



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

***“CRÉDITOS Y COBRANZAS: DETECCIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS Y MEJORA
DEL PROCESO EN LA EMPRESA INSUAGRO”***

Autor: Ing. Agr. Estefanía Casale

Tutor: Dr. Marcelo Delfino

Córdoba

2014



CRÉDITOS Y COBRANZAS: DETECCIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS Y MEJORA DEL PROCESO EN LA EMPRESA INSUAGRO por Estefanía Casale se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Agradecimientos

*A toda mi familia y, en especial, a Cristian por mis incontables ausencias.
A mi hermana, Agustina, por alojarme todos los fines de semanas y ayudarme en
el trabajo final.
A José por suplirme en la empresa y a Dante por su apoyo incondicional.*

Índice de contenidos.

A.	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	1
I.	Resumen.....	1
II.	Marco teórico.....	3
III.	Metodología.....	3
IV.	Objetivos.....	4
V.	Límites o alcance del trabajo.....	5
VI.	Organización del trabajo.....	5
B.	DESARROLLO DEL PROYECTO.....	6
	INTRODUCCIÓN.....	6
	CAPÍTULO 1.....	8
1.	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	8
1.1.	Administración financiera.....	8
1.2.	Financiamiento a corto plazo.....	10
1.3.	Administración de créditos.....	12
1.4.	Administración de las cuentas por cobrar.....	13
1.4.1	Política de créditos y cobranzas.....	13
1.4.2	Gestión de cobranzas.....	14
1.2.3	Medición de cuentas por cobrar.....	17
1.5	Mejora de los procesos de negocios (BPM).....	18
	CAPÍTULO 2.....	24
2.	IDENTIFICACIÓN.....	24
2.1	Caracterización de la empresa.....	24
2.1.1	Desempeño económico- financiero.....	24
2.1.2	Análisis económico- financiero.....	28
2.2	Proceso de cobranzas.....	31
2.2.1	Diagrama de flujo.....	31
2.2.2	Descripción del proceso actual de cobranzas.....	33
2.3	Ciclo operativo.....	36

CAPÍTULO 3.....	38
3. MODELIZACIÓN.....	38
3.1 Diseño de un proceso de cobranzas eficiente.....	38
3.2 Propuesta de un nuevo proceso de cobranzas.....	40
3.3 Gestión y políticas de cobranzas.....	42
3.4 Segmentación de clientes.....	45
3.5 Recomendaciones ante la demora en las cobranzas.....	46
CAPÍTULO 4.....	49
4. IMPLEMENTACIÓN O SIMULACIÓN.....	49
4.1 Ciclo operativo.....	49
4.2 Impacto en el flujo de fondos sobre distintos escenarios.....	50
4.3 Construcción del flujo de fondos.....	53
4.4 Comentario sobre los flujos de fondos proyectados.....	58
5. EJECUCIÓN, MONITORIZACIÓN Y OPTIMIZACIÓN.....	59
C. CIERRE DEL PROYECTO.....	61
CONCLUSIONES FINALES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXOS.....	65
ANEXO 1.....	65
ANEXO 2.....	67

Índice de figuras

- Figura 1: Ciclo operativo básico de una empresa – pág. 11 –
- Figura 2: Ciclo de vida del BPM – pág. 20 –
- Figura 3: Herramientas para la representación gráfica de procesos – pág. 23 –
- Figura 4: Diagrama de flujos del proceso de venta en la empresa Insuagro – pág. 32 –
- Figura 5: Ciclo operativo año 2013 de la empresa Insuagro – pág. 36 –
- Figura 6: Diagrama de flujos del proceso de venta con la nueva propuesta – pág. 41 –
- Figura 7: Ciclo operativo estimado según propuesta de mejora – pág. 50 –

Índice de tablas.

- Tabla 1: Balance general al 31/12/2013 en pesos argentinos – pág. 25 –
- Tabla 2: Estado de resultados al 31/12/2013 en pesos argentinos – pág. 25 –
- Tabla 3: Ratios usuales y sus relaciones año 2013 – pág. 26 –
- Tabla 4: Balance general al 30/06/2014 en pesos argentinos – pág. 27 –
- Tabla 5: Estado de resultados al 30/06/2014 en pesos argentinos – pág. 27 –
- Tabla 6: Ratios usuales y sus relaciones primer semestre 2014 – pág. 28 –
- Tabla 7: Punto crítico 1 (PC 1) días desde emisión de remito (entrega del producto) hasta emisión de factura – pág. 34 –
- Tabla 8: Punto crítico 2 (PC 2) días desde emisión de factura hasta emisión de recibo – pág. 35 –
- Tabla 9: Punto crítico 3 (PC 3) plazo de cheques recibidos, días desde emisión de recibo hasta acreditación efectiva – pág. 35 –
- Tabla 10: Ranking de clientes según participación en el último año sobre la facturación – pág. 46 –
- Tabla 11: Ventas 2014, ventas proyectadas 2015 (en dólares americanos USD) y cotización del dólar Rofex – pág. 54 –
- Tabla 12: Flujo de fondos proyectado 2015 (en pesos argentinos) escenario optimista – pág. 55 –
- Tabla 13: Flujo de fondos proyectado 2015 (en pesos argentinos) escenario pesimista – pág. 56 –
- Tabla 14: Flujo de fondos proyectado 2015 (en pesos argentinos) escenario intermedio – pág. 57 –

“Si yo te debo una libra, tengo un problema; pero si te debo un millón de libras, el problema es tuyo”
John Maynard Keynes

A. PRESENTACION DEL PROYECTO

I. Resumen

El trabajo final de la Maestría en Dirección de Negocios que aquí se presenta, surge, en primera instancia, por la intuición de percibir una baja rentabilidad en la empresa *INSUAGRO* y ante el hecho de que era necesario salir a vender cheques todos los meses debido a la existencia de un flujo de caja negativo. Un estudio exploratorio previo ayudó a detectar el punto crítico fundamental que generaba este problema: la mercadería pendiente de cobrar. Por lo tanto, este trabajo tiene como objetivo analizar, diagnosticar y proponer una mejora en el sistema de créditos y cobranzas de esta empresa, ubicada en Balnearia, provincia de Córdoba. Por consiguiente, se apoya en la investigación y en el análisis de datos económico-financieros para determinar las debilidades y fallas en el desarrollo de las actividades de la empresa, específicamente en el área de cuentas por cobrar.

INSUAGRO es una empresa de dos años de antigüedad, fundada por el dueño de dos estaciones de servicios ubicadas en Balnearia. Con una trayectoria de más de 10 años en el negocio de combustibles y lubricantes, nace *INSUAGRO* con el objetivo de invertir en un nuevo rubro en la misma localidad. La empresa está conformada por el titular del negocio a cargo de las compras, junto con la toma de decisiones directivas; una persona especializada en las ventas y cobranzas; y una persona dedicada al asesoramiento fitosanitario y a la parte administrativa.

El área de créditos y cobranzas de una empresa es una pieza clave dentro de su organización; puesto que se encuentra directamente relacionada con los ingresos de la compañía y con su capital de trabajo, y esto se refleja en su salud financiera. En un mundo ideal, todas las ventas serían de contado, pero la realidad a la que nos enfrentamos hace que las ventas a crédito sea una necesidad primordial para la supervivencia de una empresa. Esta forma de ventas es importante para atraer más clientes, crecer, darle movilidad al mercado y ser competitivos. Sobre todo teniendo en cuenta que los clientes de este negocio se

caracterizan por una alta inmovilización de capital durante el año debido a los ciclos biológicos que hacen a la producción agropecuaria.

A pesar del gran avance en sistemas de créditos a través de bancos, financieras, tarjetas de crédito y empresas privadas especializadas, aún es muy significativa la cantidad de pequeñas y medianas empresas comerciales y de servicios que financian a sus clientes mediante esquemas propios. La competencia está cada vez más aguerida, y esto ocasiona que los mercados de insumos agrícolas se complejicen gradualmente. Actualmente, las ventas de productos agrícolas son verdaderas “compañías de servicios”, que transfieren a los productores agropecuarios los paquetes tecnológicos que incluyen productos, información técnica y asesoramiento. Según Valeria Álvarez (2003), este tipo de ventas representa una oportunidad fundamental para la adquisición de insumos por parte de los empresarios agropecuarios, puesto que es una importante fuente de financiamiento que se adapta a las características que tiene la empresa agropecuaria, como el “pago a cosecha”. Además de contar con requisitos más flexibles que los demandados por el sistema financiero.

En relación con lo expuesto, este trabajo, por medio del análisis de los datos pertinentes, tiene como fin realizar una propuesta de cambio orientada a diseñar sistemas efectivos de ventas a créditos y obtener ventajas competitivas en el mercado que proyecten beneficios para la empresa.

Palabras claves: *gestión de créditos y cobranzas, administración financiera, finanzas operativas, cuentas por cobrar.*

II. Marco Teórico

Los conceptos esenciales que sustentan la base teórica de este trabajo se encuadran dentro del área de Finanzas Operativas. El marco teórico general que permite abordar la problemática en cuestión incluye la planeación financiera a corto plazo y, más específicamente, la administración de créditos y cobranzas. La bibliografía elegida dentro de esta perspectiva teórica se basa principalmente en Administración Financiera de Van Horne, J. C. (1997) y notas de clases de Finanzas Operativas de Delfino, M. (2004). Además, se incluyen informes de internet referentes al sector agropecuario y, específicamente, acerca del área de créditos y cobranzas.

Finalmente, se realiza una descripción de la herramienta metodológica conocida como Mejora Continua de Procesos de Negocios, desarrollada teóricamente por Hitpass, B. (2014) en su libro *BPM: Business Process Management (Mejora de Procesos de Negocios). Fundamento y conceptos de implementación*.

III. Metodología

Como se adelantó en el apartado anterior, la metodología que se utilizará en este trabajo será la Mejora Continua de Procesos de Negocios, la cual se divide en diferentes etapas. Con anterioridad, se realizará la recolección y el procesamiento de datos que caracterizan la empresa: balance, estado de resultados y ratios, focalizando en el área de cuentas por cobrar y costos financieros incurridos durante 2013 y primer semestre del 2014. Luego de esta primera descripción general, se pasará a la propuesta de mejora por etapas:

- IDENTIFICACIÓN: descripción del proceso de cobranza actual. Cálculo del ciclo operativo y ciclo efectivo de la empresa a través de PPC trimestral (período promedio de cobranzas) en cada punto crítico:
 - Días entre remito y factura
 - Días entre factura y recibo

- Días entre recibo y acreditación efectiva del cobro.
- **MODELIZACIÓN:** presentación de la nueva propuesta, la cual persigue el objetivo de acortar el pago de clientes y trasladar los costos financieros a ellos e incluir políticas de cobranzas según segmentación de clientes.
- **IMPLEMENTACIÓN O SIMULACIÓN:** cuantificación del nuevo plan que optimiza las cobranzas y el ciclo de efectivo. Se realiza un análisis de impactos (económicos) en el flujo de fondos (*cash flow*) proyectado para el año 2015, con la consecuente estimación de ventas en distintos escenarios climáticos y económicos.
- **EJECUCIÓN, MONITORIZACIÓN Y OPTIMIZACIÓN:** etapas posteriores a la realización de la propuesta, que serían materia de otro trabajo de investigación aplicado y diacrónico, subsiguiente al estudio realizado en este trabajo.

IV. Objetivos del trabajo

Objetivo general:

- Diseñar un proceso eficiente de gestión de cobranzas a través de alternativas administrativas y financieras con el fin de reducir el plazo de pago de clientes y optimizar el área de cuentas por cobrar de la empresa para que impacte directamente en el índice de rentabilidad.

Objetivos específicos:

- Conocer la situación actual de la empresa a través de sus ratios económicos y financieros.
- Reestructurar el actual sistema de cobranzas, de tal manera que se pueda normalizar el flujo de efectivo.
- Mejorar la administración del dinero y el control interno de las cuentas por cobrar para disminuir los costos financieros generados por descortes.

- Proponer nuevas formas de pago para atraer clientes.
- Cuantificar los efectos potenciales de los cambios propuestos en un flujo de fondos proyectado en diferentes escenarios.

V. Límites o alcance del trabajo

Los límites de este trabajo se circunscriben al Departamento de Administración de una empresa dedicada a la venta de insumos agropecuarios y al asesoramiento técnico, tomando como objeto de estudio las finanzas operativas que incluyen el proceso de cobranzas y las políticas financieras a corto plazo.

VI. Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de 5 capítulos:

- Capítulo 1: incluye el marco teórico, cuyos temas principales son las definiciones y metodologías de cálculos en lo que respecta a finanzas de corto plazo, administración de créditos y cuentas por cobrar, y la descripción del Proceso de Mejora de Negocios (BPM).
- Capítulo 2: se presentan los datos relevantes al trabajo previamente procesados para caracterizar la empresa. Se identifica y describen los procesos de cobranzas vigentes.
- Capítulo 3: se describe una nueva propuesta de gestión de créditos y cobranzas con las condiciones para su implementación.
- Capítulo 4: se proyecta el impacto de la propuesta en el ciclo operativo y el flujo de fondos de la empresa, calculando las ventas en dependencia de factores climáticos y diferentes escenarios económicos.
- Capítulo 5: se exponen las conclusiones finales.

B. DESARROLLO DEL PROYECTO

INTRODUCCIÓN

Las llamadas “agronomías” son el punto final de venta dentro de la cadena de distribución y comercialización de insumos agropecuarios. Tradicionalmente, la tarea principal de este tipo de negocios era vender los productos obtenidos por la empresa a través del mecanismo de compra–venta al proveedor. El conocimiento que se requería, entonces, era fundamentalmente técnico, se basaba en la utilización y aplicación de los productos y en su relación con las técnicas de cultivo. Sin embargo, a partir de la década de los 90, diversos fenómenos tuvieron un impacto muy alto en la estructura del canal de comercialización y se produjeron innovaciones en el ámbito. Se dio un crecimiento acelerado del mercado de insumos agrícolas, junto con los procesos de internacionalización del sector y de concentración de los productores agropecuarios. Además, se introdujeron nuevas tecnologías y nuevas técnicas de producción de los cultivos. Por consiguiente, hacia finales de la década, vemos que el área de atención al cliente fue cobrando mayor importancia, al igual que las acciones de marketing, y se produjo un desarrollo importante de la imagen del canal.

Es ineludible señalar este crecimiento marcado dentro del área, puesto que el financiamiento comercial de los insumos agropecuarios no era significativo en la década de los 80, ya que sólo una pequeña fracción del consumo total se financiaba, y se hacía fundamentalmente a través de los bancos oficiales. El volumen de utilización de insumos era relativamente bajo y en algunos casos, como las semillas, los productores guardaban parte de la producción para su utilización al año siguiente. Como se ha señalado en un principio, esta situación cambia notablemente a partir de la década de los 90, a medida que aumentaba el volumen total comercializado. El panorama constaba de un mercado que experimentaba un crecimiento acelerado, donde debían reestructurarse las estrategias comerciales para obtener mayores beneficios. Sumado a esto, las empresas operaban con márgenes decrecientes lo que ha llevado a incorporar nuevos servicios y diferentes productos para despegarse de la competencia, cada día más aguerida. Las empresas proveedoras de insumos, por lo tanto,

apuntaron a un aumento en las ventas como el objetivo prioritario para acrecentar la escala del negocio. Esto se logra accediendo a una mayor base de clientes, donde las áreas de marketing y ventas deben tener ahora un protagonismo singular y de donde surge la necesidad de incorporar un nuevo servicio: el financiamiento.

Frente a este escenario, surge el problema, que delimita el objeto de estudio del trabajo, acerca de la dificultad de las pequeñas y medianas empresas, ubicadas en zonas semiurbanas, respecto de la optimización de la gestión de créditos y cobranzas con impacto directo en su rentabilidad. Por esta razón, se eligió una empresa con tales características para llevar a cabo el estudio. *INSUAGRO* se encuentra ubicada en un pueblo de alrededor 7.000 habitantes, lo que implica un gran conocimiento de los clientes con los que cuenta. Sin embargo, los distribuidores y comercializadores no son especialistas en análisis de riesgo crediticio y el otorgamiento de créditos se hace “de palabra”, teniendo en cuenta la conducta de pagos en el pasado y los “rumores” que se escuchan. Además, se trabaja con productores chicos, que en general no poseen carpetas de créditos. Si bien la empresa distribuidora de insumos no tuvo hasta entonces que iniciar acciones legales por morosidad, es cada día mayor la lucha contra clientes en cuentas por cobrar.

INSUAGRO posee el 95% de las ventas a crédito, y sólo un 10% de éstas se cobran efectivamente al término de la condición de crédito de 30 días. Adicionalmente, las cobranzas realizadas son a plazos mayores a los 30 días, lo que trae consecuencias financieras. De acuerdo a la gerencia de la empresa, las políticas para el otorgamiento de créditos y los posteriores procedimientos establecidos para el cobro no poseen controles específicos y permiten que la empresa mantenga altas sumas de dinero en poder de sus clientes lo cual genera altos costos, sin mencionar que en realidad no cuenta con una estructura organizacional bien definida. Estas cuestiones, entonces, requieren de un análisis exhaustivo que permita proponer soluciones a los puntos débiles de la empresa dentro del área financiera para optimizar su rendimiento y aumentar su competitividad en el mercado local.

1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

El problema de investigación que aquí se presenta está relacionado con un aspecto que se encuadra dentro de la administración financiera. Este campo disciplinar es el que servirá como sustento teórico para el estudio del caso concreto presentado para el análisis. A continuación, se desarrollan las teorías y conceptos esenciales que la investigación tomará como ejes principales para su desarrollo.

1.1 Administración financiera

Van Horne (1997) señala en su libro *Administración financiera* que “las funciones de las finanzas involucran tres grandes decisiones que debe tomar una empresa: la decisión sobre las inversiones, la decisión sobre los financiamientos y la decisión sobre los dividendos”. Luego, agrega que la administración financiera involucra la solución de dichas decisiones para determinar el valor de una empresa. La empresa debe luchar por una combinación óptima de las tres decisiones, solucionadas en forma conjunta para maximizar este valor. Por consiguiente, podemos decir que la administración financiera se centra en dos variables que determinan el éxito o fracaso de una empresa: la rentabilidad y la liquidez.

Cuando se trabaja en finanzas es importante, primero, conocer la situación de la firma dentro del contexto económico en que se maneja y cuáles son los objetivos y estrategias que persigue (Delfino, 2004). Los estados financieros suelen ser una fuente básica de información para la toma de decisiones referidas al manejo económico financiero y están compuestos por:

➤ **Balance General:** constituido por el *Estado de Situación Patrimonial*, que muestra su posición financiera en un momento determinado, y el *Estado de Resultados*, que resume su evolución económica en un período de tiempo y que termina en la fecha del balance general. El primero concentra, organiza y resume

los bienes y derechos que posee una empresa (Activos), las deudas y obligaciones (Pasivo) y las diferencias entre ambos conceptos (Patrimonio Neto). El segundo mide el desempeño de la empresa, por lo general, a lo largo de un año. Se presentan los ingresos totales, de los cuales se deducen los gastos generados por las operaciones principales de la empresa para obtener la Ganancia Bruta. Todas las erogaciones que derivan de las actividades administrativas, comerciales, entre otras, se restan de la ganancia bruta y se obtiene la Ganancia Antes de Intereses e Impuestos (GAIT ó EBIT en inglés). Se agrega el impacto de los mercados financieros que se refleja en los intereses que cobra o paga y se tiene la Ganancia Neta (GAT) y finalmente, si se le resta el impuesto a las ganancias se obtiene la Ganancia Final.

➤ **Flujo de fondos:** son los ingresos y egresos monetarios que tiene una empresa en un ejercicio. Puesto que los Estados de Resultados no representan los ingresos y egresos de fondos que tuvieron lugar en el período al que ellos se refieren sino que lo hacen cuando se *devengan*, es necesario separar los flujos de efectivo de los registros contables.

Para tomar decisiones en relación con los objetivos de la empresa, el administrador financiero debe usar herramientas analíticas que le permitan compararse entre empresas del mismo rubro y entre años de la misma empresa para medir sus avances o retrocesos, es decir, para definir en dónde está y hacia dónde va.

Una de las herramientas son los **coeficientes o razones financieras** (ratios). Delfino (2004) los agrupa en 5 categorías:

1. **Liquidez o solvencia a corto plazo:** muestra la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo.
2. **Deuda o solvencia a largo plazo:** muestra la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones de largo plazo. Es conocido también como *Apalancamiento Financiero*.
3. **Rotación de activos:** miden la eficiencia en que la empresa utiliza sus activos en el desarrollo de sus actividades.

4. **Rentabilidad:** mide la eficiencia de operación de la compañía. Puede ser de dos tipos: la rentabilidad relacionada con las ventas (ROA, Return on assets en inglés) y la rentabilidad relacionada con las inversiones (ROE, Return on Equity).

Para conocer los factores que influyen en el nivel que alcanza la *tasa de rendimiento sobre el capital* (ROE) y efectuar algunas simulaciones tendientes a examinar cómo podría cambiar ante distintos manejos, se descompone dicha tasa en varios ratios financieros, operación conocida como **Identidad de Du Pont**. Esta relación es muy útil porque permite conocer los determinantes de la rentabilidad al mostrar los tres factores principales que le afectan:

- La *eficiencia operativa* medida por el margen de utilidad sobre ventas.
- La *eficiencia en la rotación de activos* representada por la rotación de los activos totales.
- El *apalancamiento financiero* o grado de endeudamiento medido por el multiplicador de capital que ocurre como consecuencia de que una empresa pide fondos en préstamo a una tasa inferior a la rentabilidad del negocio.

En definitiva, el ROE infiere que una empresa puede obtener su rentabilidad por el margen que le aplica a sus productos, por la rotación de los activos y por el grado de apalancamiento financiero que posee y que le permite pedir prestado a tasas menores a la rentabilidad de la empresa.

5. **Valor de mercado:** es una medida utilizada en empresas cuyas acciones cotizan públicamente en mercados organizados.

1.2 Financiamiento a corto plazo

Se ocupa de la administración del efectivo, de los créditos e inventarios, denominada comúnmente *Administración del Capital de Trabajo*. Y se orienta al análisis de las decisiones que afectan a los activos y pasivos corrientes de la empresa. Siendo los Activos Corrientes (AC) más importantes las *cuentas a cobrar, inventarios o existencias y disponibilidades*. Y los Pasivos Corrientes (PC) más importantes son las *cuentas a pagar y los préstamos bancarios a corto plazo*.

La diferencia entre ambos compone el *Capital Neto de Trabajo o Fondo de maniobra*, es decir $FM = AC - PC$.

En el corto plazo, una empresa realiza actividades operativas y de financiamiento que condicionan los flujos de efectivo.

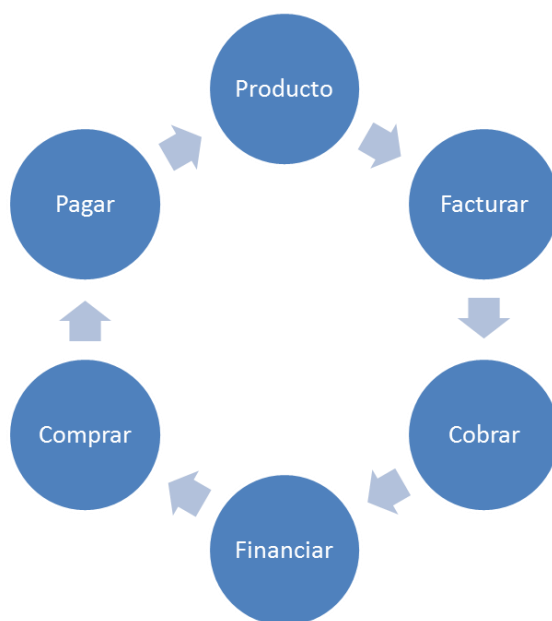


Fig. 1: Ciclo operativo básico de una empresa

Fuente: página web finanbolsa.com

El **Ciclo Operativo (CO)** involucra dos partes: la primera consiste en el tiempo necesario para adquirir inventarios y venderlos; la segunda incluye el período de cuentas a cobrar.

El **Ciclo de Efectivo (CE)** es el número de días que transcurren desde el momento en que se paga el inventario hasta que ingresa el importe efectivo de la venta de dicho inventario. Depende de los días de Inventarios, de Cuentas por cobrar y Cuentas por pagar. La mayoría de las empresas tienen un ciclo de efectivo positivo por lo que necesitan financiamiento para los inventarios y las cuentas por cobrar. Un ciclo que se extiende puede señalar que la empresa está teniendo problemas en mover sus inventarios o en cuentas por cobrar.

Surge la necesidad de una administración financiera a corto plazo cuando hay un desfase entre las entradas y salidas de efectivo. Ello puede compensarse con la obtención de préstamos a corto plazo para financiar requerimientos estacionales y temporales de fondo y préstamos de mediano plazo para financiar

necesidades más permanentes de fondos como los que se encuentran en la acumulación de cuentas por cobrar e inventarios.

1.3 Administración de créditos

Diferentes autores han tratado de dar una definición a la palabra crédito; todos coinciden en que es la capacidad que tiene una persona para obtener un valor económico sobre la base de la confianza, como contrapartida de un pago de valor equivalente que supuestamente tendrá lugar en un tiempo específico futuro. Con lo cual nunca se podrá tener la certeza de que dicho pago se cumpla dadas las contingencias que puedan ocurrir dentro del plazo pactado. Asimismo, el crédito tiene un valor económico porque todo crédito genera ganancias, dando beneficios económicos a los que participan en ella. El empresario toma conciencia sobre la importancia del crédito sólo cuando considera que es una alternativa adecuada al incremento de sus ventas.

Según Delfino (2004), conceder un crédito se dice que significa *invertir* en el cliente, se trata de una inversión vinculada a las ventas. Sin embargo, los costos asociados con la concesión de créditos no son menores. En primer lugar, existe la posibilidad de que el cliente no pague; y en segundo lugar, la empresa absorbe los costos de mantener las cuentas por cobrar. Por lo tanto, existe una relación inversa entre los beneficios derivados de realizar mayores ventas y los costos derivados de otorgar créditos. Corresponde al director de finanzas determinar la cantidad óptima de crédito que se otorgue para lo cual debe comparar los costos y los riesgos de la política de crédito con las mayores utilidades que se espera habrá de generar.

Van Horne (1997), agrega que las políticas de crédito y cobranza de una compañía no son independientes de las de otras empresas, sino que están interrelacionadas con poner el precio de un producto o servicio y deben verse como parte del proceso competitivo global.

También es cierto que si el hecho de relajar las normas de crédito atrae a nuevos clientes, es probable que la cobranza a estos clientes sea más lenta que la cobranza a los clientes actuales. Además, puede ocasionar que algunos

clientes ya existentes se vuelvan menos escrupulosos en el pago oportuno de sus deudas.

1.4 Administración de cuentas por cobrar

Para cumplir con el objetivo de rentabilidad, desde el punto de vista financiero, debemos darle una mayor rotación a nuestro capital. Esta rotación puede verse afectada por el gran peso de las cuentas a cobrar de nuestros clientes. El cobro efectivo debe ser de prioridad en toda gestión empresarial. Por eso, el análisis y evaluación de la gestión de cobro en forma periódica es vital para la salud financiera de la empresa. “Para la mayoría de las compañías, las cuentas por cobrar y los inventarios son inversiones muy importantes que con frecuencia dominan las inversiones en activos fijos (...) La administración eficiente de estos activos circulantes influye en gran medida en la cantidad de fondos invertidos” (Van Horne, 1997).

Gómez (1995), expone que las cuentas por cobrar son “garantías a favor de la empresa, liquidables dentro del ejercicio normal de la misma, y provenientes de sus actividades específicas”. Al igual que el crédito, la cobranza cumple una función complementaria y reguladora del flujo monetario en el área financiera específicamente en el área de tesorería de toda empresa comercial, sin embargo surgen problemas en la ejecución de ésta que obliga a que se fijen normas para regular el proceso; por tal razón la elaboración de normas para orientar mejor los objetivos deberán ser señalados por la política general de la empresa.

1.4.1 Política de créditos y cobranzas

“Es el elemento final de la política de créditos y comprende la instrumentación y aplicación de procedimientos para la gestión y control de las cuentas por cobrar. El control se refiere a la detección de desviaciones que se producen de un comportamiento esperado o establecido y la adopción de una acción correctiva (si correspondiera)” (Delfino, 2004).

La cobranza es el proceso que se establece para recuperar el capital que la empresa ha invertido en los créditos otorgados. Su objetivo principal es el pago

rápido, oportuno, con menos problemas de mora y bajos costos de operación, situación a la que toda empresa que otorga créditos desea llegar; incluyendo que el cliente debe mantener su identidad y buena voluntad para con la empresa, incluso en tiempos difíciles. La empresa determina su política global de cobranza mediante la combinación de procedimientos de cobro que emprende. Estos procedimientos incluyen una llamada telefónica al cliente, el envío de una carta, de un correo electrónico, de una factura, de una visita en persona y hasta la acción legal.

En el diseño de las políticas de cobranzas, se debe, en primer lugar, conocer las condiciones de pagos aceptables, y, en segundo lugar, las acciones a seguir en los casos en que haya cheques devueltos, los procedimientos de cobranzas de acuerdo al cliente y el trato que debe dársele a los considerados morosos. La regulación de las políticas de cobranza estará dada por la rigidez o flexibilidad de la situación económica que se viva en el país y que afecta al comercio en general y a la empresa en particular que necesita del ejercicio del cobro para recuperar su inversión.

1.4.2 Gestión de cobranzas

Este concepto se refiere a la administración eficiente del dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes, de los procedimientos de cobro y su pronta recuperación. La rotación de este dinero es vital para la estabilidad de la empresa, con ello garantiza un buen flujo de efectivo que permitirá a la empresa realizar sus operaciones de compra-venta en forma adecuada. Otro aspecto a considerar dentro de la gestión de cobranza es el mantenimiento y utilización de registros adecuados que suministren información veraz y oportuna sobre los clientes a los cuales se les ha otorgado créditos.

La función principal de un buen proceso de cobranza consiste en cobrar dentro de las condiciones señaladas por la empresa, conservando la buena voluntad del deudor, y ayudar a incrementar las ventas. Esta doble función es básica para entender los principios de la cobranza.

El encargado de ejecutar la cobranza tiene que hacer todo lo posible, no solo para obtener el cobro, sino para cobrarlos con rapidez, por las siguientes razones:

- Si la lentitud de la cobranza da como resultado la acumulación de cuentas vencidas, una proporción más o menos elevada del Activo Corriente de la empresa estará congelada con el consiguiente deterioro de la liquidez.
- Cuanto más tiempo se deja a un deudor retrasarse en sus pagos tanto mayor es la posibilidad de que el tiempo se convierta en un problema de cobro.
- La lentitud en los cobros hace perder ventas, ya que cada vez que un cliente honrado esté retrasado en sus pagos sentirá animadversión a continuar con su adeudo con mayores pedidos.
- El no poder ejercer el cobro en forma eficaz, tiende a ayudar al comprador imprudente a hundirse sabiendo que la empresa vendedora le concederá mayores plazos antes de emprender una acción legal drástica en su contra.

Así, un sistema de cobranzas efectivo debe proporcionar rapidez y regularidad de seguimiento y debe estar organizado para utilizar al máximo métodos de comunicación rutinarios, poco costosos y que consuman poco tiempo con aquellos clientes que requieren solo recordatorios casuales. Algunas formas conocidas son:

1. Cobranza Personal (directa)
2. Intermediarios (Gestores y Agencias de Cobranza)
3. Intermediación Bancaria
4. Por correo postal o electrónico

Según Samuelson (1996), los indicadores financieros más relevantes para la gestión de cobranza son los siguientes:

❖ **Razones de Liquidez:** cuantifican la capacidad de la empresa para asumir sus obligaciones a corto plazo de acuerdo a los recursos que posee en el mismo periodo de tiempo. Gracias a ellas, se conoce la solvencia actual de la empresa y su posición ante contingencias. Las razones de liquidez son:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$
$$\text{Liquidez ácida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Esta última complementa la razón anterior, pero se concentra en los activos circulantes efectivos de rápida conversión, excluyendo el inventario para obtener una medida más exacta de la liquidez de la empresa.

❖ **Razones de Apalancamiento:** con ellas se conoce el grado en el que la empresa está financiada por deuda, que puede ser en relación con su capital contable o con sus activos totales.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital}}$$

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Indica el porcentaje de activos de la empresa que se sustenta y financia a través de sus pasivos. El riesgo financiero de una empresa es directamente proporcional al resultado de la aplicación de esta razón. Otra variante permite obtener el *Multiplicador del capital o apalancamiento financiero*:

$$\text{Multiplicador del capital} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Capital}}$$

❖ **Razones de Cobertura:** aquí se tiene la razón de cobertura de interés que indica la capacidad de la empresa para cubrir sus pagos de interés. Si la razón es alta, significa que se tiene mayor probabilidad de cumplir dichos pagos.

$$\text{Capacidad de pago de intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de impuesto e intereses}}{\text{Gasto por interés}}$$

❖ **Razones de Actividad:** miden la eficiencia de una empresa en cuanto al uso de sus activos. Guardan estrecha relación con el análisis de liquidez. Las más utilizadas son:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Mide el número de veces durante el año en que las cuentas por cobrar se han convertido en efectivo. Mientras más alto es el valor obtenido, menor es el tiempo que transcurre entre la venta y la recaudación del efectivo.

$$\text{Periodo Promedio de Cobros} = \frac{365}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Complementa la razón anterior, indica el número promedio de días que las cuentas permanecen pendiente de cobro. Su resultado se debe analizar comparándola con las de años anteriores y con empresas similares.

$$\text{Rotación de Inventarios en días} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$$

Permite conocer con que eficiencia los activos totales han generado ventas.

1.4.3 Medición de las cuentas por cobrar

De acuerdo con datos proporcionados por la subsidiaria de Finance, Credit & International Business de la National Association of Credit Management, el período promedio de cobranza es de aproximadamente 110 a 120 días para países latinoamericanos como Argentina, Chile, Ecuador y Uruguay.

Todo departamento de las cuentas por cobrar debe tener una buena administración de la gestión con su permanente control. Entre los instrumentos convencionales para el control de las cuentas a cobrar se destacan la *Rotación de las cuentas a cobrar (días)* y el *Esquema de antigüedad de saldos*.

Con relación a la rotación de la cuenta por cobrar, Delfino (2004) explica el método de la siguiente manera: “Dividir las ventas anuales por el saldo final de cuentas por cobrar”. Así, para calcular el periodo medio de cobro de rotación de cuentas por cobrar, las ventas a crédito anuales se dividen entre 360 para hallar las ventas diarias o medias; y también las cuentas por cobrar se dividen entre las ventas diarias para hallar el número de ventas por días inmovilizados en cuentas por cobrar. La rotación de cuentas es el periodo medio de cobro (PPC) porque representa el tiempo que la empresa debe esperar, después de efectuar una venta, para recuperar el efectivo. El esquema de antigüedad de saldos es un proceso de clasificación de las cuentas por cobrar según su tiempo pendientes de pago a partir de cierta fecha.

Ambos mecanismos de control son sensibles a la estacionalidad de las ventas, por lo que se sugiere realizar un PPC en forma trimestral para poder monitorear a lo largo del año y actuar antes del cierre final. Los aumentos inesperados en el PPC son causa de preocupación. Para monitorear las cuentas por cobrar, se debe comparar el porcentaje de ventas que queda sin cobrar al final del período con un estándar basado en la experiencia pasada o un objetivo previamente planificado. De este modo, la comparación de los períodos reales con los esperados ayuda a determinar causas de desvíos para aplicar acciones correctivas.

1.5 Mejora de los Procesos de Negocios (BPM)

El BPM es una disciplina de gestión *por* procesos¹ de negocios y de mejora continua apoyada fuertemente en las tecnologías de información (Hitpass, 2014). La guía de referencia de la Asociación Internacional de BPM lo define de la siguiente manera:

Business Process Management (BPM) es un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como los automatizados, con la finalidad de lograr a través de sus resultados en forma consistente los objetivos de negocio que se encuentran alineados con la estrategia de la organización. BPM abarca el apoyo creciente de TI (Tecnología de la información) con el objetivo de mejorar, innovar y gestionar los procesos de principio a fin, que determinan los resultados de negocio, crean valor para el cliente y posibilitan el logro de los objetivos de negocio con mayor agilidad.

Con la noción “proceso de negocio”, nos referimos a un conjunto de actividades que, impulsadas por eventos –ocurrencias externas que inician un proceso- y ejecutadas en una cierta secuencia, crean valor para un cliente, interno o externo. El proceso debe cumplir un determinado fin y las actividades de dicho proceso, que consumen tiempo y recursos, están encadenadas a través de una secuencia lógica que determina en su conjunto las condiciones del negocio.

Uno de los objetivos principales del BPM es mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de negocio alineados con la estrategia de la empresa, aportando directamente a aumentar el rendimiento del negocio de la corporación en general (Hitpass, 2014). Se caracteriza por:

- Tener como elemento central un proceso de negocio.
- Estar compuesto básicamente por dos tipos de tareas: las tareas humanas y las tareas de sistemas; las primeras, como su nombre indica, necesitan de un participante humano para su ejecución y las segundas se

¹ La gestión *por* procesos incluye los procesos de planificación y alineamiento con otras capas de la organización, por ejemplo con la estrategia y la tecnología, a diferencia de la gestión *de* procesos que se focaliza en medir y analizar el desempeño de los procesos en operaciones.

ejecutan automáticamente respaldadas en alguna aplicación o componente de software existente en la organización.

- Gestionar y mejorar los procesos de negocio; en ese sentido, los procesos deben medirse y ser monitoreados por los responsables de los procesos.
- Poseer una tecnología que posibilita el paso del modelado a la ejecución y permite el monitoreo de procesos.

La organización que logre incorporar estas características en su gestión podrá generar ventajas competitivas a partir de su capacidad de adaptación a los continuos cambios y responder con rapidez a las demandas o exigencias de sus clientes.

La forma de trabajo que implica o promueve el BPM se observa en el gráfico 2 el cual ilustra su Ciclo de Vida, donde puede destacarse lo siguiente:

- Es un elemento principal la información a lo largo de todas las fases.
- El ciclo es continuo y permite la mejora continua en la organización.
- La tecnología BPM permite soportar todas las fases del ciclo de vida BPM y facilita que esta forma de trabajo forme parte de la cultura organizacional (gestión por procesos).

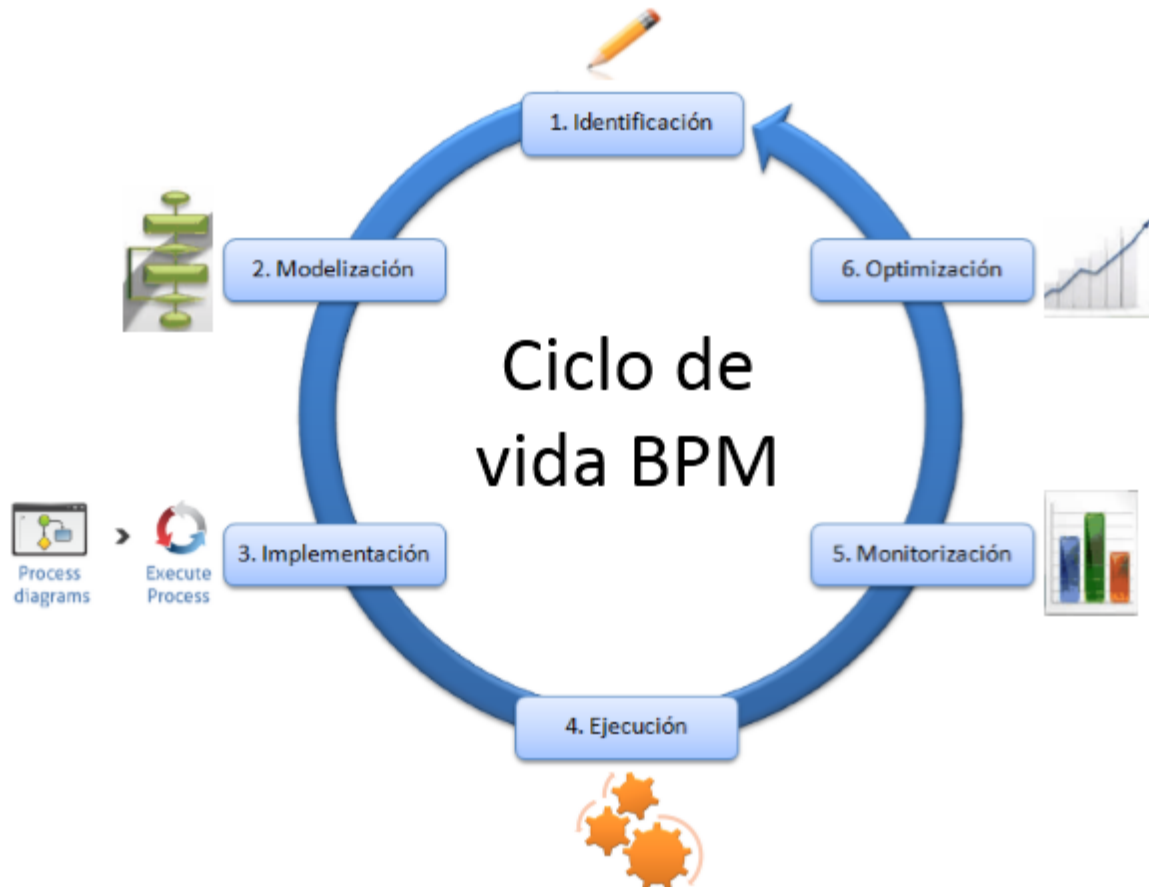


Fig. 2: Ciclo de vida del BPM

Fuente: página web blog Angelyaulilahua.com

Las seis etapas consisten en:

1. **Identificación o “Levantamiento del proceso”:** en esta etapa, primero se debe recoger la información sobre cómo está organizado el flujo de trabajo, para lo cual se debe delimitar claramente el proceso y describirlo, tanto en el flujo de trabajo como en los roles que intervienen, los recursos que se utilizan y los sistemas de información que lo apoyan. Luego, se busca comprender y evaluar globalmente los posibles proyectos de rediseño para determinar su impacto potencial sobre la operación y sobre la organización. Se deben considerar los proyectos de mejora de procesos, sus objetivos, el orden para su tratamiento y las prioridades. Es una etapa que permitirá detectar cuáles son los procesos que justifican el esfuerzo en su estudio por su valor e impacto.
2. **Modelización o “Documentación del Proceso”:** el conocimiento adquirido en la etapa anterior se documenta en un modelo de procesos que refleja la situación actual. La documentación resultante comprende, en primer lugar, el

diagrama del proceso mediante el uso de 'objetos' (que identifican tareas, eventos, compuertas de decisión, etc.), siguiendo la notación 'Business Process Modeling Notation' (BPMN), aceptada internacionalmente como el estándar general de diagramación (Fig. 3). Tras la diagramación de los procesos, solo queda la configuración de datos tales como: ejecutores, roles, formularios, tiempos, condiciones, etc. Las ventajas del uso de los diagramas son:

- Permite hacer a los procesos más “tangibles”, facilitando su comprensión.
- Proporcionan un “impacto visual” haciendo “visible” el proceso de forma global.
- Puede ayudar a realizar un análisis profundo y riguroso del proceso, identificando áreas de posibles mejoras.
- Potencia la capacidad personal para comprender situaciones complejas.
- Facilita la formalización y sistematización de los procesos incluyendo las actividades más relevantes del proceso, definiendo una secuencia precisa, estableciendo los puntos de control y delimitando responsabilidades de ejecución y control.
- Facilita la comunicación al proporcionar un “lenguaje común”.
- Evita equivocaciones, malos entendidos o falsas interpretaciones. (Pérez Fernández de Velasco, 2010)

3. **Implementación o Simulación:** las debilidades identificadas en la etapa anterior son el punto de partida para el rediseño de procesos. La salida de esta etapa reflejará una o más alternativas posibles detalladas en simulación de los nuevos diseños de procesos, pudiéndose evaluar diferentes escenarios. El trabajo que se desarrolla se orienta a generar soluciones a los problemas encontrados en la etapa previa y a establecer nuevos modelos y flujos de trabajo, así como las adaptaciones organizacionales que se requieren. Es necesario realizar una revisión completa del flujo de trabajo del proceso en función de los objetivos establecidos, para lograr la optimización del nuevo diseño del proceso que apunta a un mejor desempeño. El resultado de esta etapa es el modelo de procesos deseado.

4. **Ejecución:** en esta etapa se ponen en funcionamiento los procesos modelizados. Es la fase que constituye la fase de producción; los usuarios

trabajan diariamente con los procesos. El resultado final es la situación que se corresponde con el modelo de proceso deseado.

5. **Monitorización.** aquí se observan y controlan los resultados de la etapa anterior mediante herramientas de análisis (tiempos, retrasos o progresos, desviaciones, costos). Se concibe como un proceso continuo que forma parte de las operaciones y de la respectiva evaluación de los indicadores.

6. **Optimización.** aquí se realizan cambios en los procesos una vez que se han detectado los aspectos mejorables a través de la etapa anterior. Si se detectan problemas puntuales, deben corregirse de inmediato o en línea. Si hay recursos disponibles, es posible solucionar problemas estructurales sin necesidad de formular un proyecto pero si sus causas no están claras o son complejas, se hace necesario planificar e implementar un proyecto de mejora y rediseño. Dicha decisión debería ser tomada por el responsable del proceso de común acuerdo con los participantes.

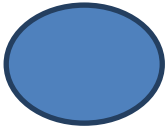



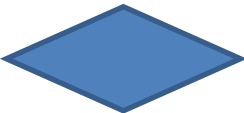


Nombre del símbolo	Símbolo	Descripción
Terminal		Se utiliza para indicar el inicio o el final de un diagrama de flujo.
Dirección flujo		Indican el seguimiento lógico del diagrama, muestran el sentido de ejecución de las operaciones.
Entrada/ salida		Simboliza los datos de entrada o salida.
Proceso		Constituye una actividad o un proceso.
Decisión		Significa la bifurcación de un proceso.
Documento		Representa documentos en el papel.
Base de datos		Representa información en soporte digital.

Fig. 3: Herramientas para la representación gráfica de los procesos
Fuente: Elaboración propia

2. IDENTIFICACIÓN

2.1 Caracterización de la empresa

Como ya se ha señalado anteriormente, *INSUAGRO* es una empresa dedicada a la venta de insumos agropecuarios. El propietario y, a su vez, gerente poseía ya una empresa dedicada a la venta de combustibles, advirtió la posibilidad de expandir el negocio y actualmente desarrolla ambos servicios de manera separada.

A continuación se presentan los datos económicos y financieros de *INSUAGRO* que se obtuvieron durante el año 2013 y el primer semestre del 2014. También se relevaron y procesaron todos los datos necesarios para la descripción del funcionamiento actual de la empresa. Esta descripción servirá para allanar el camino hacia nuestro tema de interés: créditos por venta y proceso de cobranza. Debido a que la empresa no cuenta con ningún dato, algunos de ellos son proporcionados por el titular y otros se obtienen del software que posee.

2.1.1 Desempeño económico- financiero

Aquí se presenta el balance y el estado de resultados de la empresa, los cuales fueron obtenidos durante el año 2013 y el primer semestre del 2014, para luego poder calcular sus ratios económicos y financieros con el fin de analizarlos.

Cabe aclarar que, si bien un análisis económico-financiero sugiere una comparación ya sea horizontal, determinando la variación que ha sufrido la empresa en un período respecto de otro, ya sea vertical, conociendo el peso proporcional de cada cuenta, o bien evaluando la empresa dentro del rubro, ninguna de estas perspectivas interesa aquí. No se pretende un análisis comparativo entre años y/o empresas, más bien, los datos sirven para conocer los números que se manejan y poder realizar propuestas de mejora o cambios. Lo fundamental de este análisis es determinar el estado actual de la empresa para trabajar sobre las deficiencias que pudiera llegar a tener, sobre todo por tratarse

de una empresa nueva que aun puede reacomodarse para optimizar su funcionamiento sin mayores dificultades.

Tabla 1: Balance General al 31/12/2013 en pesos argentinos (ARS)

Rubros	\$
Activo corriente	2.491.609
Caja y bancos	46.500
Valores en cartera	405.000
Cuentas a cobrar	1.581.600
Inventarios	458.509
Activo no corriente	1.257.136
Bienes de uso	1.257.136
ACTIVO TOTAL	3.748.745
Pasivo corriente	1.526.900
Proveedores	586.400
Cheques diferidos pendientes	816.000
Deuda corto plazo	124.500
Pasivo no corriente	99.080
Deuda largo plazo	99.080
PASIVO TOTAL	1.625.980
Patrimonio neto	2.122.765
PASIVO MAS PATRIMONIO NETO	3.748.745

Tabla 2: Estado de resultados al 31/12/2013 en pesos argentinos (ARS)

Rubros	\$
Ventas netas	3.097.153
Costo de mercadería vendida	-2.481.146
Ingreso por comisión por ventas	83.793
GANANCIA BRUTA DE VENTAS	699.800
Personal sueldos y cargas sociales	-206.537
Comisiones por ventas	-102.462
Gastos administración y comercialización	-64.020
Impuestos	-79.136
Amortización	-53.459
GANANCIA ANTES IMPUESTOS E INTERESES	194.186
Gastos financieros	-165.000
GANANCIA ANTES IMPUESTOS	29.186
Impuesto a las Ganancias	-4.045
GANANCIA FINAL	25.141

Tabla 3: Ratios usuales y sus relaciones año 2013

INDICADORES	RATIOS
Liquidez o solvencia a corto plazo	
Liquidez corriente	1,63
Liquidez acida	1,33
Solvencia a largo plazo	
Solvencia	4,63
Endeudamiento	0,77
Capacidad pago intereses	1,18
Administración de activos	
Rotación inventarios	5,53
Días de inventarios	66
Rotación de créditos	1,96
Días de ventas a crédito	186
Rotación proveedores	4,23
Días de pagos a proveedores	86
Rentabilidad	
Rentabilidad sobre el capital (ROE)	1,18%
Rentabilidad sobre activos bruta (ROA bruta)	5,18%
Rentabilidad sobre activos neta (ROA neto)	0,67%
Margen de Utilidad	0,81%
Tasa de interés pagada	10,15%
Desagregación de ROE	
Impuesto	0,861
Intereses	0,150
Margen ganancia sobre ventas	0,063
Rotación Activo total	0,826
Multiplicador del capital	1,766
Efecto Financiero	0,129

Tabla 4: Balance General al 30/06/2014 en pesos argentinos (ARS)

Rubros	\$
Activo corriente	2.861.757
Caja y bancos	330.000
Valores en cartera	424.000
Cuentas a cobrar	1.284.257
Inventarios	823.500
Activo no corriente	1.262.725
Bienes de uso	1.262.725
ACTIVO TOTAL	4.124.482
Pasivo corriente	958.407
Proveedores	352.407
Cheques diferidos pendientes	482.000
Deuda corto plazo	124.000
Pasivo no corriente	74.850
Deuda largo plazo	74.850
PASIVO TOTAL	1.033.257
Patrimonio neto	3.091.225
PASIVO MAS PATRIMONIO NETO	4.124.482

Tabla 5: Estado de resultados al 30/06/2014 en pesos argentinos (ARS)

Rubros	\$
Ventas netas	3.512.395
Costo de mercadería vendida	3.013.871
Ingreso por comisión por ventas	87.122
Ganancia bruta de ventas	585.646
Personal sueldos y cargas sociales	135.044
Comisiones por ventas	108.112
Gastos administración y comercialización	82.387
Impuestos	125.240
Amortización	27.450
Ganancia antes impuestos e intereses	107.413
Gastos financieros	64.390
Ganancia antes impuestos	43.023
Impuesto a las Ganancias	7.195
Ganancia final	35.828

Tabla 6: Ratios usuales y sus relaciones primer semestre 2014

INDICADORES	RATIOS
Liquidez o solvencia a corto plazo	
Liquidez corriente	2,99
Liquidez acida	2,13
Solvencia a largo plazo	
Solvencia	7,48
Endeudamiento	0,33
Capacidad pago intereses	1,67
Administración de activos	
Rotación inventarios	3,69
Días de inventarios	49
Rotación créditos	2,73
Días de venta créditos	66
Rotación proveedores	8,55
Días de pagos a proveedores	21
Rentabilidad	
Rentabilidad sobre el capital (ROE)	1,16%
Rentabilidad sobre activos bruta (ROA bruta)	2,60%
Rentabilidad sobre activos neta (ROA neta)	0,87%
Margen de Utilidad	1,02%
Tasa de interés pagada	6%
Desagregación de ROE	
Impuesto	0,833
Intereses	0,401
Margen ganancia sobre ventas	0,031
Rotación Activo total	0,852
Multiplicador del capital	1,334
Efecto Financiero	0,333

2.1.2 Análisis económico-financiero

➤ **Liquidez**

La empresa posee liquidez ya que puede pagar sus pasivos corrientes mediante la liquidación de sus activos corrientes; en este caso, vendiendo sus bienes de cambio y cobrando sus créditos por ventas y sus cheques en cartera. Podemos observar que las cuentas por cobrar más los cheques en cartera ocupan el 80% del activo corriente en el 2013 y el 60% en el 2014. Un ratio demasiado grande de liquidez podría insinuar que no se están empleando de forma eficiente sus activos de corto plazo. Este primer indicio podría estar indicando que la empresa posee muchos créditos por ventas, o bien, que podría estar stockeándose. El hecho de tener activos ociosos puede impactar negativamente en la rentabilidad.

En la prueba ácida, donde se restan los inventarios del activo corriente, se observa que la empresa es capaz de pagar su pasivo cobrando las cuentas que tiene a crédito. Por consiguiente, la conclusión es que no sería la cantidad de inventario lo que está impactando en este ratio sino las ventas a crédito.

➤ **Solvencia**

La empresa es solvente, el ratio indica holgura para hacer frente a las deudas. El índice bajo de endeudamiento avala la buena capacidad de pago de la empresa. El problema que puede surgir aquí es que el exceso de recursos afecte la rentabilidad, y esto podría derivar en un desarrollo negativo de la empresa.

La capacidad de pago de intereses de la empresa para afrontar mayores compromisos financieros, derivados del incremento del endeudamiento, resultó ser muy baja en el 2013, ya que sus ganancias ordinarias apenas superaban los intereses que pagaba. Actualmente, este ratio no ha mejorado en gran medida por lo que contraer deudas resultaría ser muy riesgoso.

➤ **Administración de activos**

La rotación de inventarios indica que éstos demoraban en venderse 66 días durante el 2013 y 109 días en lo que va del 2014. Esta menor rotación se debe a que los inventarios duplicaron respecto del 2013. Pero al no tener las ventas totales del 2014 aún no son comparables dichas cifras; sin embargo, esto nos permite sacar una primera conclusión acerca del dinero que no se encuentra a disposición a pesar del incremento de las ventas durante el 2014. Éste se encuentra en los inventarios debido a que, como ya se ha indicado, se duplicó en este período.

Por otro lado, la rotación de créditos de 2013 muestra que la firma demora 184 días en cobrar sus cuentas por ventas. En lo que va del 2014, demora 66 días. Aquí los ratios tienen en cuenta las ventas a crédito que incluyen mercadería entregada, no facturada y cotizada al tipo de cambio del día y facturas pendientes de cobro en pesos. No se consideran los cheques en cartera ya que, por lo general, están calzados con los cheques de pago diferidos, emitidos por la empresa. Si bien este indicador será estudiado con posterioridad y más

detalladamente, por ahora podemos decir que, observando los días de pagos a proveedores en 86 días durante 2013 y 21 días en 2014, existe un descalce financiero, debido a que se están efectuando pagos más de cuatro veces al año mientras que se está cobrando sólo dos.

➤ **Rentabilidad**

La empresa obtuvo una rentabilidad muy baja en el 2013 y esto continúa durante el primer semestre del 2014. A continuación, se analizará la rentabilidad del 2013, ya que comprende el análisis de un año completo.

Para conocer un poco más sobre qué está influyendo en el nivel que alcanza el ROE (Return on equity o retorno sobre el capital), se descompone la misma en un producto de varios ratios de donde se obtienen 3 factores principales que le afectan:

- La *eficiencia operativa*, medida por el margen de rentabilidad sobre ventas, -la ganancia antes de los intereses e impuestos sobre las ventas-, se encuentra en 6,3%.
- La *eficiencia en el manejo de activos*, representada por la rotación de los activos totales, es de 0,83 veces al año.

Ambos indicadores juntos arrojan un ROA (Return on Assets o rentabilidad sobre los activos) bruto de 5,18% y un ROA neto de 0,81% en correlación a los ratios bajos de margen y rotación. Ante ello, se puede decir que debería aumentar la rotación y/o el margen ya que la empresa posee costos fijos altos. Aunque el estudio del margen no forma parte de la propuesta de este trabajo, sí se trabajará luego sobre la rotación de activos y particularmente los activos circulantes que incluyen las ventas a crédito.

- Finalmente, el *apalancamiento financiero* o grado de endeudamiento medido por el *multiplicador del capital* (1,77) junto con el cargo por intereses (0,15) implican un ratio de 0,13. Por ser menor a 1 (apalancamiento financiero negativo), muestra que el ROA está por debajo del interés que paga la empresa por su deuda y, como consecuencia de ello, el ROE disminuye con el uso creciente de aquella, por lo tanto, no es aconsejable que la empresa siga endeudándose.

2.2 Proceso de cobranza

2.2.1 Diagrama de flujo

Si bien ya se tuvo un primer indicio, de cómo finalizó el año 2013 y cómo continúa la actividad en el 2014, con los ratios analizados del descalce financiero, se analizará todo el ciclo operativo y el ciclo del efectivo de la empresa con el fin de medir cada etapa, diagnosticar el problema y brindar una solución acorde con la situación.

Se presenta a continuación el diagrama de flujo que ilustra el período de cuentas a cobrar de la empresa, es decir, desde que se entrega el producto hasta que se acredita el cheque o la tarjeta del cliente.

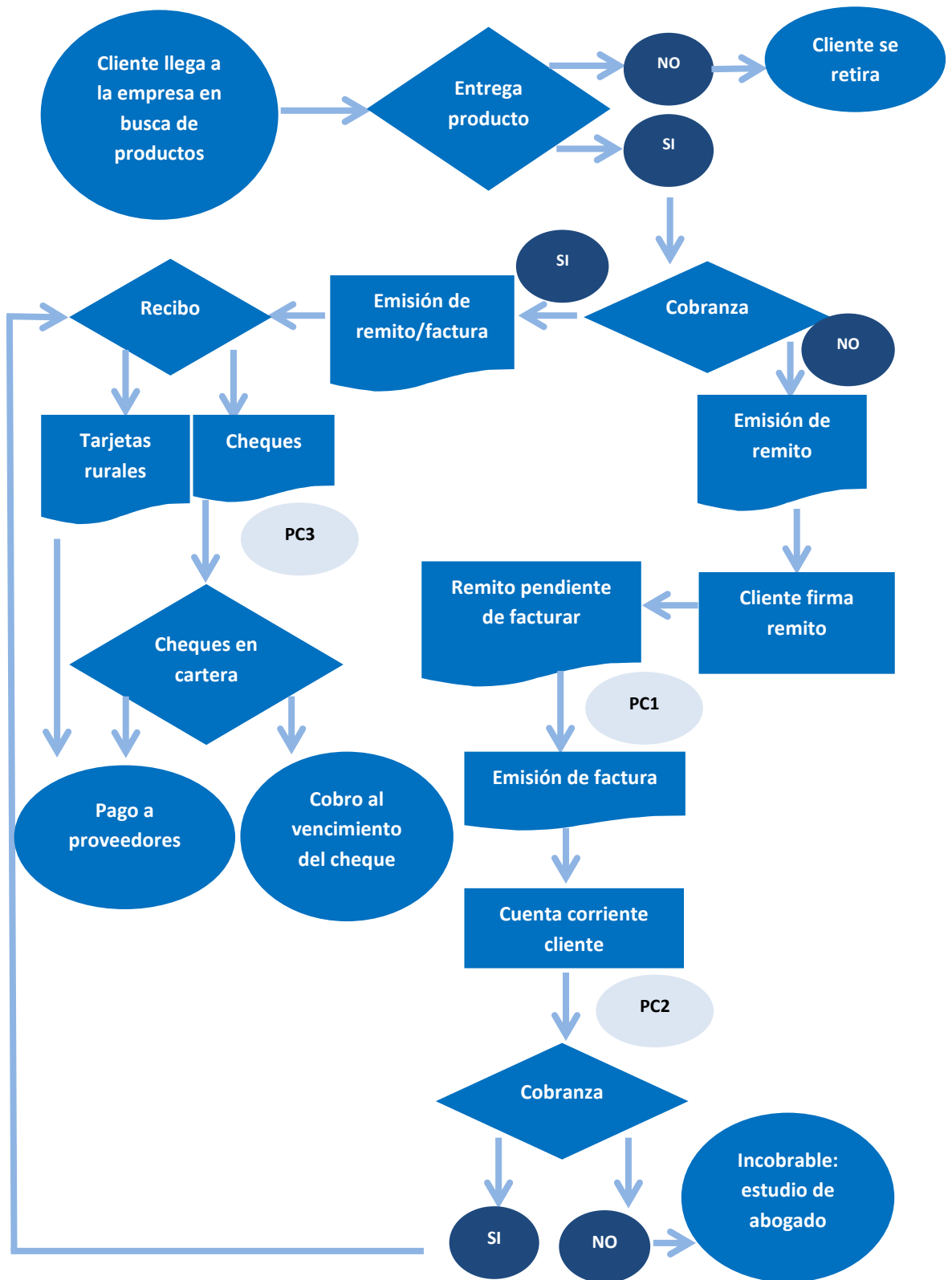


Fig. 4: Diagrama de flujo del proceso de ventas de la empresa Insuagro

Fuente: elaboración propia

2.2.2 Descripción de proceso actual de cobranzas

En el diagrama se detectan tres puntos críticos, los cuales son analizados en las tablas que siguen.

➤ **Primer punto crítico** (tabla 7): implica el tiempo que transcurre desde el momento en que el cliente adquiere el producto hasta el momento en que se factura el remito emitido en aquel primer momento. Aquí la mercadería queda en la categoría de “remitos pendientes de facturar” e implica un monto en dólares con el objetivo de tener un resguardo ante estos tiempos de devaluación, pero no se le aplica ningún costo financiero.

➤ **Segundo punto crítico** (tabla 8): involucra el tiempo desde que se facturan los remitos pendientes, momento en el cual se pesifica la operación, hasta que se realiza la cobranza con la consiguiente emisión de recibo de cobro.

En ambas tablas se utiliza el método de cálculo PPC (período de cuentas por cobrar en días) trimestral para evitar cualquier factor cíclico o estacional que pueda estar influyendo en las ventas, puesto que este rubro se caracteriza por efectuar la mayor cantidad de ventas en épocas de siembra (de noviembre a diciembre y de marzo a mayo). Por lo tanto, los días de cuentas por cobrar se calculan teniendo en cuenta las ventas mensuales y los saldos en remitos pendientes de facturar y facturas por cobrar al final de cada mes. Luego, considerando 20 días hábiles al mes, se calculan los días que demoran los remitos en ser facturados y los días que se retrasan las facturas en ser cobradas de cada trimestre, teniendo en cuenta el promedio de las ventas trimestrales junto al saldo que importan los remitos (en equivalentes a pesos por tipo de cambio oficial promedio del mes) y las facturas, respectivamente.

➤ **Tercer punto crítico** (tabla 9): se procesan los plazos promedios mensuales de los cheques que se entregan a la empresa en el momento que se hace el recibo. Por último, se arroja un plazo promedio anual 2013 y semestral 2014 con su desvío estándar.

Tabla 7: Punto crítico 1 (PC1) días desde emisión de remito (entrega de productos) hasta emisión de factura.

2013	Ventas	%	Remitos por facturar	Antigüedad	PPC*	Ventas diarias	PPC*	Días hábiles
Enero	243.052	38,5%	203.229	30,7%		12.153	17	20
Febrero	111.471	17,7%	327.325	49,4%		5.574	59	20
Marzo	276.994	43,9%	131.669	19,9%		13.850	10	20
Total del trimestre	631.517	100,0%			63	31.576		
Saldos al cierre			662.223	100,0%				
Abril	139.271	32,5%	130.600	37,0%		6.964	19	20
Mayo	111.315	26,0%	158.215	44,8%		5.566	28	20
Junio	178.203	41,6%	64.319	18,2%		8.910	7	20
Total del trimestre	428.789	100,0%			49	21.439		
Saldos al cierre			353.134	100,0%				
Julio	144.831	40,6%	45.902	49,3%		7.242	6	20
Agosto	126.813	35,5%	35.364	38,0%		6.341	6	20
Septiembre	85.187	23,9%	11.832	12,7%		4.259	3	20
Total del trimestre	356.831	100,0%			16	17.842		
Saldos al cierre			93.098	100,0%				
Octubre	40.618	2,4%	56.565	6,6%		2.031	28	20
Noviembre	309.442	18,4%	289.840	33,7%		15.472	19	20
Diciembre	1.329.956	79,2%	512.450	59,7%		66.498	8	20
Total del trimestre	1.680.016	100,0%			31			
Saldos al cierre			858.855	100,0%				
2014								
Enero	672.219	31,3%	1.171.690	31,9%		33.611	35	20
Febrero	578.553	26,9%	1.368.229	37,2%		28.928	47	20
Marzo	897.981	41,8%	1.136.575	30,9%		44.899	25	20
Total del trimestre	2.148.753	100,0%			103	107.438		
Saldos al cierre			3.676.494	100,0%				
Abril	603.295	44,2%	874.880	32,0%		30.165	29	20
Mayo	214.136	15,7%	1.195.240	43,7%		10.707	112	20
Junio	546.211	40,1%	667.158	24,4%		27.311	24	20
Total del trimestre	1.363.642	100,0%			120	68.182		
Saldos al cierre			2.737.278	100,0%				

(*) PPC: período promedio de ventas pendientes de cobro en días.

Tabla 8: Punto crítico 2 (PC2) días desde emisión de factura hasta emisión de recibo.

2013	Ventas	%	Facturas por cobrar	Antigüedad	PPC	Ventas diarias	PPC	Días hábiles
Enero	243.052	38,5%	171.530	40,3%		12.153	14	20
Febrero	111.471	17,7%	106.467	25,0%		5.574	19	20
Marzo	276.994	43,9%	148.095	34,8%		13.850	11	20
Total del trimestre	631.517	100,0%			40	31.576		
Saldos al cierre			426.092	100,0%				
Abril	139.271	32,5%	100.123	33,8%		6.964	14	20
Mayo	111.315	26,0%	55.260	18,7%		5.566	10	20
Junio	178.203	41,6%	140.619	47,5%		8.910	16	20
Total del trimestre	428.789	100,0%			41	21.439		
Saldos al cierre			296.002	100,0%				
Julio	144.831	40,6%	113.432	42,7%		7.242	16	20
Agosto	126.813	35,5%	106.454	40,1%		6.341	17	20
Septiembre	85.187	23,9%	45.528	17,2%		4.259	11	20
Total del trimestre	356.831	100,0%			45	17.842		
Saldos al cierre			265.414	100,0%				
Octubre	40.618	2,4%	14.645	1,3%		2.031	7	20
Noviembre	309.442	18,4%	264.310	22,7%		15.472	17	20
Diciembre	1.329.956	79,2%	883.657	76,0%		66.498	13	20
Total del trimestre	1.680.016	100,0%			42			
Saldos al cierre			1.162.612	100,0%				
2014								
Enero	672.219	106,4%	397.995	37,9%		33.611	12	20
Febrero	578.553	91,6%	329.036	31,3%		28.928	11	20
Marzo	897.981	142,2%	324.280	30,8%		44.899	7	20
Total del trimestre	2.148.753	340,3%			29	107.438		
Saldos al cierre			1.051.311	100,0%				
Abril	603.295	140,7%	279.222	38,0%		30.165	9	20
Mayo	214.136	49,9%	155.959	21,2%		10.707	15	20
Junio	546.211	127,4%	299.382	40,8%		27.311	11	20
Total del trimestre	1.363.642	100,0%			32	68.182		
Saldos al cierre			734.563	100,0%				

Tabla 9: Punto crítico 3 (PC3) plazo (en días) de cheques recibidos, días desde cobranza hasta acreditación de cheques.

Cheques	Importe	Plazo promedio	Desvío estándar
Enero	\$ 160.289,00	59	
Febrero	\$ 153.624,00	55	
Marzo	\$ 269.328,00	79	
Abril	\$ 222.954,00	87	
Mayo	\$ 269.328,00	79	
Junio	\$ 60.412,00	53	
Julio	\$ 78.507,00	61	
Agosto	\$ 62.224,00	46	
Septiembre	\$ 30.285,00	38	
Octubre	\$ 111.752,00	42	
Noviembre	\$ 156.635,00	58	
Diciembre	\$ 604.591,00	98	
Anual 2013	\$ 2.179.929,00	71	18,8
Enero	\$ 1.031.646,00	95	
Febrero	\$ 548.293,00	68	
Marzo	\$ 1.045.109,00	52	
Abril	\$ 519.975,00	58	
Mayo	\$ 222.834,00	44	
Junio	\$ 624.092,00	43	
Semestral 2014	\$ 3.991.949,00	64	19,5

2.3 Ciclo operativo

En resumen y con los datos anteriores, se pueden graficar el ciclo operativo y ciclo del efectivo de la empresa de la siguiente manera:

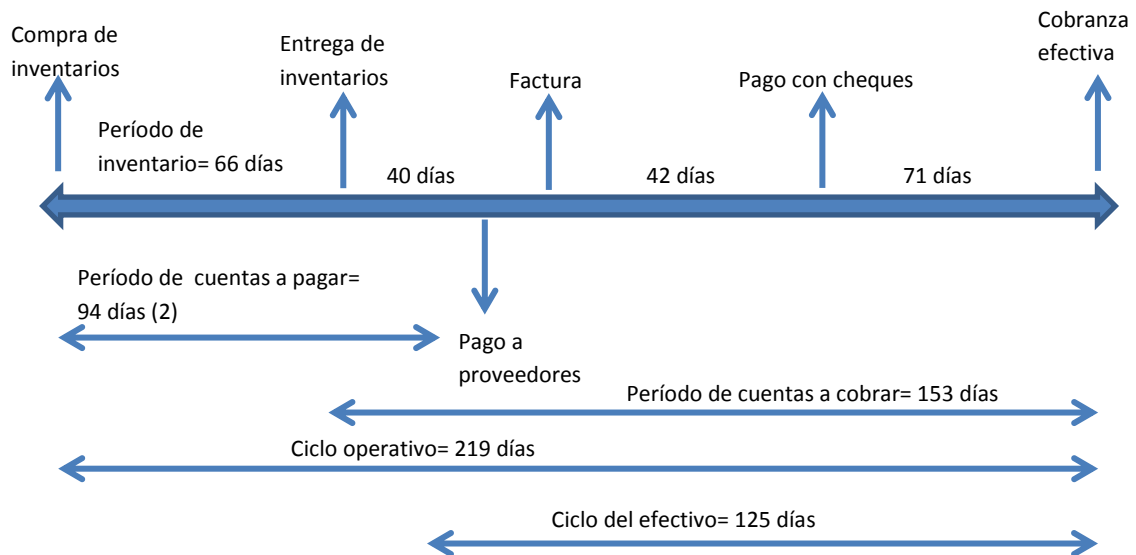


Fig. 5: Ciclo operativo año 2013 de la empresa Insuagro

Fuente: elaboración propia

Se infiere para el año 2013 un descalce financiero promedio de 125 días, dicho descalce le costó a la empresa \$94.500 en costos financieros. Ello se debe a las ventas de cheques a bancos y mutuales del 2 al 4%, a los gastos de cuenta corriente ocasionados por girar en descubierto y otros gastos por intereses de proveedores. Implicaría cerca del 50% del GAIT (ganancia antes de intereses e impuestos).

En el transcurso del 2014, se puede observar en las tablas que, con el aumento de más del doble en las ventas con respecto al primer semestre del 2013, aumentaron en la misma proporción los días de remitos por facturar, con un ascenso del período entre la entrega del producto y la cobranza efectiva (206 días). Desde que se compra la mercadería hasta que efectivamente se paga, se

calculan 99 días para dicho semestre (Anexo 1)², por lo que existiría un descalce de 156 días cuyo costo se encuentra en \$34.390.

El desafío siguiente es evitar los gastos financieros surgidos por ventas de cheques, además de mejorar el costo de la mercadería vendida por el hecho de realizar mejores negocios al tener dinero disponible. Para ello, se tendrá que apuntar, por un lado, a mejorar las cobranzas y, por otro, a cobrarle este costo financiero al cliente. Debido a que es poco probable que las cobranzas pudieran efectuarse en menos de 30 días o al contado, el productor debe estar dispuesto a pagar por el financiamiento que se le ofrece.

² Pago a proveedores involucra dos partes: la primera, desde que se entrega la mercadería hasta que se realiza el recibo correspondiente a la factura. Ello hace un promedio de 40 días para el 2013 y 30 días en 2014. La segunda, desde el recibo es decir la entrega de valores hasta que efectivamente se le acreditan al proveedor, hace en promedio 54 días en 2013 y 69 días en 2014. Por lo tanto el período de pago a proveedores en promedio se ubica en los 94 días para 2013 y 99 días para 2014. (Anexo 1)

3. MODELIZACIÓN

Una vez presentado el análisis de la situación, tanto presente como pasada, de la empresa, y en concordancia con los objetivos planteados para este trabajo, la propuesta que se mostrará consiste en:

- mejorar el área de cuentas a cobrar de la empresa en pos de evitar y/o acortar el descalce financiero
- optimizar la administración de créditos y cobranzas
- trasladar los costos financieros al cliente, de manera que quede satisfecho con el negocio realizado y se fidelice a la empresa para aumentar su rentabilidad.

3.1 Diseño de un proceso de cobranzas eficiente

Los principales temas a tener en cuenta a la hora de diseñar un proceso eficiente de cobranzas son:

➤ **Entender a las cobranzas como uno de los procesos críticos en la empresa**

Muchas empresas tratan a la gestión de cobranzas como una cuestión de cantidad de llamadas telefónicas a realizar. Esta es una visión muy simplificada de las cobranzas.

Para minimizar los plazos de cobro a clientes, la dirección de la empresa debe involucrarse y entender que la gestión de cobranzas es uno de los procesos críticos de la empresa, y como tal ese proceso deber pasar por el ciclo de diseño – ejecución – medición – mejora.

➤ **El proceso de cobranzas inicia con la entrega del producto o emisión de la factura**

Muchas empresas tratan por separado a la facturación y a las cobranzas, siendo que una de las principales causas en las demoras de los pagos por parte de los clientes tiene que ver con problemas en la facturación. Es importante que quienes diseñen el proceso de cobranzas incluyan todas las actividades que van desde que se emite la factura (o se entrega el producto como es el caso de esta empresa) hasta que el cobro se hace efectivo.

➤ **No todos los clientes son iguales**

Uno de los aspectos más importantes en el diseño del proceso de cobranzas es la segmentación de clientes. La idea detrás de esto es que se definan una serie de criterios que separen a los clientes en distintos grupos según qué tan crítica es la gestión de cobranzas con ellos. Esto ayuda a que las personas dedicadas a las cobranzas puedan priorizar los clientes a gestionar, y a que se diseñen cursos de acción especialmente pensados para cada segmento.

Los segmentos más importantes recibirán gestiones personalizadas, mientras que los menos importantes debieran ser gestionados en forma automatizada. Algunos ejemplos de gestiones son las llamadas telefónicas, envío de emails, visitas al cliente, derivar el cliente a un estudio jurídico, cortar la cuenta del cliente, etc.

➤ **Apoyarse en herramientas informáticas**

Uno de los aspectos clave en el diseño de un proceso de cobranzas es implementar herramientas informáticas que ayuden a:

- Priorizar los clientes a gestionar.
- Dotarse de un rápido acceso a toda la información que se necesita para la cobranza: datos de contacto del cliente, detalle de su deuda y gestiones históricas.
- Realizar automáticamente aquellas tareas repetitivas, como ser el envío de emails a clientes.

➤ **Medir y mejorar**

Todo proceso de cobranzas tiene que ser medido y mejorado permanentemente. Para ello es clave que se generen reportes periódicos que puedan mostrar la calidad de la cartera de cobranzas, la cantidad de gestiones realizadas y su eficiencia. Estos reportes permiten ver el impacto que distintos cambios tienen en los resultados.

3.2 Propuesta para un nuevo proceso de cobranzas

El proceso que comprende desde cuando se entrega el producto hasta cuando se efectiviza la cobranza no sufre muchos cambios en el orden de eventos en sí. Sin embargo, se sugiere, como lo plantea el BPM, establecer nuevos flujos de trabajo y plantear objetivos que apunten a un mejor desempeño pero, a la vez, que puedan ser observados y monitoreados para, finalmente, medir los avances y/o retrocesos en dicho proceso. Por consiguiente, se presenta a continuación el diagrama de flujos en donde se resaltan las partes que anteriormente estaban destacadas como puntos críticos y se incluyen los cambios a implementar.

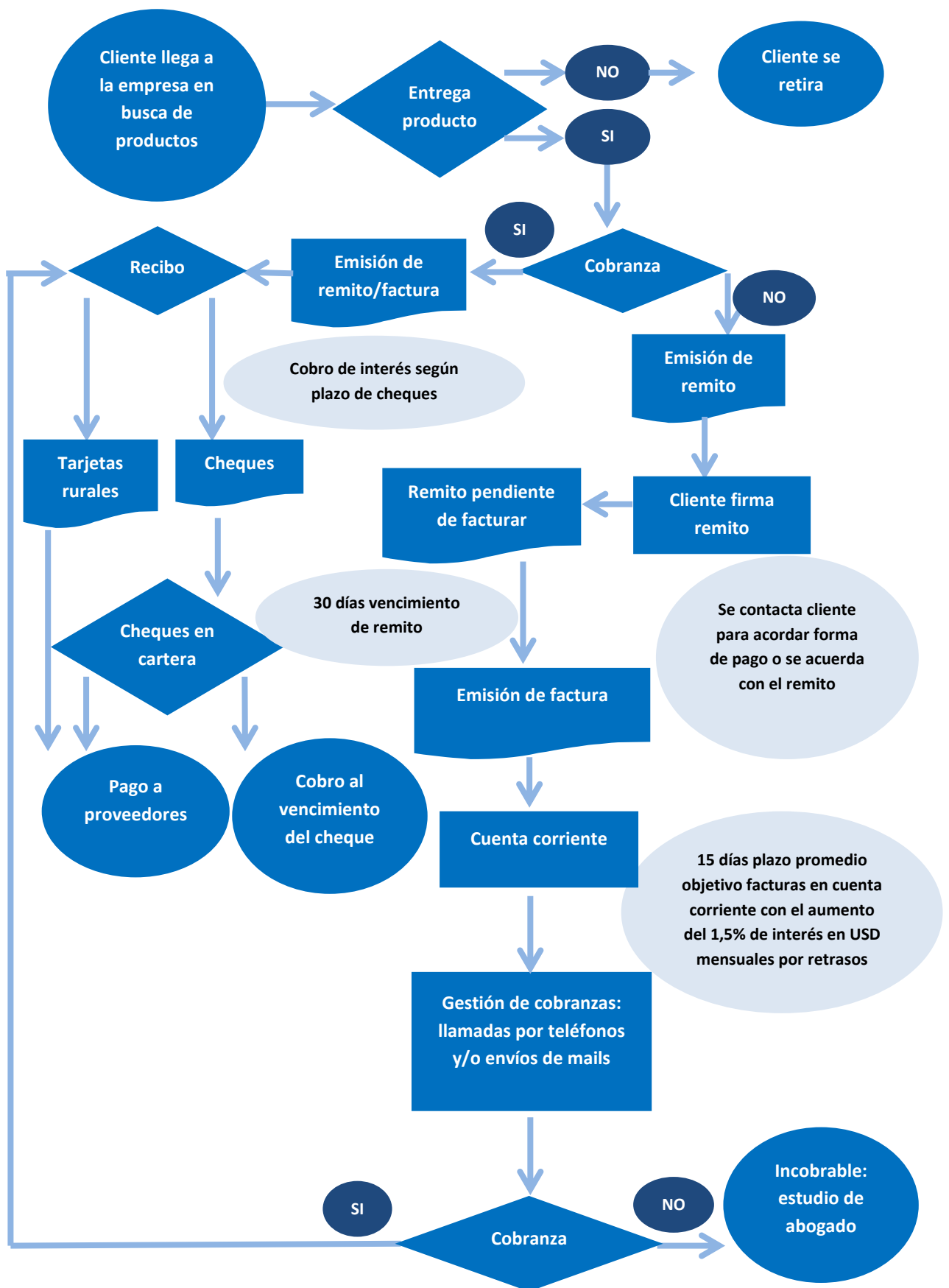


Fig. 6: Diagrama de flujo de la venta de productos con la nueva propuesta.

Fuente: elaboración propia

3.3 Gestión y políticas de cobranzas

Por razones que responden al tipo de transacciones que implica el negocio agropecuario, en este rubro se trabaja con la modalidad de ventas a crédito. Por consiguiente, el pago de contado no es una opción a la que pudiera apuntarse para mejorar el sistema económico-financiero de una empresa.

Se sugiere, tal como lo demuestra el diagrama de flujos seguir el proceso de la siguiente manera:

I. **Emisión de remitos con vencimiento a 30 días:** poner un promedio de 30 días como plazo objetivo desde la entrega del producto hasta la emisión de factura. Ya que, por un lado, existe el riesgo de perder al cliente si se emite la factura apenas se entrega el producto debido a la gran competencia existente y, por otro, porque esta forma de accionar ya se ha instalado como costumbre por parte del productor. En su actividad diaria, diferencia aquellos días cuando se acerca al negocio para adquirir los productos que necesita para trabajar de aquellos cuando se acerca a pagar porque sólo se dedica a lo que coloquialmente se denomina “hacer bancos”.

De este modo, cuando adquiera el producto, se emitirá un remito que el cliente deberá firmar, cuyo vencimiento será en 30 días. Aquí la mercadería queda en dólares, es decir no se fija tipo de cambio hasta que se facture. Así, la empresa se cubre en parte por la devaluación.

Para dejar esto asentado, se colocará en el remito una leyenda que diga lo siguiente:

“Atención: comunicamos que a partir de los 30 días del vencimiento del remito se emitirá la factura correspondiente por el dólar del tipo del cambio del día según BNA (Banco de la Nación Argentina) y a cuyo importe se le aplicará un interés mensual del 1,5% en caso de retrasos en el pago.”

Además, se le comentará al cliente que esta implementación responde a la pretensión de mejorar el negocio tanto para la empresa como para el cliente, puesto que, por medio de este sistema, podrán ofrecerse mejores precios y mejor financiación.

II. **Facturación:** al vencimiento del remito, se factura y se pesifica el importe. Aquí será preciso contactarse con el cliente para conocer la forma de pago que prefiere, si ésta no fue acordada de antemano o en el momento de remitido el producto. De este modo, se aplicará la financiación correspondiente. Posteriormente, se detallará este punto. En el caso de que los clientes se demoren con el pago de las facturas y para trasladar el costo financiero que a la empresa le implica tener cuentas corrientes con deudas, se le aplicará un aumento del 1,5% mensual de interés para cubrir los costos que podría tener por eventuales descalces.

III. **Software (apoyo tecnológico):** para implementar esta novedad en el sistema de cobranza, se modificará el software que actualmente utiliza la empresa. Deberá indicar los remitos vencidos para facturar y también llevar una cuenta corriente en dólares que tras los 30 días de la factura aplique el 1,5% de interés en USD más el ajuste por tipo de cambio. Para el cobro de estos dos ítems se generará nota de débito.

IV. **Gestión de cobranzas:** complementariamente a lo anterior, se gestionará la cobranza. Se sugiere que semanalmente la persona encargada de la parte administrativa de la empresa consulte los remitos y/o facturas vencidos o cercanas a su vencimiento para realizar llamadas telefónicas o envíos de correos electrónicos a los clientes que adeudan. El objetivo de esta modalidad de trabajo es que entre el vencimiento del remito y su factura tengamos un promedio de 15 días de demora, considerando que hay un promedio de 45 días entre la entrega del producto y la confección del recibo.

V. **Recibo:** una vez que el cliente realice el pago, se emite el recibo. Así, contaremos con una financiación semejante a la que manejan los principales proveedores de la empresa y, por lo tanto, el cobro podrá ser de diferentes maneras según cómo desee realizarlo el cliente. Es decir, se trabajará sobre una lista general de precios que es la que tiene el software y consiste en el costo de la mercadería más el margen de utilidad, al cual se le realizarán los siguientes intereses y/o descuentos en el momento de facturar:

- Pago con tarjetas rurales precio de lista con las mismas condiciones de los proveedores que las reciben.

- Pago con cheque hasta 7-10 días 3 a 5% descuento sobre precios de lista en pesos.
- Pago 30 días sin descuento ni recargo, lista general de precios.
- Pago con cheques a 30 y 60 días 4,5% de recargo sobre precio de lista en pesos.
- Pago con cheques a 30, 60 y 90 días 6% de recargo sobre precio de lista en pesos.
- Pagos con cheques a 30, 60, 90 hasta 120 días 7,5% de recargo sobre precio de lista en pesos
- Para ciertos productos de ciertos proveedores se puede hacer cheque a mayo 2015 con 15% de interés en pesos o junio 2015 con el 17,5% en pesos.

Si bien el objetivo directo de lo propuesto anteriormente no es acortar los plazos de pago de cheques, sí puede mejorarlo en algún aspecto por el hecho de esclarecer al cliente los descuentos que obtiene por pronto pago o los recargos que le afectan por emitir cheques diferidos. Esto puede ocasionar que los clientes que quieran aprovechar los descuentos opten por pagar en una fecha cercana y que los clientes que no les molesta pagar un interés puedan hacer uso de la financiación que se les propone. Así, la empresa podrá trasladar dicho costo al proveedor o al banco, en el caso de que se necesite hacer dinero al día. O bien, comprar mercadería tomando la financiación de los proveedores y no tener que pagar demás por ello.

Cheques rechazados o cuentas incobrables: si hubiera cheques devueltos por fondos insuficientes, debería acordarse una reunión urgente con el cliente para arreglar una nueva forma de pago en el caso de que tenga intención de hacerlo. Llegado el acuerdo se le cobrará además por los gastos ocasionados a través de una nota de débito. Si el cliente no tuviera intención de reponer cheque o pagar cuenta, se iniciaría acción legal.

Personal: para realizar estas modificaciones no se contratará más personal sino que se realizará un mejor distribución de tareas por lo que tendrá costo cero la implementación de la misma. Actualmente, el proceso de ventas y cobranzas no está organizado y delimitado en el personal. Por lo general, la persona que se encuentra en ventas es quien se encarga de facturar y cobrar. Para optimizar el

tiempo en las tareas, se propone que la persona encargada de ventas continúe en su puesto y negocie la forma de pago con el cliente, por lo que lo deberá dejar asentado cuando se realice el remito. Y la persona a cargo de la parte administrativa se encargue de los pagos a proveedores y de las cobranzas. Es decir, realizará la factura cuando venza el remito, gestionará la cobranza y emitirá los recibos en el momento del pago.

3.4 Segmentación de clientes

Para darle flexibilidad a la propuesta y cuidar a los clientes que más interesan, se puede segmentar a los productores, básicamente en dos tipos:

- Aquel que realiza grandes volúmenes de compra acompañado de una planificación y negociación. Este cliente tiene la mayor participación sobre las ventas y cierta fidelidad a la empresa, por lo cual termina siendo más rentable.

- Aquel que ya hizo las grandes compras en otros negocios y busca en *INSUAGRO* poco volumen de producto, un producto que no hay en otro lado o cuando necesita en el momento de la pulverización, siembra o cosecha. Este tipo de cliente es más inelástico al precio y conforma una gran cantidad dentro del total de clientes del negocio. Aunque también son los más difíciles de cobrar ya que son los que llevan en remito la mercadería sin planificación de pagos.

Se observa en la tabla número 10 el ranking de clientes que posee la empresa y se puede leer que sobre un total de 90 clientes, 14 de ellos (casi el 16%) participan en el 60% del total de ventas. Ellos entrarían en la primera categoría indicada y son a quienes se les puede dejar más plazo o dar más flexibilidades a la hora del cobro. Los restantes (76 clientes) que completan el 40% de las ventas participan, cada uno de ellos, con menos del 2% sobre facturación. A ellos se les debe ajustar la cobranza. Cabe aclarar que, dentro de estos últimos, pueden encontrarse clientes potenciales del primer grupo que actualmente no lo son porque le compran a la competencia.

Como esta empresa tiene solamente dos años en el rubro, es imaginable que haya continuos movimientos de clientes. No forma parte de este trabajo su estudio, pero luego del análisis realizado es pertinente concluir que es posible

mejorar la captación de clientes y/o la migración de ellos al primer grupo por medio de la optimización de la gestión en cobranzas, entre otras cosas.

Cliente	% participación	%acumulado	% cliente
1	10,62	10,62	1,11%
2	7,14	17,76	2,22%
3	6,71	24,47	3,33%
4	5,37	29,84	4,44%
5	4,23	34,07	5,56%
6	3,71	37,78	6,67%
7	2,93	40,71	7,78%
...	
14	2,02	58,02	15,56%
...	
40	0,68	89,44	44,44%
...	
90	0,01	100	100,00%

Tabla 10: Ranking de clientes según participación en el último año sobre la facturación.

Fuente: elaboración propia

3.5 Recomendaciones ante la demora en las cobranzas

En este punto se analizarán las principales causas que generan demoras en los cobros a clientes y se presentan las recomendaciones de qué hacer en cada una.

1 – El cliente intenta demorar el pago lo máximo posible

Esta es la causa más frecuente de demora en los cobros. Los clientes siempre intentarán pagar lo más tarde posible ya que esto hace a la salud financiera de sus propios negocios: cobrar temprano y pagar tarde.

Las excusas son muy variadas: estoy esperando el pago de otro cliente, el banco me demora en autoriza el crédito de la tarjeta, ya pedí la chequera nueva, en estos días me acerco a las oficinas, etc.

Esto se hace más grave aún con productos o servicios que son fácilmente reemplazados en otros comercios.

Recomendación: Reclamar los pagos el mismo día de vencida la factura. Esto muestra que es algo importante y que se le dará seguimiento, por lo que el cliente

priorizará pagar por sobre otros proveedores. También se le debe dar seguimiento a los compromisos que haya tomado el cliente. Por ejemplo si se compromete a pagar el próximo lunes, se debe verificar si el pago se ha realizado y en caso que no sea así reclamarlo. Se debe tener en cuenta la empresa es la mayor interesada en que el pago se realice y si no se ocupa de ello, ¿Por qué habrá de ocuparse el cliente?

2 – El cliente no tiene presente el pago

Algunos clientes reciben la factura y la dejan a un lado ya que aún queda tiempo para el vencimiento. No se programan ningún recordatorio para realizar el pago, de hecho esperan que la empresa se lo recuerde cuando se acerque la fecha de vencimiento.

Otros clientes tienen procesos administrativos desordenados y la factura se pierde en el circuito administrativo del cliente, no llegando a las manos de quien se ocupa de realizar los pagos a proveedores.

Cualquiera sea el caso el pago no se realizará hasta que alguien le avise al cliente que está pendiente.

Recomendación: Enviarle un recordatorio unos días antes del vencimiento de la factura. Este recordatorio debe ser en tono amigable y presentado como una ayuda que le das al cliente para que recuerde el pago. Puede ser a través de llamadas telefónicas, mensajes de texto o e-mails.

3 – El cliente presentó una disputa a la factura

Cuando un cliente recibe una factura que entiende es incorrecta, éste presenta una disputa y queda a la espera de una respuesta por parte de la empresa. Hasta que la disputa no haya sido resuelta el cliente no realizará el pago.

Las disputas suelen deberse a errores internos en alguna parte del proceso de tomar el pedido, entregar el pedido y emitir la factura. Algunos ejemplos pueden ser que han aplicado mal la lista de precios, se facturaron productos / servicios por cantidades equivocadas, etc.

Recomendación: Darle rápido tratamiento a las disputas, asignando una persona responsable de resolverlas. Adicionalmente se debe identificar las

principales causas de disputas por parte de clientes y corregir los procesos internos en la empresa para que no vuelvan a ocurrir.

4 – El cliente no recibió la factura o la recibió tarde

Algunas veces es verdad que el cliente no recibió la factura, o que la recibió cuando la fecha de vencimiento estaba muy próxima. Esto es algo en lo que no se puede fallar.

Recomendación: Revisar y corregir los procesos de emisión y envío de facturas.

5 – El cliente no tiene capacidad o voluntad de pago

En este caso el problema estuvo al inicio del proceso, en el momento en que se le vendió a crédito al cliente.

Llegado a esta situación no hay mucho que hacer más que tomar acciones legales con el cliente, luego de haber dado plazo suficiente y diversas posibilidades de pago ya que no hay que olvidarse que al tratarse de un pueblo todos son conocidos y la idea es llegar a algún arreglo antes de las acciones legales. Al menos que el cliente se niegue totalmente a realizar el pago.

Recomendación: Implementar un sistema de análisis crediticio de los clientes, y en base a ello definir para cada cliente las condiciones comerciales (monto y plazo) que se le ofrecerán. Esto es recomendable en aquellos casos en que la incobrabilidad es significativa. Si se tiene tasas bajas de incobrabilidad (menor al 0,5%) posiblemente no justifique tomarse el trabajo de hacer pasar a cada cliente por el proceso de análisis crediticio. Esto es válido para *INSUAGRO* por tratarse de una empresa pequeña y de clientes conocidos, de todas formas no se está exento de la incobrabilidad por lo cual sería un tema a evaluar en un futuro. Sobre todo si la empresa se expande y se incluyen productores de la zona en los que ya no se tiene tanto conocimiento.

4. IMPLEMENTACIÓN O SIMULACIÓN

4.1 Ciclo operativo

Según la propuesta que se expuso anteriormente, el ciclo operativo de la empresa se podría reducir en 63 días para mejorar las cuentas por cobrar. Se obtuvo esta cifra teniendo en cuenta los siguientes supuestos:

- Un **período de inventarios** similar al del año pasado, de 66 días, el cual se podría optimizar puesto que se espera una mayor rotación, consecuencia de un potencial aumento de ventas, por el hecho de que la empresa se encuentra en pleno crecimiento.
- Un **período de cuentas por pagar** de 95 días, igual al de 2013, sin tener en cuenta que es altamente probable que si se mejora el área de cuentas por cobrar, se debería minimizar el pago a proveedores, como mínimo, hasta el punto de no generar descalce y también aprovechar descuentos por pronto pago a proveedores para mejorar el costo de la mercadería vendida.
- Un **período de cuentas por cobrar** de 90 días en total. La propuesta sugiere asegurar, como máximo, 45 días entre la entrega del producto y la emisión del recibo de cobro. Aquí es dónde se hace énfasis en la gestión de cobranzas, el seguimiento de las cuentas y la segmentación de clientes, para luego, a partir de los 45 días, entrar en un rango variable debido a que corresponde al período en que son emitidos los cheques. Aquí es el cliente quien elegirá el plazo en función del pago de intereses o el uso de descuentos. En este análisis, se considera un promedio de 45 días de plazo ya que, al presentar la opción de tomar descuentos, podría aumentarse la cantidad de clientes que opten por pagar antes y, como los plazos que normalmente se toman son 30-60-90, se optó por una cifra promedio. De todas formas, independientemente del plazo escogido por el cliente, la financiación corre por su cuenta y en lo

que la empresa debe hacer hincapié es en el capital de trabajo de los primeros 45 días, cuando el dinero estaría en manos del cliente.

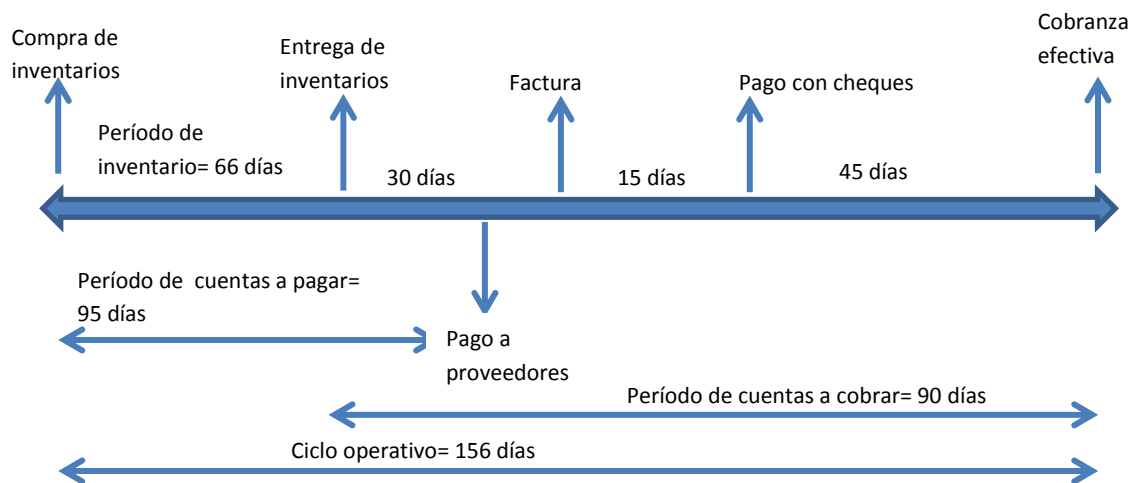


Fig. 7: Ciclo operativo estimado según propuesta de mejora de la empresa Insuagro

Fuente: elaboración propia

4.2 Impacto en el flujo de fondos sobre distintos escenarios

Una vez planteado el ciclo operativo para el 2015, el análisis continúa con la proyección del flujo de fondos de la empresa también para el siguiente año. En primera instancia, se exponen las premisas que se tomaron en cuenta para su construcción:

- Se toma como base el Estado de Resultados 2014 (Anexo 2), al cual se le pronostica el mes de diciembre.
- Para estimar las **ventas de 2015**, se obtienen las ventas mensuales de 2014 en dólares estadounidenses; puesto que, si se comparan las ventas en pesos de un año a otro, la devaluación tiene una importante influencia (tabla 11).
- Se consideran tres escenarios:

- **Optimista**, con aumento de las ventas en un 15% y devaluación según dólar Rofex³; (tabla 12)
- **Pesimista**, disminución de ventas en un 15% y sin devaluación para lo cual se pesifica al tipo de cambio del banco Nación actual (1USD= \$8,50);(tabla 13)
- **Intermedio**, contempla la devaluación del dólar al igual que el primer escenario pero sin aumento ni disminución de ventas (tabla 14).

A estos tres tipos de escenario se los asocia a los tres diferentes escenarios climáticos y económicos extremos que pueden darse, debido a la alta correlación que existe entre ellos con los ánimos de compra de los clientes en este rubro:

- *Lluvias por encima del promedio zonal y suba en el precio de los commodities agrícolas*: se piensa en un año climático lluvioso asociado a un año “niño”⁴ lo que impacta positivamente en los rendimientos y con un aumento de precio en soja, maíz y trigo por encima de la cotización de 2014.

- *Lluvias por debajo del promedio zonal y baja en el precio de los commodities agrícolas*: se pronostica un año “niña” siendo más probable la ocurrencia de bajas precipitaciones lo que trae aparejado rindes por debajo de lo normal. Junto a una baja en los precios de cereales y oleaginosas respecto 2014.

- *Lluvias en el promedio zonal y mantenimiento de los precios de commodities respecto 2014*: implicaría un año “neutro” por lo general asociado a rindes promedios, ya que esta zona tiene de por sí la limitante de agua para el rendimiento óptimo de los cultivos.

En ningún escenario se considera inflación en las ventas ya que los productos llevan precios en dólares y estos no han experimentado aumentos, por lo menos,

³ El Mercado a Término de Rosario, conocido como ROFEX, es el ámbito donde se negocian contratos de futuros y opciones sobre bienes y activos. Un futuro de dólar es un contrato por el cual el comprador (vendedor) se compromete a recibir (entregar) determinada cantidad de dólares a un precio fijo en una determinada fecha. En ROFEX, estos contratos tienen cotización. Por ejemplo, el contrato de dólar a marzo de 2015 cotiza a \$8,69. Pero no necesariamente quiere decir que para Marzo del próximo año el dólar oficial cotizará en \$8,69, sino que a medida que nos acerquemos al vencimiento (Marzo) es probable que el precio del contrato sea similar al precio del dólar del día, pero mientras tanto puede tomar valores muy diferentes.

⁴ El Niño es un fenómeno meteorológico, erráticamente cíclico que consiste en un cambio en los patrones de movimiento de las corrientes marinas en la zona intertropical provocando una superposición de aguas cálidas procedentes de la zona del hemisferio norte sobre las aguas de emersión muy frías; esta situación provoca intensas lluvias, afectando principalmente a América del Sur. La Niña se caracteriza por temperaturas frías y perdurables sobre la zona ecuatorial del océano Pacífico lo que trae condiciones más secas respecto a lo normal.

en los tres últimos años. En cuanto a la expectativa de ventas, esta podría ser mayor al 15%, ya que si se comparan las ventas de 2013 y 2014 en dólares se ven casi triplicadas. Pero si se mantienen los recursos con que hoy cuenta la empresa, no podrían incrementarse en mucho más ya que de ser así se tendrían que realizar otro tipo de modificaciones en la empresa, como, por ejemplo, el aumento del personal, mayor superficie de depósito, entre otros.

Por otro lado, si se tienen en cuenta las ventas finales en pesos del escenario optimista, el incremento sería del 31%, ya que tiene incorporado la devaluación mensual a tipo de cambio dólar Rofex. Si bien el precio de futuro del dólar depende del precio del spot (el tipo de cambio del día) y de la diferencia entre las tasas de interés en pesos y en dólares, proyectar el tipo de cambio a través de los futuros de dólar puede inducir a un error, ya que podría estar sobreestimándose en pesos las ventas. Una manera un poco más intuitiva para entender los precios de los futuros es considerar la tasa implícita. Sin embargo, por los fines que se persiguen en el trabajo, se usará el dólar Rofex tal cual cotiza en la página Web de ROFEX Futuros y Opciones.

4.3 Construcción del flujo de fondos

Para incluir la nueva forma de cobranza se tomarán los 90 días calculados en la propuesta. Por ejemplo las ventas de Enero 2015 son facturadas en Febrero 2015 (dónde se fija tipo de cambio por lo tanto se toma tipo de cambio de febrero) y cuyo monto entraría como ingreso por cobranza en Abril. Siguiendo el mismo ejemplo, en Enero 2015 estaría ingresando el cobro de las ventas de Octubre 2014 pesificadas con el tipo de cambio de noviembre 2014.

Además se agregarían los ingresos por intereses financieros que se les cobra al cliente y que por tomar 45 días promedio como ya se mencionó anteriormente sería el 4,5% sobre las ventas. Al ser éstos trasladados al proveedor, en egresos aparecerá la salida por pago de interés también del 4,5% pero sobre los pagos. Observándose aquí el impacto más grande de la propuesta: la supresión de los costos financieros como producto de la mejora en la gestión de cobranzas y el cobro de intereses a los clientes que se atrasan en los pagos.

En cuanto a los demás rubros del flujo de fondos y que se descuentan de los ingresos, se establece que:

- Los sueldos aumentan, al igual que en 2014, un 20% en abril y un 7% en septiembre, con los correspondientes aguinaldos.
- Las comisiones se pagan el 3% sobre facturación de ventas y 20% en comisiones por ventas directas a proveedores.
- Los gastos de comercialización y administración se encuentran en la misma proporción que 2014 respecto a las ventas.
- Finalmente, aparecerán los intereses y el capital que se pagan al banco por deudas contraídas por la empresa al inicio de este negocio.
- No se tiene en cuenta el pago de impuesto a las ganancias.

Tabla 11: Ventas 2014, ventas proyectadas 2015 (en dólares estadounidenses USD) y cotización del dólar Rofex.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas USD 2014	92.338	72.866	112.248	75.037	26.437	67.020	67.859	90.363	95.785	74.915	67.412	209.772	1.052.052
Ventas USD 2015 optimista	106.188	83.795	129.085	86.292	30.402	77.073	78.037	103.917	110.153	86.152	77.524	241.238	1.209.856
Ventas USD 2015 pesimista	80.294	63.362	97.607	65.250	22.989	58.278	59.008	78.577	83.291	65.143	58.619	182.410	914.828
Dólar Rofex 2015	8,92	9,12	9,35	9,60	9,84	10,09	10,38	10,63	10,80	11,00	11,19	11,39	

Tabla 12: Flujo de fondos estimado 2015 (en pesos argentinos), escenario **optimista**

2015	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos													
Cobranzas USD	74.915	67.412	209.772	106.188	83.795	129.085	86.292	30.402	77.073	78.037	103.917	110.153	1.157.041
Cobranzas \$	636.778	573.002	1.871.166	968.435	783.483	1.239.216	849.113	306.756	800.018	829.533	1.122.304	1.211.683	11.191.487
Comisiones por ventas	20.424	19.147	19.482	19.904	20.320	20.708	11.165	13.109	38.369	38.757	39.335	40.038	300.759
Ingresos financieros	28.655	25.785	84.202	43.580	35.257	55.765	38.210	13.804	36.001	37.329	50.504	54.526	503.617
Total ingreso	685.857	617.934	1.974.851	1.031.918	839.060	1.315.689	898.489	333.669	874.388	905.619	1.212.142	1.306.247	11.995.862
Egresos													
Pagos	534.893	481.322	1.571.780	813.485	658.126	1.040.941	713.255	257.675	672.015	696.808	942.735	1.017.814	9.400.849
Sueldos	37.436	23.652	23.652	28.382	28.382	28.382	42.574	28.382	31.930	31.930	31.930	31.930	368.564
Comisiones	32.501	26.756	40.105	28.833	13.039	27.472	26.534	35.761	43.363	36.182	33.892	90.439	434.874
Gastos de comerc. Y admin.	14.208	11.463	18.104	12.426	4.487	11.665	12.150	16.570	17.845	14.215	13.012	41.216	187.361
Impuestos	34.099	27.512	43.450	29.823	10.770	27.996	29.161	39.767	42.827	34.116	31.230	98.917	449.667
Pago a préstamos	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	69.600
Gastos financieros	24.070	21.659	70.730	36.607	29.616	46.842	32.096	11.595	30.241	31.356	42.423	45.802	423.038
Total egresos	683.007	598.164	1.773.621	955.356	750.220	1.189.099	861.570	395.550	844.021	850.407	1.101.022	1.331.917	11.333.954
Faltante/sobrante	2.850	19.770	201.230	76.562	88.840	126.590	36.919	-61.882	30.366	55.212	111.120	-25.670	661.908

Tabla 13: Flujo de fondos estimado 2015 (en pesos argentinos), escenario pesimista

2015	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos													
Cobranzas USD	74.915	67.412	209.772	80.294	63.362	97.607	65.250	22.989	58.278	59.008	78.577	83.291	960.754
Cobranzas \$	636.778	573.002	1.783.062	682.498	538.575	829.659	554.621	195.404	495.365	501.567	667.900	707.976	8.166.407
Comisiones por ventas	16.924	15.517	15.401	15.324	15.263	15.170	7.951	9.115	26.259	26.042	25.982	25.982	214.930
Ingresos financieros	28.655	25.785	80.238	30.712	24.236	37.335	24.958	8.793	22.291	22.570	30.056	31.859	367.488
Total ingreso	682.357	614.304	1.878.701	728.535	578.074	882.163	587.530	213.312	543.916	550.179	723.938	765.817	8.748.826
Egresos													
Pagos	534.893	481.322	1.497.772	573.299	452.403	696.914	465.882	164.139	416.107	421.316	561.036	594.700	6.859.782
Sueldos	37.436	23.652	23.652	28.382	28.382	28.382	42.574	28.382	31.930	31.930	31.930	31.930	368.564
Comisiones	26.931	21.684	31.703	22.199	9.794	20.124	18.894	24.866	29.677	24.312	22.386	58.688	311.259
Gastos de comerc. Y admin.	11.773	9.290	14.312	9.567	3.371	8.545	8.652	11.521	12.213	9.552	8.595	26.746	134.137
Impuestos	28.255	22.297	34.348	22.961	8.090	20.508	20.765	27.651	29.310	22.924	20.628	64.190	321.928
Pago a préstamos	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	69.600
Gastos financieros	24.070	21.659	67.400	25.798	20.358	31.361	20.965	7.386	18.725	18.959	25.247	26.761	308.690
Total egresos	669.159	585.705	1.674.987	688.007	528.198	811.634	583.531	269.746	543.762	534.793	675.623	808.816	8.373.960
Faltante/sobrante	13.198	28.600	203.714	40.528	49.876	70.529	3.999	-56.434	154	15.387	48.315	-42.999	374.866

Tabla 14: Flujo de fondos estimado 2015 (en pesos argentinos), escenario **intermedio**

2015	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos													
Cobranzas USD	74.915	67.412	209.772	92.338	72.866	112.248	75.037	26.437	67.020	67.859	90.363	95.785	1.052.052
Cobranzas \$	636.778	573.002	1.871.166	842.123	681.297	1.077.581	738.364	266.749	695.668	721.341	975.920	1.053.635	10.133.624
Comisiones por ventas	17.760	16.649	16.941	17.307	17.669	18.007	9.709	11.399	33.364	33.702	34.205	34.816	261.529
Ingresos financieros	28.655	25.785	84.202	37.896	30.658	48.491	33.226	12.004	31.305	32.460	43.916	47.414	456.013
Total ingreso	683.193	615.436	1.972.310	897.326	729.625	1.144.079	781.300	290.152	760.337	787.503	1.054.041	1.135.864	10.851.166
Egresos													
Pagos	534.893	481.322	1.571.780	707.383	572.290	905.168	620.226	224.069	584.361	605.927	819.773	885.053	8.512.244
Sueldos	37.436	23.652	23.652	28.382	28.382	28.382	42.574	28.382	31.930	31.930	31.930	31.930	368.564
Comisiones	28.262	23.266	34.874	25.072	11.338	23.888	23.073	31.097	37.707	31.462	29.471	78.642	378.153
Gastos de comerc. Y admin.	12.355	9.968	15.743	10.805	3.902	10.143	10.566	14.408	15.517	12.361	11.315	35.840	162.923
Impuestos	29.652	23.923	37.783	25.933	9.365	24.344	25.358	34.580	37.241	29.666	27.156	86.015	391.016
Pago a préstamos	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	69.600
Gastos financieros	24.070	21.659	70.730	31.832	25.753	40.733	27.910	10.083	26.296	27.267	36.890	39.827	383.051
Total egresos	672.467	589.591	1.760.361	835.208	656.830	1.038.459	755.506	348.420	738.853	744.413	962.336	1.163.108	10.265.551
Faltante/sobrante	10.725	25.846	211.949	62.118	72.795	105.620	25.794	-58.268	21.484	43.090	91.706	-27.243	585.615

4.4 Comentario sobre los flujos de fondos proyectados

En los tres escenarios pronosticados para el 2015, se puede ver un saldo neto de efectivo positivo en la mayoría de los meses, con necesidad de financiamiento en los meses de agosto y diciembre. En ellos se podrá vender instrumentos financieros negociables como, por ejemplo, los cheques diferidos en cartera que tendrá la empresa; como así también podrá definir como invertir los remanentes en los otros meses. En el escenario optimista, se presenta en la mayoría de los meses un superávit por encima de \$50.000 y en el pesimista, además de ser menor el superávit, los meses de julio, octubre y septiembre es menor a \$20.000.

Además, puede observarse que con la nueva metodología, a pesar de que el ingreso de efectivo es a 90 días promedio, siempre que las ventas estén calzadas con los pagos pueden evitarse gastos financieros por déficit de efectivo y también puede lograrse una diferencia positiva al financiar al cliente y que éste opte por el pago.

En conclusión, si bien el saldo final es positivo en los tres escenarios, favorecería ampliamente la rentabilidad del negocio un escenario optimista. El flujo de fondos permite programar la forma de invertir o financiarse a corto plazo, los pronósticos de las ventas y la forma de cobranzas son un factor fundamental. En el caso de que se dé un escenario pesimista, la estrategia de la empresa debería apuntar a estimular las ventas, aumentar el costo de intereses a los clientes, o bien reducir costos de la organización.

5. EJECUCIÓN, MONITORIZACIÓN Y OPTIMIZACIÓN

Para completar el ciclo de BPM, se sugiere que una vez ejecutada la propuesta e incorporada a la empresa, ésta debe ser monitoreada por la persona a cargo del área donde se lleva a cabo este proceso. Si el seguimiento del control de gestión es insuficiente, BPM no aportará al logro de los objetivos empresariales. Entre las principales tareas de control de gestión estratégico, Hitpass (2014) enumera:

- Control de seguimiento de los objetivos estratégicos, procedimientos y medidas.
- Identificación y evaluación de debilidades estratégicas.
- Informes de seguimiento del estado de la implementación de la estrategia.
- Análisis periódico del comportamiento y rendimiento de los procesos.
- Informes de seguimiento sobre el resultado de monitoreo de los procesos.

La optimización en créditos y cobranzas busca el desarrollo de una gestión de manejo de cuenta de activos y pasivos a corto plazo por medio de estrategias administrativas. Se destaca, en este sentido, que la optimización se logra cuando existe un método que se ajuste a las necesidades de la empresa y le ayude a cumplir con los objetivos sin incurrir en grandes costos.

Una administración eficaz de las cuentas por cobrar debe tener claro la planeación de las utilidades y la planeación de las ventas. En todo caso, debe medirse el desempeño, tomando las acciones necesarias con los estándares que se consideran para tal medición. En este sentido, para planear el efectivo, la empresa debe analizar y controlar las cobranzas, por ejemplo, relacionando las cobranzas con la actividad de ventas y con el transcurso del tiempo. Rotación de cuentas y periodo promedio de cobro son razones que muestran la eficiencia en el uso de los fondos invertidos en cuentas por cobrar. Allí se encuentra la velocidad con que rotan los fondos invertidos, combinando la calidad de las cuentas por cobrar y el ejercicio de las políticas de la empresa. Ello debe hacerse cada mes para poder comparar los resultados parciales con los objetivos propuestos; así, en el caso de encontrar problemas o desajustes, puede plantearse un cambio o una solución a tiempo sin que signifique pérdidas significativas. Una organización

eficiente tiene la ventaja de prever los errores y de estar en alerta ante eventuales complicaciones, mejorando el desarrollo empresarial.

C. CIERRE DEL PROYECTO

Conclusiones Finales

Este trabajo se enmarca en el enfoque propuesto por las finanzas operativas y, específicamente, en la administración de cuentas por cobrar, adoptando la técnica del Proceso de Mejora de Negocios (BPM) que permite delinear un plan de trabajo orientado a reorganizar las distintas etapas dentro del proceso de ventas y cobros de la empresa *INSUAGRO* con el fin de asegurar un resultado positivo.

En cada uno de los capítulos se intentó generar nuevos aportes que enriquezcan una propuesta de cambio eficiente acorde a las necesidades de la empresa en cuestión para finalmente impactar en forma concluyente en la rentabilidad de la organización a través de una mejora en la productividad administrativa. La indagación inicial para definir el marco teórico que sustentaría la propuesta fue una etapa fundamental. El relevamiento de información puso de manifiesto las múltiples deficiencias que presentan los procesos de cobranzas, ante los cuales se debió buscar cómo lograr impactar en la rentabilidad del negocio de la mejor manera. La decisión de utilizar la metodología del BPM se sustentó en la idea de que es una herramienta que puede ser aplicada en cualquier organización y a cualquier conjunto de procesos de negocios, dando respuesta satisfactoria a las diferentes demandas de un contexto turbulento e inestable en el que se desempeñan las organizaciones de la actualidad. Es una metodología que, aplicada a los procesos de negocios, se constituye como una herramienta esencial para evaluar y diseñar procesos en diversos tipos de organizaciones, lo que permite incrementar la eficiencia y la competitividad organizacional, elementos indispensables para subsistir, crecer y desarrollarse en un entorno cambiante y con fuerte impacto por efecto de la globalización. Si bien se planteó para un período determinado (2015), es posible de ser utilizada a través del tiempo, aplicando los ajustes necesarios.

Mediante este trabajo se pudo probar la hipótesis de que una de las causas de la baja rentabilidad de la empresa es por la baja eficiencia de rotación de activos,

particularmente los activos circulantes que incluyen las ventas a crédito. De allí se partió para caracterizar el proceso, detectar los puntos críticos y medirlos para poder tomar decisiones con respecto al futuro. Se eligió como objeto de estudio una empresa nueva, puesto que, aunque se encontraba compuesta por una estructura intuitiva e informal debido a un rápido crecimiento en ventas, esto hace posible, a su vez, que los cambios propuestos en un área no generen una cadena de cambios inabordable. Por otro lado, la necesidad de mejorar los indicadores de rentabilidad de la organización ofrece una oportunidad para la obtención de datos y el estudio en forma progresiva, en primer lugar, de los números que maneja la empresa y, en segundo lugar, de sus procesos administrativos, particularmente los vinculados con las cobranzas.

Las cuentas por pagar, los inventarios y las cuentas por cobrar son elementos clave para el flujo de caja de una empresa. En el ciclo de pedido a efectivo para un negocio, la mercadería es comprada y cierta suma de dinero es adeudada a los proveedores a través de las cuentas por pagar. La mercadería es almacenada para la venta en el inventario. Una vez vendida, las cuentas por cobrar convierten los ingresos en dinero en efectivo a la mano. Cada uno de estos pasos es importante, pero las cuentas por cobrar es el paso crítico que convierte el dinero contable en dinero real. No poder controlar y garantizar la eficiencia de la función de las cuentas por cobrar conducirá a que haya una menor cantidad de dinero en efectivo disponible para las actividades empresariales.

La identificación de los procesos en estudio, su caracterización, análisis y diagnóstico permitió generar una propuesta de modificación con el fin de hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables. La incorporación de dicha propuesta repercutirá en un acortamiento importante del ciclo del efectivo, una mejor asignación de recursos, menores costos, mayor rapidez en su ejecución y más flexibilidad para responder a situaciones cambiantes. Esto se debe a que es una propuesta que contribuye, principalmente, a acortar los plazos entre la entrega de productos y la emisión de la factura, puesto que diseña un proceso eficiente de gestión de cobranzas, delimita las tareas y apunta a mejorar los cobros por el hecho de que los clientes podrán aprovechar descuentos o solicitar financiación. Así, la empresa podrá trasladar dicho costo al proveedor o al banco, en el caso de

que necesite dinero y mejorar su salud financiera que repercutirá en su rentabilidad.

Finalmente, para medir o simular la propuesta se demostró, en un flujo de fondos proyectados, el cambio realizado en los diferentes escenarios con los que puede encontrarse la empresa. En ello se observa que, ante cualquier escenario, es de fundamental importancia estar “calzado” financieramente, ya que la falta de dinero afecta la capacidad de una empresa para gestionar las operaciones. A medida que las ventas se convierten en dinero en efectivo, este dinero se utiliza entonces para la compra de más materiales para el inventario.

En conclusión, si las empresas pueden cobrar más rápido sus cuentas por cobrar que sus deudas, el capital de trabajo resultará positivo. Un seguimiento inadecuado de las cuentas por cobrar puede llevar a una situación en la que los pagos superen a los cobros, obligando a financiar el inventario, y esto agrega costos innecesarios a la venta de los productos. Un proceso bien diseñado y monitorizado no solo ahorra en dinero sino también en tiempo y esfuerzo, elementos claves para la vida empresarial.

Bibliografía

- Alvarez, V. (2003). *Estudios sobre el sector agroalimentario*. Buenos Aires.
- Crédito y cobranza. Recuperado el 6 de Julio de 2014 de <http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com.ar/>
- Delfino, M. A. (2004). *Finanzas Operativas Notas de Clases*. Córdoba.
- Delfino, Marcelo. Julio 2014. <http://marcelodelfino.net/UNC.html>
- Finanbolsa. Recuperado el 6 de Julio de 201 de <http://finanbolsa.com/2009/11/16/que-es-el-ciclo-operativo-de-una-empresa/>
- Gomez, R. (1995). *Sistema y procedimiento administrativo*. Caracas: Frigor.
- Hitpass, B. (2014). *BPM: Business Process Management. Fundamento y conceptos de implementación* (Tercera ed.). Santiago de Chile: BHH Ltda.
- Intiza. Recuperado el 6 de Julio de 2014 de <http://blog.intiza.com/index.php/cuando-las-cobranzas-se-demoran-por-causa-de-tu-empresa/>
- Intiza. Recuperado el 20 de Julio de 2014 de <http://blog.intiza.com/index.php/como-disenar-un-proceso-eficiente-de-cobranzas/>
- Landgraf, F. (Enero de 2014). El sector agropecuario argentino tomó el rol protagonista.
- Perez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos* (4° ed.). España: ESIC.
- Rofex. Futuros y Opciones. Recuperado el 2 de Noviembre de 2014 de www.rofex.com.ar
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (1996). *Economía 12 Edición*. Mc Graw Hill.
- Van Horne, J. C. (1997). *Administración Financiera* (Decima ed.). Mexico: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1: Días de pago a proveedores

a) Promedio de días de pagos a proveedores entre emisión de factura y orden de pago

	2013	CMV(*)	Proveedores	Días de pago a proveedores	Días hábiles
Enero		162.000	89.000		20
Febrero		97.000	72.000		20
Marzo		223.000	172.000		20
Total del trimestre		482.000		41	
Saldos al cierre			333.000		
Abril		118.000	84.000		20
Mayo		78.100	34.500		20
Junio		153.500	166.500		20
Total del trimestre		349.600		49	
Saldos al cierre			285.000		
Julio		122.000	146.500		20
Agosto		110.700	14.300		20
Septiembre		41.000	19.200		20
Total del trimestre		273.700		39	
Saldos al cierre			180.000		
Octubre		34.000	42.700		20
Noviembre		281.000	228.000		20
Diciembre		1.061.000	474.000		20
Total del trimestre		1.376.000		32	
Saldos al cierre			744.700		
Promedio de días en 2013				40	
2014					
Enero		546.000	354.000		20
Febrero		495.000	375.700		20
Marzo		790.200	130.000		20
Total del trimestre		1.831.200		28	
Saldos al cierre			859.700		
Abril		486.600	145.700		20
Mayo		181.400	175.000		20
Junio		457.272	280.000		20
Total del trimestre		1.125.272		32	
Saldos al cierre			600.700		
Promedio de días en primer semestre de 2014				30	

(*) CMV= costo de la mercadería vendida

b) Promedio de día de pagos a proveedores desde emisión de cheques hasta débito efectivo de los mismos

Cheques emitidos	Plazo (días)	Promedio Trimestre
Enero	23	
Febrero	2	
Marzo	25	17
Abril	0	
Mayo	25	
Junio	0	25
Julio	22	
Agosto	78	
Septiembre	0	50
Octubre	115	
Noviembre	135	
Diciembre	119	123
Promedio anual 2013		54
Enero	114	
Febrero	45	
Marzo	125	95
Abril	9	
Mayo	48	
Junio	69	42
Promedio semestre 2014		69

Anexo 2: Estado de resultados mensual 2014 (en pesos argentinos) de la empresa Insuagro (estimado el mes de Diciembre)

2014	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas	672.221	578.556	897.984	603.297	214.140	546.213	556.444	750.917	805.552	635.279	573.002	1.783.062	8.616.666
CMV	564.665	485.987	754.307	506.770	179.877	458.819	467.413	630.770	676.664	533.635	481.322	1.497.772	7.238.000
Comisiones por ventas directas	14.495	14.495	14.495	14.495	14.545	14.545	7.670	8.911	25.981	25.981	25.982	25.982	207.577
Utilidad Bruta	122.050	107.064	158.172	111.023	48.807	101.939	96.701	129.058	154.869	127.626	117.662	311.272	1.586.244
Sueldos y aportes	18.464	18.081	18.439	22.935	22.410	34.717	25.417	23.107	26.002	24.337	24.337	37.436	295.680
Comisiones por ventas	23.066	20.256	29.839	20.998	9.333	19.295	18.227	24.310	29.363	24.255	22.386	58.688	300.015
Gastos adm.comer y otros	11.574	11.888	10.094	8.579	8.849	13.353	12.745	9.578	9.911	9.000	12.379	7.950	125.900
Impuestos	15.558	21.297	21.718	43.834	15.288	24.148	24.220	27.562	25.541	31.951	23.700	35.000	309.817
Depreciación	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	54.900
GAIT	48.814	30.968	73.508	10.102	-11.648	5.851	11.517	39.926	59.478	33.508	30.285	167.623	499.931
Gastos financieros	12.699	4.699	15.640	12.780	8.842	9.727	26.021	11.191	12.027	7.007	10.570	9.800	141.003
GAT	36.115	26.269	57.868	-2.678	-20.490	-3.876	-14.504	28.735	47.451	26.501	19.715	157.823	358.928
Impuesto a las ganancias 35%													125.625
Ganancia final													233.303

