

## INTRODUCCION

La política de crédito es la columna vertebral sobre la que se rige el sistema de administración de las ventas a crédito en la empresa y es que las cuentas por cobrar, a veces ignoradas, otras veces descuidadas, constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, son “Dinero esperando a ser tomado” son además el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos ya que a diferencia del inventario estas ya no deben pasar por procesos de manufactura, almacenaje, traslado y colocación con los clientes.

Las cuentas por cobrar están ahí, simplemente esperando a que el empresario cambie su visión acerca del manejo de las ventas a crédito.

Las cuentas por cobrar representan un promedio del 80 % de las ventas totales de una empresa, hoy en día el correcto manejo de las cuentas por cobrar representa la diferencia entre ganar o perder utilidades.

La política de crédito es básica por que define la visión que la empresa tendrá sobre el manejo de esas cuentas, una visión tradicional se orienta al enfoque de riesgo como premisa básica y la otra como generación de valor a través del incremento de las ventas y servicio a clientes.

Desafortunadamente las áreas de crédito y cobro no tienen un perfil de servicio para poder solventar estos escenarios y lo que es más, la forma en que se mide su desempeño no ayuda para nada en el manejo adecuado de las relaciones con los clientes internos y externos pues invariablemente son evaluados por los días en promedio que tardan en cobrar (DSO o Días Cartera)

y por el Porcentaje de Cartera Vencida (% Bad Debt) y esto implica que no importa lo que haya que hacer, al fin de mes habrá que lograr cobrar lo más que se pueda sin importar la relación con el cliente.

Las empresas venden para obtener utilidades, por lo tanto ese debería de ser el propósito de cada parte de la organización.

Sin duda hay que volver la vista a esta área que durante años se ha mantenido sin cambios en medio de un entorno donde la única constante es el cambio.

Crédito no es solo el intercambio de un valor por la promesa de un pago futuro, es también la herramienta para incrementar las ventas y hacer más eficiente su relación con los clientes.

# CAPITULO I

## 1. PROBLEMATIZACION.

### **Ubicación donde se va a realizar la investigación.**

El presente trabajo de investigación se realizara en la ciudad de Babahoyo Provincia de Los Ríos, 10 de Agosto entre Martin Icaza y Rocafuerte en el almacén **ARELIS VARIEDADES**, de la Srta. Mercy Aracelly Acosta Cuadro, con RUC# 1206152694001, dedicada a lo comercialización de Calzado para damas, niñas, carteras y bicicletas.

### **1.1 SITUACION PROBLEMÁTICA**

Las ventas son el principal ingreso de un negocio, y el gasto principal es el costo de la mercancía vendida. Las ventas netas menos el costo de la mercancía vendida se conoce como el margen bruto o utilidad bruta. Este importe mide el éxito o fracaso del negocio en vender sus productos a un precio más alto del que pagó por ellos. Las ventas se pueden realizar al contado a o crédito. Una venta al contado es la operación de vender bienes o servicios recibiendo inmediatamente el importe de dicha transacción. La mayor parte de las ventas que realizan los comerciantes mayoristas, fabricantes y los comerciantes al detalle se hacen al crédito, para proporcionar mayor agilidad al negocio, además de construir una amplia y creciente base de ventas rentables.

El código uniforme de comercio define la venta al crédito como la transferencia del derecho patrimonial sobre bienes o servicios, del vendedor al comprador

por un determinado precio, con aplazamiento del cobro. Las ventas al crédito original al vendedor problemas de diversa índole que se pueden clasificar en:

✚ **Administrativos:** Se hace necesario la búsqueda de información sobre solvencia de los compradores, conocimiento permanente del importe de los créditos y trámites referentes al cobro de los mismos.

✚ **De riesgo.** Por la posibilidad de insolvencia.

✚ **Financieros.** Necesidad en muchos casos de recuperar antes del vencimiento el importe de las ventas al crédito.

### **Preguntas frecuentes:**

¿Cuándo una empresa está en condiciones de otorgar un crédito?

¿El propósito primordial del crédito es generar ventas rentables que de otro modo se perderían?

¿El crédito es una herramienta competitiva que facilita el comercio entre las empresas?

¿Para que existe?

¿Por qué vale la pena invertir en esto?

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

La Srta. Mercy Aracelly Acosta Cuadro, persona natural dedicada al comercio, en su negocio de venta de calzado para damas, niñas, carteras, y bicicletas, por la necesidad del mercado en que se desenvuelve está en la obligación de la: IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS BASADO EN EL CREDITO EN EL ALMACEN **ARELIS VARIEDADES** DE LA CIUDAD DE BABAHOYO PROVINCIA DE LOS RIOS.

### **1.3 JUSTIFICACION.**

El presente proyecto se justifica en su totalidad ya que en el almacén ARELIS VARIEDADES, al ser un negocio pequeño sin mucho capital de trabajo, solo se vende de contado (80%) aproximadamente y la diferencia se da créditos pequeños a los clientes más conocidos, por lo tanto esto hace que las ventas disminuyan considerablemente, y que se corra el riesgo de llegar a quebrar por falta de liquidez, por este motivo la dueña de ARELIS VARIEDADES decide la Implementación de un plan de negocios basado en el crédito, con el fin de atraer clientela y aumentar las ventas lo ocasionara una mayor utilidad, que servirá para capitalizar el negocio.

### **1.4 OBJETIVO**

Implementar un plan de negocios basado en el crédito en el almacén Variedades Arelis con el fin de lograr aumentar las ventas lo ocasionaría mayor beneficio al contribuyente en lo referente a las utilidades y posibles inversiones en mercadería para la venta.

### **1.4.1 Objetivos Específicos**

- ✚ Aplicar un plan de negocios basados en el crédito para aumentar utilidades y ventas
- ✚ Establecer políticas específicas sobre las ventas a crédito.
- ✚ Diagnosticar adecuadamente las debilidades y fortalezas del almacén Arelis Variedades.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2. Antecedentes de Investigación

El procedimiento para la elaboración de un Plan de Negocio (PN) en las pequeñas empresas es como una herramienta para incrementar la Gestión Empresarial está dirigida a constituir un medio fundamental para ser utilizado por los directivos de las mismas.

Cuando el empresario proyecta un producto nuevo, necesita maquinas, equipos y capital de trabajo; cuando se propone expandir sus ventas dando crédito requiere fondos adicionales su competitividad. En estos y otros casos que se puedan presentar, se necesita recurrir a una técnica que nos permita recopilar en un mismo documento toda la información referente a una empresa, lo que se logra a través de la confección de un PN. Todo empresario necesita conocer a fondo su negocio, saber lo que quiere y cómo lograrlo.

Empezar y administrar un negocio requiere motivación, deseo y talento. También requiere investigación y planificación.

"Para poder triunfar a la hora de crear una pequeña empresa, hay que tener siempre presente las cuatro D, **dirección, deseo, disciplina y determinación**. Hay que conseguir inversores, clientes, y una institución financiera que crea en ti", dijo Robert Rodríguez, presidente la agencia hispana de mercadeo NATCOM.

El plan de negocios no es solo una herramienta que surgió como respuesta a la petición de los inversionistas durante el boom de Internet, es una herramienta de gestión muy útil para todas las personas que se lanzan a la aventura de crear empresa.

## 2.1 Un plan de negocios:

- ✚ Es el plan administrativo y financiero de una empresa y sirve para la operación exitosa de una alianza empresarial.
- ✚ Le explica en forma específica cómo va a funcionar un negocio y los detalles sobre cómo capitalizar, dirigir y hacer publicidad.

El valor principal de un plan de negocios es la creación de un proyecto escrito que evalúa todos los aspectos de la factibilidad económica de la iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.

El plan de negocios es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente, independientemente de la magnitud del negocio.

Es por ello que se consideran como factores necesarios que darán origen a un negocio exitoso los siguientes:

- ✚ Un concepto sólido del negocio.
- ✚ Comprender su mercado.
- ✚ Industria sólida, creciente y estable.
- ✚ Administración capaz.
- ✚ Control financiero adecuado.
- ✚ Enfoque comercial consecuente.



El plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía nacional o extranjera, o para interesar a un potencial socio; Danila Terragno y María Laura Lecuona (Mercado/DINERO)

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocio son las siguientes:

- ✚ Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- ✚ Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- ✚ Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.

- ✚ Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- ✚ Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- ✚ Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- ✚ Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

En las pymes donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan de negocios tiene una ventaja adicional: permite establecer una distancia entre el humor cambiante (o los caprichos) de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis.

El procedimiento para la elaboración de un Plan de Negocio (PN) en las empresas como una herramienta para incrementar la Gestión Empresarial está dirigido a constituir un medio fundamental para ser utilizado por los directivos de las mismas.

Ante tales propósitos, los especialistas que desarrollan esta tarea se encuentran diversos procedimientos, pero de ellos, ninguno acorde a las características de pequeñas empresas para la elaboración de un buen PN que permita una mayor eficiencia, eficacia y efectividad en las empresas.

## **¿Para qué sirve el Plan de Negocios?**

Sin dudas, el Plan de Negocios es un documento de referencia básico que le servirá a usted mismo para situarse, conocer su negocio en detalle, sus antecedentes, su estrategia y sus metas, que le será de gran utilidad para darlo a conocer (también será útil para brindarle confianza), a sus proveedores (si le interesa buscarlos), o potenciales socios o inversores.

El Plan de Negocios es la tarjeta de presentación de su empresa y de sus planes.

## **¿Qué incluye un Plan de Negocios?**

El Plan de Negocios puede adoptar diversas formas y tamaños. Algunos capítulos, que son comunes a la mayoría de los Planes, incluyen:

- ✚ Un resumen de los principales aspectos del Plan en un par de páginas;
- ✚ Una información que permite entender el negocio;
- ✚ Una descripción de los productos y de los servicios que ofrece;
- ✚ Una descripción del sector en el cual el negocio compite o competirá;
- ✚ Una estrategia de mercado que contempla los productos y servicios, su promoción, precios y la distribución; una descripción de los Recursos Humanos: dirección, gerencia y personal; un plan financiero que incluye los balances pro-forma, las declaraciones de impuestos y el flujo de fondos.
- ✚ Un Plan de Negocios es un documento que contiene información resumida, que usted puede ampliar cuando lo crea conveniente o cuando le sea solicitado.

## ¿Por qué es importante tener un Plan de Negocios?

Algunos de los beneficios que se obtienen preparando un Plan de Negocios son:

- ✚ El mismo proceso de su preparación le permite pensar en su empresa e investigar algunas opciones.
- ✚ Reconocer oportunidades y riesgos, y probar algunas de las estimaciones.
- ✚ También le permitirá identificar las necesidades financieras de su negocio.
- ✚ Bajo ciertas circunstancias, se puede utilizar también para negociar créditos de proveedores.
- ✚ Será de gran utilidad para informar a empleados, a socios y a otros sobre sus planes y estrategias, si así lo desea.
- ✚ Proporciona un punto de partida que le permitirá comparar el funcionamiento de su empresa.

Conviene revisar siempre el último Plan de Negocios elaborado y no solamente cuando se inicia un nuevo emprendimiento, o cuando está ocurriendo un cambio importante en su negocio o, lo que sucede con mayor frecuencia, cuando la empresa requiere un préstamo o una inversión adicional. De este modo, podrán realizar, si fuera necesario, las modificaciones correspondientes con respecto al Plan anterior.

## **2.2 Algunos lineamientos para preparar un buen Plan de Negocios son:**

### **1. Definir los objetivos.**

A quiénes se les presentará el plan y qué efecto quisiera usted que produzca. Los objetivos pueden ayudarle a decidir con cuánto énfasis encarar los diferentes aspectos del Plan de Negocios.

### **2. Destinar suficiente tiempo y recursos para investigar a conciencia su Plan.**

La calidad de un Plan de Negocios está en relación directa con los esfuerzos que realizó para elaborarlo. Por ejemplo, será necesario investigar para descubrir más sobre su empresa, sus clientes potenciales, sus competidores, sus ventas y costos estimados.

### **3. Es conveniente mostrar el borrador de su plan de negocio a otros.**

Puede ser muy útil conseguir una retroalimentación sobre el borrador de su plan a varias personas de confianza. Uno vive su empresa o negocio en un cierto microclima que le impide ver los errores en la información.

### **4. Escribir el Plan de Negocios.**

Las explicaciones que se brinda en las diferentes partes del plan deben reflejar no sólo que conoce bien su negocio, sino también la importancia del mismo, y esto sólo lo puede hacer usted. Un buen plan debe poder ser leído como una buena historia, integrada por sus diferentes partes, que expone las bases del éxito del negocio.

**5. Destaque los puntos importantes que desee considerar en cada sección antes de comenzar a escribir el plan.**

Comience a revisar su esquema de trabajo para asegurarse que las diferentes partes son consistentes entre sí, y que se han incluido todas las cuestiones claves.

**6. Asegúrese de que sus proyecciones financieras sean lo más objetivas y prudentes posibles.**

Para muchos de los que lean el plan, la sección financiera es la más importante porque identifica sus necesidades de financiamiento y muestra el potencial de su negocio.

Además, un buen proyecto financiero mostrará que usted realmente entiende su negocio al probar el carácter razonable de cada una de sus estimaciones, las demasiado optimistas pueden restarle credibilidad a su plan. Siempre existe un riesgo en todo emprendimiento en el que influyen una gran cantidad de variables, tales como las ventajas frente a la competencia, la verosimilitud en los plazos de cobranza previstos, la posibilidad de cumplir con los volúmenes proyectados, etc. Todos estos elementos deben ser explicados claramente para que puedan ser entendidos por los lectores a los que está dirigido el plan.

## **7. Prepare el Resumen Ejecutivo.**

El Resumen Ejecutivo puede ser la sección más importante de su plan; es lo que se leerá primero y, seguramente, con más atención. La clave de un buen resumen es su brevedad (no más de 2 páginas), en el cual debe destacar la importancia de su plan, y conseguir que lo que manifieste sobre su empresa atraiga la atención de quien lo lea.

### **¿Qué es un plan de negocio?**

Como consecuencia de los cambios constantes que afloran en el ámbito empresarial surge la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de introducir un instrumento que permita concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros en las entidades.

Este instrumento que se denomina mundialmente como Plan de Negocios, debe argumentar tanto a corto como mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados.

El Plan de Negocios no es más que una herramienta de dirección que integra los principales documentos normativos.

"El Plan de Negocios es una ejecución útil tanto para lanzar una nueva empresa o una actividad en la empresa existente."

Un plan de negocios es un documento en donde el empresario detalla la información relacionada con su empresa, organiza la información y supone la plasmación en un documento escrito de las estrategias, políticas, objetivos y acciones que la empresa desarrollará en el futuro.

Supone por tanto utilizar información del pasado para decidir hoy lo que vamos a realizar en el futuro.

El plan debe incluir metas para la empresa, tanto a corto como a largo plazo, una descripción de los productos o servicios a ofrecer y de las oportunidades de mercado que anticipa para ellos.

Algunos autores, también señalan que un "Plan de Negocios" debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto y/o servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente

El plan de negocios es algo así como el currículum vitae de un proyecto, y en muchos casos es una exigencia de bancos, gerentes e inversionistas. La aprobación de un proyecto no depende sólo de una buena idea sino también de que se pueda demostrar su factibilidad y presentarla en forma vendedora.

Pero el plan de negocios es también una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan



alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha.

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

Muchas veces se confunde la idea de un producto con un negocio. Antes de lanzarse a armar un plan es necesario elaborar muy cuidadosamente la idea.

La realización de un plan de negocios no se limita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal. Por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance.

El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con él se examinan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (**¿puede hacerse?**), económica (**¿dará los resultados esperados?**) y financiera (**¿existen los recursos necesarios?**).

El plan de negocios resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos y resultados, finanzas.

Comienza con una síntesis englobándola el resumen ejecutivo. A continuación presenta una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos o acepciones, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas.

Es fundamental incluir en el plan de negocios los resultados del análisis y la del mercado en el que se operará y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

## **2.3 TERMINOLOGIA**

### **Producción**

Acto de producir los productos, o la suma de todos los productos (bienes o servicios) producidos en una empresa.

## **Productividad**

Cociente resultante de dividir la producción (resultados obtenidos) entre los recursos (insumos utilizados). Mientras mayor sea la producción y menores los recursos (o costos) utilizados en ella, mayor será la productividad.

## **Programa de compras (política de compras)**

Programación de las compras que le vamos a hacer a nuestros proveedores para un periodo de tiempo determinado, de los insumos o productos que vamos a necesitar para la producción o comercialización de nuestros productos (bienes o servicios).

## **Recursos**

Elementos que serán utilizados en la producción de bienes o servicios, o que serán transformados en éstos.

Los recursos pueden ser:

- Financieros: dinero en efectivo, cuasi dinero.
- Información: necesidades, cambios en las actitudes del consumidor, tendencias del mercado.
- Materiales: insumos, materias primas, materiales indirectos, insumos.
- Servicios: energía, agua.
- Humanos: operarios, ejecutivos, directores.

## **Análisis de la competencia**

Estudio de mercado que consiste en recoger información útil sobre nuestros competidores, analizar dicha información, y luego, en base a dicho análisis, tomar decisiones que nos permitan competir adecuadamente con ellos, bloquear sus fortalezas y aprovechar sus debilidades.

## **Análisis de la demanda**

Estudio de mercado que consiste en tratar de conocer los gustos, preferencias, comportamientos de compra (cuándo compran, por qué compran, cada cuánto tiempo compran) de los consumidores que conforman nuestro mercado objetivo.

## **Bien**

Producto físico que consiste en un conjunto de tangibles tales como el material, el envase o el etiquetado, pero que también incluye elementos intangibles tales como el servicio al cliente o la marca.

## **Canales de distribución (canales de venta)**

Canales o medios a través de los cuales vendemos u ofrecemos nuestros productos a los consumidores.

### **Tipos de canales de distribución:**

- **Canal directo:** cuando vendemos nuestros productos directamente a los consumidores; ejemplo de canales directos pueden ser una tienda o local propio, Internet, las ventas telefónicas, el envío de correos, las visitas a domicilio, etc.
- **Canal indirecto:** cuando primero vendemos nuestros productos a intermediarios, y luego éstos venden los productos al consumidor final; ejemplo de canales indirectos son los mayoristas, las distribuidoras, los agentes (agencias de viaje, agentes de seguros), los minoristas (tiendas, bazares), los detallistas (supermercados, grandes almacenes).

**Cliente**

Persona que ya ha comprado nuestros productos o adquirido nuestros servicios; se diferencia de un “consumidor”, en que el consumidor no necesariamente nos ha comprado o adquirido nuestros productos o servicios.

**Cliente potencial**

Consumidor del cual hay buenas posibilidades de que se convierta en nuestro cliente.

**Atención al cliente**

Servicio que se brinda a una persona que solicita información de un producto nuestro

**Consumidor**

Persona que consume y demanda bienes o servicios, pero que no necesariamente ha comprado o adquirido nuestros bienes o servicios, a diferencia de un “cliente”, quien es un consumidor que sí lo ha hecho.

**Demanda**

Volumen total en términos físicos o monetarios de uno o varios productos, que es demandado por un mercado para un periodo de tiempo determinado.

**Venta.**

Transacción por la cual una persona o empresa, denominada vendedor, cede a otra -el comprador- bienes o servicios a cambio de dinero. Las ventas pueden ser a crédito o al contado. Las empresas suelen poseer departamentos o gerencias de venta que se encargan de las variadas actividades que implica la

oferta concreta de productos y que resultan parte esencial de la comercialización.

### **Cartera.**

Conjunto de valores, títulos y efectos de curso legal que figuran en el activo de una empresa, especialmente financiera, y que constituyen el respaldo de su crédito y de sus reservas convertibles y realizables.

### **CREDITO**

Valor que se da a los clientes para que cancelen los productos en un plazo determinado.

## **2.4 HIPOTESIS**

Implementando un plan de negocios basado en el crédito, el almacén ARELIS VARIEDADES, siempre asegurando su recuperación de cartera, y así de esta forma el negocio se incrementara y crecerá tal cual es el objetivo de su dueña.

### **2.4.1 HIPOTESIS ESPECÍFICAS**

- ✚ Aplicando un plan de negocios basado en el crédito las ventas del almacén Arelis Variedades se incrementaran.
- ✚ Implementando en forma adecuada las políticas del crédito y de la recuperación de cartera se lograra una mayor liquidez.
- ✚ Adoptando normas de acción para establecer las fortalezas y debilidades del almacén Arelis Variedades.

## **2.5 VARIABLES**

### **2.5.1 VARIABLES DEPENDIENTES**

#### **1.- Políticas de Crédito**

Concepto.- Conjunto de reglas que se aplican a los clientes al momento de otorgarles un crédito.

#### **2.- Ventas**

Concepto.- Transacción por la cual una persona o empresa, denominada vendedor, cede a otra -el comprador- bienes o servicios a cambio de dinero.

#### **3.- Bien (mercadería)**

Concepto.- Producto físico que consiste en un conjunto de tangibles tales como el material, el envase o el etiquetado, pero que también incluye elementos intangibles tales como el servicio al cliente o la marca.

### **2.5.2 VARIABLES INDEPENDIENTES**

#### **1.- Cliente**

Concepto: Persona que ya ha comprado nuestros productos o adquirido nuestros servicios; se diferencia de un “consumidor”, en que el consumidor no necesariamente nos ha comprado o adquirido nuestros productos o servicios.

## **2.- Cartera (cuentas por cobrar)**

Concepto.-Conjunto de valores, títulos y efectos de curso legal que figuran en el activo de una empresa, especialmente financiera, y que constituyen el respaldo de su crédito y de sus reservas convertibles y realizables.

## **3.- Rentabilidad**

Concepto.- Utilidad que se obtiene en las ventas después de deducir el costo y los gastos.

# **CAPITULO III**

## **3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **3.1 Diseño de la investigación**

El diseño metodológico que se sustenta a la presente investigación fue estructurado considerando los siguientes elementos:

- ✚ Paradigma: socio critico
- ✚ Tipo de investigación: Se trata de una investigación básica, descriptiva por cuanto presenta la información a través de principios, normas, conceptos, procedimientos y técnicas. En este sentido, se dispondrá de la información financiera, administrativa y estadística, igualmente se contara con las leyes, normas, reglamentos y manuales, necesarios para llegar a conclusiones.
- ✚ Por su nivel: Es una investigación del nivel descriptiva por cuanto presenta la realidad actual del manejo de las ventas a crédito, previa implementación de un plan de negocios.



- ✚ Técnicas utilizadas: Observación, revisión documental, entrevistas, encuestas.
- ✚ Población y muestra: Muestra aleatoria proporcional de acuerdo a las personas involucradas en el tema.
- ✚ Proceso de investigación: Se lo realizara mediante muestreo aleatorio proporcional.

## **3.2 Métodos**

### **3.2.1 Métodos de la investigación**

#### **Deductivo**

Permitirá dar la importancia de la implementación de un plan de negocios basado en el crédito.

#### **Descriptivo**

Es el método que permitirá detallar, especificar, particularizar los hechos que se han suscitado en la ejecución de la implementación del plan de negocios en el almacén Arelis Variedades.

#### **Analítico**

Este método permitirá examinar el manejo y especialmente la incidencia de los mecanismos de control para poder establecer de una forma oportuna la cartera de clientes producto de las ventas a crédito.

## **Inductivo**

Método que permitirá derivar los resultados de la muestra en la población para validar la investigación realizada en el proceso de desarrollo de este trabajo de investigación, de modo que su adecuada complementación permitirá obtener los resultados que persigue este trabajo. En todo caso, la utilización de métodos o cualquier procedimiento o técnica de trabajo no es limitativa en el trabajo de investigación.

## **3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.3.1 Técnicas de recopilación de datos**

- ✚ **Observación.-** La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, por lo que observaremos y analizaremos atentamente la información para su posterior interpretación.
- ✚ **Revisión documental.-** Para obtener datos se utilizara, libros, manuales, reglamentos y normas sobre presupuestos maestros.
- ✚ **Encuestas.-** Se aplicara cuestionarios de preguntas, con el fin de obtener datos para el trabajo de investigación a los involucrados según el párrafo anterior.

### **3.3.2 Instrumentos de recopilación de datos**

- ✚ **Herramientas de observación.-** Se utilizara herramientas como base de datos, archivos, y registros contables administrativos, estadísticos y financieros.
- ✚ **Ficha bibliográfica.-** Instrumento utilizado para recopilar datos de las normas legales, administrativas, contables, financieras, de producción, relacionados con el trabajo de investigación.
- ✚ **Guía de entrevista.-** Instrumento utilizado para llevar a cabo las entrevistas con Directores financieros, contadores y demás funcionarios inmersos en el presupuesto maestro.
- ✚ **Ficha de encuesta.-** Este material se aplicara para obtener datos de las personas que intervienen en un presupuesto maestro, para luego convertirlos en información del trabajo de investigación.

## **3.4 POBLACION Y MUESTRA**

### **3.4.1 Población**

La población de este trabajo de investigación está constituida por Inversionistas, Personas naturales, clientes y demás individuos que intervienen directamente o indirectamente en las ventas a crédito del almacén Arelis Variedades.

### **3.4.2 Muestra**

La muestra de este trabajo de investigación estará constituida dentro de la población antes mencionada.

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

n = Tamaño muestra que quiero determinar

e = 0.05 (grado de libertad), error de muestreo

p = 0,5 probabilidad a favor (número de casos que ocurran)

q = 0,5 probabilidad en contra (casos restantes)

z = 95 % (probabilidad), nivel de confianza

N= Población: 200

$$n = \frac{1.90 \times 200 \times 0.25}{0,025 (200-1) + 3.61 \times 0,25}$$

En base a la población total del área, que son 200 entre personas jurídicas sociedades anónimas o compañías limitadas y personas naturales, aplicando la formula anterior tuvimos que realizar 25 encuestas en los sectores designados.

<b>GRUPO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Inversionistas	10
Dueños de negocios	10
Clientes	5
<b>Total</b>	<b>25</b>

Elaborado por: MELISSA VANESSA DIAZ UBE

MERCY ARACELY ACOSTA CUADRO

## **3.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION**

### **3.5.1 La Observación**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

Existen dos clases de observación: la observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe que es lo que desea observar y para que quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

### **3.5.2 Observación Directa y la Indirecta**

Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

Es indirecta cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona.

### 3.5.3 Observación Participante y no Participante

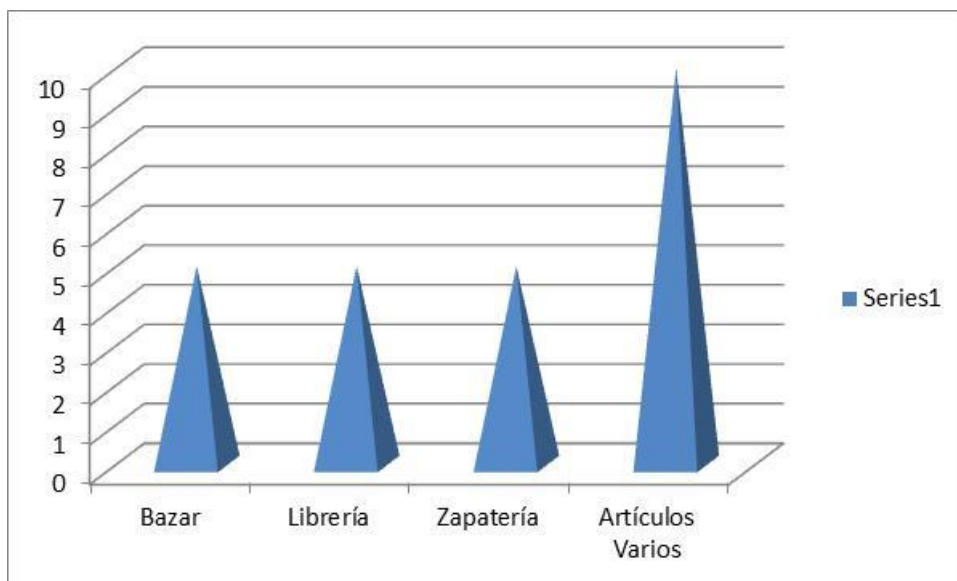
La observación es participante cuando para obtener los datos el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado, para conseguir la información “desde adentro”.

Observación no participante es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado. Obviamente, la gran mayoría de las observaciones son no participantes.

#### ANALISIS Y COMENTARIOS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

##### 1.- ¿Qué tipo de negocio es el suyo?

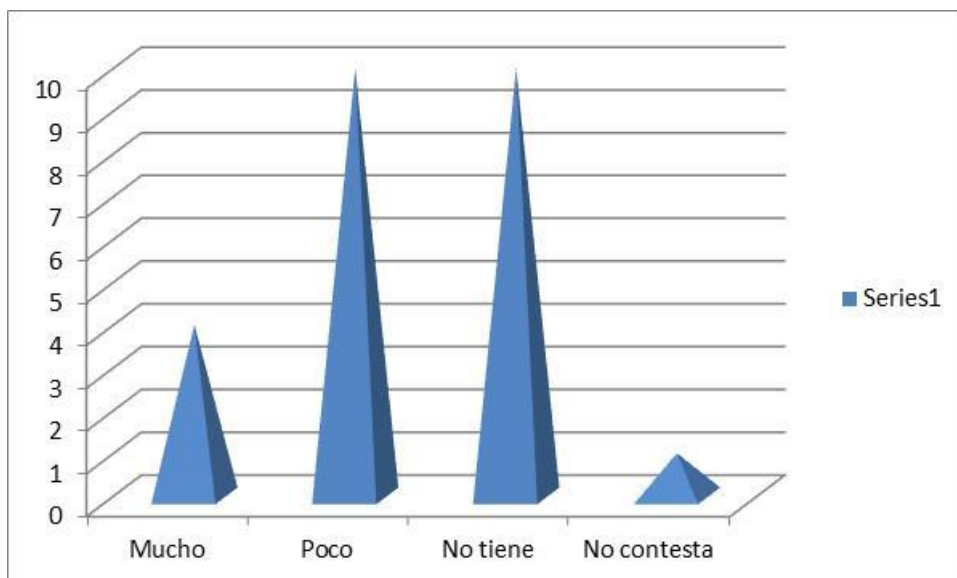
<b>Código</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
1.1	Bazar	5	20
1.2	Librería	5	20
1.3	Zapatería	5	20
1.4	Artículos Varios	10	40
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



El presente grafico nos muestra que del total de los encuestados el 40% de los mismos manifiesta que el tipo de negocio que posee es de Artículos varios, el 5% manifiesta librería, bazar, zapatería.

## 2.- ¿Tiene usted financiamiento?

Código	Detalle	Cantidad	%
2.1	Mucho	4	16
2.2	Poco	10	40
2.3	No tiene	10	40
2.4	No contesta	1	4
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

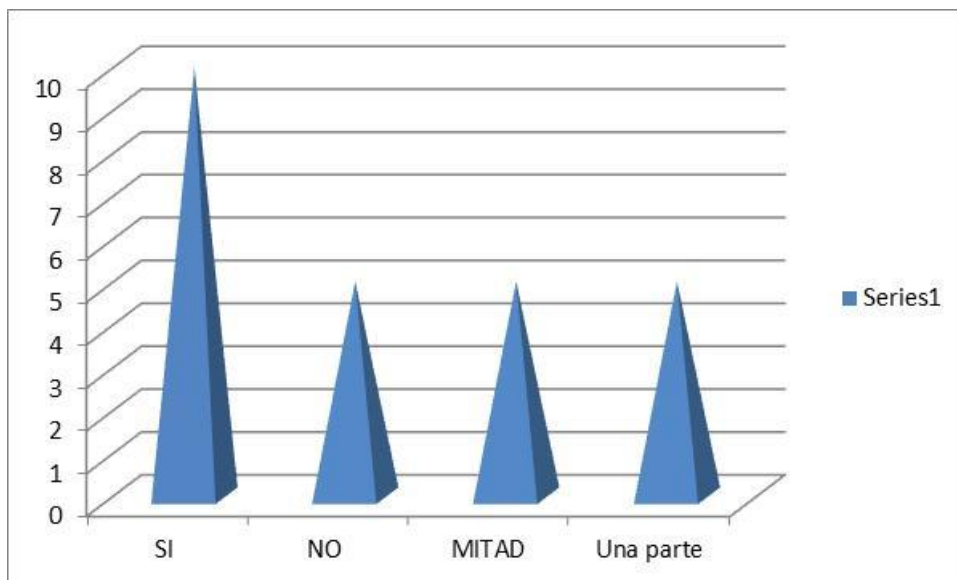


El presente grafico nos muestra que el 40% de los encuestados tiene poco capital o no tiene, mientras que tan solo el 16% dice que se posee capital para dar crédito, mientras que el 4% prefiere no contestar.

### 3.- ¿Sus compras de mercaderías son a crédito?

Código	Detalle	Cantidad	%
3.1	SI	10	40
3.2	NO	5	20
3.3	MITAD	5	20
3.4	Una parte	5	20
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

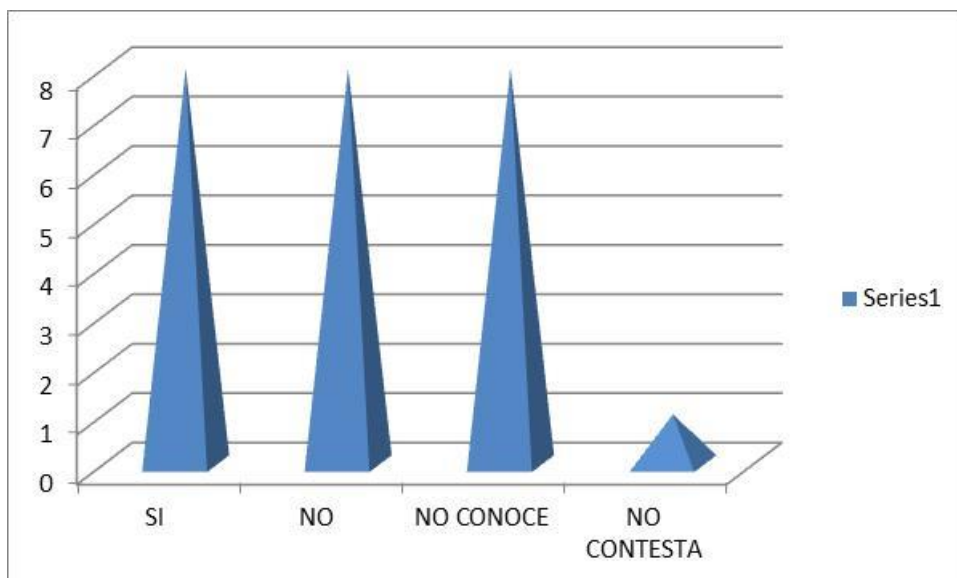




El presente cuadro nos muestra que el 40% de los encuestados si compra mercadería a crédito, el 20% dice que no, otros que mitad y el otro 20% manifiesta que en parte compran a crédito.

#### 4.- ¿La competencia suya da crédito?

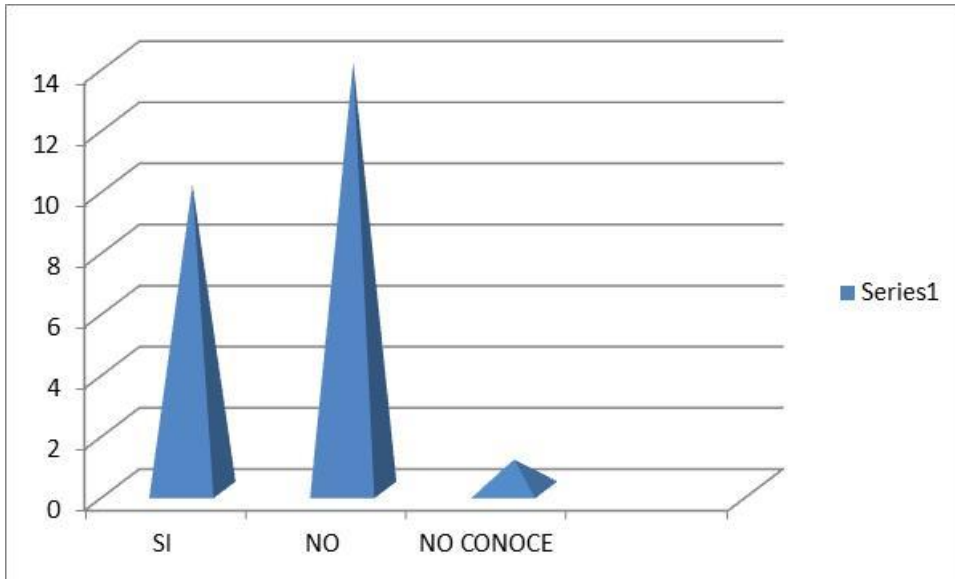
Código	Detalle	Cantidad	%
4.1	SI	8	32
4.2	NO	8	32
4.3	NO CONOCE	8	32
4.4	NO CONTESTA	1	4
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



El presente grafico nos muestra que el 32% de los encuestados manifiesta que la competencia si da crédito, el mismo 32% dice que no, el otro 32% dice que no sabe y el 4% de los mismos prefiere no contestar.

#### 5.- ¿En su empresa se vende acreditado?

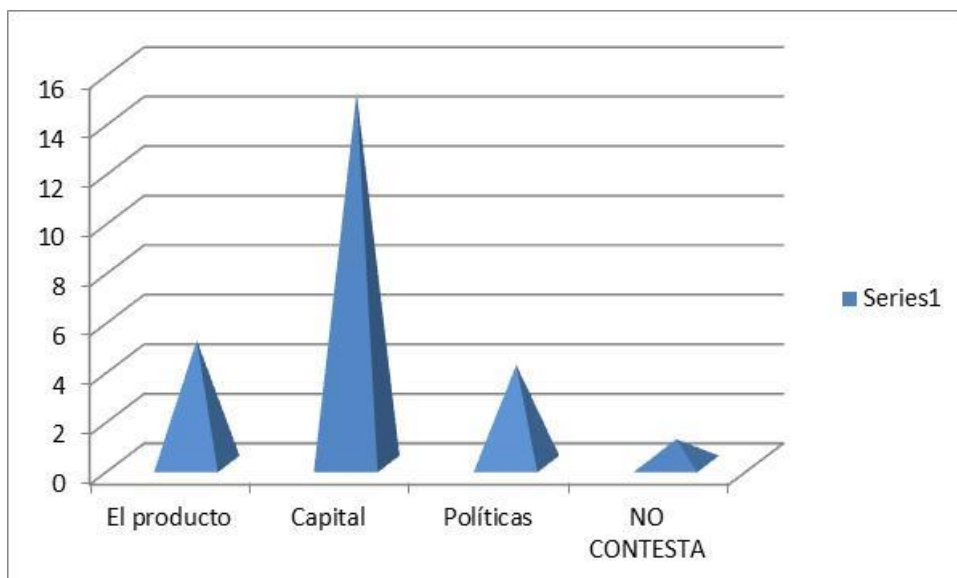
Código	Detalle	Cantidad	%
5.1	SI	10	40
5.2	NO	14	56
5.3	NO CONOCE	1	4
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



El presente grafico nos muestra que el 56% de los encuestados manifiesta que en su empresa no se da crédito, el 40% manifiesta que si se da y 4% prefiere no contestar.

**6.- ¿Causas por la que en su empresa no se da crédito?**

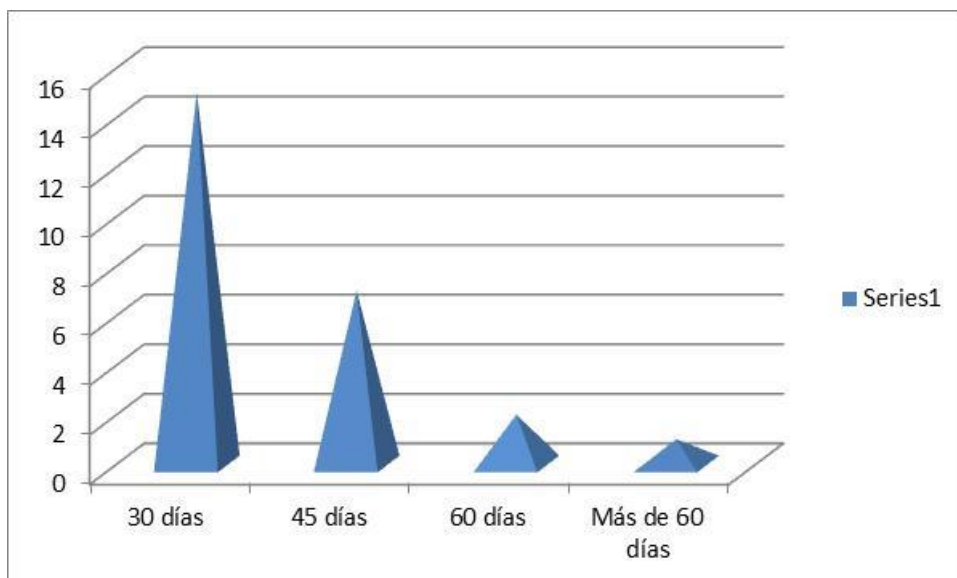
Código	Detalle	Cantidad	%
6.1	El producto	5	20
6.2	Capital	15	60
6.3	Políticas	4	16
6.4	NO CONTESTA	1	4
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



El presente grafico nos muestra que el 60% de los encuestados manifiesta que la falta de capital es el motivo por el cual no da crédito, el 20% por el producto no se puede dar crédito, el 16% por las políticas establecidas y el 4% prefieren no contestar.

#### 7.- ¿Sida crédito a que tiempo lo da?

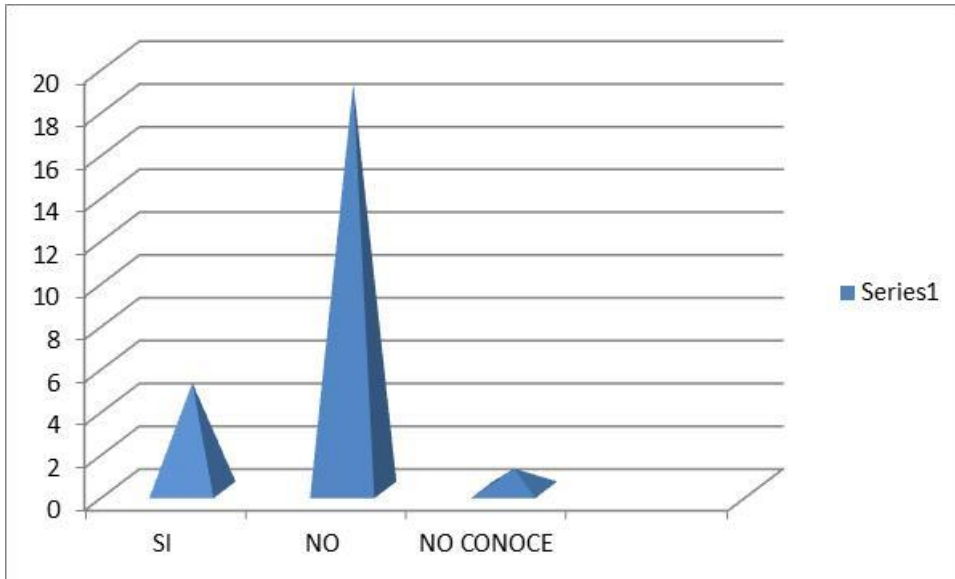
Código	Detalle	Cantidad	%
7.1	30 días	15	60
7.2	45 días	7	28
7.3	60 días	2	8
7.4	Más de 60 días	1	4
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



El presente grafico nos muestra que el 60% de los encuestados da crédito a 30 días, el 28% lo da a 45 días, el 8% a 60 días y el 4% a más de 60 días.

#### 8.- ¿Tiene usted políticas de cobranza?

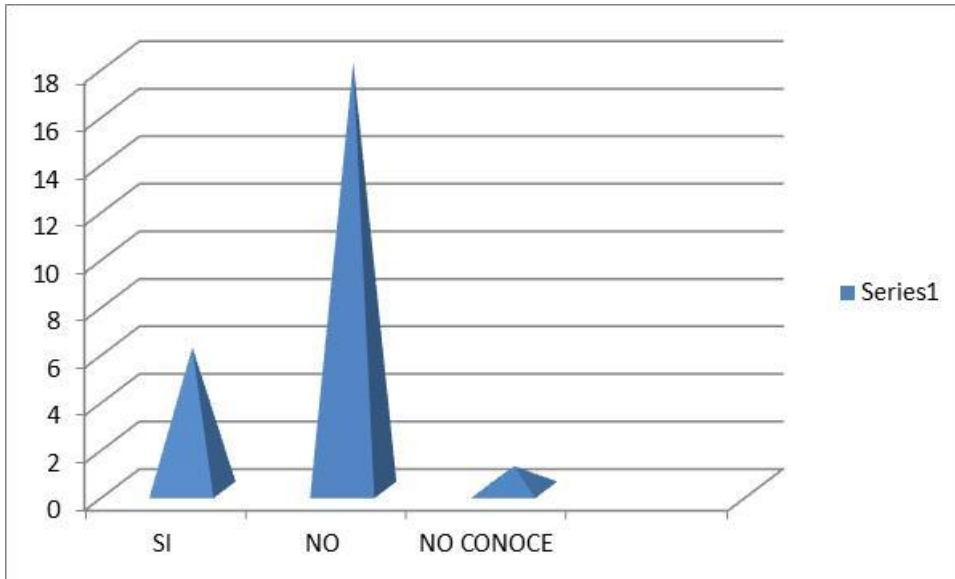
Código	Detalle	Cantidad	%
8.1	SI	5	20
8.2	NO	19	76
8.3	NO CONOCE	1	4
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



El presente grafico nos muestra que el 76% de los encuestados manifiesta que no tiene políticas de crédito, el 20% dice que si las tiene y el 5% prefiere no contestar.

**9.- ¿Tiene usted suficiente capital de trabajo como para dar crédito?**

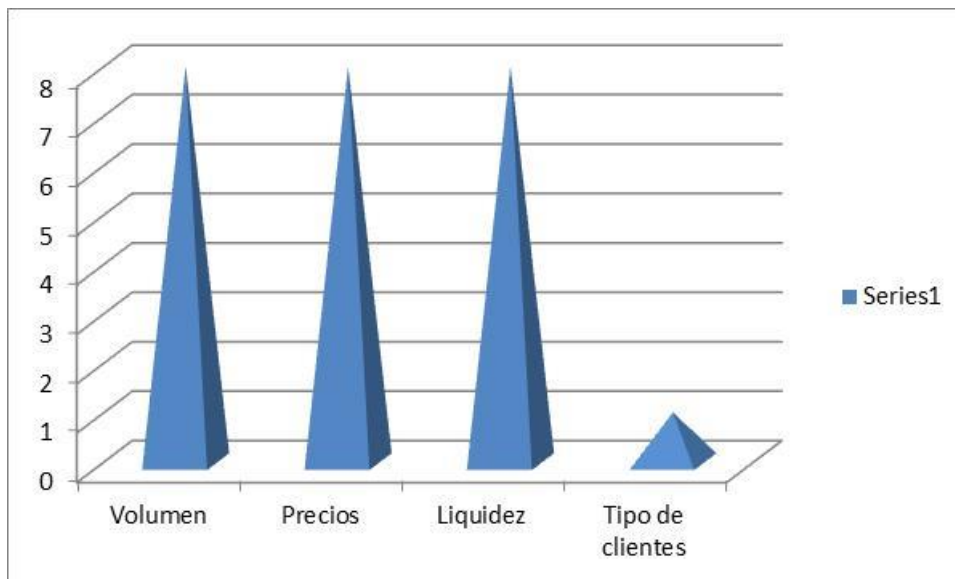
Código	Detalle	Cantidad	%
9.1	SI	6	24
9.2	NO	18	72
9.3	NO CONOCE	1	4
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



El presente grafico nos muestra que el 72% de los encuestados manifiesta que NO existe suficiente capital de trabajo como para vender a crédito, el 24% manifiesta que si lo hay y el 4% prefiere no contestar.

**10.- ¿Por qué cree usted que con las ventas a crédito su negocio crecerá?**

Código	Detalle	Cantidad	%
10.1	Volumen	8	32
10.2	Precios	8	32
10.3	Liquidez	8	32
10.-.4	Tipo de clientes	1	4
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



El presente grafico nos muestra que el 32% de los mismos manifiesta que el volumen, precios y liquidez, hacen que la empresa venda a crédito, y el 4% prefiere no contestar.

### **Análisis de las repuestas sobre las encuestas efectuadas.**

Del análisis de las encuestas realizadas se puede observar que los negocios pequeños como es el caso del almacén ARELIS, no facilita crédito ya que la falta de capital de trabajo hace que al momento de otorgar créditos y en especial aquellos que son a más de 30 días, el negocio se descapitalice y se produzca iliquidez, lo que ocasiona un riesgo mayor. Por este motivo se hace necesario que este tipo de negocios recurran a financiamiento de alguna forma, en especial el bancario para optimizar su capital de trabajo y así poder vender dando crédito, lo que beneficiaría a sus dueños ya que las ventas se incrementan en forma sustancial y eso redundaría en el progreso del negocio.



## CAPITULO IV

### 4.- MARCO PROPOSITIVO

#### 4.1. TITULO

IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS BASADO EN EL CREDITO,  
EN EL ALMACEN ARELIS VARIEDADES DE LA CIUDAD DE BABAHOYO  
PROVINCIA DE LOS RIOS.

#### 4.2 CREDITO

Crédito no es solo el intercambio de un valor por la promesa de un pago futuro,  
es también la herramienta para incrementar las ventas y eficientar su relación  
con los clientes.

#### ¿Cuándo una empresa está en condiciones de otorgar un crédito?

Siempre que disponga de una capital y una metodología que le permita asimilar  
el crédito como una herramienta para vender y desarrollar mejores negocios  
con sus clientes y no como un “Mal Necesario”.

#### Veámoslo desde esta perspectiva

En un ambiente **Competitivo**, un negocio debe ofrecer:

CALIDAD EN SUS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

**Y TAMBIEN....**

CALIDAD EN SUS PROCESOS INTERNOS.

De acuerdo a esto entonces valdría la pena plantearnos la siguiente pregunta:

### **¿Cuál es el propósito fundamental de otorgar crédito?**

Para encontrar esta respuesta tenemos que considerar que el otorgar crédito genera:

- Gastos administrativos
- Costos financieros
- Riesgo de pérdidas.

### **Con todo y esto, ¿Por qué la empresa incurre en el costo del crédito?**

Las respuestas podrían ser variadas: porque es necesario, por la competencia, porque está obligada, lo cierto es que:

El crédito se otorga principalmente para obtener ventas rentables que de otra forma se perderían, por lo tanto, es en primera instancia una función de ventas.

## **4.3 EL CREDITO Y LAS VENTAS**

En el crédito como en cualquier actividad de negocios, existen determinados puntos comunes de una a otra empresa, uno de ellos sino el más recurrente es el del eterno conflicto con el área de ventas.

Tratemos de encarar este problema desde una perspectiva abierta, empecemos por ver las diferencias.

Ventas es considerada en la empresa como el área de generación de valor por excelencia, la principal razón y fuente de subsistencia de la organización.

Crédito por el contrario, desde el enfoque tradicional de los negocios se identifica como algo negativo “un centro de costo, que se encarga de la parte negativa de la relación con los clientes que es la cobranza”.

Ventas está visto desde la perspectiva del incremento de la facturación y crédito desde la perspectiva del incremento del costo

Ventas es considerada un área de desarrollo de negocios y atención a clientes, crédito como un área de manejo del riesgo

Ventas considera que la visión limitada del área de crédito le impide hacer su trabajo y generar más ventas.

Crédito piensa que el área de ventas ignora el concepto de que una venta no es venta hasta que es cobrada y que solo piensan en su comisión y no en el beneficio de la empresa.

Y por si fuera poco, Ventas se evalúa por el número de negocios nuevos que pueda traer, mientras que crédito por el dinero que pueda recuperar.

En fin, la lista es muy larga y seguramente al estar leyendo puedes pensar en muchos otros elementos para agregar a esta lista.

El punto central más allá de estas consideraciones es encontrar cual es el factor que da origen a esta eterna confrontación entre ambas áreas y esto pasa por una redefinición del concepto que tenemos acerca del crédito.

Cuando un pedido es colocado con un cliente que dispone de crédito con la empresa, se crea de inmediato una cuenta en el balance, es decir, se crea un activo para la empresa a través de una cuenta por cobrar, al momento de su origen este valor incluye por supuesto el porcentaje correspondiente de contribución a la utilidad de la empresa por lo que sin duda se crea un valor.

El que dicho valor se mantenga depende de varios factores (Precios de compra y venta, oferta y demanda, variables económicas, riesgo, etc.) pero la apuesta con un cliente no es únicamente por una venta sino por el desarrollo de negocios conjuntos en el mediano y largo plazo y para ello es necesario manejar una línea de crédito.

De acuerdo a esto, podemos entender entonces el crédito como una herramienta fundamental para vender cada vez más porque si el negocio es desarrollar clientes a largo plazo entonces lo que buscamos son ventas repetitivas, es decir que el cliente haga nuevos pedidos y por ende que disponga del espacio suficiente en su crédito para hacerlo

Entendiendo el crédito en principio como una función de ventas damos el primer paso para poder orientar su desarrollo a la generación de valor.

Tradicionalmente la función de crédito al estar asociada únicamente al entorno de riesgo ha desarrollado esquemas de medición y seguimiento muy específicos para este fin, por ejemplo el DSO (Indicador de Días Cartera), % de Cartera Vencida, etc. Estos indicadores no están mal, pero son incompletos pues se limitan a medir únicamente el tiempo de retorno de la cartera y cuanto es lo que no se ha cobrado por lo que se relacionan con la generación de flujo lo cual es solo una de las funciones que el área de crédito y cuentas por cobrar de una empresa maneja.

Por otro lado, en la evaluación de nuevos clientes siguiendo con este enfoque, el proceso de investigación y análisis se hace bajo la premisa de contener el riesgo y no bajo la óptica de garantizar más y mejores ventas, esto último implica conocer al cliente, su forma de hacer negocios, sus procesos internos para procesar los pagos, sus requisitos de facturación, sus requerimientos de entrega, sus hábitos de pago, su situación financiera, pero sobre todo y de

manera fundamental, el valor del negocio en el momento de la venta, independientemente del riesgo, este valor se obtiene al considerar el margen de utilidad de la línea de producto, la capacidad de producción ociosa o activa y la demanda del producto o servicio en el momento en que se requiere, eventualmente otros factores intervienen como costos de almacenaje, transportación, merma, etc.

Si no consideramos este factor, es fácil tomar decisiones equivocadas basadas únicamente en la evaluación de riesgo pues en ocasiones el no colocar una mercancía o servicio determinado tiene mayor costo que hacerlo con un cliente que eventualmente tendrá un retraso en el pago.

Por otro lado, para garantizar el pago existen herramientas como el factoraje, seguro de crédito, protección de cheques, put options, etc. Además de la posibilidad de manejar garantías reales o documentales que puedan en su caso facilitar la recuperación en un caso extremo.

Consideremos que en la práctica el retraso en los pagos no es siempre consecuencia de clientes defraudadores, sino de problemas relacionados con errores cometidos por nosotros o el cliente, trámites repetitivos, falta en el cumplimiento de requisitos, problemas de facturación, problemas de calidad, o incluso simplemente por cuestiones de actitud, por lo que es mejor prepararse para abatir estas causas que asumir que todos los retrasos en el pago se deben a fraudes.

Si bien es cierto que también se presentan con frecuencia los problemas financieros, para ello es necesario estar preparado y responder oportunamente cuando estos se presentan identificando si estos son temporales o graves.

En fin la propuesta en si es por transformar la visión del crédito y las cuentas por cobrar en la empresa ya que son un canal directo de comunicación con el cliente y que impactan de manera fundamental en la generación de más y mejores ventas.

Si transformamos la operación de esta área pasando de control de riesgos a ventas y servicio a clientes sin descuidar la procuración de flujo de efectivo pero no haciendo de este su único fin, si para ello establecemos nuevas reglas en las que se incentive con nuevos indicadores la generación de más ventas, la respuesta oportuna a requerimientos de clientes, la solución de problemas internos y en general la generación de valor, empezaremos a ver grandes resultados no solo en la relación con nuestros clientes sino también en la relación de trabajo en las áreas de ventas y crédito.

Finalmente el área comercial se forma de las ventas y en promedio un 80 % de estas se hacen a través del crédito, por lo que el binomio ventas - crédito debe ser entendido como un sinónimo asociado con la rentabilidad de la empresa.

### **Vender a Crédito es Vender Más?**

El entorno de los negocios cambió, usted puede aprovechar el cambio y ser parte de él o puede ver como los cambios siguen ocurriendo.

#### **4.4 ¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE QUE UNA EMPRESA CUENTE CON UNA POLITICA DE CREDITO?**

La política de crédito es la columna vertebral sobre la que se erige el sistema de administración de las ventas a crédito en la empresa y es que las cuentas por cobrar, a veces ignoradas, otras veces descuidadas, constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, son "Dinero esperando a ser tomado" son además el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos ya que a diferencia del inventario éstas ya no deben pasar por procesos de manufactura , almacenaje, traslado y colocación con los clientes.

Las cuentas por cobrar están ahí, simplemente esperando a que el empresario cambie su visión acerca del manejo de las ventas a crédito.

Las cuentas por cobrar representan un promedio del 80 % de las ventas totales de una empresa, hoy en día el correcto manejo de las cuentas por cobrar representa la diferencia entre ganar o perder utilidades.

La política de crédito es básica porque define la visión que la empresa tendrá sobre el manejo de esas cuentas, una visión tradicional se orienta al enfoque de riesgo como premisa básica y la otra como generación de valor a través del incremento de las ventas y servicio a clientes.

Desafortunadamente las áreas de crédito y cobro no tienen un perfil de servicio para poder solventar estos escenarios y lo que es más, la forma en que se mide su desempeño no ayuda para nada en el manejo adecuado de las relaciones con los clientes internos y externos pues invariablemente son



evaluados por los días en promedio que tardan en cobrar (DSO o Días Cartera) y por el Porcentaje de Cartera Vencida (% Bad Debt) y esto implica que no importa lo que haya que hacer, a fin de mes habrá que lograr cobrar lo más que se pueda sin importar la relación con el cliente.

Las empresas venden para obtener utilidades, por lo tanto ése debería de ser el propósito de cada parte de la organización.

Sin duda hay que volver la vista a esta área que durante años se ha mantenido sin cambios en medio de un entorno donde la única constante es el cambio.

#### **4.5 La ejecución adecuada de una buena política de créditos es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar**

Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro el periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.

## **Representación**

Las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta.

### **4.5.1 POLÍTICAS DE CRÉDITO**

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

#### **4.5.2 ESTÁNDARES DE CRÉDITO**

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos 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 como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

##### **Gastos de oficina**

Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede. Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos de oficina, por el contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen.

##### **Inversión 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.

Entonces se tiene que los estándares de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejos más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de manejo.

La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos

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 que están íntimamente ligados, ya que se espera que aumenten las ventas a medida que la empresa haga más flexibles sus estándares de crédito teniendo como resultado un promedio un mayor número de cuentas por cobrar, pero si por el contrario las condiciones de crédito se hacen menos flexibles, se da crédito a pocos individuos realizando 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.

En conclusión se tiene que los cambios de ventas y cobros operan simultáneamente para producir costos altos de manejo de cuentas por cobrar cuando los estándares de crédito se hacen más flexibles y se reducen cuando los estándares de crédito se hacen más rigurosos.

### **Estimación de cuentas incobrables**

Otra variable que se afecta por los cambios en los estándares de crédito es la 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.

### **Volumen de ventas**

Como se denoto en párrafos anteriores, a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles se espera que aumenten las ventas y las restricciones las disminuyen, 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.

### **4.5.3 EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE CRÉDITO**

Para determinar si una compañía debe establecer estándares de crédito más flexibles, es necesario calcular el efecto que tengan estos en las utilidades marginales en las ventas y en el costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar.

#### **Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar**

El costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar se puede calcular estableciendo la diferencia entre el costo de manejo de cuentas por cobrar antes y después de la implantación de estándares de crédito más flexibles.

**Se debe calcular primero la razón financiera de promedio de cuentas por cobrar?**

Promedio de  $C \times C = \text{Ventas anuales a crédito} / \text{Rotación de cuentas por cobrar}$

Después se calcula la inversión promedio en cuentas por cobrar, calculando el porcentaje del precio de venta que representan los costos de la empresa y multiplicarlo por el promedio de cuentas por cobrar.

Por último debe calcularse el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar realizando la diferencia entre la inversión promedio en cuentas por cobrar con el programa propuesto y el actual.

La inversión marginal representa la cantidad adicional de dinero que la empresa debe comprometer en cuentas por cobrar si hace más flexible su estándar de crédito.

**Toma de decisiones**

Para decidir si una empresa debe hacer más flexibles sus estándares de crédito, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.

Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles los estándares de crédito; de otra manera deben mantenerse inmodificados los que se tienen en ese momento aplicado dentro de la empresa.

**Cuando un cliente desea obtener bienes, servicios u otros recursos se acerca a las diferentes empresas que le puedan proveer crédito, por ello es importante tener una buena historia crediticia, ya que esta es la clave para la evaluación que hace el departamento de crédito de la empresa proveedora.**

Una vez que la empresa ha fijado sus estándares de crédito, deben establecerse procedimientos para evaluar a los solicitantes de crédito.

A menudo la empresa debe determinar no solamente los méritos que tenga el cliente para el crédito, sino también calcular el monto por el cual éste pueda responder.

Una vez que esto se ha hecho, la empresa puede establecer una línea de crédito, estipulando el monto máximo que el cliente puede deber a la empresa en un momento cualquiera.

Las líneas de crédito se establecen para eliminar la necesidad de verificar el crédito de un cliente importante cada vez que se haga una compra a crédito.

### **Finalmente**

El análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

Haciendo caso omiso de si el departamento de crédito de la empresa está evaluando los méritos para el crédito de un cliente que desee hacer una transacción específica o de un cliente regular para establecer una línea de

crédito, los procedimientos básicos son los mismos, la única diferencia es la minuciosidad del análisis.

Una empresa obraría con poca prudencia al gastar más dinero del monto que adquieren sus clientes para otorgarle un crédito. Los dos pasos básicos en el proceso de la investigación del crédito son obtener información de crédito y analizar la información para tomar la decisión del crédito.

#### **4.6 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE CRÉDITO**

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

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



## **Estados Financieros**

Los Estados Financiero son de gran importancia por que se analiza la estabilidad financiera de la empresa, su liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento. Aunque en un Balance o un Estado de resultados no aparece información con respecto a las normas de pago pasadas, el conocimiento de la situación financiera de la empresa puede indicar la naturaleza de la administración financiera total.

La buena voluntad por parte de la empresa solicitante para suministrar estos estados puede ser un indicador de su situación financiera. Los estados financieros auditados son una necesidad en el análisis de crédito de solicitantes que deseen hacer compras importantes a crédito o que deseen que se les abran líneas de crédito.

## **Oficinas de intercambio de referencias**

Las empresas pueden obtener información de crédito por medio de los sistemas de intercambio de referencias, que es una red que cambia información crediticia con base en reciprocidad.

Accediendo a suministrar información crediticia a esta oficina de créditos acerca de sus clientes actuales, una empresa adquiere el derecho de solicitar información a la oficina de créditos relacionada con clientes en perspectiva.

Los informes que se obtienen por medio de estas relaciones de intercambio de información crediticia más que analíticos son acerca de casos definidos. Comúnmente se cobran honorarios por cada solicitud.

El objetivo general con respecto a la administración de cuentas por cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, sino la alternativa costo-beneficio.

### **Bolsas directas de información crediticia**

Otra manera de obtener información crediticia puede ser por intermedio de asociaciones locales, regionales o nacionales. Estas asociaciones se pueden organizar como parte de ciertas asociaciones industriales y comerciales. A menudo, una asociación industrial mantiene cierta información crediticia a disposición de todos sus miembros.

### **Verificación bancaria**

Puede que sea posible que el banco de la empresa obtenga información crediticia del banco del solicitante. Sin embargo, el tipo de información que se obtiene probablemente es muy vago a menos que el solicitante ayude a la empresa, en su consecución. Normalmente se suministra un estimado del saldo en caja de la empresa.

### **Otros proveedores**

Este consiste en obtener información de otros proveedores que vendan al solicitante del crédito y preguntarles cuáles son las normas de pago y sus relaciones inter-empresariales.

## **4.6.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE CRÉDITO**

Los estados financieros de un solicitante de crédito y el mayor de cuentas por pagar se pueden utilizar para calcular su plazo promedio de cuentas por pagar.

Esta cifra se puede entonces comparar con las condiciones de crédito que la empresa ofrece actualmente. Un segundo paso puede ser el plazo de las cuentas por pagar del solicitante para obtener una idea mejor de sus normas de pago.

Para clientes que solicitan créditos grandes o líneas de crédito, debe hacerse un análisis de razones detallado acerca de la liquidez, rentabilidad y deuda de la empresa utilizando los estados financieros de ésta.

Una comparación cíclica de razones similares en años diferentes debe indicar algunas tendencias del desarrollo.

Una empresa puede establecer las razones o programas de evaluación de crédito a la medida de sus propios estándares de crédito. No hay procedimientos establecidos, pero la empresa debe encajar su análisis a sus necesidades.

Esto da una sensación de confianza que se están tomando los tipos de riesgos de crédito deseados.

Una de las principales contribuciones en la decisión final del crédito es el juicio subjetivo del analista financiero acerca de los méritos que tenga una empresa para el crédito.

Para determinar los méritos crediticios, el analista debe agregar sus conocimientos acerca de la índole de la administración del solicitante, las referencias de otros proveedores y las normas históricas de pagos de la empresa a cualquier cifra cuantitativa que se haya establecido.

Basado en su propia interpretación subjetiva de los estándares de crédito de la empresa, puede entonces tomar una decisión final acerca de si se debe conceder el crédito al solicitante y probablemente el monto de éste.

Muy a menudo estas decisiones nos la toma una sola persona, sino un comité de revisión de créditos.

## **4.7 Las condiciones de crédito de una empresa especifican los términos de pago que se estipulan para todos los clientes a crédito.**

### **4.7.1 POLÍTICAS DE COBRO**

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento.

La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se pueden evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación.

Si se supone que el nivel de cuentas malas atribuible a las políticas de crédito de la empresa es relativamente constante, puede esperarse un aumento en los gastos de cobro para reducir las cuentas de difícil cobro de la empresa.

El aumento en los gastos de cobro debe reducir la estimación de cuentas incobrables y el periodo medio de cobros, aumentando así las utilidades.

Los costos de esta estrategia puede incluir la pérdida de ventas además de mayores gastos de cobro si el nivel de la gestión de cobranza es demasiado intenso; en otras palabras, si la empresa apremia demasiado a sus clientes para que paguen sus cuentas, estos pueden molestarse y llevar sus negocios a otra parte, reduciendo así las ventas de la empresa.

La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros, si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un periodo razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

Modalidades de procedimiento de cobro Normalmente se emplean varias modalidades de procedimientos de cobro.

A medida que una cuenta envejece más y más, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta. Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan en el orden que normalmente se siguen en el proceso de cobro.

#### **4.7.2 CARTAS:**

Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa envía una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación.

Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más perentoria. Las cartas de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.

#### **4.7.3 LLAMADAS TELEFÓNICAS:**

Si las cartas son inútiles, el gerente de créditos de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

#### **4.7.4 UTILIZACIÓN DE AGENCIAS DE COBROS:**

Una empresa puede entregar las cuentas incobrables a una agencia de cobros o a un abogado para que las haga efectivas. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir.

#### **4.7.5 PROCEDIMIENTO LEGAL:**

Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. Es una alternativa que utiliza la agencia de cobros.

El procedimiento legal es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados.

Existe un punto más allá del cual los gastos adicionales de cobro no ofrecen un rendimiento suficiente; la empresa debe tener en cuenta este punto.

Así terminamos este ciclo de la administración de las cuentas por cobrar, que como ya se explicó en los anteriores artículos es de gran importancia para la empresa y para los responsables del área financiera y contable.

Como el tema de nuestra investigación es IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS BASADO EN EL CREDITO, EN EL ALMACEN ARELIS VARIEDADES DE LA CIUDAD DE BABAHOYO PROVINCIA DE LOS RIOS, lo siguiente que abordaremos es:

#### **4.8 Objetivos del Plan de Negocios**

El Plan de Negocios tiene como objetivo ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que se realiza. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio.

#### **¿Por qué se debe elaborar un plan de negocios?**

Un plan de negocios será útil en varios sentidos:

- En primer lugar, definirá y enfocará su objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados.
- Puede usarse como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con prestamistas, inversionistas y bancos.
- Puede utilizarse el plan para solicitar opiniones y consejos a otras personas, incluidos aquellos que se desenvuelven en el campo comercial que le interesa, quienes brindarán un consejo inestimable. Con frecuencia, los empresarios lo estructuran "¡A mi manera!" sin

beneficiarse del aporte de expertos, lo que les podría ahorrar bastante desgaste.

- Un plan de negocios puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades de su proceso de planificación.

Por estas razones se estima que algunas **ventajas de la Utilización de un Plan de Negocios** son las siguientes:

- Obliga al emprendedor a buscar información que puede ser estadística o de la experiencia de la gente para detallar datos.
- Ayuda a conocer el dinero que la empresa necesita para sus diversas actividades. Establece por tanto, las necesidades y prioridades financieras.
- Ayuda a que las empresas puedan alcanzar sus metas. Los errores se cometen en el papel, eso permite reducir los fracasos
- Es una herramienta de diseño. El emprendedor va dando forma mental a su empresa antes de darle forma real. Los detalles, ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento escrito.
- Herramienta de reflexión. El tener que poner por escrito de una forma organizada y coherente, las estrategias empresariales y la forma alcanzar las metas nos obliga a reflexionar. Cuando se ha empezado a desarrollar el proyecto, la realidad se presenta con toda su crudeza.



Surgen sorpresas que no habíamos previsto, se descubren aspectos del negocio que no conocíamos. El plan de negocios ayuda a reflexionar sobre el impacto de estas novedades en el negocio. Dado que en el plan se expresan las previsiones de cómo debe evolucionar el negocio, a los pocos meses podremos ver como varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y si conviene tomar las decisiones oportunas.

- Herramienta de comunicación. Sirve para poner por escrito en forma clara, los distintos aspectos del negocio y discutirlos de una manera objetiva y despersonalizada: es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar como por ejemplo quien asume responsabilidades. El plan facilita la necesaria coordinación entre los diferentes departamentos y personas de la empresa.
- Herramienta de marketing. Ya que a veces el empresario no dispone de todos los recursos necesarios para empezar un negocio o desarrollar un nuevo producto y/o servicio, debe buscar financiación externa y el plan puede ayudar a mostrar a los posibles inversores o prestatarios.
- Herramienta de Gestión de Recursos Humanos. El plan de Negocios sirve de guía para planificar las necesidades de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades. El plasmar nuestras metas y la forma de conseguirlas nos debe servir también de instrumento de motivación. El personal puede estar más motivado

cuando sabe que la empresa tiene un plan que le permitirá alcanzar las metas propuestas.

Después de analizar los diferentes conceptos de Planes de Negocios podemos centrarnos en el almacén ARELIS VARIEDADES. Una de las inquietudes formuladas por los pequeños y medianos empresario es que por ejemplo, al evaluar una solicitud de crédito, los funcionarios bancarios sólo miran la "historia" y las garantías de la firma, y no tienen en cuenta sus planes, su "futuro". Desde el lado de los funcionarios del banco, se reclama que los empresarios, en general, se acercan a la entidad a solicitar un crédito sólo con una "idea", no con un plan que permita saber cuáles son los proyectos, en qué se basa la información económica financiera que se presenta, y que muestre un cierto grado de seguridad de éxito del negocio. Lo que daría satisfacción a ambas partes es la presentación de un Plan de Negocios.

Esto es un Plan de Negocios. Este instrumento suministra los datos que se necesitan para poder asumir la parte del riesgo que el empresario le propone cuando solicita financiación. Es la mejor manera para que toda institución interesada pueda conocer el negocio que desarrolla la empresa y las bases con que evalúa sus proyecciones futuras.

Para colaborar con el almacén ARELIS VARIEDADES en esa tarea, hemos elaborado una Guía para la preparación del Plan de Negocios.

## **4.9 Guía para la elaboración de Planes de Negocios para micro y pequeñas empresas:**

### **4.9.1 RESUMEN EJECUTIVO**

Esta parte de su Plan de Negocios, que sólo puede ser preparada cuando finalice la elaboración del mismo, debe ser colocada al principio del documento; es decir, antes de la descripción del Plan de Negocios, e inmediatamente después de la carátula. Ello se debe a que este Resumen, con una extensión no mayor a las 2 páginas tiene como propósito atraer la atención del lector, mediante una síntesis descriptiva, en la que usted destaca lo que considera importante para conseguir ese objetivo.

### **4.9.2 El sumario ejecutivo debe contener:**

- La descripción de la empresa o proyecto y la proyección de sus productos y/o servicios.
- La estructura organizativa.
- Sus principales iniciativas y objetivos.
- Las oportunidades de mercado.
- Las principales ventajas competitivas.
- Los componentes de su estrategia de comercialización.
- Las principales proyecciones económicas y financieras.

### **4.9.3 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

#### **Historia del negocio**

Quienes lean su Plan de Negocios, primero desearán conocer la historia de su empresa. Si la firma ya existe, describa cuándo y por quién fue iniciada y los

cambios más importantes que hayan ocurrido durante su trayectoria. Si se trata de un nuevo emprendimiento, señale algunas de las razones por las que usted quiere iniciar el mismo.

### **Objetivo general y formas de alcanzarlo:**

Es importante tener una visión a largo plazo de lo que usted desea de su empresa.

En algunos casos, conviene hacer referencia a las estrategias y filosofías de negocio o para mostrar los esfuerzos que su empresa dedica para desarrollar buenas relaciones con los clientes y con su personal.

El objetivo de la empresa fue y es mejorar continuamente la calidad y la eficiencia de producción a fin de lograr un producto competitivo y expandir los negocios, incrementar el nivel de producción y lograr economías de escala, a fin de disminuir costos, mantener y mejorar el servicio al cliente nos permite no solo incrementar los negocios sino afianzar la imagen de la empresa y la marca de sus productos.

### **Objetivos**

Es importante fijar los objetivos que se propone, para que pueda verificar si su negocio se está desarrollando en orden a estos objetivos en el corto plazo.

Usted puede fijar los objetivos relacionados con:

- Ocupar una posición deseada del mercado (por ejemplo: deseo abastecer el 60% de los negocios mayoristas de la zona)
- Las ventas (por ejemplo: proyecto un incremento de ventas del 20% para el próximo año),

- Un incremento de las utilidades por disminución de costos (por ejemplo: un 10% con respecto al ejercicio anterior),
- Cualquier otro objetivo que sea importante para su negocio.

Sus objetivos deben ser efectivos, simples, y mensurables.

Entendemos que, frente a la actual situación del mercado, se hace indispensable adoptar nuevas estrategias a fin de continuar logrando los objetivos fijados.

### **Localización y recursos**

Describa dónde se localiza su empresa y qué facilidades dispone. Usted puede incluir una descripción del lugar, del tipo y magnitud de las instalaciones que posee, de su equipo, y si es propietario de los inmuebles. Además, explique cuáles son las ventajas -si las hubiera- y/o de qué forma la localización contribuye al éxito de su negocio.

## **4.9.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

### **Descripción de productos y/o servicios**

Describa brevemente los productos y/o los servicios que su empresa vende o venderá.

### **Descripción general del producto**

- Funcionalidades básicas
- Soporte tecnológico
- Origen de la idea de negocio

### **Valor distintivo para el consumidor:**

- Público objetivo al que va dirigido y necesidades que satisface.
- Especificación del valor único y distintivo del nuevo producto o servicio a lanzar desde la óptica del cliente, explicando la diferenciación con la oferta actual de productos del resto de competidores del mercado.

### **Producción**

Describa cómo serán producidos sus productos o servicios. Puede destacar los recursos humanos y materiales utilizados y el proceso productivo que utiliza o utilizará.

### **Futuros productos y servicios**

¿Tiene planes para actualizar los productos o servicios existentes o para ofrecer otros nuevos en los próximos años? Si así fuera, describa brevemente lo que planea hacer.

## **4.10 ¿CUÁLES SON LAS 5 REGLAS BÁSICAS A SEGUIR A LA HORA DE ADMINISTRAR LAS CUENTAS POR COBRAR DE UN NEGOCIO?**

Para poder establecer las bases de la reorganización del departamento de cuentas por cobrar tenemos que comprender que más que una labor de otorgamiento de crédito y de recuperación de la cobranza, el departamento es un área de servicio orientada a completar la labor de ventas, es decir,

comprender que la actividad de cobranza tradicional es forzar el pago mientras que bajo el esquema del Profit System se trata de una labor cuyo propósito es completar ventas y hacer de esta forma espacio para nuevos pedidos.

"LA COBRANZA VIENE DE UN ENFOQUE TRADICIONAL Y SE REFIERE A FORZAR EL PAGO, COBRANZA ES UNA ACTIVIDAD AJENA A LA EMPRESA PUES AL INTERIOR DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR LA VISIÓN DEBE SER LA DE COMPLETAR VENTAS Y HACER ESPACIO PARA NUEVOS PEDIDOS ENTENDIENDO QUE UN COMPONENTE BÁSICO PARA ELLO ES RECIBIR EL PAGO"

Ahora bien, para orientar la operación del área de cuentas por cobrar a la generación de valor, se requiere una metodología que permita la redefinición funcional del área y por ende la reingeniería de sus políticas y procesos.

Una manera sistemática para organizar y documentar el conocimiento al interior de las áreas de la empresa se relaciona con las 5 P's Organizacionales.

Las 5 P's brindan un adecuado marco para la organización o en su caso reorganización de funciones, entendiendo en este caso por función, a la serie de actividades que se llevan a cabo al interior del departamento de crédito y cuentas por cobrar.

Dentro de las 5 P's el primer paso tiene que ver con la creación y definición de un propósito que brinde un marco de referencia sobre el cual deben de estar alineados todos y cada uno de los componentes que tienen que ver con la organización.

Un propósito nos ayuda a encontrar el "por qué" de las acciones que llevamos a cabo por lo que es la base para establecer una filosofía funcional que complementada con los Procesos, Políticas, Habilidades del Personal y la manera en que medimos su Performance (Desempeño) darán el marco adecuado para ordenar de una mejor forma la función de credit management y orientarla a la generación de valor.

### **Propósito**

Un propósito es aquello que le da sentido a una función, es el concepto que responde a la pregunta

#### **¿Para que existe?**

Por lo que nos lleva a definir su verdadera "razón de ser", de tal forma que al responder a esta pregunta la función encuentra de manera armónica el más alto sentido que justifica su creación y mantenimiento.

En términos de negocios y desde una visión puramente empresarial, la pregunta a la que responde el propósito sería.

#### **¿Por qué vale la pena invertir en esto?**

### **Política**

El siguiente paso, una vez establecido el propósito es definir las reglas, lineamientos, directrices o guías que actuarán como marco de referencia para desarrollar las acciones concretas que nos lleven a alcanzar el propósito.



Si habláramos de un juego, las políticas son las reglas que deben respetarse para jugar, estas deben de ser claras y estar en perfecta armonía con el propósito pues en caso de no existir congruencia, las contradicciones harían muy difícil el trabajo diario.

En cuentas por cobrar es básico tener establecidas reglas claras para cada una de las actividades que se desempeñan incluyendo; Otorgamiento de créditos, descuentos financieros y comerciales, Intereses, devolución de cheques, garantías, devoluciones, etc.

La política debe hacer referencia a los responsables de aplicarla y de validar las excepciones que se presenten en la práctica, pues en principio una política debe ser flexible para de adaptarse a las necesidades de un mercado en constante evolución

Las políticas deben de estar bien alineadas a la filosofía expresada en el propósito, por lo que si hemos definido conforme al ejemplo que dimos en anteriormente, entonces debemos establecer políticas que no se contrapongan.

## **Procedimientos**

Si las políticas son las reglas del juego, los procedimientos son el cómo jugar, es decir, el instructivo que nos detalla paso a paso que y como hacer determinada actividad respetando las políticas establecidas para alcanzar el propósito.

Los procedimientos deben decir claramente quien y como se debe hacer cada una de las actividades como por ejemplo, la apertura de un nuevo crédito, el análisis y cálculo de la línea de crédito, etc.

Los procedimientos sin duda definen el rumbo específico de las acciones a tomar para cubrir cada una de las funciones que debe desempeñar el área.

## **Personas**

No solo se trata de tener un sistema de trabajo muy bien organizado con instrucciones y reglas claras porque eso equivaldría en la música a contar solo con la partitura y el nombre de la pieza, para lograr hacer magia se requiere de los músicos que en este caso son las personas que van a llevar a cabo cada labor.

En la operación de las áreas de cuentas por cobrar como en cualquier otra existen determinadas funciones que requieren habilidades personales muy específicas por lo que se debe cuidar muy bien el perfil de quien ocupará cada posición, por ejemplo, si nuestra área está enfocada a generar valor, incrementar las ventas y dar servicio a clientes, esta visión no es compatible con la contratación de una persona que no tenga paciencia, amabilidad en el trato, vocación de servicio y facilidad para comunicarse.

El perfil de las personas a contratar debe basarse en la función que desempeñarán y estas funciones están descritas en los procedimientos que previamente hemos elaborado y en los que se describe paso a paso lo que hará y cómo ha de hacerlo.

## **Performance**

Esta parte se refiere específicamente a la manera en que mediremos y monitorearemos la forma en que el equipo está logrando el propósito, dicho en otras palabras, esto tiene que ver con la evaluación de desempeño.

Este es un elemento básico pues aun y cuando hayamos hecho un buen trabajo en los puntos anteriores, si equivocamos la forma de medir e incentivar el trabajo del equipo, se afectará de manera decisiva la posibilidad de alcanzar el propósito.

Algo fundamental al establecer la forma en que se habrá de medir el desempeño, es que los indicadores deben de alentar el desarrollo de prácticas y conductas orientadas al propósito, si estamos orientados a lograr mas ventas e incrementar la rentabilidad, las métricas deben tomar estos elementos como base, si por otro lado, establecemos solo criterios que se orienten a acotar riesgo o incrementar flujo de efectivo, estaremos nuevamente saboteando los caminos para alcanzar el propósito planteado.

## **4.11 OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

### **4.11.1 Objetivo General**

Implementar en el almacén ARELIS VARIEDADES, un plan de negocios baso en el crédito, para de esta manera aumentar las ventas y mejorar los ingresos para hacer de este negocio más rentable y de gran proyección económica, no solo a nivel local sino nacional, y porque no pensar algún día en exportar nuestros productos.

#### **4.11.2 Objetivos Específicos.**

- Implementar un plan de negocios basado en el crédito en almacén ARELIS VARIEDADES.
- Diseñar políticas y procedimientos de cobranzas que permitan el retorno oportuno de los valores concedidos a crédito.
- Incrementar el volumen de ventas y de clientes con la aplicación de las políticas de crédito.
- Obtener financiamiento oportuno y a bajo costo financiero para lograr capitalizar el negocio.

## **4.12 JUSTIFICACION**

El presente trabajo se justifica en su totalidad, ya que el almacén ARELIS VARIEDADES ha venido atravesando por muchas situaciones difíciles por no tener un plan de negocios basado en el crédito, con el mismo se hace conocer a los propietarios de almacén ARELIS VARIEDADES, la importancia del valor del crédito, el mismo que es necesario en todas las empresas, siendo importante tener de igual manera políticas de cobranza que permitan el retorno de los valores financiados con el crédito, todo esto dentro de un verdadero plan de negocios.

### **4.13 CONCLUSIONES**

Mediante el desarrollo del presente tema llegamos a la conclusión de que en la actualidad las ventas a crédito juegan un papel importantísimo dentro de la empresa ya que de ellas depende el mayor volumen de ventas, de ahí que es necesario que los empresarios al momento de iniciar sus operaciones implementen un buen plan de negocios, con políticas tanto de crédito como de cobranza que permitan una buena rotación de la cartera y así lograr las metas propuestas.

#### **4.14 RECOMENDACIONES**

A los comerciantes, a los que lean este trabajo, y en especial a los inversionistas de almacén ARELIS VARIEDADES, que apliquen todos los lineamientos que se exponen en el presente trabajo sobre la IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS BASADO EN EL CREDITO, ya que en el mismo están todas las pautas de cómo lograr el éxito.

## BIBLIOGRAFIA

León, Alcides. 2006. Cómo armar un plan de negocios. Caracas. Venezuela

<http://www.pn2htm>.

López, Carlos. (2006). Plan de negocios. <http://www.gestiopolis.com/>

2006. guía para la elaboración de un plan de negocios. Argentina.

<http://www.avatarla.com/>

Martínez, Carlos C. (2001). Principales consideraciones sobre el plan de negocios. Centro de Estudios Turísticos.

Yandle, C. E, Correcta redacción de un plan de negocios. 2006.

<http://www.businessplan.mspix.htm>.

MCE. Luis Eduardo Pérez Mata, (2002). Estrategias de cobranzas de cuentas comerciales.

MONTIEL Salazar, Gerardo. Las Instituciones de Factoring en México / Gerardo Montiel Salazar. – México: Editorial Banca y Comercio, SA de CV, 2001.-p. 12

BITTEL, Lester. Encyclopedia del Management/ Lester Bittel; Jackson Ramsey.- E.U: Editorial Grupo Océano S.A.,

REDONDO, A. Curso Práctico de Contabilidad General y Superior. Centro Contable Venezolano. Tercera edición. Venezuela páginas 712.