



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

**“Evaluación del Sistema de Crédito de la Empresa Coca Cola Embonor S.A.,  
Planta Temuco”**

**ROXANA DEL PILAR LLANCALEO PORMA**

**2012**





**UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN**

**DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**

**“Evaluación del Sistema de Crédito de la Empresa Coca Cola Embonor S.A.,  
Planta Temuco”**

---

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

---

**Profesor Guía:** Guillermo Alfredo Godoy Ibáñez

**ROXANA DEL PILAR LLANCALEO PORMA**

**2012**

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CRÉDITO DE LA EMPRESA COCA COLA  
EMBONOR S.A., PLANTA TEMUCO  
ROXANA DEL PILAR LLANCALEO PORMA  
COMISIÓN EXAMINADORA**

Guillermo Alfredo Godoy Ibáñez

**Profesor Guía**

Marcelo Garrido S.

**Profesor Examinador 1**

Sergio Gallegos S.

**Profesor Examinador 2**

**Nota trabajo escrito :6,3**

**Nota examen :6,5**

**Nota final :6,4**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por permitirme el don de la vida y con su bendición alcanzar mis metas.

### **A MIS PADRES**

Por su apoyo, cariño y comprensión, a quienes dedico mi esfuerzo y mis metas.

### **A MIS HERMANOS Y A MI PAREJA**

Por su cariño, preocupación, paciencia y apoyo a lo largo de mi carrera.

### **A MI FAMILIA**

Con mucho cariño y agradecimiento.

### **A MIS AMIGOS**

Con aprecio sincero.

### **A MI PROFESOR GUÍA**

Por su colaboración y comprensión para la elaboración del presente informe.

### **A LA UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA**

Por ser el centro de estudios que me brindó La oportunidad de ser profesional.

## **RESUMEN**

Coca Cola Embonor S.A. Planta Temuco, es una sucursal de Coca Cola Embonor S.A en Chile, empresa dedicada principalmente a la producción y distribución de bebidas analcohólicas bajo licencia de The Coca-Cola Company.

La Planta Temuco, atiende a alrededor de 13.000 clientes, repartidos desde Temuco a Puerto Montt, los cuales son clasificados en: Clientes Contado, Clientes Nacionales, Clientes Ventas a Plazo y Clientes Crédito.

De lo anterior, las dos últimas clasificaciones de clientes que tiene la empresa (Ventas a Plazo y Crédito), representan alrededor de un 20% de la totalidad de la cartera de clientes, siendo ésta administrada en el Departamento de Crédito y Cobranza de la Planta Temuco, que es en donde se ha desempeñado la alumna en su Práctica Profesional Controlada.

El enfoque de tal práctica y el trabajo en desarrollo, fue encaminado, a través de una investigación de la literatura y la experiencia personal, en donde se analizan aspectos básicos con lo cual se logra el buen funcionamiento de un sistema de crédito. Así, se presentan modelos de créditos utilizados por otras empresas y, de la misma forma, se considera la información obtenida en la Empresa Coca Cola Embonor S.A., Planta Temuco.

Con todo lo anterior, se pudo realizar una evaluación del Sistema de Crédito implementado en la empresa hasta la actualidad, en donde se encontraron fortalezas y debilidades, las cuales son necesarias de evaluar y, tomar en consideración para realizar una posterior mejora al sistema.

# Índice de Contenidos

<b>Capítulo 1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Exposición del problema .....	1
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos .....	3
<b>Capítulo 2. Antecedentes Generales .....</b>	<b>5</b>
2.1 Crédito.....	5
2.1.1 Definición .....	5
2.1.2 Clasificación .....	6
2.1.3 Políticas y Control de Crédito .....	8
2.1.4 Estándares de Crédito .....	9
2.1.5 Cuentas por Cobrar .....	10
2.2 Riesgos de Crédito.....	11
2.2.1 Modelos para estimar el Riesgo de Crédito.....	12
2.2.1.1 Modelo tradicional.....	12
2.2.1.2 Modelo de Enfoque Moderno.....	14
2.3 Coca Cola Embonor S.A. ....	16
2.3.1 Descripción de Coca Cola Embonor S.A. ....	16
2.3.2. Descripción del Negocio .....	17
2.3.3 Otros Antecedentes.....	18
2.3.3.1 Misión.....	18
2.3.3.2 Valores.....	18
2.3.3.3 Dotación de Personal .....	18
2.3.3.4 Propiedades e Instalaciones .....	19
2.3.3.5 Clientes .....	20
2.3.3.6 Proveedores .....	20
<b>Capítulo 3. Sistema de Crédito Coca Cola Embonor S.A, Planta Temuco .....</b>	<b>23</b>
3.1 Organigramas .....	23
3.1.1 Personal Proceso de Crédito .....	23
3.1.2 Planta Temuco .....	24

3.1.3 Departamento de Administración Planta Temuco.....	25
3.2 Funciones Departamento de Créditos y Cobranzas.....	25
3.3 Procedimientos Administrativos.....	26
3.3.1 Políticas de Crédito.....	26
3.3.2 Ventas al Crédito.....	29
3.3.2.1 Límites de Créditos.....	30
3.3.2.1.1 Evaluaciones Límites de Crédito.....	30
3.3.2.2 Proceso de Otorgamiento de Crédito.....	31
3.3.2.2.1 Acceso al sistema de crédito.....	31
3.3.2.2.2 Requisitos para operar con Crédito.....	32
3.3.2.2.3 Control morosidad y atraso en los pagos de créditos.....	36
3.3.2.2.4 Gestiones de Cobranza de Créditos.....	38
3.3.2.2.5 Cobranza judicial créditos.....	39
3.3.3 Ventas con Cheques.....	40
3.3.4 Cartera de Clientes Crédito y Ventas a Plazo de Coca Cola Embonor S.A., Planta Temuco. .....	46
3.3.4.1 Cartera de clientes.....	47
3.3.4.2 Distribución de Clientes Crédito y Ventas a Plazo según Planta:.....	48
3.3.4.3 Montos de Créditos Otorgados por Planta.....	48
3.3.4.4 Caso Práctico Venta a Crédito.....	49
<b>Capítulo 4. Evaluación y Sugerencias Sistema de Crédito Coca Cola Embonor S.A., Planta Temuco. ....</b>	<b>53</b>
4.1 Fortalezas.....	53
4.2 Debilidades.....	54
4.3 Sugerencias.....	57
<b>Capítulo 5. Conclusiones.....</b>	<b>62</b>
<b>Nomenclatura.....</b>	<b>64</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>65</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>66</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.1.</b> Situación de cuentas relacionadas .....	2
<b>Tabla 2.1.</b> Participación de mercado promedio .....	17
<b>Tabla 2.2.</b> Canales de Venta .....	17
<b>Tabla 2.3.</b> Características de las plantas .....	19
<b>Tabla 2.4.</b> Principales clientes .....	20
<b>Tabla 2.5.</b> Principales Proveedores.....	21
<b>Tabla 3.1.</b> Límites de Crédito .....	30
<b>Tabla 3.2.</b> Pauta de Evaluación Límites de Crédito.....	31
<b>Tabla 3.3.</b> Plazos de Crédito .....	34
<b>Tabla 3.4.</b> Distribución de Clientes .....	46

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 2.1.</b> Clasificación de Crédito.....	7
<b>Ilustración 2.2.</b> Ventajas y Desventajas Credit Scoring.....	16
<b>Ilustración 2.3.</b> Dotación de Personal .....	19
<b>Ilustración 3.1.</b> Personal Directo Crédito.....	23
<b>Ilustración 3.2.</b> Organigrama Planta Temuco .....	24
<b>Ilustración 3.3.</b> Organigrama Departamento de Administración Planta Temuco .....	25
<b>Ilustración 3.4.</b> Flujo grama Ventas al Crédito .....	35
<b>Ilustración 3.5.</b> Flujo grama Ventas Crédito Documentado.....	43
<b>Ilustración 3.6.</b> Gráfico Cartera de Clientes distribuidos en Cantidad.....	47
<b>Ilustración 3.7.</b> Gráfico Cartera de Clientes distribuidos en Ventas .....	47
<b>Ilustración 3.8.</b> Gráfico Cartera de Clientes distribuidos según Planta .....	48
<b>Ilustración 3.9.</b> Gráfico Cartera de Clientes Planta Temuco.....	48
<b>Ilustración 3.10.</b> Gráfico Cartera de Clientes Planta Puerto Montt .....	49
<b>Ilustración 4.1.</b> Departamento de Créditos y Cobranza Maderas Venturelli y Cía Ltda., Lautaro. .....	55

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

## Capítulo 1. Introducción

En la literatura se encuentra que, dentro de los orígenes del crédito destaca, en primera instancia, que los préstamos se hacían a través de especies, luego, con la aparición y empleo de la moneda, surgen las primeras señales de manejo del crédito de una manera más clara.

Posteriormente, nace el tratamiento crediticio, resaltando la Antigua Roma, en donde las leyes, decretos y otros documentos históricos establecían las penas corporales, confiscación de bienes, encarcelamiento, venta como esclavos y hasta pena de muerte para el deudor que no cumplía lo pactado con el acreedor, o bien, era un deudor insolvente.

Hoy en día, la mayoría de las empresas están obligadas, por las condiciones del mercado, a conceder crédito a sus clientes al momento de vender, sin embargo, ésta debe conseguir vender con beneficio y cobrar lo antes posible los productos o servicios que se han vendido a los clientes, ya que si una empresa no sigue este principio, lo más probable es que no sobreviva mucho tiempo en el mercado.

Debido a lo anterior es que, las relaciones funcionales de la administración del crédito y cobranza de las empresas debe ir más allá, lo que se traduce en que las personas que presiden estos departamentos y los relacionados, deben contar con un conocimiento completo de la operación de crédito con la que se trabaja diariamente, y de la misma manera, entregar los conocimientos al personal a cargo, con lo cual se puede lograr una perfecta coordinación entre las distintas áreas, permitiendo que el flujo de la información sea oportuna y que no se afecte de manera permanente y gradual a la operación general de la empresa.

### 1.1 Exposición del problema

La empresa Coca Cola Embonor S.A., en la memoria anual del año 2011, da a conocer la Administración de Riesgo Financiero con la que actualmente se ve enfrentada, considerando su exposición a tres Tipos de Riesgos, en donde destaca el Riesgo Crediticio que es aquel en que una contraparte no cumpla con sus obligaciones, bajo un instrumento financiero o un contrato con un cliente, lo que conlleva a una pérdida financiera.

Este Riesgo Crediticio es proveniente de las actividades operativas de la empresa en análisis, principalmente por Deudores por Venta, siendo controlado por las Gerencias de Finanzas tanto de Chile, como de Bolivia, en concordancia con la política establecida por la

Compañía, a los procedimientos y a los controles relacionados con la gestión del Riesgo Crediticio del cliente, en donde se establecen los límites crediticios para todos los clientes, según criterios internos de clasificación.

De lo anterior, nace la inquietud de conocer la forma en que la empresa mencionada, lleva a cabo estos métodos y procedimientos y además, evaluar si tales prácticas consideran lo necesario para ser supuestos efectivos; ya que se puede conjeturar que una de los aspectos que impacta de manera negativa en la liquidez de la empresa a nivel global, es el retraso en el pago de las facturas y los impagos, llegando a costar \$36.187.541.- según el mismo documento mencionado más arriba, de los cuales \$24.747.617 y \$11.439.924 corresponden a Deudores por Venta y Documentos por Cobrar respectivamente.

Además como se muestra a continuación estas cuentas han ido aumentando su valor desde el año 2009.

**Tabla 1.1.** Situación de cuentas relacionadas

<b>ITEM</b>	<b>31.12.2009</b> <b>M\$</b>	<b>31.12.2010</b> <b>M\$</b>	<b>31.12.2011</b> <b>M\$</b>
<b>Deudores por venta</b>	17.926.875	20.223.154	24.747.617
<b>Documentos por cobrar</b>	10.216.072	10.018.374	11.439.924
<b>Total</b>	28.142.947	30.241.528	36.187.541

Fuente: Elaboración propia con datos de las memorias anuales de la empresa.

Cabe mencionar que, se muestran tres años con el fin de exponer los aumentos en ambas cuentas.

Por lo tanto, la planta Temuco, en su afán por conocer y evaluar el Sistema de Crédito que está utilizando actualmente, y en base a la necesidad de obtener una retroalimentación de éste, y según el resultado, avalar o, en su defecto, realizar los cambios respectivos a tal sistema, es que nace la idea de realizar este trabajo, de tal manera de entregar una visión más amplia y completa

de otros métodos y variables que consideran terceras empresas y/o industrias para otorgar crédito a sus clientes, con el fin de reducir el riesgo que está presente en este tipo de operaciones.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Evaluar el sistema de crédito de la empresa Coca Cola Embonor S.A., planta Temuco.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- ✦ Conocer Modelos y/o Sistemas de Gestión de Créditos.
- ✦ Describir el Modelo y/o Sistema de crédito de la Empresa Coca Cola Embonor S.A planta Temuco.
- ✦ Aportar con opiniones y sugerencias a dicho Modelo y/o Sistema.

## **CAPÍTULO 2**

### **ANTECEDENTES GENERALES**

## Capítulo 2. Antecedentes Generales

### 2.1 Crédito

Según la literatura, las instituciones que habitualmente se dedican a otorgar créditos de distintas índole, son los bancos e instituciones financieras, para lo cual utilizan una serie de procedimientos y herramientas. Pero aparte de estas instituciones, también otorgan créditos las distintas empresas existentes, ya sean comerciales, industriales, de servicio, etc. con el fin de atraer más clientes y aumentar sus niveles de ventas y con ello obtener utilidad y que la empresa pueda subsistir en el medio en el que se desenvuelve.

Asimismo, encontramos a varios autores que declaran que, desde el punto de vista de una empresa, el crédito, flexibiliza los términos de una transacción (plazos, montos, etc.) facilitando el acuerdo comercial, al cubrir una satisfacción de venta por parte de ésta, y cubrir la necesidad de comprar por parte del cliente, considerando la disponibilidad de pago que éste presenta.

En concordancia a lo anterior, se menciona que, la empresa otorgará un crédito si un cliente genera suficiente caja para pagarlo, ya que los créditos se pagan con caja, lo cual conlleva un nivel de riesgo, que es el riesgo de morosidad y hasta cierto punto de incobrabilidad de las operaciones al crédito.

#### 2.1.1 Definición

Al analizar la literatura, a pesar de que no existe una definición generalmente aceptada, se pueden encontrar distintas definiciones o ilustraciones respecto a la palabra crédito, a continuación se muestran algunas de éstas.

Según un Manual de Prácticas en Crédito y Cobranza del Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora (México 2007), expone que el término crédito proviene del latín *creditum*, de *credere*, que significa tener confianza.

Otro estudio del mismo país, cita a Jhon Stuart Mill quien en su *Economía Política* define al crédito como: *“El permiso para usar el capital de otro, siendo en los negocios la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios”*. Asimismo, este mismo texto, ilustra a la Operación de Crédito como: *“La entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro pudiendo existir pactado un interés adicional”*.

Por otro lado, nos encontramos con que según Beaufond (2005), un crédito, en la actualidad es *“un sistema moderno de comercialización mediante el cual una persona o entidad asume un compromiso de pago futuro (deudor) por la aceptación de un bien o servicio ante otra persona o entidad (acreedor); en cual los pagos de las mercancías se aplazan a través del uso general de documentos negociables. Ej. Letras de cambio, cartas de crédito, factura conformada, etc.”*.

En nuestro país, la Ley 18.010, publicada en el Diario Oficial con fecha 27 de Junio del año 1981, “Establece Normas para las Operaciones de crédito y otras de dinero que indica”. Dicha ley define como operaciones de crédito de dinero a: *“Aquellas en las cuales una de las partes entrega o se obliga a entregar una cantidad de dinero, y la otra a pagarla en un momento distinto a aquel en que se celebra la convención”*.

Para los efectos de esta ley, se asimilan al dinero aquellos documentos representativos de obligaciones de dinero pagaderos a la vista, a un plazo contado, desde la vista o a un plazo determinado.<sup>1</sup>

Por último, destaca la definición descrita en los Procedimientos Administrativos de la Empresa Coca Cola Embonor S.A., en donde, se define como: *“una herramienta comercial orientada a generar mayores ventas y/o ingresos para la Compañía. El Crédito a los clientes representa para la Compañía un importante monto de Capital de Trabajo que es utilizado para generar los ingresos, debido a ello y al alto riesgo involucrado, los créditos a clientes representan uno de los activos a manejar de mayor relevancia para la Compañía”*.

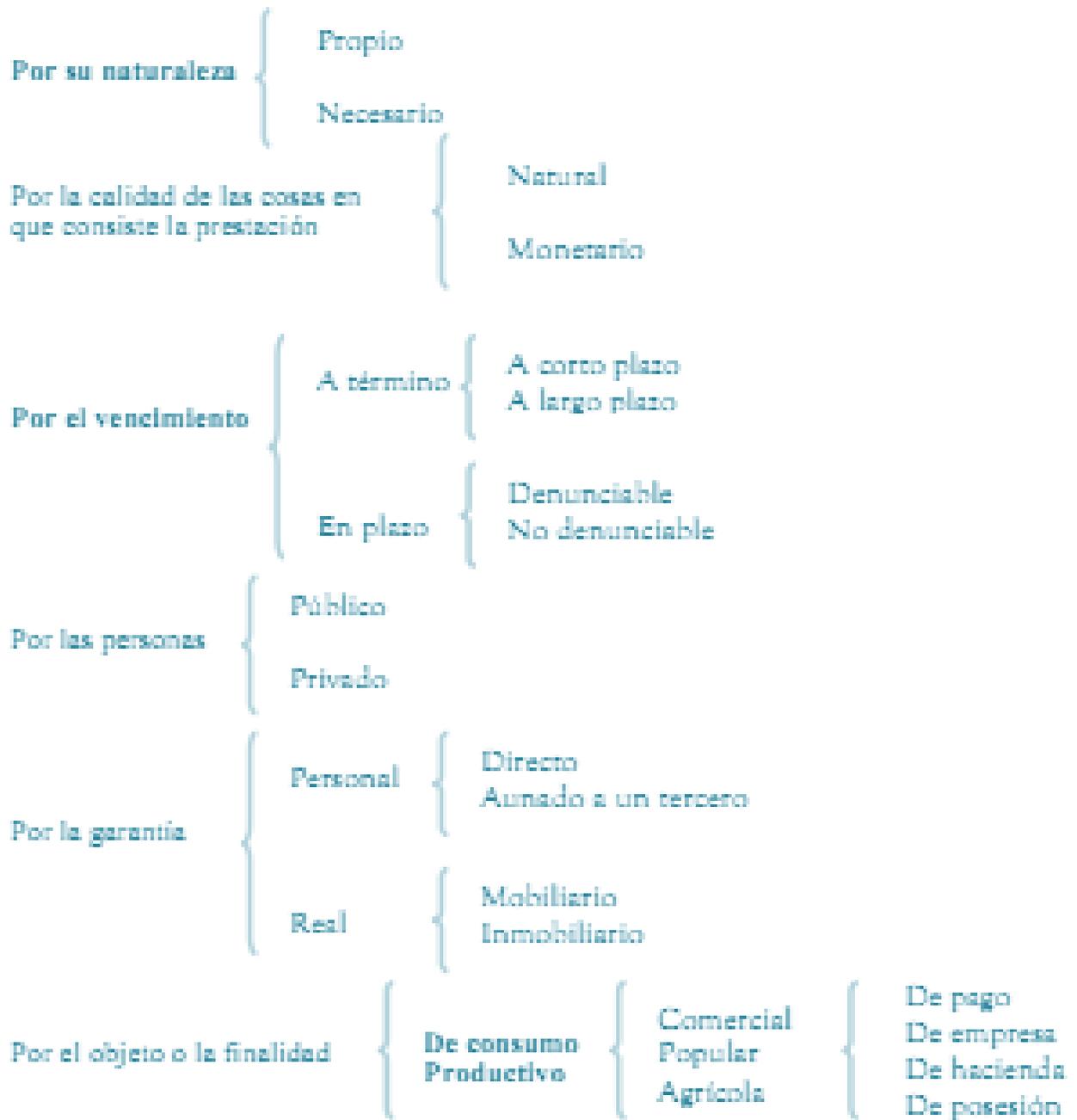
### **2.1.2 Clasificación**

Existen una gran variedad en cuanto a clasificación y tipos de créditos. Como se aprecia en el recuadro siguiente, obtenido desde un informe de “Crédito y Cobranza” de la Universidad Nacional Autónoma de México.

---

<sup>1</sup> Gatica H., Pacheco M. (2002).”Gestión y Control del Departamento de Crédito y Cobranza”. Trabajo para optar al título de “Técnico en Administración, mención Finanzas”. Universidad de La Frontera, Temuco, Chile.

**Ilustración 2.1.** Clasificación de Crédito



Fuente: Informe de “Crédito y Cobranza” de la Universidad Nacional Autónoma de México (2009).

Esta información será contextualizada a la empresa Coca Cola Embonor S.A, Planta Temuco, sujeto que desde ahora será abreviado como Planta Temuco.

En primer instancia, cabe destacar que estamos en presencia de un crédito **Empresarial**, los cuales son celebrados entre empresas, en donde la Planta Temuco, suministra productos a sus clientes y luego, éstos los venden al consumidor final.

La Planta Temuco, utiliza la modalidad **Directa** de crédito, es decir, existe la intervención del solicitante del crédito y la mencionada empresa que va a otorgar tal crédito. Además, se trata de créditos **Formales**, con características contractuales, en donde las partes contratantes se obligan mutuamente al cumplimiento del mismo a través de una formalización por escrito entre ambas partes.

Y por último, el tipo de Crédito en análisis, según la naturaleza, es el llamado “**Con Garantía**”, en donde la empresa Coca Cola solicita al cliente, un documento (cheque o pagaré) que respalde las transacciones.

### 2.1.3 Políticas y Control de Crédito

Es necesario definir *la Política*, que según Stephen P. Robbins (1994), en el libro Administración: Teoría y Práctica, declara que: “*ésta sirve para dar directriz al momento de canalizar el pensamiento del administrador, con lo cual pasa a ser una guía a las decisiones*”.

Además, en el mismo texto, se declara que: “*las políticas establecen parámetros de acción, requieren de juicio e interpretación, por lo cual el personal dedicado al crédito y cobranza debe desarrollar habilidades para dejar al cliente satisfecho y además, presentar los documentos a revisión y cobro oportunamente y en el menor tiempo posible*”. En donde, los términos; satisfecho, mayor oportunidad y menor tiempo posible requieren de interpretación, lo que no es posible de aplicar a todos los grupos de clientes y/o a todas las cuentas, dado que se actúa en distinta situaciones. Asimismo, este texto afirma que, las políticas de créditos sirven para facilitar que los empleados tengan una pauta de trabajo para conseguir los mejores resultados.

Las políticas de créditos, según Beaufond (2005) son: “*todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito*”.

Además este mismo autor, recalca que *“las políticas y procedimientos utilizados para la concesión de los créditos, recaudación del dinero que produzcan los cobros de los créditos, los instrumentos que utilice la firma para ejercer un control efectivo sobre los créditos y las cobranzas, y la aversión al riesgo de los empresarios, entre otras, van a ser las variables que los empresarios con agudeza de visión financiera tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la gerencia de crédito y cobranza”*.

Ahora bien, según Brachfield (2009), es necesario que en todo sistema exista un control, en donde este término puede definirse como *el proceso de monitoreo de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa*. El criterio de un sistema efectivo de control, *es la medida en que crea congruencia de metas, si un sistema de control lleva algunas veces a la congruencia de metas y otras al conflicto de metas, entonces será ineficaz<sup>2</sup>*.

Brachfield (2009), declara que los componentes de un sistema de control, ya sea de crédito o de otra índole incluirá: *“un fin previamente determinado, una línea de acción un patrón o estándar, una norma o regla de decisión, un criterio o una unidad de medida, que sea utilizado como base para el control, un medio para medir el desarrollo de la actividad, un procedimiento para comparar dicha actividad con un criterio fijado, o base para el control, además de algún mecanismo que corrija la actividad que se desarrolla, para que se encamine hacia la consecuencia de los resultados deseados”*.

#### **2.1.4 Estándares de Crédito**

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Cuestiones como: evaluaciones de crédito, referencias, períodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales, al respecto el autor Lawrence J. Gitman, en su libro “Fundamentos de Administración Financiera”; indica que las variables que se deben considerar y evaluar son:

---

<sup>2</sup> Rodriguez Valencia J. (1994). “Organización Contable y administrativa de las Empresas” Editorial ECASA, México.

a) Inversión de cuentas por cobrar: Existe un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar. Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir.

Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar relacionados con modificaciones en los estándares de crédito provienen de dos factores principalmente, en las variaciones respecto a las ventas y otra respecto a los cobros, por lo que se espera que aumenten las ventas a medida que la empresa haga más flexibles sus estándares de crédito de lo que se tendrá como resultado un promedio mayor de cuentas por cobrar, pero si por el contrario las condiciones de crédito se hacen menos flexibles, se da crédito a pocos individuos y se realiza un estudio exhaustivo de su capacidad de pago, por ende el promedio de cuentas por cobrar se disminuye por efecto de la disminución en el número de ventas.

b) Estimación de cuentas incobrables: La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, esto dado también por el estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y en largo plazo.

c) Volumen de ventas: a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles se espera que aumenten las ventas y las restricciones disminuyan, se tiene entonces que los efectos de estos cambios tienen incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa y por ende la utilidad esperada.

### 2.1.5 Cuentas por Cobrar

La mayoría de las empresas, para conservar y atraer nuevos clientes, encuentran que es necesario ofrecer crédito.

Las ventas a crédito, dan como resultado las cuentas por cobrar, las cuales constituyen uno de los activos más importantes de una empresa, debido a que representan las decisiones de concesión de crédito, de donde se puede inferir respecto al manejo y control en las decisiones financieras.

Según **Beaufond** (2005), el concepto de cuentas por cobrar puede ser abordado desde 4 puntos de vista. En primer lugar, desde la mirada *contable*, la mayoría de las cuentas por cobrar,

se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, éstas se consideran como activos circulantes en el Balance General de la empresa. Las cuentas; documentos por cobrar y deudores varios, contiene los documentos que respaldan las ventas a plazo y a crédito<sup>3</sup>.

Asimismo, en segundo lugar, se tiene el punto de vista *administrativo*, en donde las cuentas por cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aún no recuperados, y que representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, o del departamento de crédito y cobranzas.

Por otra parte, tenemos el punto de vista *financiero*, las cuentas por cobrar, representan un instrumento importante en la función financiera de una empresa, ya que de una buena política de concesión de crédito y de un buen sistema de cobros, dependerá la contribución de las cuentas por cobrar a la provisión de fondos en las condiciones más ventajosas y a la maximización de las utilidades de la empresa.

Y finalmente, este autor destaca el punto de vista *económico*, en donde las cuentas por cobrar, representan un elemento con efectos decisivos en los ciclos de negocios. La confianza y voluntad para el otorgamiento de crédito, monto y plazo de pago van a depender de la etapa en la cual se encuentre el negocio. En época de recesión, lo característico es que un gerente sea pesimista y reacio a conceder créditos. En época de auge, los gerentes de crédito intentan estimular la recuperación de la empresa mediante el establecimiento de una política crediticia más generosa.

## 2.2 Riesgos de Crédito

La empresa Coca Cola Embonor S.A., en la memoria anual del 2011, da a conocer la Administración de Riesgo Financiero con la que actualmente se ve enfrentada, dentro de lo cual considera que está expuesta al Riesgo de Mercado, al Riesgo Crediticio y al Riesgo de Liquidez.

En tal documento, se define al Riesgo Crediticio como: *"aquella en que una contraparte no cumpla con sus obligaciones, bajo un instrumento financiero o un contrato con un cliente, lo que conlleva a una pérdida financiera"*. También se destaca, en el contexto de la empresa Coca Cola, que este Riesgo Crediticio es proveniente de las actividades operativas de la empresa, principalmente por *Deudores por Venta*, siendo controlado por las Gerencias de

---

<sup>3</sup> Parisi F., Parisi A., Cornejo E. "Análisis y Gestión de Créditos" (2006). 1ª Edición, Ediciones Copygraph. Chile.

Finanzas tanto de Chile, como de Bolivia, en concordancia con la política establecida por la Compañía, referente a los procedimientos y a los controles relacionados con la gestión del Riesgo Crediticio del cliente, en donde se establecen los límites crediticios para todos los clientes, según criterios internos de clasificación.

Otra definición del Riesgo de Crédito en el caso del Sistema Financiero, es aquel que menciona Alejandro Medina Moreno (Perú 2007);”*Probabilidad de incurrir en pérdidas derivadas del incumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones crediticias de una contrapartida*”.

### **2.2.1 Modelos para estimar el Riesgo de Crédito**

Según se describe en una tesis de una universidad mexicana, existen dos tipos de modelos para la estimación del riesgo de crédito: *los tradicionales y los de enfoque moderno*, dentro de esta última clasificación se encuentran los condicionales y no condicionales.

*Los modelos tradicionales*, son aquellos que se basan en criterios subjetivos y el juicio o la experiencia del analista. El más común es el de las cinco C del crédito (Carácter, Capital, Capacidad, Colateral y Ciclo).

El *Enfoque moderno*, proporcionan estimadores de las Pérdidas No Esperadas como indicador del Capital necesario para hacerle frente a este tipo de riesgos.

a) *Los modelos condicionales*; son metodologías que pretenden conocer las causas del incumplimiento haciendo un análisis basado en un modelo de correlaciones de causalidad entre las diferentes variables financieras, sectoriales y macroeconómicas. En este tipo de modelos podemos encontrar el CreditPortfolio View, Credit Monitor, entre otros.

b) *Los modelos no condicionales*; buscan calcular las probabilidades de incumplimientos utilizando información de un cierto conjunto de variables que caracterizan a los individuos sujetos de crédito. Ejemplo típico de este tipo, son las matrices de transición.

#### **2.2.1.1 Modelo tradicional**

El modelo tradicional más conocido como las cinco “C” del crédito, también llamado *Modelo Experto*, en el cual la decisión se deja en manos de un analista de crédito (experto), que analiza cinco factores claves. Implícitamente, la experiencia de dicha persona, su juicio subjetivo

y la evaluación de dichos factores constituyen los elementos determinantes a la hora de otorgar o no el crédito.

Los elementos analizados por este sistema son:

- ✦ **Carácter:** Mide la reputación de la firma, su voluntad para pagar y su historial de pago, se ha establecido empíricamente que la antigüedad de creación de una empresa es un indicio adecuado de su reputación de pago.
- ✦ **Capacidad:** Mide la habilidad para pagar, la cual se refleja en la voluntad de los ingresos del deudor, es decir, en la volatilidad de las ganancias del acreditado. Se dice que el pago de sus deuda sigue un patrón de constancia pero las ganancias son volátiles y puede haber periodos en los que disminuye la capacidad de pago de la empresa.
- ✦ **Capital:** mide la contribución de los accionistas en el capital total de la empresa y la capacidad de endeudamiento, estos se ven como buenos indicios de la probabilidad de quiebra.
- ✦ **Colateral:** en la cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, mayor será la oportunidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante no cumple con los pagos. Una revisión del balance general del solicitante, el cálculo del valor de sus activos y cualquier demanda legal presentada contra el solicitante ayudan a evaluar su garantía colateral.
- ✦ **Condiciones:** el ambiente de negocios y económico actual, así como cualquier circunstancia peculiar que afecte a alguna de las partes de la transacción de crédito. El análisis de la situación económica y de negocios, así como el de las circunstancias especiales que pudieran afectar al solicitante o a la empresa, se lleva a cabo para evaluar las condiciones.

<sup>4</sup>*El analista de crédito centra su atención, sobre todo, en las dos primeras C (Carácter y capacidad); porque representan los requisitos básicos para la concesión del crédito. Las tres últimas (capital, garantía colateral y condiciones), son importantes para elaborar el contrato de crédito y tomas la decisión de crédito final, que depende de la experiencia y el criterio del analista de crédito.*

---

<sup>4</sup> Del Valle Córdova E. (2005). “Crédito y Cobranza”. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.

Este modelo presenta como principales deficiencias la consistencia y subjetividad, ya que éstas presentan variaciones dependiendo del acreditado. Lo anterior, vuelve muy difícil la comparación de rangos y la toma de decisiones, concluyéndose que se pueden aplicar estándares muy distintos por parte del analista de crédito dentro de una misma institución a distintos tipos de acreditados.

Por lo que este modelo lo han venido desplazando otras metodologías, ya que el análisis de crédito de este estilo resulta costoso para la empresa, pues requiere de un grupo importante de analistas financieros y profesionales.

### **2.2.1.2 Modelo de Enfoque Moderno**

#### **✦ Modelo Z-Score**

Edward Altman (1968) utiliza el análisis discriminante como la técnica apropiada para su modelo, este análisis busca obtener una combinación lineal de las características que mejor discrimina entre los grupos clasificados, es decir que, maximice la varianza entre grupos y minimice la varianza dentro de cada grupo. De esta forma se estudia un conjunto de indicadores financieros que tiene como propósito clasificar a las empresas en dos grupos; Bancarrota y No bancarrota.

Este modelo fue desarrollado para predecir las quiebras de las empresas. Por otro lado, se dice que este modelo presenta algunas limitaciones ya que utiliza razones financieras y estas tienen un efecto de subestimación en el tamaño de las estadísticas, es decir, en un análisis realizado a través de razones financieras, no se pueden identificar datos relevantes en el otorgamiento de un crédito.

#### **✦ Modelo Zeta**

En 1977, Altman, Haldeman y Narayanan introducen algunas modificaciones al modelo Z-Score original, siendo el propósito de este modelo el clasificar a las empresas en bancarrota incluyendo:

1. Empresas grandes y medianas en el análisis.
2. Empresas del sector no manufacturero.
3. Cambios en los estándares de cálculo de las principales razones financieras
4. Técnicas más recientes del análisis estadístico.

Se afirma que este modelo resulta ser superior al anterior ya que permite predecir la bancarrota de las empresas con anticipación de cinco años, con un nivel de contabilidad del 70% y predice con un año de anticipación con un nivel de confiabilidad de 96%.

#### ✦ **Modelo de respuesta binaria**

Estos modelos se enfocan a estimar una ecuación que permita obtener la probabilidad de que un evento “i” ocurra dependiendo de los atributos que caracterizan al individuo que realiza la elección. Uno de los modelos con estas características son los modelos Probit y Logit. Estos modelos suponen una relación lineal entre la variable dependiente y las independientes, por lo tanto esta metodología permite identificar y cuantificar los efectos de los determinantes de la probabilidad de incumplimiento tanto para estimar como para pronosticar la misma.

Los datos que requiere este modelo son:

- ✦ El monto de cada uno de los créditos que conforman la cartera. Estos montos corresponden al saldo insoluto de los créditos, ya que lo que se desea saber es la cantidad de dinero que se puede perder en caso de que el acreditado se declare en quiebra.
- ✦ La probabilidad de quiebra de estos créditos. Este modelo supone que todos los créditos son homogéneos y por consiguiente todos tienen la misma probabilidad de quebrar. Credit Suisse supone como conocido este dato y hace mención a estadísticas correspondientes publicadas por Moody’s.
- ✦ Otro datos son los porcentajes de recuperación esperados en los créditos, así como su variabilidad a través del tiempo.

Como deficiencia de este modelo, es que no repara en el deterioro de la cartera, sino que mide la probabilidad de incumplimiento.

#### ✦ **Modelo CreditMetrics**

Este modelo fue desarrollado en 1997, por un grupo de instituciones financieras encabezadas por J.P Morgan. Tiene como propósito estimar el Var de crédito, en el contexto del paradigma de mercado, es decir, el modelo supone que el riesgo de crédito depende de los cambios de la calificación crediticia y en la tasa de incumplimiento entre los deudores. De igual forma permite calcular directamente los beneficios de diversificación o identificar altas concentraciones potenciales en el portafolio.

Este modelo es utilizado principalmente por bancos comerciales, bancos de desarrollo.

Según Salvador Rayo Cantón, en su estudio: “Diseño de un Sistema de Credit Scoring para entidades de Microfinanzas” (Perú 2009), se encuentra que los modelos de Credit Scoring en instituciones financieras presentan las ventajas y desventajas que se muestran en la siguiente ilustración:

**Ilustración 2.2. Ventajas y Desventajas Credit Scoring**

			Ventajas	Inconvenientes
Técnicas Paramétricas	Lineales	Análisis Discriminante	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buen rendimiento para grandes muestras</li> <li>▪ Técnicamente conveniente en la estimación y mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problemas estadísticos y estimadores ineficientes</li> <li>▪ No arroja probabilidades de impago</li> </ul>
		Modelos de Probabilidad Lineal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buen rendimiento para grandes muestras</li> <li>▪ Sugieren probabilidades de impago</li> <li>▪ Parámetros fácilmente interpretables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estimadores ineficientes</li> <li>▪ Las probabilidades estimadas podrían quedar fuera del intervalo (0,1)</li> </ul>
	No-Lineales	Modelos Logit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muy buenas propiedades estadísticas y no son estrictos con las hipótesis sobre los datos.</li> <li>▪ Muestran las probabilidades de impago</li> <li>▪ Gran rendimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificultad de interpretación de los parámetros</li> </ul>
		Modelos Probit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muy buenas propiedades estadísticas y no son estrictos con las hipótesis sobre los datos.</li> <li>▪ Muestran las probabilidades de impago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificultad de interpretación de los parámetros</li> <li>▪ Proceso de estimación relativamente complicado</li> </ul>
Técnicas no paramétricas		Programación Lineal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apto para gran cantidad de variables</li> <li>▪ Modelo de gran flexibilidad</li> <li>▪ No requiere una especificación previa del modelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No estima parámetros ni probabilidades de impago</li> <li>▪ Difícil comprensión</li> <li>▪ Inexactitud en la predicción</li> </ul>
		Redes Neuronales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gran predicción en muestras pequeñas</li> <li>▪ Modelo de gran flexibilidad</li> <li>▪ No requiere una especificación previa del modelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No estima parámetros ni probabilidades de impago</li> <li>▪ Difícil comprensión</li> </ul>
		Árboles de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El mejor rendimiento para muchos autores</li> <li>▪ Modelo de gran flexibilidad</li> <li>▪ No requiere una especificación previa del modelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No estima parámetros ni probabilidades de impago</li> <li>▪ Difícil comprensión</li> </ul>

Fuente: “Diseño de un Sistema de Credit Scoring para entidades de Microfinanzas” (Perú 2009).

## 2.3 Coca Cola Embonor S.A.

### 2.3.1 Descripción de Coca Cola Embonor S.A.

Coca-Cola Embonor S.A., es una sociedad anónima abierta que se dedica principalmente a la producción y distribución de bebidas analcohólicas bajo licencia de The Coca-Cola Company, operando en nuestro país a través de Coca-Cola Embonor S.A. y Embotelladora Iquique S.A. y, en Bolivia a través de Embol S.A.

Respecto a la planta Temuco, la vigencia de la Franquicia es del 01 de enero del año 2012 hasta el 31 de diciembre del 2016, renovándose ininterrumpidamente desde 1983. Además, la Franquicia de Puerto Montt se anexó a la Franquicia de Temuco a partir de 01 de enero del 2009.

### 2.3.2. Descripción del Negocio

En Chile, la empresa tiene la franquicia exclusiva de The Coca Cola Company para la producción y distribución de productos en las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Valparaíso, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Bío-Bío, Araucanía, Los Ríos y Los Lagos.

En las tablas siguientes, se pueden apreciar la participación de mercado que la empresa tiene actualmente y los principales canales de venta con los que opera a nivel nacional.

**Tabla 2.1.** Participación de mercado promedio

<b>Año</b>	<b>Bebidas gaseosas</b>	<b>Aguas</b>	<b>Bebidas no carbonatadas</b>
<b>2009</b>	65,3%	30,4%	21,1%
<b>2010</b>	65,3%	32,1%	21,4%
<b>2011</b>	65,4%	35,2%	24,6%

Fuente: Elaboración propia con datos de las Memoria Anual 2011 de la empresa.

**Tabla 2.2.** Canales de Venta

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Supermercados</b>	20	21	20
<b>Restaurantes</b>	6	6	6
<b>Tradicional</b>	56	54	55
<b>Otros</b>	18	19	19

Fuente: Elaboración propia con datos de las Memoria Anual 2011 de la empresa.

### 2.3.3 Otros Antecedentes

#### 2.3.3.1 Misión

- ✦ Ser líderes reconocidos en la producción, comercialización y distribución de bebidas bajo licencia de The Coca-Cola Company.
- ✦ Ser expertos en la producción, comercialización y distribución de bebidas analcohólicas
- ✦ Tener una permanente preocupación por las necesidades de consumidores y clientes.
- ✦ Lograr un ambiente que motive a nuestros empleados, generando trabajo en equipo y el desarrollo continuo de las destrezas y desempeño de nuestro equipo de trabajo.
- ✦ Crear valor consistente y sustentable para nuestros Accionistas.
- ✦ Lograr prestigio en las comunidades en las que operamos.

#### 2.3.3.2 Valores

- ✦ **Servicio:** Siempre intentamos mejorar nuestros estándares de servicio para satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestros clientes y consumidores.
- ✦ **Respeto:** Respetamos a todos los que se relacionan con nuestra empresa: accionistas, ejecutivos, empleados, clientes, consumidores y comunidad en general.
- ✦ **Trabajo en Equipo:** Buscamos integrar orgánicamente la diversidad de estilos de trabajo existentes a lo largo de toda nuestra organización.
- ✦ **Innovación y Calidad:** Nos esforzamos por mantener la mejor tecnología y estándares de calidad, como asimismo en innovar con nuevos productos y tecnologías para lograr la más alta satisfacción de nuestros consumidores.
- ✦ **Resultados:** No tememos fijar metas altas, aunque ello implique esforzarnos al máximo para lograrlas y superarlas.

#### 2.3.3.3 Dotación de Personal

La planta de trabajadores de Coca-Cola Embonor S.A. y sus filiales al 31 de diciembre de 2011, es la siguiente:

**Ilustración 2.3. Dotación de Personal**

	Chile	Bolivia	Total
Gerentes y ejecutivos	50	61	111
Profesionales y técnicos	720	1.028	1.748
Trabajadores	711	1.027	1.738
<b>Total</b>	<b>1.481</b>	<b>2.116</b>	<b>3.597</b>

Fuente: Memoria Anual 2011 Coca Cola Embonor S.A

**2.3.3.4 Propiedades e Instalaciones**

Según la tabla elaborada con los datos de la Memoria Anual de la Compañía del año 2011, se puede demostrar que la planta Temuco es la tercera más grande a nivel nacional. Por lo anterior, es la gran relevancia que tal planta tiene para la empresa a nivel global.

**Tabla 2.3. Características de las plantas**

<b>Ubicación</b>	<b>Uso</b>	<b>Terreno m<sup>2</sup></b>	<b>m<sup>2</sup> construidos</b>
<b>Arica</b>	Planta / Bodega	18.799	13.821
<b>Iquique</b>	Planta / Bodega	14.600	6.136
<b>Mamiña</b>	Planta / Bodega	5.200	900
<b>Viña del Mar</b>	Planta / Bodega	114.624	27.550
<b>Talca</b>	Planta / Bodega	94.800	21.200
<b>Concepción</b>	Planta / Bodega	31.917	10.952
<b>Temuco</b>	<b>Planta / Bodega</b>	<b>57.844</b>	<b>13.833</b>
<b>Puerto Montt</b>	Bodega	36.883	8.230

Fuente: Elaboración propia con datos de las Memoria Anual 2011 de la empresa.

### 2.3.3.5 Clientes

En la siguiente tabla, se observan los principales clientes de Coca Cola Embonor S.A.

**Tabla 2.4.** Principales clientes

<b>Chile</b>	<b>Año 2011</b>
Walmart Chile Comercial S.A	5,8%
Cencosud Retail S.A.	5,7%
Supermercados del Sur Ltda.	3,2%
Rendic Hermanos S.A.	2,6%
Central de Restaurantes Aramark Ltda.	1,4%
Super 10 S.A.	0,9%
Superbryc S.A.	0,6%
Alvi Supermercados Mayoristas S.A.	0,5%
Alimentos Fruna Ltda.	0,4%
<b>Total</b>	<b>21,6%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de las Memoria Anual 2011 de la empresa.

### 2.3.3.6 Proveedores

Respecto a los proveedores que abastecen a la compañía de los insumos básicos para la elaboración de los productos, ésta cuenta con un grado de dependencia relativo, ya que para algunos insumos solo cuenta con un único proveedor.

El detalle de los proveedores más importantes es el siguiente:

**Tabla 2. 5.** Principales Proveedores

<b>Materia prima / Insumo</b>	<b>Chile</b>
<b>Concentrado</b>	The Coca-Cola Company
<b>Azúcar</b>	Iansagro S.A. EDF Man Chile Ltda. Sucden Chile
<b>Botellas (vidrio y plástico retornable) y Preformas PET</b>	Cristalerías Chile S.A. Vitrolux S.A. (Bolivia) Cristalerías Toro S.A. Embonor Empaques S.A. (*) Envases CMF S.A.
<b>Cajas plásticas</b>	Wenco S.A. Comberplast S.A. Logipack S.A
<b>Tapas</b>	Alusud Embalajes S.A. Inyecal S.A. Alucaps (México)
<b>Etiquetas</b>	Empack S.A. Etripack S.A.
<b>Gas carbónico</b>	AGA Chile S.A. Praxair (Perú)
<b>Aguas, jugos y latas</b>	Vital Aguas S.A., Vital Jugos S.A., Envases Central S.A.

Fuente: Elaboración propia con datos de las Memoria Anual 2011 de la empresa.

## **CAPÍTULO 3**

# **SISTEMA DE CRÉDITO COCA COLA EMBONOR S.A., PLANTA TEMUCO**

### Capítulo 3. Sistema de Crédito Coca Cola Embonor S.A, Planta Temuco

El Sistema de Crédito de la Empresa en análisis, se basa principalmente en tres Procedimientos Administrativos, los cuales rigen para todas las plantas a nivel nacional. Estos procedimientos han sido actualizados por Victor Quevedo, Jefe de Créditos y Cobranzas Central, y aprobado por Jorge Abbott, Subgerente de Finanzas de Coca Cola Embonor S.A.

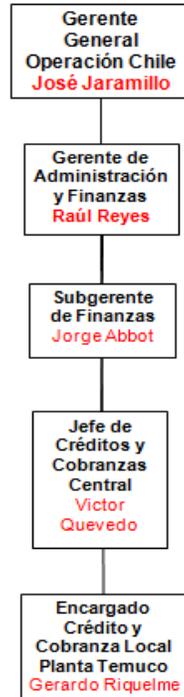
Cabe destacar que dichos documentos han sido emitidos el 17 de mayo de 2004, siendo revisados y aprobados el 13 de mayo de 2009, teniendo una vigencia hasta la actualidad.

#### 3.1 Organigramas

##### 3.1.1 Personal Proceso de Crédito

El esquema que siguiente, se puede apreciar el flujo y, por ende el control de la información de los Clientes Crédito de la Planta Temuco. Se aclara que le Gerente de Planta Temuco, si bien no ha sido incluido en algún eslabón, tiene injerencia directa en este proceso, según sea la situación.

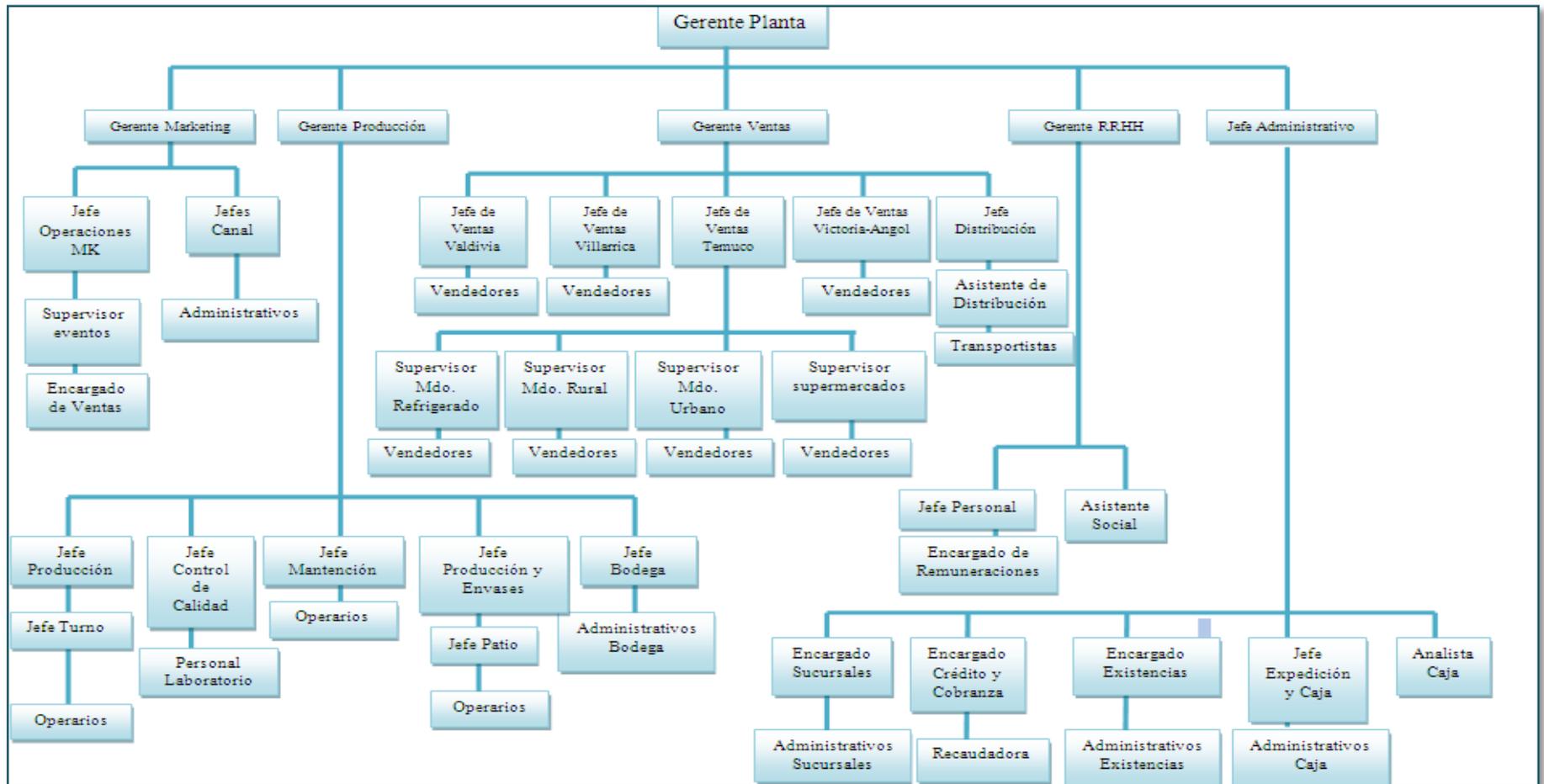
**Ilustración 3.1.** Personal Directo Crédito



Fuente: Elaboración propia según información del Encargado de Créditos y Cobranza

### 3.1.2 Planta Temuco

Ilustración 3.2. Organigrama Planta Temuco



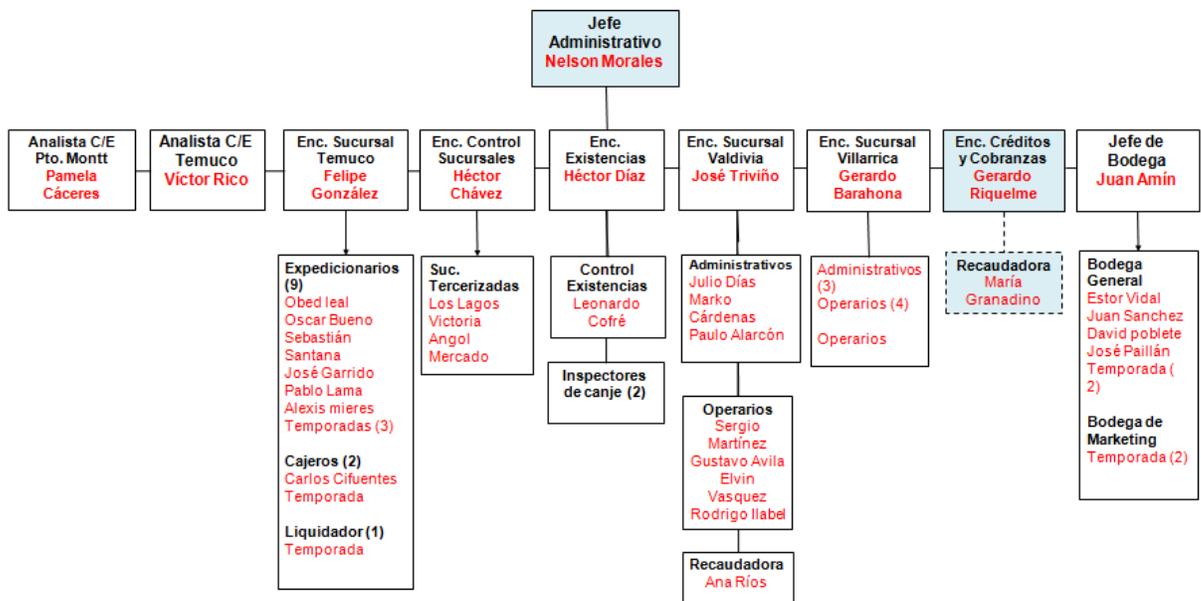
Fuente: Informe de Práctica Profesional, para Título de Ingeniero Comercial. Inacap

(2012).

### 3.1.3 Departamento de Administración Planta Temuco

En la siguiente ilustración podemos ver que existe una relación directa entre Jefe Administrativo y el encargado de Créditos y Cobranzas, que además, físicamente las oficinas de los respectivos cargos están agrupadas en un solo lugar.

**Ilustración 3.3.** Organigrama Departamento de Administración Planta Temuco



Fuente: Jefe Administrativo, Coca Cola Embonor S.A, Planta Temuco.

La práctica fue realizada en las dependencias de Créditos y Cobranza, siendo destacada en la ilustración.

### 3.2 Funciones Departamento de Créditos y Cobranzas

Estas funciones, si bien no están explícitas en algún documento, han sido aclaradas en un entrevista informal con el Encargado de Créditos y Cobranza, respuestas que serán resumidas en los párrafos que siguen.

Esta área le permite a la empresa tener el control de las facturas pendientes de cobro de acuerdo a los términos de pago definidos con cada cliente y cada factura emitida. Además de administrar la cartera de Ventas a Plazo.

Dentro de las principales actividades que se realizan tenemos:

- Mantener la base de datos de los clientes crédito.
- Revisar los saldos pendientes de cada cliente y los saldos vencidos con los días exactos de vencimiento.
- Aplicar los pagos de los clientes para mantener actualizado el saldo relacionando éste pago con cada una de las facturas pagadas.
- Elaborar informes, auxiliares utilizando la Aplicación de SAP, en donde se informa a las distintas áreas respecto al estado de los clientes.

### **3.3 Procedimientos Administrativos**

En las siguientes páginas, se presentarán tres procedimientos administrativos de la Empresa Coca Cola Embonor S.A, Planta Temuco, con los cuales la empresa se rige a nivel general, es decir, para todas las plantas, para otorgar créditos y vender a plazo a sus clientes.

Estos procedimientos administrativos son: Políticas de Crédito, Ventas al Crédito y Ventas a Plazo.

#### **3.3.1 Políticas de Crédito**

El propósito de este procedimiento, es entregar los lineamientos generales, definir responsabilidades y establecer los mecanismos generales para el otorgamiento de crédito, en cualquiera de sus formas, a todos los clientes de la compañía. La política de crédito es un componente integral de la Delegación de Autoridad y por tanto, todos los empleados deben seguir las políticas mencionadas. Éste rige para todas las Plantas y Sucursales de Coca-Cola Embonor S.A.. La aplicación correcta y consistente de la Política de Crédito es responsabilidad de toda la organización, al conjunto de clientes actuales y potenciales que posean o no la calidad de crédito. Las responsabilidades específicas son definidas a continuación:

**Gerente de Planta:** Responsable de hacer cumplir las políticas de créditos dentro de la respectiva planta a su cargo.

**Gerente de Ventas:** Responsable de la recomendación de los clientes para ingresar al sistema de crédito en cualquiera de sus formas. En General el Área Comercial es la responsable de evaluar las solicitudes en terreno e informar para evaluación al Departamento de Créditos y Cobranzas Central.

**Jefe de Créditos y Cobranzas Central:** Responsable de administrar y controlar los créditos otorgados, ya sean cadenas nacionales, cadenas o créditos locales, evaluar las propuestas de créditos y definir su aprobación conforme a los procedimientos definidos para cada tipo de crédito. Es responsable de informar y analizar todos los estados de deuda al Subgerente de Finanzas.

**Encargado Crédito y Cobranzas Local de cada Planta:** Es responsable de controlar los créditos locales de la planta, analizando e informando a las diferentes instancias el cumplimiento de los procedimientos de crédito en la respectiva planta. Es responsable de coordinar con Crédito y Cobranzas Central las gestiones de cobro para los clientes con crédito otorgado en cualquiera de sus formas.

Existen tres formas de crédito que se detallan:

- 1) Crédito a sola firma: Cliente de Crédito
- 2) Crédito Documentado: Venta con cheques a plazo
- 3) Crédito Documentado: Línea de Crédito Activa Banco Nova

Los clientes se clasificarán de acuerdo a la siguiente definición:

#### **Crédito a sola firma**

- ✦ Créditos Nacionales (Cadenas y Supermercados Nacionales) con pago centralizado.
- ✦ Créditos locales (no cadenas), con pago local.

#### **Crédito documentado**

- ✦ Crédito con cheque a plazo fijo.
- ✦ Crédito con cheque de acuerdo a escala monto plazo.
- ✦ Línea de crédito Activa Banco Nova (no vigente).

A continuación se detallan los criterios de crédito definidos:

Todos los clientes se clasificarán, de acuerdo a su modalidad de pago; en Contado, Cheque o Crédito sin excepciones.

Es aplicable a todos los clientes de la Compañía. Los plazos de crédito son aplicados de acuerdo a evaluación que arroja como resultado la capacidad financiera que tiene el cliente respecto a sus obligaciones crediticias.

No es parte de la política de la Compañía el cargo de intereses por mora en los saldos vencidos, sin embargo, es el recuperar los saldos vencidos con prontitud

Además, el proceso de otorgar y/o aprobar créditos, en cualquiera de sus formas, es de exclusiva responsabilidad del Departamento de Créditos y Cobranzas Central. En este proceso se coordinarán los Departamentos Comerciales de cada una de las plantas con el Departamento de Créditos y Cobranzas Central, el primero reunirá la información para presentar solicitud apertura de crédito, modificación, y /o ampliación de línea de crédito y el segundo evaluará, aprobará o rechazará tales solicitudes.

También se pueden destacar los *accesos y restricciones* que a continuación se definen:

El acceso a la mantención de los archivos maestros de clientes para designarlos como clientes crédito o contado, estará restringido exclusivamente para el personal del Departamento de Créditos y Cobranzas Central.

El personal de Créditos y Cobranzas Local de cada una de las plantas no estará autorizado para recibir cancelaciones de clientes, su responsabilidad sólo alcanzará a la emisión de los comprobantes de ingreso respectivos, para que el cliente efectúe directamente en Caja Recaudadora la entrega de los valores por los pagos que esté realizando.

Respecto a *la conciliación de cuentas* con los clientes deberá efectuarse a lo menos una vez cada tres meses, sin embargo, con aquellos clientes de mayor complejidad o mayor volumen se determinará de mutuo acuerdo las fechas de conciliación de saldos pendientes, tomando en consideración las dificultades administrativas que pudieren tener ambas Compañías.

El seguimiento de las partidas vencidas y que exceden el plazo autorizado deberán ser cobradas en forma oportuna a través de los recaudadores, las áreas de Crédito Local y/o Departamento de Créditos y Cobranzas Central. Las acciones deben estar orientadas en recaudar en el menor plazo posible las partidas vencidas. Si pasados 30 días desde su vencimiento aún no fueren canceladas las facturas se procederá con la intervención del Seguro de Crédito, el cobro Pre-Judicial o Judicial si corresponda, tomando todas las medidas de resguardo que la situación amerite.

✦ **Constitución de Provisión incobrables:** En los estados financieros deberán incluirse asignaciones por cuentas incobrables, ella es establecida para reflejar anticipadamente pérdidas por los saldos insolutos de clientes o de cuentas por cobrar, de difícil recuperación, este valor deberá quedar reflejado y ajustado trimestralmente en los estados financieros.

La provisión de incobrabilidad para saldos pendientes por clientes ventas a crédito, se constituirá por partidas que representen montos con una antigüedad igual o superior a 360 días, el valor total de ellos deberá quedar incluido en los estados financieros como provisión para cuentas incobrables.

La provisión de incobrabilidad de cheques protestados estará constituida por el total que represente los cheques y otros documentos protestados que se encuentren en proceso de cobranza judicial y que no estuvieren cubiertos por póliza de seguro de crédito.

Se deberán constituir además de lo establecido anteriormente, provisiones por incobrabilidad cuando exista presunción cierta de irrecuperabilidad de valores insolutos y que se hubieren realizado todos los esfuerzos razonables para su recuperación.

### 3.3.2 Ventas al Crédito

El objetivo de los procedimientos administrativos de esta empresa, es establecer los lineamientos generales con los cuales deben regirse las distintas áreas para la solicitud, aprobación, el control y la cobranza de los créditos, generados por las ventas a clientes. Estos procedimientos rigen para todas las Plantas de la Compañía.

Los responsables incluidos en este procedimiento serán:

**Área Comercial de cada Planta:** Es responsable de la solicitud de incorporación de los clientes al sistema de ventas al crédito a sola firma, en adelante “clientes crédito”.

**Crédito y Cobranzas Central:** Es responsable del análisis de los antecedentes comerciales y financieros de los clientes, controlando que los créditos estén siendo cancelados en los plazos establecidos, realizando acciones oportunas y pertinentes por aquellos documentos rezagados o pendientes de pago. Es responsable además de mantener una observación permanente sobre los saldos de crédito y montos adeudados por los clientes, procurando la maximización de los recursos utilizados por este concepto dentro del sistema de venta.

**Área de Administración Planta:** Es responsable de gestionar las cobranzas y controlar que no haya morosidad en los créditos de clientes locales de su respectiva planta y que las cancelaciones de los clientes se ajusten a los plazos acordados y aprobados por la Compañía.

### 3.3.2.1 Límites de Créditos

Se puede decir, que los *límites de crédito*, tiene como objetivo disminuir al máximo la exposición financiera de la Compañía ante eventuales contingencias de los clientes.

Los montos o límites de crédito a asignar a los clientes son propuestos por el Área Comercial en función de las ventas promedio, para el caso de clientes que se encuentran operando, o una estimación si se trata de clientes nuevos; límites que posteriormente serán evaluados y aprobados de acuerdo a la siguiente escala:

**Tabla 3.1.** Límites de Crédito

Hasta	Aprobación
10.000.000	Créditos y Cobranzas Central
50.000.000	Créditos y Cobranzas Central, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Planta
50.000.000 y más	Créditos y Cobranzas Central, Gerencia de Finanzas, Gerencia General.

Fuente: Elaboración Propia en base a Procedimientos Administrativos de la Empresa.

#### 3.3.2.1.1 Evaluaciones Límites de Crédito

Posteriormente se realiza una evaluación de los límites de crédito, por parte de un comité de crédito conformado por:

- Gerente de Administración y Finanzas
- Sub-Gerente de Finanzas
- Jefe Crédito y Cobranzas Central
- Clientes Claves Coca-Cola Embonor S.A.

Además, se considera que existirá una revisión de los límites de crédito o montos de línea de crédito autorizados a los clientes cada seis meses. Dicho análisis, se llevarán a cabo en los meses de Marzo y Octubre de cada año, oportunidad en la cual se enviará carta a cada uno de

los clientes con el resultado de tal revisión, indicando detalles del ajuste del monto del crédito autorizado.

Para realizar esta evaluación, se considera como elemento que prevalece para el análisis de modificación del límite de línea de crédito, el índice que resulte de la relación entre los pagos realizados por el cliente y sus ventas promedio en el respectivo período. Se considerará 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 período.

$$\text{Índice de Pagos} = \text{Pagos} / \text{Ventas Promedio}$$

$$\text{Índice Límite Crédito} = \text{Límite Actual} / \text{Ventas Promedio}$$

**Tabla 3.2.** Pauta de Evaluación Límites de Crédito

Índice de pagos	Índice límite de crédito	Resultado
< a 0,75	< a 0,75	Disminución Límite de crédito y evaluación de continuidad.
0,76 a 0,85	0,76 a 0,90	Disminución Límite sujeto a evaluación más completa
0,86 a 0,95	0,91 a 1,10	Aumento de Límite con observaciones

Fuente: Elaboración Propia en base a Procedimientos Administrativos de la Empresa.

### 3.3.2.2 Proceso de Otorgamiento de Crédito

#### 3.3.2.2.1 Acceso al sistema de crédito

Podrán acceder al sistema de crédito, todos los clientes que cumplan con los siguientes requisitos:

- a) Supermercados, clientes de volumen y/o cadenas nacionales, por la importancia que revisten en cuanto a volúmenes de venta y montos de compra involucrados, como también las estructuras administrativas de funcionamiento que poseen.
- b) Fuerzas Armadas y Carabineros, por sus características de funcionamiento administrativo no pueden efectuar sus cancelaciones en cada oportunidad que adquieren nuestros productos. Sus ventas son principalmente a sus funcionarios en los casinos que operan al interior de sus

respectivas Unidades, mediante sistemas de vales, cuyos descuentos se efectúan de las liquidaciones de sueldos mensuales, de los funcionarios involucrados.

### **3.3.2.2 Requisitos para operar con Crédito**

**a.- Solicitud de crédito :** La solicitud para acceder al sistema de crédito, deberá ser planteada por el cliente, para lo cual el Supervisor de Ventas de la ruta de venta respectiva confeccionará el formulario “Solicitud de Crédito” dispuesto para tal efecto, el que deberá ser firmado por el Cliente y el Supervisor de Ventas respectivo. (Anexo 1).

La solicitud respectiva deberá incorporar los antecedentes legales y comerciales de la persona natural o jurídica, en este último caso se deberá incorporar todos los antecedentes de quién está efectuando la representación legal, deberá contener además el monto del crédito, plazo de pago, forma de pago e indicar el tipo de garantía ofrecida por el cliente.

Esta “Solicitud de Crédito” debe ser presentada por el área Comercial de las Plantas a la Unidad de Crédito y Cobranzas Central, para que esta última la evalúe, apruebe o rechace tal solicitud.

**b.- Verificación de Informes comerciales y bancarios cliente crédito:** Una vez que Crédito y Cobranza Central recibe la documentación debidamente autorizada y con los antecedentes generales como anexo, debe verificar la información ahí contenida, utilizando informes comerciales obtenidos en DICOM o la Cámara de Comercio, tanto de la persona jurídica como de la persona natural, sean estos clientes nuevos o antiguos.

Los antecedentes que debe tener como respaldo todo crédito solicitado son:

1. Solicitud de Venta al Crédito (Anexo 1).
2. Contrato de Ventas al Crédito (Anexo 2).
3. Informe de DICOM con buen Indicador Comercial.
4. Dependiendo de la condición financiera del cliente, la Empresa exigirá una garantía real por el crédito solicitado, la cual puede ser cheque, pagaré u otro tipo que definan las partes.
5. Fotocopia de Cedula identidad de ambas caras.
6. Verificación de Domicilio con Boleta de Luz, Agua, Teléfono, etc.
7. Fotocopia de Pago de IVA.

**c.- Autorización o rechazo de la solicitud de crédito:** Crédito y Cobranzas Central tiene un plazo de 72 horas para aprobar o rechazar una solicitud de crédito, ello a contar de la fecha que es solicitado el acceso al crédito.

En el caso que sea aprobada la solicitud de crédito, Crédito y Cobranzas Central realiza las comunicaciones pertinentes a las áreas involucradas en la operación utilizando el formulario de solicitud de crédito, y en el caso que sea rechazada la solicitud de crédito, genera un informe y envía la solicitud al Área Comercial con los antecedentes necesarios que apoyan la decisión.

Si el Área Comercial requiere una reevaluación, la Gerencia de Planta enviará nuevamente los antecedentes a Crédito y Cobranzas Central adjuntando las nuevas referencias que avalan al cliente. Para la aprobación o rechazo se mantiene el plazo indicado como una nueva solicitud.

El informe con la aprobación o rechazo será comunicado a las siguientes instancias:

- ✓ Área Comercial donde se originó la solicitud
- ✓ Sub-Gerencia de Finanzas.
- ✓ Gerencia de Planta
- ✓ Jefe Administrativo Planta
- ✓ Encargado de Crédito Local

**d.- Contrato de Ventas al Crédito Firmado:** Una vez aprobado el crédito solicitado se confeccionará el Contrato de Ventas al Crédito, documento que será firmado por el Gerente de Planta y el Cliente que solicita el crédito. El Contrato será emitido y firmado en dos ejemplares uno para cada parte. En el momento de comunicar al cliente la aprobación de su crédito será exigida la garantía respectiva si procede.

**e.- Asignación y habilitación de código de Cliente Crédito :** Una vez aprobada la solicitud de crédito, Crédito y Cobranzas Central ingresa los códigos correspondientes a crédito en el sistema, con el objeto que estos clientes cambien su condición crediticia y actualice los datos administrativos de cada uno.

**f.- Comunicación de monto y plazo de crédito:** La Unidad de Crédito y Cobranzas Central comunica por medio de una carta certificada o correo electrónico al cliente la aceptación de su solicitud, dándole a conocer:

- ✓ Monto autorizado

- ✓ Plazo máximo para cancelar.

Esta información también es remitida a las Áreas Comerciales comunicando la decisión tomada por la empresa.

**Tabla 3.3.** Plazos de Crédito

<b>PLAZO EN DÍAS</b>	<b>ENTIDAD/EMPRESA</b>
<b>5 a 15</b>	Clientes nuevos (prueba de 3 meses)
<b>16 A 30</b>	Clientes evaluados post- prueba positiva, o clientes en operación
<b>31 a 45</b>	Supermercados y Cadenas Nacionales que tengan contrato Nacional
<b>60</b>	FF.AA en general
<b>Otros</b>	Evaluación caso a caso

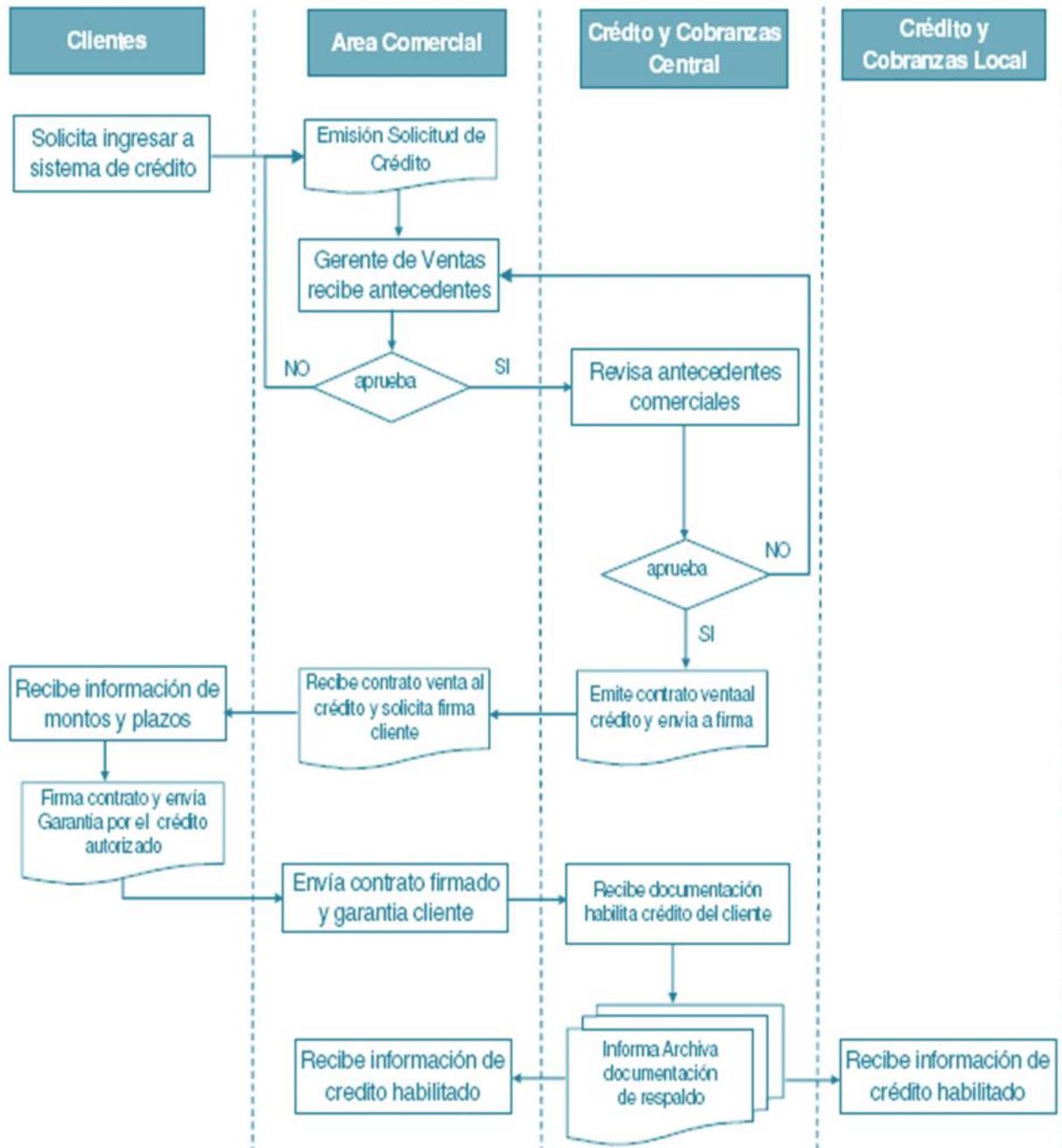
Fuente: Elaboración Propia en base a Procedimientos Administrativos de la Empresa.

### **Flujo grama Ventas al Crédito**

En el Flujo grama que sigue, podemos ver el resumen del proceso de la Solicitud de Ventas al crédito.

Estos pasos rigen para todas las plantas de la Empresa Coca Cola Embonor S.A., por igual, a nivel nacional.

**Ilustración 3.4.** Flujo grama Ventas al Crédito



Fuente: Procedimientos Administrativos Coca Cola Embonor S.A.

**g) Custodia de la Documentación:** Aprobada la solicitud de crédito, Crédito y Cobranzas Central debe mantener bajo su custodia un archivo con todos los antecedentes que respaldan la condición del cliente, los cuales son:

- ✓ Solicitud de crédito original, autorizada o rechazada,
- ✓ Documentación que sustenta la decisión.
- ✓ Fotocopia del respaldo o garantía entregado por el cliente.
- ✓ Actualizaciones a los antecedentes
- ✓ Registro de todo hecho relevante del cliente.

**h) Garantías:** Las garantías son entendidas como aquel documento que respalde las transacciones comerciales entre Coca-Cola Embonor S.A. y el Cliente. El respaldo o garantía original deben permanecer en custodia y en la caja fuerte de uso exclusivo del Área de Créditos, dentro de las dependencias de la Compañía. Los tipos de respaldo y/o garantías que son aceptadas por la Compañía son:

- ✓ Cheque nominativo y cruzado a nombre de Coca-Cola Embonor S.A. llenado de puño y letra del cliente por el monto autorizado.
- ✓ Pagaré a nombre de Coca-Cola Embonor S.A.
- ✓ Carta garante, cuando se trata de una institución como F.F.A.A.

**i) Sistema de recaudación de créditos:** La recaudación de los pagos, es de cargo de Créditos y Cobranzas Central y de Crédito y Cobranzas Local en cada una de las Plantas, dependiendo del cliente que se está cancelando.

Esta acción es realizada a través de recaudadores y de gestiones de cobro en las plantas, como así también de las acciones que ejerza la propia Unidad Créditos y Cobranzas Central. Cuando las cancelaciones sean procesadas por Créditos y Cobranzas Central procederá a distribuir los valores recuperados, utilizando el sistema para asignar lo que corresponde a cada sucursal.

### **3.3.2.2.3 Control morosidad y atraso en los pagos de créditos**

#### **a.- Análisis, actualización y depuración de cuentas contables de clientes crédito:**

Las cuentas utilizadas para registrar las ventas al crédito son las siguientes:

- Para los clientes crédito locales se utiliza la cuenta 1210.01

- Para los clientes crédito Nacionales se utiliza la cuenta 1210.21

Los auxiliares contables de las cuentas de clientes créditos serán analizados periódicamente por personal de la Unidad de Crédito y Cobranzas Central, y debe ser verificada con la información manejada por Crédito y Cobranzas Local de cada una de las plantas.

**b.- Revisión del monto de crédito y saldos pendiente de pago:** Créditos y Cobranza Central analizará los auxiliares de cada cuenta, a objeto de determinar los saldos pendientes y el comportamiento de los saldos con relación a los montos máximos otorgados, correlacionándolos con su potencial de morosidad.

**c.- Emisión informes semanales de clientes morosos y/o excedidos:** Con el objeto de mantener informado a las diferentes instancias de las operaciones que no se ajustan a los parámetros de plazo o montos, Crédito y Cobranzas Central y Créditos y Cobranzas Local, emitirán semanalmente un informe de los clientes morosos, en donde se indican aquellos clientes con morosidad sobre 10 días y también aquellos que podrían ser suspendidos a contar de la semana siguiente, si la situación no se regulariza.

El informe anterior será enviado por Créditos y Cobranzas Central a cada una de las Plantas y en el caso de aquellos clientes que presenten morosidad, las operaciones en las Plantas tendrán un plazo de un día para informar a Crédito y Cobranzas Central sobre las situaciones que puedan estar pendientes, tales como, pagos en proceso, acuerdos de pago u otros, en caso de no recibir información alguna, el crédito del cliente será suspendido o inhabilitado.

La Unidad de Crédito y Cobranzas Central, basada en la información aportada por las plantas, tomará las medidas administrativas necesarias para que el cliente se ajuste a los plazos establecidos por la Compañía, para evitar de esa forma la suspensión del crédito.

**d.- Comunicación a Ventas de clientes suspendidos:** Una vez realizadas todas las gestiones de cobranza con el cliente, y no hubieren generado éstas un resultado satisfactorio, Créditos y Cobranzas Central, comunicará por escrito, al Área de Ventas de cada planta, la suspensión del cliente se efectuará una vez transcurrido el plazo anteriormente señalado.

El plazo anteriormente mencionado, se aplicará para todos aquellos clientes que presenten morosidad en sus pagos, será responsabilidad de Créditos y Cobranzas Central enviar la respectiva comunicación con la información de los clientes que están siendo

suspendidos, copia de la cual se enviará a Gerentes de Planta, Jefes Administrativos Plantas, Gerentes de Ventas, Crédito y Cobranzas Local.

A su vez, éstos deberán dar aviso a las personas o Áreas a su cargo y que tengan directa relación con el proceso de venta al crédito.

**e.- Visita a Clientes de difícil tratamiento:** El personal de Crédito y Cobranzas Central o el personal de Créditos y Cobranza Local, efectuará visitas a aquellos clientes que presentan dificultades en ajustarse a los plazos de pago y montos autorizados por la Compañía.

Dependiendo del resultado de la visita al cliente se desprenderán las acciones a seguir para la obtención del pago y si corresponde iniciar las gestiones de cobranza judicial o negociar el plazo de pago, en forma directa en las oficinas de la Compañía.

Si producto de los acuerdos con el Cliente resultare nuevos plazos de pago o extensión de estos, se emitirá un informe escrito que especifique: “el incumplimiento del compromiso por parte del cliente y que faculta a la Compañía para proceder al cobro judicial”, el cual debe ser firmado por el cliente interesado en repactar la modalidad de pago.

#### **3.3.2.2.4 Gestiones de Cobranza de Créditos**

Crédito y Cobranza Local y Central, dependiendo del tipo de cliente, efectuarán gestiones tendientes al pronto recupero de valores morosos en los clientes crédito, las cuales deben cumplirse en forma copulativa de acuerdo a las instrucciones que dicta la Circular N°24 del Servicio de Impuestos Internos, referida a castigos tributarios.

Cumplido el plazo autorizado por la Compañía comenzarán a efectuarse las siguientes gestiones dependiendo del monto de la deuda:

Para las Deudas cuyo monto por clientes **no superen las 10 Unidades de Fomento:**

- Se efectuarán llamadas telefónicas a objeto de requerir del cliente su pronta cancelación, en forma permanente, registrando el resultado en “Documento Gestiones de Cobranza”.
- Envío de “Carta Cobranza Simple” al cliente. Este envío puede ser por mano a través del Área Comercial o a través de Recaudador.

- Transcurrido el plazo contemplado para la cobranza simple, se envía una carta certificada denominada “Aviso Cobranza Pre-judicial”, en la cual se advierte al cliente de acciones judiciales a tomar en caso de continuar la deuda impaga.
- Con el deudor se deben suspender todo tipo de relaciones comerciales, salvo aquellas que supongan pago al contado.
- La Empresa evaluará la remisión de los antecedentes del deudor a alguna institución que administre bases de datos públicas de deudores morosos, siempre y cuando las leyes así lo permitan o autoricen.

Para aquellas deudas cuyo monto por cliente **excede de 10 unidades de Fomento** y **no supere las 50 Unidades de Fomento**, a lo anterior, se agrega que:

- Con el deudor se deben suspender todo tipo de relaciones comerciales.

Por último, a las deudas cuyo monto por cliente **sea superior a 50 Unidades de Fomento**, se suma a lo anterior mencionado lo siguiente:

- Acreditar que se han agotado prudencialmente los medios de cobro, de acuerdo a las prácticas corrientes utilizadas en el comercio para la recuperación de la deuda, lo que debe ser concordante con las políticas de cobranza y los procedimientos aplicados.
- Se debe realizar una cronología con cada una de las gestiones realizadas para cada deudor, tales como: Llamados telefónicos, visitas al cliente, envío de notificaciones y/o cartas, etc.
- Si dentro de un plazo razonable, no han dado resultado las gestiones precedentes debidamente acreditadas, la empresa deberá acreditar haber requerido judicialmente al deudor y realizado las actuaciones propias y razonables del procedimiento judicial de que se trate. Lo anterior será acreditado mediante declaración jurada simple emitida conjuntamente por el abogado patrocinante de la causa y el representante legal de la empresa acreedora (la Empresa).

#### **3.3.2.2.5 Cobranza judicial créditos**

Todo saldo de deuda por venta a clientes crédito y que ha pasado por todos los procesos de cobranza prejudicial, sin resultados satisfactorios, será enviada por Créditos y Cobranzas Central a proceso de cobranza judicial, actividad que es realizada por el abogado de la Compañía; Créditos y Cobranza Local remitirá todos los antecedentes y

respaldos documentarios respectivos a Crédito y Cobranzas Central, para que ésta Unidad envíe a la empresa de cobranza correspondiente.

### 3.3.3 Ventas con Cheques

Pueden acceder al sistema de crédito documentado con cheques, aquellos clientes que posean una cuenta corriente propia o de otra persona (tercero) y que no registren protestos o registros en DICOM de cheques sin aclarar, así como tampoco morosidades recientes o deudas previsionales.

#### 1.-Solicitud de Crédito Documentado

La solicitud de acceder al sistema de venta al crédito documentado con cheque, debe ser planteada por el Cliente.

El Vendedor o Supervisor de la Ruta respectiva confeccionará formulario “Empadronamiento de cuenta corriente” incluyendo en éste todos los antecedentes requeridos, documento que será enviado vía correo electrónico o sistema habilitado por Crédito y Cobranzas Central a Créditos y Cobranzas Central para que ésta Unidad proceda a la verificación y curse la aprobación o rechazo a la solicitud.

El formulario “Empadronamiento Cuenta Corriente” deberá consignar los siguientes antecedentes:

#### a.- Cliente Nuevo (Persona natural o Jurídica)

- ✓ Código cliente de ruta
- ✓ Individualización del cliente (Nombre, Dirección, RUT, fecha de incorporación como cliente, etc.); si es persona Jurídica individualizar el Representante Legal
- ✓ Sucursal Solicitante
- ✓ N° de Cuenta Corriente (Indicando si es propia o de terceros).
- ✓ Nombre Banco y Plaza de la cuenta corriente
- ✓ Si es persona Jurídica, adjuntar extracto constitución de sociedad.
- ✓ Antecedentes legales y comerciales del solicitante,
- ✓ Antecedentes del titular de la cuenta corriente bancaria,
- ✓ Si la solicitud indica que operará con cuenta corriente bancaria de tercero, se deberá incluir los antecedentes que acrediten la propiedad de la cuenta corriente.

**b.- Cliente Antiguo** (Persona Natural o Jurídica)

- ✓ Código de Ruta.
- ✓ Sucursal Solicitante
- ✓ N° de Cuenta Corriente (Indicando si es propia o de tercero).
- ✓ Nombre Banco y Plaza de la cuenta corriente
- ✓ Individualización del cliente, si es persona jurídica, incluir datos del representante legal.
- ✓ Historial como cliente en la Compañía, volumen de ventas en los últimos seis meses.
- ✓ Antecedentes legales y comerciales del solicitante,
- ✓ Antecedentes del titular de la cuenta corriente bancaria,
- ✓ Si la solicitud indica que operará con cuenta corriente bancaria de tercero, se deberá incluir los antecedentes que acrediten la propiedad de la cuenta corriente.

Dependiendo del cliente evaluado, Crédito y Cobranzas Central podrá considerar eximir de presentar escritura y las declaraciones mensuales.

**2.- Verificación de informes comerciales y bancarios:** La Unidad de Créditos y Cobranzas Central recibe la solicitud “Empadronamiento de cuenta corriente”, debidamente autorizada por el Gerente de Ventas, y procede a verificar los antecedentes comerciales del Cliente y/o titular de la cuenta corriente bancaria, utilizando para ello los servicios de informes comerciales de DICOM u otra empresa que provea dicha información.

**3.- Autorización o rechazo de la solicitud:** Analizados los antecedentes comerciales y bancarios, en un plazo no superior a 48 horas, Créditos y Cobranzas Central, procederá a aprobar o rechazar la solicitud de empadronamiento de cuenta corriente, procediendo a informar a las instancias que se señalan, ingresando la autorización de cuenta corriente si correspondiere y archivo de los documentos respectivos:

- ✓ Gerencia de Planta
- ✓ Gerencia de Ventas
- ✓ Supervisor solicitante
- ✓ Jefe Administrativo Planta
- ✓ Crédito y Cobranzas Local.

Si la solicitud fuera rechazada, Crédito y Cobranzas Central, deberá indicar las razones de tal rechazo.

**4.- Reconsideración de rechazos de solicitudes de empadronamiento:** Si existieren solicitudes de empadronamiento de cuentas, que producto de la verificación de antecedentes realizada por Créditos y Cobranzas Central, fueren rechazadas, el Gerente de Planta podrá presentar una reconsideración del rechazo, para ello aportará antecedentes adicionales para el reestudio, situación que será vista y resuelta por Gerencia Control de Ingresos, informando dicha resolución a las instancias señaladas en el número anterior.

**5.- Asignación y habilitación de código:** Una vez aprobada la solicitud de crédito con cheque, la Unidad de Crédito y Cobranzas Central procederá a habilitar la cuenta corriente y la opción de recepción de documentos en el sistema.

Para los clientes nuevos que se incorporen a la modalidad de pago con cheque a plazo, para los primeros tres meses, se asignará un monto máximo de crédito, el cual no podrá superar M\$ 500, monto que será analizado y monitoreado en forma permanente, durante el período señalado.

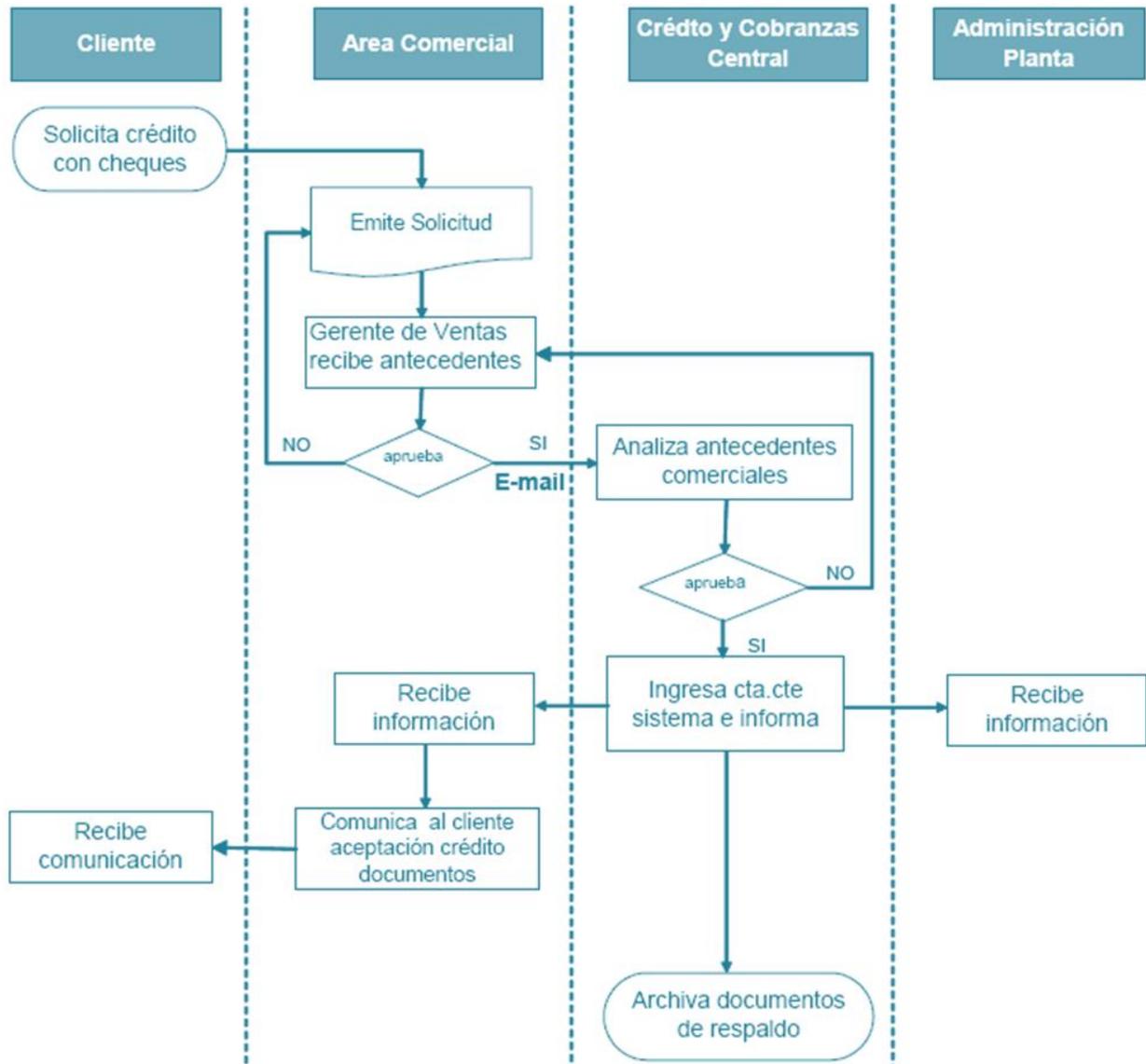
**6.- Comunicación de monto y plazo autorizado para pagos con cheques:** El Área Comercial de la Planta, comunicará formalmente al Cliente la aceptación de su solicitud, dándole a conocer el monto autorizado y el plazo máximo para la emisión de cheques a plazo, sea este de acuerdo a la escala de montos-plazo o plazo fijo.

### **Flujo Grama Ventas Crédito Documentado**

En el siguiente esquema, se presentan de manera resumida, los pasos mencionados anteriormente, respecto a la secuencia de éstos en el proceso de Ventas a Plazo, lo que rige en todas las plantas de la empresa a nivel nacional.

Cabe destacar que, es en este proceso en donde la alumna se desempeñó mayormente, durante el proceso de Práctica Profesional Controlada en la Planta Temuco.

**Ilustración 3.5.** Flujo grama Ventas Crédito Documentado



Fuente: Procedimientos Administrativos Coca Cola Embonor S.A.

### 7.- Formalidades para la aceptación del cheque

- ✓ Extendido nominativo y cruzado a nombre de Coca-Cola Embonor S.A.
- ✓ Deberá corresponder exclusivamente a pago de facturas y/o boletas emitidas por nuestra Compañía.

- ✓ El Monto debe ser igual o menor al monto de la compra.
- ✓ Que el cheque corresponda a la cuenta corriente autorizada por la Compañía
- ✓ La fecha del documento debe corresponder al plazo autorizado
- ✓ Ser firmado por el titular de la cuenta o por quien esté facultado legalmente para hacerlo.

En el reverso del documento se deberá consignar la siguiente información:

- ✓ Código de cliente.
- ✓ Número de factura o boleta que está siendo cancelada
- ✓ Número de camión o número de recaudador que ingresa el documento
- ✓ Fecha de ingreso
- ✓ Fecha de vencimiento
- ✓ Si el cheque es emitido por un tercero, éste documento debe ser emitido a nombre del cliente y endosado por éste último a nombre de Coca Cola Embonor S.A.

**8.- Recepción y Custodia de cheques a plazo:** Durante los procesos de liquidación de camiones, el Cajero o Liquidador, verificará el cumplimiento de los requisitos fijados para la aceptación de cheques, una vez cumplido se estampará en el reverso timbre con la leyenda:

Páguese a la orden de

Banco \_\_\_\_\_

Cuenta corriente \_\_\_\_\_

A nombre de “Coca-Cola Embonor S.A.

VALOR EN COBRO

P.P. Firma

Diariamente los cheques serán entregados o remitidos a Créditos y Cobranza Local, adjuntos a nómina, documento que deberá ser firmado por quien recepciona en señal de conformidad; los cheques serán custodiados y depositados por el Encargado de Créditos y Cobranzas Local.

En la o las plantas donde la custodia de cheques sea efectuada por Empresa externa, deberán confeccionarse los documentos pertinentes que acrediten la recepción de los cheques respectivos.

**9.- Prórrogas de Cheques a Plazo:** Como política general, la Compañía no efectúa prórrogas de documentos en cartera; en caso de existir razones fundadas, el Área de Créditos y Cobranzas Central, evaluará o rechazará las solicitudes de prórroga presentadas.

Si la prórroga es aceptada Créditos y Cobranzas Central procederá a dar curso en los sistemas computacionales e informará vía correo electrónico a Créditos y Cobranzas Local el nuevo plazo del documento, para efectos de su depósito en la nueva fecha otorgada. El informe que se despache a la planta deberá contener a lo menos la siguiente información:

- ✓ Datos completos del cliente (Código, RUT, empresa si es persona jurídica)
- ✓ Datos completos del cheque
- ✓ Planta a la cual pertenece
- ✓ Razones de la prórroga
- ✓ Nueva fecha de vencimiento otorgada

Crédito y Cobranzas Central mantendrá un archivo con todas las solicitudes de prórroga de plazo que han sido cursadas o rechazadas.

En aquellos casos que se acuerden por negociaciones especiales con clientes plazos distintos a los autorizados, estos deberán ser comunicados a las instancias operativas respectivas mediante formulario creado para el efecto, si en el caso excepcional, tal comunicación no fue entregada oportunamente la modificación de plazo deberá ser tratada y canalizada como una prórroga de cheque a plazo.

**10. Depósito de cheques:** Una vez cumplido el plazo para el depósito del cheque, se procederá a su depósito en las cuentas corrientes definidas por la Compañía para cada planta y se procederá al ingreso de ésta operación en los sistemas respectivos.

**11.- Depuración de auxiliares contables:** Créditos y Cobranzas Local realizará la depuración de los auxiliares contables, para ello confeccionará los comprobantes contables respectivos, los cuales serán aprobados por Créditos y Cobranza Central.

**12.- Arqueos de Cheques en Cartera:** Las Áreas de control de las Plantas, deberán efectuar en forma mensual, un arqueo de documentos en cartera en Plantas y Sucursales, el cual debe ser comparado con el auxiliar contable respectivo, con el objetivo de determinar cualquier anomalía y dar solución inmediata. Este control debe ser informado al Jefe Administrativo de las Plantas, quien lo dirigirá a la Gerencia de Servicios Compartidos.

### 3.3.4 Cartera de Clientes Crédito y Ventas a Plazo de Coca Cola Embonor S.A., Planta Temuco.

A continuación se mostrarán datos cuantitativos, los cuales han sido generados con una base de datos cedida por el encargado de Créditos y Cobranza, sobre los Clientes Crédito y Ventas a Plazo de las 11 sucursales de la Zona Sur; Temuco, Los Lagos, Angol, Victoria, Villarrica, Valdivia, Mercado Pinto, Puerto Montt, Osorno, Ancud y Castro, la cual fue obtenida a través de un informe de la Aplicación del Software SAP, se muestra a continuación los datos que se manejan en la Planta Temuco.

Se debe destacar que, la información de las Ventas Mensuales de la planta Temuco (\$6.111.704.812), se obtuvo aproximando datos, ya que al solicitar esta información explícitamente, se afirma que es una información confidencial, por lo cual solo se pudo acudir a las ventas de Cajas Unitarias en Marzo, siendo 2.038.594, a un precio Unitario de \$2998.

También se debe aclarar que, según explica el facilitador de esta información, marzo es un mes de referencia para realizar análisis, debido a que en él ocurre la transición de temporada alta a baja, por ser una empresa del rubro de las bebidas, con lo cual los datos que este mes arroja se transforman en datos promedios.

**Tabla 3.4.** Distribución de Clientes

<b>Tipo de Clientes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Ventas MM\$</b>
Clientes contado	10.260	79,4%	939
Clientes Ventas a plazo	1.544	12,0%	1.384
Clientes crédito	972	7,5%	1.272
Clientes Nacionales	141	1,1%	57.522
<b>Total</b>	<b>12.917</b>	<b>100,0%</b>	<b>61.117</b>

Fuente: Elaboración propia con Datos entregados por Encargado de Créditos y Cobranza, Planta Temuco.

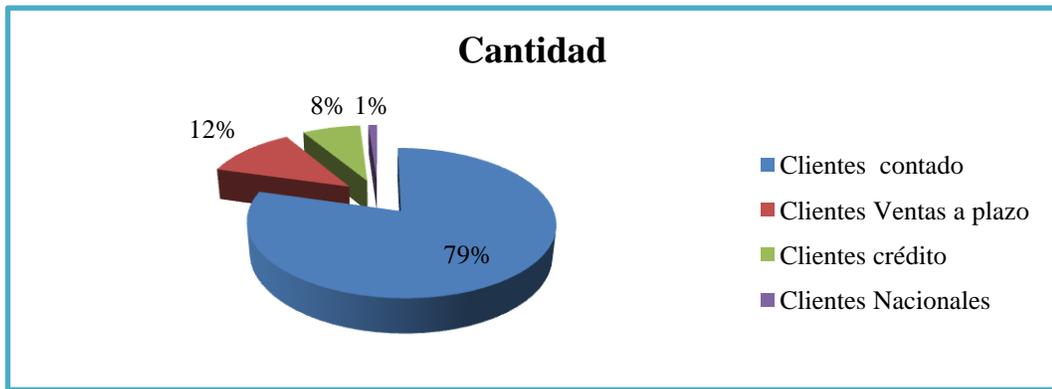
Gráficamente, se puede ver de manera más clara que la suma de los Clientes Crédito y Ventas a Plazo, es aproximadamente un 20%. Cifra que es administrada en la Planta Temuco, por el Encargado de Crédito y Cobranzas, Gerardo Riquelme Ortega. Sin embargo, existen 4 Recaudadores, quienes tienen distribuidas parcialmente las 11 sucursales y su labor es gestionar

los cobros y pagos de los clientes crédito, entregando los reportes de las cobranzas a tal encargado.

### 3.3.4.1 Cartera de clientes

En el siguiente gráfico, se aprecia que, al considerar el número de clientes, la mayoría se concentra en Clientes Contado, con un 79%, seguido por Ventas a Plazo, Crédito y Nacionales.

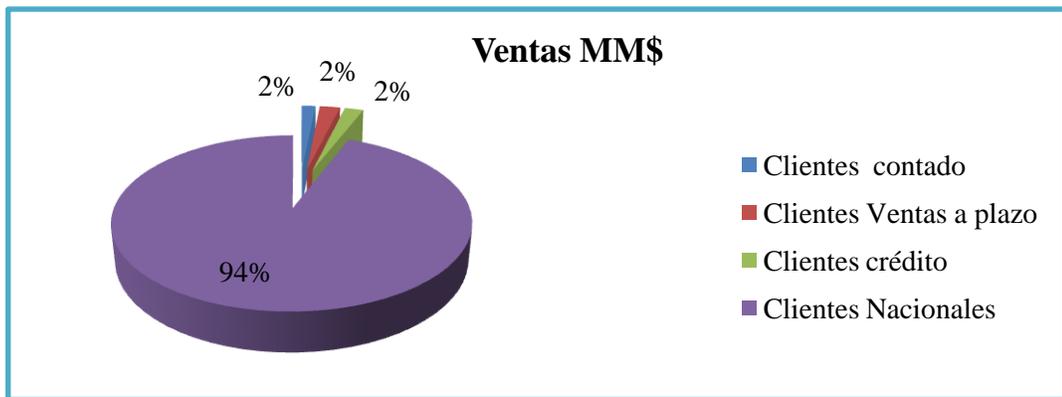
**Ilustración 3.6.** Gráfico Cartera de Clientes distribuidos en Cantidad



Fuente: Elaboración Propia con Datos Obtenidos en el Departamento de Créditos y Cobranza

En contraste a lo anterior, en el Gráfico que sigue se observa que al considerar los Montos en Ventas, la mayoría de éstas están reflejadas en los Clientes Nacionales con un 94% y las demás modalidades tienen un porcentaje similar de aproximadamente 2% cada una.

**Ilustración 3.7.** Gráfico Cartera de Clientes distribuidos en Ventas

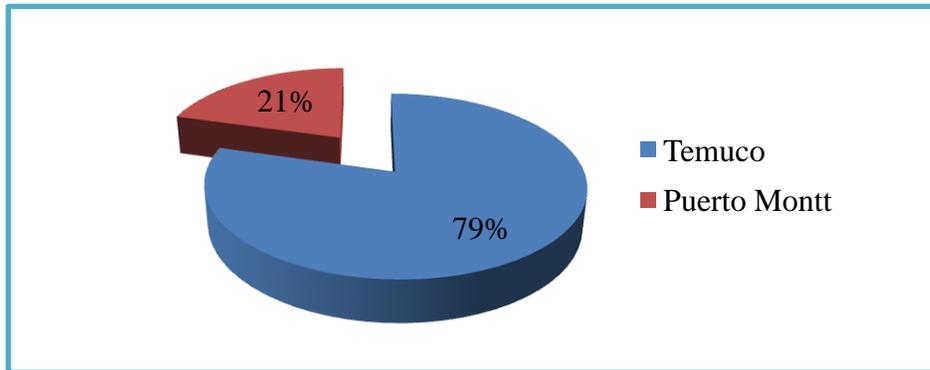


Fuente: Elaboración Propia con Datos Obtenidos en el Departamento de Créditos y Cobranza

### 3.3.4.2 Distribución de Clientes Crédito y Ventas a Plazo según Planta:

Para la elaboración del siguiente Gráfico, se ha considerado solo la suma de Clientes Crédito y Ventas a Plazo, en donde se puede vislumbrar que la mayoría de éstos clientes están concentrados en la Región de La Araucanía, con un 79%.

**Ilustración 3.8.** Gráfico Cartera de Clientes distribuidos según Planta

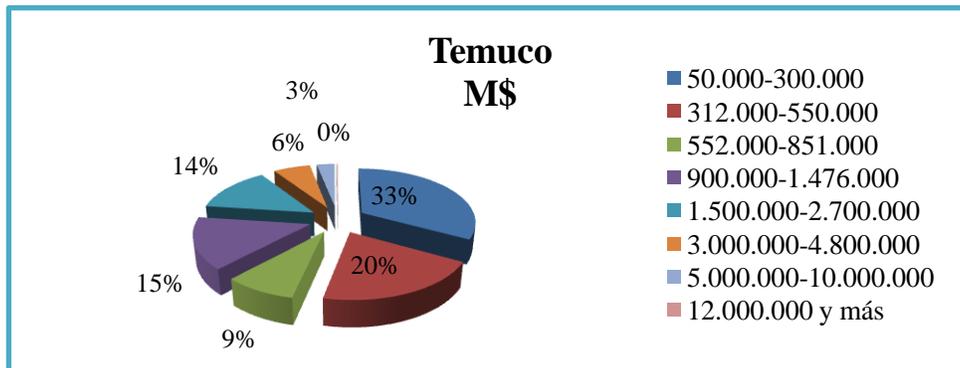


Fuente: Elaboración Propia con Datos Obtenidos en el Departamento de Créditos y Cobranza

### 3.3.4.3 Montos de Créditos Otorgados por Planta

En el gráfico que sigue, se distingue que los montos de Créditos otorgados en la Planta Temuco van desde \$50.000 a \$40.000.000.- En donde un 53% tiene otorgado un monto de Crédito que va desde los \$50.000 a \$550.000.-

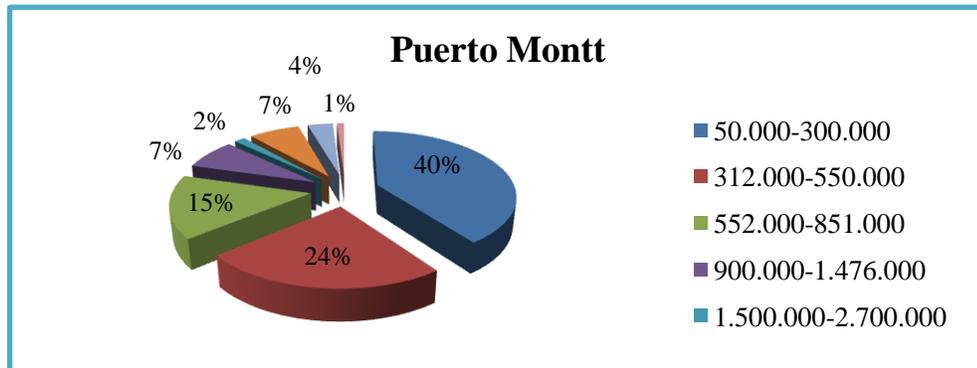
**Ilustración 3.9.** Gráfico Cartera de Clientes Planta Temuco



Fuente: Elaboración Propia con Datos Obtenidos en el Departamento de Créditos y Cobranza

A lo anterior, se suma lo que se aprecia en el siguiente gráfico; en la Planta de Puerto Montt, ocurre un evento similar, en donde un 64% de los clientes, tienen otorgados un monto de crédito desde \$50.000 a \$550.000.-

**Ilustración 3.10.** Gráfico Cartera de Clientes Planta Puerto Montt



Fuente: Elaboración Propia con Datos Obtenidos en el Departamento de Créditos y Cobranza

Los datos de los dos últimos gráficos, no representan el porcentaje de clientes de la Empresa que realiza más compras en Montos de Dinero.

#### 3.3.4.4 Caso Práctico Venta a Crédito

A modo de ejemplo, se presenta el caso hipotético de Pedro Pérez, persona natural dueño de un Supermarket del Sector de Amanecer de la Comuna de Temuco, lleva operando con la empresa hace dos años bajo la modalidad de compra al contado, por lo cual ya consta con un vendedor (René Salas), quien pasa a tomarle su pedido regularmente.

Este cliente pretende pasar a ser parte de los clientes crédito de la Empresa Coca Cola Embonor S.A., Planta Temuco, ya que considera es una buena opción de pago.

Los pasos que debe seguir este interesado, son los siguientes:

**1) Solicitud de Crédito:** el cliente puede:

Acercarse a las oficinas del área comercial de la empresa Coca Cola Embonor S.A., ubicada en Avda. Manuel Recabarren 02850, Temuco, en donde su vendedor lo atenderá.

Dar a conocer a su vendedor tal propósito, en el momento de que éste vaya a su negocio, a tomarle el pedido.

**2) Emisión de la solicitud de Crédito (Anexo1):** El vendedor (René Salas), posteriormente solicita a su Supervisor de Ventas (Luis Teuber), la emisión del Formulario de “Solicitud de Crédito”, documento en el cual se incorporarán los antecedentes legales y comerciales de Don Pedro Pérez, además se incluirá:

**El monto de crédito solicitado:** este valor será propuesto por el área comercial, en función de las ventas promedio de Don Pedro Pérez.

**Plazo de pago:** como se trata de un cliente que ya opera con la empresa, según tabla establecida en los procedimientos, le corresponde un rango de 16 a 30 días.

**Forma de pago:** que puede ser por transferencia electrónica o cheque al día.

**Tipo de garantía que ofrece el cliente:** cheque o pagaré.

Todos estos antecedentes son recepcionados por el Gerente de Ventas, quien aprueba o rechaza en primera instancia la solicitud.

**3) Presentar la solicitud de Crédito a Crédito y Cobranza Central (Talca):** una vez aprobada la solicitud por parte del área comercial, se envía la información a Talca en donde se encuentra Créditos y Cobranza Central de la empresa.

En este lugar se verifica la información enviada a través de informes comerciales de DICOM o de la Cámara de Comercio, por lo que se tiene un plazo de 72 horas (3 días), para aprobar o rechazar la solicitud.

**4) Emisión de contrato de venta al crédito:** una vez aprobada la solicitud por parte de Créditos y Cobranzas Central, se confecciona el contrato de venta al crédito, además de informar a las áreas involucradas en la operación (Área Comercial, Sub-Gerencia de Finanzas, Gerencia de Planta, Jefe Administrativo Planta y Encargado de Crédito Local).

**5) Informar sobre la aprobación de Solicitud de Crédito al cliente:** Crédito y Cobranza Central debe dar a conocer a Don Pedro Pérez, respecto a los montos y plazos para cancelar, a través de una carta certificada o correo electrónico.

**6) Firma de Contrato:** por parte de Don Pedro Pérez (Cliente) y Don Rodrigo Mercado (Gerente de Planta). Además en esta instancia el cliente debe hacer entrega de la garantía, fotocopia de Cédula de Identidad.

**7) Custodia de Documentación:** Créditos y Cobranza Local debe archivar y custodiar el Contrato de Ventas al Crédito firmado y la Garantía (cheque o Pagaré).

**CAPÍTULO 4**

**EVALUACIÓN Y SUGERENCIAS AL  
SISTEMA DE CRÉDITO COCA COLA  
EMBONOR S.A., PLANTA TEMUCO**

## **Capítulo 4. Evaluación y Sugerencias Sistema de Crédito Coca Cola Embonor S.A., Planta Temuco.**

Todo proceso, por más simple que sea, necesita ser evaluado, utilizando para ello distintos métodos, de esta manera se obtiene una retroalimentación de las acciones que se están llevando a cabo y, además permite que se pueden determinar los puntos críticos en los cuales se está fallando.

En el presente capítulo, se realizará una evaluación del Sistema de Crédito de la Empresa en análisis, el cual será realizado bajo la experiencia de la Práctica Profesional Controlada y lo encontrado en la literatura, con lo cual el análisis será realizado de manera Interna, es decir, se considerarán las Fortalezas y Debilidades del Sistema de Crédito.

Asimismo, cabe aclarar que no se pudo contar con la información de la encuesta que se pretendía llevar a cabo, con el fin de saber la percepción del cliente. Lo anterior, es debido a que no se permitió aplicar tal encuesta, por políticas de la empresa.

### **4.1 Fortalezas**

- ⊕ La Empresa Coca Cola Embonor S.A, al utilizar un Procedimiento, tiene la ventaja de que está considerando un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y de esta manera proporcionar soluciones rápidas a problemas, ya que incluye las intenciones o acciones generales de las jefaturas de la Planta, en general.
- ⊕ Además, la empresa involucra al departamento de auditoría interna en la supervisión de los procesos de la empresa a todo nivel, el cual ejerce un control preventivo, vigilando que las actividades y operaciones del departamento de créditos y cobranza se ejecuten con transparencia, en apego a disposiciones legales, reglamentarias y procedimientos administrativos establecidos por la administración.

De esta manera, se logra una confiabilidad sobre el control interno, en donde la gerencia de Planta, se preocupa por el adecuado funcionamiento de los controles e involucra a todos los empleados de la Planta, a tomar conciencia sobre los objetivos y metas a los cuales se pretenden llegar.

- ⊕ El encargado de Crédito y Cobranza, así como la Recaudadora, están ciertamente capacitados para ocupar tales cargos, ya que sus habilidades personales, competencias, conocimiento y

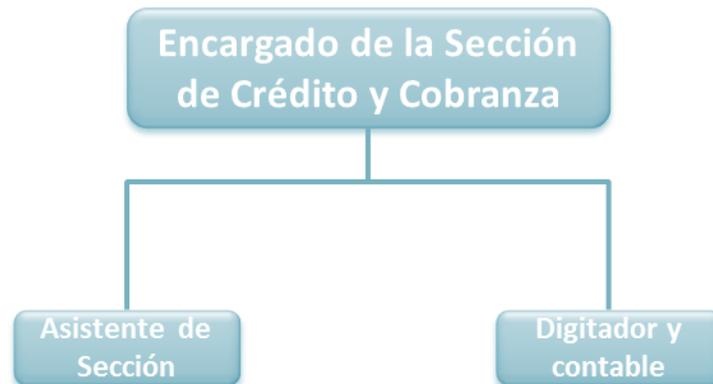
capacidades como profesionales los avalan, al momento de realizar informes, al realizar sus funciones diarias en el Sistema AS 400, al tener contacto directo con el cliente, defender la postura del departamento en reuniones, etc.

- ✦ En la Empresa Coca Cola Embonor S.A, se trabaja con un buen sistema de información, AS 400, el cual es un Software implementado para llevar los registros y archivos de información de la empresa. Además, se utiliza SAP, el cual es una aplicación del anterior Software mencionado, con el cual se pueden generar varios informes. Con estos programas, hasta el momento se logrado mantener una coordinación entre las áreas del Departamento de Administración de la empresa.
- ✦ Como otra Fortaleza del Sistema en análisis, se puede mencionar la relación Directa que existe entre el Encargado de Cobranza Central (Talca), Don Victor Quevedo y el Encargado de Créditos y Cobranza Local, Don Gerardo Riquelme, lo que permite una comunicación fluida y de esta manera obtener respuestas rápidas. Además, existe un monitoreo constante por parte del primer sujeto hacia el trabajo que realiza su par en la Planta Temuco, realizando visitas trimestrales, envío de actualización de información a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas.

## 4.2 Debilidades

- ✦ **Restricción de Personal:** El Departamento de Créditos y Cobranza, según lo vemos tanto en el Organigrama del Departamento de Administración, como en el Organigrama de la Planta Temuco, está compuesto por 2 personas, el Encargado de Crédito y Cobranza, y la Recaudadora. Por lo anterior, es que se considera que tal número de trabajadores para la administración de una cartera conformada por alrededor de 2.500 clientes, es demasiado limitado, tomando en consideración el caso práctico de la Empresa Maderas Venturelli y Cía. Ltda. de Lautaro, en donde se trabaja actualmente con 4 personas en el Departamento de Créditos y cobranza; el encargado del Departamento, Asistente de Sección, Digitador – Contable y el Alumno en Práctica, que a modo de realizar una comparación a nivel nacional, la empresa Coca Cola Embonor S.A. prácticamente duplica a esta empresa en cantidad.

**Ilustración 4.1.** Departamento de Créditos y Cobranza Maderas Venturelli y Cía Ltda., Lautaro.



Fuente: Alumno en Práctica Controlada, Maderas Venturelli y Cía. Ltda., Lautaro (2012).

⊕ **Indicadores de Gestión:** No se han definido indicadores de gestión específicos para medir los resultados del departamento de Créditos y Cobranza de la empresa.

Si bien, se han realizado capacitaciones al Encargado de Créditos y Cobranza, éstas no han sido constantes, ni han sido realizadas bajo la necesidad del participante. Esto no quiere decir que tal profesional no tenga las habilidades ni conocimientos necesarios, sino más bien que éstas competencias no han sido reforzadas de acuerdo a las falencias que éste presenta.

Además, según lo mencionado anteriormente, al contar con la cantidad limitada de personal, la mayoría de las veces solo una persona de las dos que existen en el departamento analizado, asiste a las capacitaciones, quien posteriormente debe compartir sus conocimientos con la otra persona, lo cual por tiempo y por las numerosas actividades que se realiza diariamente, la enseñanza no es efectiva.

Lo anterior, también afecta a que las tareas están siendo centralizadas en el Encargado de Créditos y Cobranzas, lo que muchas veces genera dependencia de éste, al momento de realizar alguna tarea específica o, cuando no acude a la empresa.

⊕ **Sistemas de Información:** En ocasiones los sistemas de información no cumplen con los requisitos de rapidez del negocio, lo que generalmente ocasiona retrasos en el procesamiento de la información, por lo que falta desarrollar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de las ventas al crédito.

- ✦ **Interconexión con otros departamentos:** la solvencia de los clientes la verifica el departamento de Créditos y Cobranza, mientras que otro tipo de información sobre el cliente es gestionada por las áreas de marketing y ventas. Muchas veces, ha ocurrido que el área de Ventas, realiza operaciones de ventas a clientes que tienen días de retraso en los pagos o también se autoriza la venta con cheque a clientes que no tienen una cuenta corriente autorizada, esto claramente evidencia que no existe una conectividad directa entre los departamentos.
- ✦ **Profesionalización de Personal de Ventas:** A lo anterior, se suma que el personal contratado para las ventas, a pesar de que cumple ciertos requisitos de personales necesarios para ocupar el cargo, no cuenta con el profesionalismo requerido en ciertas ocasiones, por ejemplo, a sus respectivos sueldos, se le suman las ganancias por la comisión de ventas, lo cual va asociado a metas de Ventas y con el afán de alcanzarlas éstas, se cometen ciertos errores, que posteriormente traen consecuencias nefastas para el Departamento de Créditos y Cobranzas.

También a lo anterior, se suma que cada vendedor, tienen una cartera de clientes, con quien no cumple la función de asesoramiento, es decir, muchas veces les venden a destajo, obteniendo beneficios personales, sin tomar en cuenta los intereses del cliente, afectando gravemente la solvencia de éste.

- ✦ **Externalización de Servicios:** en la empresa Coca Cola Embonor S.A, Planta Temuco, se tiene externalizado el Servicio de Cobranza y el de Transporte. Si bien, con esta externalización, se reducen costos monetarios, en la práctica se ve que no ocurre lo mismo con el costo administrativo.

El principal problema que se genera con la externalización proviene del Transporte, ya que son los conductores de los camiones de ruta, quienes llegan con todo el dinero recaudado de la venta del día, ya sea en efectivo, créditos (Facturas) y Ventas a Plazo (Cheques). Partiendo el análisis con que estos conductores, a pesar de que cuentan con sus respectivas licencias de conducir, con lo que se puede conjeturar que tienen sus estudios medios completos, éstos no han sido capacitados respecto a la importancia de que los documentos que ellos reciben por parte del cliente, también son Dinero y, por ende, deben cumplir con los requerimientos que la ley exige para su posterior cobro.

En ocasiones, ocurre que:

- Las Facturas vienen sin los datos de la persona que recepciona los productos, lo cual sin estos datos, el cliente puede renegar de haber recepcionado tales productos.
- Traen la copia de la Factura Equivocada, es decir, aquella que no cuenta con el escrito “Cobro Ejecutivo- Cedible”, lo cual tampoco permite el cobreo efectivo de la venta.
- Los Cheques vienen sin firma o enmendados, lo que claramente originará un protesto en por parte del banco.

Los puntos mencionados anteriormente, ocurren prácticamente todas las semanas, aleatoriamente, generando un transtorno en el normal funcionamiento del departamento de Crédito y Cobranza, que cuenta con poco personal y con bastantes actividades diariamente como: liberación de cheques, informes, atención de clientes, reuniones, etc. Es por esto que se originan bastantes costos administrativos por el solo hecho de que no existe un real compromiso por parte del conductor sobre este tema.

- ⊕ **No existen procedimientos para presentar quejas y/o reclamos por parte de clientes.**
- ⊕ **No existen una revisión periódica de los datos personales principalmente Dirección de los clientes.**
- ⊕ **No se realizan análisis financieros, con indicadores financieros a nivel de Planta.**

### 4.3 Sugerencias

Según la literatura y opiniones encontradas en ésta, la política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si se debe conceder crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización y evaluación correcta de estos estándares.

Lo anterior, a mi parecer, según lo que puede observar en la Planta Temuco, debe tomarse en consideración principalmente por parte del área comercial de la empresa, ya que sin lugar a dudas, esta área cumple un rol fundamental dentro de la organización, pero, el buen funcionamiento de la empresa en su totalidad, es posible cumplirlo cuando todas las áreas convergen al mismo objetivo, sin obstaculizarse entre sí.

- ⊕ Considero que la empresa en análisis debe **desarrollar una política de crédito clara y conocida**, ya que el éxito de las políticas y/o procedimientos de la empresa, dependerá de la medida en que ésta se haya implementado y, para ello es fundamental que todos los clientes y

empleados conozcan y sepan al respecto. Esto, debido a que en la Planta Temuco existen restricciones respecto al flujo de la información, como datos de ventas, procedimientos, etc.

Lo anterior permitiría que el área comercial, realice una venta más responsable desde el punto de vista del cliente, permitiendo controlar el riesgo de no pago o sobreendeudamiento, mejorando la calidad de la venta para la empresa. Asimismo, se podría detener nuevas ventas a crédito a los clientes que presentan irregularidades en el pago de sus facturas, sin mayores inconvenientes por parte del vendedor.

- ✦ En la literatura también se encuentra que al **comprobar las direcciones rutinariamente**, se tiene la precaución de contar con la información correcta de contacto de los clientes de la empresa, de esta manera se implementa un factor clave en la optimización del proceso de gestión de crédito y cobro, lo cual hubiera sido de gran ayuda en casos de no respuesta por parte del cliente.

A mí me parece que estar en contacto regularmente con el cliente es prioridad, además de realizar revisiones periódicas, actualizaciones y depuraciones constantes de los datos, ya que se podrían identificar aquellos clientes que tienen mal comportamiento de pago.

- ✦ Sumado a lo anterior, la Planta Temuco, **debería Llevar a cabo una revisión periódica de la solvencia de los clientes**, ya se ha dicho que antes de tomar la decisión de vender a crédito se debe realizar un estudio de la solvencia del posible cliente. Además se agrega que según estudios encontrados en la literatura, la mayoría de las pérdidas por impagos se derivan precisamente de los clientes que ya forman parte de la cartera, pero que por alguna circunstancia su solvencia se ha debilitado. Por esta razón, la comprobación de solvencia de los principales clientes debe formar parte de los procesos operativos y realizarse periódicamente.

Según opiniones, algunas preguntas que se pueden hacer sobre el comportamiento de los clientes son:

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

Con esto se podría determinar y ahondar más en las razones por las cuales un cliente está mostrando este cambio en su comportamiento.

- ✦ **Mantener un historial con información del comportamiento de pago de los clientes de la Planta Temuco:** Dentro del historial de clientes, debiera incluirse la información sobre el comportamiento de pago de éstos, cumplimiento de los plazos de pago o si es el caso, los días de retraso en los mismos, incidencias sobre las facturas, procedimiento para la aprobación de facturas y pagos, día habitual de pago, etc.

Con esto, se puede desarrollar las condiciones particulares de crédito a cada uno de los clientes, llevar a cabo un adecuado seguimiento de éstos, definir las nuevas condiciones en el caso de reactivar antiguos clientes y desarrollar un modelo comercial que permita prevenir iniciativas de venta a crédito a clientes con altas probabilidades de convertirse en morosos o responsables de impagos.

- ✦ **Consolidar la información de los clientes, en un mismo sitio y tenerla a disposición de los diferentes departamentos:** de forma que éstos no operen en direcciones distintas, ya que en Coca Cola Embonor S.A. Planta Temuco, la solvencia de los clientes la verifica el departamento de Créditos y Cobranza, mientras que otro tipo de información sobre el cliente es gestionada por las áreas de marketing y ventas. Al respecto, en la literatura se encontró que algunos estudios demuestran que se puede generar y ahorrar mucho dinero y ser más efectivos con la colaboración entre los distintos departamentos.

La mejor opción, a mi parecer, sería proporcionar al equipo de ventas una base de datos con información sobre la rentabilidad de los clientes, de esta manera se ayudaría a desplazar el enfoque de simplemente vender, a involucrarse también en recibir el pago por los productos o servicios.

- ✦ **Recordar que una venta no es una venta hasta que se ha recibido el pago por el producto o servicio:** según informes, el éxito de las empresas se mide por sus beneficios y su solvencia. Una gran cartera de clientes, por muy extensa que sea, si no es rentable, en realidad no añade valor a la empresa. Por este motivo, es de gran importancia identificar y delimitar a aquellos clientes que van a resultar rentables desde el primer día.

También los clientes de riesgo pueden ser aceptados y ayudar a generar beneficios, pero con condiciones de pago distintas, como, por ejemplo, pago anticipado o al momento de la entrega, conforme a procesos de evaluación previa, con evaluaciones exhaustivas.

Lo anterior, sería positivo o ayudaría a tener un orden de la cartera de clientes, destacando a clientes con buen, medio y mal comportamiento.

- ✦ Si bien, el Sistema de Crédito de la empresa se basa en procedimientos, lo ideal sería que se elaborara un **Procedimiento más acotado y contextualizado a la Planta Temuco**, tomando como base a los procedimientos que existen a nivel general, ya que se tratan de clientes de distintas; zonas geográficas, climas, adquisición monetaria, etc.
- ✦ Profesionalizar a los vendedores y llegar a un acuerdo con los empresarios dueños de los camiones, para que los conductores de ruta, sean capacitados, sobre cheques y facturas, de tal forma logren dar la importancia a la documentación que ellos manejan.

# **CAPÍTULO 5**

## **CONCLUSIONES**

## Capítulo 5. Conclusiones.

A modo de concluir el presente informe, se pueden destacar los siguientes puntos que han sido mencionados, analizados y aprendidos en el transcurso de la Práctica Profesional Controlada.

### **Respecto al Crédito:**

- ⊕ La importancia de vender al crédito, radica principalmente en que mejora las actividades de la empresa y mediante su utilización se está en posibilidades de incrementar las ventas, obtener utilidades más altas, así como tener una cartera de clientes más amplia.
- ⊕ También que, a pesar de que los clientes son un factor importante dentro del funcionamiento de la empresa, ya que son los que convierten la producción en dinero, se debe tener el debido cuidado en que las políticas de crédito estén bien establecidas en la concesión de créditos, por lo que se debe realizar un adecuado análisis para el otorgamiento del crédito, esto incluye, los documentos requeridos y la preparación del personal del departamento de créditos y cobranza para realizar el análisis de estos documentos.

### **Respecto al Sistema de Crédito Coca Cola Embonor S.A., Planta Temuco:**

- ⊕ La Planta Temuco, se rige por los Procedimientos Administrativos de la empresa Coca Cola Embonor S.A., para el otorgamiento de Créditos y, a través de éste sus empleados se guían respecto a las funciones, autoridad del puesto de trabajo y conocen los niveles de responsabilidad de éste.
- ⊕ Además, en la Planta Temuco, La Auditoría interna tiene por objeto mantener un funcionamiento adecuado del sistema de control interno (lo que implica su evaluación y monitoreo constante), apoya en la prevención de errores y fraudes y surge ante la necesidad de mantener un control eficiente y confiable que permite alcanzar el cumplimiento de metas de la administración de la empresa.

### **Respecto a la Evaluación del Sistema de Crédito Coca Cola Embonor S.A., Planta Temuco:**

- ⊕ La planta Temuco, no ha definido parámetros de control para evaluar los resultados obtenidos por el Departamento de Créditos y Cobranza, con el fin de determinar en qué

medida se alcanzaron los objetivos. Tampoco han establecido indicadores de gestión para analizar los resultados y tomar decisiones correctivas.

✦ La ausencia de estos factores tiene como consecuencia, que una empresa ignore el funcionamiento del departamento de los Departamentos y no detecte riesgos que puedan afectar materialmente el ciclo de operaciones de la organización.

Por lo tanto, en consideración a lo expuesto en todo el informe, se concluye que el Sistema de Crédito analizado, no presenta grandes falencias, ya que las debilidades mencionadas anteriormente, no son producto de los Procedimientos que fueron mencionados, sino más bien a temas puntuales, originados por el bajo Presupuesto con que la planta opera, ya que con el traspaso de la Administración de la cartera de Clientes Crédito de Puerto Montt a Temuco, no se considero el rápido crecimiento que ha tenido la empresa en todo el sur de Chile.

Por último, se puede recalcar que, a pesar de que no fue posible cumplir con uno de los objetivos que se pretendía, debido a que por políticas internas de la empresa, no se permitió realizar la encuesta a los clientes crédito, si se pudieron lograr los demás objetivos, con lo cual la Práctica Profesional Controlada pasa a ser considerada una experiencia interesante y positiva, en donde se ayudó en la elaboración de importantes propuestas de mejoras, principalmente la de implementar el sistema de Pago Vía TRANSBANK (Tarjeta de Débito, Redcompra y Tarjeta de Crédito), directamente en los camiones de Ruta, logrando beneficios para la empresa, así como para el cliente.

## **Nomenclatura**

**SAP:** Sistemas, aplicaciones y productos, Software de planificación de recursos empresariales.

**AS-400:** Equipo de IBM de gama media y alta, para todo tipo de empresas y grandes departamentos.

## Bibliografía

- ✦ Brachfield P.J (2009) “Gestión del Crédito y Cobro”. Vol. 1, 1<sup>a</sup> Ed., Ediciones Gestión 2000 S.A, Barcelona.
- ✦ Gatica H., Pacheco M. (2002).”Gestión y Control del Departamento de Crédito y Cobranza”. Trabajo para optar al título de “Técnico en Administración, mención Finanzas”. Universidad de La Frontera, Temuco, Chile
- ✦ Ministerio de Hacienda (1981). “Ley 18.010; sobre Operaciones de Crédito de dinero”. Biblioteca del Congreso Nacional. Santiago. Chile.
- ✦ Rodríguez Valencia J. (1994). “Organización Contable y administrativa de las Empresas”. Editorial ECASA, México.
- ✦ Santandreu, E. (2009). “Manual para la Gestión del Crédito a Clientes”. Barcelona –España: Ediciones Deusto.
- ✦ Robbis, S. (1994). “Administración: Teoría y Práctica”.
- ✦ Gitman. L.J.(2000). “Fundamentos de Administración Financiera”.
- ✦ Procedimientos Administrativos Coca Cola Embonor S.A. (2009). Temuco, Chile.
- ✦ Parisi F., Parisi A., Cornejo E. “Análisis y Gestión de Créditos” (2006). 1<sup>a</sup> Edición, Ediciones Copygraph. Chile.
- ✦ Del Valle Córdova E. (2005). “Crédito y Cobranza”. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.
- ✦ Rodríguez Valencia J. (1994). “Organización Contable y administrativa de las Empresas” Editorial ECASA, México.
- ✦ Beaufond R. (2005). “Administración del Crédito”. Ciudad Guayana, Venezuela.

# Anexos

## Anexo 1: Solicitud de Venta al Crédito

Señor Gerente de Coca Cola Embonor S.A. Presente	Solicitud de Crédito	Fecha  Planta <span style="float: right;">28/07/2008 16:30</span>
---	----------------------	---

Estimado Señor:

Mucho agradeceré(mos) a Ud. Otorgar un crédito para la adquisición de sus productos, el que se cancelará dentro del plazo no superior al autorizado por Coca Cola Embonor S.A.  
En apoyo de la presente solicitud me(nos) es grato proporcionar los siguientes antecedentes:

### IDENTIFICACION DEL CLIENTE - EMPRESA O INSTITUCION

Señor(es)	_____		
Dirección	_____	Nº	_____
Ciudad	_____	Comuna	_____
Rut:	_____	Casilla	Teléfono
Representante legal	_____		
Rut:	_____		
Giro del Negocio	_____		
Motivo o razones de crédito	_____		
Monto de compra mensual emitida	_____		

USO EXCLUSIVO DE COCA COLA EMBONOR S.A.			
Antecedentes comerciales			
Observación de Administración			
Informes Bancarios	APROBADO	<input type="checkbox"/>	RECHAZADO <input type="checkbox"/>
Plazo Autorizado			
	APROBADO	<input type="checkbox"/>	RECHAZADO <input type="checkbox"/>
	_____ VºBº		_____ Fecha
<input type="text" value="Cod. Cliente"/>	<input type="text" value="Cod. Crédito"/>	<input type="text" value="Cod. Recaudador"/>	

## **Anexo 2: Contrato de Venta al Crédito**

### **CONVENIO DE VENTA AL CREDITO COCA-COLA EMBONOR S.A.**

En \_\_\_\_\_, a \_\_\_\_\_, entre **COCA COLA EMBONOR S.A.**, Rut.: **93.281.000-K**, representada por su Gerente Don, \_\_\_\_\_ con domicilio en Camino Internacional 13255, por una parte y por la otra, Don \_\_\_\_\_ con domicilio en \_\_\_\_\_, representada para estos efectos por **el mismo**, se ha convenido lo siguiente:

**PRIMERO:** COCA COLA EMBONOR S.A., en adelante “La Compañía” es una Empresa que se dedica principalmente a la comercialización de bebidas de fantasía, concentrando su objeto en la venta a terceros comerciantes de bebidas envasadas.

**SEGUNDO:** Los Sr.(es) .- , en adelante “el cliente”, se encuentra en la situación descrita en el artículo anterior, puesto que él compra bebidas embotelladas a la compañía, para luego venderlas a terceros.

**TERCERO:** Por las razones antes expuestas, las partes convienen que la compañía otorga al cliente una línea de crédito de en virtud de la cual ésta podrá pagar las compras hechas a la compañía, dentro del plazo de \_\_\_\_\_ días contados desde la fecha de facturación de la venta.

**CUARTO:** Las partes convienen que el cliente sólo podrá mantener en línea de crédito la suma de En el caso que la deuda del cliente alcance la suma indicada, todas sus compras deberán ser pagadas al contado, salvo nuevo acuerdo con la compañía.

**QUINTO:** Las partes acuerdan expresamente que cualquier incumplimiento del cliente, relativo al monto y/u oportunidad de los pagos programados con la compañía, respecto de cualquier venta, implicará la caducidad de todos los plazos pactados, entendiéndose el total de la deuda que figure en la línea de venta al crédito como de plazo vencido, y suspensión de venta al crédito, pudiendo la compañía exigir su cumplimiento de inmediato y sin más trámite, constituyéndose en mora el cliente por el solo incumplimiento o cumplimiento parcial, generando la obligación el interés máximo que es permitido estipular en las operaciones de crédito de dinero, quedando facultada, desde ese momento la compañía, para hacer efectiva la garantía a que se refiera la cláusula anterior.

Sin perjuicio de lo anterior, el cliente autoriza en forma irrevocable a la compañía para que en caso de mora o simple retardo, informe a terceros y efectúe las comunicaciones y publicaciones pertinentes que lo identifiquen como deudor moroso en el Boletín de documentos protestados o

morosos de la Cámara Nacional de Comercio, DATABUSINESS, DICOM y/o las demás entidades que la compañía estime convenientes.

**SEXTO:** Todo conflicto, duda, cuestión o litigio que se suscite con ocasión de la celebración de las convenciones contenidas en el presente instrumento, sean relativas a su validez, nulidad, rescisión, resolución, interpretación o cumplimiento, ejecución o a cualquier otra materia relacionada con las mismas, será resuelta por el Arbitro Arbitrador , en única instancia, que actuará breve y sumariamente y en lo posible sin forma de juicio, en contra de cuyas resoluciones no procederá recurso alguno, ni aún los de casación en la forma y queja. Para servir dicho cargo de Árbitro, las partes designan a don Guillermo Monsalve Mercadal y, en subsidio, si éste no quisiere o no pudiere aceptar o habiendo aceptado no pudiere o no quisiere continuar ejerciendo el cargo, se designa a don \_\_\_\_\_-

Sin ninguna de las personas antes nombradas, pudiere o quisiere aceptar el cargo habiéndolo aceptado pudiere o quisiere continuar sirviéndolo, las partes estipulan que las diferencias originadas en cualquier materia relacionada con el presente contrato sean resueltos por los Tribunales Ordinarios de Justicia de la comuna de Talca.

El arbitraje tendrá lugar en la ciudad y comuna de Talca.

**SEPTIMO:** Para todos los efectos legales derivados del presente convenio, las partes fijan domicilio en la ciudad y comuna de Talca. Y se someten a la jurisdicción y competencia del tribunal arbitral señalado en la cláusula precedente.

**OCTAVO:** Se firma el presente contrato en tres ejemplares, quedando dos en poder de la compañía y uno en poder del cliente \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
**COCA-COLA EMBONOR S.A.**