



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

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

Determinar la combinación óptima de la cartera crediticia.

Autor: Marcos Chiavassa

Tutor: Marcelo Delfino

Córdoba



Determinar la combinación óptima de la cartera crediticia. por Marcos Chiavassa se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Agradecimientos

A mi tutor Marcelo Delfino, quien me brindo sabios consejos.

A German Tisera y Martin Luduena, por guiarme en la confección del trabajo.

Un especial agradecimiento a mis tres hijas Josefina, Antonella y Julieta, y a mi esposa Silvina por el constante apoyo.

Índice de contenidos.

Contenido	
I. Resumen.....	1
II. Marco Teórico.....	2
III. Metodología	2
IV. Objetivos del Trabajo.....	3
V. Alcance del trabajo	3
VI. Organización del trabajo	3
Capítulo 1. Marco Teórico y Metodología	4
A. Marco Teórico	4
Política Crediticia	4
Análisis Crediticio	4
Calificación Crediticia	5
Política de Cobranzas	7
B. Metodología	9
Recolección y Clasificación de la información	9
Análisis de la Información	10
Toma de decisión	11
Seguimiento de Cuentas Corrientes	11
Capítulo 2. La Empresa	12
Capítulo 3. Definición del límite de Crédito	17
Capítulo 4. Creación de la matriz de Límite de Crédito	20
Capítulo 5. Ajuste por Inflación de los Límites de Créditos	24
Capítulo 6. Monitoreo de Cuentas Corrientes	26
Capítulo 7. Conclusiones	30
Revisión Bibliográfica	32

Índice de Tablas

Ilustración 1 – Factores Endógenos y Exógenos	10
Ilustración 2 – SKUs por Categoría	13
Ilustración 3 – Mix de Ventas	14
Ilustración 4 – Producción Nacional de leche cruda	14
Ilustración 5 – Solicitud de Apertura de cuentas corrientes	18
Ilustración 6 – Evolución mensual de ventas y créditos por ventas	22
Ilustración 7 – Matriz de Límite de Crédito	23
Ilustración 8 – Monitoreo de cuentas corrientes a través de análisis de varianza	27
Ilustración 9 – Varianza Total	28
Ilustración 10 – Descomposición de la Varianza Total	28
Ilustración 11 – Presentación de las distintas varianzas	29

PRESENTACION

I. Resumen

Cuando una compañía que comercializa productos masivos necesita incrementar sus ventas tiene distintas opciones para hacerlo, la más exitosa junto con la política de precio es la de seducir otorgando crédito a sus compradores. Es en ese preciso momento donde se decide invertir en esos clientes parte del capital de la empresa y muchas veces esta decisión no está definida a través de un proceso sino que surge de la necesidad puntual del momento, y se corren riesgos de incobrabilidad, o que los flujos de caja de ingresos dependan de unos pocos clientes.

El acceso a líneas de financiamiento bancarias o de proveedores que permitan obtener fondos para inmovilizar en cuentas a cobrar suele ser escaso y costoso, y los accionistas suelen ser reacios a realizar aportes adicionales que no estén destinados a Activos de Largo Plazo, esto explica porque el área de Finanzas debe ser muy cuidadosa de los ratios de pagos y de cobranzas.

Dada la importancia y la sensibilidad que implica el otorgamiento de créditos como herramienta para facilitar la venta, he decidido enfocar mi trabajo final a determinar la matriz óptima de límites de créditos, aplicable las cuentas corrientes de La Lechera SA, para mejorar o mantener el plazo promedio de cobranzas. Las empresas de consumo masivo suelen ser muy dependientes de las grandes superficies comerciales y si su importancia en el mercado no es alta, debe adaptarse a las reglas de juego que dictan estos grandes clientes, provocando que muchas veces las condiciones de comercialización sean muy desfavorables, situación que se ha presentado en la historia de la compañía. Si a esto le sumamos que la recepción de su principal materia prima es totalmente independiente de los inventarios de productos terminados, y que además estos stock son perecederos, la urgencia por colocar los inventarios es mayor, y ante una falta de política comercial de diversificación de clientes, se suelen estirar los ciclos de cobranzas en función de la liquidez del mercado.

Al conocer las debilidades de la industria, es muy importante poder implementar una política de créditos por clientes que brinde flexibilidad al área comercial, pero que inmovilice el menor capital de trabajo posible, y en caso de tener que hacerlo, conocer cuáles son los efectos sobre los ingresos, logrando así una previsibilidad sobre los flujos financieros de la compañía.

II. Marco Teórico

El presente trabajo se enmarca en el área de conocimiento de las Finanzas Corporativas de Corto Plazo. Dentro de esta se hace foco en la Administración de Cuentas a cobrar.

III. Metodología

El presente se divide en las siguientes etapas:

1. En una primera etapa, un análisis DAFO de la compañía que permita conocer la realidad en la que está inmersa y cuál es el punto de partida. Análisis de la situación actual e histórica de la composición de Créditos por ventas.
2. En segundo lugar, definir los datos relevantes para realizar un análisis crediticio, procesarlos y contrastarlos con la información disponible, a fin de determinar la cobrabilidad de un crédito.
3. Por último, el armado de la matriz que optimice la distribución del monto asignado total de Créditos por ventas según las necesidades de la compañía.

IV. Objetivos del trabajo

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

- Establecer una metodología ágil que permita realizar un breve análisis crediticio de cada cliente.
- Establecer límites de crédito en función de las posibilidades de la empresa y de las características del cliente.
- Expresar los límites de crédito en una medida que permita actualización por efectos de la inflación.
- Determinar la combinación óptima de límites de créditos, que permita cumplir con la expectativa del plazo promedio de cobranzas de la compañía en su conjunto.

V. Límites o Alcance del trabajo

Los límites de este trabajo se circunscriben al área de Créditos y Cobranzas de La Lechera SA, análisis de los plazos de pagos y límites de créditos.

VI. Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de 7 capítulos:

- Capítulo 1: Marco teórico y metodología
- Capítulo 2: La empresa
- Capítulo 3: Definición de Límites de créditos
- Capítulo 4: Creación de la Matriz de límites de créditos
- Capítulo 5: Ajuste por inflación de los límites de créditos
- Capítulo 6: Monitoreo de Cuentas Corrientes
- Capítulo 7: Conclusiones

Capítulo 1 Marco teórico y metodología

A - Marco Teórico.

Las finanzas de corto plazo están orientadas al análisis de las decisiones que afectan a los activos y pasivos corrientes de una empresa. La administración financiera a corto plazo se denomina a menudo Administración del Capital de Trabajo porque se ocupa de la administración del Efectivo, Créditos e Inventarios. Estos activos y pasivos de corto plazo son los componentes del fondo de maniobra, particularmente me enfocare en la política crediticia de la compañía.

Política crediticia

La política crediticia de cualquier empresa se basa en tres factores:

- **Análisis crediticio:** se llevan a cabo una serie de mecanismos y procedimientos para determinar la probabilidad de que los clientes paguen.
- **Términos de ventas:** determinan el período de crédito, el descuento por pronto pago y la penalidad por incumplirlo.
- **Política de cobranza:** es la combinación de procedimientos de cobro que se llevan a cabo, para el recupero del monto invertido.

Análisis crediticio

El nivel de análisis al que se somete el crédito comercial no siempre es el adecuado, normalmente por falta de tiempo, de recursos y principalmente por no existir decisión de hacerlo.

Normalmente el límite solicitado es el que surge del área comercial, su base de cálculo está en función del volumen de ventas que la compañía hará a crédito y del plazo de cobranza solicitado. Al llegar la solicitud al área de Finanzas, se debe validar el importe solicitado o bien asignar otro importe, y para ello se debe llevar a cabo una calificación crediticia del cliente

Información Crediticia

Para realizar el análisis se necesita contar con la mayor información posible, cuan más abundante sea la información mejor serán nuestras conclusiones y por ende, menor riesgo de incobrabilidad.

Entre la información a revisar tenemos:

1. Estados contables: disponibles, solo en sociedades regularmente constituidas.
2. Bancos: normalmente brindan información de solvencia. Es recomendable comenzar con los bancos con los que trabaja la empresa que está solicitando la información
3. Historial de pago: nuestra propia experiencia con el cliente sobre el cumplimiento del cliente con sus obligaciones.
4. Reportes crediticios sobre el historial de pagos del cliente en otras compañías: Estos reportes se pueden lograr a través de empresas especializadas que brindan información sobre antecedentes y la calidad de del crédito de empresas e individuos. También a través de las referencias comerciales, o de cámaras de información de créditos.

Calificación Crediticia

Una vez que se ha reunido la información, se emprende la difícil decisión de otorgar, rechazar o disminuir el crédito. Existen pautas tradicionales y subjetivas conocidas como las “cinco C del crédito”

1. Carácter: la disposición del cliente a cumplir sus obligaciones crediticias
2. Capacidad: La habilidad del cliente para satisfacer sus obligaciones crediticias con los flujos de efectivo de sus operaciones.
3. Capital: las reservas financieras del cliente
4. Colateral: son los activos otorgados en garantía en caso de incumplimiento de pago
5. Condiciones: También llamado Entorno Económico, y se refiere a las condiciones económicas generales que prevalecen en el sector en el que desarrolla sus actividades el cliente.

La calificación del crédito se refiere al proceso de calcular y asignar una calificación numérica para un cliente con base en la información recopilada y así conceder o rechazar el crédito. Hay que tener en cuenta que el análisis realizado puede ser correcto, solo en función del desempeño histórico; el futuro es siempre incierto y las predicciones están llenas de supuestos, estimaciones y tendencias.

La técnica más utilizada para analizar los datos contables o financieros es el análisis de ratios. Esta técnica consiste en relacionar valores dentro del mismo estado contable y compararlos con normas o rangos encontrados en otros negocios dentro de la misma industria o en una similar. Por medio de la observación de tendencias y signos en tales ratios, dentro de una empresa en un período de tiempo, o por medio de la comparación de los datos reales con los planeados, el analista determinará si el negocio está mejorando de acuerdo a ciertas mediciones de desempeño claves.

El análisis crediticio tiene la siguiente estructura:

1. Análisis de los Ratios (enumero los más comunes)

- a. Liquidez (Liquidez Corriente, Prueba acida, Capital de Trabajo)
- b. Actividad (Rotación de Créditos por Ventas, de Bienes de Cambio, de Cuentas por Pagar)
- c. Endeudamiento
- d. Rentabilidad (Margen bruto, Margen de Beneficio, Rotación de Activos, Rendimiento de Activos, Rentabilidad sobre el capital propio, Beneficio por acción).

2. Análisis de tendencia.

3. Análisis Financiero del Flujo de Fondos

Lo importante del análisis de ratios es que deben ser analizados en forma integral, comparando la evolución año a año, cotejando con los de la competencia o los de la industria, y siempre considerando el entorno macro del período bajo análisis.

Política de cobranzas

La política de cobranzas, que es el elemento final de la política de crédito, comprende la instrumentación y aplicación de procedimientos para la gestión y control de las cuentas a 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 (de corresponder).

Entre los esquemas convencionales para el control de las cuentas a cobrar se destacan la Rotación de las cuentas por cobrar (días) y el Esquema de antigüedad de saldos. Ambos métodos no contemplan el efecto estacional de ventas. Es necesario complementar estos métodos con el de Análisis de Variación.

El modelo de Análisis de variación de las cuentas a cobrar compara el nivel actual observado de las cuentas a cobrar con el presupuesto dinámico de tales cuentas. Esto permite comparar contra un nivel de actividad que contemple las condiciones especiales de dicho período, y no contra un período anterior que puede no ser representativo de las condiciones prevalecientes durante el período presupuestado. En este contexto, el término varianza se define como la diferencia entre el monto actual y el presupuestado. El presupuesto estático de cuentas a cobrar se calcula comparando las ventas esperadas por la cantidad de días teórico que tiene cada cliente. Cuando las ventas actuales difieren de las esperadas, se calcula otro presupuesto ex-post con el fin de reflejar el nuevo nivel de ventas, que se denomina presupuesto flexible. Este constituye la base para separar la varianza total en sus componentes que explican la discrepancia entre actual y esperado.

Un primer nivel de análisis divide la varianza total en:

- Varianza por colección de experiencia: la diferencia entre las cuentas a cobrar observadas y las cuentas a cobrar del presupuesto flexible representa la varianza por acumulación de experiencia. Los cálculos se efectúan de la siguiente manera:

$$CEV + JE = VPD (DV - DVP)$$

donde CEV es la varianza por colección de experiencia, JE la varianza por efecto conjunto, VPD las ventas observadas diarias, DV los días de ventas, y DVP los días de ventas presupuestadas

- Varianza por efecto ventas: la variación provocada por cambios en las ventas SEV se obtiene de la diferencia entre el presupuesto flexible y el estático. El objetivo es medir el efecto que provoca el cambio en las ventas en el monto de cuentas a cobrar.

$$SEV = DVP (VD - VPD)$$

donde VPD representa ahora las ventas presupuestadas diarias. Una varianza negativa de este tipo estaría indicando que el nivel de más bajo de las ventas realizadas respecto de las presupuestadas es lo que explica el menor nivel en el balance de cuentas a cobrar.

Vemos que la varianza se separa en una varianza del patrón ventas y varianza por cantidad de ventas. Separando estos dos componentes se puede conocer el impacto de las ventas en las cuentas por cobrar.

- Varianza del patrón ventas: Esta varianza se debe a la diferencia entre las proporciones de las ventas observadas y las presupuestadas

$$VPR = DVP (VD - VDR)$$

Donde VDR mide las ventas diarias observadas en proporción a las presupuestadas. Esta relación se calcula multiplicando la suma de las ventas mensuales diarias por lo presupuestado para cada mes de ventas diarias.

Si $VPR < 0$, indica que las cuentas a cobrar observadas deberían ser menores ya que las ventas del mes como proporción del total de ventas del período analizado son menores que las proporciones del presupuesto estático.

- Varianza por Cantidad de Ventas: Representa el verdadero efecto volumen de ventas en la cuenta a cobrar. Esta varianza se calcula como la diferencia entre la varianza por efecto ventas y la varianza del patrón

ventas. Una varianza negativa estaría indicando que las cuentas a cobrar deberían ser menores que las presupuestadas debido a que el volumen actual de ventas es menor que el volumen de ventas presupuestado. También puede calcularse de la siguiente manera:

$$VCV = \frac{[(\text{Ventas totales observadas} - \text{Ventas totales presupuestadas}) / \text{Días totales en el período}]. \text{Días totales de Ventas}}{\text{Días totales de Ventas}}$$

En resumen el modelo de variaciones compara el desempeño observado de las cuentas a cobrar con el presupuestado e idéntica las causas de los desvíos. Descompone la variación total en diferentes partes con el fin de explicarla en función del patrón de ventas, la influencia de la cantidad de ventas, y de la acumulación de experiencia. (Delfino M. 2014. pag 10).

B - Metodología

B1- Recolección y clasificación de la información

Para la medición del riesgo y la asignación del crédito al cliente podemos clasificar la información relevada en factores endógenos y exógenos, en función a la relación cliente – empresa proveedora. “Lo endógeno, define el comportamiento del cliente con la compañía que le provee. Lo exógeno, tiene que ver con el comportamiento del cliente respecto de su contexto macroeconómico, competitivo, financiero, productivo y comercial, que lo involucra entre otros, con el resto de sus proveedores.” (Pizzi C. 2007. pag 10).

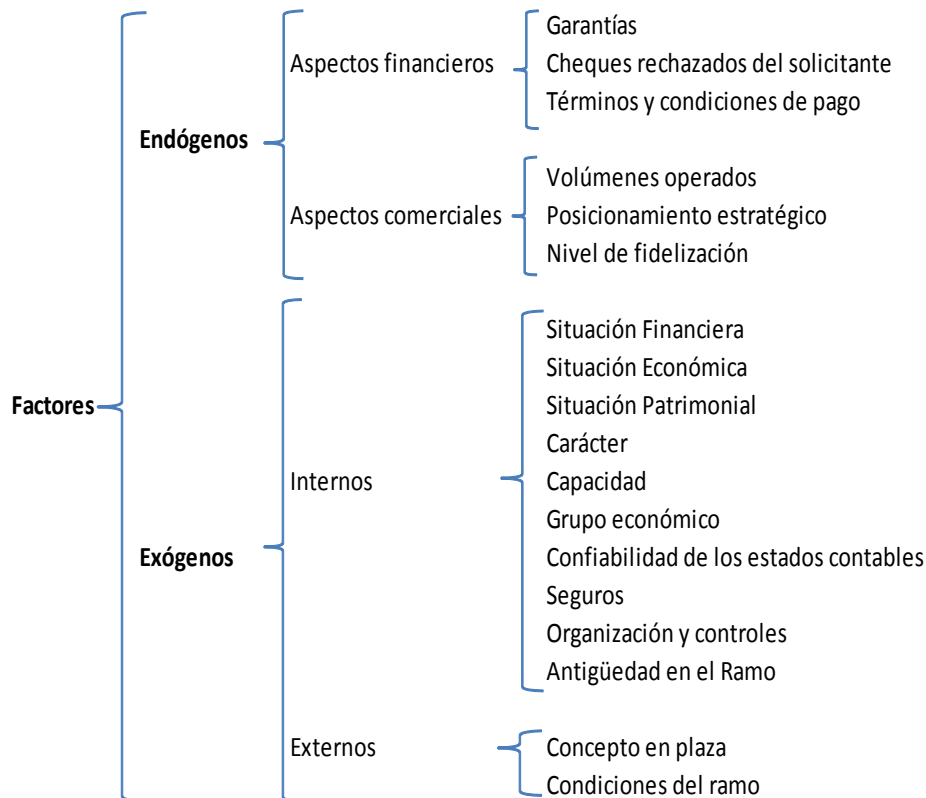


Ilustración 1 – Factores Endógenos y Exógenos. Fuente: Pizzi C. 2007. pag 10.

B2- Análisis de la información

En función de la información relevada y de si el cliente es o no una sociedad regularmente constituida podemos dividir el análisis crediticio en dos partes:

1. Personas físicas o jurídicas irregulares.
2. Sociedades regulares

Si nuestro cliente se engloba dentro de las primeras, importara analizar la capacidad de pago haciendo foco en la persona física y su entorno, mientras que si está incorporada en el segundo grupo, además de la persona jurídica deberemos analizar el comportamiento de quienes la dirigen.

Se analiza la información endógena y exógena buscando resaltar los puntos positivos y negativos referidos a la capacidad de repago, y la solvencia de nuestro cliente, para reducir el riesgo de incobrabilidad. Cuando el proceso es masivo, conviene desarrollar modelos predictivos que a través de una serie de variables a

completar, permite determinar objetivamente el nivel de riesgo al que nos estamos enfrentando.

En esta etapa buscamos determinar cuál es el monto máximo que otorgaremos en crédito a nuestro cliente por todo concepto.

B3 - Toma de decisión

Una vez recolectada, clasificada y analizada la información, debemos tomar la decisión de cuál es el monto de crédito que le daremos a este cliente. Para ello suelen formarse el comité de crédito integrado por personal de ventas, créditos, finanzas, legales y marketing. Este equipo de trabajo gerencial, suele discutir los problemas que caracterizan a la operatoria comercial y crediticia de la compañía y de allí surgirá la decisión final.

El comité deberá decidir si acepta el monto solicitado por ventas, lo redefine o lo acota, teniendo en cuenta la recomendación que recibe del analista de crédito (etapa anterior), las necesidades comerciales y la situación de la empresa. Para esta etapa se tiene en cuenta las cinco "c".

B – 4 Seguimiento de las cuentas Corrientes

Al menos una vez por año, se debe actualizar la información indicada en los puntos anteriores, para revalidar o modificar los límites otorgados.

Mensualmente deberemos controlar la evolución de las cuentas corrientes y para ellos podremos utilizar el cálculo del plazo promedio de cobranzas y el de Análisis de Variación.

Capítulo 2 La Empresa

La Lechera es una joven compañía láctea que conserva su identidad desde su fundación en la ciudad de Córdoba en el año 1931, siendo la primera usina pasteurizadora de leche de la provincia de Córdoba. Hacia fines de los '60, se incorporó la producción de quesos, para lo cual se inauguró la planta de Villa del Rosario, capaz de procesar hasta 100.000 de litros de leche por día. Este período significó para La Lechera S.A. su consolidación en el mercado cordobés, y del interior del país, ofreciendo a los consumidores, una amplia variedad de productos lácteos. Por disposiciones municipales en el año 95 se inaugura la actual planta productiva.

Los vaivenes de la economía nacional e internacional en la década de los '80 y '90, impactaron fuertemente en la sociedad que para entonces, era una empresa familiar que operaba en un negocio ya maduro. Hacia fines década del 90, los socios deciden vender la compañía a un grupo nacional. En el año 2002, no exenta de la situación que se vivía a nivel país, atravesó por una importante crisis financiera, y en junio de ese año pasó a manos de una familia local la totalidad del capital accionario. La única salida a la situación vivida fue la apertura de un concurso preventivo de acreedores y gracias al esfuerzo conjunto de directivos, clientes, empleados y proveedores pudo reencaminarse. En Agosto del 2007, dos empresas extranjeras realizan un Join Venture y adquieren el 100% de las acciones. Tras una fuerte inyección de Capital quedó totalmente saneada la situación financiera y comienzan a evaluar nuevos negocios y la compra de otras plantas o la construcción de una propia para la elaboración de Leche en polvo. Finalmente debido a las particularidades del país y a los resultados negativos, ambos socios deciden vender la participación y retirarse de la industria. Hoy la empresa es de capitales nacionales nuevamente, y es gerenciada directamente por sus propietarios, situación que permitió revertir rápidamente los resultados y comenzar a realizar proyectos rentables, acuerdos estratégicos que optimizan el nivel de actividad, dándole así un nuevo impulso y un gran dinamismo. La contracara a esto, es que los Bancos disminuyeron el financiamiento otorgado a la compañía hasta verificar la evolución de la misma bajo la nueva gestión,

generando así una mayor necesidad de control sobre las cuentas corrientes para evitar caer en cesación de pagos.

La Lechera posee dos plantas productivas, la planta principal ubicada en la ciudad de Córdoba con una capacidad de procesamiento 250 000 litros de leche fluida por día donde se elaboran leches fluidas, chocolatadas, yogures, flanes, postres, dulces de leche y crema pasteurizada. Además de la producción, en esta planta se integra la Comercialización, Distribución y Administración, trabajando actualmente 150 empleados.

La segunda planta se ubica en la ciudad de Villa del Rosario donde se elaboran las distintas variedades de quesos blandos, semiduros y duros. Posee una capacidad de 200 000 litros diarios de leche fluida y trabajan 45 personas en forma directa.

Produce y comercializa una amplia cartera de productos con más de 90 SKUs en diversas categorías

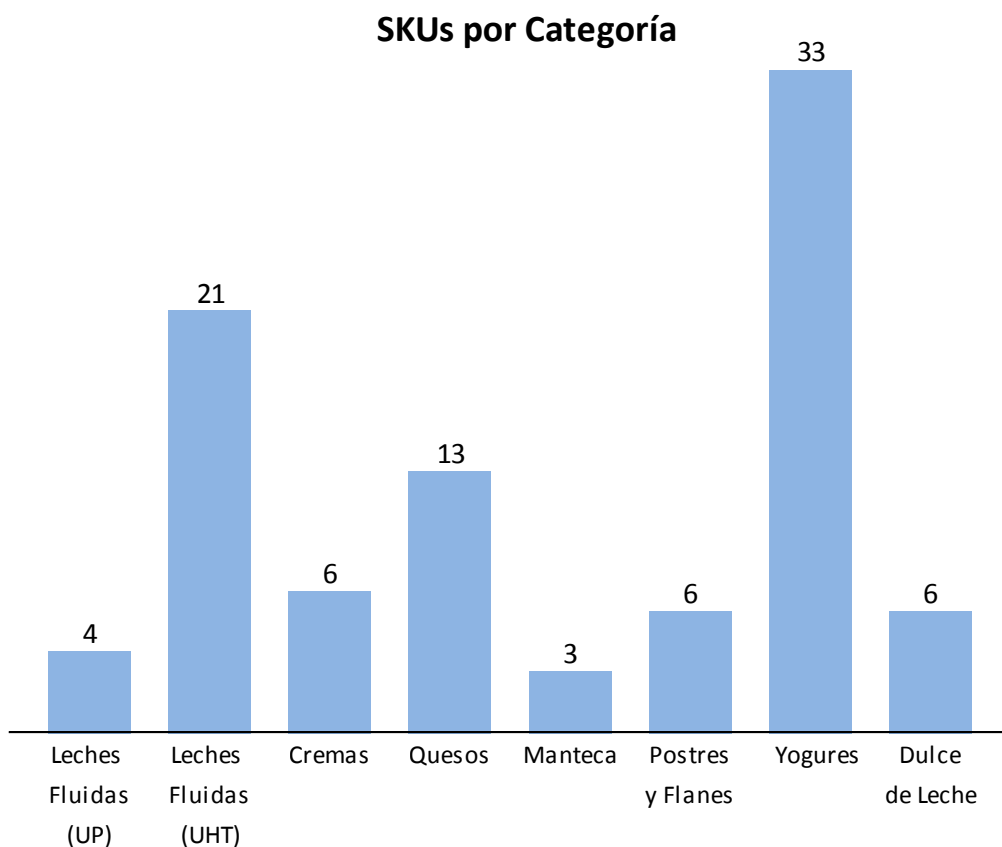


Ilustración 2 –SKUs por Categoría. Fuente: elaboración propia.

La estrategia actual es la de diversificar el mix de productos dentro de cada categoría con el fin de presentar una mayor cantidad de opciones a los consumidores, permitiendo ganar share de mercado y asegurando la sustentabilidad de la compañía. El core business son las Leches Larga Vida donde solo existen 7 fabricas en todo el país, siendo líder en ventas en la Provincia de Córdoba.

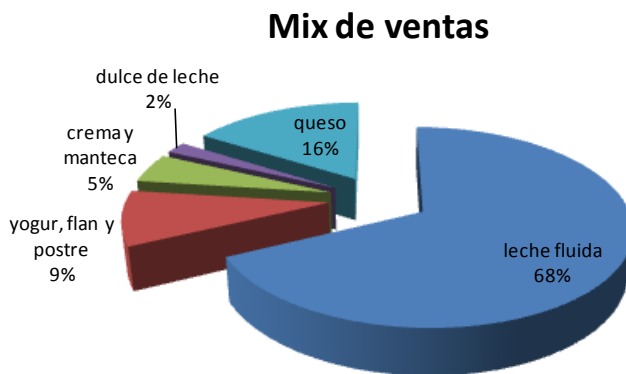


Ilustración 3 – Mix de Ventas. Fuente: elaboración propia.

Si analizamos el nivel de actividad de la industria vemos que la misma está asociada al ciclo productivo de su materia prima, logrando un pico de producción en primavera y el valle de la curva en otoño.

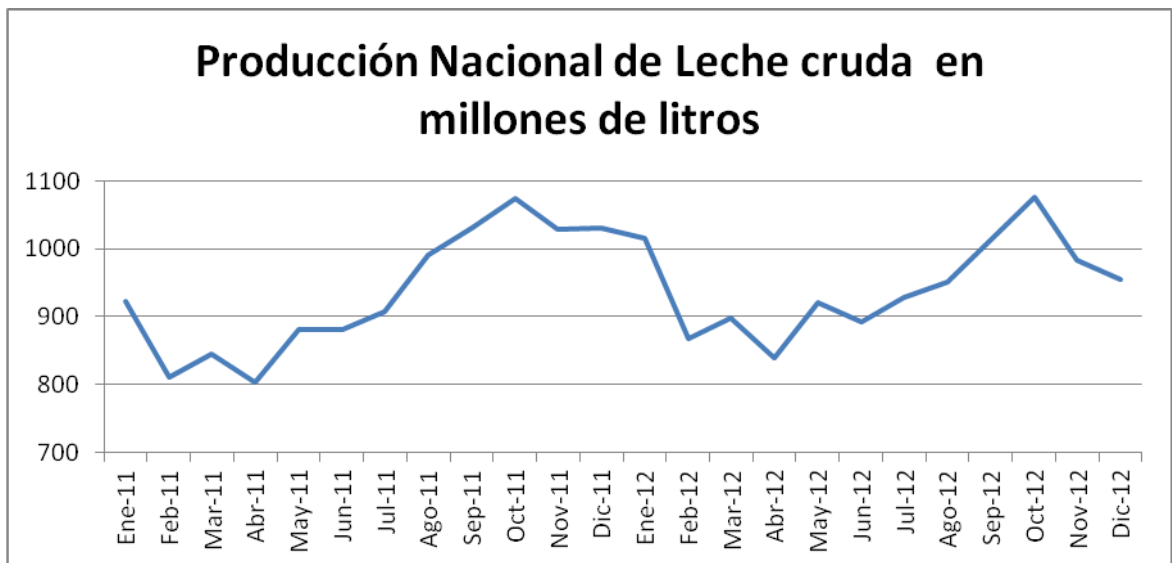


Ilustración 4 – Producción Nacional de leche cruda. Fuente: elaboración propia.

Esta situación, ceteris paribus, genera un exceso de oferta de producción en las épocas de primavera y una fuerte escasez en el otoño. Si a esto le sumamos que los productos que elabora la industria son perecederos lo cual limita la posibilidad de incrementar los stock en las épocas de excedentes de leche, se necesita una fuerte política comercial para lograr colocar toda la producción.

Es en este preciso momento donde los supermercados y cadenas comienzan a estirar los plazos de pagos, demorando la entrega de los mismos y pidiendo descuentos extorsivos, generando así problemas económicos y financieros.

La estrategia de diversificación, la producción de fazón o con marcas de terceros tiende a atenuar estas situaciones, permitiendo situar a la compañía en una situación de mejor posicionamiento respecto al resto. No obstante la necesidad comercial lleva normalmente a una financiación adicional a los clientes, lo que genera riesgos de incobrabilidad e inmovilización de capital de trabajo.

Esta situación justifica la necesidad de lograr una matriz que permita al sector comercial conocer como impactan las decisiones de ventas a plazo sobre el plazo promedio de cobranzas; y que marque los límites máximos de inversión en cuentas por cobrar de acuerdo a los objetivos prefijados, siendo este el objetivo del presente trabajo.

Análisis DAFO

El análisis DAFO realizado sobre la compañía y enfocado al análisis de corto plazo, refuerza lo expresado anteriormente.

Debilidades

- Bajo Capital de Trabajo
- Produce perecederos, y no es fijadora de precio, bajos márgenes
- Recepción continua de leche, con almacenamiento limitado.
- No posee planta de Leche en polvo que permita colocar excedentes de MP.
- Planificación de Ventas independiente de las necesidades financieras

Fortalezas

- Ubicación, no requiere de centros de distribución para atender su principal mercado.
- Know how.
- Pocos competidores en su core business.
- Prestigio de sus marcas.
- Excelente relación con su principal proveedor de tecnología e insumos.

Amenazas

- No posee Tambos propios.
- Dependencia tecnológica y de insumos de su principal proveedor.
- Crecida del precio internacional de la leche en polvo, incrementa el costo en el mercado local.
- Seducción por colocar el volumen en Supermercados, con precios netos negativos.

Oportunidades

- Incorporación de nuevos socios.
- Diversificación de productos.
- Incorporar nuevas tecnologías que permitan disminuir los costos.
- Diversificación de Mercados.

Capítulo 3 Definición de Límites de créditos

Cuando se solicita la apertura de una cuenta corriente a favor de un nuevo cliente, es muy importante conocer cuál es el monto que están pidiendo de límite de crédito. Este punto permite separar la información a exigir para el análisis.

Normalmente los recursos abocados al análisis de información son escasos, por lo que debemos tratar de depurar la cantidad de análisis a realizar por el analista de créditos. Es por ello que recomiendo fijar un monto mínimo de crédito que la empresa está dispuesto a arriesgar para iniciar la relación comercial con el nuevo cliente. Perder el tiempo analizando clientes cuyos pedidos son muy pequeños implica destinar tiempo y recursos a través de visitas, entrevistas y análisis que seguramente son más caros que el beneficio que generan. Si tenemos la posibilidad de determinar científicamente el costo de análisis de un nuevo cliente, vs la pérdida potencial por no llevar a cabo dicho análisis, sería conveniente determinar este punto de corte por dicho método. En el caso bajo análisis la probabilidad de incobrabilidad histórica es baja, (no así el atraso en pagos), por lo que optamos por buscar otra forma de determinación. Luego de estudiar los montos mínimos de pedidos que se realizan en cada canal de venta, llegué a la conclusión de que es conveniente proponer como monto mínimo de crédito el del canal distribuidores, ya que son clientes que trabajan con una estructura mínima, normalmente como emprendimiento familiar y sin capacidad de almacenamiento propio. Estos clientes reaprovisionan sus stock cada dos días, y el monto mínimo de pedido actual es de \$ 22 000. Considero importante aclarar, que los créditos cuyo límite solicitado sea inferior al monto determinado arriba, no implica que no hagamos un control básico de la situación crediticia, sino que el análisis será más superficial que para el resto.

Los requisitos mínimos de apertura

- Personas físicas o jurídicas irregulares: Copia del DNI, datos impositivos, y demás datos comerciales, referencias comerciales y bancarias, avales y garantías ofrecidas, seguros contratados. También deberá detallar Plazo de pago y límite de crédito solicitado.
- Sociedades regulares: Ídem anterior más contrato social, y copia de los DNI de los directores.



Apertura	
Ampliación / Reapertura	

CORDOBA, _____, 2015

RAZON SOCIAL		
DENOMINACION ANTERIOR	COD CUENTE ANTERIOR	
DENOMINACION	CUIT Nº	
DOMICILIO FISCAL	LOCALIDAD	COD.POSTAL
DOMICILIO ENTREGA	LOCALIDAD	COD.POSTAL
DIRECCIÓN DE MAIL:		
TELEFONO	ACTIVIDAD	
DATOS ENTREGA		
ESTUVO ESTABLECIDO ANTES: SI / NO	BAJO QUE FIRMA	

INTEGRANTES DE LA SOCIEDAD				
NOMBRE Y APELLIDO	TIPO Y Nº DOCUMENTO	DOMICILIO PARTICULAR	FECHA NACIMIENTO	OBS

REFERENCIAS COMERCIALES				
PROVEEDOR	TELEFONO	NUMERO DE CUENTA	CREDITO OTORGADO	CONDICION DE PAGO

REFERENCIAS BANCARIAS				
BANCO	SUCURSAL	NUMERO DE CUENTA	CREDITO OTORGADO	TELEFONO

AVALES Y GARANTIAS	

Consideraciones Especiales
 - se debe completar todos los casilleros y acompañar la documentación solicitada
 - no se podran efectuar debitos de NINGUN TIPO sin acuerdo previo por escrito

Plazo de Pago	
Crédito Solicitado	
Carga en Planilla	
Retorno en %	

.....
FIRMA Y ACLARACION SOLICITANTE

.....
FIRMA AUTORIZANTE

DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR

- Contrato Social
- Dni de los Socios o Titulares
- Inscripción en Afp
- Inscripción en IIBB
- Inscripción Municipal
- Carta membretada firmada con Nombre, Dni y firma de los autorizados a operar con la Cta Cte
- Copia de las polizas vigentes
- Avales

PARA CREDITOS SUPERIORES A \$ 22.000

- Copia de los dos últimos Balances certificados y colegiados
- Manifiestación de Bienes de los socios o Titulares
- Fotocopia de títulos de propiedad inmueble y automotor
- Últimas tres DDJJ de Iva, IIBB y F931 con sus respectivos pagos

Ilustración 5 – Solicitud de apertura de cuenta corriente. Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura, toda solicitud que exceda los \$ 22.000 deberá adicionarse a los requisitos anteriores:

- Personas físicas o jurídicas irregulares: Manifestación de bienes certificada por CPN, copia de las tres últimas DDJJ de Iva, IIBB y SUSS; con sus respectivos pagos.
- Sociedades regulares: Últimos tres Estados contables auditados y certificados.

Una vez recabada toda esta información se procede a realizar el análisis crediticio, y en función a la situación Económica-Financiera del cliente, los avales presentados y el nivel de riesgo que la compañía está dispuesta a asumir, se aceptará o no la apertura bajo las condiciones establecidas.

De acuerdo a la envergadura del crédito, en esta etapa es muy conveniente la visita al cliente para identificar sus clientes, competidores y proveedores, consultar cómo funciona el negocio, verificar stock, conocer la importancia estratégica del cliente en la zona, si tiene estacionalidad en alguna de sus operaciones y generarnos una idea sobre la razonabilidad de los Estados Contables. Luego de la visita debemos consultar los informes de agencias (Organización Veraz, Dun Dradstreet, Nosis, etc), consultar a Cámaras, y validar las referencias comerciales y bancarias a través de simples llamados o vía email a los referentes indicados, tratando de identificar su historia de pagos, la máxima exposición y cumplimiento, antigüedad de los saldos deudores, nivel de exposición y garantías ofrecidas. En caso de que surja alguna duda, deberemos solicitar la explicación correspondiente.

Cuando el área de Finanzas concluyo con el análisis, deberá comunicar al comité gerencial las conclusiones arribadas para que determinen la aprobación del inicio de la relación comercial, y las condiciones exigidas para tal inicio.

Como se comentó anteriormente, este proceso es recomendable repetirlo una vez al año, para actualizar información y controlar la evolución.

Capítulo 4 Creación de la Matriz de límites de créditos

Debido a las características de su estructura patrimonial, es muy importante para esta compañía, hacer foco en los plazos de cobranzas a fin de evitar una crisis financiera. Los plazos promedios de cobranza de la compañía dependen de cómo se distribuye la venta entre sus clientes, y de la condición de pago de cada uno de ellos.

La matriz de límites de créditos, permite hacer un seguimiento del plazo promedio de cobranza y conocer cuál es el margen de maniobra para corregirlo, ya que, realizando distintas combinaciones de ventas, podemos ir evaluando el plazo de cobranza resultante, tomando como límite superior del saldo el crédito otorgado al inicio de la relación comercial. Conociendo cual es la mejor combinación de ventas entre sus clientes, podremos evaluar si financieramente nos conviene flexibilizar o no un límite de crédito para incrementar la venta en un cliente puntual, cambiando así la combinación original obtenida. Si durante el transcurso del mes vemos que las proyecciones, nos dan un plazo promedio de cobranzas mejor a lo que la compañía necesita, se podría acceder a flexibilizar el límite de crédito de algún cliente que pague a un plazo mayor, si la situación económica resultante es superior a la actual. Si por el contrario, el plazo de cobranza proyectado estuviera alejado de lo que podemos soportar, deberemos priorizar ventas a corto plazo, u ofrecer descuentos financieros o algún otro mecanismo de ajuste.

La confección de la misma se basa en el comportamiento histórico de los clientes, para proyectar su comportamiento futuro. Para su confección he trabajado sobre un canal particular compuesto por 10 clientes habituales. Lo que debemos observar es como vienen comportándose dichos clientes en la operatoria comercial con la empresa, para conocer como son los plazos habituales en los que se maneja cada uno de ellos. También debemos observar cómo evoluciona el saldo respecto a los límites de créditos fijados, y sobre todo el plazo promedio total.

Las tablas detalladas a continuación, muestran el comportamiento mensual de cada uno de ellos del último trimestre transcurrido. Como se puede observar la distribución de venta es bastante homogénea en los tres meses, lo mismo que el plazo total.

Mes 1						
Cliente	Plazo de Pago		Venta	Saldo Actual	Plazo Real	PPP
	Teórico	Limite de Crédito				
Supermercado 1	45	280.000	97.562	137.264	42	6
Supermercado 2	3	7.800	83.548	6.250	2	0
Supermercado 3	75	600.000	175.050	460.250	79	20
Supermercado 4	30	68.000	69.352	62.981	27	3
Supermercado 5	7	65.000	61.439	13.250	6	1
Supermercado 6	15	70.000	48.352	24.259	15	1
Supermercado 7	21	150.000	88.950	42.694	14	2
Supermercado 8	28	30.800	32.810	34.588	32	1
Supermercado 9	7	160.000	25.960	6.840	8	0
Supermercado 10	1	15.000	12.556	700	2	0
			695.579	789.076	34	34

Mes 2						
Cliente	Plazo de Pago		Venta	Saldo Actual	Plazo Real	PPP
	Teórico	Limite de Crédito				
Supermercado 1	45	280.000	95.611	134.519	42	6
Supermercado 2	3	7.800	84.383	6.125	2	0
Supermercado 3	75	600.000	189.054	451.045	72	19
Supermercado 4	30	68.000	67.271	61.721	28	3
Supermercado 5	7	65.000	60.825	12.985	6	1
Supermercado 6	15	70.000	41.099	23.774	17	1
Supermercado 7	21	150.000	111.188	41.840	11	2
Supermercado 8	28	30.800	29.529	33.896	34	1
Supermercado 9	7	160.000	23.364	6.703	9	0
Supermercado 10	1	15.000	5.022	686	4	0
			707.346	773.294	33	33

Mes 3						
Cliente	Plazo de Pago		Venta	Saldo Actual	Plazo Real	PPP
	Teórico	Limite de Crédito				
Supermercado 1	75	280.000	114.733	141.245	37	6
Supermercado 2	3	7.800	85.227	6.431	2	0
Supermercado 3	75	600.000	168.258	473.597	84	20
Supermercado 4	30	68.000	65.253	64.807	30	3
Supermercado 5	7	65.000	60.216	13.634	7	1
Supermercado 6	15	70.000	34.934	24.963	21	1
Supermercado 7	21	150.000	138.984	43.932	9	2
Supermercado 8	28	30.800	26.576	35.591	40	1
Supermercado 9	7	160.000	21.028	7.038	10	0
Supermercado 10	1	15.000	2.009	720	11	0
			717.219	811.959	34	34

Ilustración 6 – Evolución mensual de Ventas y Créditos por Ventas Fuente: elaboración propia.

Esta información nos sirve de base para construir la matriz ya que tomaremos como plazo real, un promedio del trimestre por cliente del plazo de cobranza

observado. Definido los plazos, agregaremos la venta acumulada actual, el saldo actual y el límite de crédito otorgado. A continuación, deberemos conocer o estimar el volumen de ventas que debemos colocar a lo largo del corriente mes, en dicho canal, y para ello nos basaremos en el presupuesto comercial. Supongamos ahora, que debemos repetir para el mes cuatro el volumen de ventas logrado en el mes tres. Bajo este supuesto y considerando las ventas ya logradas en el corriente mes, debemos calcular cual sería la combinación óptima que nos permita lograr la venta deseada bajo las restricciones de plazo y límites de créditos fijadas oportunamente.

Matriz de Límite de Crédito

Días Transcurridos	16
Días Restantes	14
Total mes	30

Cliente	Plazo de Pago		Venta Acumulada	Saldo Actual	Máxima		Nuevo Saldo	Nuevo Plazo	PPP	
	Real Promedio	Límite de Crédito			Facturación Posible	Proyección de Ventas				
Supermercado 1	40	280.000	61.191	137.508	142.492	-	82.505	40	3	
Supermercado 2	2	7.800	45.455	5.628	2.172	2.172	3.538	2	0	
Supermercado 3	78	600.000	89.738	390.347	209.653	-	234.208	78	10	
Supermercado 4	28	68.000	34.802	54.500	13.500	-	32.700	28	1	
Supermercado 5	7	65.000	32.115	11.697	53.303	53.303	18.666	7	1	
Supermercado 6	18	70.000	18.632	18.577	51.423	8.348	16.140	18	1	
Supermercado 7	12	150.000	74.125	48.279	101.721	101.721	68.719	12	3	
Supermercado 8	35	30.800	14.174	27.886	2.914	-	16.731	35	1	
Supermercado 9	9	160.000	11.215	5.515	154.485	154.485	48.887	9	2	
Supermercado 10	6	15.000	1.071	328	14.672	14.672	2.891	6	0	
			382.517	700.262			334.702	524.985	22	22
			Venta Acumulada 16 días		382.517					
			Proyección de Ventas 14 días		334.702					
			Total de Venta		717.219					

Ilustración 7 –Matriz de Límite de crédito. Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que:

- Máxima facturación posible, surge como diferencia entre el límite de crédito y el Saldo actual
- Nuevo Saldo, es el resultante de aplicarle a la venta total promedio diaria el plazo de pago real promedio
- Nuevo Plazo de pago, se obtiene de dividir el Nuevo Saldo por la venta total promedio diaria

La combinación elegida cumplió los dos objetivos establecidos, minimizar el plazo promedio de cobranzas y lograr el nivel de ventas deseado para este mes en curso.

Pero a medida que los días a proyectar sean mayores, el abanico de posibilidades de combinación se hace grande. Para simplificar esta tarea existen varios programas que simulan modelos y buscan la combinación óptima. En este caso, he elegido la utilización de la herramienta Solver que trae incorporado el Excel de Microsoft, ya que resulta muy práctico de explicar ante cualquier público interesado en esta matriz.

Luego de obtener la venta proyectada debemos verificar que la misma sea factible, ya que probablemente haya algún condicionamiento comercial que imposibilite llevar a cabo esa estimación de venta. En ese caso deberemos agregar como una nueva condición al modelo que represente dicha restricción y hacerlo correr nuevamente, para obtener así la combinación óptima factible.

Capítulo 5 Ajuste por inflación de los límites de créditos

El efecto inflacionario distorsiona muchas veces el análisis, ya que el plazo en que se modifican los precios suele ser menor al que se realizan los análisis de actualización de límite de crédito.

Esta situación complica la relación comercial con los clientes; supongamos dos clientes muy parecidos donde al primero lo he analizado hace varios meses y le he fijado un límite de crédito en función al nivel de precios que tenía en ese momento, vs un cliente al cual le he fijado un límite de crédito recientemente en base a la misma lista pero con un 20% de aumento. Seguramente el segundo análisis estará contemplando un límite mayor que el primero siendo que ambos representan el mismo riesgo, trabajan bajo la misma lista de precios y hasta podrían formar parte del mismo grupo de compra, pero uno tiene un límite mayor que el otro.

Ante esta situación donde se beneficia a los clientes nuevos o recién analizados en detrimento de los que hace tiempo que no actualizamos sus datos, surge la necesidad de buscar un mecanismo que permita actualizar los límites de créditos en función al avance de la inflación.

Las opciones posibles son las siguientes:

- Actualizar los límites a través de un índice
- Fijar los límites en unidades no monetarias.

La primera opción implica la elección de un índice que refleje el avance de la inflación, lo cual implica un seguimiento permanente para mantenerlo actualizado. El índice podría ser específico de la industria como ser el del precio de compra de la leche cruda, o bien uno interno por ejemplo el promedio del aumento sufrido en las listas de precios; o bien uno externo como puede ser el Índice de Precio Congreso u otro de ese estilo. Esto podría generar distorsión, en el caso en que el índice se modifique, y la lista de precio sobre la que se va a facturar no. Para corregir esto podríamos utilizar como coeficiente de actualización el que surja de la propia lista de precio de dicho cliente, la única objeción sería que dicho factor

surge de un promedio de todos los productos incluidos en la lista, y podría haber alguno que por cuestiones percederas no aumente o bien se devalúe, afectando así el promedio general. La segunda opción “Fijar los límites en unidades no monetarias” genera la necesidad de que cada vez que se realiza una calificación, automáticamente debemos transformar el monto otorgado en unidades no monetarias, como puede ser en litros de leche Larga Vida, tomando el precio vigente en ese momento en la lista de precio que se le asignará a dicho cliente, como cociente de dicha relación. El límite se ajustará inmediatamente cada vez que cambie la lista de precio de dicho cliente.

La elección de la unidad física de medida se basó en que la leche Larga Vida es el core business de la compañía, y es el producto común en todos los pedidos de facturación.

Capítulo 6 Monitoreo de Cuentas Corrientes

A medida que transcurre el tiempo, ante la masividad de cuentas corrientes, surge la inquietud de qué método utilizar para estudiar cual fue el comportamiento de las mismas, y por lo tanto conocer si hubo desfases y cuáles fueron los factores que lo generaron. Para tal fin, vamos a desarrollar el modelo de variaciones, que compara el desempeño observado de las cuentas a cobrar con el presupuestado e idéntica las causas de los desvíos. Este método permite identificar si la variación observada en las cuentas corrientes se debió a una cuestión estacional de ventas, o a un tema de volúmenes de ventas o bien a un atraso en las cobranzas. Esto permite comparar contra un nivel de actividad que contemple las condiciones especiales de dicho período, y no contra un período anterior que puede no ser representativo de las condiciones prevalecientes durante el período presupuestado

Iniciamos el análisis reflejando el nivel observado de cuentas corrientes, plazos de cobranzas y ventas, versus los que se habían presupuestado.

MONITOREO DE CUENTAS A COBRAR A TRAVES DE ANALISIS DE VARIANZA								
Cliente	Plazo de Pago		Venta Diaria		Presupuesto		Venta Diaria	
	Teórico (DVP)	Venta presupuestada	Presupuestada (VPD)	Estático (PE)	Venta Real	Real (VD)	Saldo Real (SR)	Plazo Real (PR)
Supermercado 1	45	90.000	3.000	135.000	97.562	3.252	137.264	42
Supermercado 2	3	90.000	3.000	9.000	83.548	2.785	6.250	2
Supermercado 3	75	200.000	6.667	500.000	165.020	5.501	460.250	84
Supermercado 4	30	75.000	2.500	75.000	69.352	2.312	62.981	27
Supermercado 5	7	65.000	2.167	15.167	61.439	2.048	13.250	6
Supermercado 6	15	70.000	2.333	35.000	48.352	1.612	24.259	15
Supermercado 7	21	60.000	2.000	42.000	88.950	2.965	42.694	14
Supermercado 8	28	30.000	1.000	28.000	32.810	1.094	34.588	32
Supermercado 9	7	20.000	667	4.667	25.960	865	6.840	8
Supermercado 10	1	10.000	333	333	12.556	419	700	2
		710.000	23.667	844.167	685.549	22.852	789.076	35

Ilustración 8 –Monitoreo de cuentas a cobrar a través de análisis de Varianza. Fuente: elaboración propia.

En el cuadro se refleja la situación esperada y la que termino ocurriendo. La situación esperada se refleja en la columna llamada Presupuesto estático, la cual surge de multiplicar la venta diaria presupuestada por la cantidad de días que en teoría demoraremos en cobrar el crédito otorgado. En este contexto, el termino varianza se define como la diferencia entre el monto actual y el presupuestado.

Al diferir las ventas actuales de las esperadas, he definido otro presupuesto expost con el fin de reflejar el nuevo nivel de ventas, que se denomina presupuesto flexible. Este constituye la base para separar la varianza total en sus componentes que explican la discrepancia entre actual y esperado.

Varianza total								
Cliente	Plazo de Pago Teórico (DVP)	Venta Diaria Presupuestada (VPD)	Presupuesto Estático (PE)	Venta Diaria Real (VD)	Saldo Real (SR)	Plazo Real (PR)	Presupuesto Flexible (PF=VD*DVP)	Varianza total (SR-PE)
Supermercado 1	45	3.000	135.000	3.252	137.264	42	146.343	2.264
Supermercado 2	3	3.000	9.000	2.785	6.250	2	8.355	-2.750
Supermercado 3	75	6.667	500.000	5.501	460.250	84	412.550	-39.750
Supermercado 4	30	2.500	75.000	2.312	62.981	27	69.352	-12.019
Supermercado 5	7	2.167	15.167	2.048	13.250	6	14.336	-1.917
Supermercado 6	15	2.333	35.000	1.612	24.259	15	24.176	-10.741
Supermercado 7	21	2.000	42.000	2.965	42.694	14	62.265	694
Supermercado 8	28	1.000	28.000	1.094	34.588	32	30.623	6.588
Supermercado 9	7	667	4.667	865	6.840	8	6.057	2.173
Supermercado 10	1	333	333	419	700	2	419	367
		23.667	844.167	22.852	789.076	35	774.475,10	-55.091

Ilustración 9 – Varianza total. Fuente: elaboración propia.

A esta varianza total debemos descomponerla ahora en:

- Varianza por colección de experiencia: surge de la diferencia entre el saldo real y el presupuesto flexible.
- Varianza por efecto ventas: El objetivo es medir el efecto que provoca el cambio en las ventas en el monto de cuentas a cobrar, la variación provocada por cambios en las ventas SEV se obtiene de la diferencia entre el presupuesto flexible y el estático.

$$SEV = DVP (VD - VPD)$$

Descomposición de la Varianza total										
Cliente	Plazo de Pago Teórico (DVP)	Venta Diaria Presupuestada (VPD)	Presupuesto Estático (PE)	Venta Diaria Real (VD)	Saldo Real (SR)	Plazo Real (DV)	Presupuesto Flexible (PF=VD*DVP)	Varianza total (SR-PE)	Varianza por Acumulación de Experiencia (SR - PF)	Varianza por Efecto Ventas SEV = DVP (VD - VPD)
Sup. 1	45	3.000	135.000	3.252	137.264	42	146.343	2.264	-9.079	11.343
Sup. 2	3	3.000	9.000	2.785	6.250	2	8.355	-2.750	-2.105	-645
Sup. 3	75	6.667	500.000	5.501	460.250	84	412.550	-39.750	47.700	-87.450
Sup. 4	30	2.500	75.000	2.312	62.981	27	69.352	-12.019	-6.371	-5.648
Sup. 5	7	2.167	15.167	2.048	13.250	6	14.336	-1.917	-1.086	-831
Sup. 6	15	2.333	35.000	1.612	24.259	15	24.176	-10.741	83	-10.824
Sup. 7	21	2.000	42.000	2.965	42.694	14	62.265	694	-19.571	20.265
Sup. 8	28	1.000	28.000	1.094	34.588	32	30.623	6.588	3.965	2.623
Sup. 9	7	667	4.667	865	6.840	8	6.057	2.173	783	1.391
Sup. 10	1	333	333	419	700	2	419	367	281	85
		23.667	844.167	22.852	789.076	35	774.475,10	-55.091	14.601	-69.692

Ilustración 10 – Descomposición de la Varianza Total. Fuente: elaboración propia.

Por último, vamos a descomponer esta Varianza en sus dos componentes, para conocer el impacto de las ventas en las cuentas por cobrar.

- Varianza del patrón ventas: Esta varianza se debe a la diferencia entre las proporciones de las ventas observadas y las presupuestadas

$$VPR = DVP (VD - VDR)$$

Donde VDR mide las ventas diarias observadas en proporción a las presupuestadas. Esta relación se calcula multiplicando la suma de las ventas mensuales diarias por lo presupuestado para cada mes de ventas diarias.

- Varianza por Cantidad de Ventas: Representa el verdadero efecto volumen de ventas en la cuenta a cobrar. Esta varianza se calcula como la diferencia entre la varianza por efecto ventas y la varianza del patrón ventas. También puede calcularse de la siguiente manera:

$$VCV = [(Ventas\ totales\ observadas - Ventas\ totales\ presupuestadas) / \text{Días\ totales\ en\ el\ período}] \cdot \text{Días\ totales\ de\ Ventas}$$

Presentación de las Distintas Varianzas												
Cliente	Plazo de Pago Teórico (DVP)	Venta Diaria Presupuesta da (VPD)	Venta Diaria Real (VD)	Saldo Real (SR)	Proporción de Ventas VDR=VD (VD/VPD)	Presupuesto Flexible (PF=VD*DVP)	Varianza total (SR-PE)	Varianza por Acumulación de Experiencia (SR-PF)	Varianza por Efecto Ventas SEV = DVP (VD - VPD)	Varianza del Patrón de Ventas VPR = DVP (VD - VDR)	Varianza por Cant de Vtas (SEV-VPR)	
Sup. 1	45	3.000	3.252	137.264	3.525	146.343	2.264	-9.079	11.343	-12.296	23.639	
Sup. 2	3	3.000	2.785	6.250	2.585	8.355	-2.750	-2.105	-645	599	-1.244	
Sup. 3	75	6.667	5.501	460.250	4.539	412.550	-39.750	47.700	-87.450	72.155	-159.605	
Sup. 4	30	2.500	2.312	62.981	2.138	69.352	-12.019	-6.371	-5.648	5.223	-10.871	
Sup. 5	7	2.167	2.048	13.250	1.936	14.336	-1.917	-1.086	-831	785	-1.616	
Sup. 6	15	2.333	1.612	24.259	1.113	24.176	-10.741	83	-10.824	7.477	-18.301	
Sup. 7	21	2.000	2.965	42.694	4.396	62.265	694	-19.571	20.265	-30.043	50.308	
Sup. 8	28	1.000	1.094	34.588	1.196	30.623	6.588	3.965	2.623	-2.868	5.491	
Sup. 9	7	667	865	6.840	1.123	6.057	2.173	783	1.391	-1.805	3.196	
Sup. 10	1	333	419	700	526	419	367	281	85	-107	192	
		23.667	22.852	789.076	22.065	774.475	-55.091	14.601	-69.692	39.119	-108.811	

Ilustración 11 – Presentación de las distintas varianzas. Fuente: elaboración propia.

Al interpretar cada varianza observamos que:

- Varianza total, lo único que nos está indicando es que los montos presupuestados difieren de los reales, en positivo si el nivel de saldo es mayor al presupuestado y viceversa.
- Varianza por acumulación de experiencia, si el resultado es positivo indica que una parte del incremento en la variación total se debió a un incremento en los días de cobranzas.

- Varianza por efecto ventas Una varianza negativa de este tipo estaría indicando que el nivel más bajo de las ventas realizadas respecto de las presupuestadas es lo que explica el menor nivel en el balance de cuentas a cobrar.
- Varianza del patrón de ventas, $VPR < 0$, indica que las cuentas a cobrar observadas deberían ser menores ya que las ventas del mes como proporción del total de ventas del período analizado son menores que las proporciones del presupuesto estático.
- Varianza por cantidad de ventas: Una varianza negativa estaría indicando que las cuentas a cobrar deberían ser menores que las presupuestadas debido a que el volumen actual de ventas es menor que el volumen de ventas presupuestado.

A través del análisis conjunto de las distintas varianzas podemos tener una idea clara de las reales causas de las variaciones observadas en las cuentas corrientes.

Si tomamos como ejemplo el supermercado 1, podemos concluir que el error en la estimación del nivel de saldos de cuentas corrientes radica en que a pesar de haber cobrado mucho más rápido de lo esperado (Varianza por acumulación de experiencia negativa), el incremento en el nivel de ventas tuvo un incremento proporcional mayor (Varianza por efecto ventas positiva). Este último efecto queda ratificado al verificar una Varianza por cantidad de Ventas positiva. Esta combinación de resultados refleja la situación ideal ya que, vendimos más de lo esperado y cobramos más rápido de lo proyectado. Estas conclusiones se repiten para el supermercado 7.

Al analizar el segundo supermercado, el nivel de saldo fue menor al presupuestado (Varianza Total negativa) debido a que se cobró más rápido de lo que habíamos proyectado (Varianza por acumulación de experiencia negativa) y además, hubo menores ventas a las proyectadas, lo que generó una disminución en el volumen (Varianza por efecto de venta y por cantidad de ventas negativas). Esto se repite en los supermercados 4 y 5.

El tercer caso posee conclusiones similares al caso 6. El saldo final fue mayor al que habíamos proyectado (Varianza Total Negativa). Esta situación se vio generada debido a que se cobró más lento de lo proyectado (Varianza por acumulación de experiencia positiva), y vendimos un volumen menor al esperado (Varianza por efecto de venta y por cantidad de ventas negativas), generando así la situación menos deseada.

Por último los últimos tres supermercados de la lista, tuvieron un comportamiento similar ya que en los tres casos se estiraron sus plazos de cobranza (Varianza por acumulación de experiencia positiva) y el volumen de ventas fue superior al esperado (Varianza por efecto de venta y por cantidad de ventas positivas). Esto explica el mayor saldo obtenido en comparación del que habíamos proyectado.

Capítulo 7 Conclusiones

En un contexto inflacionario, con control de precios a industrias y con precios internacionales desalentadores se generan un ambiente proclive a la sobre oferta de productos en el mercado interno en el corto plazo, y a la desinversión en el largo plazo. Si a esto le sumamos las particularidades y las restricciones propias de la industria, se produce muchas veces la necesidad de flexibilizar los límites de créditos y los plazos de cobranzas con el fin de descomprimir stocks perecederos o lograr un nivel de actividad mínimo. Estas situaciones llevan a que el saldo de cuentas corrientes crezca desordenadamente sin una real conciencia de las consecuencias financieras para la compañía.

La primera situación que se plantea al momento de vender a plazos, es el nivel de riesgo que estamos asumiendo. Como he desarrollado, esta situación muchas veces es minimizada, pero las consecuencias son desastrosas en algunas circunstancias. A tal fin es muy necesario trabajar con pautas claras de requerimiento de información, contar con un rápido análisis financiero del cliente y sobre todo, conocer la situación real de dicho cliente. A través de la ficha de apertura / renovación de cuenta corriente contamos con un check-list que servirá de guía básica para recolectar la información requerida. Las visitas realizadas por

el analista de crédito o el vendedor, permitirá conocer con certeza la magnitud del cliente y contrastar la real situación con lo que surjan de los números analizados. A través de la metodología que he desarrollado a lo largo del presente trabajo, el analista cuenta con las herramientas necesarias para formarse una idea global del cliente, y podrá recomendar rápidamente si es o no sujeto a crédito, el monto que se le puede otorgar, y si es necesario solicitar algún aval o garantía, cuando el riesgo lo justifique.

Una vez que tenemos toda nuestra cartera de clientes analizada y conocemos los plazos de pagos pactados, los límites de créditos y los márgenes adicionales que le podemos otorgar a cada uno, contamos con la base necesaria para generar un reporte que nos permita tomar decisiones sobre como direccionar la venta para que el plazo de cobranza sea el necesario o el más aproximado al que la empresa necesita para evitar un descalce financiero. Este reporte es el que surge de lo que he llamado Matriz de límites de créditos, la cual nos permite hacer un seguimiento del plazo promedio de cobranza y conocer cuál es el margen de maniobra para corregirlo, ya que, realizando distintas combinaciones de ventas, podemos ir evaluando el plazo de cobranza resultante, tomando como límite superior del saldo el crédito otorgado al inicio de la relación comercial. Conociendo cual es la mejor combinación de ventas distribuida en función de, los plazos de cobranzas de cada cliente y el límite de crédito otorgado, podremos evaluar si financieramente nos conviene flexibilizar o no un límite de crédito para incrementar la venta en un cliente puntual, cambiando así la combinación original obtenida, o bien conocer cuáles serán las consecuencias financieras al momento de realizar la venta, y no a fin de mes cuando ya no podamos revertir nada. Si durante el transcurso del mes vemos que las proyecciones, nos dan un plazo promedio de cobranzas mejor a lo que la compañía necesita, se podría acceder a flexibilizar el límite de crédito de algún cliente que pague a un plazo mayor, si la situación económica resultante es superior a la actual.

Luego de haber desarrollado la metodología de análisis crediticio, y de haber logrado establecer un mecanismo de control que nos permite conocer / corregir el plazo promedio de cobranza antes de que este ocurra, he desarrollado el efecto negativo que provoca la inflación sobre la rápida desactualización de los límites

de créditos establecidos. Para solucionar esta distorsión, he concluido que la mejor forma de mantener actualizado los límites de créditos es a través de la conversión a unidades no monetarias, a litros de leche Larga Vida (core business de la empresa bajo análisis) tomando el precio vigente en ese momento en la lista de precio que se le asignará a dicho cliente, como cociente de dicha relación. De esta forma el límite se ajustará inmediatamente cada vez que cambie la lista de precio de dicho cliente, sin necesidad de reanalizar nuevamente al cliente en cuestión.

Por último, he desarrollado una metodología que ayuda a conocer cuáles fueron las desviaciones entre los saldos proyectados y los que realmente terminaron formado el total del rubro créditos por ventas, y lo más importante, porque ocurrieron. El análisis de las desviaciones a través del método de análisis de varianza de las cuentas a cobrar permite comparar contra un nivel de actividad que contemple las condiciones especiales de dicho período, y no contra un período anterior que puede no ser representativo de las condiciones prevalecientes durante el período presupuestado, permitiendo desagregar las causas que generaron las desviaciones.

El aporte realizado por el presente trabajo, consiste en una visión integral de las cuentas corrientes, permitiendo gestionarlas antes de que ocurran los desvíos, y en caso de que estos finalmente ocurran, poder determinar las causas que lo generaron. Sería muy recomendable poder complementar este desarrollo con la implementación de un Scoring crediticio que permita complementar el análisis de la cartera de clientes.

Revisión bibliográfica

VAN HORNE James. Administración Financiera. Décima edición. Editorial Pearson Educación. ISBN 968-880-950-0

ROSS Stephen A, WESTERVIELD Randolph W & JAFFE Jeffrey. Finanzas corporativas. Novena Edición. Editorial. Editorial Mc Graw Hill. ISBN: 978-607-15-0741-9

RUBIO Juan Lara (2010). La gestión del Riesgo de crédito en las instituciones de microfinanzas. Tesis Doctoral. Editorial de la Universidad de Granada.

DELFINO Marcelo A. (2004): Finanzas Operativas, Notas de Clase publicadas por la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba.

PIZZI Claudio (2007). Seminario La cobranza efectiva y los créditos sin riesgo. IAEF y CPCE de Córdoba.

ALONSO Mauricio Javier (2013). Desarrollo de un sistema de scoring crediticio – Consejo Federal de Inversiones. Tesis Maestría Dirección de Negocios.