito o no, indicando la línea de crédito que es otorgada, en caso de poseer una buena evaluación de riesgo.

**Clasificación de clientes en compañía de seguros:**

*Clientes asegurados:* incluye a aquellos clientes a los cuales la compañía de seguros otorga cobertura, previa aprobación, en esta clasificación se encuentran los clientes nominados y los innominados:

1. Clientes nominados: corresponde a clientes a los que soprole y empresas relacionadas les efectúa ventas por montos iguales o superiores a UF 800.

A estos clientes la compañía de seguros les otorga una línea de crédito específica que supera las UF800 y que se define caso a caso, en base a los antecedentes del cliente que se les debe reportar.

2. Clientes innominados: corresponde a clientes a los que la compañía les efectúa ventas por montos que fluctúan entre UF60 y UF800.

A estos clientes la compañía de seguros les otorga una línea de crédito fija equivalente a UF800 por igual, sin solicitar antecedentes a menos que se requieran por algún caso en particular.

***Clientes no asegurados:*** incluye a todos aquellos clientes a los cuales la compañía de seguros no cubre en el seguro de crédito, es decir todos los clientes que tengan ventas menor a UF60.

- **Proceso de evaluación de crédito**

1. En primera instancia cliente solicita crédito a través del supervisor de ventas.
2. Luego supervisor de ventas, solicita al área de crédito efectuar la evaluación de cliente presentado todos los documentos solicitados.
3. Luego el asistente de crédito evalúa la condición y plazos de pago, según una evaluación general realizada dentro de la compañía.
4. Para evaluar el límite de crédito del cliente, se solicita al analista de crédito que solicite la evaluación a compañía de seguros continental.
5. Y por último una vez obtenida respuesta de compañía de seguros se procede a otorgar crédito según corresponda.

- **Condiciones para optar a un determinado plazo de pago.**

1. Estar creado como cliente en el sistema de la compañía
2. Debe tener cuentas corrientes para pagar con cheque los pedidos.

3. Debe tener al menos 90 días de operación bajo condición de pago en efectivo.
4. Calificar en rangos de resultados de clasificación de riesgos.
5. Tener compras mensuales superiores a \$100.000 promedio en los últimos meses.

- **Documentos exigidos**

1. Solicitud de evaluación de crédito
2. Proyección de ventas
3. Datos logísticos de cobranza
4. Fotocopia de carnet representante legal
5. Carta simple para revisar antecedentes comerciales
6. Fotocopia de cheques para registrar cuentas en sistema.

- **Plazos de pagos y líneas de crédito otorgadas según clientes**

En la compañía se encuentran dos tipos de clientes crédito, el primero son los clientes pre-documentados, estos clientes tienen plazos de pago pero deben entregar un cheque en garantía para que sea dejada la mercadería en sus recintos.

Para estos clientes existen 3 tipos de plazos de pago:

CH07: pago a 7 días de vencimiento de factura (cliente emite un cheque a fecha de 7 días).

CH15: pago a 15 días de vencimiento de factura (cliente emite un cheque a fecha de 15 días).

CH30: pago a 30 días de vencimiento de factura (cliente emite un cheque a fecha de 15 días).

El segundo tipo de clientes son los clientes contra vencimiento de factura.

Estos clientes pagan con cheque o transferencia electrónica una vez vencida la factura, para realizar la cobranza de estos clientes, debido a los grandes volúmenes de compras, se debe asignar un analista de cobranzas para llevar una conciliación de cuenta esclarecedora.

Para estos clientes existen 2 tipos de plazos de pago:

FP15: pago a 15 días de vencimiento de factura.

FP30: pago a 30 días de vencimiento de factura.

En cuanto a las líneas de crédito esta se otorga según el nivel de ventas que posea en la compañía, o en el caso de los clientes grandes según la proyección de ventas entregada por el área comercial.

Todas las líneas de créditos superiores a UF60, se encuentran aseguradas por compañía de seguros, esto quiere decir que si cliente se convierte en deudor incobable, aseguradora debe devolver el 90% de la deuda a soprole y ellos hacerse cargo de la cobranza de la deuda total al cliente.

- **RESULTADO DE UNA POLITICA DE CREDITO ALINEADA A LAS VENTAS.**

Debido a ser una compañía con enfoque a minoristas y mayoristas, los clientes con deudas mayores a 90 días no superan el 3% del ingreso por ventas de la compañía. Esto constituye un muy bajo riesgo financiero, comparado con el volumen de ventas de la compañía.

Esto ocurre solo porque el 90% de los ingresos de la compañía se concentran en clientes muy solventes como lo son cencosud, SMU, walmart, Ekono, Monserrat, Tottus y cenabast.

Es por eso que la política de crédito es más bien con enfoque a las ventas y no tan conservadora como en otras compañías.

## **CONCLUSIONES**

El presente trabajo tuvo como objetivo comparar y analizar las distintas políticas de créditos aplicadas por compañías con diferentes rubro y enfoque de clientes.

En esta investigación se buscó esclarecer el procedimiento de crédito y como las compañías alinean sus políticas de crédito para disminuir el riesgo financiero y el porcentaje de deudores incobrables que puede presentar una empresa.

Es muy común que en los tiempos actuales, las solicitudes de crédito se vayan incrementando, esto se debe al rápido cambio en el mercado y a la necesidad de invertir lo antes posible en nuevas unidades de negocio.

A esto le debemos sumar la necesidad que tiene la empresa de vender sus productos para subsistir en el mercado y también de aumentar estas ventas. Y la manera más fácil y rápida de conseguirlo es a través del crédito.

El crédito es una parte importante de las empresas, es más, las empresas poseen un departamento de crédito, en donde se pueden encontrar especialistas en evaluaciones de riesgo financiero. Esto nos dice que el incremento de los ingresos y el aumento de clientes de una compañía pasan totalmente por una política de crédito ideada estratégicamente, para lograr el objetivo de esta.

Según lo investigado, es necesario concluir que una política de crédito debe estar alineada totalmente con los objetivos de la compañía, debe estar alineada con la política de ventas de la empresa, pero lo más importante, es que debe estar alineada totalmente

con la política de cobranzas de la compañía. Esto se debe a que estos dos departamentos están absolutamente ligados, ya que si bien es claro, que el objetivo principal de la política de crédito es aumentar las ventas, también debemos tener en cuenta que se deben ejecutar la cobranza de estas, ya que una compañía al igual que vive de las ventas, también debe vivir de la cobranza.

La política de crédito y cobranza deben tener como objetivo común, disminuir deudores incobrables y recuperar el 100% de las ventas al crédito una vez vencido el plazo de pago del cliente.

En cuanto al foco de este trabajo, se buscó exponer las similitudes y semejanzas que poseen 2 empresas con distintos rubros y enfoques de clientes.

Las empresas analizadas fueron soprole y cencosud y lo que podemos señalar es lo siguiente:

En conclusión ambas compañías poseen un departamento de crédito en la organización de la empresa, pero en soprole el departamento es más pequeño, debido a que la evaluación de línea de crédito es externalizada, en cuanto a cencosud su departamento de crédito y riesgo financiero es mucho más grande con un staff especialista en evaluaciones de crédito.

Esto se debe a que los clientes de soprole son minoristas y mayoristas, lo que representa un gran número de ventas, pero además son empresas que mantienen registros a los cuales pueden acceder una compañía de seguros externa; sin embargo en cencosud, los

clientes son personas naturales, es por eso que la evaluación es más minuciosa debido a que muchas veces no se maneja el comportamiento de pago histórico de un cliente.

Además ambas compañías alinean muy bien sus políticas de crédito con el objetivo de ventas y de cobranzas de la empresa.

Ambas buscan fidelizar clientes a través del crédito, también buscan disminuir los deudores incobrables mediante una buena evaluación de crédito.

Sin embargo los métodos utilizados de evaluación son muy diferentes, en cencosud se evalúa a través del scoring, agregando variables determinantes para definir si un cliente es sujeto a crédito, todo esto se hace a través de software especializados en evaluaciones de crédito, todo esto monitoreado por el analista.

Y en soprole solo se evalúa la condición de pago que puede ser entre 7 y 30 días, ya que la evaluación del límite de crédito está a cargo de una compañía de seguros externa.

Otra diferencia que podemos encontrar, es la aplicación de la tasa de interés, cencosud como vende al largo plazo y debido a su enfoque de clientes cobra una tasa de interés mensual, para recuperar el valor del dinero prestado, sin embargo soprole no aplica tasa de interés a sus clientes.

Con esto podemos señalar que las políticas de crédito van cambiando según el enfoque de clientes que tenga cada compañía.

En conclusión el objetivo de las políticas de crédito es similar en casi todas las compañías, pero la política en si varía según la necesidad que tenga cada cliente.

Es por eso que en la finalidad de la política no encontraremos diferencias, pero si en el cuerpo de estas, debido al tipo de clientes, a la relación comercial que mantengan y a la fuerte alineación que posea con la política de cobranzas.

Finalmente podemos señalar que este es el camino al éxito, para la disminución de los deudores incobrables, una buena política de crédito con todas las características mencionadas anteriormente.

## **BIBLIOGRAFIA**

<http://www.monografias.com/trabajos78/analisis-sistema-creditos-empresa/analisis-sistema-creditos-empresa2.shtml#ixzz3ZymLPA6H>

[http://sc.continental.cl/seguros\\_de\\_credito.html](http://sc.continental.cl/seguros_de_credito.html)

[http://www.revistadelconsumidor.cl/articulos/contenidos.php?ID\\_Articulo=480](http://www.revistadelconsumidor.cl/articulos/contenidos.php?ID_Articulo=480)

<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/elriesgocrediticio.html>

[TESIS DE ECONOMIA DE ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE \(ANALISIS DE RIESGO CREDITICIO\)](#)

REPORTE DE SOSTENIBILIDAD CENCOSUD

MEMORIA CENCOSUD PRIMER SEMESTRE 2015

POLITITCA DE CREDITO CENCOSUD

REPORTE DE SOSTENIBILIDAD SOPROLE

MEMORIA SOPROLE PRIMER SEMESTRE 2015

POLITICA DE CREDITO SOPROLE

TEOREMA DEL MODELO DE ALTMAN

PROCEDIMIENTO DE CREDITO SOPROLE

PROCEDIMIENTO DE CREDITO CENCOSUD

ARRAU, PIMENTAL Y BENAVENTE (2003) "MERCADO DE TARJETAS DE CREDITO"

[WWW.SBIF.CL](http://WWW.SBIF.CL)

REVISTA EL AUDITOR INTERNO "POLITICA DE CREDITO EN LAS ORGANIZACIONES"



## 2) solicitud de crédito clientes soprole

<b>SOPROLE</b>	PROCEDIMIENTO OPERACIONAL ESTANDARIZADO PROCESO DE CREDITO	Código	PR-17
	GERENCIA DIVISIONAL DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	Fecha	Marzo 2012
Elaborado por: Gerencia de Administración y Finanzas	Revisado por: Gerente Operaciones Financieras	Páginas	41
		Aprobado por:	Gerente Operaciones Financieras

ANEXO 3

**SOPROLE**

DEPARTAMENTO CREDITO Y COBRANZA  
**ETIQUETA AUTORIZACION DE EXCESOS DE CREDITO**

FECHA ANALISIS: 18-Jul-10

CLIENTE:  RUT:

TIPO CLIENTE: NOMINADO  INNOMINADO

LINEA DE CREDITO VIGENTE:  UF  PESOS

MONTO EXCESO LINEA DE CREDITO:

% EXCESO SOBRE LINEA CREDITO:

LINEA DE CREDITO FINAL:

MOTIVO EXCESO:

AUMENTO DE VENTAS PERMANENTE

AUMENTO DE VENTAS PUNTUAL

PAGOS EN PROCESO DE INGRESO MONTO PAGOS:

CLIENTE CON CHEQUES EN CARTERA MONTO:   
Incluir fechas de Vencimiento

CLIENTE CON COMPROMISO DE PAGO CERTEO FECHA:   
MONTO:

FECHA VENCENCIA EXCESO:

DIAS VENTA ULTIMOS 3 MESES:   
Jun-10  
May-10  
Abr-10

VENTA ULTIMOS 3 MESES:

CHEQUES PROTEST. ULTIMOS 6 MESES:  SI  NO

BRAVE  
 MICHES ORUWE  
 LEUS  
Cantidad Cheques Protestados

\_\_\_\_\_  
FIRMA AUTORIZACION  
Jefe Credito & Cobranza  
Gerente Operaciones Financieras  
Gerencia de Administración y Finanzas

\_\_\_\_\_  
FIRMA AUTORIZACION  
Gerente de Ventas  
Gerencia de Negocios  
Gerencia Comercial

41

