



PLAN DE MEJORAMIENTO PARA CONTROL DE CARTERA VENCIDA DE BIMBO DE  
COLOMBIA S.A.

AUTORES:

FELIPE ANDRÉS LEÓN CASTILLO  
CARLOS EDUARDO LOZANO LINARES  
ELDUAR SEGURA HERNÁNDEZ  
CESAR AUGUSTO ZAMORA VASCO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIONES  
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA  
2017



PLAN DE MEJORAMIENTO PARA CONTROL DE CARTERA VENCIDA DE BIMBO DE  
COLOMBIA S.A.

AUTORES:

FELIPE ANDRÉS LEÓN CASTILLO  
CARLOS EDUARDO LOZANO LINARES  
ELDUAR SEGURA HERNÁNDEZ  
CESAR AUGUSTO ZAMORA VASCO

Plan de mejoramiento para la empresa Bimbo de Colombia S.A. del área de cartera para mantener  
el indicador de su política de cartera.

Director: JORGE ROCXO MARTINEZ

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIONES  
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA  
2017



## DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo primero a Dios y nuestros familiares por el esfuerzo y comprensión del tiempo, igualmente a la Corporación universitaria Minuto de Dios- UNIMINUTO por la guía en este recorrido de aprendizaje y a la empresa Bimbo de Colombia S.A. por darnos acceso a la información.



## AGRADECIMIENTOS

Damos el agradecimiento a todo el equipo docente de la universidad UNIMINUTO, por su acompañamiento y dedicación a este trabajo de mejoramiento, a los compañeros de clase por su estima y amistad y a nuestros familiares que nos apoyaron en todo momento.



## Resumen

En la empresa Bimbo de Colombia S.A. se ha evidenciado un problema con los *clientes crédito*; puesto que el vencimiento de los créditos ha aumentado de tal forma que supera el *indicador límite del 14%* de su *política de cartera*.

Como los manejos operacionales de la cartera para Bimbo de Colombia S.A. se vienen haciendo desde el país de Costa Rica, se propone hacer traslado de esa operación a Colombia y hacer el respectivo manejo localmente para poder hacer una interacción personalizada desde las oficinas de cartera con los clientes, hacer acuerdos de pagos según corresponda a cada cliente, realizar seguimientos con *indicadores* que permitan visualizar la gestión de cobro mediante herramientas tecnológicas, como tablas dinámicas de Excel alimentadas por bases de datos y Oracle, comunicación interna a nivel nacional a través de plataformas como el aplicativo zoom y realizar acuerdos con el *área comercial* para *control* de pedidos a empresas que superen el *indicador*.

El valor de pérdida se encuentra en los intereses que Grupo Bimbo de Colombia S.A. tiene que pagar a los bancos por concepto de préstamos para apalancar su operación debido a que los *clientes crédito* están superando el indicador de *política de cartera*.

En esta investigación se propone mejorar el indicador de cartera vencida para que no supere el 14% para el año 2017.



## Tabla de Contenido

Introducción .....	08
1. Problema.....	09
1.1 Descripción del problema.....	09
1.2 Formulación del problema .....	09
2. Justificación.....	10
3. Objetivos.....	11
3.1 Objetivo general .....	11
3.2 Objetivos específicos .....	11
4. Marco de Referencia.....	11
5. Estado del arte .....	12
6. Marco legal .....	13
6.1 Marco Teórico .....	13
6.2 Concepto de Cuentas por Cobrar .....	14
6.3 Definición de cuentas por cobrar .....	14
6.4 Concepto acuerdos comerciales .....	15
6.5 Concepto cartera de crédito .....	16
6.6 Mejora de proceso .....	16
7. Diseño metodológico .....	17
7.1 Tipo de metodología .....	17

7.2 Tipo de investigación .....	17
7.3 Método analítico .....	18
7.4 Método descriptivo .....	18
7.5 Participantes .....	19
7.6 Instrumentos .....	19
8. Plan de mejora .....	19
8.1 Elementos constitutivos del plan de mejora .....	20
8.1.1 Traslado de la administración de la cartera desde Costa Rica hacia Colombia .	20
8.1.2 Presentar los indicadores de cartera, que permitan una mejor visibilidad en la gestión de cobro .....	22
8.1.3 Recursos .....	24
8.1.4 Procedimiento de trabajo .....	24
8.1.5 Calendario .....	25
8.1.6 Indicadores .....	25
8.1.7 Responsable .....	26
9. Desarrollo del plan de mejoramiento .....	26
9.1 Impacto del plan de mejoramiento .....	26
10. Conclusiones .....	27
11. Recomendaciones .....	28
Referencia bibliográfica .....	29



## **Introducción**

Grupo Bimbo es una empresa Multinacional con presencia en 22 países de América, Asia y Europa, cuenta con más de 10.000 productos y con más de 100 marcas de reconocido prestigio (Grupo Bimbo, s.f.). Bimbo de Colombia S.A. llega a Colombia en 1996, con la compra de un terreno en la vereda La Punta predio El Tejar del municipio de Tenjo, su actividad principal es la elaboración de productos de panadería y repostería.

Al manejar venta de productos a crédito, se espera el compromiso de pago que el cliente adquiere con la empresa, es decir, que cumplirá puntualmente sus compromisos económicos, debido a que el no cumplimiento de los acuerdos comerciales de crédito de los clientes, pueden generar problemas directamente en el capital de trabajo.

Sin embargo, en este tipo de ventas existe el riesgo crediticio porque no se sabe con exactitud lo que ocurrirá en el futuro, y está asociado a la incertidumbre sobre los créditos otorgados por proceso de ventas y su recuperación en los plazos definidos, tratando de evitar la morosidad de la cartera de cuentas por cobrar.

El interés de esta investigación es que el Grupo Bimbo de Colombia S.A. obtenga un mejoramiento en sus procesos de cobro de cartera a de tal forma que se encuentre siempre dentro del indicador límite del 14% de su política de cartera.



## **1. Problema**

### **1.1 Descripción del problema**

Bimbo de Colombia S.A es una empresa que comercializa sus productos directamente con los clientes, y surge la necesidad de ampliar su cobertura. Una de las medidas para incrementar la producción es aumentar sus ventas, para ello una de las opciones más fuertes es la opción de otorgar créditos, esta alternativa presenta una participación aproximadamente del 65% del total de sus ventas; en la que está definido por políticas un indicador de vencimiento máximo del 14%.

Sin embargo, por la decisión de mantener el incremento de ventas, la compañía presenta un vencimiento promedio en los últimos dos años 2015 y 2016 del 20.49% sin cumplir con los estándares de crédito definidos en su política; como lo muestra el resultado al cierre de estos dos años, que en 2015 para una venta de \$30.977 millones se registró una cartera vencida de \$7.275 millones siendo el 23,49% de mora y para el año 2016 cuyas ventas fueron de \$33.326 millones se observó una cartera vencida del 17,5% por \$5.817 millones. (Grupo Bimbo, s.f.)

Adicionalmente, el proceso administrativo de cartera es manejado desde Costa Rica, esto no permite un contacto directo con los clientes y así encontrar soluciones efectivas para mantener una cartera sana, es decir, dentro del porcentaje establecido por las políticas.

### **1.2. Formulación del problema**

¿Qué debe mejorar Bimbo de Colombia S.A. desde el área de cuentas por cobrar para cumplir con la política de crédito, que es cumplir con indicadores máximo del 14% de cartera vencida?

## 2. Justificación

Mejorar el recaudo de cartera en Bimbo de Colombia S.A. es de suma importancia para lograr el cumplimiento de sus obligaciones a terceros. Este proceso requiere de una mejora, debido a que actualmente presenta un riesgo alto en los procesos de cobro con sus clientes que están bajo la modalidad de crédito, igualmente la implementación de la mejora, permite generar un valor agregado, en los indicadores de flujos de caja, rotación de cartera, costos financieros por concepto de pago a terceros, debido a que Bimbo de Colombia S.A., está incurriendo en gastos financieros adicionales para lograr el cumplimiento de sus obligaciones a proveedores.

Bimbo de Colombia S.A. es una empresa cada vez más competitiva y globalizada, por esta razón se ve obligada a realizar una mejora continua en el proceso de las negociaciones con clientes. El histórico de los años 2015 y 2016 presentó un indicador de vencimiento promedio del 20,49% sobre cartera vencida, debido al rápido crecimiento en sus ventas y que el proceso de recaudo se encuentra en el país de Costa Rica genera dificultades, teniendo en cuenta que aproximadamente el 65% de las ventas de la compañía corresponden a cartera bajo la modalidad de crédito.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Mejorar el indicador de cartera a nivel nacional de la empresa Bimbo de Colombia S.A. cumpliendo con el estándar de crédito con indicadores máximos del 14 % de la cartera vencida para el año en curso 2017.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- 3.2.1** Administrar localmente en Colombia las cuentas por cobrar, desde las oficinas principales de Bimbo de Colombia S.A.
- 3.2.2** Presentar los indicadores de cartera, que permitan una mejor visibilidad en la gestión de cobro.
- 3.2.3** Concretar los acuerdos con el área comercial para controlar los pedidos en los clientes que presentan morosidad por encima del indicador del 14%.
- 3.2.4** Realizar circularizaciones con los clientes crédito de forma periódica, para conciliar los estados de cuenta.

### **4. Marco de Referencia**

En el año 2016 los cobros de cartera para la empresa Bimbo de Colombia S.A. se realizan desde el país de Costa Rica, los indicadores que ha venido mostrando este departamento sobre la cartera vencida son bastante altos con respecto al índice definido en la política de cartera que corresponde al 14%, la gestión de cobro no ha sido eficiente y como resultado de esto se tiene que el 47 % de los clientes crédito están en morosidad, es decir, de un total de 433 clientes 205 reportan morosidad. Por lo anterior se propone hacer traslado de la administración de la cartera

hacia Colombia, hacer seguimiento y acercamientos con los clientes crédito en morosidad para obtener una cartera dentro del indicador establecido.

## 5. Estado del arte

Teniendo en cuenta los análisis realizados sobre los conceptos de cartera, podemos destacar los valiosos aportes de los académicos:

*“Es importante para el control de cartera vencida contar con una herramienta que permita el manejo adecuado para evitar que los clientes crédito no puedan cumplir con sus obligaciones.” (Ibarra, Lopez, Garcia, Quintero, & Badillo, 2013).*

Evidentemente el problema de cartera vencida surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito.

A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas y logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente. (Lopez, S, Contreras, Soto, & Martinez, Rojas, s.f.).

El entorno en el que se desarrollan actualmente las empresas es tan complejo y dinámico que requiere de un alto nivel de adaptación de las organizaciones si quieren ser competitivas. Una de las funciones empresariales que ha recobrado importancia es la administración de los recursos financieros debido a la necesidad de utilizar con mayor eficiencia los recursos que poseen las empresas. En este sentido, existen tres decisiones fundamentales que cualquier organización debe

considerar como necesarias sin importar su tamaño: decisiones de capital de trabajo, decisiones de inversión y decisiones de financiamiento. (Lopez, S, Contreras, Soto, & Martínez, Rojas, S.F.)

## **6. Marco legal**

Las cuentas por cobrar están determinadas bajo las siguientes normas:

Nuevo Marco normativo contable de la Contaduría General de la Nación, CAPÍTULO I

ACTIVOS – Numeral 2, cuentas por cobrar.

Resolución 414 de septiembre 08 de 2014 de la Contaduría General de la Nación.

Instructivo 002 del 8 de septiembre de 2014 de la Contaduría General de la Nación.

Política de crédito de Grupo Bimbo.

### **6.1 Marco Teórico**

La economía colombiana avanza a buen ritmo y un significativo número de empresas enfrenta problemas de liquidez, motivo por el cual a diario se cierran las empresas en diferentes sectores, por falta de buena administración de su capital de trabajo. “Más del 50 por ciento de las sociedades que inician su vida, fracasan en el intento y son liquidadas ante la Cámara de Comercio” (Confecamaras, 2016)

Según datos suministrados por Confecámaras, mientras que en el último año se crearon 275.000 empresas, el número de las que tuvieron que cerrar operaciones llegó a 89.000; es decir, una tercera parte del total de sociedades que nacieron a la vida comercial.

De acuerdo con el más reciente informe del gremio, Antioquia fue el departamento en donde más empresas sufrieron la ‘pesadilla’ de la liquidación, con 14.261 casos, seguido de Valle

del Cauca con 9.341; Santander está en tercer lugar con 5.620 y Tolima, en quinto, con 3.498 casos.

No obstante, el caso más preocupante es el de Bogotá, en donde 17.719 empresas tuvieron que ser liquidadas, superando incluso al primer departamento de la lista, que es Antioquia.

Por sectores y actividades, el informe de Confecámaras señala que el comercio lidera el listado de liquidación de empresas, con 38.045 casos. En segundo lugar se encuentra el sector de alojamiento y comidas, con 12.791 negocios liquidados. Y en tercer puesto están las actividades profesionales y científicas, con 3.216 casos. (Confecamaras, 2016).

Por su parte, la Superintendencia de Sociedades, en su más reciente informe sobre la liquidación de empresas, indica que más de 1.360 compañías inscritas ante la entidad han tenido que cerrar sus puertas, con corte al mes de septiembre. Dichas empresas tenían en sus nóminas a 30.687 empleados y acumularon pasivos por 5.821 millones de pesos. (Superintendencia de sociedades, 2016).

## **6.2 Concepto de Cuentas por Cobrar**

Las cuentas por cobrar constituyen el crédito que la empresa concede a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario de un negocio, como resultado de la entrega de artículos o servicios. Con el objetivo de conservar los clientes actuales y atraer nuevos clientes, la mayoría de las empresas recurren al ofrecimiento de crédito. Las condiciones de crédito pueden variar según el tipo de empresa y la rama en que opere, pero las entidades de la misma rama generalmente ofrecen condiciones de crédito similares (Anónimo, 2008).

## **6.3 Definición de cuentas por cobrar.**

Las cuentas por cobrar, otorgan el derecho a la organización de exigir a los suscriptores de los títulos de créditos el pago de la deuda documentada. Se trata de un beneficio futuro que acredita el titular de la cuenta. (Pérez & María, 2014).

### **Abraham Perdomo Moreno.**

Parte de la administración financiera del capital de trabajo que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de las variables de política de crédito comercial concedido a clientes y política de cobros. (Vallado, s.f.).

Por lo tanto, podemos decir, que son créditos que se conceden a los clientes como parte de un acuerdo comercial los cuales se convierten en derechos exigibles para las empresas por haber adquirido un bien o servicio, para lo cual se establecen tiempos de vencimiento.

## **6.4 Concepto acuerdos comerciales**

### **Organización Mundial del Comercio**

En la OMC, los acuerdos comerciales regionales (ACR) se definen como acuerdos comerciales recíprocos entre dos o más socios. Incluyen los acuerdos de libre comercio y las uniones aduaneras.

### **Krugman, Olney y Wells**

Los acuerdos comerciales internacionales son tratados por los que un país se compromete a aplicar políticas menos proteccionistas frente a las exportaciones de otros países y, a cambio, los otros países también se comprometen a hacer lo mismo con las exportaciones de este país (Krugman, Wells, & Olney, 2008).



Así podemos concluir que los acuerdos comerciales son tratados recíprocos para las empresas donde prima beneficio mutuo, en la venta de productos y servicios.

### **6.5 Concepto cartera de crédito**

La cartera de crédito es un activo de las organizaciones solidarias compuesto por operaciones de crédito otorgadas y desembolsadas a sus asociados bajo distintas modalidades, aprobadas de acuerdo con los reglamentos de cada institución y expuestas a un riesgo crediticio que debe ser permanentemente evaluado. (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2008).

#### **James C. Van Horne y John M Wachowicz Jr.**

La política de crédito puede tener una influencia significativa sobre las ventas. Si nuestros competidores extienden el crédito sin restricciones y nosotros no, nuestra política puede tener un efecto de desaliento en el esfuerzo de marketing de la empresa. (Van Horne & Wachowicz Jr, 2010).

De tal suerte, para ser una empresa competitiva en el mercado actual, debemos tener políticas de cartera de crédito claras, ajustadas a la realidad, teniendo en cuenta nuestra competencia, debemos dar un valor agregado a nuestros clientes.

### **6.6 Mejora de proceso**

#### **Teoría de la mejora del proceso:**

La Teoría del proceso de mejora continua es un concepto, que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Mediante una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora, con la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. (wikipedia.org)



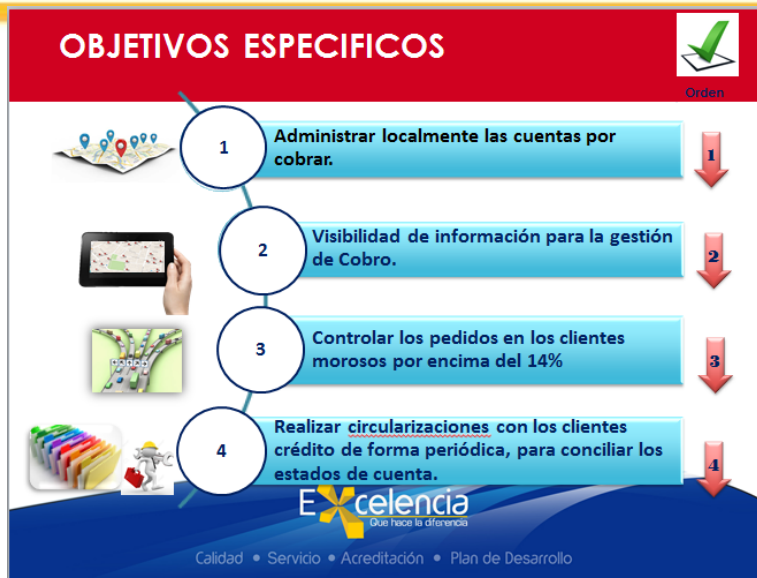
## **7. Diseño Metodológico**

### **7.1 Tipo de Metodología**

El presente estudio se realizó a través de una investigación no experimental, que en su primera fase fue de tipo evaluativo y en la segunda fase de tipo aplicada. Por otra parte, en el desarrollo de esta investigación se dio inicio a la implementación de los análisis e hipótesis dentro de la misma compañía, considerándose esta fase, de tipo evaluativo. Se procuró estudiar la forma en que Bimbo de Colombia S.A. analiza y otorga créditos a sus clientes, así como también la forma como se recauda y gestiona el pago de las cuentas por cobrar de las empresas del sector a las cuales Bimbo de Colombia S.A. otorga créditos.

### **7.2 Tipo de investigación**

En la segunda fase se llevó a cabo una investigación no experimental de tipo aplicada que nos permitió de acuerdo con los resultados recaudar información para determinar la necesidad de la compañía y así establecer los objetivos a trabajar:



Fuente: Elaboración propia

### Diagnóstico de la situación actual general

Según las tablas dinámicas, se pudo visualizar que para el 31 de diciembre de 2016 la cartera vencida del Grupo Bimbo de Colombia S.A. se encontraba con un indicador del 17,3%, por encima del máximo permitido por sus políticas de cartera.

### 7.3 Método Analítico

El método de estudio analítico, pretende ordenar los resultados y analizarlos con el fin de identificar los factores más importantes que influyen en la desviación presentada de la recuperación de cartera. De esta manera obtener los resultados que permitan mejorar el proceso.

### 7.4 Método Descriptivo

Bernal (2016, p. 143) comenta que la “investigación descriptiva es aquella en que, como afirma Salkind (1998), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p.11)”, además afirma que: “de acuerdo con Cerda (1998), una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características

*fundamentales del objeto de estudio y su descripción de las partes, categorías o clases de ese objeto*”. Este método consideramos es el más adecuado porque con este método de investigación se espera describir cual es la condición sobre el problema de la cartera vencida. (Bernal, 2016).

### **7.5 Participantes**

En el desarrollo de la mejora del proceso en las cuentas por cobrar se contará con la colaboración de los actores del proceso entre ellos:

- Área de finanzas Bimbo de Colombia S.A.
- Equipo de investigación Uniminuto.

### **7.6 Instrumentos**

Para la investigación descriptiva se van a tener en cuenta especialmente técnicas como la revisión del proceso y la política corporativa, con los siguientes recursos para facilitar el estudio:

- Plataformas contables (ERP-Oracle).
- Plataforma de control (Facturación de Plataforma Comercial).
- Excel.

## **8. Plan de mejora**

Para el plan de mejoramiento se recomienda que la compañía Bimbo de Colombia S.A. evalúe la opción de administrar la cartera directamente desde Colombia con personal preparado y capacitado, teniendo un mayor acercamiento con los clientes y realizar una gestión de cobro directa que permita obtener mejores resultados.



## **8.1 Elementos constitutivos del plan de mejoramiento**

### **8.1.1 Traslado de la administración de la cartera desde Costa Rica hacia Colombia**

El primer objetivo planteado es llevar a cabo la gestión del recaudo de la cartera vencida directamente desde las oficinas ubicadas en Colombia, para lo cual se hizo el siguiente análisis comparativo de gastos que se generan en Costa Rica y la proyección de los que se darían al trasladarse la actividad de cobro.


**ANALISIS FINANCIERO PARA LA TOMA DEL PROCESO DE CARTERA**

ACTUALIDAD	VALOR PAGO SERVICIO FINANCIERO	VALOR EN PESOS COLOMBIANOS
PAGO ANUAL A COSTA RICA POR EL PROCESO DE CSC 2015	USD 52.800,00	\$ 166.267.200,00
PAGO ANUAL A COSTA RICA POR EL PROCESO DE CSC 2016	USD 58.080,00	\$ 174.281.236,80

**TOTAL CANCELADO ULTIMOS DOS AÑOS** USD 110.880,00 \$ 340.548.436,80

ESTIMACION DE RECURSOS PARA EJECUTAR LA ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA DE MANERA LOCAL		
TECNOLOGIA Y MUEBLES	CANTIDAD	VALOR TOTAL
EQUIPOS DE COMPUTO	5	\$ 6.500.000,00
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	5	\$ 500.000,00
ADECUACION DE MUEBLES Y ENCERES	1	\$ 4.000.000,00
SERVICIOS PUBLICOS	24	\$ 5.544.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 16.544.000,00</b>

MANO DE OBRA	CANTIDAD	VALOR TOTAL
JEFE DE CUENTAS POR COBRAR SALARIO	1	54.000.000,00
ANALISTAS DE CUENTAS POR COBRAR SALARIO	5	66.000.000,00
CARGA PRESTACIONAL	6	61.200.000,00
CAPACITACIONES	1	\$ 4.000.000,00
<b>TOTAL AÑO 1</b>		<b>\$ 201.744.000,00</b>

MANO DE OBRA	CANTIDAD	VALOR TOTAL
JEFE DE CUENTAS POR COBRAR SALARIO	1	57.167.640,00
ANALISTAS DE CUENTAS POR COBRAR SALARIO	5	69.871.560,00
CARGA PRESTACIONAL	6	64.789.992,00
<b>TOTAL AÑO 2</b>		<b>\$ 191.829.192,00</b>

**TOTAL PROYECCION DE DOS AÑOS** \$ 393.573.192,00

CALCULO INCREMENTO DE SALARIOS SUPUESTO APROX	2015	5,62%
	2016	6,11%
Porcentaje promedio		<b>5,87%</b>

Fuente: Elaboración propia



**PROYECCION AÑOS 2016 Y 2017**

ACTUALIDAD	VALOR PAGO SERVICIO FINANCIERO	VALOR EN PESOS COLOMBIANOS
PAGO ANUAL A COSTA RICA POR EL PROCESO DE CSC 2017	USD 63.888,00	\$ 191.664.000,00
PAGO ANUAL A COSTA RICA POR EL PROCESO DE CSC 2018	USD 70.276,80	\$ 210.830.400,00

**TOTAL CANCELADO ULTIMOS DOS AÑOS USD 134.164,80 \$ 402.494.400,00**

<b>ESTIMACION DE RECURSOS PARA EJECUTAR LA ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA DE MANERA LOCAL</b>		
TECNOLOGIA Y MUEBLES	CANTIDAD	VALOR TOTAL
EQUIPOS DE COMPUTO	5 \$	6.500.000,00
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	5 \$	500.000,00
ADECUACION DE MUEBLES Y ENCERES	1 \$	4.000.000,00
SERVICIOS PUBLICOS	24 \$	5.544.000,00
JEFE DE CUENTAS POR COBRAR SALARIO	1 \$	54.000.000,00
ANALISTAS DE CUENTAS POR COBRAR SALARIO	5 \$	66.000.000,00
CARGA PRESTACIONAL	6 \$	61.200.000,00
CAPACITACIONES	1 \$	4.000.000,00
<b>TOTAL AÑO 2017</b>		<b>\$ 201.744.000,00</b>

MANO DE OBRA	CANTIDAD	VALOR TOTAL
JEFE DE CUENTAS POR COBRAR SALARIO	1 \$	57.167.640,00
ANALISTAS DE CUENTAS POR COBRAR SALARIO	5 \$	69.871.560,00
CARGA PRESTACIONAL	6 \$	64.789.992,00
<b>TOTAL AÑO 2018</b>		<b>\$ 191.829.192,00</b>

**TOTAL PROYECCION DE DOS AÑOS \$ 393.573.192,00**

MANO DE OBRA	CANTIDAD	VALOR TOTAL
PAGO TOTAL A COSTA RICA POR EL PROCESO DE CARTERA 2016 Y 2017	2 \$	402.494.400,00
PAGO TOTAL MOD BIMBO PROCESO DE CARTERA 2016 Y 2017	2 \$	393.573.192,00
<b>BENEFICIO DEL VPN PROPUESTA PARA EL CAMBIO</b>		<b>\$ 8.921.208,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Se realizó una proyección de pagos tanto al Centro de Servicio en Costa Rica como si estuviera ubicado en Colombia trayéndolo a valor presente, el resultado mostró que el beneficio de traer la gestión de cobro no generaba un beneficio representativo.

### **8.1.2 Presentar los indicadores de cartera, que permitan una mejor visibilidad en la gestión de cobro**

Como el resultado económico del traslado de cobro de las cuentas por cobrar de Costa Rica a Colombia no fue representativo y teniendo en cuenta la necesidad de determinar las



razones que han llevado a que Bimbo de Colombia S.A. maneje un indicador de cartera por debajo de lo que ha definido en su política de crédito corporativa, se hizo necesario hacer un diagnóstico actual de las estadísticas de vencimiento histórico de los últimos dos años.

Durante el año 2015, la cartera vencida oscilo entre el 20,5% y el 18,1%; para el año 2016 fue entre 23,5% y el 17,5%, el valor de la cartera vencida generó un costo financiero a una tasa del 0,99%, lo que en cifras para el año 2016 constituyó:

MESES	CARTERA CORRIENTE	CARTERA VENCIDA	CARTERA SIN RECAUDAR	Intereses asumidos
ENE16	23.702.511.695	7.275.480.099	2.938.561.248	29.091.756
FEB16	24.873.435.783	5.137.723.186	936.160.930	9.267.993
MAR16	24.639.208.198	9.892.434.374	5.058.004.413	50.074.244
ABR16	25.066.339.638	7.152.596.573	2.641.945.504	26.155.260
MAY16	23.870.740.150	5.810.246.091	1.654.908.017	16.383.589
JUN16	24.659.593.857	8.506.553.484	3.863.292.856	38.246.599
JUL16	26.197.531.302	5.279.081.253	872.355.496	8.636.319
AGO16	26.267.225.900	9.532.494.552	4.520.533.689	44.753.284
SEP16	26.174.507.638	11.178.130.534	5.948.761.190	58.892.736
OCT16	27.638.605.706	7.500.007.062	2.580.601.275	25.547.953
NOV16	29.578.480.721	7.962.139.928	2.706.453.037	26.793.885
DIC16	27.004.010.578	5.635.264.640	1.065.766.110	10.551.084
<b>Total general</b>	<b>309.672.191.167</b>	<b>90.862.151.777</b>	<b>34.787.343.765</b>	<b>344.394.703</b>

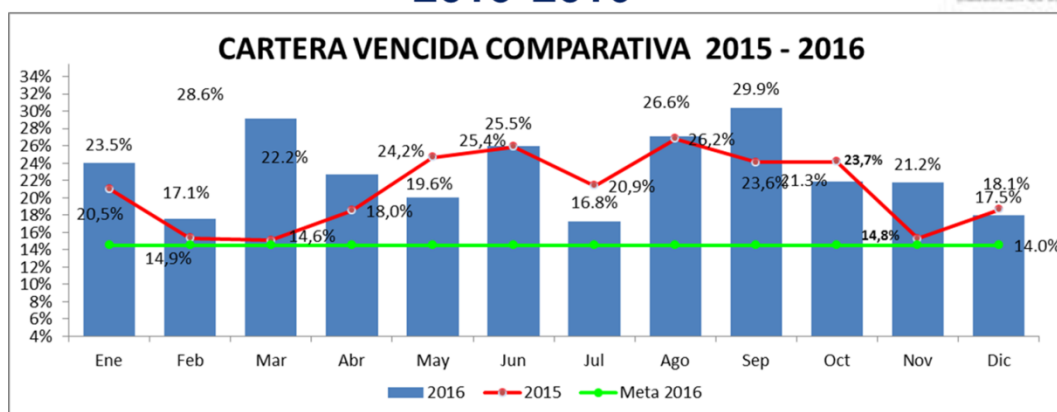
Fuente: Bimbo de Colombia S.A.

El resultado arrojó los costos financieros en los que incurrió la corporación para cubrir el capital de trabajo dejado de percibir por la mora en el pago de las facturas de sus clientes.

La cartera comparada entre los años descritos con base en la política de crédito se comportó de la siguiente manera:



## Cartera Vencida Comparativa 2015-2016



Fuente: Bimbo de Colombia S.A.

Esta información mostró el costo de mantener la gestión de cobro fuera del control de Bimbo de Colombia S.A., la cual se presentó a la Dirección Financiera de la empresa.

### 8.1.3 Recursos:

#### ESTIMACION DE RECURSOS PARA EJECUTAR LA ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA DE MANERA LOCAL

TECNOLOGIA Y MUEBLES	CANTIDAD	VALOR TOTAL
EQUIPOS DE COMPUTO	5 \$	6.500.000,00
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	5 \$	500.000,00
ADECUACION DE MUEBLES Y ENCERES	1 \$	4.000.000,00
SERVICIOS PUBLICOS	24 \$	5.544.000,00
JEFE DE CUENTAS POR COBRAR SALARIO	1 \$	54.000.000,00
ANALISTAS DE CUENTAS POR COBRAR SALARIO	5 \$	66.000.000,00
CARGA PRESTACIONAL	6 \$	61.200.000,00
CAPACITACIONES	1 \$	4.000.000,00
<b>TOTAL AÑO 2017</b>	<b>\$</b>	<b>201.744.000,00</b>

### 8.1.4 Procedimiento de trabajo:

Desde el mes de diciembre de 2016 se inicia la ejecución del plan de mejora para la administración de la cartera para grupo Bimbo de Colombia S.A. de manera local desde sus oficinas principales en la ciudad de Bogotá D.C., mediante comités administrativos cada mes se procede a delegar funciones de seguimiento a través de la visualización de los indicadores por





medio de tablas dinámicas, se concretan acuerdos con el área comercial para control de los pedidos de los clientes que se encuentren en mora por encima del indicador del 14%

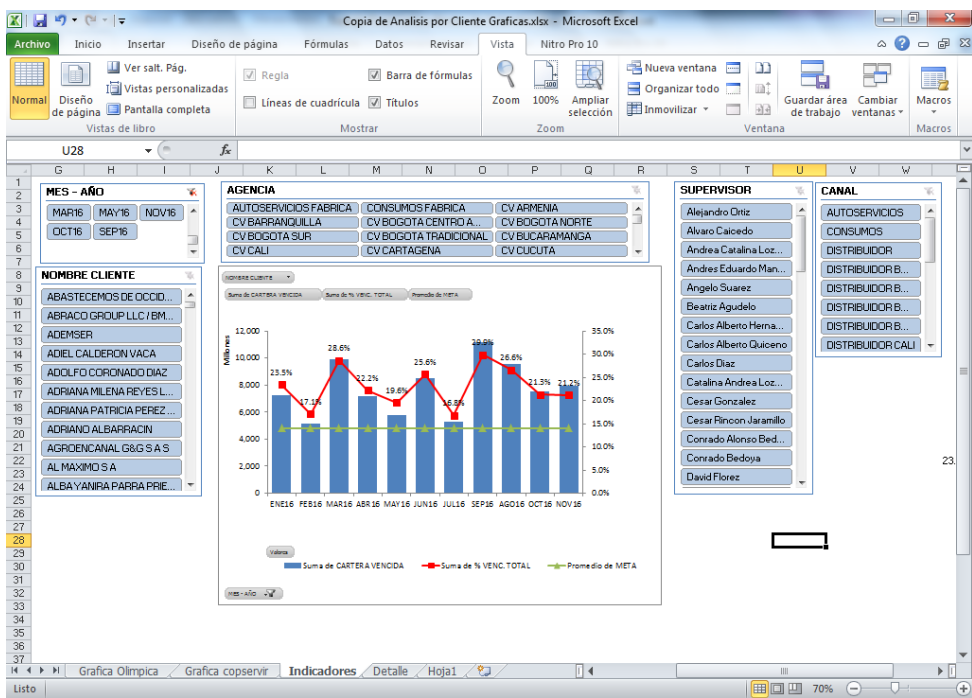
### 8.1.5 Calendario



Fuente: Elaboración propia

### 8.1.6 Indicadores:

Mediante los resultados arrojados por la información de las tablas dinámicas, se determina como se ha llevado el plan de mejoramiento, esto se hace mes a mes.



Fuente: Elaboración Propia

### 8.1.7 Responsable:

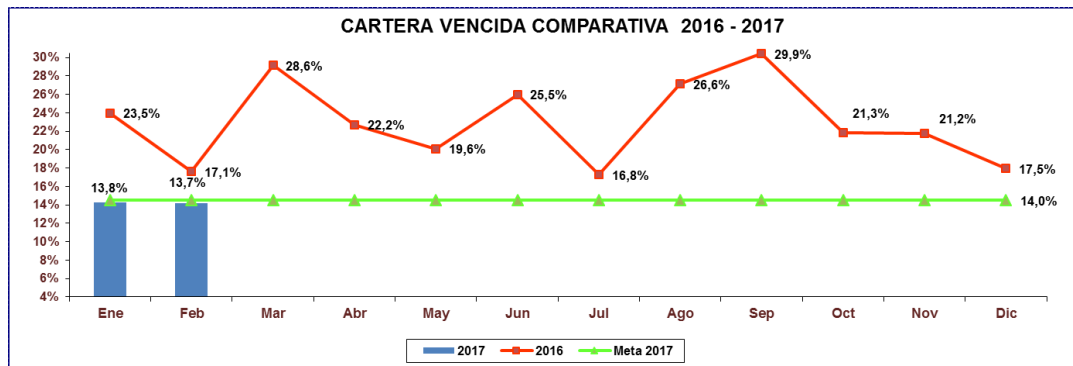
Jefe de área de finanzas y/o oficina de cartera en Bogotá Colombia.

## 9. Desarrollo del plan de mejoramiento:

- Retoma del proceso del CSC.
- Formación el personal en el proceso de cartera.
- Identificación del comportamiento y estatus clientes.
- Entrega de clientes con pagos aplicados.
- Revisión de clientes con corte de documentos.
- Revisión de documentos con saldos.
- Circularización con clientes.
- Visualización de la información con históricos.
- Negociación clientes acuerdos comerciales.
- Manejo de indicadores y entrega de resultados.
- Seguimiento.
- Mejoras.

### 9.1 Impacto del plan de mejoramiento

Para enero y febrero de 2017 se ha determinado que luego de traer a Colombia la administración de la cartera, siguiendo el plan de mejoramiento, se encuentra que el indicador de cartera está dentro del máximo que es el 14%.



Fuente: Bimbo de Colombia S.A.



## 10. Conclusiones

- Como producto de este trabajo de investigación se logró trasladar el manejo de la administración de la cartera a Colombia, ubicada en la ciudad de Bogotá en las oficinas principales, donde el equipo de cartera ha realizado una gestión de cobro adecuada para mejorar el indicador.
- Como resultado del trabajo de investigación y de las herramientas encontradas a través del mismo, se consiguió mantener por debajo el indicador del 14% en los meses de enero y febrero de 2017, tal como lo establece la política interna de Bimbo de Colombia S.A. y así se aprecia en la tabla de la página 26 (cartera comparativa vencida 2016-2017).
- Mediante la circularización se ha encontrado una mejor relación financiera con los clientes, pues esto ha permitido una cobranza eficaz a través del conocimiento de los mismos.
- Debido al adecuado manejo de las tablas dinámicas creadas en el transcurso de este trabajo de investigación y que han sido alimentadas constantemente con la información de los clientes crédito, se ha logrado una visualización de la información adecuada y confiable de los indicadores por morosidad, cliente, centros de venta y canal, permitiendo el óptimo seguimiento de la cartera.
- Actualmente los supervisores del área comercial cuentan con la posibilidad de negociar con los clientes del no cumplimiento de los pagos para cancelar los pedidos negociados.
- La acción de cancelar los pedidos en los clientes morosos disminuye el riesgo de aumentar el saldo crédito vencido.
- Administración del capital de trabajo en las cuentas por cobrar.

- Por medio del traslado de la administración a Colombia se ha logrado una disminución del gasto en el pago de servicios CSC e impuestos con la mano de obra propia.

## **11. Recomendaciones**

### **Manejo de Indicadores:**

Debido a que Bimbo de Colombia SA se encontraba con cartera por fuera de su estándar establecido es recomendable que afiance su proceso de cobro con las herramientas de Excel propuestas.

### **Confiabilidad de la Información:**

Es importante que se adopte el envío de cartas de circularización de saldos para evitar desviaciones de los procesos y mejorar el empalme que se realiza con los clientes.

### **Sostenimiento y seguimiento:**

Debe adoptarse un esquema de control periódico y permanente, para evitar que se sigan presentando desviaciones en los procesos y mantener los estándares que se vienen logrando.

## Referencias bibliográficas

Anónimo. (2008). *zonaeconomica.com*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/cuentas-cobrar>

Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Bogota.

Grupo Bimbo. (s.f.). *grupobimbo.com*. Obtenido de <http://www.grupobimbo.com/es/index.html>

Krugman, P., Wells, R., & Olney, M. L. (2008). *Fundamentos de Economía*. Barcelona: WORTH PUBLISHERS.

Navarro, P. (2015). *Practica Profesionalizante III*. Tucumán: Ministerio de Educacion de Tucumán.

Organización Mundial del Comercio. (2016). *wto.org*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/region\\_s/rta\\_pta\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/rta_pta_s.htm)

Pérez, J. P., & María, M. (2014). *definicion.de*. Obtenido de <http://definicion.de/cuentas-por-cobrar/>

Superintendencia de la Economía Solidaria. (2008). *supersolidaria.gov.co*. Obtenido de <http://www.supersolidaria.gov.co/>

Vallado, R. H. (s.f.). *contaduria.uady.mx*. Obtenido de [http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/FN03\\_admonfinancieradelasCxC.pdf](http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/FN03_admonfinancieradelasCxC.pdf)

Van Horne, J. C., & Wachowicz Jr, J. M. (2010). *Fundamentos de Administracion Financiera*. mexico: PEARSON EDUCATION.