

**PROPUESTA DE PREFACTIBILIDAD DEL ÁREA DE TELE-COBRANZA PARA
BAVARIA S.A. EN LA GERENCIA DE VENTAS DE BUCARAMANGA**

EDWARD ROBINSON ALBARRACÍN VALBUENA



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO – MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2011

**PROPUESTA DE PREFACTIBILIDAD DEL ÁREA DE TELE-COBRANZA PARA
BAVARIA S.A. EN LA GERENCIA DE VENTAS DE BUCARAMANGA**

EDWARD ROBINSON ALBARRACÍN VALBUENA

**Monografía como requisito para optar al título de:
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

DIRECTOR:

Néstor Raúl Ortiz Pimiento

Ingeniero Industrial y Msc. en Ingeniería de Sistemas



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO – MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2011

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	10
OBJETIVOS.....	12
OBJETIVO GENERAL.....	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1. GENERALIDADES.....	13
1.1. CONCEPTO DE COBRANZA.....	14
1.2. ASPECTOS LEGALES.....	15
1.3. FORMAS DE COBRANZA.....	18
1.3.1 La Cobranza Personal (Directa).....	18
1.3.2 Intermediarios (Gestores y Agencias de Cobranza).	18
1.3.3 Cobranza Judicial.....	19
1.4. TELE-COBRANZAS.....	20
2. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA.....	22
2.1 ASPECTOS COMERCIALES Y DE DISTRIBUCIÓN.....	24
2.2 POLÍTICA DE CRÉDITOS.....	27
2.3 PROCESO DE EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE CRÉDITO.....	28
2.4 ASIGNACIÓN DE CUPOS Y CONDICIONES DE PAGO.....	30
2.5 GESTIÓN DE RECAUDO.....	31
3. PROPUESTA DE TELE-COBRANZA.....	33
3.1 JUSTIFICACIÓN.....	33
3.2 CARACTERÍSTICAS.....	34
3.3 DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN.....	36
3.4 INDICADORES DE GESTIÓN.....	40
4. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE TELE-COBRANZA.....	46
4.1 INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS.....	46
4.2 COSTOS DE INVERSIÓN.....	50
4.3 COSTOS DE OPERACIÓN MENSUAL.....	51
4.4 BENEFICIOS DE LA OPERACIÓN.....	52
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58

LISTA DE FIGURAS

<u>Figura 1. Cervecería Bucaramanga</u>	<u>22</u>
<u>Figura 2. Talento Humano Bavaria S.A.....</u>	<u>23</u>
<u>Figura 3. Sala de Cocinas y Tanques de Maduración</u>	<u>23</u>
<u>Figura 4. Calculo del Capital de Trabajo.....</u>	<u>34</u>
<u>Figura 5. Proceso Contacto con los Clientes.....</u>	<u>38</u>
<u>Figura 6. Efectividad Tele-cobranza por Operador.....</u>	<u>42</u>
<u>Figura 7. Montos Gestionados.....</u>	<u>43</u>
<u>Figura 8. Cartera por Edades.....</u>	<u>44</u>
<u>Figura 9. Distribución Oficina de Tele-cobranzas.....</u>	<u>46</u>

LISTA DE TABLAS

<u>Tabla 1. Hoja de Vida Indicador Efectividad Tele-cobranza</u>	<u>41</u>
<u>Tabla 2. Hoja de Vida Indicador Montos Gestionados.....</u>	<u>43</u>
<u>Tabla 3. Hoja de Vida Indicador Cartera por Edades.....</u>	<u>44</u>
<u>Tabla 4. Relación Costos de Inversión</u>	<u>50</u>
<u>Tabla 5. Estructura de Costos para el Personal.....</u>	<u>51</u>

RESUMEN

TITULO: PROPUESTA DE PREFACTIBILIDAD DEL ÁREA DE TELE-COBRANZA PARA BAVARIA S.A. EN LA GERENCIA DE VENTAS DE BUCARAMANGA*

AUTOR: EDWARD ROBINSONALBARRACIN VALBUENA**

PALABRAS CLAVES: Bavaria S.A., Tele-cobranza, Gestión de Cartera, Política de Crédito, Cuentas por Cobrar; Reducción del Capital de Trabajo.

CONTENIDO:

Por cobranza se refiere a la percepción o recaudo de algo, generalmente dinero, en contraprestación por la compra o el pago por el uso de algún servicio. En el saber popular hay una frase tan conocida como cierta que dice que *“una venta no está totalmente realizada hasta no haber sido cobrada”*. La labor de cobro de una cuenta pendiente de pago como resultado de una venta realizada a crédito, es la que determina finalmente que una transacción esta culminada adecuadamente.

Entiéndase la gestión Tele-cobranza como el conjunto de acciones sistematizadas y empleadas adecuada y oportunamente a los clientes a fin de conseguir el recobro de los créditos, de tal forma que los activos exigibles de una empresa pasen a ser activos líquidos de la manera más pronta y eficientemente posible, conservando durante el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.

La labor del Tele-cobrador debe ser entendida como la oportunidad no solo de cobrar sino también de recibir retroalimentación sobre la percepción de los clientes con respecto a los procesos de ventas, distribución y crédito; pues si bien es cierto que la gestión de cobro ha de realizarse sobre las obligaciones que presentan retraso, también es cierto que el incumplimiento de estas puede estar relacionado a los procesos previos a la misma gestión de cobranzas.

Por último, lo más importante es que la creación de esta unidad de negocio para la compañía, fomenta la cultura del alto desempeño, pues con ella se busca incrementar los controles sobre los recursos líquidos que se encuentran dispersos en el mercado garantizando su oportuno retorno, de forma tal que los niveles de capital de trabajo que requiere la operación se comporten de acuerdo a las expectativas y las metas globales de la Compañía

* Proyecto de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios, Industriales y Empresariales. Director Ingeniero Industrial y MSc. en Ingeniería de Sistemas, Néstor Raúl Ortiz Pimiento

SUMMARY

TITLE: PROPOSALS FOR FEASIBILITY OF TELE-COLLECTION AREA TO BAVARIA S.A. IN SALES MANAGEMENT BUCARAMANGA*

AUTHOR: EDWARD ROBINSONALBARRACIN VALBUENA**

KEYWORDS: Bavaria SA, Tele-collections, Portfolio Management, Credit Policy, Accounts Receivable, Reduction of Working Capital.

CONTENTS:

For collection refers to the perception or collection of something, usually money, in consideration for the purchase or payment for the use of any service. In the lore there is a phrase well known as some that says that "a sale is not fully realized until he had been charged." The work of collection of an outstanding account as a result of a sale on credit, is what ultimately determines that a transaction being completed properly.

Understand Tele-collection management as a set of actions systematized and used adequately to clients in order to achieve the recovery of credits, so that the receivables of a company to become liquid assets in the most prompt and efficiently as possible, keeping the process the willingness of customers to future negotiations.

The work of the Tele-collector must be understood as the opportunity to not only collect but also to receive feedback on the perception of customers regarding sales processes, distribution and credit because if it is true that collection management has to perform the obligations which are delayed, it is also true that the failure of these may be related to the processes leading to the same collection management.

Finally, most importantly, the creation of this business for the company fosters a culture of high performance, as it seeks to increase controls on liquid assets that are scattered on the market ensuring their timely return so that the levels of working capital required for the operation behave according to expectations and the overall goals of the Company.

* Draft Grade

** Faculty of Physical Engineering - Mechanical. School of Industrial and Business. Director of Industrial Engineering and MSc. Systems Engineering, Néstor Raúl Ortiz Pimiento

INTRODUCCIÓN

El entorno económico actual, se caracteriza principalmente por su alta competitividad, por la variedad de productos y servicios y por la facilidad que cada vez más están dispuestos a brindar sus oferentes. Es por esto, que se ha vuelto necesario generar alternativas que incentiven y favorezcan el consumo de las empresas por encima de los productos y servicios de sus competidores. Una de estas nuevas alternativas es precisamente el otorgamiento de créditos, pues favorece el incremento en el nivel de ventas a la vez que facilita el aumento de los ingresos.

Bavaria no es ajena a esta situación, y aunque pueda parecer a simple vista que la Compañía no tiene muchos competidores directos que amenacen su desempeño en el mercado nacional o en el mercado local como lo es Bucaramanga, estos si existen, y deben ser mitigados a través de estrategias que acerquen a los socios comerciales y los retengan. Es por ello que desde del año 2008 Bavaria tomo la decisión de afianzar vínculos comerciales con sus clientes mediante el otorgamiento masivo de créditos rotativos. Esta es una modalidad de crédito con una condición de pago de siete días en donde se permite tomar pedido a crédito con la opción de cancelar con la entrega del próximo pedido.

No obstante, aunque la experiencia ha demostrado que es una excelente herramienta para el desarrollo e incremento del volumen de ventas, no se deja de lado los riesgos asociados a la misma, pues el aumento de los niveles de ventas puede ser logrado, pero no garantiza el aumento de los ingresos en tiempo y forma deseada si no se cuenta con eficientes sistemas, métodos, técnicas y procedimientos de cobranza efectiva. En este contexto, esta propuesta plantea la creación de un área dentro de la Compañía encargada de asegurar el retorno de los ingresos en forma efectiva, entregando los elementos para una integrada

gestión de los procesos de administración y gestión de la cobranza, mediante el contacto telefónico.

En el primer capítulo se revisa brevemente las generalidades sobre el crédito y la cobranza, los aspectos legales y las formas en las que se puede realizar una gestión efectiva de recaudo de cartera, con especial énfasis en la Tele-cobranza.

En el capítulo dos, se muestra un rápido diagnóstico de la empresa, de su historia y de su actualidad, así como de su modelo de servicio y su política de crédito. En el tercer capítulo se presenta una propuesta para la creación del área de Tele-cobranzas, su justificación, características y su funcionamiento. Y por último, en el capítulo cuatro se realiza una estimación de los costos de inversión y de los costos de operación mensual junto con las conclusiones y recomendaciones.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Realizar el estudio de pre factibilidad del área de Tele-cobranza para apoyar la gestión de Cartera en la Gerencia de Ventas de Bavaria S.A. en Bucaramanga.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Plantear un modelo de Gestión de Tele-cobranza acorde a los requerimientos de la Gerencia de Ventas de Bucaramanga, para asegurar la eficiencia y eficacia en la administración y control de la cartera.
- Contextualizar la Tele-cobranza como una herramienta idónea para llevar un seguimiento eficaz de la gestión de clientes, previniendo inconvenientes y proponiendo soluciones alternativas que permitan agilizar las operaciones y la calificación de los clientes y riesgos.

1. GENERALIDADES

La palabra crédito viene del latín creditus (sustantivación del verbo credere: creer), que significa “cosa confiada”. Así “crédito” en su origen significa entre otras cosas confiar o tener confianza. Aunque no existe una definición universalmente aceptada, se puede conceptualizar la operación de crédito como: *“la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancías o servicios, sobre la base de la confianza a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”*.¹

Etimológicamente crédito tiene que ver con confianza, siendo esta su fundamento, sin embargo también conlleva un riesgo. Los créditos existen siempre y cuando se dé un acuerdo a término (verbal o escrito); en otras palabras que exista un contrato a través del cual se establecen obligaciones para las partes, sin dejar de tener en cuenta que éstas son diferentes para cada una de ellas, dado que una de las partes adquiere el compromiso inmediatamente en tanto que la otra lo hace a futuro. Por consiguiente, en su aceptación jurídica el crédito es, una obligación de pago que instaura un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor en el que el primero se compromete a pagar y el segundo tiene derecho a reclamar dicho pago.

El crédito tiene por función ser un instrumento esencial en el desarrollo de la empresa. Debido a que facilita incrementar el volumen de venta y producción disminuyendo ampliamente el valor de bienes y servicios al consumidor.

¹ VILLASEÑOR, Emilio. Estados Financieros Consolidados y Métodos de Participación. México, Ed Trillas. 2000.

1.1. CONCEPTO DE COBRANZA

En términos generales, por cobranza se refiere a la percepción o recaudo de algo, generalmente dinero, en contraprestación por la compra o el pago por el uso de algún servicio. En el saber popular hay una frase tan conocida como cierta que dice que *“una venta no está totalmente realizada hasta no haber sido cobrada”*. La labor de cobro de una cuenta pendiente de pago como resultado de una venta realizada a crédito, es la que determina finalmente que una transacción esta culminada adecuadamente.

En un mundo tan globalizado como el actual, la mayoría del comercio y la industria hacen uso del crédito como una ventaja frente a sus competidores. Uno de los activos circulantes más importantes de un negocio, considerado un activo líquido, es la cantidad de dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes²; sin embargo, una empresa puede llegar a quedar sin capital de trabajo si no reacciona efectivamente frente a la liquidación de sus ventas, originando un movimiento de efectivo por parte de sus clientes. Esta es la importancia de la labor de cobranza dentro de la administración de las empresas.

La labor de cobranza es la acción por la cual se espera lograr el retorno eficaz y oportuno de las cuentas por cobrar que cualquier empresa deriva por su actividad comercial. Estos reintegros, representan la capacidad de reacción con la que cuenta una empresa para atender sus acreencias y para cubrir la dinámica natural de su actividad.

La operación básica de cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta que un crédito está en

² DEL VALLE, Córdova Eva Elizabeth. “Crédito y Cobranzas”, Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de México, México 2005.

condiciones de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la cobranza son ingresados y contabilizados en la empresa.³

1.2. ASPECTOS LEGALES

En Colombia de acuerdo al Decreto 4327 de 2005, por el cual se fusionó la Superintendencia Bancaria de Colombia en la Superintendencia de Valores y se modificó su estructura, quedo planteado según el Artículo 11 que dentro de las funciones del Despacho del Superintendente Financiero, estaban entre otras la de “Instruir a las instituciones vigiladas y controladas sobre la manera como deben cumplirse las disposiciones que regulan su actividad, fijar los criterios técnicos y jurídicos que faciliten el cumplimiento de tales normas y señalar los procedimientos para su cabal aplicación, así como instruir a las instituciones vigiladas sobre la manera como deben administrar los riesgos implícitos en sus actividades”.

De acuerdo con esto, a partir de la entrada en vigencia de este Decreto, la gestión de cobranza dentro del territorio nacional debe realizarse dentro del marco de los deberes de información y debida diligencia en la prestación del servicio de que tratan los artículos 97 y numeral 4.1 del artículo 98 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, y demás normas que los modifiquen, adicionen o sustituyan, de manera que se respeten los derechos de los consumidores.

ARTICULO 97. INFORMACION.

1. Información a los usuarios. Las entidades vigiladas deben suministrar a los usuarios de los servicios que prestan la información necesaria para lograr la mayor transparencia en las operaciones que realicen, de suerte que les permita, a través

³ PORRAS, Nayla (2003). Artículo “Pagos y Cobranzas”. Publicaciones Gestipolis. Disponible en <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/>.

de elementos de juicio claros y objetivos, escoger las mejores opciones del mercado y poder tomar decisiones informadas.

En tal sentido, no está sujeta a reserva la información correspondiente a los activos y al patrimonio de las entidades vigiladas, sin perjuicio del deber de sigilo que estas tienen sobre la información recibida de sus clientes y usuarios⁴.

ARTICULO 98. REGLAS GENERALES

4.1 Deber general. Las instituciones sometidas al control de la Superintendencia Bancaria, en cuanto desarrollan actividades de interés público, deberán emplear la debida diligencia en la prestación de los servicios a sus clientes a fin de que estos reciban la atención debida en el desarrollo de las relaciones contractuales que se establezcan con aquellas y, en general, en el desenvolvimiento normal de sus operaciones.

Igualmente, en la celebración de las operaciones propias de su objeto dichas instituciones deberán abstenerse de convenir cláusulas que por su carácter exorbitante puedan afectar el equilibrio del contrato o dar lugar a un abuso de posición dominante.⁵

Puede observarse entonces que en tales términos se consagran en la legislación financiera y normas complementarias, mecanismos especiales de protección de los derechos de los usuarios de todo tipo de productos o servicios adquiridos bajo la condición de pago crédito; disposiciones cuya preservación y prevalencia se consideran esenciales dada la naturaleza y particularidades de la actividad que

⁴ DECRETO 663 DE 1993 (Abril 2 de 1993) Diario Oficial No. 40.820, del 5 de Abril de 1993 <ESTATUTO ORGÁNICO DEL SISTEMA FINANCIERO>"Por medio del cual se actualiza el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se modifica su titulación y numeración". Secretaría del Senado de la República.

⁵ *Ibíd.*

desarrollan las entidades que ofrecen la comercialización de sus productos o servicios bajo la modalidad de pago antes mencionada.

Una vez revisada y analizados los aspectos legales, se puede entender que para efectos del presente trabajo, y en particular en cuanto a la labor de cobranza adelantada mediante la utilización de medios de comunicación telefónicos, la reglamentación no define lo que se considera “horarios adecuados” para que las entidades vigiladas adelanten su gestión de cobranza para la recuperación de cartera morosa, toda vez que no se trata de imponer un determinado horario para su desarrollo pues una previsión de tal naturaleza podría llegar a ser inoperante. Cada actividad adelantada para la gestión de cobranza dependerá del perfil del cliente y deberá quedar registrada en el historial del deudor.⁶

No obstante si es claro que el desarrollo de la labor de cobranza debe adelantarse con profesionalismo, buen trato, respeto por el consumidor y en horarios adecuados. Al momento del cobro se debe suministrar al deudor información cierta, suficiente, actualizada y de fácil comprensión, sobre el monto de la obligación, saldo pendiente, interés corriente y de mora, fechas de vencimiento y de pago, días de mora, datos de contacto de los funcionarios o terceros autorizados por la entidad vigilada a quienes pueden acudir para realizar eventuales acuerdos de pago y la discriminación del orden en el cual se aplicará el pago que realizará el deudor (monto destinado a cubrir gastos de cobranza, intereses de mora, intereses corrientes y capital).

⁶ PRADO VILLEGAS, Cesar. Instrucciones Relacionadas con las Condiciones de la Gestión de Cobranza. Superintendencia Financiera de Colombia; Circular Externa 48, 25 de Septiembre de 2008.

1.3. FORMAS DE COBRANZA

A la cobranza pueden atribuírsele diferentes formas dependiendo de la clase de empresa que se trate, según sean las características de sus deudores, las cuantías a recaudar, el volumen de las operaciones, los términos y formas de pago y los días de gracia conferidos. Sin embargo, en una misma empresa se pueden utilizar más de un tipo de cobranzas para conseguir la cancelación de los créditos.

A continuación se relacionan algunas formas conocidas de cobranza utilizadas en nuestro país:

1.3.1 La Cobranza Personal (Directa).

Es aquella que se realiza a través de los responsables directos del recaudo los cuales se sirven de medios y procedimientos usuales para llevar a cabo el cobro mediante los propios cobradores de la empresa. Dicho proceso ha de ser programado, analizado y sometido a revisión periódica por parte de quienes asumen la responsabilidad de administrar el negocio.

La empresa solo deberá recurrir a otros tipos de cobranza no sin antes haber agotado todos los medios y recursos necesario para el pronto pago de la deuda, evitando así poner en riesgo la relación Cliente – Empresa.

1.3.2 Intermediarios (Gestores y Agencias de Cobranza).

La empresa puede recurrir a una agencia de cobranzas independiente, las mismas que ofrecen servicios de cobranza judicial y extrajudicial. Su procedimiento se adecua a las disposiciones jurídicas y legales que la legislación les ha señalado.

La contratación de terceros es una buena opción para todas aquellas empresas que no cuentan dentro de su estructura con dependencias encargadas de realizar

el recobro, además dicha gestión encargada a auténticos especialistas en negociaciones de carácter amistoso con los deudores es en sí misma una garantía de pronta solución al problema de recaudo de las deudas vencidas.

1.3.3 Cobranza Judicial.

La cobranza judicial resulta de la que antecede en lo que se relaciona con el inicio del trámite legal; marcando diferencias cuando el deudor se acoge a un arreglo fuera de juicio, con el fin de no incurrir en el aumento de los costos, pérdida de tiempo y molestias para ambas partes, por esta razón se llega a un acuerdo extrajudicial.

Comúnmente se programan nuevas fechas de pago, con mínimos costos adicionales, igualmente se recurre al rescate de la mercancía o productos si dentro del contrato de venta se contemplan cláusulas que establezcan tal operación.

Elegir uno u otro tipo de cobranza obedecerá a la modalidad del crédito, la clase y condiciones del cliente, el lugar en el cual se deberá realizar el cobro, los gastos de transporte y gastos de localización y ejecución, etc. Como el objeto de la cobranza es una vez más, llevar a cabo el cobro, el decidirse por cualquiera de las tres formas de cobranza, estará sujeta de la acción que resulte de prever una cobranza efectiva conforme con los requerimientos de la empresa de recuperar su capital en el tiempo estimado y con la simplicidad que requiere este proceso.

De cualquier modo e indistintamente de la forma de cobranza que se use, todas ellas tienen en común el uso de diversas modalidades o procedimientos de cobro. Cada vez que una cuenta se hace más vieja requiere que la gestión de cobro se haga más personal y más estricta. Los procedimientos básicos de cobranza que normalmente se siguen de acuerdo al orden del proceso de cobro pueden ser: de

forma verbal, a través de la visita directa o el contacto telefónico o vía celular; de forma escrita mediante estados de cuenta, cartas, notificaciones y recordatorios.

Para efectos del presente trabajo, se profundizara en la herramienta de cobranza verbal, específicamente en aquella que se realiza mediante la utilización de contactos telefónicos, la cual se denomina Tele-cobranzas.

1.4. TELE-COBRANZAS

Entiéndase la gestión Tele-cobranza como el conjunto de acciones sistematizadas y empleadas adecuada y oportunamente a los clientes a fin de conseguir el recobro de los créditos, de tal forma que los activos exigibles de una empresa pasen a ser activos líquidos de la manera más pronta y eficientemente posible, conservando durante el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.

Como puede observarse, la gestión de Tele-cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, el cual nace de un análisis previo de la situación del cliente, una frecuente y oportuna relación con este, ofertando en el proceso de negociación opciones de solución pertinentes para cada caso y llevando un registro de las acciones tenidas en cuenta para efectuar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados.

El cliente debe percibir la gestión de cobranza como algo continuo y no esporádico, por esta razón es importante que el Tele-cobrador haga un seguimiento oportuno y rápido de las acciones puestas en marcha para ello. Para el cliente debe ser claro que se le está realizando un seguimiento continuamente, siendo eficientes, rápidos y resolutivos para controlar la situación; se hace esencial ejecutar acciones orientadas a todas las personas que hicieron parte del

crédito, incluyendo cónyuges, garantes, y familiares/amigos que ofrecieron referencias, de acuerdo con su perfil de riesgo y probabilidad de pago.

2. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA

Figura 1. Cervecería Bucaramanga.



Fuente: Bavaria S.A.

Bavaria S.A. es una sociedad colombiana dedicada a producción y comercialización de bebidas a base de cebada. Es la mayor cervecería del país, y una de las más importantes de América Latina. Pioneros alemanes con su tradición cervecera y colombianos con su empuje, ingenio y capacidad se unieron en 1989 en la aventura de constituir una sociedad dedicada a la fabricación de cerveza, una bebida hasta entonces casi desconocida.

Desde ese entonces y hasta nuestros días, Bavaria ha construido una historia de 120 años en los cuales la evolución constante de los procesos industriales, de producto y de mercadeo ha sido la principal característica de una empresa ligada al desarrollo económico del país. Más de un siglo después de trabajo constante de miles de colombianos, ha hecho de esta una gran empresa, orgullo y ejemplo nacional, que con esfuerzo y dedicación de sus trabajadores, ha crecido con Colombia para contribuir al desarrollo del país.

Figura 2. Talento Humano Bavaria S.A.



Fuente: Bavaria S.A.

Bavaria fabrica sus productos con los más altos estándares de calidad y las más modernas tecnologías de producción, a fin de garantizar a sus consumidores la excelencia y las características organolépticas que satisfacen totalmente su paladar. Esto le ha significado a la compañía su liderazgo y primer lugar en preferencia sobre todas las marcas del mercado colombiano.

Figura 3. Sala de Cocinas y Tanques de Maduración.



Fuente: Bavaria S.A.

Su recorrido histórico durante 120 años de vida, la ha hecho líder en el desarrollo de la industria cervecera del país, convirtiéndola en la primera empresa privada de Colombia. La expansión de Bavaria y su transformación en un grupo internacional

con operaciones en Panamá, Ecuador, Costa Rica, Perú, Bolivia y Chile, coloco a la compañía en la órbita de los grandes negocios de la industria mundial de bebidas. La fusión de Bavaria S.A. con SABMiller es uno de los hechos más trascendentales de la empresa.

Fruto de la integración con SABMiller, Bavaria entró a ser parte de la segunda compañía de bebidas más importantes del mundo, en una región como Latinoamérica que ofrece un mercado potencial con más de 130 millones de habitantes y una contribución global del 21% a los resultados generales del negocio de SABMiller a nivel mundial. El significado de Bavaria en este nuevo esquema es el de consolidarse efectivamente como la región más importante del segundo grupo mundial de cervezas y bebidas, condición que implica una gran responsabilidad en términos de continuar trabajando con el mismo nivel de calidad, eficiencia y compromiso que le ha permitido crecer y proyectarse hasta alcanzar la posición que ha logrado.

2.1 ASPECTOS COMERCIALES Y DE DISTRIBUCIÓN

El modelo de servicio Bavaria es la forma como sirve y desarrolla a sus clientes. Este proceso involucra un Supervisor de Gestión Comercial un equipo de vendedores de preventa, y un desarrollador de mercado. Las principales responsabilidades de este equipo son entre otras; visitar los clientes programados durante el día, cumplir con las metas de volumen, metas de efectividad en ventas, cobertura, distribución numérica y precio.

El Supervisor de Gestión Comercial tiene a cargo un sector geográfico con un número definido de clientes sobre los cuales debe diseñar y desarrollar actividades que fomenten el incremento de las ventas y el desarrollo de sus clientes. Para ello debe procurar conocer el total de los establecimientos a su

cargo, mantener y conservar con sus propietarios y administradores unas excelentes relaciones. El Supervisor de Gestión Comercial es quien provee de las herramientas y gestiona los recursos para brindar un mejor servicio a los clientes.

Un vendedor de preventa es el funcionario de la Compañía encargado de visitar personalmente a sus clientes de acuerdo a su plan diario de visitas, para ofrecer el portafolio de productos, comunicando de forma adecuada la información de cada uno de ellos y tomando nota de sus requerimientos en el punto de venta. Como su nombre lo indica, los pedidos que toma durante su visita, son previos a la entrega la cual se realizara al día siguiente en el camión repartidor.

El Desarrollador de mercados es quien propone y desarrolla actividades que sirven al cumplimiento de los objetivos de ventas, estas actividades deben ser consecuentes con las estrategias globales de mercadeo. Así mismo es quien da a conocer las actividades promocionales de carácter nacional y el encargado de desarrollar todas las actividades de promoción en su territorio.

En general, dentro de los aspectos comerciales que el equipo de ventas desempeña, se destacan otros tantos como lo son: velar por que en el punto de venta los productos cuenten con disponibilidad, visibilidad, precio, y promoción. Capturar y resolver las necesidades y problemas de los clientes. Negociar las actividades y el plan de descuentos para los clientes. Dar cumplimiento a las políticas: sistema de depósito, cambio de producto, descuentos, uso de equipos de frío y crédito.

Pero para que este modelo de servicio este completo es necesario contar con la atención del equipo de Distribución, el cual al igual que el equipo de ventas cuenta con varios funcionarios dentro de los que se destacan: Un coordinador de ruteo, los profesionales de despachos, y los contratistas urbanos con toda su flota de entregadores en el punto de venta.

El coordinador de ruteo es el encargado de regular los procesos de distribución (almacenamiento, transporte y distribución) en las zonas de preventa, garantizando las cantidades de producto y envases necesarias para cumplir los estándares de servicio prometidos a los clientes, de manera oportuna y al menor costo, de acuerdo con las estrategias y políticas de la Compañía. Para ello se encarga de ordenar y priorizar toda la actividad de entrega de los pedidos que los vendedores gestionaron durante el día y que deben ser entregados al siguiente día acuerdo a las expectativas y necesidades de cada cliente.

El Profesional de despachos por su parte se encarga de gestionar y coordinar el seguimiento a la operación de distribución para que sea realizada de acuerdo con las políticas, estándares y procedimientos de la Compañía, haciendo énfasis en el cumplimiento de los estándares de distribución, normas de calidad, la optimización de los tiempos y recursos de la operación, para lograr un sistema de distribución que se ajuste a los costos mínimos aceptados por la operación.

Por último, los Contratistas Urbanos son las sociedades contratadas por la Compañía para realizar la labor final de entrega en el punto de venta de forma mercerizada. Bajo su cargo se encuentra el personal de reparto conformado por el conductor del vehículo y por sus ayudantes.

En general las labores del personal de reparto, se pueden entender desde dos enfoques, (comercial y logístico); su importancia radica en que son ellos quienes entran en contacto directo con los clientes y quienes tienen a cargo la captura de información en el punto de venta (entregas reales, devoluciones y cambios entre otros); recolección y custodia del dinero; entrega de elementos promocionales y manejo del sistema de depósito por envases y canastas. Así mismo ellos cumplen una función adicional muy importante y es la de ser los primeros gestores de cobro como se verá más adelante en la sección de gestión de recaudo.

Como se puede ver, el modelo cuenta con un equipo sólido y bien estructurado de funcionarios con el firme propósito de brindar el mejor servicio y ofrecer soluciones que apunten hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes y de la Compañía buscando colmar las expectativas comerciales y de distribución de su portafolio de productos.

2.2 POLÍTICA DE CRÉDITOS

Con el objeto de apoyar la labor de ventas, la compañía desde al año 2007 ha decidido conceder crédito a los deudores comerciales, distribuidores, clientes, supermercados, entre otros, previo cumplimiento de los requisitos exigidos para cada caso.

Para esto ha dispuesto de un área de cartera donde los funcionarios que reciben, analizan y procesan las solicitudes de crédito, deben ser muy estrictos y diligentes en el proceso, desde el punto de vista ético y de principios, por cuanto la integridad de las Cuentas por Cobrar depende en gran parte de la calidad de los deudores seleccionados.

Toda solicitud de crédito es sometida a una serie de análisis y observaciones objetivas y cuantificadas que permiten evaluar al deudor potencial. Dado que la calidad de un deudor dependerá de la calidad del proceso de evaluación y calificación de la solicitud del mismo, se considera la fase de procesamiento de la solicitud como el primer paso del proceso de cobranzas, de forma tal que si una solicitud presenta dudas o excesivas incoherencias informativas, los funcionarios de la Compañía están en la obligación de negarla.

Para solicitar un crédito, el deudor potencial debe tramitarlo formalmente ante la Compañía, suministrando la información que le sea requerida de acuerdo al tipo del cliente, y presentando los documentos y evidencias que le sean solicitados para respaldarla. La Compañía se reserva el derecho de solicitar la información

necesaria y los elementos que demuestren la veracidad de la misma, en relación a la situación financiera, personal y todo lo que a su juicio pueda afectar al crédito que está otorgando.

El deudor potencial debe proporcionar la información solicitada, ajustándose siempre a la verdad de los hechos. La Compañía considera una causal suficiente para negar un crédito las inconsistencias que surjan entre la información suministrada por el solicitante y la información obtenida en los procesos de inspección y verificación. Las políticas de crédito establecidas por la Compañía se aplican a los solicitantes de crédito sin excepciones ni privilegios. Los cambios y actualizaciones necesarias que se presenten en las operaciones de los negocios o en las normas contables establecidas, serán de responsabilidad del Comité de Cartera.

2.3 PROCESO DE EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE CRÉDITO

Para facilitar el curso en el proceso de otorgamiento de crédito, la Compañía ha segmentado a sus clientes crédito de acuerdo al volumen de sus compras, para así de esta manera poder exigir los requisitos mínimos para acceder a un crédito:

Microcrédito: Son establecimientos que sus compras NO superan 3 cajas, y hacen referencia principalmente a consumidores finales que por lo general no acceden fácilmente al otorgamiento de crédito y mantienen existencias limitadas de mercancías.

Detallistas: Se trata de aquellos establecimientos que venden al por menor, principalmente a consumidores finales. Se puede decir que en su mayoría son clientes que venden al destape y que sus compras por los general son de más de tres cajas por pedido y no superan las doscientas semanales.

Mayoristas: Son aquellos clientes, personas naturales o sociedades legalmente constituidas, que por lo general cuentan con bodegas y venden a terceros. Los clientes Mayoristas son aquellos que cuentan con una ubicación y condiciones logísticas de ventas especiales. Sin embargo; las condiciones necesarias que se deben cumplir para que la figura del mayorista funcione según la definición del modelo son: su campo de acción debe alcanzar zonas donde el equipo de distribución de la Compañía no está en capacidad de llegar; debe contar con una operación nocturna para atender pedidos de emergencia; su ubicación debe ser estratégica y segura en zonas donde los clientes tienen poca capacidad de almacenamiento y requieren hacer varios pedidos en una misma semana y por último; pueden vender cajas mezcladas y producto frío.

Para el caso de las dos primeras clases de clientes (Microcréditos y Detallistas) es necesario reunir los siguientes requisitos:

- Cumplir como mínimo 6 meses de compra directa de contado.
- Diligenciar Formato de Solicitud de crédito.
- Firmar pagaré en blanco con carta de instrucciones.
- Anexar fotocopia de la cédula de ciudadanía del solicitante o representante legal.

Para solicitudes entre 200 y 1.000 cajas, adicional a lo anterior se requiere:

- Contar con Avalista con firma en el pagaré.
- El titular de la deuda o Avalista debe demostrar que posee Finca Raíz, libre de cualquier gravamen y el valor del inmueble debe cubrir la deuda.
- Debe actualizar cada año del certificado de libertad y tradición.

Estos documentos son diligenciados por el aspirante al crédito en presencia del vendedor o del Supervisor de Gestión Comercial; quien es el encargado de hacer entrega al departamento de cartea. Una vez recibidos estos documentos, corresponde al Analista de Cartera la evaluación del crédito tomando en cuenta:

- Diligenciamiento del formulario de Solicitud de Crédito.
- Confirmación de datos.
- Presentación de los soportes de solicitud.
- Propuesta del área de ventas en la asignación de límite de crédito.
- Verificación de las garantías y cobertura del crédito.
- Resultado de la Evaluación del crédito, el cual está determinado por las siguientes variables:
 1. Propietario del establecimiento.
 2. Antigüedad con la Compañía.
 3. Cheques devueltos.
 4. Calificación central de riesgos.
 5. Variable comercial.

2.4 ASIGNACIÓN DE CUPOS Y CONDICIONES DE PAGO

Para la evaluación del crédito se cuenta con una herramienta llamada “Credit Scoring” que es un sistema de evaluación automático para calificar al cliente de acuerdo a su comportamiento e historial de pago con la Compañía, con el fin de otorgarle crédito y clasificarlo en un tipo de cliente concerniente a su solvencia y exposición al riesgo.

La solvencia; es la capacidad que tiene el cliente para pagar las deudas y/o obligaciones contraídas con la Compañía y se determina a partir de la puntuación generada por el Credit Scoring con el análisis de comportamiento crediticio del cliente y con el fin de asignar una clase de riesgo; esta última es la probabilidad de que un cliente no pueda pagar su deuda con la Compañía, por falta de solvencia.

El límite de Crédito, es el cupo asignado en términos monetarios a un deudor, determinado por el Área de Cartera y Ventas. Una vez se ha autorizado otorgar crédito a un cliente, se procede a calcular el cupo que se le asignara, tomando

como referencia la suma de sus ventas durante los últimos seis (6) meses, dividido por el No. de semanas que hubo venta y dividido en 7 días, para calcular el valor de la venta diaria. Este valor es multiplicado por la condición de pago y luego por el % de la clase de riesgo.

Así pues se garantiza que cada cliente cuente con un límite de crédito que garantice su operación de acuerdo a su condición de pago y a las necesidades de volumen de ventas en su establecimiento sin poner en riesgo los recursos de la Compañía y ofreciendo un apoyo financiero para el crecimiento y desarrollo de las relaciones comerciales.

2.5 GESTIÓN DE RECAUDO

El recaudo de las Cuentas por Cobrar es responsabilidad del transportador. Es decir, que dentro de las funciones del repartidor entregador, está también la de velar por el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por los deudores con la Compañía. De esta manera, con cada pedido de atención que realice durante su ruta diaria, el Responsable de Reparto debe verificar que los clientes no presenten deudas vigentes para proceder a entregar pedido. En los casos en que si haya cuentas por cobrar, debe exigir la cancelación solo de las deudas en mora y expedir comprobante de pago, de lo contrario no puede entregar nuevos pedidos hasta tanto las partidas no se encuentren conciliadas.

Para esto se cuenta también con la colaboración de los vendedores, quienes como se mencionó anteriormente en éste mismo capítulo, son quienes visitan previamente a los clientes para retroalimentar el vínculo comercial ofreciendo los productos del portafolio, informándolos sobre novedades y actividades y para verificar el estado de sus deudas. De esta manera, el vendedor también cumple su

función de recaudo, al comunicar oportunamente a los clientes sobre la necesidad de mantener al día sus obligaciones, pues de ello depende la disponibilidad de los productos solicitados en su establecimiento con la entrega del día siguiente.

No obstante, es natural que dadas las condiciones y características de la gran mayoría de nuestros clientes, es posible que la dinámica de recaudo no se dé de acuerdo a la condición de pago que le fue asignada a cada cliente, es decir; cada siete o quince días, y que algunos de ellos no puedan cubrir a tiempo sus acreencias. Cuando esto sucede, es labor del Área de Cartera, gestionar y proponer estrategias de recaudo que eviten el envejecimiento de estas cuentas por cobrar superando los 30 días de mora; para lo cual se debe recurrir a las llamadas, al correo o las visitas personalizadas.

Como se puede ver; la gestión de las Cuentas por Cobrar vencidas hasta 30 días, está a cargo de la fuerza de ventas (Gerente de Ventas, Supervisores de Gestión Comercial y Vendedores), y los Analistas de cartera de cada región. Pero una vez estas prevalecen más allá de este tiempo; las partidas superiores a 30 días de vencimiento donde el cliente no manifieste voluntad de pago son responsabilidad de un Tercero definido por la Gerencia de Cartera.

El propósito de este documento está precisamente en justificar la Gestión de Recaudo en torno a la concentración de este grupo de clientes que se puede denominar en mora. Estos clientes no tienen ninguna característica particular, puede tratarse de clientes que son reiterativos en el mal comportamiento de sus pagos como también puede tratarse de clientes que han demostrado buen comportamiento, pero que por alguna razón justificable no pudieron cubrir a tiempo sus obligaciones. Gestionar este tipo de situaciones, requiere tiempo y seguimiento, para lo cual se hace indispensable contar con el apoyo de una persona especializada en el contacto personalizado con cada cliente en mora, quien debe garantizar que el cliente tome responsabilidad sobre su deuda y se comprometa a cancelar en el menor tiempo posible.

3. PROPUESTA DE TELE-COBRANZA

La gestión de recaudo en cabeza de una figura de Tele-cobranza, permite especializar esa labor y enfocarla de manera concreta a la consecución de objetivos específicos. Este ejercicio nace de la necesidad de descongestionar las funciones del área de Cartera en cuanto a la Gestión de Recaudo de cartera en mora, la cual implica un desgaste de tiempo en detalles particulares que los clientes demandan cada vez que se realiza un contacto para establecer las razones o motivos del incumplimiento en sus obligaciones con la Compañía.

Así mismo pretende brindar una herramienta de apoyo a la Gerencia de Ventas para asegurar el retorno de cuentas por cobrar de forma fluida llevando un seguimiento al comportamiento de pagos de sus clientes permitiendo así evaluar de forma concreta el riesgo y la conducta individual de los mismos, para de acuerdo con ello ajustar los límites de crédito ofrecidos.

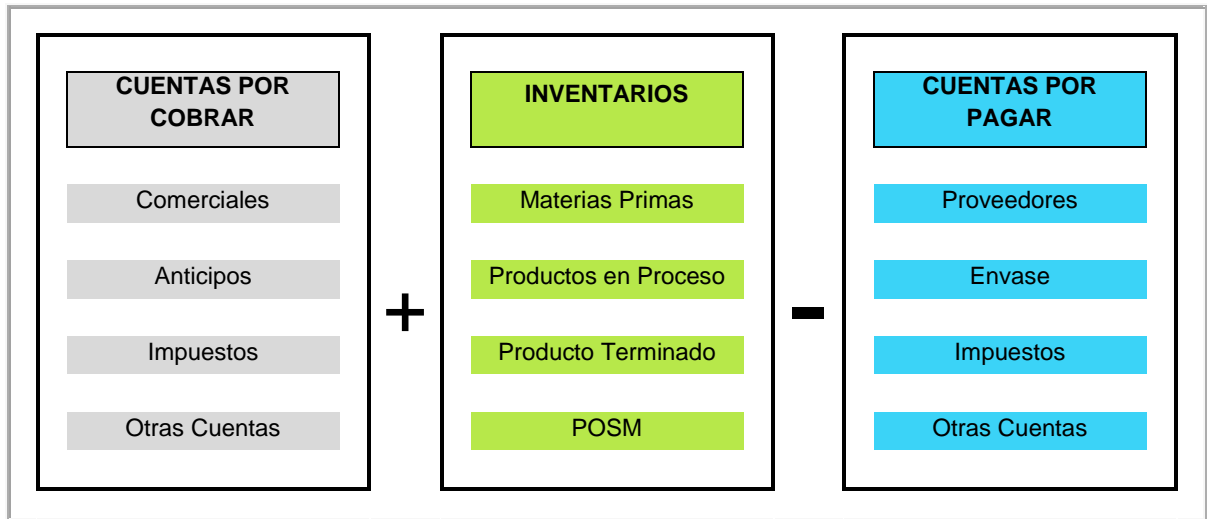
3.1 JUSTIFICACIÓN

Dentro del análisis realizado, se identificó a nivel agregado, es decir, a nivel general de la Compañía; que durante los últimos años, una variable financiera de gran impacto ha sido el esfuerzo conjunto de todas las áreas de influencia en la Reducción del Capital de Trabajo y el desarrollo de nuevas herramientas para su adecuado seguimiento y control.

El Capital de Trabajo representa los recursos que requiere la Empresa para poder operar, comúnmente conocido como la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente, esto indica la cantidad de liquidez con que cuenta la Compañía para atender sus pasivos a corto plazo. Dependiendo del tipo de industria, el capital de trabajo puede ser positivo o negativo, para el caso específico de Bavaria, donde

los flujos de efectivo pueden ser predecibles, entre más negativo se encuentre, refleja un mejor desempeño, ya que estamos apalancando el costo de nuestros activos corrientes con los recursos de los acreedores de la Empresa.

Figura 4. Calculo del Capital de Trabajo.



Fuente: Bavaria S.A.

Dentro del rubro de las cuentas por cobrar las más representativas corresponden a las cuentas por cobrar a clientes y su impacto se mide en días.

De aquí la relevancia en desarrollar una Unidad de Negocios especializada en el retorno oportuno del flujo de efectivo.

3.2 CARACTERÍSTICAS

La labor de Tele-cobranzas desempeña un rol indispensable, dado que su fin principal es el de prevenir antes que tener que proceder sobre las deudas ya morosas. La función del Tele-cobrador debe estar orientada a mantener al tanto al cliente, de la mejor forma posible de las cuentas que tiene próximas a vencerse.

La cobranza telefónica no es tan sencilla como levantar el auricular del teléfono, marcar el número del moroso y reclamarle el pago. La cobranza telefónica va mucho más allá de una simple llamada de teléfono y requiere una preparación previa, un personal calificado y unos medios técnicos adecuados.

La gestión de cobro telefónico debe llevar una metodología concreta y tener una estructura detallada:

EL Tele-cobrador debe disponer de toda la información necesaria sobre el cliente (nombre, importe, tipo de cliente, historial como cliente, facturas, etc.).

El Tele-cobrador debe ser preparado con antelación para que pueda responder acertadamente a las posibles evasivas y excusas del deudor moroso y además contar con un argumento bien preparado para tal caso.

De igual forma es importante disponer de un programa informático apropiado en el cual se pueda mantener actualizada toda la información referente al cliente, donde se puedan registrar todas y cada una de las llamadas telefónicas, las conclusiones, los acuerdos, etc.

El Tele-cobrador debe tener conocimiento de todas las formas de pago que contempla la empresa (los números de cuenta para que se hagan las transferencias, si se admiten cheques, (y a cuantos días), direcciones de domicilios, etc.).

Finalmente, se debe tener en cuenta que la actitud del Tele-cobrador es fundamental. Una voz cordial y segura tendrá más éxito que una voz aburrida, sosa y vacilante.

Queda claro que en la gestión que se realiza telefónicamente no tienen cabida las improvisaciones, y cuanto más planeada, estructurada y sistematizada sea una llamada, más probabilidades de éxito habrá. Una buena llamada será aquella que

consiga un acuerdo de pago con unas cantidades y fechas concretas, sin ambigüedades.

3.3 DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN

La Gestión de Tele-cobranzas para la Gerencia de Ventas de Bucaramanga, debe estar orientada como un servicio más para los clientes y no solo como una función de recaudo; pues ha de facilitar la dinámica de la operación de forma tal que garantice el poder volver a ofrecer a crédito de forma reiterada y natural. La función más importante ha de ser la de generar una interrelación estratégica entre la Compañía y sus clientes de forma tal que se genere una cultura de pago que alimente positivamente el desarrollo de las actividades comerciales.

La labor del Tele-cobrador debe ser entendida como la oportunidad no solo de cobrar sino también de recibir retroalimentación sobre la percepción de los clientes con respecto a los procesos de ventas, distribución y crédito; pues si bien es cierto que la gestión de cobro ha de realizarse sobre las obligaciones que presentan retraso, también es cierto que el incumplimiento de estas puede estar relacionado a los procesos previos a la misma gestión de cobranzas.

Antes que cualquier cosa se debe partir de que la atención a la gestión de recaudo estará en cabeza del Tele-cobrador, quien será el encargado de la relación directa con el cliente, sin embargo; es importante aclarar que su labor se apoya en el Coordinador de Tele-cobranzas y en Analista de Cartera de la Gerencia.

De acuerdo con lo anterior, la labor del Tele-cobrador depende del flujo de información que reciba de parte del Analista de Cartera y de la agenda que programe su Coordinador de Tele-cobranzas. A diario, el Analista de Cartera debe enviar al Coordinador de Tele-cobranzas un reporte completo con la información sobre la cartera vencida y sobre la cartera que requiere ejecutar la gestión de cobro y su seguimiento. Esta información de contener:

- Nombre completo del cliente.
- Teléfonos de contacto (fijo y/o celular).
- Dirección.
- Número del documento.
- Condición de pago (días de crédito).
- Fecha del documento (de entrega y de vencimiento).
- Descripción del documento (Materiales y Envases).
- Valor del documento (Incluye valor de promociones y descuentos).

Esta información será enviada en una hoja electrónica y el Coordinador de Telecombranzas deberá armar las agendas de cada operador de acuerdo a la importancia o al seguimiento que requiera cada obligación. La importancia de estas será determinada por dos variables: en primer lugar se tomara en cuenta los días de mora; de esta manera, las obligaciones que presenten mayor atraso serán las primeras en ser programadas para la gestión diaria. En segundo lugar, los montos de las deudas define la prioridad del contacto durante el día.

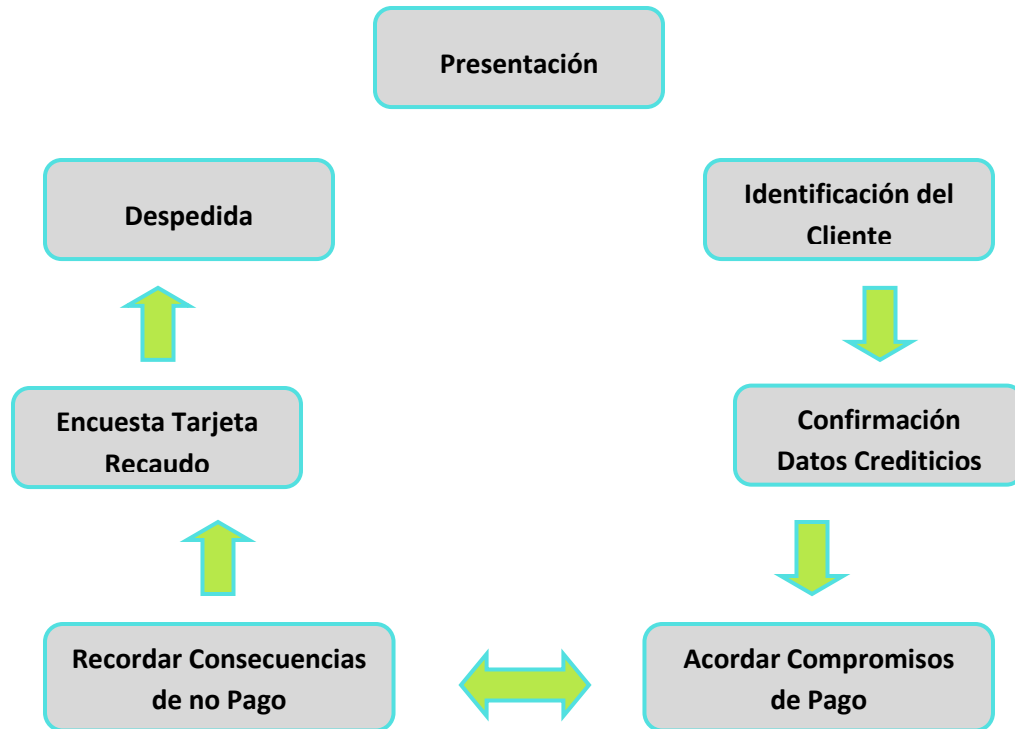
No obstante, aparte de los dos criterios anteriores existirán grupos de clientes que por sus características requieran una gestión especial sobre todo tratándose de compromisos de pago incumplidos de forma reiterada los cuales también serán ordenados por mayor monto y antigüedad; y solo serán contactados una vez se haya alcanzado el límite de tiempo del compromiso pactado para evitar ser reiterativos y causar malestar al deudor.

Las agendas de trabajo son las principales herramientas de gestión para los funcionarios asignados a cobro. Estas serán cargadas de igual forma en una hoja electrónica en los equipos de cada Tele-cobrador. En estas listas se visualizaran los clientes que tienen por lo menos una partida vencida y de esta manera,

diariamente las listas de trabajo serán alimentadas con los clientes asignados al equipo de Tele-cobranza.

Una vez han sido asignadas las agendas a cada operador, se procederá al contacto con los clientes siguiendo el proceso según la siguiente figura:

Figura 5. Proceso Contacto con los Clientes.



Fuente: Autor del Proyecto

El Tele-cobrador deberá solicitar la atención de la persona titular de la deuda e identificarse como funcionario de la Compañía encargado de realizar la gestión cobro. De no encontrarse el titular una vez realizado el contacto se dejara recado con la información más relevante respecto a su deuda: *“el motivo de la llamada es para recordarle que a la fecha presenta mora de xxx días en el pago de la factura N° xxx del día xxx; lo cual le generara un bloqueo en la cuenta, durante el transcurso del día lo contactaremos de nuevo, gracias”*.

Si el contacto es efectivo con el titular de la deuda, el Tele-cobrador le indicará de forma detallada la descripción de la obligación e indagará sobre las razones por las cuales no ha cubierto a tiempo el pago de estas y deberá guiar la conversación hacia la consecución de un acuerdo de pago con el cliente, estableciendo fecha del compromiso, monto y forma de pago. Los compromisos de pago que logre concretar el operador serán documentados en su reporte diario de gestión dejando evidencia de las condiciones pactadas.

Ahora bien, como se mencionaba antes, es posible que la mora en el pago obedezca a inconvenientes asociados con la atención del área comercial o el área de distribución. En estos casos, el operador deberá tomar detalladamente la información que ofrezca el cliente y remitirla al coordinador de Tele-cobranzas quien será el encargado de concretar con el área en cuestión las acciones a tomar para resolver el desacuerdo que ha sido planteado por el cliente. Si este desacuerdo persiste y afecta los indicadores de gestión de Tele-cobranza será necesario tomar otras medidas, tales como visita de campo para verificar la situación, sus causas y sus posibles soluciones e incluso se podrá tomar la decisión de reclasificar la deuda en una cuenta contable especial mientras se logre resolver de manera satisfactoria para las partes, sin perjudicar los intereses del cliente ni los de la compañía.

Al final del día, los operadores entregaran al coordinador el informe diario de gestión, dividido en efectiva y no efectiva. Del lado de la Gestión Efectiva, estarán los contactos en los cuales se logro concretar un acuerdo de pago, los contactos que hayan manifestado haber cancelado en ruta de distribución al responsable de reparto durante el día de la gestión y los que manifiesten haber cancelado en las cuentas bancarias de la compañía y quienes tengan el dinero en efectivo pendiente para cancelar en la próxima visita de distribución. Del lado de la Gestión No Efectiva estarán los clientes programados para contactar pero que no contestan, atiende el contestador, el número telefónico es errado y aquellos

contactos que siendo realizados no atiendan la llamada o se presente ausencia del deudor.

Con esta información se elaboraran los indicadores de gestión, pero antes de ello, el coordinador de Tele-cobranzas prepara la información que deberá ser enviada a las sociedades contratistas encargadas del reparto, para que programen dentro de sus rutas de entrega la gestión de recaudo que deben realizar de acuerdo a lo pactado entre el Tele-cobrador y el cliente.

Por otra parte reportara a la Gerencia de Ventas el detalle de los contactos realizados, y de los no realizados también, para que con ayuda de los vendedores quienes son los que se encuentran en la línea del frente, se verifiquen los datos de contacto del cliente y actualicen las bases de datos donde se extrae esta información. Así mismo realizará retroalimentación sobre las novedades manifestadas por los clientes relacionadas con el área de distribución.

3.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Para apoyar la justificación de esta unidad de negocio, es necesario incluir indicadores básicos para poder medir el éxito de las actividades planteadas, monitorear la evolución de las mismas y tomar las decisiones necesarias con el propósito de corregir aquellas que no estén siendo productivas o que no estén ayudando a la consecución de los objetivos y metas planteados.

Los indicadores de gestión para esta unidad de negocio deben representar de forma cuantitativa el desempeño del proceso en relación con una meta u horizonte esperado. La propuesta contempla inicialmente tres indicadores globales para evaluar y monitorear el comportamiento por operador, el volumen de recaudo por operador y el retorno oportuno de la cartera. Estos indicadores son: “Efectividad de Tele-cobranzas”; “Montos Gestionados” y Cartera por Edades”.

Tabla 1. Hoja de Vida Indicador Efectividad Tele-cobranza.

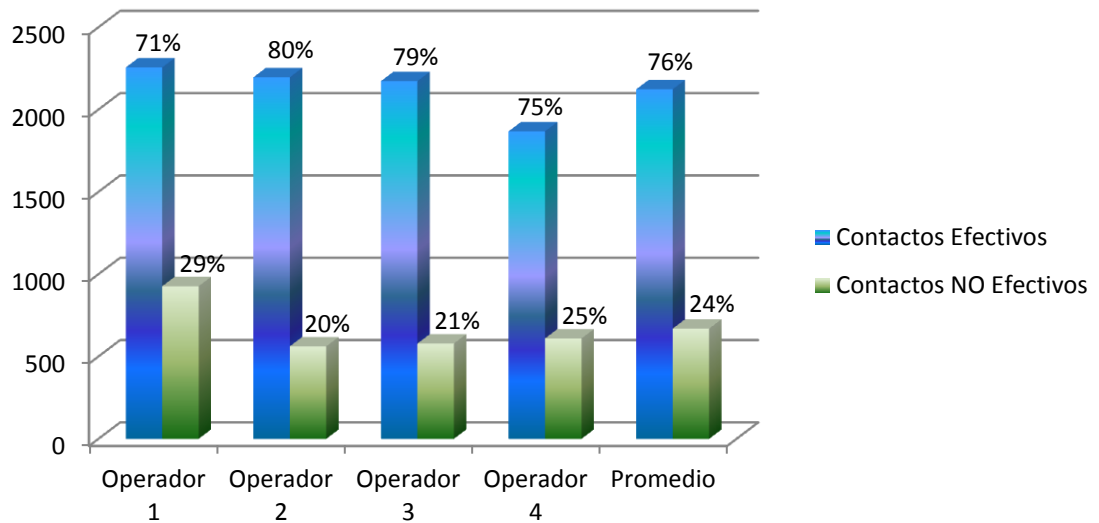
HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador	Efectividad Tele-cobranza
Objetivo	Medir el grado de efectividad por operador
Formulas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de contactos efectivos}}{\text{N}^\circ \text{ de contactos realizados}}$
	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de contactos NO efectivos}}{\text{N}^\circ \text{ de contactos realizados}}$
	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de contactos efectivos}}{\text{N}^\circ \text{ de contactos realizados}}$
	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de contactos NO efectivos}}{\text{N}^\circ \text{ de contactos realizados}}$
Meta	Contactos efectivos superior al 95%
Frecuencia de Medición	Mensual
Responsable	Coordinador de Tele-cobranzas

Fuente: Autor del Proyecto

El indicador de Efectividad Tele-cobranza permite calificar el éxito por operador en el contacto con el deudor. Haciendo esta medición es posible identificar oportunidades de mejora, lo cual se logra con el seguimiento al desempeño individual o del equipo. Este indicador se medirá mensualmente, sin embargo su seguimiento se realizará de forma diaria por parte del Coordinador de Tele-cobranzas quien entregará mensualmente un informe de gestión con los resultados acumulados del periodo.

Como se mencionaba anteriormente, la efectividad dependerá del resultado final del contacto; de esta manera se entenderá por contacto efectivo el que al final del día presente una gestión concreta frente a cada caso; ya sea compromiso de pago con fechas pactadas a futuro o inclusive los pagos que el cliente manifieste haber realizado durante el día de la llamada.

Figura 6. Efectividad Tele-cobranza por Operador.



Fuente: Autor del Proyecto

Como se puede apreciar en la Figura 6. Efectividad Tele-cobranza por Operador, la presentación gráfica del indicador deberá incluir los contactos efectivos y los contactos no efectivos e identificar el porcentaje de contactos efectivos en relación al total de contactos realizados. Es de aclarar, que los datos tomados para la elaboración de esta grafica son simulados.

Como se verá en el siguiente capítulo, aunque inicialmente la propuesta no contempla la definición de un rango objetivo para el pago de compensación variable por concepto de logros alcanzados, se esperaría que este indicador permita identificar los elementos necesarios para establecer la tabla de compensación variable o las metas específicas para poder acceder a una bonificación por efectividad para cada operador.

Tabla 2. Hoja de Vida Indicador Montos Gestionados.

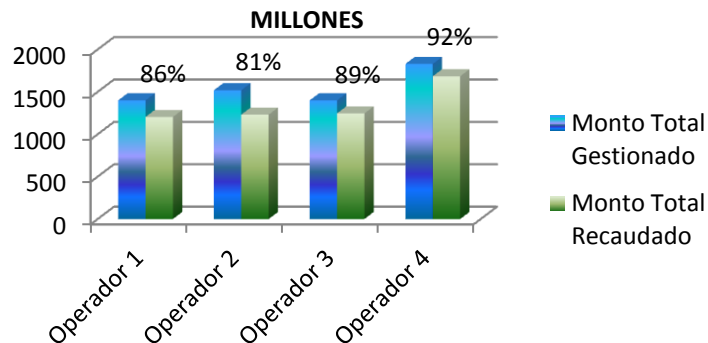
HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador	Montos Gestionados
Objetivo	Valorar la gestión de recaudo
Formula	$\frac{\text{Monto Total Recaudado}}{\text{Monto Total Gestionado}}$
Meta	Recaudo superior al 95% del total gestionado
Frecuencia de Medición	Mensual
Responsable	Coordinador de Tele-cobranzas

Fuente: Autor del Proyecto

El indicador de Montos Gestionados, permite cuantificar en concreto el valor de la cartera recuperada a través de la gestión realizada por los Tele-cobradores. Al igual que el indicador de Efectividad es la expresión en porcentaje de las cuentas por cobrar a clientes que fueron canceladas de acuerdo al compromiso y las condiciones pactadas durante el contacto en relación con el monto total que fue entregado a cada operador para gestionar.

Este indicador depende de la verificación por parte del Coordinador de Tele-cobranzas, quien se encargará de corroborar que los compromisos adquiridos fueron cumplidos. Este indicador será reportado de forma mensual, pero su seguimiento será realizado semanalmente.

Figura 7. Montos Gestionados.



Fuente: Autor del Proyecto

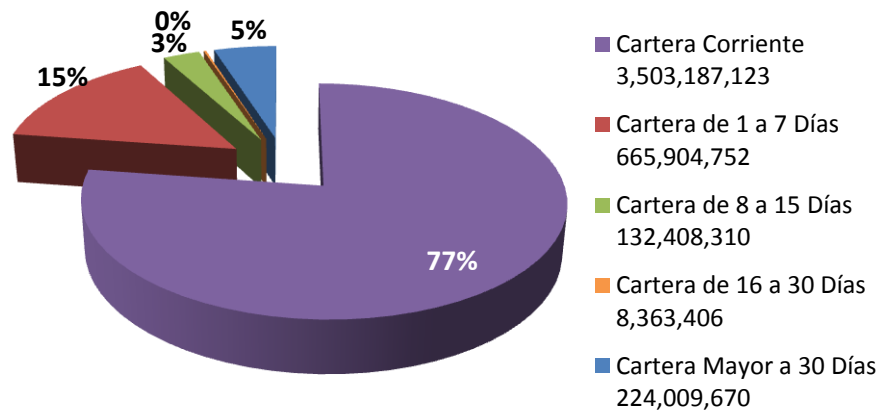
Tabla 3. Hoja de Vida Indicador Cartera por Edades.

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador	Cartera por Edades
Objetivo	Establecer Edades por Vencimientos
Formulas	Cartera Corriente / Total Cartera Cartera de 1 a 7 Días / Total Cartera Cartera de 8 a 15 Días / Total Cartera Cartera de 16 a 30 Días / Total Cartera Cartera Mayor a 30 Días / Total Cartera
Meta	Cartera corriente superior al 85%
Frecuencia de Medición	Mensual
Responsable	Analista de Cartera

Fuente: Autor del Proyecto

Por último el indicador de cartera por edades, es un indicador de carácter global con el cual se miden los vencimientos de las cuentas por cobrar clasificando los montos de las cuentas de acuerdo al tiempo que tienen vencidas, expresándolas en días. Es global por que evalúa la gestión del área en general con todos sus participantes: Analista de Cartera, quien calcula y otorga el monto y plazo para los créditos, Coordinador de Tele-cobranzas, quien organiza y direcciona la gestión de Tele-cobranza y los Tele-cobradores, quienes gestionan de forma individual las cuentas por cobrar.

Figura 8. Cartera por Edades.



Fuente: Autor del Proyecto

Este indicador es una herramienta para calificar el comportamiento de los deudores de acuerdo a las condiciones de crédito establecidas y sirve para definir los rangos de acción sobre los que se debe concentrar la gestión del equipo.

En el siguiente capítulo se contemplan las necesidades y requerimientos para la puesta en funcionamiento de la oficina de Tele-cobranza, con una estimación aproximada de costos de inversión y operación.

4. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE TELE-COBRANZA

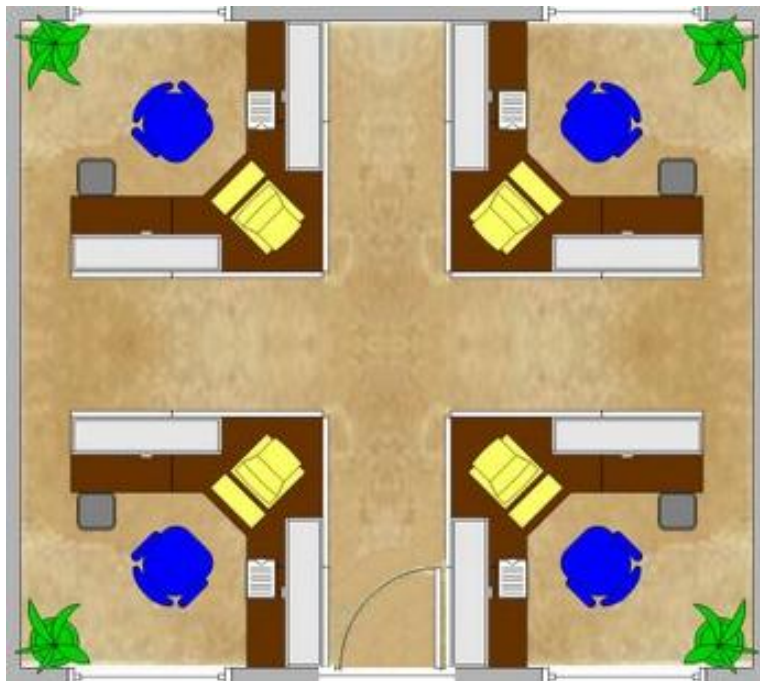
4.1 INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS

- Planta física.

Actualmente se cuenta con la infraestructura para el funcionamiento de la oficina de Tele-cobranzas, la cual se adecuara en cuatro cubículos, cada uno con su correspondiente escritorio, silla ejecutiva, computador, teléfono, para lo cual se tiene dispuesta un área aproximada de 20 m².

En la siguiente figura se muestra la posible distribución de la oficina de Tele-cobranzas.

Figura 9. Distribución Oficina de Tele-cobranzas.



Fuente: Autor del Proyecto

- Equipos de oficina.
 - Teniendo en cuenta los requerimientos de equipos de oficina en el área de la oficina de Tele-cobranzas, se describen a continuación las unidades necesarias para la correcta administración de los recursos:
 - Cuatro Escritorios.
 - Cuatro computadores con capacidad suficiente que permita la instalación del software de información y mantener al día los registros.
 - Cuatro teléfonos con diadema.
 - Cuatro sillas ejecutivas.
-
- Software de Gestión de Cobranzas.

Un Software de Gestión de Cobranzas es un programa informático que representa el modelo de un Sistema de Gestión de Cobranzas.

El Sistema de Gestión de Cobranzas es un módulo de gestión básica que permite la Gestión Telefónica, administración por Estrategias, Segmentación de Clientes, Listas de Trabajo para Gestión, Grupos de Usuarios para Gestión, Gestión y Control de Promesas de Pago, Reportes Básicos de Control y Seguimiento de la Gestión.

El Software de Gestión de Cobranzas ofrece las siguientes Funciones Básicas:

- Ingresar Carteras de Clientes.
- Ingresar datos referentes a la deuda.
- Búsqueda de Deudores.
- Agenda de Cobranzas.
- Generación de Planes de Pagos.
- Reportes de Gestión.
- Reportes de Cobros.
- Ingreso de Movimientos de Gestión.

- Ingreso de Pagos.
 - Gestión Telefónica: Permite a gestores internos realizar la gestión de cobro con base en los parámetros de la organización y el comportamiento del cliente en gestiones anteriores. Las gestiones involucran llamadas entrantes y salientes, los resultados obtenidos de esas acciones como compromisos de pago, mensajes, razones de no pago, entre otras.
 - Módulo de Visitas: Permite la asignación, gestión y seguimiento a las visitas programadas a los clientes. Se define la agenda de visitas de cada Gestor según zona asignada.
 - Módulo Marcador/Discador: Permite la integración con sistemas de marcación predictiva o asistida mediante el uso de tecnología IP Communicator.
- Talento Humano.

Para el funcionamiento de la oficina de Tele-cobranzas se hace necesario contratar a cuatro personas que desempeñaran el cargo de Tele-cobrador, a continuación se describe el perfil para el cargo propuesto.

Cargo: Tele-cobrador.

Jefe inmediato: Coordinador de Tele-cobranzas.

Funciones:

- Clasificación de los movimientos de gestión.
- Llevar la agenda de cobranzas, la cual permite clasificar los movimientos de gestión por fecha, tipo de gestión, ej. Llamados salientes con compromiso, o llamados entrantes, programación de visitas al deudor, ya sea para negociar la deuda o bien para recibir abono a una cuota.
- Almacenar el historial de la Gestión de Cobranzas para posterior uso de estadísticas y toma de decisiones.
- Hacer seguimiento de carteras.

- Controlar el cumplimiento de las condiciones de venta (plazos).
- Realizar llamadas telefónicas diariamente a su cartera de clientes de facturas vencidas y por vencer.

Requisitos del puesto:

- Título: Estudios Técnicos en Administración y/o de Contabilidad General.
- Manejo de planillas.
- Manejo de paquetes computacionales (Internet, Office: Word, Excel)
- Sexo: indiferente
- Edad: Entre los 22 y 35 años.
- Experiencia: Mínimo un año en cobranzas.

Cualidades:

Capacidad para la toma de decisiones y trabajo bajo presión, liderazgo, habilidades para negociar y conciliar, facilidad aritmética. Excelentes relaciones interpersonales y disponibilidad de tiempo.

- Capacitación Talento Humano.

Es necesario capacitar al personal para que pueda desempeñar el cargo de Telecobrador dentro de la capacitación se pueden entre otros temas incluir:

- Repaso de las técnicas y estrategias de la cobranza telefónica.
- La importancia de la Gestión de Telecobranza en la Empresa.
- Cómo conocer el motivo del no pago.
- Preguntas fundamentales.
- El camino: ofrecer beneficios.
- Objeciones frecuentes.
- Estrategias para contestar a las objeciones.
- Cómo cerrar exitosamente una Telecobranza.

- Entrenamiento en el manejo del software a utilizar.

4.2 COSTOS DE INVERSIÓN

A continuación se describen los costos aproximados de la inversión inicial para poner en funcionamiento la unidad de negocio de Tele-cobranza en Bavaria S.A para la Gerencia de Ventas de la ciudad de Bucaramanga.

Dentro de los costos de inversión no está contemplado el valor del desarrollo del Software de Gestión de Cobranzas que se requiere para la implementación de la Unidad de Negocio, dado que, se cuenta con el apoyo de la división de TI (Tecnología Informática) encargada de desarrollar las aplicaciones requeridas por las diferentes áreas de la Compañía.

Tabla 4. Relación Costos de Inversión.

EQUIPO DE OFICINA			
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorio Modular	4	\$645.000	\$2.580.000
Sillas	4	\$163.000	\$652.000
Computadores	4	\$1.230.000	\$4.920.000
Teléfonos con diadema	4	\$138.000	\$552.000
OTROS COSTOS			
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Instalación módulos	1	\$640.000	\$640.000
Software (Licencia)	Este costo estará a cargo de la División de Desarrollo Informático de la Compañía.		
Curso Capacitación Tele-cobradores	4	\$580.000	\$2.320.000
TOTAL			\$11.664.000

Fuente: Autor del Proyecto

4.3 COSTOS DE OPERACIÓN MENSUAL

Dentro de lo que se tiene previsto para los costos de operación mensual de la oficina de Tele-cobranzas se contaría únicamente con los gastos de personal los cuales estarían contratados de forma tercerizada por medio de Outsourcing, con la organización Serdan S.A. quien es la entidad proveedora de estos servicios en la Compañía.

La facturación con Serdan S.A. es de carácter mensual y contempla todos los rubros propios de la contratación de personal, como lo son la seguridad social, aportes parafiscales y prestaciones sociales, los cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 5. Estructura de Costos para el Personal.

DESCRIPCION	% LEGALES	VALOR MENSUAL	VALOR DIA	31 DIAS X 4 PERSONAS
Sueldo Mensual		\$ 595,850	\$ 19,862	\$ 2,462,847
Subsidio de Transporte		\$ 63,600	\$ 2,120	\$ 262,880
Horas Extras / Dom				
SUBTOTAL		\$ 659,450	\$ 21,982	\$ 2,725,727
SEGURIDAD SOCIAL				
Salud	8.50%	\$ 50,647	\$ 1,688	\$ 209,342
Pensión	12.00%	\$ 71,502	\$ 2,383	\$ 295,542
Riesgos Profesionales	2.44%	\$ 14,515	\$ 484	\$ 59,995
SUBTOTAL	22.94%	\$ 136,664	\$ 4,555	\$ 564,879
APORTES PARAFISCALES				
Cajas de Compensación	4.00%	\$ 23,834	\$ 794	\$ 98,514
Sena	2.00%	\$ 11,917	\$ 397	\$ 49,257
I.C.B.F.	3.00%	\$ 17,876	\$ 596	\$ 73,885
Aporte / Prov. Vacaciones	0.38%	\$ 2,236	\$ 75	\$ 9,243
SUBTOTAL	9.38%	\$ 55,863	\$ 1,862	\$ 230,899
PRESTACIONES SOCIALES				
Prima de Servicio	8.33%	\$ 54,932	\$ 1,831	\$ 227,053
Cesantías	8.33%	\$ 54,932	\$ 1,831	\$ 227,053
Intereses Sobre Cesantías	1.00%	\$ 6,595	\$ 220	\$ 27,257
Vacaciones	4.17%	\$ 24,847	\$ 828	\$ 102,701
SUBTOTAL	21.83%	\$ 141,306	\$ 4,710	\$ 584,064

TOTAL MANO DE OBRA	54.14%	\$ 993,283	\$ 33,109	\$ 4,105,568
SUBTOTAL		\$ 993,283	\$ 33,109	\$ 4,105,568
VALOR ADMINISTRACION	9.00%	\$ 89,395	\$ 2,980	\$ 369,501
SUBTOTAL ANTES DE IVA		\$ 1,082,678	\$ 36,089	\$ 4,475,070
IVA	1.60%	\$ 17,323	\$ 577	\$ 71,601
TOTAL CONTRATO MENSUAL		\$ 1,100,001	\$ 36,667	\$ 4,546,671

Fuente: Serdan S.A.

4.4 BENEFICIOS DE LA OPERACIÓN

Una vez revisados los costos iniciales de la inversión para la puesta en funcionamiento y los costos mensuales asociados a la operación mensual del área de Tele-cobranzas para la Gerencia de Ventas de Bavaria en Bucaramanga; es propio indicar que los beneficios esperados son la recuperación oportuna de la cartera de clientes detallistas que por falta de una gestión adecuada no están cubriendo a tiempo las obligaciones contraídas con la compañía y con ello la reducción del capital de trabajo.

Una vez que la empresa otorga crédito, tiene que obtener recursos para financiarlo. Debe pagar a sus empleados, a sus proveedores y demás mientras espera a que el cliente pague por sus productos. La diferencia de tiempo implica que tendrá que conseguir recursos por fuera o utilizar los generados internamente, que se podrían invertir con más provecho en otras actividades para cumplir con sus obligaciones mientras espera el pago de sus clientes. Esto es lo que se conoce como el costo del capital y no es más que el beneficio financiero de contar con recursos líquidos en menor tiempo.

Después de transcurrido el periodo de crédito ofrecido, la cuenta no cancelada se considera morosa y la compañía incurre en costos adicionales asociados con la gestión de cobro del cliente. Se continúan pagando intereses y se incurre en costos de oportunidad por los recursos que se utilizan para financiar la cuenta y se

considera como un gasto o una pérdida después de 90 días de mora, afectando las utilidades totales.

El análisis por medio de razones financieras ayuda a determinar la rotación de la cuentas por cobrar a clientes y su convertibilidad. Esta razón se determina dividiendo el total de las ventas a crédito entre el promedio de cuentas por cobrar y permite conocer las veces en que los créditos otorgados son recuperados. Al relacionarse la rotación de cuentas por cobrar con el número de días de la condición de pago, es posible conocer los días en que tarda la rotación de cuentas por cobrar. Es importante tener en cuenta que mientras menos tiempo se toma en convertirse las cuentas por cobrar en efectivo más fácil se evidencia un incremento en las utilidades.

Como se puede ver, las cuentas por cobrar representan una inversión considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito. Para el caso de la Gerencia de Ventas de Bavaria en Bucaramanga ha estado representado en un incremento escalonado de sus ventas desde el año 2008 cuando la política de crédito se empezó a implementar en esta división. Para el año 2008 las ventas a crédito solo alcanzaban 240 millones de pesos mensuales y hoy día esta cifra se encuentra por encima de 6 mil millones de pesos.

Ahora bien, los montos ordinarios de la cartera actualmente oscilan durante un mes típico de ventas alrededor de los 4.500 millones de pesos de los cuales solo entre el 70% y 75% se encuentra en estado corriente, lo cual se traduce en cerca de 1.350 millones de pesos en cartera morosa o dicho de otra forma en recursos financieros de la compañía en manos de los clientes y con dificultades para retornar a la operación. Y es sobre esta cartera morosa que toma especial importancia la creación de una Unidad de Negocio orientada específicamente a la recuperación ágil de las cuentas por cobrar.

Como se mencionaba en el apartado de los indicadores, se espera que un operador logre gestionar durante un mes de ventas normal entre 1.500 y 2.000

millones de pesos, para lo cual se cuenta con indicadores concretos y con seguimiento efectivo a toda la labor desde el primer contacto con el cliente hasta, sus compromisos de pago y su posterior cancelación de la deuda. Dicho esto, es innegable que la gastos mensuales originados por el funcionamiento del área de Tele-cobranzas, no tardará mucho tiempo en dar sus frutos y en recuperar la inversión inicial en la que se espera incurrir.

Se estima, que una vez esté en funcionamiento el área para comienzos del año 2012 en la gerencia de Ventas de Bucaramanga, la inversión logre ser recuperada en un periodo no superior a seis meses y los resultados obtenidos justifiquen ampliamente sus gastos mensuales, mejorando el indicador de cartera corriente al lograr mantenerse por encima del 85% en comparación al 75% que en promedio se viene alcanzando con gran dificultad durante el último año.

CONCLUSIONES

La creación de la Unidad de Negocios de Tele-cobranzas para la Gerencia de Ventas de Bavaria en Bucaramanga, es una herramienta fundamental para lograr transformar las cuentas por cobrar en activos líquidos en el menor tiempo.

El área de Tele-cobranzas mejora significativamente la función de cobro dentro del modelo de servicio de la Compañía, pues organiza y permite llevar a cabo las tareas de cobro mucho más rápido, además de efectuar seguimiento de la Gestión Ordinaria y de la Gestión Preventiva con el propósito de evitar sobrecostos en la operación, teniendo controles adecuados para detectar con rapidez situaciones fuera de lo normal en clientes morosos. Con la puesta en marcha del área de Tele-cobranzas, se permite obtener mayor eficiencia en el retorno de las cuentas por cobra, minimizando los tiempos en los procesos y en la entrega oportuna de informes a la Gerencia de Ventas para la toma de decisiones.

El desarrollo de esta Unidad de Negocios se constituye en un factor crítico de éxito para que las obligaciones adquiridas por el cliente sean oportunamente canceladas y de esta forma brindar un servicio eficiente tanto a la compañía como a sus clientes, al garantizar la adecuada dinámica de sus relaciones comerciales y de crédito. Es importante para garantizar la efectividad en la Gestión de Tele-cobranzas el agrupar las tareas específicas, similares y relacionadas, asignar concretamente un responsable y definir claramente los objetivos concretos de acuerdo a las funciones de sus integrantes. Así mismo es de vital importancia, lograr un trabajar en equipo con el área comercial y de distribución.

Finalmente, con la propuesta de esta Unidad de Negocios se pretende elevar la eficiencia y eficacia en la administración y control de la cartera. La gestión ha de estar orientada a una constante retroalimentación entre las áreas involucradas de forma que se pueda identificar la estrategia a seguir de acuerdo al comportamiento

de pago y a la respuesta de los clientes frente a la Gestión a través del contacto telefónico, teniendo siempre presente que el principal objetivo es el de minimizar el Capital de Trabajo de la Compañía.

RECOMENDACIONES

Es importante orientar la Gestión de Tele-cobranzas de forma tal que se logre un dialogo fluido con los clientes que permita llegar acuerdos de pago que favorezcan el retorno de las cuentas por cobrar.

Así mismo es necesario contar con personal con una gran facilidad en el manejo de las relaciones interpersonales, pues son indispensable en el trato con los clientes en especial con aquellos que no ha cumplido las condiciones iniciales de su crédito y que pueden tronarse insatisfechos o reacios a conciliar sus deudas.

Mantener actualizadas las Bases de Datos de los clientes, para lo cual es indispensable contar con el apoyo de la fuerza de ventas y de Distribución quienes son los que se encuentra en la línea del frente en la atención y servicio y quienes tiene de primera mano las modificaciones o cambios que suceden en el punto de venta.

Y por último, realizar constantemente una auto-evaluación a la Unidad de Negocio, revisando aspectos tales como el trato brindado al cliente, su desempeño laboral y su compromiso con el desempeño de sus funciones. De igual forma realizar periódicamente retroalimentación con las áreas involucradas para lograr mejoras continuas en la Gestión de Recaudo y administración de la Cartera de la Gerencia.

BIBLIOGRAFÍA

ALIAGA PEREZ Salim, “Diseño e implementación de una plataforma de telecobranzas de una empresa de recaudación tributaria” Tesis de Grado; Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú 2010.

BELTRAN CASTAÑEDA, Hernán; PLATA GOMEZ, Leonardo y PARRA SEPULVEDA, Adriana. Política de Crédito y Cobranza Bavaria S.A. Segunda Versión. Sistema Integral de Gestión. División de Comunicaciones Internas Bavaria. 2011.

BELTRAN CASTAÑEDA, Hernán; PLATA GOMEZ, Leonardo y PARRA SEPULVEDA, Adriana. Taller de Habilidades Financieras para Line Managers. Sistema Integral de Gestión. División de Comunicaciones Internas Bavaria. 2010.

BRACHFIELD, Pere J. “Jaque a los impagados: el recobro de lo impagados mediante la negociación efectivo con los morosos”. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A. 2004.

CHIRINOS RIXE Marco Antonio, “Modelo de Gestión de Cartera Morosa”. Tesis de Grado; Universidad Mayor de San Marcos; Lima, Perú. 2002.

CRESPO TIRADO Adriana; DIAZ ENCISO Milena. “Factibilidad para la creación de una empresa de Cobranzas y asesorías para la recuperación de cartera a organizaciones públicas, privadas y mixtas en la ciudad de Barrancabermeja”. Tesis de Grado, Universidad Industrial de Santander, 2010.

DECRETO 663 DE 1993 (Abril 2 de 1993) Diario Oficial No. 40.820, del 5 de Abril de 1993 <ESTATUTO ORGÁNICO DEL SISTEMA FINANCIERO>"Por medio del

cual se actualiza el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se modifica su titulación y numeración". Secretaría del Senado de la República.

DEL VALLE, Córdova Eva Elizabeth. "Crédito y Cobranzas", Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de México, México 2005.

DEVANEY, Patricia Lee. "Beneficiando al cliente con ideales en pro al consumidor", Monografía. ACCION Internacional, mayo 2006.

DOUGLAS, Emery y FINNERTY, John. "Administración Financiera Corporativa". Ediciones Pearson Educación. México. 2000.

JIMENEZ, Carlos Mauricio. "Primer Año de la Fusión" Revista Premium (Publicación dirigida a trabajadores y familiares de Bavaria S.A.). Edición No. 18. División de Comunicaciones Internas Bavaria. Octubre 2006.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heins. "Administración: Una Perspectiva Global". Editorial Ultra S.A. México. 200.

MISINO, Dominick J. "Riesgo y Rentabilidad, Banca al consumidor y proceso de adquisición de cuentas". McGraw-Hill Trade, mayo 2004.

MONTAÑO GARCIA Agustín, "Administración de la cobranza: programación y control". México: Trillas, 1987.

MORI, Tiodita y CARRANZA, Luz. Taller de capacitación: "La Cobranza Eficaz y su rol en el circuito del Activo", curso interactivo Ecuador 2006.

PALACIOS DAVILA Alex Raúl, "Diseño de un Sistema de Cobranza Virtual". Tesis de Grado; Universidad Mayor de San Marcos; Lima, Perú. 2003.

PORRAS, Nayla (2003). Artículo “Pagos y Cobranzas”. Publicaciones Gestipolis. Disponible en <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/>.

PRADO VILLEGAS, Cesar. Instrucciones Relacionadas con las Condiciones de la Gestión de Cobranza. Superintendencia Financiera de Colombia; Circular Externa 48, 25 de Septiembre de 2008.

PRIETO HERRERA, Jorge Eliecer. El servicio en acción. La única forma de ganar todos. Bogotá: Ecoe Ediciones. 2005

RIVEROS SILVA, Pablo Emilio. Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio. Bogotá: Ecoe Ediciones. 2007

ROMERO, José Alfredo. “Una Poderosa Fusión” Revista Premium (Publicación dirigida a trabajadores y familiares de Bavaria S.A.). Edición Especial. División de Comunicaciones Internas Bavaria. Noviembre 2005

VILLASEÑOR, Emilio. Estados Financieros Consolidados y Métodos de Participación. México, Ed Trillas. 2000.

Páginas Web

<http://www.bavaria.com.co>

<http://www.mascerca.cl>

<http://www.imt.com.mx>

<http://www.callcenterecuador.com>