



UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y ECONOMÍA

**“ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN
DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA
MADERAS JAIME VENTURELLI Y CIA. LIMITADA”**

JORGE ANDRES MOLINA GALDAMES

2012



UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y ECONOMÍA

**“ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN
DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA
MADERAS JAIME VENTURELLI Y CIA. LIMITADA”**

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesor Guía: Sr. Sergio Omar Gallegos Soto

JORGE ANDRES MOLINA GALDAMES

2012

**“ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA MADERAS
JAIME VENTURELLI Y CIA. LIMITADA”
JORGE ANDRES MOLINA GALDAMES
COMISIÓN EXAMINADORA**

SERGIO GALLEGOS SOTO

Profesor Guía

Profesor Examinador 1

Profesor Examinador 2

Nota trabajo escrito :

Nota examen :

Nota final :

Este informe esta dedicado al Dr. Colombo, en paz descansa, quien fue el único que creyó en que un niño con hemiparesia podría tener una vida normal y sin límites para lograr lo que deseara.

“La discapacidad cuando aparece nos pone limites, pero si los superamos, nos convierte en personas mas fuertes”

Jorge Andres Molina Galdames.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Maria Angelica y Dagoberto quienes siempre me han apoyado en cada proyecto que he iniciado, de distinta manera cada uno, pero siempre estando ahí en cada paso de mi vida. A mi hermana Erika Yesenia por entregarme el aliento que necesitaba. A don Luis querido amigo, por todos sus consejos. A mis amigos de la Universidad, con quienes compartí increíbles momentos, jornadas de estudios y trabajo. Mención especial a Alberto Uribe y Pablo Guajardo, el último, quien además de ser un excelente amigo, es mi socio y compañero en los proyectos que hemos iniciado. A los funcionarios de la biblioteca de la Universidad, Víctor Campos Jara, Alejandro Parra Sepulveda, Hernán Cofre Arias, Guillermo Sepulveda Andrade, Nayadeth Sanzana Pereira, Luz Acuña y el gran ex funcionario Nivaldo Cerpa Fernández, quienes me apoyaron siempre en mis estudios y vida universitaria. También agradezco a las personas de la empresa del área de administración de Maderas Venturelli, en especial a mi ex jefe Rodrigo Soto, quienes me enseñaron buena parte del trabajo que tenía que realizar. Por ultimo a mi estimado profesor Sergio Gallegos, por su apoyo en este ultimo proceso de mi carrera. Les deseo lo mejor a todos, que les vaya muy bien.

Pero por sobre todas las personas, le agradezco a Dios, por darme la fuerza para seguir siempre adelante durante todo estos años.

Resumen Ejecutivo

La confección del informe fue desarrollado en base a la práctica controlada realizada en la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada, dedicada a la compra, elaboración y venta de madera en la región de la Araucanía, con tres plantas ubicadas en Santiago, Talca y Temuco, la última en donde se ubica la planta matriz de la empresa, que le permite tener ventas a lo largo de todo el país y en el extranjero exportando a países como Costa Rica y Japón.

El informe va dirigido a la mejora integral del área de crédito y cobranza, principalmente en el tema de gestión de información de las cuentas de los clientes de la empresa, analizando los procesos de gestión que existen en el departamento de crédito y cobranza y estableciendo ideas de mejora, las cuales se desarrollaron durante y al final de la práctica controlada.

Al momento de iniciar la práctica profesional, el área de crédito y cobranza se encontraba en un periodo de ajuste respecto al enfoque de la sección de crédito y cobranza, denominada así hasta ese momento, ya que se estaba incorporando el nuevo encargado de crédito y cobranza, el cual por sus conocimientos de la empresa y capacidades demostradas fue asignado en reemplazo de su antecesor que solo manejaba la sección de crédito y cobranza. Con el fin de que el tiempo de ajuste del área de crédito y cobranza, fuera el menor posible, se solicitó al alumno que desarrollara su práctica profesional en dicha área, apoyando en lo que fuera posible al nuevo encargado.

Durante el desarrollo de la práctica profesional se utilizaron distintas herramientas de análisis, para en un principio lograr entender el funcionamiento, tanto de la empresa como del área de crédito y cobranza, con el fin de obtener claridad de la forma de trabajar de sus distintas áreas y como estas se involucran con la sección de crédito y cobranza, para luego lograr identificar los problemas relevantes del área de crédito y cobranza. Principalmente utilizaron las lluvias de ideas con el encargado del área en estudio y la

aplicación de entrevistas a las distintas áreas de la empresa, lo que entregó gracias a la buena disposición de la empresa, información vital para el estudio.

Obtenidos los resultados del análisis e identificación del problema del área de crédito y cobranza, se procedió a establecer las causas de este y luego la entrega de propuestas con el fin de lograr solucionarlo.

Por otro lado, se desarrolló también, como labores complementarias a la investigación, la confección de informes, utilizando herramientas de Microsoft Office, y de sistema ERP, por solicitud del encargado del área de crédito y cobranza y de la gerencia de ventas de la empresa, quienes requerían de informes anexos a los que podían acceder por su sistema ERP.

Al final con la investigación y la práctica, se logró entregar propuestas para la solución del problema identificado y propuestas anexas para la mejora del actual departamento de crédito y cobranzas.

Índice

Capítulo 1. Introducción	1
1.1 Reseña de Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada.....	2
1.2 Exposición del problema	2
1.3 Objetivos.....	3
Capítulo 2. Antecedentes generales.....	4
2.1 Teoría de procesos	4
2.2 Definición de crédito, sus ventajas y desventajas.....	8
2.3 Gestión de Cobranza y la importancia del sistema de cobro en las empresas.....	11
2.4 Gestión de las Empresas en el Siglo XXI.....	12
2.5 Situación actual de Maderas Jaime Venturelli y Cía. Ltda.....	12
2.6 Herramientas utilizadas en el análisis.....	18
2.7 Definición de términos y conceptos utilizados en el informe	19
Capítulo 3. Descripción de Actividades Realizadas.....	23
3.1 Análisis de gestión de información e identificación de funciones y procesos relevantes	23
3.2 Selección de los procesos diarios del área de crédito y cobranza	32
3.3 Identificación de procesos que se realizan con más frecuencia en el área de crédito y cobranza.....	36
3.4 Análisis de los procesos seleccionados del área de crédito y cobranza.....	39
3.5 Identificación de las causas del problema en la demora en la entrega de información.....	47
Capítulo 4. Resultados y Discusión	51
4.1 Representación grafica del diagrama de Pareto.....	51
4.2 Propuestas para la solución del problema.....	53
4.3 Actividad realizada a petición de la empresa Maderas Jaime Venturelli	62
4.4 Identificación de debilidades y entrega de propuestas anexas al estudio, en base a lo observado en la práctica controlada	65
Capítulo 5. Conclusiones	70
Bibliografía.....	71
Anexos.....	74

Índice de figuras

Figura 2.1. Relación entre procesos.....	7
Figura 2.2. Organigrama del área de administración empresa Maderas Jaime Venturelli Cía. Limitada.	13
Figura 2.3. Organigrama del área de crédito y cobranza al término de la práctica controlada.....	16
Figura 3.1. Porcentaje de tiempo en base a la suma total de minutos utilizados por los procesos seleccionados.	38
Figura 3.2. Diagrama de Pareto parte 1 sobre proceso de aplicación e ingreso de pagos, depósitos y anticipos pendientes.....	39
Figura 3.3. Diagrama de Pareto parte 2 sobre proceso de aplicación e ingreso de pagos, depósitos y anticipos pendientes.....	40
Figura 3.4. Diagrama de Pareto parte 1 sobre proceso de confección de cuadratura de caja de pagos del día anterior.	41
Figura 3.5. Diagrama de Pareto parte 2 sobre proceso de confección de cuadratura de caja de pagos del día anterior.	42
Figura 3.6. Diagrama de Pareto parte 3 sobre proceso de confección de cuadratura de caja de pagos del día anterior.....	43
Figura 3.7. Diagrama de Pareto parte 1 sobre proceso de recepción de Valija desde sucursales (Santiago y Talca).....	44
Figura 3.8. Diagrama de Pareto parte 2 sobre proceso de recepción de Valija desde sucursales (Santiago y Talca).....	45
Figura 3.9. Diagrama de Pareto parte 1 sobre proceso de entrega de información a gerente de administración y finanzas, gerente de ventas y gerente general de la empresa.	46
Figura 3.10. Diagrama de Pareto parte 2 sobre proceso de entrega de información a gerente de administración y finanzas, gerente de ventas y gerente general de la empresa.	47
Figura 4.1. Diagrama de Pareto.....	52
Figura 4.2. Comparación de cantidad de reuniones antes y después de la incorporación de dos personas al área de crédito y cobranza.	55

Figura 4.3. Comparación de uso de tiempo antes y después de la incorporación de dos personas al área de crédito y cobranza.....	56
Figura 4. 4. Formato de informe de cuentas de cliente que se entregaba a los solicitantes.	57
Figura 4.5. Nuevo Formato de informe de resultado de cliente.	58
Figura 4.6. Grafico de barras comparando tiempos de confección de cuadratura antes y después de la implementación de la herramienta Macros.....	61
Figura 4.7 Grafico de barras comparando tiempos de confección de cuadratura antes y después de la implementación de la herramienta Macros.....	62
Figura 4.8. Imagen planilla dinámica de informe de clientes de don miguel por proporción de cheques.	63
Figura 4.9. Imagen planilla dinámica de informe de clientes de don miguel por montos de pago de clientes por fecha de vencimiento.	64
Figura 4.10. Imagen planilla dinámica de informe de cupo utilizado por los cheques a fecha de don miguel en su cuenta que posee con la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada.	64

Índice de Tablas

Tabla 3.1. Respuestas de las unidades a las que se les aplicó la entrevista	29
Tabla 3.2. Coincidencias en las respuestas entregadas.	29
Tabla 3.3. Comparación de resultados entregados por entrevistas.	30
Tabla 3.4. Veces y tiempos que utilizan los procesos con tiempo de respuesta entre 0 a 4 horas en el transcurso de 2 semanas.	37
Tabla 3.5. Frecuencia de las causas del problema identificadas.....	48
Tabla 3.6. Frecuencia acumulada de las causas del problema identificadas.	49
Tabla 3.7. Tabla para la confección del diagrama de Pareto.	50

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1. Introducción

En los últimos años, en las actividades de las medianas y grandes empresas, se ha venido incorporando a un ritmo creciente, la venta crédito a través de cheques, factoring y/o letras.

La gran ventaja de un sistema de ventas a crédito es que ayudan a asegurar la venta del producto a la vez de que disminuyen la necesidad de liquidez del cliente, para obtener insumos o materias primas en el momento de la compra.

Sin embargo, ello se contrasta con el impacto que puede traer a la empresa otorgante el uso excesivo del sistema de crédito por el no pago de los compromisos de sus clientes, quienes ven el uso del crédito como una fuente de gratuita de finanzas a pesar de los acuerdos contractuales que se hayan tomado, colocando a la empresa en peligro en el futuro por la falta de liquidez de caja, producto de los costos implícitos y de la pérdida de capital.

Por ello, adquieren suma relevancia las unidades de crédito y cobranza, la que deben ser centros de información capaces de evaluar posibles créditos, entregar información actualizada y de gestionar los cobros de las deudas que los clientes poseen con la empresa.

Para lograr cumplir con las exigencias de la empresa, se debe en primer lugar realizar un análisis de los procesos actuales que posee la unidad de crédito y cobranza, detectando el conjunto de actividades que afectan el logro de los objetivos de la unidad.

En el caso puntual de la Empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada, es de gran relevancia que se logre obtener claridad de los procesos que afectan el logro de los objetivos de la unidad, pues el sistema de venta a crédito se ha convertido en una opción clara para la venta en la empresa.

1.1 Reseña de Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada

Maderas Jaime Venturelli y Compañía Limitada es una empresa con más de 25 años de experiencia en el rubro de la explotación y elaboración de maderas. Cuenta con tres plantas en Santiago, Talca y Temuco siendo su planta matriz la ubicada en la región de la Araucanía, lo que concentra todas las actividades administrativas y de toma de decisiones de la empresa, con alrededor de 600 trabajadores en total, sumando sus tres plantas.

En el ámbito de sus clientes, estos son de distinto poder adquisitivo, lugares del país y del extranjero, siendo en algunos casos clientes y proveedores a la vez, entre los que se destacan EASY, SODIMAC e IMPERIAL S.A. entre muchos otros a nivel nacional, sin dejar de lado las empresas a las que se le exportan productos, entre las que se encuentran japonesas y costarricenses.

La administración de la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada ha sido liderada siempre por su fundador, Don Jaime Venturelli González, quien ha sobresalido en el rubro por su larga trayectoria, como gerente general y dueño de Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada, imponiendo su forma de trabajar desde el inicio de su empresa.

1.2 Exposición del problema

Maderas Jaime Venturelli y Cía. Ltda. en sus 25 años como empresa familiar, ha funcionado heredando los procesos y funciones de la empresa, a partir de las experiencias de los fundadores de esta, pero con la clara idea de ir siempre incorporando nuevos procesos y tecnologías al área de producción, como consecuencia de la necesidad del mercado tanto nacional como internacional de mayores volúmenes y mejores productos.

Una de las nuevas tecnologías que incorporó la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada es el sistema ERP de Softland en el año 2009, que toma como base aspectos contables para la entrega de información a la gerencia de Administración y

Finanzas, la cual recopila, genera y entrega mayor información de la empresa desde las distintas secciones de Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada.

En cuanto al uso del software ERP en el área de crédito y cobranza, se ha dado algo muy particular, que es la falta de herramientas del sistema para esta área en específico, con informes incompletos, que no satisfacen en plenitud los requerimientos del encargado de crédito y cobranza, el cual en un principio no incidía en el trabajo de la empresa, pero hoy en día se ha transformado en un engranaje relevante tanto, para la Gerencia de Administración y Finanzas, el área de ventas y como para el mismo dueño de la empresa (Jaime Venturelli González), quienes necesitan que esta sección y su encargado realicen con la máxima eficiencia sus funciones en los temas de créditos y cobranzas.

En consecuencia, en el presente trabajo se analizará los procesos de gestión del departamento de crédito y cobranza, pues con ello permitirá identificar cuales son las posibles falencias que existen y para así lograr enfocar los esfuerzos en los procesos claves.

1.3 Objetivos

Objetivo general

Analizar los procesos de gestión que existen en el departamento de crédito y cobranza para luego entregar propuestas que pueda mejorar el nivel de eficiencia del departamento.

Objetivos específicos

1. Definir y explicar los procesos que se desarrollan en el área de crédito y cobranza.
2. Identificar y explicar los procesos claves del área de crédito y cobranza.
3. Analizar el funcionamiento de la gestión de información del área de crédito y cobranza.
4. Entregar propuestas para la gestión y manejo de la documentación involucrada en el departamento de crédito y cobranza.

CAPÍTULO 2
ANTECEDENTES GENERALES

Capítulo 2. Antecedentes generales

En los últimos años, producto del avance de la tecnología y en consecuencia la posibilidad de obtener información rápida y de manera fácil, ha obligado a que las empresas se conviertan cada día en organizaciones más competitivas, forzando a aplicar todas las técnicas y métodos disponibles para poder enfrentar los cambios que se presenten en el futuro. Entre las técnicas que destacadas, la planificación como preparación de una estrategia y la gestión como el accionar de esta.

“La planificación estratégica es una actividad estratégica y proactiva que permite enfrentar las dificultades y aprovechar las oportunidades en el frente externo; minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas en el frente interno. Conlleva además, a la elaboración de un plan estratégico, el mismo que se convierte en instrumento para la gestión de las instituciones”¹.

Una vez que se tiene clara la planificación estratégica, se debe poner en acción esa planificación. Es aquí donde interviene la gestión estratégica, la cual se define como un proceso que apunta a la eficacia, integrando a la planificación con otros sistemas de gestión, la cual a su vez debe ser guiada por los gerentes quienes deben apoyar y ejecutar los nuevos procesos que se estén incorporando, tomando en cuenta las oportunidades y amenazas enfrenta la empresa, además de las fuerzas y debilidades de ésta².

2.1 Teoría de procesos

Se define el proceso según Rodrigo Barreiros³, como “la serie de pasos o actividades definidas en forma secuencial, ordenada y lógica que toman un insumo o materia prima, la transforman y se obtiene como resultado un producto o servicio que será utilizado por un cliente interno o externo”.

¹Diapositivas de Asignatura de gestión estratégica, 2012, Universidad de La Frontera

²Abril 2008, “Good practice Gestión Estratégica”, InfoDev Incubator Support Center

³“Sociedad, Instituciones y Procesos Organizacionales.”, Editorial Universitaria, Quito, 2007

En términos más sencillos, Hernando Mariño⁴, utiliza 4 conceptos, para entender mejor la definición de proceso:

1. “Secuencia de acciones o conjuntos de actividades encadenadas que transforman en producto o resultado con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente”.
2. “Sistema de actividades que utiliza recursos para transformar entradas en salidas”.
3. “Una o más actividades, sujetas a control, que usan recursos para transformar entradas en salidas”.
4. “Es un ordenamiento específico de actividades en lugar y tiempo que tiene un principio y un fin, con insumos o entradas y productos o resultados claramente especificados para un determinado cliente o mercado”.

2.1.1 Características claves de un proceso

Según Trischler William⁵, el proceso debe poseer ciertas características como:

1. **Ser Efectivo:** El output resultante del proceso debe satisfacer uno o más de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo satisfacer o superar las necesidades de los grupos a los que vayan destinados.
2. **Ser Eficiente:** La conversión de los inputs en outputs se realiza en el mínimo plazo de tiempo posible, con la mínima utilización posible de recursos.
3. **Ser Flexible:** Se puede ajustar rápida y fácilmente a los cambios en las limitaciones internas, a la escasa calidad de los inputs, o a los cambios en los requisitos exigidos por los distintos grupos de interés de la empresa.

⁴“Gerencia de Procesos”, AlfaOmega, 2001, pp.9-10.

⁵“Mejora del valor añadido en los procesos”, Gestión 2000, Pág. 37

2.1.2 Tipos de procesos

Para el logro de la misión que se proponga la sección de crédito y cobranza, debe ser capaz de relacionar las distintas actividades, en otras palabras debe tener gestión por procesos, en función de su objetivo, que se pueden clasificar en tres categorías⁶:

1. **Estratégicos:** Soportan y despliegan las políticas y estrategias de la organización. Algunos ejemplos de procesos estratégicos son: comunicación interna y externa, planificación, formulación estratégica, seguimiento de resultados, reconocimiento y recompensa, proceso de calidad total, etc.
2. **Operativos:** Procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final.
3. **De soporte:** Entregan soporte y apoyo a los procesos operativos, sus clientes son internos. Ejemplos: control de calidad, selección de personal, formación del personal, compras, sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.

Por tanto la entrada del proceso puede estar constituida por elementos de distinta índole, como el de documentación, información, materiales, recursos humanos, etc.

En base a lo que menciona las normas ISO, “Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso”⁷, o sea da entender que la entrada de un proceso, es la entrada de un proceso proveedor y la salida de un proceso es la que alimenta a un proceso cliente, por tanto un proceso puede ser cliente y proveedor a la vez, siendo parte de un circuito (ver Figura 2.1.).

⁶Sangüesa Sánchez Marta, Manual de Gestión de la Calidad, www.calidad.unav.es, Pág. 50.

⁷ISO 9004:2000, Traducción certificada, sección 0.2.Enfoque basado en procesos



Figura 2.1. Relación entre procesos.

Fuente: “Propuesta De Mejoramiento Del Proceso de Cobranzas De La Compañía Comercial Kywi S.A.”

2.1.3 Componentes para la solución de los problemas en los procesos

Para la solución de los problemas existentes en los procesos, toda empresa debe considerar 4 componentes claves⁸:

- 1. Redefinir y Analizar el problema:** La información es recogida y organizada, los datos y suposiciones son analizadas y el problema es re-examinado para nuevas perspectivas.
- 2. Generar ideas:** Para desarrollar soluciones potenciales, aplicando diferentes técnicas para generarlas y usar juicios adecuados para seleccionar las mejores.
- 3. Evaluar y seleccionar ideas:** Identificar las mejores y seleccionarlas. Es buena idea tener un buen líder o facilitador para llegar a un consenso, si se trabaja en equipo.
- 4. Implementar ideas:** Involucra poner a trabajar la solución escogida.

2.2.4 Personas en la mejora de los procesos

En toda empresa los cambios reales en los procesos son las personas, como denominador común en todos los procesos, pueden detectar los problemas de los procesos y entregar soluciones rápidas sin necesidad de un estudio previo.

⁸ Mora, Claudio, 2011, “Análisis de los puntos críticos en la documentación involucrada en el proceso de exportación de Exportadora Los Fiordos Ltda.”, Universidad de La Frontera

En general, el desarrollo de un proyecto para la mejora de un proceso, requiere de tiempo y discusión desde un principio, que en el caso de los líderes sin experiencia a menudo descuidan por la necesidad de avanzar en el proyecto. En cambio la persona más técnica y enfocada en su trabajo a menudo olvida las habilidades conductuales, creyendo que son irrelevantes para la solución de los problemas (Evans et al, 2008),

2.2 Definición de crédito, sus ventajas y desventajas

Según Samuelson (1986), “el crédito es una transferencia de bienes, servicios o dinero efectivo a futuro”.

Por su parte, John Stuart Mill en su Economía Política definió al crédito como “el permiso para usar el capital del otro”.

Llevado a algo más simple, el crédito es la forma de financiar los gastos de otros a cuenta de un pago futuro es decir, para tener crédito la empresa o el individuo debe poseer las características o cualidades requeridas para que otra entidad confíe y le otorgue su confianza⁹.

Entre las Ventajas del crédito (Del Valle Córdova, Eva Elizabeth.2005. “Crédito y Cobranzas”, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México) se pueden encontrar:

- Aumento de los volúmenes de venta.
- Incremento de la producción de bienes y servicios, y como consecuencia, disminución de los costos unitarios.
- Flexibilidad de la oferta y la demanda.
- Elevación del consumo, ya que permite a determinados sectores socioeconómicos adquirir bienes y servicios que no podrían pagar de contado.

⁹ Santa Josefina Saldivia Rivero,2005, trabajo de grado “Propuesta Administrativa para la Optimización del sistema de Crédito y Cobranza de la Distribuidora CM los Llanos ubicada en Calabozo Estado Guarico, Universidad Yacambú, Venezuela

- El crédito es usado como un medio de cambio y como agente de producción.
- Hace más productivo el Capital.
- Acelera la producción y la distribución.
- Creación de más fuentes de empleo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes.
- Fomento del uso de todo tipo de servicios y adquisición de bienes con plazos largos para pagarlos.
- Aumenta el volumen de los negocios.
- Desarrollo tecnológico, favorecido indirectamente por el incremento de los volúmenes de venta.
- Ampliación y apertura a nuevos mercados.
- Facilita la transferencia de dinero.
- Sirve para elevar el nivel de manejo de los negocios.

En el otro extremo se encuentra que las desventajas del crédito son¹⁰:

- Al otorgar mucho crédito, la empresa corre el riesgo de quedarse sin liquidez (efectivo disponible).
- El inventario de la empresa tiende a quedarse bajo.
- Si se otorga crédito sin analizar al cliente, se puede perder el capital de la empresa.

2.2.1 Tipos de créditos entre las empresas

En el ámbito empresarial existen dos tipos de créditos, el comercial y el financiero¹¹.

¹⁰Navarro Márquez, Marco Antonio. 2007. "Técnicas de crédito y cobranza", Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora, México

¹¹Rodríguez Rodríguez, O.M., 2008, "El crédito comercial: marco conceptual y revisión de la literatura", Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 14, Nº 3, 2008, pp. 35-54, ISSN: 1135-2523, Universidad de la Laguna, España

En el caso del crédito comercial, se trata de un tipo de deuda a corto plazo y de naturaleza informal, cuyos términos no están generalmente fijados de forma legal. Así, el crédito comercial se puede conceder a través de formulas como el aplazamiento del pago de una transacción sobre un bien o servicio que sea objeto del negocio típico de la empresa, en la que el comprador actúa como prestatario y el vendedor como prestamista.

El crédito financiero o no comercial en cambio, abarca el aplazamiento de pago que se conceden entre si las empresas fuera de lo que es su objeto comercial. Se trata, fundamentalmente, de deudas contraídas con acreedores o financiación concedida a deudores diversos.

Según Chulia (1991), los aspectos principales que caracterizan el marco institucional configurando en torno al uso del crédito interempresarial son los siguientes:

- **La instrumentación del crédito:** Este se realiza a través de facturas, recibos, letras de cambio, pagarés, compromisos de pago certificaciones y tarjetas de créditos.
- **No negociabilidad:** El hecho de que el crédito entre empresas se base en una estructura instrumental poco favorable a su movilización, hace que no exista un mercado organizado para esta clase de deuda. Sin embargo, podría producirse algún tipo de compraventa de las mismas entre grupos de empresas conocidas mutuamente.

2.2.2 Aspectos claves para la otorgación de crédito

Todas las empresas consideran para la evaluación de capacidad de pago, dos aspectos claves para la otorgación de créditos¹²:

1. **Aspectos cualitativos:** Todos los datos que no tienen respaldo numérico, pero si de información fidedigna y de juicios de valor claramente sustentados en la experiencia o en la teoría económica.
2. **Aspectos cuantitativos:** Se refiere a todos los respaldos numéricos que acredite los flujos de caja suficientes, para cubrir sus créditos y otras obligaciones de la empresa.

2.3 Gestión de Cobranza y la importancia del sistema de cobro en las empresas

Según Villaseñor (1998), “El procedimiento de cobro en una de las muchas actividades de una empresa, que en su conjunto determina su eficiencia”¹³. Es decir, la administración eficiente del dinero, de los procedimientos de cobro y de la pronta recuperación de los créditos otorgados.

En otras palabras, cuando se habla de un sistema de cobranza, se refiere a la fijación de objetivo y políticas de cobranzas que debe aplicar determinada empresa, dependiendo de la actividad comercial a la cual ésta se dedica; como forma de recuperar el dinero producto de las ventas en el plazo justo, lo cual permitirá el desenvolvimiento normal de la empresa en sus operaciones de compra – venta¹⁴.

Según el Curso de gerencia Estratégica de Crédito y Cobranzas dictado por el Ceange (1999), “El sistema de cobranza debe proporcionar rapidez y regularidad de seguimiento y debe estar organizado para utilizar al máximo, métodos de comunicación

¹²Parisi, Franco. Parisi Antonino. Cornejo Edison, “Análisis y Gestión de Créditos”, 2006, Ediciones Copygraph

¹³P.222.

¹⁴Santa, Saldivia, 2004, Factibilidad de la aplicación de un plan estratégico, para la optimización del sistema de Crédito y Cobranza de las pequeñas y medianas empresas, Proyecto trabajo de Grado, Universidad de Yacambú, Venezuela

rutinarios, poco costosos y que consuman poco tiempo con aquellos clientes que requieren solo recordatorios casuales”¹⁵.

2.4 Gestión de las Empresas en el Siglo XXI

Entre finales del siglo XX y comienzos de este siglo, se ha destacado muy fuertemente en las empresas el uso de la palabra gestión, intentando dar respuesta a la consulta ¿qué se está haciendo en esta empresa? sin ser muy consciente de lo que significa en realidad. En el caso de las empresas que sí entienden lo que es hacer gestión en la organización y aplicar tecnología para ello, como sistemas computacionales, las distinguen en gran medida de sus pares, la mejor productividad y rendimiento de sus distintas áreas que utilizan al 100% sus recursos tanto físicos como humanos en las labores diarias.

El ejemplo de las empresas que ya usan las herramientas de gestión ha comenzado una evolución de lo que es gestión en las empresas. Una de ellas, tiene que ver con el uso de las tecnologías de la información a partir de los años 70, la que fue la causa de la creación de distintas áreas como gestión de los procesos empresariales, redes de negocios basadas en el internet y la gestión del conocimiento entre otras.

2.6 Situación actual de Maderas Jaime Venturelli y Cía. Ltda.

Maderas Jaime Venturelli, según entrevista con el gerente de administración y finanzas, se encuentra trabajando con personal calificado en todas sus áreas, cada uno con experiencia clara en su área garantizando su trabajo diario y conocimiento frente a algún problema que se presente en la jornada laboral

En lo que respecta al área de trabajo y sus herramientas, en base a entrevista con el encargado de remuneraciones y personal, éstas son de primer nivel, con acceso rápido a la información de la empresa, en períodos conocidos de respuesta a la solicitudes, gracias a

¹⁵ P.245.

la utilización de sistemas computacionales entre los que se destaca el sistema ERP de la empresa Softland, con el que se trabaja íntegramente en todas las áreas de la empresa incluyendo a sus sucursales de Santiago y Maule.

En el caso particular del área de contabilidad se encuentran profesionales contables y administrativos, los cuales enfocan su labor en alimentar el sistema ERP de la empresa y realizar distintas labores asignadas para su funcionamiento, con el encargo de proveedores, materias primas y materiales, tesorería, contabilidad, jefe de sección de contabilidad y sección de crédito y cobranza en la cual se enfoca el trabajo de título.

2.5.1 Descripción de la administración de Maderas Jaime Venturelli y Compañía Limitada

La administración empresa Maderas Jaime Venturelli y Compañía Limitada, se caracteriza por ser llevada principalmente por encargados de cada área y sus ayudantes, quienes están bajo la supervisión del gerente de administración y finanzas de la empresa, como se puede observar en los siguientes organigramas.



Figura 2.2. Organigrama del área de administración empresa Maderas Jaime Venturelli Cía. Limitada.

Fuente: Elaboración propia, en base entrevista con el encargado de la sección de personal y remuneraciones.

Como se puede observar en el organigrama (ver Figura 2.2.), el área administrativa de la empresa Maderas Jaime Venturelli está compuesta por distintas unidades, entre las que se encuentran:

1. **Gerencia General.** A cargo del gerente general el cual a su vez es dueño de la empresa Maderas Jaime Venturelli, quien controla el funcionamiento de la empresa y gestiona a su vez, los posibles un nuevos proyectos o negocios para la empresa.
2. **Gerencia de Administración y Finanzas.** A cargo del gerente de administración y finanzas de la empresa Maderas Jaime Venturelli, quien administra, controla y entrega información de la empresa al Gerente General de la empresa.
3. **Sección de Contabilidad y Costo.** Esta sección posee distintos encargados:
 - El encargado de proveedores: Para la gestión de pago de las materias primas o servicios entregados a la empresa
 - El encargado de gastos de la empresa, a cargo de llevar la contabilidad de todos los gastos para ser entregados.
 - El encargado de contabilidad responsable de llevar toda la contabilidad de la empresa y generar los formularios para la declaración de impuestos.
 - El asistente de jefe de contabilidad que apoya todas las funciones y el jefe de la sección de contabilidad, responsable de llevar control de la sección y entregar información al gerente de administración y finanzas.
4. **Sección de personal y remuneraciones.** En esta sección se encuentra su encargado, con el apoyo del jefe de personal y su asistente, quienes mantienen control del personal, liquidaciones y a su vez reciben las

inquietudes de parte de los trabajadores para ser presentadas al gerente de administración y finanzas.

5. **Sección de tesorería.** Encargada de llevar control de las cuentas corrientes de la empresa y de generar los pagos a las distintas unidades de la empresa, desde la sección de personal y remuneraciones hasta proveedores. Esta sección está a cargo del encargado de tesorería, quien controla todos los ingresos y egresos de la empresa, posteriormente informa a las distintas secciones del área administrativa, desde la Gerencia de Administración y Finanzas hasta el encargado de cada unidad.

6. **Sección de crédito y cobranza.** Bajo la responsabilidad del encargado de crédito y cobranza, analiza y controla los créditos entregados a los clientes que soliciten comprar por medio del crédito, para luego ser cobrados por esta misma unidad, que a su vez lleva el control de los pagos realizados por los clientes, por decisión de la gerencia general y la gerencia de administración y finanzas.

Las funciones administrativas de menor grado de importancia son suplidas por un asistente como mínimo, a excepción de la unidad de crédito y cobranza, quien posee estudiantes practicante que solicitan ser incorporados a la empresa, esporádicamente.

2.5.2 Situación del área Crédito y Cobranza al momento de iniciar la práctica

El área de crédito y cobranza funciona desde hace 15 años en la empresa Maderas Jaime Venturelli, trabajando en un principio con un encargado y su ayudante, manteniendo el orden de los clientes y sus deudas con la empresa, entregando información a la gerencia de administración y finanzas, a la sección de ventas y a la gerencia general (Jaime Venturelli González).

Se trabajó así durante 5 años, para luego dejar de contar con el ayudante por decisión del encargado de la sección, quien consideraba limitado el trabajo para disponer de un ayudante.

Sin embargo, por el crecimiento de la empresa poco a poco fue cambiando la carga de trabajo en esta área, lo que provocó que el encargado de la sección de crédito y cobranzas solicitara apoyo a uno de los administrativos del área de contabilidad, el cual por la experiencia que poseía de la empresa, cuando su predecesor se retiró de la empresa, logró incorporarse rápidamente en las tareas que demanda la sección de crédito y cobranza, para finalmente convertirse en el encargado de la sección y única persona responsable de esta área.

El área de Crédito y Cobranza de la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada, actualmente cuenta con un encargado de la sección, su asistente, que en estos días se encuentra supliendo esta función, el alumno en práctica controlada y una persona a cargo de la digitación en el sistema ERP de la empresa, los cuales poseen un mismo nivel de jerarquía, como se observa en la figura 2.3.

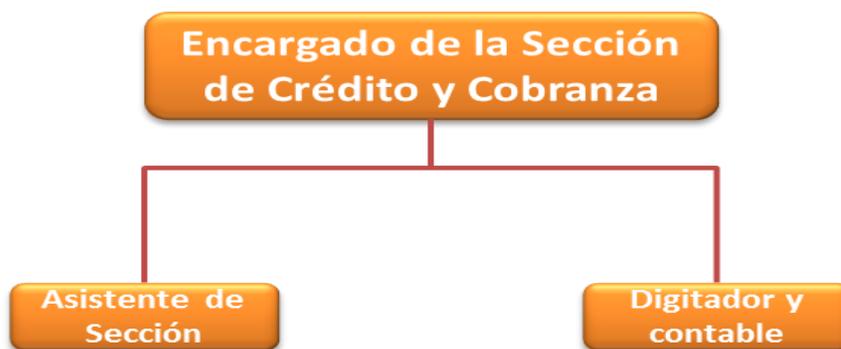


Figura 2.3. Organigrama del área de crédito y cobranza al término de la práctica controlada.

Fuente: Realización propia, en base reuniones con el encargado de la sección de personal y remuneraciones.

Como se puede observar, la sección de crédito no es de gran tamaño, por lo que el nivel de jerarquía es muy simple, pero compleja en las funciones realizadas en la práctica, pues no se basa en tareas específicas para cada uno, sino en el trabajo en equipo, es decir en términos prácticos, poseen el mismo conocimiento sobre las funciones a desarrollar en la sección de crédito y cobranza, convirtiéndose en algunas ocasiones este organigrama, en uno más horizontal, con los tres integrantes en igual nivel de responsabilidad.

2.5.3 Obligaciones del área de Crédito y Cobranza

Como se mencionó anteriormente, la sección de crédito y cobranza debe cumplir ciertas obligaciones para satisfacer las solicitudes de las áreas que intervienen, por lo que existe ella una lista de actividades que se debe realizar periódicamente como son:

1. Mantener la información actualizada de sus distintos clientes.
2. Mantener los ajustes de las cuentas al día.
3. Gestionar el cobro a los clientes.
4. Analizar los futuros clientes para ver la factibilidad de entregar crédito.
5. Realizar las labores administrativas referentes a los pagos de las cuentas de los clientes y recepción de documentos.
6. Revisión de las cuentas corrientes para cotejar con los informes de la empresa y arqueos de caja, si existen pago por medio de depósito.
7. Autorizar la emisión de venta por medio de crédito a los clientes, siempre por medio del sistema ERP de Softland.
8. Generar informes semanales de pagos de cuentas, tanto al gerente de administración y finanzas, como al gerente de ventas.

Funciones que se deben realizar en plenitud por la sección de crédito y cobranza, que en el caso de Maderas Jaime Venturelli, sólo las realiza el encargado de la sección de crédito y cobranza con el apoyo en el último tiempo, del estudiante en práctica controlada y una persona digitadora y contable, encargada de ingresar y mantener la información actualizada en el sistema ERP de la empresa.

Además de todas las obligaciones antes mencionadas, se le ha solicitado al encargado de la sección de cobranzas, por parte del gerente de administración y finanzas, que realice labores de gestión con sus clientes para obtener mejor análisis de ellos, al momento de entregar créditos y luego el cobro correspondiente.

2.6 Herramientas utilizadas en el análisis

En el desarrollo de cualquier análisis es necesaria la utilización de herramientas, técnicas y métodos para el logro de resultados, en el caso de análisis de los procesos de la unidad de crédito y cobranza, se utilizaron:

Aplicación de entrevistas

Consiste por medio de la aplicación de entrevistas definir el objeto del estudio, enfocándose los esfuerzos en los puntos más relevantes, obteniendo claridad de la situación de la unidad de crédito y cobranza.

Diagrama de flujos

Es la representación gráfica de una secuencia de pasos lógicos a realizar para producir un cierto resultado, es decir muestra la relación entre los componentes de un proceso en acción¹⁶.

Los objetivos del diagrama de flujos son:

- Definir proyectos.
- Detectar oportunidades de mejora en los procesos.
- Elaborar teorías de diagnóstico.
- Diseñar soluciones y analizar su impacto en el centro.
- Explicar a otros el proceso y los cambios propuestos.
- Ayudar a examinar, organizar y mostrar los resultados

¹⁶Mora, Claudio, 2011, “Análisis de los puntos críticos en la documentación involucrada en el proceso de exportación de Exportadora Los Fiordos Ltda.”, Universidad de La Frontera

En términos simples, servirá para el análisis de los procesos que se destaquen en el análisis de los procesos de la unidad de crédito y cobranza, visualizando el orden cronológico en que se desarrolla cada actividad.

Torbellino o lluvia de ideas

Es una técnica para desarrollar en grupo y que sirve para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta técnica se utilizará en gran medida por el practicante que se reunirá con su las personas que participan en el área de crédito y cobranza, de manera de encontrar posibles las posibles causas de la deficiencia de la unidad de crédito y cobranza, además de tener la retroalimentación de las personas que tienen mas experiencia en el área (Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 2000).

Diagrama de Pareto

Esta técnica consiste en separar los factores vitales de los triviales, por medio de una representación grafica muestra los aspectos significativos de un problema desde los más triviales de manera de saber hacia donde dirigir los esfuerzos para mejorar y así reducir los problemas significativos¹⁷.

2.7 Definición de términos y conceptos utilizados en el informe

Boucher

Comprobante de pago que se emite por la cancelación de una compra por medio de tarjeta de crédito o debito.

Cuadratura

Resumen de pagos generados el día anterior (ver anexo A), en forma de planilla Excel (ver anexo B), generada a partil de información entregada por el sistema ERP Softland y adecuada por la persona a cargo de generar la planilla, para ser entregada en forma impresa con los comprobantes de pagos correspondientes a

¹⁷Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 2000.

tesorería para su revisión y si es el caso de existir documentos, como cheques o vale vista, él envió al banco para depósito en la cuenta corriente del banco.

Arqueo de caja

Informe de cierre de caja de cada sucursal y matriz de la empresa, con documentos y dinero del día de cierre de caja (ver anexo C).

Informe de flujo de vencimiento

Cuadro elaborado en Excel, con información de saldos y créditos entregados, para determinar los clientes que están en mora con la empresa.

Valija

Conjunto de documentos enviados desde y hacia las sucursales de la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada.

Sistema ERP

ERP es una sigla en inglés que significa “Enterprise Resource Planning”, y se usa normalmente para identificar a familias de productos de Software administrativo para grandes empresas¹⁸, utilizando el practicante, por medio de manuales solo tres módulos del sistema que total que maneja la empresa.

Macros

Serie de comandos y funciones que se almacenan en un módulo de Microsoft Visual Basic y que puede ejecutarse siempre que sea necesario realizar la tarea¹⁹.

¹⁸<http://www.softland.cl/productos/default.asp?ap=productos&pd=erp>

¹⁹<http://office.microsoft.com/es-es/excel-help/macros-HP005201201.aspx>

Asignación de servicio de impuestos internos a copias de facturas y guías.

El servicio de impuestos internos asigna las copias de las facturas y guías de la siguiente forma:

1. Original: Cliente.
2. Duplicado: S.I.I.
3. Triplicado: Control Tributario.
4. Cuarta: Cobro ejecutivo- cedible al cliente.
5. Quinta: Control transportista.
6. Sexta: Control facturación.
7. Séptima: Control portería.

Informe auxiliar

Informe que genera sistema ERP con el detalle de los movimientos contables de cada cliente y proveedor que este ingresado en el sistema (ver anexo D).

Cuenta Anticipo

Cuenta Asignada por la empresa Maderas Jaime Venturelli con la finalidad de mayor orden contable de los clientes, con saldo a su favor, por el pago de deuda.

Cuenta Cliente

Cuenta Asignada por la empresa Maderas Jaime Venturelli, con información contable del cliente, como facturas emitidas, documentos cancelados, monto crédito autorizado y cheques protestados si fuera el caso.

Comprobante de pago

Comprobante que genera el sistema ERP de la empresa por el pago de deuda o anticipo en la cuenta del cliente (ver anexo E).

Comprobante contable

Comprobante que genera el sistema ERP por cualquier movimiento contable que se haya hecho, desde pagos, trasposos, cruces, ajustes, etc. (ver anexo F).

Trozos

Troncos de arboles sin ningún tipo de elaboración alguna, vendidos en secciones de trozos a clientes.

CAPÍTULO 3
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
REALIZADAS

Capítulo 3. Descripción de Actividades Realizadas

La primera etapa, consistió en conocer y aprender el funcionamiento de la unidad de crédito y cobranza, participando en los procesos y funciones diarias, para luego desarrollar una entrevista al encargado de la unidad.

3.1 Análisis de gestión de información e identificación de funciones y procesos relevantes

En el caso de la empresa Maderas Jaime Venturelli, se detectó a partir de la inquietud del gerente de administración y finanzas, que la unidad de crédito y cobranza no desarrollaba sus funciones utilizando todos sus recursos disponibles a plenitud. Por tanto, para identificar las características claves de los procesos de interés, se realizó en primera instancia una entrevista, al encargado de la unidad de crédito y cobranza, con el fin de obtener una visión clara de la situación de la unidad dentro de la empresa, las unidades o personas que intervienen y como se relaciona la unidad de crédito y cobranza con el resto de la empresa.

3.1.1 Entrevista al encargado de crédito y cobranza

La entrevista realizada al encargado del área de crédito y cobranza, se realizó en primera instancia con el motivo de analizar la actual situación en que se encontraba en el inicio del estudio.

Esta se realizó personalmente explicando las características y el tiempo necesario para el desarrollo, además de informar el propósito al encargado de la unidad para el estudio del practicante.

Las preguntas confeccionadas para el inicio del estudio que contestó la persona a cargo de la sección de crédito y cobranza fueron las siguientes:

1. Según su percepción ¿Cuáles son los principales procesos que se realizan en la sección de Clientes y Cobranza?
2. En promedio, ¿Cuál es el tiempo de respuesta a las solicitudes de información o informes a la sección de Clientes y Cobranza? y ¿Considera que es el tiempo adecuado?
3. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan al solicitar informes o información a la sección de clientes y cobranzas? y en caso de no tenerlo. ¿Qué función le gustaría que se potenciara?
4. Según su parecer, ¿Cuáles son las posibles causas de los problemas al solicitar informes o información a la sección de clientes y cobranzas?
5. Según su percepción, ¿Cuáles serían las recomendaciones para solucionar los problemas que se generan al solicitar información o informes a la sección de cliente y cobranzas?
6. Además de los puntos antes mencionados, de tiempos respuestas y posibles problemas en los informes e información entregada. ¿Qué otro punto desearía que se analizara para mejorar la productividad de la sección de clientes y cobranzas?

Entre las preguntas que se destacan se encuentran la número 2, sobre el tiempo de respuesta para generar los informes, en esta afirmó que los tiempos son variados y no establecidos por la unidad, sólo siendo diferenciados por nivel de importancia para el encargado del área de crédito y cobranza o por quién lo solicite.

En la pregunta número 3, el encargado argumentó que su principal problema al momento de solicitarle algún tipo de informe o información, es la falta de tiempo para poder generar la información, por tener que ser editada por él, desde el sistema ERP hasta el informe solicitado por las distintas secciones, unidades o personas que intervienen en el área que lleva a cargo.

3.1.2 Entrevista a secciones, unidades y personas que intervienen con el área unidad de crédito y cobranza

En término generales la entrevista realizada a los que intervienen con la unidad de crédito y cobranza consistió, en aclarar la real percepción de estas sobre las funciones y responsabilidades de la unidad como también, además de entregar comentarios sobre algún problema que se debiera corregir en el futuro.

Actualmente en base a entrevistas realizadas al encargado de crédito y cobranza, se llegó al resultado que intervienen 6 unidades con la sección de crédito y cobranza:

1. Tesorería. Sección que está a cargo de recibir los pagos y a su vez de generar los cheques y documentos para cumplir con los compromisos de la empresa, controlando además cuentas como las del factoring y cuentas corrientes que posee la empresa.
2. Jefe de área de contabilidad. Persona a cargo del control de contabilidad de la empresa, preocupándose de las facturas tanto de venta como de compra, los compromisos tributarios y ajustes de cuentas de los clientes y de la empresa manteniendo el orden en el módulo de contabilidad del sistema ERP.
3. Gerente de Administración y Finanzas. Como bien lo dice su cargo consiste en administrar la empresa y cuidado de las finanzas de la empresa, solucionando sus problemas, gestionando negocios, analizando

Capítulo 3. Descripción de Actividades Realizadas

información que le entregan las distintas secciones y así entregar propuestas al gerente general en base a la información disponible. Además, tiene como deber representar a la empresa en cuestiones administrativas y reuniones representando al gerente general.

4. Gerente de Ventas. Se dedica a gestionar ventas y negocios con distintos clientes tanto nacionales como internacionales, preocupándose de si posee productos para la venta a sus clientes y si es posible entregar crédito para sus clientes, siempre bajo el asesoramiento del encargado de la sección de crédito y cobranza.
5. Gerente General. Su labor primordial es la de controlar el funcionamiento de la empresa Maderas Jaime Venturelli, solicitando información a gerente de administración y finanzas como a las distintas áreas de la empresa, los cuales siempre deben estar a disposición de las solicitudes que tenga.
6. Clientes. Estos son todos los clientes habituales de la empresa, con monto ya autorizado de crédito.

Las cuales respondieron a la entrevista de seis preguntas, realizada a partir de la información entregada por el encargado de la sección de crédito y cobranza. Enumeradas a continuación:

1. Según su percepción, ¿Cuáles son los principales procesos que se realizan en Sección de Crédito y Cobranza?
2. En promedio, ¿Cuál es el tiempo de respuesta a las solicitudes de información o informes a la Sección de Crédito y Cobranza?; ¿Considera que son adecuados?
3. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan al solicitar informes o información a la sección de Crédito y Cobranza? y en caso de no tenerlo ¿Qué función le gustaría que se potenciara?

4. Según su parecer, ¿Cuáles son las posibles causas de los problemas al solicitar informes o información a la sección de Crédito y Cobranza?
5. Según su percepción, ¿Cuáles serían las recomendaciones para solucionar los problemas que se generan al solicitar información o informes a la sección de Crédito y Cobranza?
6. Además de los puntos antes mencionados, de tiempos respuestas y posibles problemas en los informes e información entregada. ¿Qué otro punto desearía que se analizara para mejorar la productividad de la sección de Crédito y Cobranza?

Las entrevistas realizadas al encargado de la sección de crédito y cobranza y a las secciones, arrojaron respuestas similares en cuanto a las funciones que debe realizar la unidad de crédito y cobranza, sus problemas, posibles causas y recomendaciones para la solución de estos.

Siendo sólo la excepción en la obtención de información mediante la entrevista, el gerente general, el cual por motivo de encontrarse con su agenda colapsada no entregó ningún tipo de información para el estudio.

Por otro lado, sólo el gerente de administración y finanzas de la empresa contestó la pregunta número 6, en la cual recomendó que se hiciera revisión a los recursos informáticos que se utilizan del sistema ERP de la empresa, agregando la necesidad de enumerar los protocolos de procedimiento de trabajo cotidianos y así obtener tiempos de respuesta estándar para la unidad de crédito y cobranza.

Luego de realizadas las entrevistas, a las unidades y personas que intervienen en los procesos y funciones de la unidad de crédito y cobranza, se inició la labor de cruce de información, entre las respuestas entregadas por los que intervienen en los procesos de la unidad de crédito y cobranza y por su encargado, mediante la elaboración de una tabla en la cual se categorizó en tres tipos de respuestas a cada pregunta realizada a las distintas secciones, unidades o personas que intervienen con crédito y cobranza.

Las respuestas se categorizaron de la siguiente manera:

Pregunta 1.

- A: Funciones establecidas por la empresa.
- B: Funciones para la entrega de información.
- C: Funciones no establecidas por la empresa, pero que se realizan en ocasiones.

Pregunta 2.

- A: Entregar hasta 8 horas.
- B: Entregar hasta 4 horas.
- C: Entregar inmediatamente.

Pregunta 3.

- A: Información errónea.
- B: Demora en la entrega de información.
- C: Deficiente calidad de los informes.

Pregunta 4.

- A: Falta de tiempo.
- B: Mal acceso a sistema ERP.
- C: Falta de asistente de unidad de crédito y cobranza.

Pregunta 5.

- A: Disminuir cantidad de actividades administrativas realizadas por el encargado.
- B: Mejorar calidad de los procesos.
- C: Disponer de más tiempo para la entrega de información.

Pregunta 6.

- A: Revisión recursos informáticos.
- B: Revisión de protocolos.
- C: Revisión de procesos.

De esta forma obtener a partir de la categorización de las respuestas, obtener como resultado la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Respuestas de las unidades a las que se les aplicó la entrevista

Unidad	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6
Tesorería	A	B y C	B	A y C	A	
Contabilidad	A	A, B y C	B y C	C	A	
Gerente Administración y finanzas	A, B y C	A, B y C	A, B y C	A y C	A y C	A, B y C
Ventas	A, B y C	B y C	A, B y C	A, B y C	A, B, C	
Cliente	A	B y C	B	C	A	

Fuente: Elaboración propia, en base a respuestas de entrevistas realizadas.

Obtenida la información, se estableció las coincidencias de las respuestas entregadas, como se pueden observar en la tabla 3.2 a continuación.

Tabla 3.2. Coincidencias en las respuestas entregadas.

Puntos Relevantes de estudio	Resultados
Procesos	Establecidos por la Empresa
Tiempos de respuesta	De 0 a 4 horas
Problemas	Demora en la entrega de información
Causas	Falta de un Asistente
Recomendaciones	Disminuir actividades de encargado de crédito y cobranza

Fuente: Elaboración propia, en base a tabla 3.1.

Destacando entre los puntos relevantes, los procesos de la unidad la establecidos por la empresa, el tiempo de respuesta de 0 a 4 horas que exigen las áreas que intervienen con crédito y cobranza y el principal problema, identificado por las secciones y personas

que intervienen con la unidad de crédito y cobranza, el cual es la demora en la entrega de información.

Agregando la información entregada por parte del encargado de crédito y cobranza en el principio del estudio, se llegó a la tabla 3.3.

Tabla 3.3. Comparación de resultados entregados por entrevistas.

Puntos Relevantes	Resultados entrevista secciones	Respuestas entrevista encargado crédito y cobranza
Procesos	Establecidos por la Empresa	Establecidos por la Empresa.
Tiempos de respuesta	De 0 a 4 horas	De 0 a 8 Horas.
Problemas	Demora en la entrega de información.	Demora en la entrega de información.
Causas	Falta de Asistente	-Falta de Asistente. -Desorden de información. -Poco tiempo.
Recomendaciones	Disminuir actividades de encargado de crédito y cobranza	- Incorporar 2 asistentes. -Mejorar sistema ERP.

Fuente: Elaboración propia, en base a entrevistas realizadas al encargado de crédito y cobranza y a las secciones.

3.1.3 Descripción del problema identificado

Siempre que es necesario la entrega de información en el mínimo tiempo posible a las distintas áreas de la empresa Maderas Jaime Venturelli como también para el

encargado de la sección de crédito y cobranza, que se ve impedido de realizar a tiempo por encontrarse limitado por distintos factores afectando su función.

Como se pudo observar en la tabla 3.3 se identificó que el principal problema para la empresa es la demora en la entrega de información a los solicitantes y por ende los informes a las distintas áreas, afectando las funciones y manejo de información de estas.

En primer lugar con el objetivo de encontrar los factores que entorpecen la labor del encargado de la unidad, se debió reunir la información relevante que entregará datos sobre las causas del problema de demora en la entrega de información.

3.1.4 Recopilación de información

La recopilación de información, fue por medio del seguimiento durante el periodo de inducción de las labores y la aplicación de la técnica de lluvias de ideas en distintas instancias durante el inicio del periodo de la practica, con el encargado de la sección de crédito y cobranza, identificando los factores que afectan los tiempos de entrega de información cuando es solicitada por alguna sección o persona de la empresa.

Los factores identificados, como posibles causas del problema de la unidad, en el periodo de inducción de la práctica controlada son los siguientes:

1. Información incompleta del sistema ERP de la empresa.
2. Revisión constante de documentos.
3. Falta de informes pre establecidos.
4. Problemas con sistema ERP de la empresa.
5. Labor Gestión de cobranza.
6. Labores administrativas del área de crédito y cobranza.
7. Labor de actualización de información de los clientes de la empresa.
8. Solicitud información simultáneamente de las distintas áreas.
9. Perdida de documentos.

10. Ejercer labores administrativas no establecidas, entre las asignadas.
11. Desorden de información y documentos relacionados con la unidad de crédito y cobranza.
12. Descoordinación entre las unidades relacionadas.
13. Acumulación de labores pendientes de la jefatura anterior.
14. Entrega de información incompleta de las entidades externas de la empresa.
15. Falta de organización de funciones en la unidad de crédito y cobranza.

Identificados los factores que afectan los tiempos de entrega, se inicio el estudio para la selección de los procesos diarios de la unidad de crédito y cobranza, en base a las características de interés de la unidad de crédito y cobranza como de las distintas áreas de la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada.

3.2 Selección de los procesos diarios del área de crédito y cobranza

Considerando la información entregada por las entrevistas realizadas al encargado de la unidad y de las secciones que intervienen con esta, se obtuvo que el estudio debiera concentrarse en los procesos que cumplieran con dos características específicas.

- Procesos establecidos por la empresa.
- Procesos que deben desarrollarse desde 0 a 4 horas.

En primer lugar se procedió a seleccionar los procesos establecidos por la empresa tomando en consideración los procesos ejecutados por el encargado anterior y los exigidos al actual encargado de la sección de crédito y cobranza.

3.2.1 Procesos establecidos por la empresa

Entre todos los procesos ejecutados, por el actual encargado de la unidad de crédito y cobranza, se encontró que los establecidos por la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada son:

1. Confección de cuadratura de caja de pagos del día anterior.
2. Revisión de cartolas bancaria para el ingreso de pagos.
3. Recepción de Valija desde sucursales (Santiago y Talca).
4. Recepción de caja punto de venta Temuco.
5. Revisión y rebaja de garantías factoring.
6. Gestión de cobranza.
7. Atención de puntos de ventas por solicitudes de despachos.
8. Despacho a sucursal de Santiago de facturas de clientes.
9. Aplicación de depósitos pendientes (pagos clientes).
10. Aplicación de anticipos de clientes (clientes normales y clientes trozos).
11. Ingreso de pagos de documentos enviados directamente por los clientes.
12. Entrega de información a gerente de administración y ventas, gerente de ventas y gerente general de la empresa.

3.2.2 Definición de los procesos ejecutados del área de crédito y cobranza

En base a la información obtenida y gracias a la entregada por el encargado de crédito y cobranza, se procedió inmediatamente a definir los procesos, con el fin obtener claridad de la importancia que pudiera tener cada una de los procesos seleccionados para la unidad.

1. Confección de cuadratura de caja de pagos del día anterior.

Consiste en confeccionar una cuadro por medio de la herramienta de Microsoft Excel y en base a la información obtenida del sistema ERP de la empresa, para detallar de manera manual la forma de pago: deposito, efectivo, cheques, letras, tarjeta de crédito, etc. del cliente.

2. Revisión de cartolas bancaria para el ingreso de pagos.

Es el conjunto de acciones para lograr identificar al cliente que realizó el depósito o pago y determinar si son pagos hechos a través de facturas cedidas a factoring o pagos realizados por el mismo cliente.

3. Recepción de Valija desde sucursales (Santiago y Talca).

Consiste en revisar documentos enviados desde las sucursales, tales como facturas, boletas, cheques, efectivo, etc. Además de archivar copias enviadas, internas de facturas pendientes de pagos e ingresar pagos de facturas que vengan fuera del arqueo de caja de cada sucursal.

4. Recepción de caja punto de venta Temuco.

Conjunto de acciones con el fin de revisar el arqueo de caja de la planta de Temuco, con todos los documentos que involucren medio de pago y en seguida proceder a archivar las copias internas de facturas pendientes de pagos.

5. Revisión y rebaja de garantías factoring.

Consiste en revisar las cuentas contables de cada cliente, que tenga documentos tales como cheques o facturas en factoring, para luego cuando esté cancelada la deuda con la empresa de factoring, sea rebajada la deuda de la cuenta contable del cliente.

6. Gestión de cobranza.

Para el área de crédito y cobranza de la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada se define como las acciones diarias de cobro, desde la emisión de un informe de flujo de vencimiento, realizar gestión de cobranza en primera instancia vía correo electrónico luego, vía carta certificada y en ultima instancia vía teléfono.

También dentro de la gestión de cobranza, se encuentra la revisión de estado de los documentos factorizados de cada cliente y finalmente la atención de los clientes que desean solicitar prorrogas de documentos a fecha (en cartera y factorizados).

7. Atención de puntos de ventas por solicitudes de despachos.

Es el conjunto de acciones de análisis, aprobación o desaprobación del despacho de productos a clientes que posean monto de crédito aprobado por la empresa como por ejemplo, la solicitud de despacho de un cliente que está sobregirado y aun así, se solicite el despacho.

8. Despacho a sucursal de Santiago de facturas de clientes, para que se distribuya.

Acción de recolección y envío de facturas, para realizar el cobro de los productos despachados a Santiago, realizada a diario por el área de crédito y cobranza.

9. Aplicación de depósitos pendientes.

Consiste en digitar en el sistema ERP la información que acredite el pago de algún cliente, por medio del depósito en la cuenta corriente de la empresa o por otro medio de pago, generando el comprobante correspondiente al pago realizado y con el fin de mantener al día la contabilidad de la empresa.

10. Aplicación de anticipos de clientes normales y de trozos.

Consiste en digitar en el sistema ERP la información que acredita el anticipo por cualquier medio de pago de los clientes, imprimiendo el comprobante de pago del anticipo, que mantenga el orden la contabilidad de la empresa.

Además se consideran los clientes con condición de venta de trozos, como los que deben cancelar por anticipado la compra de su producto para ser generado el despacho.

11. Ingreso de pagos de documentos enviados directamente por los clientes.

Se considera como el conjunto de acciones para el ingreso de información en el sistema ERP, que acrediten el pago del cliente por medio de documentos enviados directamente a la empresa. Como cheques, letras o comprobantes de pagos de las distintas entidades crediticias.

12. Entrega de información al gerente de administración y ventas, gerente de ventas y gerente general de la empresa.

Esta actividad es una de las más importantes para la unidad de crédito y cobranza, la que fue creada a partir de la llegada del alumno en práctica, al cual se le solicitó mejorar la unidad en cierta forma, a fin de que el encargado fuera capaz de entregar información en el menor tiempo posible.

3.3 Identificación de procesos que se realizan con más frecuencia en el área de crédito y cobranza

Definido cada proceso asignado por la empresa, del área unidad de crédito y cobranza, se procedió a identificar los procesos diarios con tiempo de respuesta entre 0 y 4 horas en el área. Logrando por medio de la información entregada por el encargado de la unidad, seleccionar siete procesos que se deben realizar a diario por el área de crédito y cobranza.

1. Confección de cuadratura de caja de pagos del día anterior.
2. Revisión de cartolas bancaria para el ingreso de pagos.
3. Recepción de Valija desde sucursales (Santiago y Talca).
4. Recepción de caja punto de venta Temuco.
5. Atención de puntos de ventas por solicitudes de despachos.
6. Aplicación e ingreso de pagos, depósitos y anticipos pendientes (considerando que se realiza de forma similar el ingreso y la aplicación de anticipos).
7. Entrega de información a gerente de administración y ventas, gerente de ventas y gerente general de la empresa.

Luego de esto, se realizó la medición del tiempo utilizado en cada actividad y las veces que se desarrolla por día (ver tabla 3.4), durante el periodo de dos semanas (periodo recomendado por el encargado de crédito y cobranza).

Tabla 3.4. Veces y tiempos que utilizan los procesos con tiempo de respuesta entre 0 a 4 horas en el transcurso de 2 semanas.

Actividad	N° veces desarrollada por día	Tiempo	N° veces desarrollada en total	Tiempo Total
Confección de cuadratura de caja de pagos del día anterior.	1 vez	90 minutos	10 veces	900 minutos
Revisión de cartolas bancaria para el ingreso de pagos.	2 veces	20 minutos	20 veces	200 minutos
Recepción de Valija desde sucursales (Santiago y Talca).	1 vez	45 minutos	10 veces	450 minutos
Recepción de caja punto de venta Temuco.	1 vez	20 minutos	10 veces	200 minutos
Atención de puntos de ventas por solicitudes de despachos.	18 veces	36 minutos	140 veces	280 minutos
Aplicación e ingreso de pagos, depósitos y anticipos pendientes	2 veces	240 minutos	20 veces	2400 minutos
Entrega de información a gerente de administración y ventas, gerente de ventas y gerente general de la empresa.	2 veces	120 minutos	20 veces	1200 minutos
TOTAL		571 minutos		5630 minutos

Fuente: Elaboración propia, en base a seguimiento de actividades y consulta al encargado de crédito y cobranza.

Llevado a términos porcentuales como se ve en la figura 3.1, tiene en primer lugar la aplicación de ingreso de pagos, depósitos y anticipos con un 43% del tiempo utilizado

en dos semanas, seguida en segundo lugar con un 21% la entrega de información a gerente de administración y ventas, gerente de ventas y gerente general de la empresa, en tercer lugar confección de cuadratura de caja de pagos del día anterior y en cuarto lugar con un 8% la recepción de valija desde sucursales de Santiago y Talca.

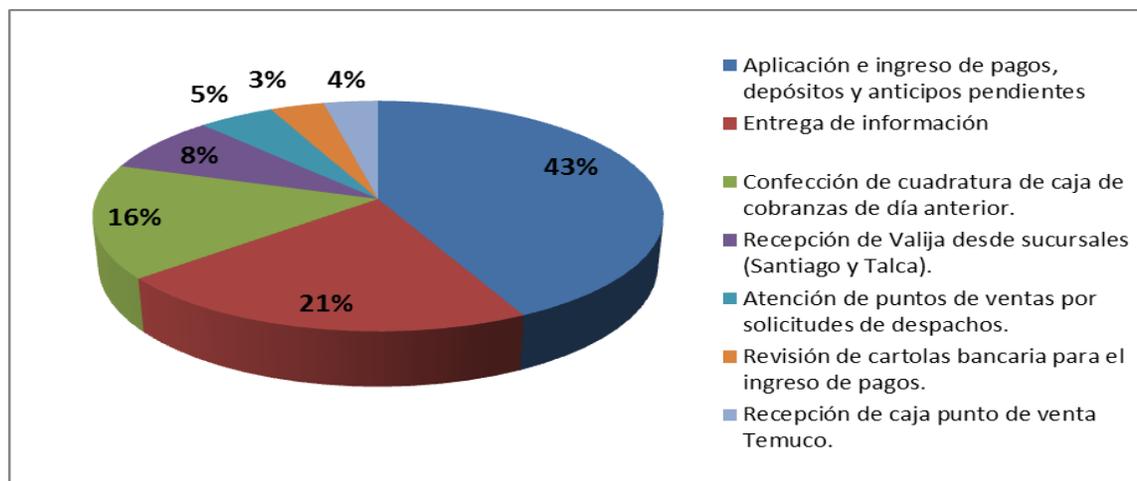


Figura 3.1. Porcentaje de tiempo en base a la suma total de minutos utilizados por los procesos seleccionados.

Fuente: Elaboración propia en base a tabla 3.3.

En resumen, se determinó los cuatro procesos que utilizan más tiempo de la unidad de crédito y cobranza:

1. Aplicación e ingreso de pagos, depósitos y anticipos pendientes.
2. Entrega de información a gerente de administración y finanzas, gerente de ventas y gerente general de la empresa.
3. Confección de cuadratura de caja de cobranzas de día anterior.
4. Recepción de Valija desde sucursales (Santiago y Talca).

3.4 Análisis de los procesos seleccionados del área de crédito y cobranza

Obtenidos los procesos que más tiempo utilizan para generar información, entre los seleccionados con tiempo de entrega desde 0 a 4 horas, se procedió a realizar el análisis esquemático de cada uno por medio de diagramas de flujos, identificando los pasos lógicos para obtener el resultado esperado del proceso.

1. Aplicación e ingreso de pagos, depósitos y anticipos pendientes.

Como se puede observar en la figura N° 3.2, se inicia con la revisión de las cartolas de las cuentas corrientes de los distintos bancos que poseen cuenta con la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. limitada, identificando a quien corresponde el depósito o pago de la deuda, siempre corroborando la información que entregan los clientes con la del banco.

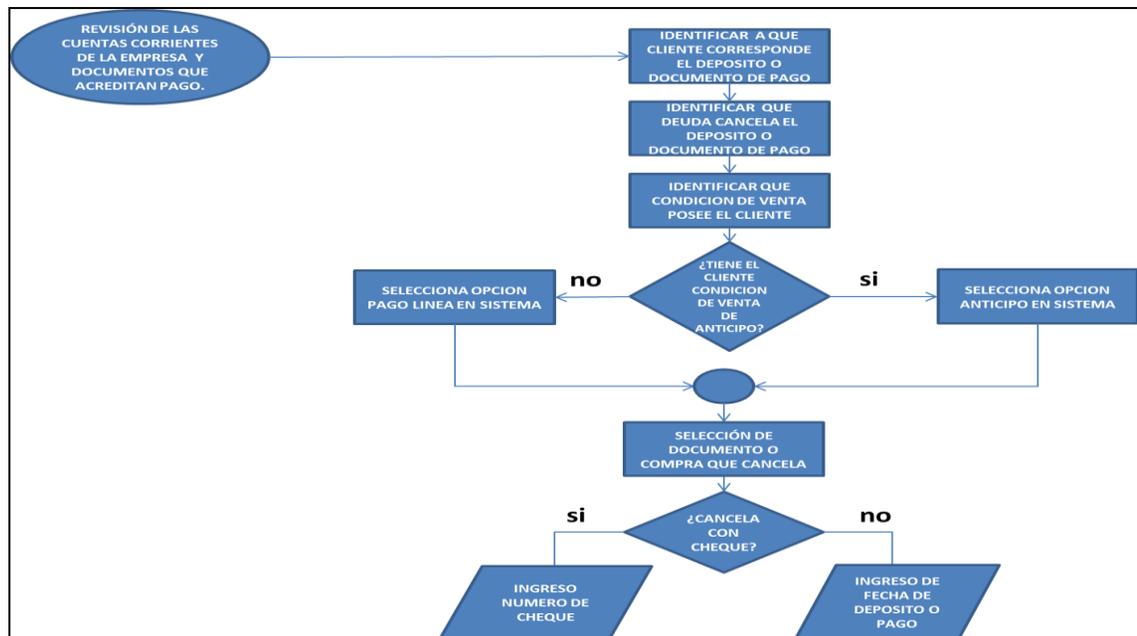


Figura 3.2. Diagrama de Pareto parte 1 sobre proceso de aplicación e ingreso de pagos, depósitos y anticipos pendientes.

Fuente: Elaboración propia, a partir de labores realizadas en la práctica y por consulta al encargado del área.

En seguida como se puede apreciar en la figura N°3.2, se identifica que condición de ventas posee el cliente, si es de pago en línea o de anticipo. Identificada la condición de pago del cliente, el sistema ERP entrega la lista de documentos o compras pendientes de pago que puede cancelar para reducir su deuda.

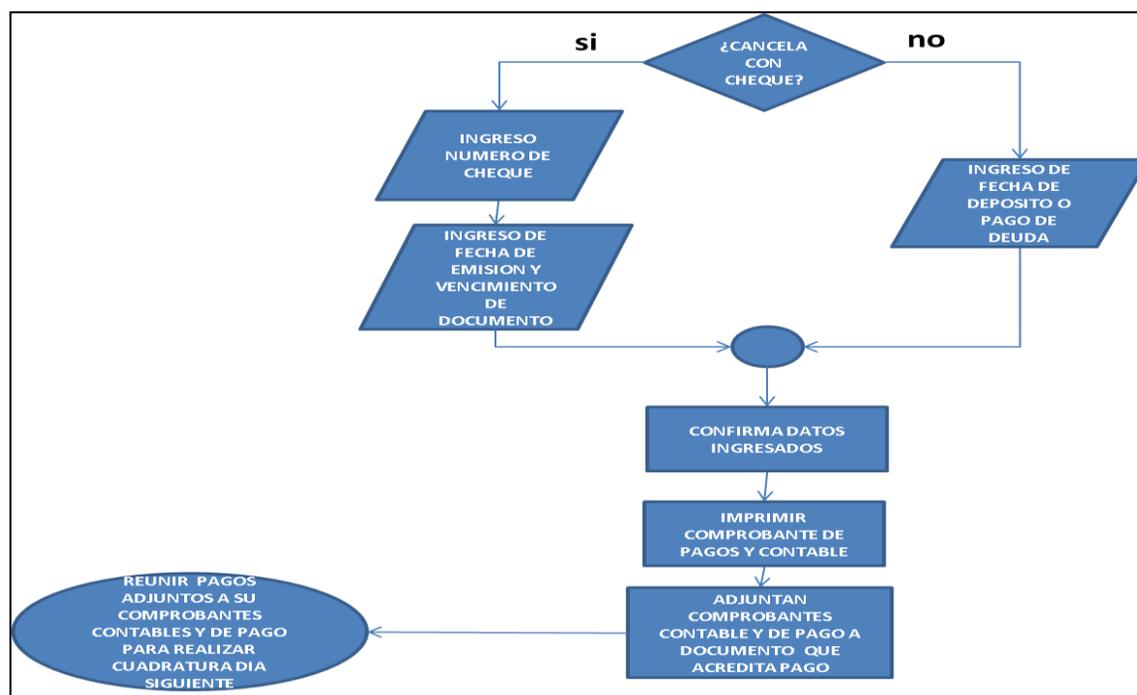


Figura 3.3. Diagrama de Pareto parte 2 sobre proceso de aplicación e ingreso de pagos, depósitos y anticipos pendientes.

Fuente: Elaboración propia, a partir de labores realizadas en la práctica y por consulta al encargado del área.

En el caso de que el cliente proceda a cancelar por medio de cheque, la persona responsable de ingresar el pago, debe ingresar el número de cheque, la fecha de emisión y de vencimiento del documento. En el caso de no ser así, solo debe ingresar la fecha de depósito o pago de la deuda, continuando con la confirmación de los datos entregados y finalmente la impresión de los comprobantes de pago y contable que deben ir adjuntados con los documentos que acreditan el pago (boleta de depósito, cheque, boucher, vale vista,

cartolas del banco) para la confección de la cuadratura el día siguiente del ingreso del pago.

2. Confección de cuadratura de caja de pagos del día anterior.

Se inicia con la generación de informe de pagos (ver anexo A), para luego trabajar en Excel, editando el formato del informe y comenzar el ingreso de datos, en base a los comprobantes de pagos del día anterior. Identificando en primer lugar si el pago fue echo en el sistema por medio del pago en línea o por anticipo, en caso de ser por este último, se debe editar las casillas de cliente, tipo de documento y número de documento prosiguiendo con la descripción del tipo de documento de pago.

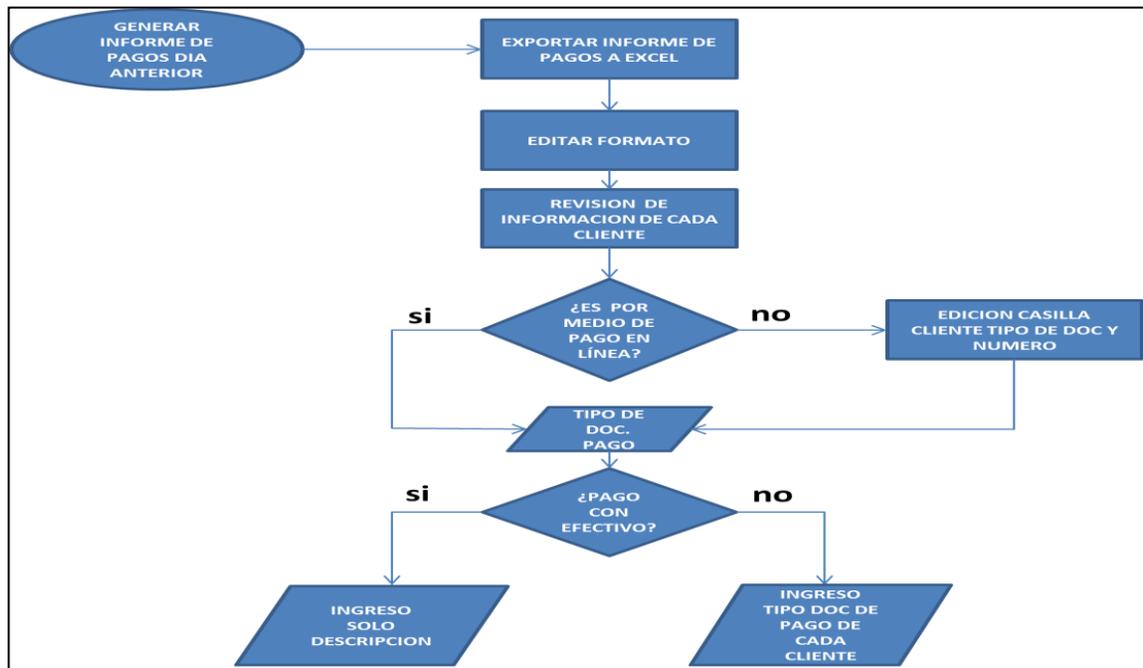


Figura 3.4. Diagrama de Pareto parte 1 sobre proceso de confección de cuadratura de caja de pagos del día anterior.

Fuente: Elaboración propia, a partir de labores realizadas en la práctica y por consulta al encargado del área.

Luego de eso, como se muestra en la figura 3.4, se define en cada cliente, si se realizó el pago por medio de efectivo u otro medio, en el caso que el cliente no este cancelando con efectivo, (ver figura 3.5) se debe ingresar el tipo de documento de pago de cada cliente, continuando con el ingreso de la correspondiente fecha de pago y monto del documento.

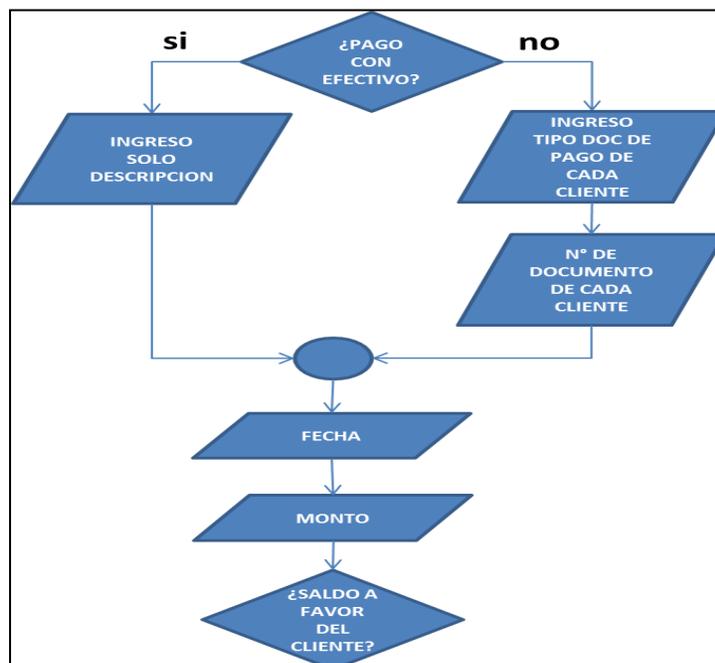


Figura 3.5. Diagrama de Pareto parte 2 sobre proceso de confección de cuadratura de caja de pagos del día anterior.

Fuente: Elaboración propia, a partir de labores realizadas en la práctica y por consulta al encargado del área.

En el caso de que el cliente haya quedado con un saldo a favor en su cuenta, producto del pago, este debe ser indicado en la cuadratura editando las casillas del cliente tipo y documento (ver figura3.6).

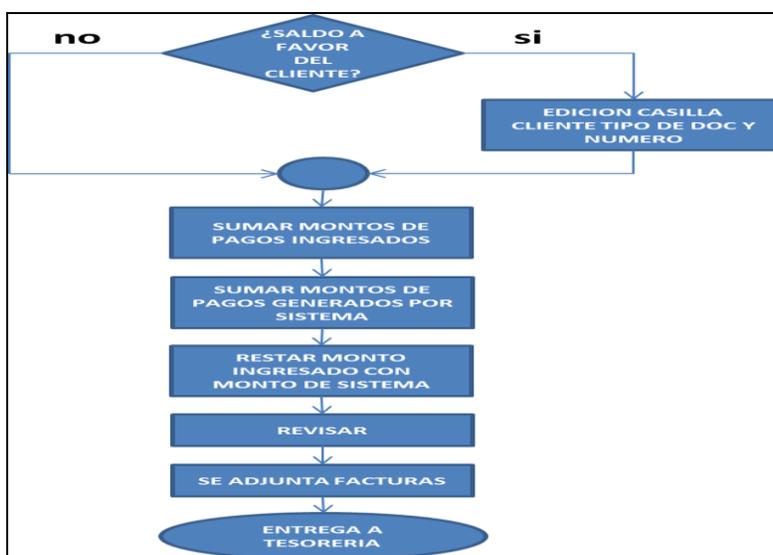


Figura 3.6. Diagrama de Pareto parte 3 sobre proceso de confección de cuadratura de caja de pagos del día anterior

Fuente: Elaboración propia, a partir de labores realizadas en la práctica y por consulta al encargado del área.

Luego se deben sumar los montos ingresados manualmente y los montos del sistema. Posteriormente la suma de los dos montos deben ser restado para averiguar si existen discrepancias entre los montos.

Finalmente como se puede observar en la figura 3.6, se revisa la elaboración de la cuadratura, por si existe algún tipo de error en el ingreso de información en la cuadratura, para ser entregada a tesorería y hacer uso de esta.

3. Recepción de Valija desde sucursales (Santiago y Talca).

El proceso de recepción de valija desde las sucursales de Santiago y Talca se inicia, como se puede observar en la figura 3.7, con la recepción de todos los documentos que envían desde las dos sucursales, revisando la congruencia de lo que se menciona en la cuadratura de caja y si esta correcta la descripción con los documentos enviados, sino es así, se solicita a la sucursal de origen de la valija que corrijan y renvén la cuadratura.

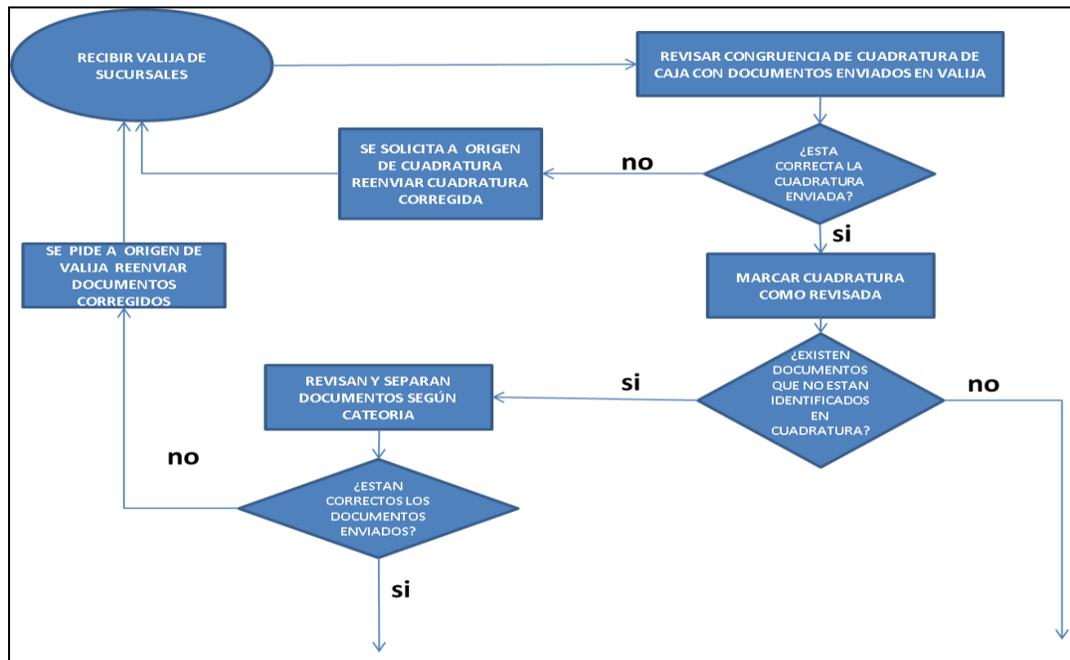


Figura 3.7. Diagrama de Pareto parte 1 sobre proceso de recepción de Valija desde sucursales (Santiago y Talca).

Fuente: Elaboración propia, a partir de labores realizadas en la práctica y por consulta al encargado del área.

Revisada la cuadratura se marca como revisada, continuando con la revisión de los demás documentos enviados que no aparecen como parte del informe de la cuadratura de caja.

Si existen documentos que no está en el informe de la cuadratura, debe ser revidado y separado. En el caso de encontrarse con algún tipo de error en el ingreso de datos, con la firma o problemas con la fecha se informa a la sucursal de origen para que corrijan el error y renvíen documentos corregidos.

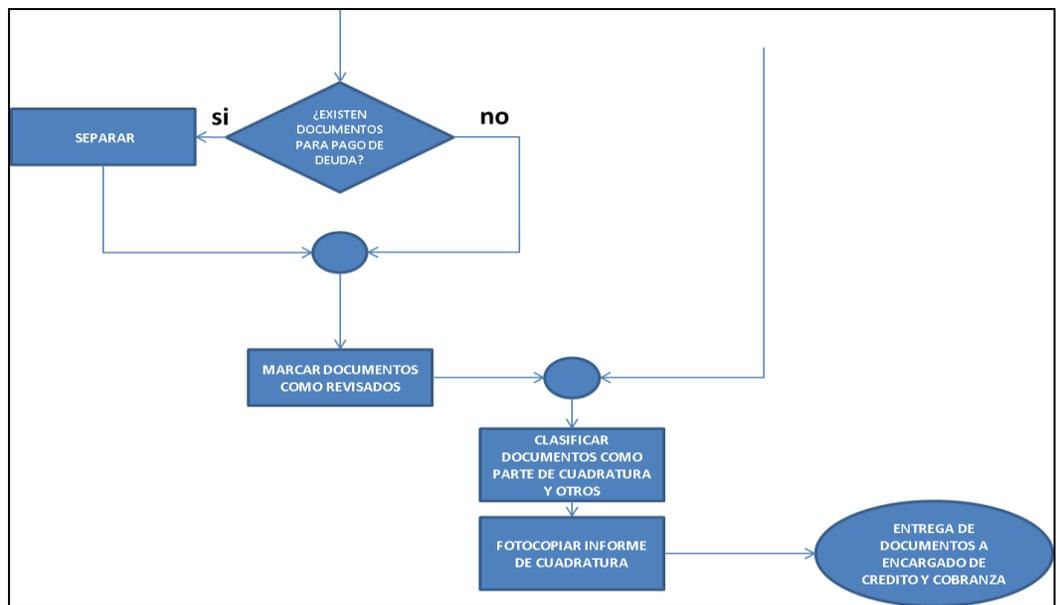


Figura 3.8. Diagrama de Pareto parte 2 sobre proceso de recepción de Valija desde sucursales (Santiago y Talca).

Fuente: Elaboración propia, a partir de labores realizadas en la práctica y por consulta al encargado del área.

Si todos los documentos se encuentran sin ningún problema y ya corregidos, se procede a clasificarlos según el tipo (ver Figura 3.8), ya sea entre los documentos que forman parte de la cuadratura de la sucursal y otros sin asignación clara.

Luego se fotocopia las cuadraturas de las sucursales, se adjuntan a la cuadratura original con los documentos que menciona esta y se entregan separadas de los demás documentos sin clasificación al encargado de crédito y cobranza para su distribución.

4. Entrega de información a gerente de administración y finanzas, gerente de ventas y gerente general de la empresa.

Se inicia como se puede ver en la figura 3.9, con la solicitud de la información por medio de correo electrónico, enviado al encargado del área de crédito y cobranza el cual debe identificar que tipo de información se debe obtener del sistema ERP de la empresa.

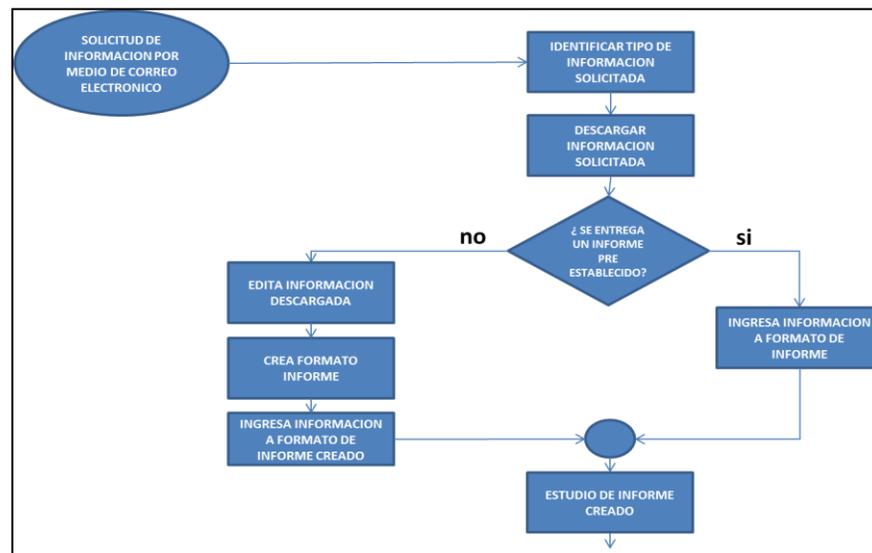


Figura 3.9. Diagrama de Pareto parte 1 sobre proceso de entrega de información a gerente de administración y finanzas, gerente de ventas y gerente general de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, a partir de labores realizadas en la práctica y por consulta al encargado del área.

Identificada y descargada la información desde el sistema ERP, se selecciona el informe pre establecido para la solicitud. En caso de no existir un informe, se debe editar la información descargada, crear un formato de acuerdo a lo solicitado e ingresar la información descargada al informe ya creado.

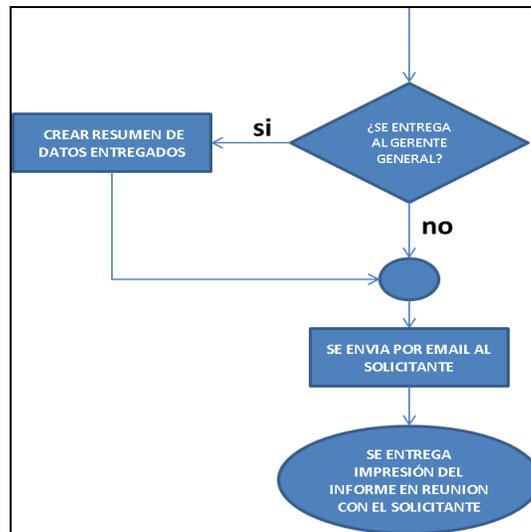


Figura 3.10. Diagrama de Pareto parte 2 sobre proceso de entrega de información a gerente de administración y finanzas, gerente de ventas y gerente general de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, a partir de labores realizadas en la práctica y por consulta al encargado del área.

Obtenido el informe, este debe ser estudiado por el encargado de crédito y cobranza. Si es el caso de ser entregado al gerente general (ver Figura 3.10), debe ser resumido con los datos más importantes del informe generado y enviado por email al solicitante de la información con copia al gerente de administración y finanzas.

Por ultimo se debe entregar la información al solicitante de forma impresa, quien estimará si es necesaria una reunión para aclarar la información entregada.

3.5 Identificación de las causas del problema en la demora en la entrega de información

Una vez seleccionados los procesos de interés de la unidad de crédito y cobranza, se procedió a identificar las causas del problema de demora en la entrega de información del área de crédito y cobranza para generar y entregar información.

La herramienta del diagrama de Pareto, fue la utilizada para identificar las principales causas del problema en los proceso diarios con mayor uso de tiempo de la unidad.

3.5.1 Confección del diagrama de Pareto

En primer lugar, se debió realizar el seguimiento durante dos semanas, de las solicitudes de información por distintos medios al encargado de crédito y cobranza, con el fin de obtener, la frecuencia de los factores identificados como posibles causas del problema de demora en la entrega de información. Cabe mencionar que demora de información se considero la segunda petición de información como señal de retraso, para establecer frecuencias de aparición de los factores identificados, ya que se debió considerar la entrega de información sin necesidad de reiteración en la solicitud, como una entrega de información sin demora en su entrega.

Por medio de la creación de una tabla, se enumeraron las frecuencias en que surgían cada uno de los factores al momento de ser solicitada la información en segunda instancia (demora en la entrega de información), independiente de si aparecían más uno de los factores a la vez. Luego se ordenaron las posibles causas del problema de mayor a menor, tomando de referencia el numero de frecuencias que tuviera la causa, como se puede observar en la tabla 3.5.

Tabla 3.5. Frecuencia de las causas del problema identificadas.

Causas	Frecuencias
Labores administrativas del área de crédito y cobranza.	25
Información incompleta del sistema ERP de la empresa.	18
Revisión constante de documentos.	15
Acumulación de labores pendientes de la jefatura anterior.	12
Falta de informes pre establecido.	11
Problemas con sistema ERP de la empresa.	4
Ejercer labores administrativas no establecidas, entre las asignadas.	3

Falta de organización de funciones en la unidad de crédito y cobranza.	3
Entrega de información incompleta de las entidades externas de la empresa.	2
Labor de actualización de información de los clientes de la empresa.	2
Perdida de documentos.	2
Solicitud información simultáneamente de las distintas áreas.	2
Descoordinación entre las unidades relacionadas.	2
Desorden de información y documentos relacionados con la unidad de crédito y cobranza.	1
Total	102

Fuente: Elaboración propia, en base a seguimiento de actividades y consulta al encargado de crédito y cobranza.

Luego se estableció la frecuencia acumulada agregando una columna más a la tabla anterior, la que entrega información para obtener los porcentajes acumulados de las causas (ver tabla 3.6).

Tabla 3.6. Frecuencia acumulada de las causas del problema identificadas.

Causas	Frecuencia Acumulada
Labores administrativas del área de crédito y cobranza.	25
Información incompleta del sistema ERP de la empresa.	43
Revisión constante de documentos.	58
Acumulación de labores pendientes de la jefatura anterior.	70
Falta de informes pre establecido.	81
Problemas con sistema ERP de la empresa.	85
Ejercer labores administrativas no establecidas, entre las asignadas.	88
Falta de organización de funciones en la unidad de crédito y cobranza.	91
Entrega de información incompleta de las entidades externas de la empresa.	93
Labor de actualización de información de los clientes de la empresa.	95
Perdida de documentos.	97
Solicitud información simultáneamente de las distintas áreas.	99
Descoordinación entre las unidades relacionadas.	101
Desorden de información y documentos relacionados con la unidad de crédito y cobranza.	102

Fuente: Elaboración propia, en base a seguimiento de actividades y consulta al encargado de crédito y cobranza.

En seguida, se procedió a incorporar a la tabla la columna con los porcentajes acumulados de que representan cada causa en estudio. En consecuencia agregando las tres filas con la información de cada una se logró como resultado la siguiente tabla 3.7.

Tabla 3.7. Tabla para la confección del diagrama de Pareto.

Causas	Frecuencias	% Acumulado	Frecuencia Acumulada
Labores administrativas del área de crédito y cobranza.	25	25%	25
Información incompleta del sistema ERP de la empresa.	18	42%	43
Revisión constante de documentos.	15	57%	58
Acumulación de labores pendientes de la jefatura anterior.	12	69%	70
Falta de informes pre establecido.	11	79%	81
Problemas con sistema ERP de la empresa.	4	83%	85
Ejercer labores administrativas no establecidas, entre las asignadas.	3	86%	88
Falta de organización de funciones en la unidad de crédito y cobranza.	3	89%	91
Entrega de información incompleta de las entidades externas de la empresa.	2	91%	93
Labor de actualización de información de los clientes de la empresa.	2	93%	95
Perdida de documentos.	2	95%	97
Solicitud información simultáneamente de las distintas áreas.	2	97%	99
Descoordinación entre las unidades relacionadas.	2	99%	101
Desorden de información y documentos relacionados con la unidad de crédito y cobranza.	1	100%	102
Total	102		

Fuente: Elaboración propia, en base a seguimiento de actividades y consulta al encargado de crédito y cobranza.

Finalmente con los datos, entregados producto del seguimiento durante dos semanas, de las solicitudes de información realizadas al encargado del área de crédito y cobranza por las distintas entidades de la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada, se inicio el análisis de los resultados.

CAPÍTULO 4
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Capítulo 4. Resultados y Discusión

4.1 Representación grafica del diagrama de Pareto

En base a la los datos obtenidos en la tabla 3.7, se logró confeccionar el diagrama de Pareto (ver Figura 4.1), el cual mostró las principales causas a considerar para reducir los tiempos de entrega de información son:

1. Labores administrativas del área de crédito y cobranza. Con una frecuencia de 25 veces. Son desarrolladas por una persona administrativas, entorpecen la entrega de información a los solicitantes que necesitan la información en el menor tiempo posible
2. Información incompleta del sistema ERP (softland) de la empresa. Con una frecuencia de 18 veces. La información es obtenida con los ajustes estándar del sistema, que no se ajustan las necesidades de la empresa.
3. Revisión constante de documentos. Con una frecuencia de 15 veces. Este conjunto de actividades son desarrollados por una persona, quien debe revisar todos los documentos que lleguen o deban ser enviados.
4. Acumulación de labores pendientes de la jefatura anterior. Con la frecuencia de 12 veces. Se refiere a la información desactualizada de los clientes en el sistema ERP y de las labores no ejecutadas por el anterior encargado, como la gestión de cobranza de antiguos clientes, que debieron incorporarse.
5. Falta de informes pre establecidos. Con la frecuencia de 11 veces. Se identificó esta causa en base a las necesidades del gerente de administración y finanzas, el gerente de ventas y el gerente general, quienes necesitan informes claros y amigables en su formato, para el análisis de los clientes con deudas o que soliciten crédito en la empresa.

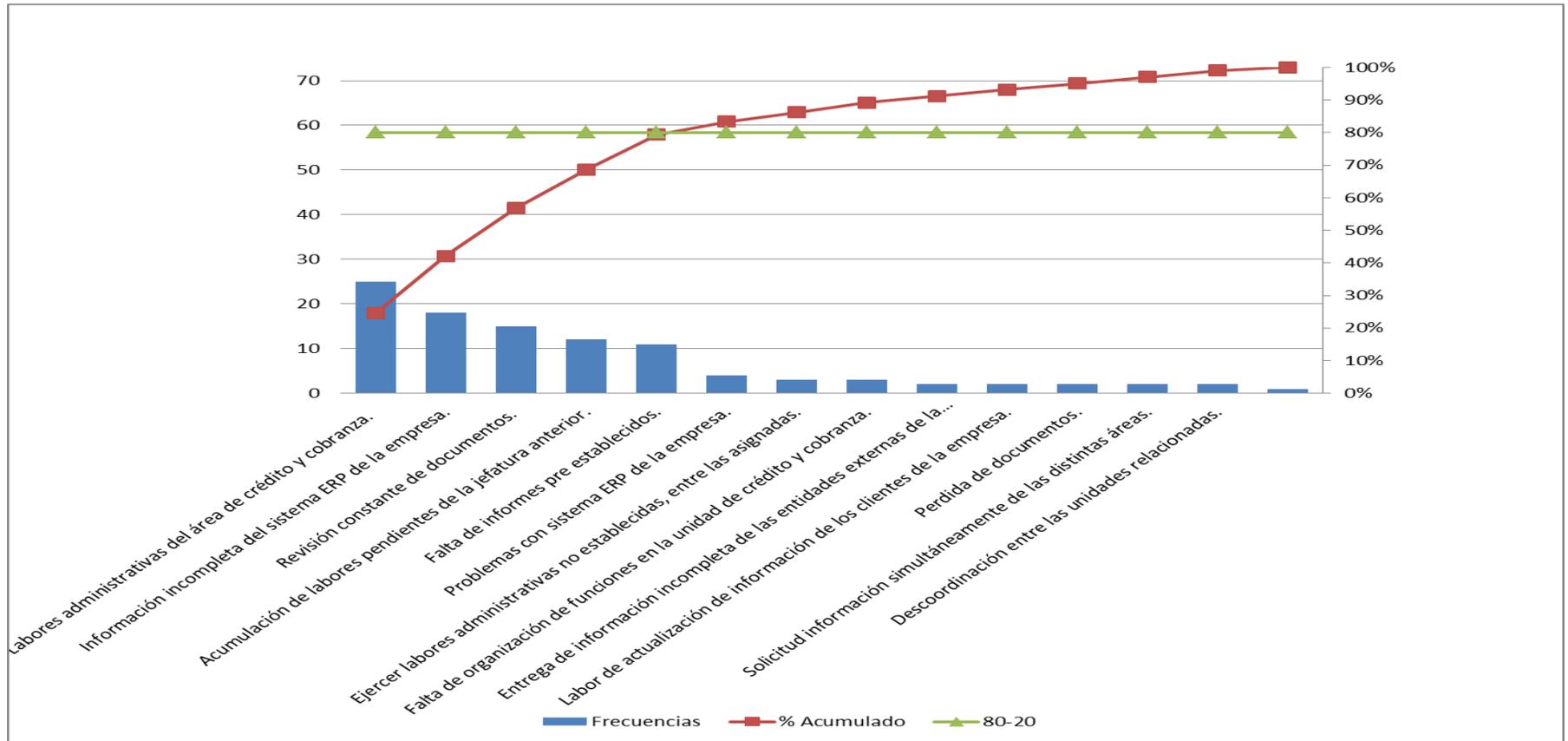


Figura 4.1. Diagrama de Pareto

Fuente: Elaboración propia en base a tabla

En términos generales, las 5 causas con mayor frecuencia, representan el 80% del problema de demora en la entrega de información a las distintas entidades de la unidad de crédito y cobranza, como se puede observar limitado el porcentaje con la línea verde punteada del grafico.

4.2 Propuestas para la solución del problema.

Con las causas más importantes identificadas del problema, se planteó propuestas al encargado de crédito y cobranza, con el fin de reducir el tiempo de entrega de información a las distintas entidades de la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada, las cuales son:

1. Incorporar dos personas al área de crédito y cobranza para funciones administrativas, de cobro y de mantención de información actualizada de los clientes.
2. Crear informes pre establecido para entrega rápida de información.
3. Modificar información entregada por sistema ERP.
4. Crear por medio de herramientas de Microsoft Excel macros para la confección de informes.
5. Modificar proceso de recepción de documentos de las distintas sucursales de la empresa.

4.2.1 Justificación y situación al término de la práctica de las propuestas planteadas a la empresa.

- 1. Incorporar dos personas al área de crédito y cobranza para funciones administrativas, de cobro y de mantención de información actualizada de los clientes.**

Justificación

La razón de esta propuesta, es la necesidad de cumplir a cabalidad con la ejecución de los procesos y actividades que se realizan en este tipo de áreas, tanto del ámbito de exclusivamente de ámbito administrativo como de relaciones interpersonales con los clientes a los cuales se les debe dedicar tiempo para la atención, el control de sus cuentas y la gestión de cobro a estos, sin dejar de lado la entrega de información.

Además se debe considerar que las actividades y funciones que logra ejercer solo, el encargado del área de crédito y cobranza, pueden ser ejecutadas de mejor forma si se delegan en colaboradores que obtienen mejores resultados por su dedicación exclusiva en la tarea asignada.

Además de obtener mayor eficiencia y especialización de los trabajadores, que pueden ser relativamente inexpertas en las labores rutinarias y sencillas, lo cual ejerce un efecto positivo sobre los costes de mano de obra y capacitación profesional²⁰.

Situación al término de la práctica

En primera instancia, como se mencionó anteriormente la sección de crédito y cobranza constaba de una sola persona para su funcionamiento, al cual se incorporó el apoyo del alumno en práctica controlada durante dos meses en primera instancia, sumándose luego otra persona de la empresa trabajaba como parte de tesorería (ver Figura 2.3), lo que resultó en la reducción total de los trabajos atrasados de la jefatura

²⁰Gómez Badillo, Brenda. Roldán Figueroa, Héctor. Sánchez López, Carolina. Septiembre 2010. “Manual de crédito y cobranza para grupo Maya y Asociados S.A.”. Instituto politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración. México.

anterior, el orden de información de las cuentas de cada cliente y la mejora de la eficiencia de la sección, por la incorporación de la persona de tesorería, se denominó el departamento de crédito y cobranza de la empresa coincidiendo a su vez con los resultados entregados a partir del estudio.

Además cabe mencionar que al incorporar dos personas al departamento de crédito y cobranzas, el encargado de área aumentó el tiempo dedicado a reuniones con los gerentes de administración y finanzas, de ventas y general de la empresa, de 2 reuniones a la semana a 4 reuniones de 1 hora a la semana como mínimo, como se puede observar en la Figura 4.2.



Figura 4.2. Comparación de cantidad de reuniones antes y después de la incorporación de dos personas al área de crédito y cobranza.

Fuente: Elaboración propia con información entregada por el encargado de crédito y cobranza.

A su vez, de disminuir el tiempo de entrega de información a las distintas áreas, especialmente a la gerencia de administración y finanzas de la empresa (ver Figura 4.3), de una hora para la entrega de información a 36 minutos en responder a lo solicitado.

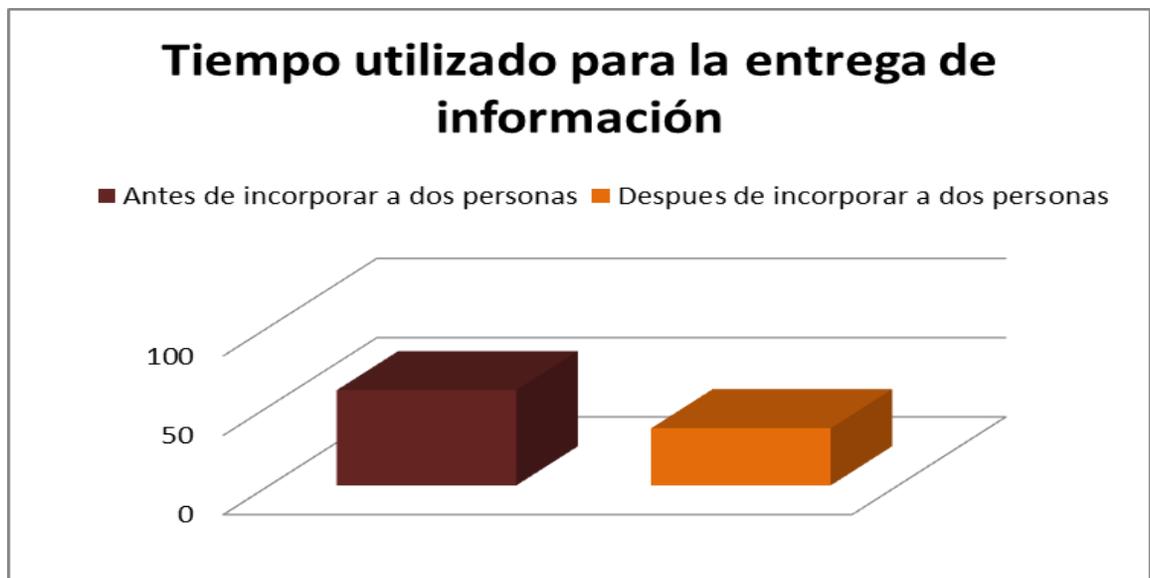


Figura 4.3. Comparación de uso de tiempo antes y después de la incorporación de dos personas al área de crédito y cobranza.

Fuente: Elaboración propia con información entregada por el encargado de crédito y cobranza.

2. Crear informes pre establecido para entrega rápida de información.

Justificación

Durante el funcionamiento de la empresa Maderas Jaime Venturelli y por ende el de la unidad de crédito y cobranza, hasta el ingreso de alumno en practica controlada, no existía inquietud sobre los requerimientos de las distintas entidades de la empresa, ya que solo se cumplía con obtener la información solicitada en el momento, sin considerar si se habían realizado antes de la misma forma.

Por tanto, después identificar como causa importante la falta de informe pre establecido, se consideró importante plantear al encargado y a los gerentes de la empresa, la creación de informes pre establecidos, por medio de los requerimientos de las distintas entidades relacionadas.

Situación al término de la práctica

Esta propuesta fue de rápida acogida, tanto por el encargado como por los solicitantes de información a la unidad de crédito y cobranza, lo que llevo a requerir al alumno, la confección de informes bajo los requerimientos de los solicitantes más recurrentes de información de la empresa.

Como consecuencia de la obtención de los requerimientos de las distintas entidades de la empresa se logró, con el apoyo del encargado de crédito y cobranza, confeccionar formatos para la entrega de información a los distintos gerentes de la empresa.

Un ejemplo claro del cambio en la entrega de información de las cuentas de los clientes, es la transición desde un informe con información repetida por columnas y filas, que retrasaba la entrega debido a la edición de la información contable innecesaria para su estudio (ver figura 4.4), hasta un informe de estado de cuenta de cliente (ver figura 4.5) amigable, sencillo, de fácil interpretación y análisis de la información.

MADERAS IADME VENTURELLI Y CIA. LTDA										
ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE LA MADERA										
RUTAS SUR 101 652,6										
Informe Estado de Cuenta Auxiliares										
Fecha: 15/06/2012										
LAUTARO Al 15/06/2012										
Página: 1										
Detalle de documentos en Fone Chileno										
Incluye Detalle de Pagos										
Centro de Costo: TODOS										
Código:	6907179	Nombre:	MIGUEL ANGEL REAL AITON							
Dirección:	HAITIN 0925	Comuna:	09101	Temuco						
Teléfono:	93921777	Ciudad:	TEMUCO	Temuco						
Fax:		Contacto:	MIGUEL REAL							
Vendedor:	03	PLANTA TEMUCO								
Credito:	70,000,000.00	(Sobregiro)								
Arrendo Negocio GLOBAL										
Documento	N°	Fecha Emisión	Fecha Vcto.	Detalle Referencia	N°	Correlativo	Fecha	Debe	Haber	Saldo
1-1-05-01		Clientes								
FV	FACTURA DE VENTA									
FV		11/06/12	11/06/12	FV	83387	7	600010	1100/2012	1000000.00	
FL		11/06/12	11/06/12	FV	83387	1	600010	1100/2012	1000000.00	1000000.00
FL		11/06/12	11/06/12	FV	83387	1	600010	1100/2012	1000000.00	1000000.00
FV		11/06/12	11/06/12	FV	83387	7	600010	1100/2012	1000000.00	
TOTAL	FACTURA DE VENTA									
							10,780,632.00	3,608,839.00	7,171,793.00	
TOTAL	1-1-05-01	Clientes								
							10,780,632.00	3,608,839.00	7,171,793.00	

Figura 4. 4. Formato de informe de cuentas de cliente que se entregaba a los solicitantes.

Fuente: Informe generado directamente desde el sistema.

6907279		MIGUEL ANGEL REAL ATTON			
N° Documento	Fecha Emisión	Fecha Vcto.	Debe	Haber	Descripción
FACTURA DE VENTA					
163504	19/04/2012	18/06/2012	7,643,708		FV-163504-MIGUEL ANGEL REAL ATTON
163504	22/06/2012	22/06/2012		542,640	NC-4401-MIGUEL ANGEL REAL ATTON
163684	08/05/2012	08/05/2012		8,317,814	PAGO CLIENTES
165815	19/06/2012	18/08/2012	12,116,466		FV-165815-MIGUEL ANGEL REAL ATTON
165845	20/06/2012	19/08/2012	7,010,123		FV-165845-MIGUEL ANGEL REAL ATTON
165846	20/06/2012	19/08/2012	456,960		FV-165846-MIGUEL ANGEL REAL ATTON
FACTURA DE VENTA			27,227,257	8,860,454	
CHEQUE EN CARTERA					
8	12/06/2012	30/06/2012	223,500		PAGO CLIENTES
458	12/06/2012	08/08/2012	170,000		PAGO CLIENTES
458	24/01/2012	09/03/2012	40,000		PAGO CLIENTES
20120309	09/03/2012	09/03/2012		40,000	DEPOSITO CHEQUES CARTERA
1138	19/06/2012	14/07/2012	200,000		PAGO CLIENTES
1445	12/06/2012	20/07/2012	375,000		PAGO CLIENTES
1486	12/06/2012	08/07/2012	24,000		PAGO CLIENTES
1486	31/05/2011	10/08/2011	120,000		PAGO CLIENTES
20110810	10/08/2011	10/08/2011		120,000	DEPOSITO CHEQUES CARTERA
1764	12/06/2012	21/07/2012	56,000		PAGO CLIENTES
1785	12/06/2012	12/07/2012	100,000		PAGO CLIENTES
1864	12/06/2012	28/07/2012	1,897,917		PAGO CLIENTES
9273067	12/06/2012	20/07/2012	176,000		PAGO CLIENTES
9418824	08/05/2012	08/07/2012	80,000		PAGO CLIENTES
9607117	08/05/2012	30/06/2012	400,000		PAGO CLIENTES
9607196	12/06/2012	15/08/2012	280,000		PAGO CLIENTES
TOTAL CHEQUE EN CARTERA			4,142,417	160,000	
ANTICIPO CLIENTES					
20120622	22/06/2012	22/06/2012	-2,000,000	2,000,000	
TOTAL ANTICIPO CLIENTES			-2,000,000	2,000,000	
PAGO EN LINEA					
12860	19/06/2012	19/06/2012	-290,552	290,552	
13087	22/06/2012	22/06/2012	-15,340	15,340	
TOTAL PAGO EN LINEA			-305,892	305,892	
Anticipo Clientes			-2,305,892	2,305,892	
GARANTIAS FACTORING					
20	29/05/2012	26/06/2012	385,000		Factoring cheques Security
138	08/05/2012	07/07/2012	492,500		FACTORING CHEQUES SECURITY
370	08/05/2012	15/06/2012	200,000		FACTORING CHEQUES SECURITY
7617036	08/05/2012	17/06/2012	300,000		FACTORING CHEQUES SECURITY
8091997	08/05/2012	16/06/2012	698,772		FACTORING CHEQUES SECURITY
8282914	08/05/2012	20/06/2012	1,585,000		FACTORING CHEQUES SECURITY
8282922	29/05/2012	21/07/2012	1,304,800		Factoring cheques Security
8386775	08/05/2012	26/06/2012	300,000		FACTORING CHEQUES SECURITY
8386786	29/05/2012	19/07/2012	300,000		Factoring cheques Security
9677012	31/05/2012	31/05/2012		242,522	Rebaja Factoring Cheques Factotal
GARANTIAS FACTORING			5,566,072	242,522	
MIGUEL ANGEL REAL ATTON			111,040,042	22,159,876	
SALDO		88,880,166			

Figura 4.5. Nuevo Formato de informe de resultado de cliente.

Fuente: Elaboración propia con el apoyo del encargado de crédito y cobranza

3. Modificar información entregada por sistema ERP.

Justificación

Esta propuesta se basó en la detección de actividades realizadas en los procesos seleccionados. A la vez del hecho de que todo sistema de venta masiva, debe ser ajustado de cierta manera para cumplir con las necesidades del usuario, en este caso de la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada.

El no adecuar el sistema ERP de la empresa, bajo los requerimientos de esta, generó problemas de lentitud e ineficiencia en el manejo de información del departamento de crédito y cobranza, dejando incertidumbre de la veracidad de información a la que se esta accediendo, por encontrarse incompleta o con los datos mal asignados a cada informe.

Situación al término de la práctica

Al término de la práctica se presentó la propuesta de modificación de información entregada por el sistema ERP, pero por motivo de falta de tiempo del encargado del área informática de la empresa, el practicante solo logró plantear la propuesta al encargado de crédito y cobranza, quien mas adelante con el responsable del área informática deberán modificar los datos que manejan, para mejorar la información del sistema ERP de la empresa.

4. Crear por medio de herramientas de Microsoft Excel macros para la confección de informes.

Justificación

La propuesta se enfocó en los informes que ya están pre definidos por el departamento de crédito y cobranza, los cuales cumplen a plenitud con su función de entregar información, pero que son confeccionados repetidamente desde el principio.

Lo cual convierte a la actividad del proceso, en una parte innecesaria para la confección de los informes a partir de la información obtenida desde el sistema, siempre que es solicitada por las distintas áreas de la empresa, cuando existen herramientas útiles y sencillas de utilizar para evitar esta actividad, como lo es la herramienta de Microsoft Excel, denominada “Macros”.

Situación al término de la práctica

Al término de la práctica, quedó implementada la herramienta Macros en los informes de estado resultado de cliente, cuadratura de caja día anterior, de bloqueos y de protestos (Ver Figura 4.5, Anexo B y Anexo G e I), para el uso del encargado de crédito y cobranza.

Cabe destacar, el ahorro de tiempo que produjo en el departamento, el uso de esta herramienta en la confección de la cuadratura del día anterior, lo que optimizó el tiempo de confección de este informe al momento de ser implementada, reduciendo en un 30% el tiempo en comparación a como se desarrollaba antes de utilizar la herramienta (ver Figura 4.6), logrando reducir a 63 minutos la confección en relación a los 90 minutos antes de utilizar la herramienta Macros.

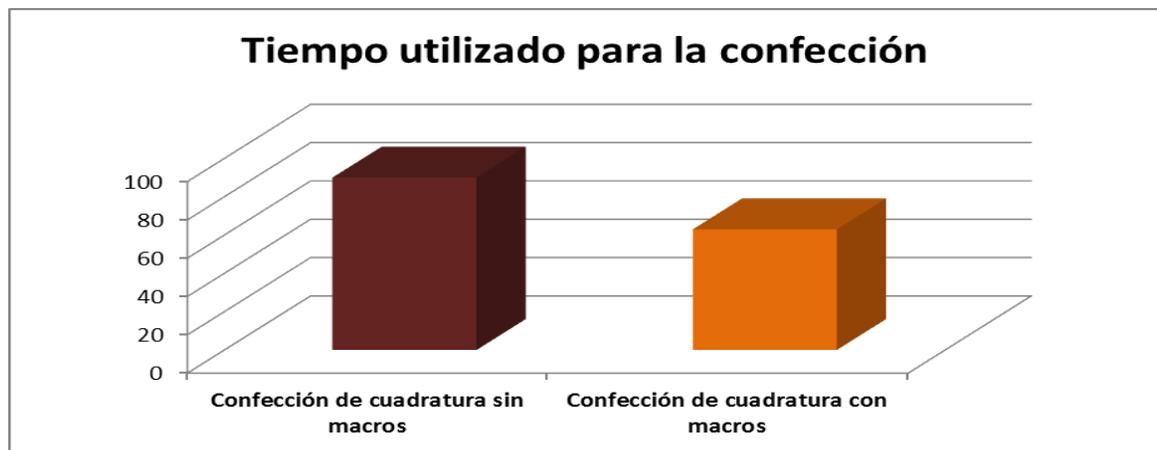


Figura 4.6 Grafico de barras comparando tiempos de confección de cuadratura antes y después de la implementación de la herramienta Macros.

Fuente: Elaboración propia.

5. Modificar proceso de recepción de documentos de las distintas sucursales de la empresa.

Justificación

Esta propuesta surgió a partir del análisis de proceso de recepción de valijas de las sucursales de Santiago y Talca, las cuales enviaban documentos de pago o facturas, sin anexos con información que conectara al cliente con el pago o cobro del documento, obligando al encargado de crédito y cobranza la revisión excesiva de documentos para lograr obtener un orden de fácil acceso, en el momento necesario.

Situación al término de la práctica

Luego de planteada la propuesta, el encargado de crédito y cobranza ordenó el envío de documentación siempre con respaldo o información anexa, que evitara la cantidad excesiva de documentos sin respaldo y la pérdida de tiempo dedicada al orden de la documentación.

Ejecutada la orden del responsable de crédito y cobranza, el tiempo perdido en revisión de documentos disminuyó en un 38% en relación al tiempo dedicado antes de ser ejecutada la orden, que en términos de tiempo significó una reducción de 15 minutos. Solo dedicando 30 minutos a la recepción de la valija enviadas desde las distintas sucursales (ver figura 4.7).



Figura 4.7 Gráfico de barras comparando tiempos de confección de cuadratura antes y después de la implementación de la herramienta Macros.

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Actividad realizada a petición de la empresa Maderas Jaime Venturelli.

1. Confección de planillas dinámicas para control de cliente con pago de cheque a terceros.

Consistió en desarrollar, base a los requerimientos de la gerencia de ventas, un medio de control de los cheques de terceros entregados a través de un antiguo cliente de la empresa, que cancela sus deudas por medio de cheques a fecha entregados al área de

crédito y cobranza, para ser cancelados por la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada.

Obtenido el formato preliminar para confección de los informes, se inicio con el apoyo del encargado de crédito y cobranza, lo prueba de las planillas con datos reales descargados desde el sistema ERP de la empresa, logrando con esto obtener como resultado, la entrega de informes de concentración de cheques de clientes de don miguel (cliente de la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada), de cupo utilizado por don miguel y de pago de clientes por fecha de vencimientos, el cual indica la cantidad de dinero se cancelará por cuenta de cada cliente de don miguel (ver figuras 4.8, 4.9 y 4.10).

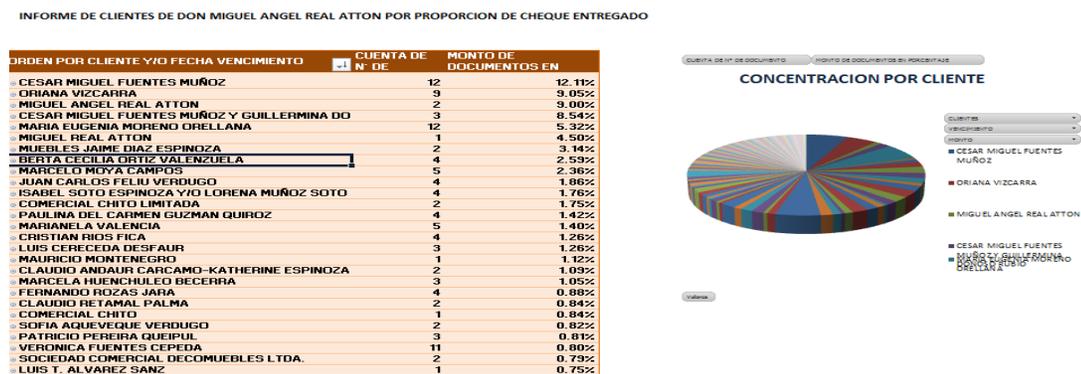


Figura 4.8. Imagen planilla dinámica de informe de clientes de don miguel por proporción de cheques.

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del sistema ERP de la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada.

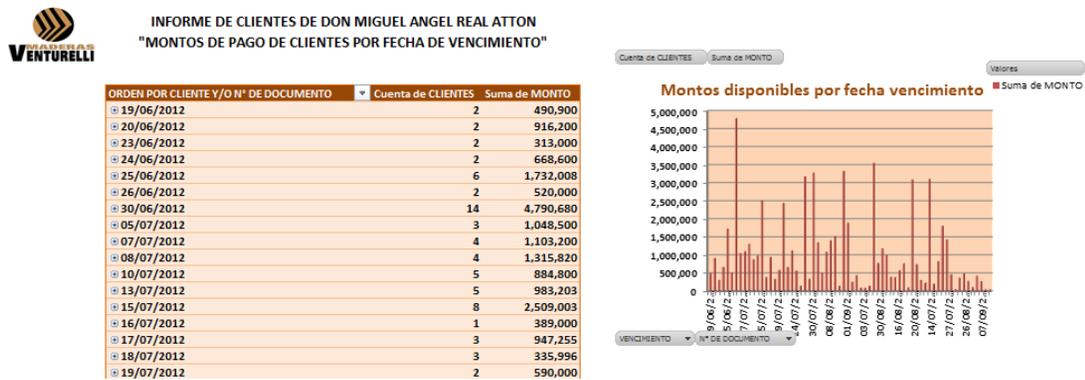


Figura 4.9. Imagen planilla dinámica de informe de clientes de don miguel por montos de pago de clientes por fecha de vencimiento.

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del sistema ERP de la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada.

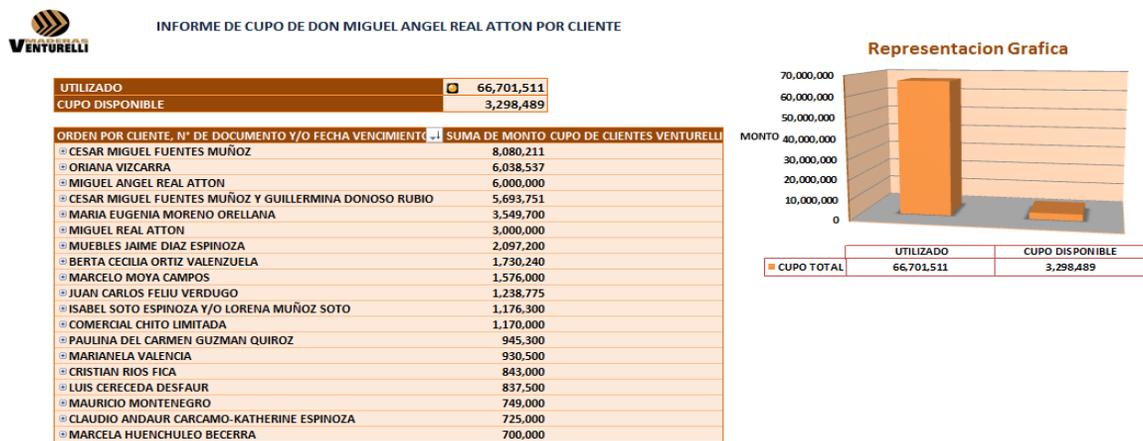


Figura 4.10. Imagen planilla dinámica de informe de cupo utilizado por los cheques a fecha de don miguel en su cuenta que posee con la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada.

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del sistema ERP de la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada.

Convirtiendo actualmente el uso de esta herramienta, en un proceso necesario para el manejo de información del área de crédito y cobranza.

4.4 Identificación de debilidades y entrega de propuestas anexas al estudio, en base a lo observado en la práctica controlada

En base a lo observado, durante el periodo de la práctica controlada, en la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada y también en base a los conocimientos adquiridos en la carrera de ingeniería comercial, se logró sin análisis previo detectar debilidades del área de crédito y cobranza, las cuales son:

1. Inexistencia de un manual de procedimientos para el actual departamento de crédito.
2. Inexistencia de políticas claras para la entrega de crédito a los clientes y el posterior cobro.
3. Poco uso de teorías y herramientas de gestión y análisis de posibles sujetos a crédito.

4.4.1 Breve descripción de las debilidades del área de crédito y cobranza

1. Inexistencia de un manual de procedimientos para el actual departamento de crédito y cobranza.

La debilidad se genera a causa de la existencia a lo largo de los años, de solo un responsable fijo en el área de crédito y cobranza, el cual era el único a cargo de realizar los procesos con algún grado de responsabilidad, heredada de su predecesor, el cual a su vez las heredó del anterior por medio de una simple capacitación, que si era asimilada correctamente, por el nuevo responsable del área de crédito y cobranza, aseguraba el cargo del nuevo responsable sin necesidad de establecer en detalle las labores que debe cumplir.

2. Inexistencia de políticas claras para la entrega de crédito a los clientes.

La debilidad se identificó a partir del momento de la entrega de responsabilidades al alumno en práctica controlada, quien por no tener conocimientos previos del

funcionamiento del área de crédito y cobranza, entorpeció en un momento la gestión de cobranza, la cual se basa en políticas establecidas solamente por el dueño de la empresa, quien informa de forma verbal a sus colaboradores los cambios a realizar en el futuro, si es necesario.

3. Poco uso de teorías y herramientas de gestión y análisis de posibles sujetos a crédito.

El problema se identificó por medio de la investigación sobre los procesos del área de crédito y cobranza, que más se utilizan en las empresas según la teoría, quien luego de obtenida la información teórica del área de crédito y cobranza, consultó al encargado del área de crédito y cobranza, si la empresa poseía conocimiento de las herramientas teóricas de gestión y análisis de crédito, a lo que respondió que solo existe conocimiento práctico de cómo realizar la gestión y el análisis del crédito, agregando que existe poco tiempo para lograr incorporar está al departamento de crédito y cobranza.

4.4.2 Propuestas anexas al estudio, en base a lo observado en la práctica controlada

En base a las debilidades del área de crédito y cobranza identificados durante el periodo de práctica controlada y a reuniones con el encargado del área se logró formular, en orden, las propuestas para la solución de cada debilidad citada.

1. Establecer políticas de para la entrega de crédito.

Consiste en que el encargado de crédito y cobranza junto el dueño y los gerentes de la empresa, establezcan de forma clara, definida y por escrito, todas las funciones o conjunto de actividades y los lineamientos técnicos que deben ejecutarse en el área de crédito y cobranza, con la finalidad de otorgar al encargado del área, una pauta para determinar si se debe conceder créditos, en base a los estándares definidos por el dueño y sus colaboradores directos²¹.

²¹ Gómez Badillo, Brenda. Roldán Figueroa, Héctor. Sánchez López, Carolina. Septiembre 2010. "Manual de crédito y cobranza para grupo Maya y Asociados S.A.". Instituto politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración. México.

Cabe mencionar, la importancia de que participen los más altos niveles jerárquicos de la empresa, por la complejidad que reviste la decisión de políticas de crédito, que considera un gran número de elementos, además de ser una de las más importantes determinaciones que debe abordar la alta administración, ya que esta política es la principal herramienta para las estrategias corporativas.

Además, si no se posee un proceso y administración de crédito definido en el cual participen todos los agentes involucrados en la toma de decisiones de la empresa, en el largo plazo, formará una cartera de clientes poco responsable en su pago de deudas con la empresa²², creando problemas de liquidez y pérdida de capital.

2. Crear manual de procedimientos para el departamento de crédito y cobranza.

Establecidas las políticas de crédito de la empresa y considerando las políticas establecidas para el cobro a los clientes, se propone en segundo lugar a la empresa, la creación del manual de procedimientos para el departamento de crédito y cobranza.

El manual debe contener la descripción de las actividades que se deben realizar en el área, incluyendo²³:

1. los puestos o unidades que intervienen, con sus respectivos responsables y participación.
2. Información y ejemplos de formularios, autorizaciones, herramientas a utilizar
3. Datos que puedan auxiliar al correcto desarrollo de las actividades.

²²Parisi, Franco Parisi Antonino. Cornejo Edison, “Análisis y Gestión de Créditos”, 2006, Ediciones Copygraph.

²³Gómez Badillo, Brenda. Roldán Figueroa, Héctor. Sánchez López, Carolina. Septiembre 2010. “Manual de crédito y cobranza para grupo Maya y Asociados S.A.”. Instituto politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración. México.

3. Uso de herramientas de gestión y análisis de posibles sujetos a crédito.

La propuesta se basa en la premisa de que no se puede otorgar ningún crédito en base a análisis poco claros y especulativos de parte de responsable del área de crédito y cobranza. Por tanto es importante que el responsable del área, utilicé todas las herramientas disponibles para la gestión y análisis de crédito disponible en la teoría.

En base al libro “Análisis y Gestión de Créditos” de Franco Parisi, Antonino Parisi y Edison Cornejo, las herramientas de análisis que se deben utilizar en el área de crédito y cobranza son:

1. **Cualitativas:** Se refieren a todos los datos que no tienen respaldo numérico pero si de información fidedigna y de juicio de valor claramente sustentado en la experiencia. En base a la visita realizada en persona, los antecedentes mínimos para evaluar al cliente (conocimiento de la empresa, tamaño, complejidad de las operación, etc.). Además de considerar la información entregada por el cliente y la integridad que presente con el manejo de los cheques.
2. **Cuantitativos:** Se definen como todos los datos con respaldo numéricos que ayuden a establecer si el sujeto a crédito, generará durante el periodo de vigencia de la relación crediticia los flujos de caja suficientes para cubrir sus créditos y otras obligaciones. Considerando los antecedentes solicitados al posible sujeto a crédito, como son el estado de resultado de la empresa y del flujo de caja proyectado, además del balance general del posible sujeto a crédito y de las garantías que puede dejar como respaldo.

Las herramientas más utilizadas, como medio discriminatorio en el análisis del sujeto a crédito son las siguientes:

1. Análisis de la deuda de la empresa con todo el sistema financiero.

Considerando los registros estadísticos disponibles, es útil que sea usado como medio de análisis, si existe la información.

2. Relación pasivo total con respecto a la generación operacional anual.

Se refiere a la capacidad que tienen los solicitantes para pagar en el menor tiempo posible.

Luego eso se debe establecer el monto máximo a entregar, siendo un rango razonable el monto que no exceda un tercio del patrimonio del sujeto a crédito.

En caso de que la empresa sea avalada por su dueño o socio principal y su situación patrimonial sea buena (patrimonio del socio igual a 1,5 veces el patrimonio de la empresa), se podrá aumentar el máximo del crédito bajo las políticas de la empresa.

Finalmente para la revisión de los límites de crédito o montos de línea de crédito, se deben utilizar para el análisis, en el periodo fijado en las políticas de crédito, el índice (ver ecuación 4.1) que resulte de la relación entre los pagos realizados por el cliente y sus ventas promedio en el respectivo período. Considerando además como elemento de análisis, el índice que resulte de la relación entre límite de crédito actual y las ventas promedio al cliente en el mismo período²⁴.

$$\text{Indice de Pagos} = \text{Pagos}/(\text{Ventas Promedio}) \quad (4.1)$$

$$\text{Indice Limite de Credito} = (\text{Limite Actual})/(\text{Ventas Promedio}) \quad (4.2)$$

Fuente: Procedimiento administrativo”, Coca-Cola Embonor, Mayo de 2004

Realizando la modificación del monto de crédito bajo una pauta, con los rangos de los índices y acciones a tomar como resultado de estos, establecidos en las políticas de crédito de la empresa de Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada.

²⁴ “Procedimiento administrativo”, Coca-Cola Embonor, Mayo de 2004.

CAPÍTULO 5
CONCLUSIONES

Capítulo 5. Conclusiones

- El uso de herramientas de Microsoft Excel, específicamente la denominada Macros, fue acertado, pues redujo los tiempos en varios de los procesos donde se debían realizar ediciones repetitivas.
- El apoyo y las reuniones con el encargado del actual departamento de crédito y cobranza de la empresa Maderas Jaime Venturelli y Cía. Limitada, fueron fundamentales en el desarrollo del análisis y actividades solicitadas por la empresa.
- La investigación teórica, base para el análisis, entrego información importante tanto para la empresa como para el departamento de crédito y cobranza, quienes detectaron gracias a las propuestas entregadas por el alumno, las debilidades del departamento y de la empresa.
- Por la importancia que representa el manejo de las cuentas por cobrar de la empresa, es de suma importancia, que se consideren las recomendaciones anexas del alumno, ya que son básicas en el buen funcionamiento del departamento.
- Concordó el análisis realizado, con las impresiones previas del encargado de crédito y cobranza, sobre las posibles causas del problema.
- La implementación de las propuestas resultó en la disminución del tiempo de entrega a las distintas entidades, respecto al inicio del estudio en un 45%.
- Para lograr tener un crecimiento constante y duradero en el tiempo, es de suma importancia tener bien definida la estructura en una empresa
- Para el buen manejo del área de crédito y cobranza, es necesario poseer políticas claras, además de los conocimientos teóricos y prácticos de esta.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

- Avraham, Y. Goldratt Institute (2009). “The Theory of Constraints and its Thinking Processes”.
- Fontalvo, Tomas. Quejada, Raúl. Puello, Joaquín (2011). “La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento”. Pp. 80-87. Vol. 9 N°1, Dimens. empres.
- Pérez, C. (2005). “Propuesta de un modelo integral de cobranzas para la unidad educativa instituto premilitar. Aurelio Baldor”. Trabajo especial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, Tecana American University Bachelor of Busniss Administration, Caracas.
- Jiménez Molina, Ángel. Velásquez Silva, Juan. Fuentes de la Hoz (2008). “Mejoramiento de la gestión y uso de tics en las MIPYMES a través de software libre”. *Revista Ingeniería de Sistemas*. Volumen **XXII**: 31- 55.
- Castillo, Adolfo (2005). “La gestión empresarial en el Siglo XXI”. Facultad de Ciencias Sociales-Unlz. ISSN 1669-4015. Argentina.
- Hill, Charles., Gareth Jones (1997). *Administración Estratégica Un Enfoque Integrado*. Tercera Edición., Bogotá.
- Torres Mendoza, P. (2010). “Análisis y mejoramiento de la gestión administrativa de la área de importaciones caso ideal Alambrec”. Proyecto previo a la obtención del título de Ingeniero Empresarial. Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.
- Herrera Torres, Margarita Mireya (2007). “Propuesta de Mejoramiento del Proceso de Cobranza de la Compañía Comercial Kywi S.A.”. Proyecto previo a la obtención de

título de ingeniero en Administración de procesos. Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.

- González Cedeño, Cinthia Mariela (2008). “Mejoramiento de todos los Procesos en el Departamento de Cobranzas de la Compañía Humana S.A. Proyecto previo a la obtención del título de Ingeniero Empresarial. Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.
- Abril 2008, “Good practice Gestion Estrategica”, InfoDev Incubator Support Center. <http://www.idisc.net/en/Publication.336.html>. Visitada el 2 de Abril de 2012.
- Del Valle Córdova, Eva Elizabeth. (2005). “Crédito y Cobranzas”, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Santa, Saldivia. (2004). Factibilidad de la aplicación de Un plan estratégico, para La optimización del sistema de Crédito y Cobranza de las pequeñas y medianas empresas, Proyecto trabajo de Grado, Universidad de Yacambú, Venezuela.
- Diapositivas de Asignatura de gestión estratégica. Universidad de la Frontera, 2012.
- Barreiros, R. (2007). Sociedad, Instituciones y Procesos Organizacionales.”, Editorial Universitaria. Quito.
- Mariño, H. (2001). Gerencia de Procesos”, AlfaOmega, pp.9-10. AlfaOmega. Bogotá
- Trischler, William. (2000). “Mejora del valor añadido en los procesos”. Pp. 37. Gestión 2000
- Sangüesa Sánchez Marta, Manual de Gestión de la Calidad, www.calidad.unav.es, Pág. 50. Catedra de Calidad. Universidad de Navarra. España.
- ISO 9004:2000, Traducción certificada, sección 0.2. Enfoque basado en procesos.

- Mora, C. (2011). “Análisis de los puntos críticos en la documentación involucrada en el proceso de exportación de Exportadora Los Fiordos Ltda.”. Trabajo para optar al título de Ingeniería Civil. Universidad de La Frontera, Temuco.
- Santa Josefina Saldivia Rivero. (2005). “Propuesta Administrativa para la Optimización del sistema de Crédito y Cobranza de la Distribuidora CM los Llanos ubicada en Calabozo Estado Guarico”, Trabajo de grado, Universidad Yacambú.
- Rodríguez, O.M. (2008). “El crédito comercial: marco conceptual y revisión de la literatura”. Vol. 14, Nº 3, Pp. 35-54, ISSN: 1135-2523. Universidad de la Laguna.
- Pagina de la empresa Softland. <http://www.softland.cl/productos/default.asp?ap=productos&pd=erp>. Visitada el 30 de Marzo de 2012.
- Parisi, Franco. Parisi Antonino. Cornejo Edison. (2006). “Análisis y Gestión de Créditos”. Ediciones Copygraph. Santiago, Chile.
- Valdez M.Marta, V. (2000) “Instrumentos de Crédito”. Tesis para optar al grado de maestro en ciencias de la administración con especialidad en finanzas. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Navarro Márquez, Marco Antonio. 2007. “Técnicas de crédito y cobranza”. Manual de prácticas. Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora, Tercera Edición. México.
- Gómez, B. Roldán, H. Sánchez, C. (2010). “Manual de crédito y cobranza para grupo Maya y Asociados S.A.”. Instituto politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración. México.
- Pagina de ayuda de Microsoft Excel. <http://office.microsoft.com/es-es/excel-help/macros-HP005201201.aspx>. Visitada el 4 de Junio de 2012.

ANEXOS

Anexos

Anexo A. Pantallazo informe de pagos.

PROVISORIO

MADERAS JAIME VENTURELLI Y CIA. LTDA
EL ABORACION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE
LA MADERA
RUTA 5 SUR KM. 652,6
LAUTARO
LAUTARO
78.602.330-0

Informe de Pagos en un Período
Informe Global por Usuario

Fecha: 06/07/2012
Página: 1

Rango de Fechas Contabilización
Desde 05/07/2012 Hasta 05/07/2012

Código: GSOTO

Nombre: No existe usuario asociado

Fecha Cpto	Cliente	Docum ento de Pago Tipo	Docum ento de Referencia Número	Emisión	F. Vencto.	Vendedor	Monto
05/07/2012	21 ABONOS AGRO S.A.	DE	14645 FE	1449 05/07/2012	05/07/2012	PLANTA TEMUCO	9,668
05/07/2012	21 ABONOS AGRO S.A.	DE	14645 FE	1421 05/07/2012	05/07/2012	PLANTA TEMUCO	882,254
05/07/2012	21 ABONOS AGRO S.A.	DE	14645 FE	1459 05/07/2012	05/07/2012	PLANTA TEMUCO	823,486
05/07/2012	21 ABONOS AGRO S.A.	DE	14645 FE	1447 05/07/2012	05/07/2012	PLANTA TEMUCO	1,678,502
05/07/2012	21 ABONOS AGRO S.A.	DE	14645 FE	1446 05/07/2012	05/07/2012	PLANTA TEMUCO	1,292,037
05/07/2012	21 ABONOS AGRO S.A.	DE	14645 FE	1428 05/07/2012	05/07/2012	PLANTA TEMUCO	4,327,911
05/07/2012	21 ABONOS AGRO S.A.	DE	14645 FE	1427 05/07/2012	05/07/2012	PLANTA TEMUCO	2,715,229
05/07/2012	21 ABONOS AGRO S.A.	DE	14645 FE	1423 05/07/2012	05/07/2012	PLANTA TEMUCO	5,814,854
05/07/2012	21 ABONOS AGRO S.A.	DE	14645 FE	1422 05/07/2012	05/07/2012	PLANTA TEMUCO	2,531,266
05/07/2012	21 ABONOS AGRO S.A.	DE	164845 FE	1445 05/07/2012	05/07/2012	PLANTA TEMUCO	318,155
05/07/2012	76001962 Sociedad Empresas del Sur Limitada	PL	14649 FV	168305 05/07/2012	05/07/2012	VICTORIANO GUTI	718,000
05/07/2012	76001962 Sociedad Empresas del Sur Limitada	PL	14655 FV	165231 05/07/2012	05/07/2012	VICTORIANO GUTI	178,500
05/07/2012	76001962 Sociedad Empresas del Sur Limitada	PL	14655 FV	165232 05/07/2012	05/07/2012	VICTORIANO GUTI	178,500
05/07/2012	76007849 CONSTRUCTORA ZIRKEL LTDA	PL	14650 FV	164640 05/07/2012	05/07/2012	CLAUDIO NEUMAN	2,069,172
05/07/2012	76007849 CONSTRUCTORA ZIRKEL LTDA	PL	14650 FV	164643 05/07/2012	05/07/2012	CLAUDIO NEUMAN	4,744,709
05/07/2012	76007849 CONSTRUCTORA ZIRKEL LTDA	PL	14650 FV	159449 05/07/2012	05/07/2012	CLAUDIO NEUMAN	95,200
05/07/2012	76042979 MADERAS SALINERO SPA	PL	14658 FV	157138 05/07/2012	05/07/2012	VICTORIANO GUTI	420,000
05/07/2012	78246760 CONSTRUCTORA PEHUENCHE L	PL	14633 FV	160231 05/07/2012	05/07/2012	CLAUDIO NEUMAN	685,440
05/07/2012	78246760 CONSTRUCTORA PEHUENCHE L	PL	14633 FV	160959 05/07/2012	05/07/2012	CLAUDIO NEUMAN	1,656,861
05/07/2012	78286650 EMPRESA CONSTRUCTORA SER	PL	14656 FV	164026 05/07/2012	05/07/2012	PLANTA TEMUCO	548,352
05/07/2012	96671750 EASY S.A.	PL	14648 FV	164532 05/07/2012	05/07/2012	CLAUDIO TORRES	197,552
05/07/2012	96671750 EASY S.A.	PL	14648 FV	164533 05/07/2012	05/07/2012	CLAUDIO TORRES	197,552

Fuente: Pantallazo obtenido de sistema ERP de Softland de la empresa Maderas Jaime Venturelli.

Anexo B. Cuadratura.

Fecha	Rut	Cliente	Tipo	Numero	Tipo Doc.	Número	Doc. Pago	F.Vencto.	Monto	Vendedor	Monto
03/05/2012	7822958	SERGIO ARRIAGADA SILVA	PL	9570	FV	162347	DEP 20120427	27/04/2012	423,932	PLANTA SANTIAGO	414,120
03/05/2012	7822958	SERGIO ARRIAGADA SILVA	PL	9570	FV	162341				PLANTA SANTIAGO	9,812
03/05/2012	76025188	MADERAS Y MOLDURAS LTDA.	PL	9576	FV	160847	DEP 20120427	27/04/2012	206,763	PLANTA SANTIAGO	83,300
03/05/2012	76025188	MADERAS Y MOLDURAS LTDA.	PL	9576	FV	160839				PLANTA SANTIAGO	123,463
03/05/2012	76025188	MADERAS Y MOLDURAS LTDA.	PL	9571	FV	160038	DEP 20120427	27/04/2012	1,180,555	PLANTA SANTIAGO	2,361,109
03/05/2012	76025188	MADERAS Y MOLDURAS LTDA.	PL	9571	FV	160038	DEP 20120427	27/04/2012	1,180,554		
03/05/2012	76056331	CONSTRUCTORA ECOLOGICA S.A.	PL	9578	FV	162455	CF 4413	12/06/2012	2,780,040	PATRICIO LOBOS	1,679,328
03/05/2012	76056331	CONSTRUCTORA ECOLOGICA S.A.	PL	9578	FV	162454	CF 4414	03/05/2012	2,780,040	PATRICIO LOBOS	2,245,416
03/05/2012	76056331	CONSTRUCTORA ECOLOGICA S.A.	PL	9578	FV	162453	CF 4415	03/05/2012	2,780,040	PATRICIO LOBOS	1,119,552
03/05/2012	76056331	CONSTRUCTORA ECOLOGICA S.A.	PL	9578	FV	162452				PATRICIO LOBOS	2,741,760
03/05/2012	76056331	CONSTRUCTORA ECOLOGICA S.A.	PL	9578	FV	162451				PATRICIO LOBOS	274,176
03/05/2012	76056331	CONSTRUCTORA ECOLOGICA S.A.	PL	9578	FV	162450				PATRICIO LOBOS	279,888
03/05/2012	7050884	RAUL DEL RIO RIVEROS	PL	9587	FV	162301	CH 7008220	27/04/2012	368,000	PLANTA SANTIAGO	1,104,349
03/05/2012	7050884	RAUL DEL RIO RIVEROS	PL	9587	FV	162301	CF 7008219	28/05/2012	368,000		
03/05/2012	7050884	RAUL DEL RIO RIVEROS	PL	9587	FV	162301	CF 7008221	28/06/2012	368,349		
03/05/2012	9742797	BERTA ORTIZ VALENZUELA	PL	9574	CP	1717398	CF 4898748	05/05/2012	3,088,136		3,088,136
03/05/2013	10104504	ANTONIO SEGUNDO SUAZO GOMEZ	PL	9573	CP	935	CF 213	30/05/2012	800,000		830,000
03/05/2013	10104504	ANTONIO SEGUNDO SUAZO GOMEZ	PL	9573	CP	935	EF	03/05/2012	30,000		
		TOTAL							16,354,409		16,354,409
											0

Fuente: Informe Cuadratura confeccionado a partir de información obtenida de softland utilizando herramienta de Microsoft Excel.

Anexo C. Fotografía de arqueo de caja

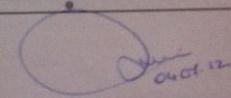
MADERAS SAUND VENTURELLI Y CIA. LTDA
 CLASIFICACION Y COMERCIALIZACION DE
 PRODUCTOS DE LA MADERA
 RUTA 7 SUR KM. 452,6
 LAUTARO
 LAUTARO
 9602.390-0

Página: 1
Fecha: 04/07/2012

INFORME ARQUEO DE CAJA

Detalle

Caja	02 [CAJA VENTAS TEMUCO BPT]						
Fecha Apertura	03/07/2012	Hora Apertura	08:30:49				
Fecha Cierre	03/07/2012	Hora Cierre	05:43:43				
Cajero	Gloper						
Monto Inicial	20.000 [Efectivo]						
				(*) indica boleta emitida por impresora fiscal			
TD	N° Documento	Emitido	Vencimiento	TD Ref	Folio	Ingresos	Egresos / Otros
Cheque							
CH	6590048	03/07/2012	03/07/2012	FA [A]	166251	BANCO BCI 1.256.380	0 Pago Factura
Total Cheque						1.256.380	0
Crédito							
CR	1	03/07/2012	02/08/2012	B [A]	36370	36.370	0
CR	2	03/07/2012	01/09/2012	B [A]	36370	36.370	0
CR	3	03/07/2012	01/10/2012	B [A]	36370	36.370	0
CR	4	03/07/2012	31/10/2012	B [A]	36370	36.370	0
CR	5	03/07/2012	30/11/2012	B [A]	36370	36.370	0
CR	6	03/07/2012	30/12/2012	B [A]	36370	36.370	0
Total Crédito						183.850	0
Efectivo							
EF		03/07/2012	03/07/2012	BO [A]	36368	300	0 Pago Boleta
EF		03/07/2012	03/07/2012	BO [A]	36369	95.296	0 Pago Boleta
EF		03/07/2012	03/07/2012	BO [A]	36371	500	0 Pago Boleta
EF		03/07/2012	03/07/2012	FA [A]	166253	17.136	0 Pago Factura
Total Efectivo						113.232	0
Sumas Totales :						1.426.840	0



Fuente: Capturada desde cámara del practicante.

Anexo D. Informe auxiliar

MADERAS JAIME VENTURELLI Y CIA. LTDA		PROVISORIO											
ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE I		Informe Estado de Cuenta Auxiliares											
RUTA 5 SUR KM. 632,6		A103072012											
LAUTARCO		Detalle de documentos en Peso Chileno											
LAUTARCO		Resumen Detalle de Pago											
78.602.330-0		Centro de Costo : TODOS											
Código :	95304000	Nombre :	CMPC MADERAS S.A.								Comuna :	0830	Los Angeles
Dirección :	AVENIDA ALEMANIA N° 751								Ciudad :	LAN	Los Angeles		
Fax :											Contacto :		
Vendedor :											Cobrador :		
Credito :													
Area de Negocio : GLOBAL													
Documento	Fecha	Fecha	Docto. Referencia	N°	Correlativo	Fecha	Debe	Haber	Saldo	Descripción			
Tipo	N°	Emisión	Tipo	N°	Cpcte.	Doc. compra	Cpcte.						
1-1-03-01 Clientes													
FV	FACTURA DE VENTA												
FV	14029	29662012	29672012	FV	14029	I	00013433	36862012	32.962.422,00		32.962.422,00	FV-141329-CMPC MADERAS S.A.	
FV	14030	29662012	29672012	FV	14030	I	00013433	36862012	1.972.253,00		1.972.253,00	FV-141330-CMPC MADERAS S.A.	
FV	14031	29662012	29672012	FV	14031	I	00013433	36862012	2.292.283,00		2.292.283,00	FV-141331-CMPC MADERAS S.A.	
TOTAL FACTURA DE VENTA							36.272.230,00	0,00	36.272.230,00				
TOTAL 1-1-03-01 Clientes							36.272.230,00	0,00	36.272.230,00				
2-1-04-01 Proveedores													
FC	FACTURA PROVEEDORES												
FC	14103	21652012	09672012	FC	14103	I	00013133	00000410	31632012	33.225.472,00	-33.225.472,00	FC-141033-CMPC MADERAS S.A.	
CH	994	21652012	21652012	FC	14103	E	00013233	21652012	16.000.000,00		16.000.000,00	FC-141033-CMPC MADERAS S.A.	
CH	924	21652012	21652012	FC	14103	E	00013070	21652012	10.000.000,00		10.000.000,00	FC-141033-CMPC MADERAS S.A.	
FC	14149	29652012	12672012	FC	14149	I	00013133	00000412	31632012	72671,60	-726.726,00	FC-141494-CMPC MADERAS S.A.	
FC	14180	29652012	13672012	FC	14180	I	00013133	00000413	31632012	7.801.897,60	-7.823.872,00	FC-141806-CMPC MADERAS S.A.	
FC	14194	12662012	27672012	FC	14194	I	00013144	00000319	22662012	13.376.321,00	-13.379.321,00	FC-141941-CMPC MADERAS S.A.	
FC	14197	12662012	27672012	FC	14197	I	00013144	00000320	22662012	8.433.379,00	-8.435.579,00	FC-141947-CMPC MADERAS S.A.	
FC	14198	12662012	27672012	FC	14198	I	00013144	00000321	22662012	9.342.400,00	-9.342.400,00	FC-141948-CMPC MADERAS S.A.	
FC	14204	14662012	29672012	FC	14204	I	00013144	00000322	22662012	7.381.398,00	-7.381.398,00	FC-142044-CMPC MADERAS S.A.	
TOTAL FACTURA PROVEEDORES							20.000.000,00	83.236.003,00	-63.236.003,00				
TOTAL 2-1-04-01 Proveedores							20.000.000,00	83.236.003,00	-63.236.003,00				

Fuente: Informe Auxiliar de estado de cuenta de cliente obtenido del sistema ERP softland de la empresa Maderas Jaime Venturelli.

Anexo E. Comprobante de pago

COMPROBANTE DE PAGO						
					Número :	00014664
					Fecha :	06/07/2012
Cliente :	76093553	PROCESOS NATURALES VILCUN S.A				
Rut :	76.093.553-0					
Dirección:	AVENIDA PRAT 696 OFICINA 412					
Ciudad :	Temuco					
DOCUMENTOS CON QUE PAGA:						
Tipo de Documento	Número	Fecha Emisión	Fecha Vencimiento	Monto Pagado		
DEPOSITO BANCO SANTANDER	20120706	06/07/2012	06/07/2012	1.017.450,00		
				1.017.450,00		
PAGA LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS :						
Tipo de Documento	Número	Fecha Emisión	Fecha Vencimiento	Monto Pagado		
FACTURA DE VENTA	165100	06/06/2012	06/07/2012	1.017.450,00		
				1.017.450,00		
CAMBIO :					0,00	

Fuente: Comprobante obtenido del sistema ERP softland de la empresa Maderas Jaime Venturelli.

Anexo F. Comprobante contable

MADERAS JAIME VENTURELLI Y CIA. LTDA							Nº: '00014663'			
RUTA 5 SUR KM. 652,6							TIPO: INGRESO			
ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE LA MADERA							FECHA: 08/07/2012			
LAUTARO							ESTADO: VIGENTE			
LAUTARO										
1045-533660										
COMPROBANTE CONTABLE										
PAGO CLIENTES										
CUENTA	C.COSTO	AUXILIAR	TD	NºDOCTO	DR	Nº REFER.	DEBE	HABER	DESCRIPCION	
1-1-03-01		70148504	PL	14663	FV	164397		278,460	PAGO CLIENTES	
Clientes		CONSTRUCTORA DEL BOSQUE LTDA								
1-1-01-15							278,460		PAGO CLIENTES	
Banco Santander Santiago										
TOTAL GENERAL							278,460	278,460		
PREPARADO		APROBADO			DIGITADO		OBSERVACIONES			

Fuente: Comprobante obtenido del sistema ERP softland de la empresa Maderas Jaime Venturelli.

Anexo G. Informe de clientes bloqueados.

SITUACION Y ESTADO DE CLIENTES DE MADERAS VENTURELLI				
CLIENTES BLOQUEADOS				
CLIENTE	CODIGO	CREDITO	SITUACION	ESTADO
AGRICOLA SAN ANTONIO DE LOS TALLOS LTDA	76905460	0	SOBREGIRADO	BLOQUEADO
ANTONIO SEGUNDO SUAZO GOMEZ	10104504	1,000,000	SOBREGIRADO	BLOQUEADO
ARMIN CASTILLO	7321932	0	SOBREGIRADO	BLOQUEADO
ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES LTDA	76638250	6,000,000		BLOQUEADO
AVSA CONSTRUCCION Y PREFABRICADOS S.A.	76102856	3,000,000		BLOQUEADO
BRETTS PTY LIMITED	28	0	SOBREGIRADO	BLOQUEADO
CARLOS NARBONA VILCHES	12480345	6,000,000		BLOQUEADO
CAROLA ANDREA RIADI MILLAS	12193476	12,000,000		BLOQUEADO
CASAS DELANO PROMOCION Y VENTAS LTDA.	86204800	10,000,000		BLOQUEADO
CECILIA IVETT SANCHEZ PEDRERO COMERC. PRODUCTOS FERRET.EIRL	76740850	0	SOBREGIRADO	BLOQUEADO
CESAR ROGELIO GIBERT LOYOLA	3485752	7,000,000		BLOQUEADO
Cliente	10455107	0	SOBREGIRADO	BLOQUEADO
CLIENTES BOLETAS TEMUCO	5	0	SOBREGIRADO	BLOQUEADO
COMERCIAL E INDUSTRIAL LUHVIC LTDA.	76050034	2,000,000		BLOQUEADO
COMERCIAL ANTIFIL LIMITADA	77284560	0	SOBREGIRADO	BLOQUEADO
COMERCIAL CANTA RANA LTDA	77940620	0	SOBREGIRADO	BLOQUEADO

Fuente: Informe confeccionado a partir de información obtenida de softland utilizando herramienta de Microsoft Excel.

Anexo H. Pantallazo de procedimiento de pago o anticipo cliente

The screenshot shows the 'Ingreso de Comprobante (Consulta)' window in the Softland ERP system. The window displays the following information:

- Área de Negocio:** 001
- Mes:** Julio / 2012
- Período:** 2012
- Nº Único:** 00014659
- Fecha:** 06/07/2012
- Estado:** Vigente
- Tipo:** Ingreso
- Nº Interno:** 00000091
- Comprobante Tipo:** Considerar Norma
- Descripción:** PAGO CLIENTES
- Graba como ...:** Tributaría, IFRS

NºMov	Cuenta	Det	Debe	Haber	Descripción	EFE
1	1-1-03-01		0.00	5,534,928.00	PAGO CLIENTES	
2	6-1-01-05		5,534,928.00	0.00	Cuenta cuadre	

Total (\$): 5,534,928.00 5,534,928.00

Cientes: Ver en Mon. Base

Buttons: Aprobación, Estado: Vigente, Grabar[F12], Grabar e Imprimir[F10]

Fuente: Pantallazo obtenido del sistema ERP softland de la empresa Maderas Jaime Venturelli.

Anexo I. Informe de protestos

PROTESTOS AÑO 2012											
AUXILIAR	CLIENTE	TIPO DCTO.	N° DCTO.	F. EMISION	F. VENCIMIENTO	N° COMPROBANTE	FECHA	DEBE	HABER	SALDO	DESCRIPCION
10104504	ANTONIO SEGUNDO SUAZO GOMEZ	CP	936	24/05/2012	24/05/2012	10703	24/05/2012	970,209		970,209	DESCTO F SECURITY PROTESTOS
10104504	ANTONIO SEGUNDO SUAZO GOMEZ	PL	9573	03/05/2012	03/05/2012	9573	03/05/2012		830,000		PAGO CLIENTES
10104504	ANTONIO SEGUNDO SUAZO GOMEZ	CP	935	26/04/2012	26/04/2012	8487	26/04/2012	970,209		140,209	protesto antonio suazo security
10104504	ANTONIO SEGUNDO SUAZO GOMEZ	CP	937	20/06/2012	20/06/2012	12986	20/06/2012	970,209		970,209	PROTESTO CH F SECURITY A SUAZO
12480345	CARLOS NARBONA VILCHES	CP	1307510	09/04/2012	09/04/2012	7335	09/04/2012	2,380,000		2,380,000	CH PROTESTADO CARLOS NARBONA SECURITY
76923670	COMERCIAL KUNICK LTDA	CP	3181657	09/02/2012	09/02/2012	2681	09/02/2012	4,545,170		4,545,170	PROTESTO KUNIC
76043174	CONSTRUCTORA CESPEDES E.I.R.L.	CP	3639	28/02/2012	28/02/2012	3418	28/02/2012	2,307,777		2,307,777	CH PROTESTADO CONST CESPEDES SECURITY
76043174	CONSTRUCTORA CESPEDES E.I.R.L.	CP	3640	25/01/2012	25/01/2012	1082	25/01/2012	3,000,000		3,000,000	CHEQUE PROTESTADO SANTANDER
76043174	CONSTRUCTORA CESPEDES E.I.R.L.	DE	20120412	12/04/2012	12/04/2012	8634	12/04/2012		4,235,458		DEPOSITO CHEQUES CARTERA
76043174	CONSTRUCTORA CESPEDES E.I.R.L.	DE	20120412	12/04/2012	12/04/2012	8635	12/04/2012		2,307,777		DEPOSITO CHEQUES CARTERA
76043174	CONSTRUCTORA CESPEDES E.I.R.L.	DE	20120412	12/04/2012	12/04/2012	8633	12/04/2012		3,000,000		DEPOSITO CHEQUES CARTERA
76043174	CONSTRUCTORA CESPEDES E.I.R.L.	CP	314	10/01/2012	10/01/2012	334	10/01/2012	4,235,458		4,235,458	PROTESTO CONS CESPEDES FACTOTAL
76043174	CONSTRUCTORA CESPEDES E.I.R.L.	CP	314	13/04/2012	13/04/2012	8640	13/04/2012	4,235,458			PROTESTOS C CESPEDES

Fuente: Informe confeccionado a partir de información obtenida de softland utilizando herramienta de Microsoft Excel.