



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Título:

Optimización del proceso de cobranzas en una PYME importadora Argentina. Análisis realizado en 2017-2018.

Tema:

Gestión del desarrollo de la organización en PYME's
Sistematización del proceso administrativo de cobranzas.

AUTOR: LIC. MARIELA ANDREA BARBERENA

DIRECTOR: DR. HERIBERTO H. FERNÁNDEZ

JULIO 2019

Índice

Índice.....	3
Índice de Gráficos	5
Dedicatoria	7
Agradecimientos	9
I. Resumen.....	11
II. Introducción	13
III. Planteamiento del tema/problema.....	17
IV. Objetivos.....	19
IV.1. Objetivo general	19
IV.2. Objetivos específicos.....	19
V. Hipótesis	21
VI. Marco teórico	23
VI.1. Introducción.....	23
VI.2. Rol PYME y su inversión en TIC´s.....	25
VI.3. Financiamiento PYME	29
Gráfico 1 Fuentes de financiamiento de las inversiones de las PyME industriales inversoras (% del total invertido). Años 2007, 2009, 2011, 2014, 2015 y 2016	31
VI.4. TIC´s como facilitadora.....	32
VI.5. El control interno y su importancia	35
VI.6. Gestión y minería de procesos. Necesidad de información en PYME.....	36
VI.7. Lean office	39
VI.8. El ciclo del crédito.....	41
VI.9. TIC´s y PYME´s en una misma oración.....	46
VI.9.1. Los puestos multitareas.	47
VI.9.2. La ausencia de procesos administrativos estandarizados.	47
VI.9.3. La difusa separación entre persona y puesto.	47
VI.9.4. La carencia de un proceso de control interno sistemático.....	48
VI.9.5. La necesidad de almacenar la información.	48
VI.9.6. La baja incorporación de TIC´s.....	49
VI.9.7. El bajo poder negociación en la cadena comercial.	49
VII. Metodología y técnicas a utilizar	51
VIII. Análisis de situación y propuesta de mejoras.....	53
VIII.1. Desarrollo de la problemática del sistema administrativo actual.....	53
VIII.1.1. Relevamiento de los sistemas de cobranzas más actualizados.....	53
VIII.1.2. Relevamiento del actual sistema de cobranzas de la organización investigada.	54
VIII.2. Nuevo proceso administrativo de gestión de cobranzas	56

VIII.2.1.	Política de Crédito a Clientes; PCC	57
VIII.2.1.1.	Importancia de instrumentar una Política de Crédito a clientes y sus componentes. 57	
	Gráfico 2 Estrategias básicas de riesgos según Brachfield	62
VIII.2.1.2.	Propuesta de una Política de Créditos a Clientes (PCC)	62
VIII.2.2.	Procedimiento de Liberación de Pedidos; PLP	74
	Objetivo y alcance:	74
	Responsables:.....	74
	Descripción:	74
VIII.2.3.	Tareas y Responsabilidades	75
VIII.2.4.	Protocolo para gestión de cobranzas (PGC).	76
VIII.2.5.	Descripción del nuevo proceso	77
VIII.2.6.	Flujo del nuevo proceso	80
	Gráfico 3 Diagrama de flujo del nuevo proceso	80
VIII.2.7.	Puntos de mejora propuestos	81
VIII.2.7.1.	Punto de Mejora 1	81
VIII.2.7.2.	Punto de Mejora 2.....	84
VIII.2.7.3.	Punto de Mejora 3.....	86
VIII.2.7.4.	Punto de Mejora 4.....	86
VIII.2.7.5.	Punto de Mejora 5.....	87
VIII.2.7.6.	Punto de Mejora 6.....	88
VIII.2.7.7.	Punto de Mejora 7.....	89
VIII.2.7.8.	Punto de Mejora 8.....	91
VIII.2.7.9.	Punto de Mejora 9.....	92
VIII.2.7.10.	Punto de Mejora 10.	93
IX.	Puntos de mejora y sus aportes a los objetivos	96
X.	Software a medida. Pros y contras.	97
XI.	Viabilidad del proyecto.....	99
XI.1.	Estructural / Operacional:.....	99
XI.2.	Económica:	99
XI.3.	Técnica:	100
XI.4.	Cultural:	101
XII.	Conclusión.	103
XIII.	Anexos.....	109
XIII.1.	Nota de un experto en programación software	109
XIII.2.	Información requerida del software propuesto	111
XIII.3.	Descripción de funciones del nuevo software:	113

XIII.4.	Presupuesto Programación software a medida	119
XIII.5.	Formulario Alta Cliente. Form A1.....	129
XIII.6.	Formulario Actualización Límite crédito. Form A2	131
XIII.7.	Resumen Política de crédito a clientes para el área comercial.	133
XIII.8.	Metodología <i>SCORING</i>	139
XIII.9.	Plan. Diagrama de Gantt.....	147
XIV.	Referencias bibliográficas y bibliografía	149

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Fuentes de financiamiento de las inversiones de las PyME industriales inversoras (% del total invertido). Años 2007, 2009, 2011, 2014, 2015 y 2016	31
Gráfico 2	Estrategias básicas de riesgos según Brachfield.....	62
Gráfico 3	Diagrama de flujo del nuevo proceso	80

Dedicatoria

A quienes desde un principio creyeron en mí, mis padres; a quien me supo guiar en pos de llegar a mis objetivos, mi coach y a quien incondicionalmente me apoyó cuando decidí realizar la Maestría y no dejó que bajara los brazos, mi compañero de vida. A ellos les doy mi más profundo agradecimiento por haberme acompañado en el camino profesional que he elegido y porque supieron como contenerme en cada etapa. Sin ustedes esto no hubiese sido posible. Simplemente gracias.

Agradecimientos

Por convicción propia he elegido estudiar en esta universidad pública dada la calidad educativa que brinda desde hace años y sin dudarlo decidí realizar la Maestría en Administración en la misma casa de estudio: gracias Universidad de Buenos Aires, Facultad de Económicas.

Gracias a mis compañeros por compartir experiencias y poder ayudarnos mutuamente a encontrar soluciones diversas a problemas que parecían sin solución hasta conversarlos.

Gracias a los profesores que dedicaron tiempo a enseñarnos a pensar en grande y abrir nuestras mentes.

Gracias a mi Tutor que ha sabido encaminarme en el proceso de este Trabajo Final de Maestría.

I. Resumen

La temática de este Trabajo Final de la Maestría en Administración se encuentra dentro del marco de la gestión del conocimiento en una Pequeña y Mediana Empresa (PYME) mediante la sistematización de procesos, pudiendo aplicarse la metodología a cualquier otro proceso administrativo dentro de una PYME.

Generalmente el término “Gestión del conocimiento” está asociado a grandes empresas, las que dependen del conocimiento que se va creando en ellas y de que permanezca en la organización, que no se lo exporte o bien exilie. Suena extraño aplicar este término en una PYME, a las que el colectivo popular la asocia con pocas personas, protocolos y procesos, donde todo se va creando en el día a día, sin planificación, o con poca de ella. Sin embargo, si analizamos en profundidad este tipo de organización veremos que no necesariamente todas se comportan así. Y, de hecho, las que han podido subsistir a cambios en sus entornos y a crecimientos sin morir en el intento, han sido las que se encontraban organizadas de antemano. Es decir, antes que el crecimiento llegara ya tenían sus estructuras preparadas para soportarlo, sus protocolos y políticas establecidas, sus sistemas administrativos organizados y su cultura arraigada en el pensamiento sistémico. La clave de las organizaciones es que aprendan y que gestionen su conocimiento, permaneciendo éste dentro de ellas.

En el presente trabajo, la expresión “Gestión del desarrollo de la organización” se refiere a la gestión de la organización para que su desarrollo sea viable y no un caos. Se trata de establecer la metodología que permita mantener el conocimiento dentro de ella y sistematizar los procesos a fin de aliviar la multitarea que caracteriza a los puestos laborales de estas organizaciones, contribuyendo a mejorar la eficiencia y la eficacia.

En las grandes estructuras organizacionales es común hablar de procedimientos, normas y estandarización de procesos, garantizando así que su difusión fluya dentro de la organización sin importar quién desempeña cada puesto en un determinado momento. Esto permite que, en una gran estructura, una persona que conozca los manuales pueda ocupar un puesto sin mayores inconvenientes.

En cambio, en una PYME las normativas suelen ser transmitidas de boca en boca, sin manuales y por ende haciéndolas dependientes de quien ocupa el puesto. Es por ello que me propongo demostrar que, sin burocratizar una PYME ni quitándole su esencia, se puede sistematizar un proceso

garantizando que el conocimiento fluya y crezca. Para ello es primordial que la cultura de la organización apoye la participación de los integrantes y promueva el intercambio de información.

Palabras clave: Pequeña y mediana empresa (PYME), Sistemas Administrativos, Cobranzas, Tecnologías de la información y comunicación (TIC's)

II. Introducción

Con el fin de limitar el objeto de estudio se elige trabajar sobre el proceso de gestión de cobranzas dado que es vital en toda organización independientemente de su estructura. Así como una organización es económicamente viable cuando cumple con sus objetivos de ventas, lo es también financieramente cuando logra cumplir con los objetivos de cobranzas.

Si bien hay problemáticas que no son ajenas a ningún tipo de estructura, cuando hablamos de una PYME encontramos factores que las profundizan, a saber: inexistencia de procedimientos administrativos, responsabilidades difusas, insuficiencias en la capacitación y multiplicidad de tareas asignadas al personal, lineamientos ambiguos, subutilización de herramientas disponibles, etc. Esto no significa que, solo por ser PYME, se está inmerso en esta situación y sin escapatoria. De hecho, hay diversas formas de afrontar proactivamente esta problemática y de darle solución. Para ello la organización en su conjunto debe ser consciente de la situación en la cual se encuentra y tener la voluntad de querer cambiarla. No hay recetas mágicas ni modelos que se puedan extraer de un libro y aplicar al pie de la letra, sino que va a depender pura y exclusivamente de la creatividad de los líderes para llevar a la práctica el bagaje teórico de la disciplina empresarial.

Por otro lado, las organizaciones se encuentran en un contexto determinado por su entorno donde el mercado juega un papel crucial. Cuando en un mercado, dentro de Argentina, se generan desfases de plazos de pagos es común que estos se vayan desplazando en la cadena comercial hacia atrás; es decir, las organizaciones trasladan el costo financiero a sus proveedores. A lo largo de la cadena de pagos las empresas se financian extendiendo el plazo de pago a sus proveedores, así como sus clientes lo hacen con ellas ya que de esta forma no pagan el costo financiero asociado. Una organización no escapará de esta problemática, salvo que sea un eslabón crítico en la cadena de sus clientes. En este caso podrá posicionarse estratégicamente y aumentar su poder de negociación ante la coyuntura.

Se podría decir que las PYME por un lado tiene sus particularidades solo por el hecho de ser pequeñas o medianas empresas, por el otro se ven afectadas por el contexto, rubro o mercado en el que se encuentran y además el tipo de PYME también juega un papel importante en cómo les afectan los cambios, en este caso, en la cadena de pagos. Dentro del universo PYME encontramos diversos tipos, Industriales, Comerciales y de Servicios, a su vez pueden ser Exportadoras y/o Importadoras, proveedoras de otras PYME y/o de grandes empresas locales o multinacionales, de consumo masivo, etc. En el caso de una PYME industrial ante la dilación de pagos podría buscar una vía de escape a

través de la colocación de productos en el exterior lo que le permitiría el ingreso de flujo de caja al negocio a plazos más cortos y certeros respecto al mercado local. En las PYME de servicios, la dilación de plazos de cobranzas les afecta directamente en los pagos de su masa salarial y contribuciones patronales, ya que es su mayor costo fijo. Dependiendo del servicio que brinden la exportación del mismo podría ser un factor viable o no para balancear la situación. Las PYME Comerciales también se ven afectadas en el punto de su masa salarial como las de servicio, pero se les suma que si son importadoras el desfasaje de cobranzas no lo pueden trasladar a su proveedor del exterior, por ende, deben buscar fortalecerse en la cadena con un diferencial o bien lograr exportar para poder equilibrar. También depende con quienes comercializan, ya que si le venden a otras PYME la situación se agrava dado que la probabilidad que la PYME se financie con dilación de pagos a su proveedor locales es alta. Si le vende a grandes empresas, el poder de negociación es mínimo, pero al ser empresas grandes, sus cheque diferidos o sus facturas son instrumentos negociables en los bancos o en el mercado de capitales. La variable de producto/servicio diferencial fortalecería a la PYME, cualquiera sea su tipo, en su posición estratégica en la cadena de pagos aumentando poder de negociación, y por ende, asegurarse el cumplimiento de condiciones de pago por parte de los clientes.

La PYME relevada en detalle no solo no escapa a la situación antes descrita, sino que también se le suma el factor de ser netamente importadora de sus bienes de cambio (Químicos utilizados como materias primas para la fabricación de pinturas). Esto implica que debe girar al exterior los pagos por la deuda contraída, en tiempo y forma. En otras palabras, no puede trasladar el costo financiero a sus proveedores en el exterior ya que esto implicaría una calificación negativa por parte de ellos, lo que puede desencadenar una reducción del plazo de pago en cuenta corriente para futuras compras. Así como ellas se encuentran en el mismo mercado otras tantas, que luego del relevamiento se puede concluir que están en igual situación. De aquí en adelante se hablará de “PYME”, pero este modelo es perfectamente aplicable, quizás con variantes, a estas otras que se relevaron.

En consecuencia, administrar rigurosamente el flujo de caja es un requisito necesario, pero no suficiente. La organización debe ser proactiva a la hora de gestionar sus cobranzas, a fin de lograr darle sustento financiero al negocio. Por consiguiente, la existencia de un procedimiento administrativo de gestión de cobranzas que estandarice y dé lineamientos claros permitirá a la PYME optimizar el proceso, con miras a mejorar su flujo de caja y minimizar los impactos negativos que presente la cadena de pagos.

Volviendo al tema de la estructura organizacional, los procesos claramente definidos y los engranajes aceitados son un pilar importantísimo en toda organización y no son privativos de las grandes empresas. Una PYME puede implementar los procesos administrativos de acuerdo a sus necesidades y evaluar los resultados positivos que provienen de ellos, sin que se vea como burocracia innecesaria. Esto le permitirá mejorar su operatoria diaria para la consecución de sus objetivos estratégicos.

Así como la estandarización de procesos administrativos no es privativa de las grandes estructuras u organizaciones, tampoco lo es la incorporación de software de aplicación que les dé soporte a los mismos. La incorporación de tecnologías de la información y comunicación (TIC's) en una PYME no solo es viable, sino que es necesaria para el desarrollo de la organización, para la optimización de procesos y tiempos, para lograr operar eficiente y eficazmente. En cuanto a la viabilidad, esta lo es tanto en el nivel financiero como en el nivel operacional.

Financieramente puede ser viable, ya que el Ministerio de Producción de Argentina cuenta con el Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC), que permite a las PYME acceder a créditos no reembolsables de hasta el sesenta por ciento (60%) de la inversión. En este caso, el desarrollo de software específico puede utilizar servicios profesionales externos, una de las alternativas que brinda el programa.

Operacionalmente es viable, siempre y cuando haya convicción de que la mejora continua de procesos y el acompañamiento con herramientas de TIC's contribuyen al desarrollo de la organización y ayudan a su preservación.

Entonces, siendo financiera y operacionalmente viable la implementación de TIC's en una PYME, no habría motivos para no avanzar en la mejora organizacional. Las TIC's, correctamente implementadas, permitirán que los tiempos y errores disminuyan, que el flujo de información sea continuo y oportuno, haciendo que el dominio de procesos y procedimientos sea compartido dentro de la organización y que no quede restringido a un empleado específico, lo que significaría dependencia de la organización hacia él, pudiendo ese conocimiento exportarse o bien exiliarse. Si sucediera esto la empresa puede seguir su camino, pero esta situación entorpecerá sin duda alguna su operatoria y llevará un tiempo de reacomodamiento, lo que quitará eficiencia y eficacia.

La multiplicidad de tareas asignadas al personal de una PYME no es un tema menor y debería ser tenido en cuenta. Por un lado, es un rasgo característico de este tipo de empresas y, por el otro, es una

realidad sobre la cual se puede trabajar para que no sea una debilidad, sino una fortaleza en términos de manejo de las normas y procedimientos dentro de la organización. La multiplicidad en las tareas sería una debilidad organizacional por ejemplo si no hubiera lineamientos claros, si todos hicieran todo sin coordinación entre ellos, si por realizar variedad de tareas quedaran en el olvido algunas de ellas. En cambio, la multiplicidad de las tareas es una fortaleza cuando la organización logra armonía y sincronía entre los trabajos y las personas, cuando cada uno sabe qué tiene que hacer, cómo, cuándo, por qué y cómo la tarea de uno afecta a la del otro. Igualmente, los lineamientos y procedimientos claros permiten lograr un conocimiento de la totalidad de la organización, lo que supera al conocimiento individual.

Cabe aclarar que la PYME analizada ya ha pasado por un proceso de incorporación de TIC's, para la mejora del proceso administrativo de programación de ventas y compras. Este fue un proyecto en el cual se trabajó en los procesos administrativos en conjunto con los sectores involucrados y, luego de definido el proceso, se decidió plasmarlo en un software de aplicación diseñado específicamente y financiado con el régimen PAC. Actualmente, este software optimiza tiempos y minimiza los errores involucrados en el proceso. La organización aprendió en el camino recorrido durante el proyecto y sigue aprendiendo en forma continua.

Por lo antes expuesto se puede afirmar que la incorporación de TIC's para darle soporte al proceso administrativo rediseñado dará respuesta a la problemática planteada, a la vez que promoverá la creación de una organización inteligente mediante la gestión de su desarrollo.

III. Planteamiento del tema/problema

¿CÓMO DEBERÍA DISEÑARSE UNA SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZAS, PARA REDUCIR LA DILACIÓN EN LOS PAGOS Y OPTIMIZAR LAS ALERTAS DE POSIBLES DESVÍOS EN EL FLUJO DE CAJA?

Analizar la introducción de mejoras en el proceso administrativo de cobranzas, con el respaldo de un software desarrollado específicamente, que permitirá la reducción de los plazos de cobro.

Revisar los efectos de que todas las gestiones de cobranzas queden registradas y que se generen alertas de desvíos y/o de gestiones no realizadas u omitidas.

Incluir en el análisis el efecto del conocimiento oportuno de dilaciones mayores a las normales.

Saber en tiempo y forma cuándo una cobranza se dilata más allá del parámetro definido como normal.

Generar una serie de indicadores de gestión que permitirán tomar acciones preventivas sobre el flujo de caja.

IV. Objetivos

IV.1. Objetivo general

Rediseñar y optimizar el proceso administrativo de gestión de cobranzas, a fin de que pueda ser utilizado como herramienta de gestión confiable y que proporcione a la organización información útil, pertinente, clara, oportuna, confiable y lo más realista posible.

IV.2. Objetivos específicos

IV.2.1. Sistematizar el proceso de gestión de cobranzas, para obtener información útil para el flujo de caja, con soporte de un software.

IV.2.2. Lograr una gestión de cobranzas proactiva que acelere los tiempos de cobro y dé certezas de los ingresos en el flujo de caja.

IV.2.3. Implementar un sistema de alertas que oportunamente detecten desvíos significativos y permitan revisar su impacto sobre el flujo de caja.

IV.2.4. Generar la trazabilidad de los plazos de pagos reales de los clientes y de su historial de desvíos.

IV.2.5. Clasificar a los clientes en categorías de cumplimiento o incumplimiento de las condiciones de venta pactadas.

IV.2.6. Desarrollar la gestión y el perfeccionamiento de normas y procedimientos dentro de la organización de manera sinérgica; es decir, que cada área e integrante lo promuevan como parte de la cultura organizacional, por convicción y no por obligación.

V. Hipótesis

Un proceso estandarizado de gestión de cobranzas, que incluya un tablero de comando integral con diversos sistemas de alarmas, aumentará no solo la eficiencia y eficacia de los operadores, sino que también permitirá alcanzar los objetivos planteados para el flujo de caja, o bien detectará a tiempo desvíos significativos para establecer acciones de contención financiera. El tablero de comando incluirá sistemas de alerta que permitirán: detectar desvíos a tiempo, facilitar la trazabilidad de las gestiones, develar tendencias mediante indicadores, seguir el nivel de cumplimiento de objetivos y facilitar intervenciones correctivas.

La documentación del proceso mediante manuales de procedimientos y perfiles, que incluirán tareas y responsabilidades de los intervinientes, clarificará la función que cumplirá cada operador y cómo la tarea de cada uno afectará a los demás.

El agregado de herramientas de TIC's al proceso claramente definido (en este caso software diseñado específicamente) obtendrá el máximo potencial y permitirá la minimización de errores, la optimización del tiempo destinado a las tareas, ya sean operativas o analíticas, la obtención de información más realista para la toma de decisiones y, por último pero no por ello menos importante, logrará alcanzar una buena gestión dentro de la organización, convirtiéndola en un organismo inteligente (Senge, 1992).

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	Comentario
Competencias de los empleados que intervienen en el proceso.	Calidad de la Gestión de Cobranzas.	Las competencias adecuadas definen directamente la calidad de la gestión, seguimiento y resultado.
Estandarización del proceso.	Proceso administrativo de gestión claro, trazable y fiable.	La estandarización permite que independientemente de quien realice la gestión, la misma cuenta con las pautas y protocolos pre-pactados en el proceso.

Incorporación de TIC's.	Gestión del desarrollo de la organización.	La incorporación de TIC's solo conducirá a la adecuada gestión si la herramienta incorporada es aceptada, comprendida e internalizada por los miembros de la organización.
-------------------------	--	--

VI. Marco teórico

VI.1. Introducción

“Pero hay algo igualmente importante: el recurso real que controla todo, el factor de producción absolutamente decisivo, ha dejado de ser el capital, o el suelo o la mano de obra; ahora es el saber. En lugar de capitalistas y proletarios, las clases de la sociedad pos capitalista son los trabajadores del saber y los trabajadores de servicios”. (Drucker, 1994).

Como se mencionaba anteriormente, este trabajo se encuentra dentro del marco de la gestión del conocimiento en PYME o, como se distinguía anteriormente el término, “Gestión del desarrollo de la organización”. Es decir, cómo hallar una metodología para que, sin burocratizar una PYME ni quitarle su esencia, pueda prepararse de antemano para cambios, en este caso referentes a crecimiento.

Este tipo de estructura se asocia con pocos empleados o familiares que realizan multitareas; en algunos casos superpuestas, sin lineamientos o políticas claramente definidas, sino bajo criterios que dependen de quien tome la decisión en ese momento, pudiendo variar los mismos de decisión en decisión.

La pregunta es: ¿Cómo sistematizar, ordenar, alinear, etc., sin burocratizar? ¿Están sus integrantes preparados para ello? ¿Culturalmente la organización lo puede lograr?

Por otro lado se asocia el software de gestión a grandes organizaciones, pero se demostrará que en una PYME también son viables y que el software desarrollado a medida, si la organización sabe lo que quiere, es un soporte importantísimo para aliviar la multitarea y mejorar el desempeño. Y por el otro lado la implementación de un software no es la solución mágica, sino que es la respuesta a la pregunta que se haya realizado la organización previamente. Es decir, si la organización no sabe dónde debe mejorar sus procesos es inútil incorporar software. Se trata de un proceso en conjunto de todos los miembros de la organización, en el que se pueda dilucidar dónde la organización debe mejorar, en el que todos participen en la transición y que estén convencidos de que aportará esta nueva herramienta; en caso contrario, no se llegará a buen puerto.

En este caso de estudio se devela que en lo que debe mejorar la organización es en la gestión de cobranzas, como se ha mencionado. Al relevar las herramientas que pueden ayudar y dar apoyo al

sistema administrativo revisado y mejorado se observa que no cumplen con las expectativas. Los softwares que ofrece el mercado son una mera agenda de llamados e incorporar esta herramienta no daría el soporte que se busca con el nuevo sistema administrativo. Un software a medida sería más útil y eficiente para este caso, ya que cubriría aspectos del sistema administrativo y ayudaría a centralizar toda la información.

En una entrevista, el programador y analista de la consultora “PAQ Systems” ha confirmado que son pocas las PYME que buscan sistematizar procesos y mejorar continuamente para optimizar sus tiempos, tareas y resultados. Los softwares del mercado son meras agendas que, si no hay un sistema administrativo que dé lineamiento a los operadores, no son eficientes. Terminan siendo como una agenda de papel en la que si uno no es organizado y no tiene un método, no ayuda al proceso. Afirma que son varias las empresas (similares a la analizada) que están buscando mejorar su proceso de cobranzas, porque sufren los mismos problemas antes mencionados en el flujo de caja y respecto a la dilación de pago. Pero también confirman que estas organizaciones piensan en un software mágico, y acuden a la consultora para solucionarlo. En el Anexo XIII.1 se amplía el tema con una nota proporcionada por el titular de PAQ Systems.

Luego de esta entrevista se confirma que se piensa en el software a medida como solución mágica y no como un apoyo a un sistema administrativo. Un software es condición necesaria pero no suficiente. Detrás del programa debe haber un sistema administrativo planeado minuciosamente con el personal involucrado; para que sea viable en la práctica. Y que no deje de ser lo suficientemente flexible para cambiar al ritmo de la organización y sus necesidades.

No basta con tener un asesor en sistemas tecnológicos, o un programador en la organización o bien como consultor externo. Se necesita quien guíe un proyecto de cambio desde dentro de la organización, quien sepa del proceso a mejorar, quien involucre a su equipo y sepa lo que se requiere, que plasme en un procedimiento qué se debe hacer en determinadas situaciones y sobre todo que quede claro quién lo hará y con qué lineamientos. Con esto definido podemos hablar de incorporar un software a medida.

Respecto a las multitareas es importantísimo que la organización distinga entre puesto y persona. Se deben definir tareas y responsabilidades por puesto y luego a este puesto o perfil asignarlo a una persona. De esta manera en una etapa inicial de la organización una persona puede estar desarrollando varios puestos a la vez y, al crecer, quedará claro qué puestos necesitarán otra persona, etc. El

organigrama muestra puestos y dependencias; de esta forma una misma persona puede estar ocupando varios cuadros del organigrama. Puede ser confuso si no se tiene conciencia y no se es ordenado en este aspecto. Siempre prestando atención a que una persona no se desempeñe en puestos con conflicto de intereses.

Analizando tesis de posgrado relacionadas con el tema del presente trabajo final, se hallaron los siguientes lineamientos que permiten dar apoyo a lo antes planteado y ampliar los puntos a analizar consecuentemente. Se realizó la búsqueda por palabras clave como ser PYME, control interno, sistemas administrativos, cobranzas, software, y otros conceptos antes mencionados.

A continuación enumero las tesis más recientes y vinculadas al tema del presente trabajo, de las cuales se considera relevante mencionar sus aportes:

- ✓ Propuesta para la gestión de la seguridad de la información en una pequeña o mediana empresa (Alvarez Espinosa, 2016)
- ✓ El rol del CIO en empresas PYME y organismos del Estado (Piorun, 2015)
- ✓ Adopción de soluciones de software distribuido y desarrollado libremente (open source) como parte de la estrategia tecnológica competitiva en pequeñas y medianas empresas de la República Argentina. (Quintana, 2011)
- ✓ Financiamiento público y privado para el sector PYME en la Argentina (Rojas, 2015)
- ✓ Financiamiento de las PYMES en los momentos de crisis (Correa, 2015)

Los siguientes sub-capítulos estarán divididos en los temas centrales de interés dentro del marco de este trabajo y mencionados en el material enumerado párrafo anterior.

VI.2. Rol PYME y su inversión en TIC's

“Es sabido que las PYMEs no se diferencian de las grandes empresas sólo por su tamaño, siendo un error considerar a las primeras simplemente como una réplica en menor escala de las segundas. Las PYMEs, tanto en la Argentina como en cualquier otra parte del mundo, tienen sus propias características, relacionadas con una especial estructura organizacional, una racionalidad económica particular y un comportamiento específico” (Correa, 2015)

Estos autores convergen en la idea que las PYME son de gran importancia para la economía en Latinoamérica y más precisamente en Argentina.

Álvarez Espinosa (2016) afirma que las PYME son el motor laboral y que también son vulnerables a sus propias particularidades; pero esto no quita que pueda proteger sus sistemas informáticos, las personas que los gestionan y la información que generan con un impacto manejable para la disponibilidad de recursos limitados con los que cuentan.

Menciona como ventaja de una PYME la facilidad de manejarse administrativamente dados que no hay procesos burocráticos, y como desventaja que el presupuesto es limitado y la administración es rudimentaria.

Aporta el siguiente dato estadístico:

99% de las empresas en Latinoamérica son PYME

Generan el 70 % del empleo

Argentina es quien tiene más proporción de pequeñas empresas (dentro de Latinoamérica).

Piuron (2015) comparte estadística que sigue la tendencia de la antes mencionada.

Quintana (2011) elige su tema en el ámbito PYME por el rol que cumple el sector en la economía del país. Busca una alternativa en aplicación de software para una PYME de manera que pueda servirle de ventaja competitiva.

Suma a la estadística anterior:

Cinco de cada diez pesos generados en Argentina provienen de la actividad PYME, 50%.

Siete de cada diez empleos los proveen las PYME, 70%

Rojas (2015) cita a una estadística de Gammacurta donde remarca la tendencia que el 99 % de PYME argentinas generan el 70 % del trabajo. Dado que reafirma los datos de los demás trabajos, podemos confirmar que se trata de una tendencia y no una coyuntura. Y aporta un dato más, que en las ventas totales son las PYME's las que vuelven a destacarse. Resalta a las MIPYMES (el segmento más micro del sector), las que si bien cuentan con una gran ventaja de adaptación, quedan expuestas a la imposibilidad de competir dadas determinadas circunstancias macro y también cuando no pueden financiarse para crecer.

Correa (2015) reconoce a la vulnerabilidad en que se encuentran las PYME y la importancia de ellas en el entramado económico.

Las siguientes son citas de estos autores que dan soporte a lo mencionado:

“En Latinoamérica, las pequeñas y medianas empresas (PYME) representan el 99% del total de empresas no financieras y generan empleos para aproximadamente el 70% del total de la fuerza laboral” (Enríquez, 2015) en (Alvarez Espinosa, 2016)

“Las PYME, en nuestro país tienen una importancia insoslayable en nuestro desarrollo económico. Cada vez más, ellas generan productos y servicios, no solo para el mercado interno, sino para exportar. Por otro lado generan el 60%,1 de la mano de obra del país y son el 99% del total de las empresas existentes” (Piorun, 2015)

"Según un estudio del 2012 de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), Perú es el país donde, por ejemplo, más microempresas existen, seguido de Ecuador y México. En el caso de las pequeñas, el mayor porcentaje lo ocupa Argentina y de las medianas Uruguay. Colombia es el país en el que el 50,6 % de los empleos que se genera corresponde a las microempresas (17,1 % a las pequeñas y 12,8% a las medianas). Mientras que en Ecuador, según el estudio, el 44,1 % corresponde a las micro (17% a las pequeñas y 14% a las medianas). En Ecuador además, de acuerdo al informe, el 99,8 % de empresas son micro, pequeñas y medianas. (Enríquez, 2015) en (Alvarez Espinosa, 2016)

“Las pequeñas y medianas empresas representan el 99% de las empresas de la Argentina y generan el 70% del trabajo y un 42% de las ventas totales” (Gammacurta, 2011) en (Rojas, 2015)

“Las MIPYMES juegan un rol fundamental como fuente de núcleos de incubadoras de emprendimiento e innovación, factores esenciales para el desarrollo nacional, además de generar grandes efectos redistributivos sobre la educación y la riqueza. Se caracterizan por su flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del mercado. Dentro de sus debilidades es importante resaltar la dificultad para competir en mercados globalizados.” (Rojas, 2015)

“Su orientación al contexto de las pequeñas y medianas empresas, PYMEs, se escogió por el rol económico que desempeñan para el avance de los países en desarrollo, principalmente como propulsoras de sus economías”. (Quintana, 2011)

“Con respecto a la Argentina, según Prensa SePYME, “hoy, cinco de cada diez pesos argentinos (\$) que se generan en el país son producto de la actividad de las PYMEs y siete de cada diez empleos son sostenidos por estas empresas”. (SEPYME, 2011) en (Quintana, 2011)

Por otro lado, Álvarez Espinosa (2016) se centra en que es posible la implementación de un programa de seguridad informática en las PYME, y presenta un modelo ajustado a su realidad. Aun así, no se destacan en la inversión en TIC's por un tema cultural de asociarlo a un gasto.

“Si bien es cierto que cada vez más empresas invierten en tecnología, en Argentina aún estamos muy lejos de los niveles de los países más desarrollados del mundo, donde es habitual una inversión en tecnología informática de entre un 5% y un 6% de su facturación. En Argentina, las empresas que más recursos destinan llegan, en el mejor de los casos, al 1%. Esto es porque muchos aún lo ven como un gasto y no como una inversión” (American Express, s.f.) en (Alvarez Espinosa, 2016)

Resumiendo, las estadísticas mencionadas por estos autores esbozan una realidad clara: el sector PYME cumple un papel importantísimo en el entramado económico de Argentina dado que genera el 70% de empleo, el 50% de la facturación proviene de este sector y el 99% de empresas pertenecen al mismo. Sin duda alguna debe recibir soporte para su desarrollo. Desarrollo que viene de la mano no

solo con financiamiento disponible sino también por mejoras de proceso, optimización de tiempos en todas sus áreas mejorando la eficiencia y eficacia de la misma. Por lo cual, se debe trabajar en el factor cultural que hace ver la inversión en TIC's como un gasto y no como tal.

VI.3. Financiamiento PYME

“Además de los usuales problemas económicos que enfrentan las PYMEs durante la fase recesiva del ciclo económico, como la caída en las ventas o la dificultad de cobrar por sus ventas, ellas se ven afectadas en el financiamiento de diversas maneras. En particular durante la fase recesiva del ciclo económico, el costo del crédito sube en general, lo cual de por sí hace disminuir la demanda de crédito de las PYMEs. Además, los préstamos bancarios a PYMEs típicamente declinan como una proporción de las carteras de los bancos durante las crisis crediticias. Durante períodos de declinación en la actividad económica, el spread entre la tasa de interés aplicada a empresas grandes y aquella aplicada a las chicas normalmente se ensancha, reflejando las expectativas de que las empresas chicas tengan menor probabilidad de cumplir con sus compromisos en tiempos difíciles.” (Rojas, 2015)

Álvarez Espinoza (2016) también destaca al programa antes mencionado de apoyo a las PYME, el cual da viabilidad económica a lo planteado en el presente trabajo. Se refiere al PAC¹ como programa dependiente de la SEPYME², cuyo objetivo es fortalecer a las PYME.

Rojas (2015) desarrolla los motivos por los cuales las PYME Argentinas tienen acceso limitado al financiamiento, bancario y de capitales. Mientras que Correa (2015) concluye que las PYME en momentos de crisis tienden a autofinanciarse, o bien usar como fuente de financiamiento a los proveedores.

Rojas (2015) hace un recorrido por la creación de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa la cual apoya el desarrollo de las organizaciones pertenecientes a este sector y es quien crea el PAC antes mencionado, y pilar de viabilidad del presente trabajo. Aportando falencias del mismo, o bien, desenfoco en algún aspecto. Creada en 1997, dependiente de la Presidencia de la Nación.

¹ Programa de Apoyo a la Competitividad para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PAC)

² Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME) dependiente del Ministerio de Producción.

Rojas (2015) resume las políticas que agrupa la SEPYME son relativas a:

- Asistencia financiera, mediante programas como Programa de Bonificación de Tasas (PBT), Fondo Nacional de Desarrollo para la Pequeña y Mediana Empresa (FonaPYME) y el de Sociedades de Garantía Recíprocas (SGR). (Goldstein, 2010)
- Asistencia técnica, mediante Programa de Acceso al Crédito y Competitividad (PACC), a través de subsidios parciales de los proyectos. (Kulfas, 2009)
- Capacitación, mediante el Programa de Crédito Fiscal que consiste en un subsidio que cubre hasta el 100% de los gastos en capacitación, el cual se materializa a través de la emisión de un crédito fiscal. (Kulfas, 2009)

Se hace hincapié en la vulnerabilidad de las PYME en momentos de recesión en el trabajo de Rojas, pero cómo reaccionan las PYME ante esta circunstancia es mencionado en la investigación de Correa: (Financiamiento de las PyMES en los momentos de crisis, 2015)

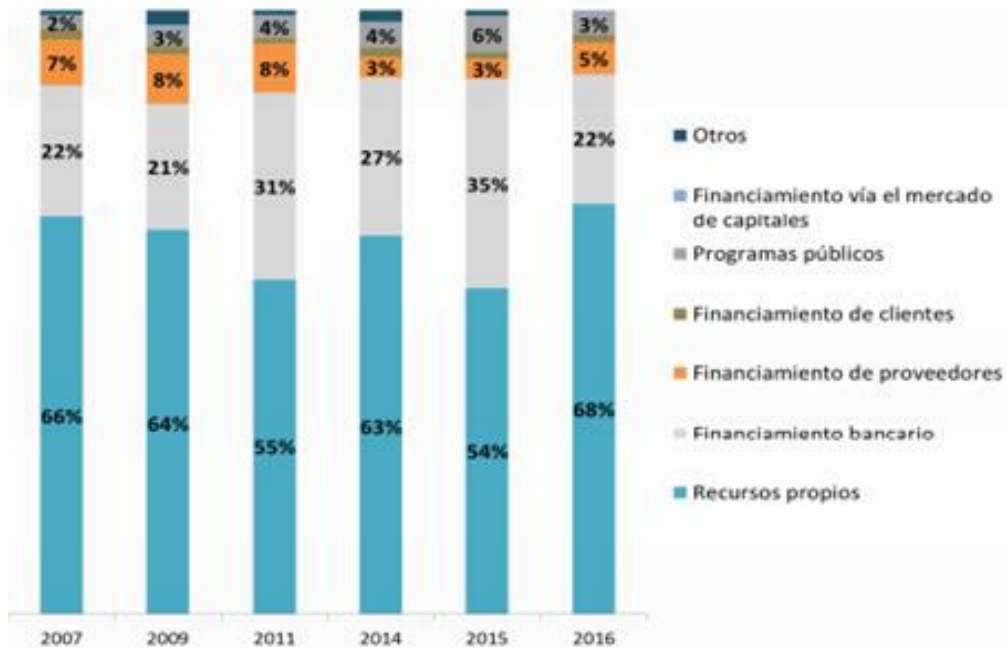
Correa (2015) sostiene que las PYME siguen la tendencia de autofinanciarse en momentos de crisis dado que las barreras para obtener financiamiento son altas por considerarse a las pequeñas y medianas empresas más riesgosas en un contexto de crisis económica, momento en el cual se les hace más difícil conseguir financiamiento bancario a largo plazo y bajo costo.

En este contexto, este tipo de empresas terminan por no realizar un manejo óptimo de sus recursos y tienen un alto costo de oportunidad, ya que se financian reteniendo utilidades no distribuidas y acumulando sus activos líquidos. Si tuviesen ante estas situaciones acceso al financiamiento externo, podrían aumentar su inversión, productividad y crecimiento.

A esto se le suma, que las empresas chicas, dependen del crédito bancario y de los canales informales de financiamiento a diferencia de las compañías más grandes con canales de exportación abiertos, dado que tienen posibilidades de obtener financiamiento endeudándose con el exterior o bien exportando lo que no coloca en el mercado interno. Esto expone, a su vez, a las empresas locales a los vaivenes del sistema bancario. (Correa, 2015)

El siguiente gráfico, apoya la teoría de autofinanciamiento de las PYME y su tendencia.

Gráfico 1 Fuentes de financiamiento de las inversiones de las PyME industriales inversoras (% del total invertido). Años 2007, 2009, 2011, 2014, 2015 y 2016



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, Fundación Observatorio PYME.

Informe Especial: Necesidades y fuentes de financiamiento en PyME industriales (Fundación, 2017, pág. 7)

En este trabajo, se menciona que en el mercado en que se encuentra la organización es recurrente este modo de operar por parte de los clientes, y se alinea a la encuesta del Observatorio PYME.

Resumiendo, el sector PYME tiene una herramienta que da viabilidad económica a proyectos de capacitación del personal y la inversión en TIC's para obtener el desarrollo antes descrito. Pese a esta herramienta, que puede tener falencias, pero es una muy buena propuesta, muchas PYME por desconocimiento o desconfianza, no la utilizan. En momentos de crisis, el acceso al crédito se reduce, dado que por un lado las tasas suben y por el otro la aprobación de los préstamos se reduce. Esto deja a las PYME a merced del financiamiento propio, no solo por reinversión de utilidades sin distribuir o aporte de socios, sino que surge el financiamiento de proveedores, a veces pactado y a veces no, siendo una dilación de pagos no consensuada; problemática desarrollada al inicio del presente trabajo.

VI.4. TIC's como facilitadora

“Las organizaciones necesitan disponer de procesos eficientes para sus objetivos de negocio. Dichos procesos son claramente potenciados cuando están montados en adecuadas plataformas de tecnología de la información” (Piorun, 2015)

Álvarez Espinosa (2016) expresa la idea de ver al software como una herramienta facilitadora y no burocratizadora de los procesos, citando a Markus Queridian, quien describe beneficios para las PYME respecto al uso de herramientas informáticas y afirma que el software de gestión empresarial es un elemento crítico y estratégico de un negocio, tanto como los medios de comercialización, producción, logística, etc. (Beneficios del Software Abierto para Pymes, autónomos y emprendedores, 2014)

Respecto al rol del CIO³ son de gran utilidad los lineamientos expuestos por Piorum en su trabajo “El rol del CIO en empresas PYME y organismos del Estado” (2015). En el mismo expone que en décadas pasadas las pequeñas y medianas empresas trabajaban de un modo más artesanal y no tenían acceso a tecnologías de gestión; pero actualmente esto es cosa del pasado. Resulta interesante destacar lo que menciona este autor en cuanto a la paradoja relacionada este tema: La incorporación de tecnología no implica una mejora en la gestión y la productividad, siendo ambas indispensables para el crecimiento sustentable en el tiempo. Para poder lograr mejoras en la gestión y productividad (en cualquier proceso de la empresa, no sólo productivo), las organizaciones necesitan disponer de procesos eficientes para sus objetivos de negocio. Dichos procesos son claramente potenciados cuando están montados en adecuadas plataformas de tecnología de la información. (Piorun, 2015)

Piorum (2015) esboza en su trabajo que un proyecto exitoso de cambio y automatización de procesos de gestión tiene varias aristas para poder calificarlo de este modo. Como ser:

- ✓ Diseño en base a objetivos estratégicos, buscando una mejora significativa en alguna variable de gestión previamente definida.
- ✓ Software lo más flexible posible para parametrizar nuevas necesidades de cambios cotidianos.

³ CIO: *Chief Information Officer*. Gerente de informática.

- ✓ Plataforma de hardware y redes segura y buen desempeño.
- ✓ Personal capacitado en el nuevo proceso y en el uso del software.
- ✓ Manuales de procedimientos y manuales de usuarios por funciones
- ✓ Plan de proyecto para realizar todos los cambios con tiempos, esfuerzos y presupuesto asociado y gestión de riesgos

Además, destaca que este tipo de procesos son socio-técnicos, con gran participación de las personas de la organización quienes se deben adoptar la nueva forma de trabajo. Por lo cual, para que un cambio de este tipo sea viable debe conseguirse la aceptación y participación en proceso por parte de los integrantes e incorporarse a la cultura organizacional. (Piorun, 2015)

De esta forma lograremos una eficiente gestión de procesos de negocio o BPM por sus siglas en inglés (*Business Process Management*) dado que establecemos una metodología cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) mediante el análisis y mejora de los procesos de manera continua. (Piorun, 2015)

Siguiendo el tema de las TIC's y su aplicación en PYME, cito el trabajo final de Maestría en Administración de la UBA cuya autor es Quintana "Adopción de soluciones de software distribuido y desarrollado libremente (open source) como parte de la estrategia tecnológica competitiva en pequeñas y medianas empresas de la República Argentina" (2011); donde marca la idea que en la actualidad sin importar cual software es importante que una organización cuente con él para mejorar el flujo de procesos.

Destaca la importancia del rol del CIO, así como fue mencionado anteriormente, dando mención a un cambio en el paradigma sobre el administrador de recursos informáticos. En esta nueva visión del área el CIO deja de ser un especialista técnico para convertirse en un hombre de negocios. (Quintana, 2011)

Este nuevo paradigma indica un desafío para el área de TIC's: Encontrar la mejor alternativa de uso de los recursos informáticos en los procesos de flujo de información y en las actividades productivas. Siempre evaluando el costo beneficio y el hallazgo de soluciones. (Quintana, 2011)

Resumiendo, las TIC's son una herramienta al alcance de las PYME pero siempre deben pensarse e implementarse como facilitadores de procesos y no una mera burocratización del mismo. Y es fundamental el rol de quien guíe esta idea, el CIO.

Realizado el recorrido por la importancia de las PYME en Latinoamérica sobretodo en Argentina y su paradójica situación de poseer una organismo que las apoya, pero a su vez se complica el acceso al crédito y financiamiento externos, volcándose así a la alternativa del financiamiento propio; continuamos con el rol de las TIC's en ellas.

Hasta al momento se mencionó que la cultura arraigada es considerar a la inversión de TIC's en este segmento como un gasto y no como tal. Toda creencia arraigada culturalmente es difícil de moldear, pero no imposible. Para ello es condición poder contar con el rol del CIO en ellas. Sin ampliar la idea parece descabellado que para una estructura tan pequeña se incorpore un nuevo puesto, creado como en las grandes empresas. Pero, sin quedarse con la mera expresión literal de lo antes expuesto, cumple un papel primordial la toma de conciencia de los directivos de las PYME (los mismos dueños en líneas generales) de la necesidad no solo de sobrevivir en el mercado, sino de lograr los objetivos estratégicos planteados para alcanzar los objetivos económicos. Para ello, en el proceso de toma de conciencia, deberían incluir la modernización, la mejora de procesos administrativos y el acompañamiento de las TIC's como soporte al negocio. Optimizando así los tiempos, costo, etc. y por ende llegar a los objetivos. Conque el directivo tome conciencia de ellos no basta, debe acompañarlo con un lineamiento estratégico (bajada de línea) y asignación del rol de CIO a quien se encuentre capacitado. No es necesario que sea una persona que exclusivamente se encargue de ello, pero sí debe tener conciencia que es una tarea importante la que realiza. Esto se relaciona con lo antes mencionado: para crecer deben separarse las personas del puesto.

VI.5. El control interno y su importancia

“Los sistemas de información en las PYMES son menos formales que en las grandes organizaciones, pero su papel es significativo. Con la tecnología de computación e información actual, los datos generados internamente se pueden procesar en forma efectiva y eficiente en la mayoría de las entidades”. (Casal, 2004)

Al inicio del trabajo mencionaba la especial atención que hay que prestarle a la no superposición de tareas y al conflicto de intereses en la definición de roles o puestos de trabajo, ya que en las PYME es común que varios roles o puestos lo ocupe una misma persona.

Solo algunos ejemplos:

La misma persona que registra los pagos, no puede ser quien audita los ingresos de valores.

La misma persona que administra el stock, no puede ser quien audite el mismo.

La misma persona que factura, no puede ser quien pueda cancelar facturas por medio de una Nota de Crédito.

Y así existen infinidad de tareas que no pueden desarrollarse por la misma persona, ya que pueden generar voluntaria o involuntariamente encubrimiento de errores, ineficacias, pérdidas que la empresa no puede detectar el origen, etc. Por ellos implementar reglas de control interno y auditoría en una PYME no es imposible; es más, es muy posible, solo es necesario formular un plan, implementarlo y controlarlo.

Parece interesante tomar las siguientes citas del trabajo de Casal, Armando Miguel: El control interno en la administración de empresas (2004).

Para implementar el control interno en cualquier organización es primordial conocer a la misma, sus circuitos de información, documentación, contabilidad y procedimientos administrativos. (Casal, 2004)

Define a un Sistema Informativo como un conjunto de procedimientos empleados con el fin de proporcionar en todo momento una visión de lo que ocurre en la empresa y su situación económica-financiera. Este sistema, converge en la contabilidad. (Casal, 2004)

Es interesante también citar el trabajo de Gómez Pérez: El Control Interno y su incidencia en la gestión de cobranzas en las PYMES del Distrito del Callao (2015) en el cual plantea la idea que la falta de eficiencia en los procesos limita el crecimiento mientras que los sistemas de control interno optimizan los mismos. También afirma que el análisis documental es una de las formas de detectar áreas de mejoras y los programas informáticos coadyuvan a mejorar el control interno.

VI.6. Gestión y minería de procesos. Necesidad de información en PYME.

“La minería de procesos ha surgido como una disciplina que permite analizar e identificar posibles mejoras a los procesos en las organizaciones, por medio del uso de un grupo de técnicas y herramientas”. (EvaluandoSoftware.com D. c., 2017) ¿Qué es la minería de procesos?

“Es un espejismo pensar que no merece la pena implementar un sistema de información en una PYME. Los beneficios no son directos ni inmediatos pero están ahí”. (EvaluandoSoftware.com D. C., 2017) Necesidad de información en una PYME.

Del foro Evaluando Software, vale la pena destacar algunas notas las que se sumergen en temas del presente trabajo dándole un tinte actual de la situación de PYME y sus sistemas informáticos.

En la nota “Gestión de procesos” publicada en Octubre 2017, se centra en el desarrollo de software, donde la gestión de procesos integra políticas, estructuras organizativas, tecnologías y procedimientos necesarios para concebir, desarrollar, implementar y mantener un producto de software. La idea que da origen al desarrollo surge de la conformación de estructuras que permiten el trabajo relacional de cada una de las áreas de la empresa para maximizar el valor producido. En este proceso la tecnología marca una secuencia de gestión que permite aprovechar cada una de las actividades cumplidas a fin de transformarlas en información que oriente la toma de decisiones.

En este sentido, la gestión interviene en:

- El registro y documentación de los procesos.

- El establecimiento de métricas que permitan estimar los tiempos y costos de desarrollo e implementación.
- La generación de aplicaciones que aporten a mejorar las interrelaciones de las áreas a fin de que estas puedan desempeñarse en función de los estándares definidos.

En el artículo ¿Qué es la minería de procesos? (EvaluandoSoftware.com D. c., 2017) se afirma que esta disciplina tiene como objetivo descubrir, monitorear y mejorar procesos a través de la extracción de conocimiento del registro de eventos de los sistemas de información. La información extraída, podría ser analizada con técnicas de minería de procesos para hacer explícitos elementos que generen conocimiento con el fin de que las organizaciones comprendan y mejoren sus procesos.

Siendo los procesos de negocios un conjunto de actividades ejecutadas coordinadamente para cumplir los objetivos estratégicos, los mismos se encuentran integrados en el marco organizacional y tecnológico, condición necesaria para que su completa y efectiva realización sea viable. La administración de estos procesos de negocio es crítica, ya que permite alcanzar su ejecución y brinda la posibilidad de identificar los recursos utilizados.

Entre las ventajas competitivas brindadas por el ciclo de administración de los procesos se pueden enumerar:

- Formalizar procesos existentes e identificar mejoras puntuales necesarias.
- Fuerza a las organizaciones a pensar y formalizar su entendimiento de los procesos propios de negocio.
- Facilitar el flujo automatizado y eficiente de procesos.
- Aumentar la productividad.
- Disminuir la cantidad de recursos utilizados.
- Simplifica las regulaciones y los problemas de cumplimiento.

La extracción de la información almacenada en los registros disponibles en los sistemas de información actuales es importante para:

- Asegurar que los procesos de negocios sean congruente con la dirección estratégica de la organización,
- Saber en cuales procesos centrarse (dada su relevancia en el negocio),
- Brindar una visión transversal de la organización,
- Determinar el más eficiente y efectivo uso de los recursos,
- Mejorar la entrega de servicios,
- Asegurar que los cambios sean aceptados e implementados,
- Garantizar la estandarización de las operaciones,
- Dar mayor dinamismo a la implementación de los cambios necesarios, y
- Facilitar la identificación temprana de riesgos en el cumplimiento de objetivos.

El último artículo de este capítulo (Necesidades de Información en una PYME (EvaluandoSoftware.com T. y., 2017) es relevante dado que trata sobre lo necesario que es la información en toda organización y fundamentalmente en la PYME. Esta necesidad reside en el control de la misma. Generalmente se pasa del control físico a cargo de una persona en una oficina, a un registro digital que permite el acceso restringido, instantáneo y remoto. En una PYME es más difícil ver los beneficios de un sistema de información porque suelen ser indirectos, es decir no se transforman directamente en más ventas o costos más bajos

Resumiendo, la gestión de procesos es clave en toda organización, a fin de conocer qué se hace y cómo, con el objetivo no solo de tener dicha información, sino para detectar puntos de mejoras. La revisión de los procesos se llama minería de procesos y a través del análisis de los mismos se detecta dónde hay oportunidades de mejora, en tiempos, costos, negocios, etc. Además la PYME tiene necesidad de hacerse de información fiable en tiempo y forma, sin desperdicio de tiempo ni oportunidades. Los sistemas de información tienen sus beneficios en las PYME; no son tan visibles, pero existen.

VI.7. Lean office ⁴

“El pensamiento Lean es puro sentido común: creación de una cultura de mejora continua en la que todos los miembros de la organización trabajan activamente para mejorar el rendimiento de la empresa a lo largo del tiempo” (Locher, 2017)

“Un foco de atención principal de la estandarización es racionalizar o simplificar el trabajo” (Locher, 2017)

Asociado al tema de procesos se encuentra la filosofía LEAN. La cual es útil incluir en el marco teórico de este trabajo.

Cuando mencionan a la metodología LEAN, inmediatamente la mente asocia con empresas de manufactura, procesos de producción y mejora de los mismos reduciendo el desperdicio de materia prima. Esto no es erróneo, pero no es tampoco privativo para otras áreas. Es decir, que cualquier tipo de empresa, en cualquier proceso de la misma, ya sea de manufactura, administrativo, logístico, comercial, etc., puede implementar esta estrategia para mejorar procesos y reducir desperdicio, que puede ser de materiales o bien de tiempo, etc.

Alineado con lo antes planteado, la pregunta es ¿Qué más quiere una PYME que optimizar sus tiempos, procesos, acceso a información, etc. sin desperdicio alguno de recursos (materiales, económicos, humanos, etc.)?

Como expone Locher en su libro Lean Office Metodología Lean en servicios generales, comerciales y administrativos (2017), es totalmente necesario que la filosofía sea parte de la estrategia y cultura de la organización y no una mera iniciativa independiente. El objetivo es lograr que sea un auténtico modelo de negocio.

⁴ Lean literalmente significa esbelto.

“El adjetivo “esbelto” tiene el sentido de eliminar lo que sobra (los Despilfarros) y quedarnos con lo estrictamente necesario: el Valor Añadido. Eliminando Despilfarro y dedicándonos por tanto a la creación de Valor Añadido (aquellos que verdaderamente demanda el Cliente) conseguimos incrementar la Productividad.” (Guerrero, 2017)

Lean Office se refiere a la aplicación de la filosofía Lean Manufacturing a los procesos administrativos.

Lean Manufacturing tiene los objetivos generales de mejorar la calidad, el costo, el servicio, reducción de existencias, reducción de plazos de entrega y aumento de la motivación del personal

En líneas generales, esta iniciativa debería focalizarse en los procesos de negocio clave. Es decir, en los procesos que aporten valor en alguna medida a los objetivos estratégicos.

Para concluir esta idea, la filosofía LEAN se basa en la eliminación de desperdicios, análisis de procesos para su mejora continua y para ello busca según Locher (2017):

- ✓ Estabilizar el proceso actual:
Comprende analizarlo y hacerlo estable de manera que brinde resultados buscados.
- ✓ Estandarizarlos:
Hacer que los aspectos del mismo sean más rutinarios y conocidos de forma tal que el resultado del mismo no dependa del operador.
- ✓ Hacerlo visible:
Mejorar la visibilidad de las operaciones promoviendo la transparencia.
- ✓ Mejora continua:
Dar seguimiento al desempeño del proceso y sus operadores a fin de detectar cambio que van surgiendo y adaptar el proceso a los mismos.

“Una herramienta es buena si su aplicación también lo es” (Locher, 2017)

VI.8. El ciclo del crédito

“La relación con el cliente es un difícil arte en el que la información desempeña un papel básico para clasificar y diferenciar a los clientes” (Molina, 2015)

“La gestión de riesgos se podría definir como las estrategias, procesos y conjunto de actividades coordinadas que ayudan a una empresa a controlar sus riesgos.” (Molina, 2015)

“Parece necesario que las empresas se armen de herramientas y procedimientos para, una vez concedido un crédito, ser capaces de hacer un seguimiento de la deuda que se genere por las operaciones e igualmente poder actuar con rapidez y con toda la consistencia que legalmente se pueda con el fin de recuperar la deuda a la mayor brevedad posible. La regla de oro en el cobro a morosos es el tiempo. Es una regla inversamente proporcional: a menos tiempo transcurrido del impago, mayor posibilidad de recuperar la deuda” (Molina, 2015)

Entrando en el tema específico del presente trabajo, a continuación se esbozan definiciones y criterios referentes a la finanza de la empresa, las cuales se tomarán como bases teóricas y a tener en cuenta en la mejora del proceso de gestión de cobranzas.

Donde la empresa almacena la información de clientes, su situación general y particular, el historial de la relación, y demás información que permita tomar decisiones al respecto de su cuenta corriente, tiene primordial importancia. Hay decisiones que dependen de las políticas establecidas por la organización y deben ser independientes al área comercial. Cuanto más neutro sea el rol que cumpla el área de análisis de clientes, más ayuda a la gestión eficaz de la cartera.

Molina (El ciclo del crédito, 2015) distingue que en toda organización hay dos ciclos:

El ciclo de ventas (de relación con los clientes)

El ciclo del crédito comercial (de control del crédito, seguimientos y cobros).

“El ciclo de crédito comercial en una empresa debe ser establecido por la dirección general dentro de su política de riesgos y de su política comercial, pero delegando su seguimiento en una figura ideal que pedalee en un bicicleta (bicicleta) que sume la rueda de la relación comercial y atención al cliente con esa otra rueda del control de créditos y cobros.” (Molina, 2015)

Con esto se confirma que es imprescindible contar con una política de otorgamiento de créditos en toda empresa, una de las herramientas mencionadas por Molina (2015) es el “*Scoring*” de riesgos. Esta herramienta es un filtro de puntuación en función de criterios de insolvencia y nivel crediticio.

Otro punto importante que destaca Molina es cuál es el activo máspreciado por un empresario: su capacidad para financiar a los clientes y financiarse a sí mismo. Afirma que conceder créditos es invertir en ese activo importante que es el cliente, pero implica una mayor necesidad financiera y se puede convertir en un arma de doble filo. (Molina, 2015, pág. 20). Por ello otorgar crédito a clientes es un activo, aunque con un riesgo implícito a vigilar y gestionar de forma continuada. (Molina, 2015, pág. 20)

Las características sobre el crédito a clientes que menciona son:

- Debe ser conocido (información suficiente sobre el clientes y su situación),
- Asumido (decisión objetiva después del estudio del cliente), y
- Controlado (gestión de cobro y seguimiento de la situación de los clientes.

Hace especial hincapié en la forma de analizar el otorgamiento de créditos comerciales, mencionando algunos puntos clave:

- Estimar el límite de crédito por un método cuantitativo que se pueda monitorizar y se realicen revisiones periódicas, aunque además se tengan en cuenta cuestiones cualitativas relevantes para llegar a un resultado global lo más óptimo posible
- Que el estudio de la operación de crédito, la decisión del límite de riesgo y la gestión del cobro sea realizado por otro departamento diferente y autónomo al comercial.
- Que haya relación coherente entre el método de pago utilizado y el plazo de cobro.
- Tener un equilibrio entre crédito comercial y el volumen de ventas a ese cliente.

Alineado con uno de los primeros planteos del presente trabajo se encuentra la apreciación del autofinanciamiento donde afirma que el límite de crédito estará influenciado por la estrategia corporativa, las peticiones del cliente, los hábitos del mercado, la necesidad del departamento comercial de cumplir objetivos, el peso de dicho departamento comercial en el comité de dirección y su posición en relación con el departamento comercial. Por lo cual si el departamento comercial tiene peso en el comité de toma de decisiones, claramente, tenderá a otorgar más crédito a clientes, hasta quizás sin objetivas justificaciones y/o análisis. Esto sucede en la organización relevada, donde el dueño está muy vinculado a los aspectos comerciales no dando espacio al Área Financiera para los análisis objetivos de otorgamiento.

Así como se distinguen dos ciclos en la organización, el autor también distingue dos visiones claramente diferenciadas:

- La visión de las personas que forman parte del departamento comercial suele estar muy motivada por su retribución variable según los niveles que se alcancen de facturación o de crecimiento en cliente. El cliente es un activo.
- La visión financiera suele estar más influida por el costo de financiación de las ventas y el nivel de morosidad de los clientes en curso. El cliente es un riesgo.

Si bien ambas visiones son necesarias en una empresa, la gestión de su equilibrio no es nada sencillo, ya que no hay que darle más peso a una por sobre la otra, más bien la relevancia de una u otra dependerá del contexto.

Una solución que propone el autor este conflicto *es la siguiente:*

- Establecer una política de riesgo de crédito con líneas estratégicas y de actuación muy claras.
- Crear un área independiente, un departamento de riesgo de crédito.
- Dotarse de un responsable del departamento de riesgo de crédito, un gestor de créditos que reporte a la dirección general para que sea árbitro entre ambos departamentos, ejecute la política estratégica de gestión de crédito en la

compañía y pueda realizar su trabajo con independencia” (Molina, 2015, pág. 24)

Este departamento de riesgo de crédito de las empresas debería según el autor incorporar estas funciones:

- Es el departamento que marca el equilibrio entre la visión comercial y financiera del riesgo del crédito.
- Comunica las normas y las líneas principales en la gestión de riesgo de crédito al resto de la empresa para que haya una estrategia común comprendida por todos.
- Define la política global de riesgo de crédito de la empresa.
- Aplica la política de riesgo aprobada por la empresa y sus procedimientos
- Implementar un modelo de medición y control del riesgo de crédito asumido.
- Organiza el comité de riesgo de crédito para tomar decisiones en operaciones especiales, bien porque haya conflicto de intereses entre los intervinientes, por discapacidad de criterios o por montos muy elevados.
- Instalar los sistemas de alertas internos en los casos de señales de alarma.

Es primordial que quien tiene contacto con el cliente adquiera información útil y la comparta con la organización estando de esta forma disponible a la hora de la toma de decisiones. Información como ser:

- Qué tipo de crédito vamos a otorgar y a que tiempo (situación financiera actual de la empresa y liquidez frente a solvencia y posición en el mercado).
- Sector al que pertenece la sociedad: se trata de una empresa primaria, industrial, servicios, comercializadora.
- Empresa independiente o pertenece a un grupo.
- Situación frente a la competencia: muchos o pocos competidores.
- Productos sustitutivos.
- Tipo de clientes.

- Tipo de proveedores, producto/mercado: monoproducción o diversificado, diferenciado o no, estacional o no, en qué fase del ciclo de vida del producto y del mercado.
- Proceso de producción: intensidad en mano de obra o en capital, especializado o no, integrado o subcontratado, continuo o no, estacionalidad, grado de ocupación de las instalaciones.
- Comercialización: canales, mayoristas, minoristas, diversificación o concentración de sus clientes.

“La evolución del riesgo con clientes servirá tanto para anticiparse y elaborar un plan de salida (reclamaciones judiciales o amistosas o reforzar las garantías) como para detectar que el cliente está creciendo y que va a necesitar que se amplíe el límite de riesgo.” (Molina, 2015, pág. 48)

Distingue dos tipos de Créditos:

- Crédito comercial: va desde la entrega hasta el vencimiento de la factura. Incluye hitos significativos, como el momento de la facturación.
- Crédito real financiero: puede surgir con la propia facturación e incluye los plazos comerciales de pago, así como el puro crédito financiero que suponga retraso en el pago.

Plantea también cuales son las principales acciones para reducir las dimensiones de NWC (Necesidad de capital circulante):

- Pedir anticipos a clientes que mejoren la curva de liquidez.
- Mejorar las condiciones de ventas globales con clientes.
- Ser más proactivos en el cobro de nuestras facturas y de los impagos.
- Optimizar las condiciones con proveedores de inventarios en consigna.
- Hacer las entregas a clientes en tiempo y forma (con la calidad adecuada)
- Que las entregas estén completas y no falte documentación que dificulte el cobro.
- Reducir los tiempos de fabricación, llevar a cabo mejoras en la planificación de los materiales.

- Incrementar la estandarización también a nivel administrativo.
- Analizar los cuellos de botella en los procesos de fabricación e iniciar acciones para eliminarlos.

Luego de expuesto y analizado el marco teórico, se reafirma la idea inicial planteada: Es posible lograr la mejora sustancial de los procesos administrativos en una PYME, como también lo es el soporte mediante un software a medida. Hay que focalizarse en la mejora del proceso y luego, una vez avanzado en ello, se puede pensar en una implementación de un software a medida que dé soporte; de esta forma se convierte en un facilitador y no en un burocratizador, o bien una herramienta que desperdicie recursos de la organización.

Se propone un software a medida, ya que los software del mercado no cubren el espectro requerido; de esta forma se podrá centralizar y almacenar información de forma tal que mejore el flujo de la misma a las áreas que lo necesiten y, además, se garantice la calidad y cantidad de información necesaria para tomas de decisiones.

VI.9. TIC's y PYME's en una misma oración

*“Las TI⁵ son instrumentos que brindan amplias posibilidades para generar Ventajas Competitivas en las empresas porque transforman la manera de realizar las actividades creadoras de valor y la naturaleza de los enlaces entre ellas”
(Collazo & Saroka, 2010)*

A lo largo del desarrollo del marco teórico se han compartido variados conceptos y este capítulo busca aunar los mismos y resumir la idea que impulsó a la realización del presente Trabajo Final de Maestría.

Las características de las PYME que más interesan para este desarrollo son los puestos multitareas, la ausencia de procesos administrativos estandarizados, la carencia de un proceso de control interno sistemático, la necesidad de almacenar la información recabada por su personal en medios donde pueda luego ser analizada y sirva a la toma de decisiones, la difusa separación entre persona y puesto, la baja incorporación de TIC en su versión de desarrollo de software de aplicación a medida y el bajo poder

⁵ TI: Tecnologías de la Información.

negociación en la cadena comercial. A continuación analizados para su comprensión en el contexto analizado.

VI.9.1. Los puestos multitareas.

Está en su naturaleza. Suelen comenzar como micro emprendimientos con muy pocas personas donde la mayoría de las tareas administrativas (si no son todas) suelen recaer en los hombros de muy pocas personas (si no es en una). Esto hace que quien desempeña esta labor poca atención pueda prestar a la optimización de tiempos, procesos, etc., por verse inmerso en la vorágine del día a día, vencimientos, requerimientos, etc. La solución no es “eliminar los puestos multitareas”, ya que esto no es viable dentro de las estructuras de estas organizaciones. Pero optimizar los tiempos y organización de las tareas, puede ser un buen comienzo.

VI.9.2. La ausencia de procesos administrativos estandarizados.

Cuando un proceso no está estandarizado cada vez que se ejecuta los pasos pueden variar, como también los resultados. Pero cuando un resultado es cercano a lo buscado, es difícil definir qué pasos fueron los que se siguieron, para poder repetirlos. Además al estar estandarizado un proceso, se tiene mejor conocimiento de los tiempos y el orden cronológico de las tareas.

Entonces, hasta aquí tenemos puestos multitareas que necesitan optimización y procesos que necesitan ser analizados para su estandarización, lo que promueve la mejora de tiempos y el orden de las tareas. Sigamos desarrollando.

VI.9.3. La difusa separación entre persona y puesto.

Como se mencionó previamente, la PYME se caracteriza por tener poco personal y multiplicidad de tareas cada uno. Un dilema es cómo separar del puesto a la persona que desempeña determinadas tareas. Dado que una misma persona puede realizar una variedad de tareas y estar cubriendo el rol de más de una, hace que se suela confundir la lista de tareas realizadas por ella con las que un puesto debe realizar. Esta perspectiva muchas veces hace de barrera para el crecimiento de la organización. Si bien en sus inicios una persona puede realizar tareas que corresponden a varios puestos, esto no implica que el puesto que ocupa es uno solo, sino que es una persona desempeñando varios puestos.

Si las PYME tuvieran una clara visión del organigrama con los puestos que idealmente deberían cubrir, cada uno de ellos con sus responsabilidades, tareas, descripción y perfil, bien definidos, podría en sus inicios completar cada cuadro del organigrama con un nombre y lo más probable es que algunos se repitan más de una vez. Teniendo esto en vista, cuando la empresa crece en volumen de operaciones está lista para incorporar nuevas personas al equipo de trabajo sin mayor inconveniente, ya que tiene previamente diseñada su estrategia funcional.

VI.9.4. La carencia de un proceso de control interno sistemático.

Los puestos multitareas y la desincronización de tareas suelen conducir a que haya puestos que realicen tareas superpuestas o bien tareas con conflictos de intereses. Hay tareas críticas que si las realiza la misma persona se pueden (adrede o inconscientemente) cubrir falencias, errores, fraudes, etc. La forma de evitarlo es teniendo un sistema de control interno, el cual audite tareas realizadas, cruce información para detectar anomalías, revise procesos que se realicen y establezca puntos de control necesarios para evitar los errores involuntarios y los voluntarios también.

Entonces a los puestos multitareas que necesitan optimización y procesos que necesitan ser analizados para su estandarización, lo que promueve la mejora de tiempos y el orden de las tareas; se le suma que la separación de persona y puesto no es tan clara en la mayoría de las veces y si no se tiene un adecuado control interno, puede llegarse a conflicto de interés o bien que una persona realice tareas que por reglas de control interno deben ser realizadas por distintas personas, evitando así errores y/o fraudes.

VI.9.5. La necesidad de almacenar la información.

La PYME necesita almacenar toda información recabada por su personal en medios donde pueda luego ser analizada y sirva a la toma de decisiones. Por ejemplo, un sistema de CRM⁶ puede recabar toda la información comercial necesaria de los clientes y el mercado y esto hace que la empresa tenga su propia base de datos y no dependa del vendedor en caso de abandonar la organización.

⁶ CRM son las siglas de Customer Relationship Management. CRM es un software / programa / herramienta / aplicación en el que cualquier conversación que un miembro de la empresa tenga con un cliente (o potencial cliente) se guarda en una zona común y accesible para todo el mundo en tu empresa. Estas conversaciones son los emails, llamadas, reuniones, notas y tareas que surgen del día a día en la relación con los clientes. (SumaCRM)

Si la PYME cuenta con algún sistema de gestión seguramente será para facturar, contabilizar gastos y generar su contabilidad.

Pero, por ejemplo, ¿dónde se almacena toda la información cuantitativa y/o cualitativa que necesita para su funcionamiento? Información sobre el comportamiento de clientes en referencia a los pagos. Información relativa a seguimiento de indicadores, cuadro de mando o de determinada área.

La realidad es que los sistemas conocidos como enlatados (pre-programados), que son los que más consumen las PYME cuando llegan a la instancia en la que la cantidad de información que manejan debe ser sistematizada, no permiten un paso más acompañando los cambios que ellas necesitan. Y esa información, si no es almacenada y sistematizada, queda en la cabeza de las personas sin poder optimizar su uso.

VI.9.6. La baja incorporación de TIC's.

Cuando hablamos de desarrollo de software de aplicación a medida es difícil asociarlo a una PYME con las características antes descritas. Pero lo paradójico es que las PYME necesitan almacenar información y optimizar procesos y tiempos, lo cual es facilitado utilizando TIC's y más precisamente un software de aplicación desarrollado a medida. El desarrollo de este tipo de software no solo es viable operacionalmente (solo requiere voluntad de cambio y mejora continua), sino que también es viable económicamente gracias al programa PAC.

Entonces, a los puestos multitareas que necesitan optimización y procesos que necesitan ser analizados para su estandarización (lo que promueve la mejora de tiempos y el orden de las tareas) se suma que la separación de persona y puesto no es tan clara en la mayoría de las veces. Si no se tiene un adecuado control interno puede llegarse a un conflicto de interés, o bien a que una persona realice tareas que por reglas de control interno, deben ser realizadas por distintas personas para evitar errores y/o fraudes. Pero esto se puede solucionar con el desarrollo de un software a medida, resolviendo así estos aspectos. Este software también daría respuesta a la optimización del almacenaje de la información para toma de decisiones.

VI.9.7. El bajo poder negociación en la cadena comercial.

Si una PYME no resuelve eficientemente los puntos antes desarrollados en este capítulo (aspectos internos), se encontrará vulnerable y más aún si se encuentra en un contexto de bajo poder de

negociación en la cadena comercial (aspectos externos). Estar en una situación de inferioridad al momento de gestionar una cobranza se puede suplir con una eficiente gestión para reducir las probabilidades de dilación de pagos. Teniendo la información de los clientes, su historial, catalogado por nivel de riesgo, etc., facilitará la gestión. Siendo proactivos en la gestión de cobranzas permitirá lograr objetivos. La forma de contactar con toda esta información para la pro-actividad requerida es tener la información bien almacenada y catalogada, siendo esto posible con un software que optimice la búsqueda, muestre indicadores, etc.

Ya analizado el contexto, se concluye que la incorporación de TIC's en una PYME es viable y será lo que facilite las mejoras necesarias para el correcto flujo de información y la optimización de tiempos y procesos. El software que se propone es específico y busca dar apoyo al sistema administrativo de cobranzas, permitiendo mejorar las herramientas para ser proactivos en la gestión y así mejorar sus proyecciones en el flujo de caja y disponibilidad de efectivo.

Los software existentes en el mercado para la gestión de cobranzas brindan una agenda y un tablero de comando, pero, para los objetivos buscados, estos son insuficientes para mejorar el proceso en su totalidad y optimizar tiempos de los operadores.

VII. Metodología y técnicas a utilizar

Este análisis se ubica en el marco de un método de investigación del tipo descriptivo, dado que se va a describir el proceso administrativo de cobranzas, marcando las áreas de mejoras luego de abordarlo en detalle. Se busca especificar las propiedades del sistema administrativo de la PYME relevada y trabajar sobre las falencias. Optimizado el mismo, se evaluará la herramienta informática de apoyo. Se documentará el relevamiento y se rediseñará el proceso administrativo. Se propondrán opciones para tratar los puntos de mejoras y las posibles formas de implementación.

A continuación del modelo descriptivo que dará encuadre de situación se continuará con un diseño explicativo de las mejoras propuestas.

Como técnica de investigación se utilizará el análisis de datos y comportamientos que la organización realiza actualmente y mediante la observación directa se detectarán las áreas de mejoras a fin de plasmarlas en el rediseño del proceso.

VIII. Análisis de situación y propuesta de mejoras

Autor: Lic. Barberena Mariela Andrea.

“Todas las empresas necesitan liquidez, como un automóvil necesita el combustible para mantener el motor en funcionamiento y poder circular. No obstante los impagados⁷ son como pérdidas del carburante que perjudican la velocidad de circulación y siguiendo el símil, los incobrables son fugas de gasolina tan importantes que deben ser cortadas enseguida para evitar que el motor se quede sin combustible y se llegue a parar”. (Brachfield, 2009)

En esta sección se resumirá la situación actual de la problemática analizada y procederá a plantear las áreas de mejoras con su correspondiente plan.

VIII.1. Desarrollo de la problemática del sistema administrativo actual

VIII.1.1. Relevamiento de los sistemas de cobranzas más actualizados

Las herramientas para gestión de cobranzas varían según la estructura de la organización. Las grandes empresas cuentan con sofisticados softwares de gestión, fuesen los que se conocen como enlatados o bien los que tiene diseño específico, según las necesidades de los usuarios. Estos software ya cuenta con un módulo integrado de gestión de cobranzas. Otras organizaciones realizan las gestiones de este tipo por medio de CRM incorporado a su sistema de gestión.

Las PYME pueden llegar a tener también un software. En líneas generales lo que tienen es algún enlatado, pero rara vez alguno diseñado específicamente, dada la complejidad del proyecto de diseño y su implementación.

Luego existen las organizaciones que no utilizan un software sino otras herramientas cuya sofisticación depende de la complejidad, volumen y seguimiento que realicen en su procedimiento administrativo. Herramientas tales como una agenda de papel o un Excel.

⁷ Cita textual del libro Gestión del crédito y cobro - Claves para prevenir la morosidad y los impagados (Brachfield, 2009)

VIII.1.2. Relevamiento del actual sistema de cobranzas de la organización investigada.

A continuación se describirá el actual sistema administrativo de cobranzas utilizado por la organización relevada y se procederá a resaltar los posibles puntos de mejoras que serán tratados en la propuesta al final del presente trabajo, cuyo fin es incrementar el valor agregado del sistema vigente.

El inicio de todo sistema de cobranzas es el momento en que se procede a la facturación de un pedido de un cliente. Existe un circuito de aprobación de pedidos por alertas, ya que no se aplican hasta el momento políticas de límites de crédito. Estas alertas son, en primer lugar, para que se observe la cuenta corriente del cliente y se analice si hay facturas vencidas sin confirmación de pago; la segunda alerta espera analizar si el material que lleva el cliente es habitual, en sus cantidades y frecuencia; ello a fin de detectar si el cliente está comprando más de lo acostumbrado, porque quiere hacerse de stock a fin de dilatar pagos futuros. En el punto de mejora número uno se desarrollará el establecimiento de una política de límites de crédito, complementando al sistema de alertas. Ver apartado VIII.2.7.1.

Si detecta alguna anomalía Finanzas informa al responsable comercial de la cuenta, a fin de que tome acciones correctivas. Pero se observa que en el en el ochenta por ciento de los casos el área comercial termina aprobando los pedidos sin gestión alguna, o bien con gestión deficiente ya que no destraba el cobro de las facturas pendientes. Dada esta situación en el apartado VIII.2.7.2 se establecerán criterios y pasos a seguir por el área Comercial a fin de que, cumpliendo con ellos, el área de Finanzas pueda decidir la liberación o no del pedido, clarificando también las funciones y límites de cada área.

La fijación de plazos de pagos suele realizarla el propietario de la empresa, bajo el criterio del conocimiento o no del cliente. Generalmente sin análisis financiero o investigación de sus antecedentes. Es por ello que en el apartado VIII.2.7.3 se establecen los pasos del análisis financiero para la definición de plazos de pagos, proceso el cual, debe estar basado en el análisis de información objetiva y puede complementarse con información no financiera de conocimiento del área comercial.

Después de aprobado el pedido se genera la factura y se procede a su registro manual, preparado para un posterior llamado de reclamo de pago. Se utiliza como herramienta principal el programa Excel, en el que se agendan todas las nuevas facturas.

En dicha planilla Excel se detallan no solo los datos del cliente, su condición, su teléfono y contacto para gestionar el pago, sino también una celda que indica cuántos días han transcurrido entre la fecha de emisión y el día de la consulta.

La celda del primer llamado permite que quien se encarga de gestionar filtre diariamente la fecha del día y realice los llamados correspondientes.

Luego de cada llamado el responsable deja asentado en una columna de comentarios qué le responde el cliente. Si este no confirma fecha de pago, se asentará en “comentarios” y luego se copiará la fila de información y se pegará al final de la planilla, con una nueva fecha de llamado. Si confirmase el pago se copiará la fila debajo, se la pintará de verde y se pondrá en la celda de fecha el día en que se enviará al cobrador. De esta forma cada día, cuando se lo filtra, surgirán las cobranzas pendientes y los llamados a realizar.

Como puede observarse, esta registración depende en un ciento por ciento del operador y es muy sensible a errores humanos, como los de tipeo, olvidar agregar una factura, borrar información involuntariamente y sin percibirlo, etc. Lo cual lleva a la necesidad de desarrollar software específico, que permita tomar directamente del sistema los comprobantes a gestionar y agendar toda gestión, permitiendo trazabilidad y minimización de errores. Ver apartado VIII.2.7.4.

Cuando el cadete retira el pago de un cliente verifica que los valores no superen el plazo detallado en el recibo. En caso contrario informará a la empresa antes de retirarlo.

Una vez recibidos los pagos se analizarán los plazos reales de cobro de los valores desde la fecha de la factura. Por lo cual, es fundamental mejorar flujo de comunicación con el cadete y establecer parámetros de desvíos aceptados y cuales requieren otras acciones previas al retiro de los valores. Ver apartado VIII.2.7.5.

Todos los desfasajes relevados se agendan para revisarlos en una reunión semanal de cobranzas, en la cual se informa a los vendedores y en consecuencia se resolverán las acciones a tomar. Para dar soporte a este esquema de reuniones es fundamental establecer criterios para que la misma sea una reunión que resuelva conflictos y establezca acciones y no una mera reunión informativa y se revise el origen de la información. Ver apartado VIII.2.7.6.

El flujo de caja recibe información diversa, y una de ellas es la estimación de cuándo se cobrarán las facturas pendientes y cuándo las ventas futuras se convertirán en efectivo en la caja de la empresa.

En cuanto a las facturas, se conocen la fecha de emisión y la fecha de vencimiento, que fueron fijadas de acuerdo con la condición de venta del cliente; pero no se sabe con certeza el plazo final de pago que el cliente se tomará y ese desvío, si ocurriera, no es detectado a tiempo para tomar acciones con respecto al flujo de caja. Por lo cual para poder darle certeza a la situación se debe establecer indicadores sobre la base de estadísticas de trazabilidad los plazos reales de clientes versus el plazo establecido y fijar criterios de días que se establecen para el flujo de caja y como detectar desvíos con anticipación. Lo cual se desarrolla en el apartado VIII.2.7.7.

Con respecto a las ventas futuras, por un lado, el dueño de la empresa define el número de las mismas a colocar manualmente en la planilla de flujo de caja; mientras por el otro no se sabe con certeza en qué momento del mes se cumplirán y, por ende, es más difícil aún determinar el momento en que se cobrarán. Por un lado respecto a este planteo, no se está utilizando información ya disponible para la organización, por lo cual se debe sistematizar la misma utilizando como base la programación del pronóstico de ventas en volumen físico valorizado (Ver apartado VIII.2.7.8). Y por el otro lado, se debe trabajar en detectar tendencia de comportamiento de las ventas según mes del año, según momento del mes, etc. (Ver apartado VIII.2.7.9).

Se observa que actualmente no hay mecanismos de detección de estas demoras y que por ello la información es deficiente. Para lo cual, se puede establecer un sistema de alarmas para detección anticipada de posibles desvíos que afecten el flujo de caja. (Ver apartado VIII.2.7.10).

VIII.2. Nuevo proceso administrativo de gestión de cobranzas

Autor: Lic. Barberena Mariela Andrea

“La Gestión de Cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende. (Cash Pot (Business Software), s.f.)

A fin de llevar a cabo los puntos de mejoras en el proceso administrativo de gestión de cobranzas lo primero será definir el nuevo proceso administrativo, paso a paso y con sus criterios

incorporados. Luego se procede a justificar los puntos de mejora. Y se describe cómo se comportará el software y qué beneficios traerá a la empresa, sus pros y sus contras.

Si bien el proceso de gestión de cobranzas se inicia cuando se emite la factura, previamente deberá estar definido lo siguiente:

- ✓ Política de Crédito a Clientes (PCC).
- ✓ Procedimiento de Liberación de Pedidos (PLP).
- ✓ Tareas y responsabilidades de los intervinientes en el proceso.
- ✓ Protocolo para gestión de cobranzas (PGC).

VIII.2.1. Política de Crédito a Clientes; PCC

Autor: Lic. Barberena Mariela Andrea

“La base de la concesión de un crédito es la confianza que el proveedor tiene en la promesa de pago del deudor y en la solvencia económica del cliente. Si no existe confianza es inconcebible que un proveedor conceda un crédito comercial” (Brachfield, 2009).

VIII.2.1.1. Importancia de instrumentar una Política de Crédito a clientes y sus componentes.

Es primordial establecer una clara y aplicable política de otorgamiento de crédito a los clientes, dado que todo crédito otorgado implica un riesgo para la organización; riesgo que depende del monto y del plazo de pago otorgado. El retraso en los pagos implica costo de oportunidad⁸, costo financiero⁹ y dado el valor tiempo del dinero también costos por devaluación¹⁰.

Contar con una política de crédito y cobros tiene varios objetivos según la postura de Brachfield (2009); que podamos seleccionar los clientes (si contamos con información adecuada), discriminando así a los insolventes. De esta forma se minimizarán los riesgos de las operaciones comerciales. Esto asegurará la mejora de las ventas a crédito, garantizando el cobro y maximizando la rentabilidad de la

⁸ **Costo de Oportunidad:** Este costo se origina por no contar el dinero en un momento determinado y poder tener libre disponibilidad para asignarle otros fines.

⁹ **Costo Financiero:** Este costo se origina por no poder contar con la libre disponibilidad del dinero y tener que recurrir a fuentes de financiación, teniendo las mismas un costo asociado.

¹⁰ **Costo por Devaluación:** Este costo se origina dado que con el correr del tiempo el dinero pierde su valor adquisitivo, por ende, una cobranza en pesos efectivizada fuera de término implica que los pesos cobrados tienen menos valor que si se hubieran recibido en tiempo y forma.

empresa. Permitirá conseguir que todas las ventas se realicen según las condiciones establecidas por la empresa, haciendo realizables las cobranzas en el momento en que se esperaban. Así se optimizarán los flujos de cobro y se generará liquidez para la tesorería, al transformar las cuentas a cobrar en dinero líquido. Siguiendo la política establecida se podrá también: cuantificar y controlar a las líneas de crédito y límites de riesgo; reducir el período medio de cobro de la empresa al ratio más bajo que sea posible; facilitar el seguimiento de los créditos concedidos y controlar posibles desviaciones; supervisar las cuentas de clientes a cobrar y detectar prematuramente cualquier retraso; controlar y recuperar los impagos minimizando el volumen de créditos incobrables; determinar las responsabilidades y los niveles de autoridad de cada empleado del departamento de créditos y señalar quiénes son los responsables de hacer cada tarea relacionada con el crédito comercial dentro de la empresa. Y por último, pero no por ello menos importante: la política de créditos permitirá canalizar los conflictos típicos entre el departamento comercial y el de finanzas.

Deberá incluirse al equipo comercial como primer controlador de la morosidad, ya que son ellos los que mejor conocen a los clientes y son los que generalmente tienen mayor información directa sobre la situación y circunstancias. Si la política incluyera un sistema que penalice los impagos sobre los objetivos de ventas ayudará a motivar a los comerciales a seleccionar con mayor cuidado los clientes a los que se les vende a crédito.

El establecimiento de la política mencionada persigue de manera global minimizar los costos visibles y ocultos del otorgamiento de crédito a clientes; el objetivo principal de la empresa es obtener beneficios por las ventas realizadas y la financiación de clientes no es un fin, sino un medio para alcanzar sus objetivos económicos. Según detalla Brachfield (2009), dentro de los costos implicados en el otorgamiento de crédito a clientes se encuentran no solo las pérdidas directas provocadas por créditos incobrables, sino también: el costo de los recursos empleados en la financiación de los créditos a clientes durante el tiempo transcurrido desde la venta hasta el cobro de la transacción comercial; los gastos de gestión de cobro (administrativos de la gestión y control de las cuentas de clientes); los producidos por las gestiones recuperadoras y por supuesto los costos derivados de la prevención y cobertura de los riesgos de créditos.

Tener un control y análisis de estos costos servirá para conocer las deficiencias de su gestión y comparar los datos obtenidos en diferentes períodos permitirá que la empresa evalúe los resultados de las medidas correctoras adoptadas en un momento dado. (Brachfield, 2009).

Brachfield expresa estos costos en las siguientes fórmulas:

1. Costo financiación (CF)= Importe del crédito x (Plazo/360) x Tasa de interés
2. Costo financiero adicional (CFA)= Importe del crédito en mora x (Días de atraso/360) x Costo de recursos (Préstamo bancario para reposición de recursos)
3. Costo por pérdida de valor adquisitivo (CPVA) = Importe en mora x (Días de atraso/360) x Tasa de inflación anual
4. Costo total por morosidad (CM) = CFA + CPVA

Para poder tener una noción de la repercusión económica de la morosidad se puede realizar el siguiente análisis basado en Brachfield, 2009:










Tiempo en días transcurrido desde el vencimiento (mora)		Días	
Importe de la factura		\$	
Margen neto original		\$	MNO
Costo financiero por morosidad		\$	CFA
Gastos de gestión recobro		\$	
Pérdida poder adquisitivo		\$	CPVA
Total de Costos		\$	
Monto Cobrado finalmente		\$	Importe de la factura
Monto recuperado por compensación		\$	Importe de la factura - Total de costos
Beneficios obtenidos en realidad		\$	MNO - Total costos
Merma en los beneficios		\$	Total de costos
Beneficios obtenidos		\$	Beneficio esperado 
Pérdida soportada		\$	% <u> </u> Pérdida
			Beneficio Soportado

Tabla: Análisis de costos financieros. (Brachfield, 2009, pág. 61)

“Hay que descartar la falsa idea que existe que la gestión del riesgo del crédito empresarial sólo se debe realizar cuando la crisis golpea a las empresas o en épocas de recesión económica. La correcta gestión del crédito comercial se debe

hacer siempre y no únicamente cuando la coyuntura económica es desfavorable.”
(Brachfield, 2009)

Dada esta premisa, se procede a detallar los ítems que formarán parte del análisis financiero para poder otorgarle o no crédito comercial a un cliente nuevo, o bien hacer una revisión del límite de crédito a clientes ya habituales que solicitan aumentarlo.

Se realizará: un análisis de referencias bancarias y comerciales; recepción de solicitud de crédito y documentación; verificación de la información obtenida; verificación del análisis financiero; consideraciones en la revisión documentaria; y, si se tratara de un cliente habitual, una evaluación de su desempeño e historial de comportamiento.

Para poder llevar a cabo este análisis en el caso de clientes nuevos el representante comercial deberá proporcionar el alta del cliente, cuya ficha contendrá toda la información para tomar la decisión (Form. A1 Anexo XIII.5). En los casos de clientes ya habituales que solicitan una ampliación del límite de crédito, o bien cambio de condición de venta, el representante comercial deberá proporcionar a Finanzas el formulario correspondiente (Form. A2 Anexo XIII.6).

A continuación se detallan los ítems que componen la política de otorgamiento de crédito a clientes:

- ✓ Postura de la organización con respecto a este tema;
- ✓ Tiempos para apertura / ampliación de crédito;
- ✓ Formularios;
- ✓ Información requerida para su análisis;
- ✓ Plazos posibles;
- ✓ Descuentos por pronto pago;
- ✓ Descuentos por volumen;
- ✓ Compra mínima;
- ✓ Crédito inicial;
- ✓ Ampliaciones de créditos;
- ✓ Cambios de razón social;
- ✓ Análisis de estados contables; indicadores para analizar relevantes para la empresa;
- ✓ Investigaciones de crédito (5 C) (Corrales, 2017):

- **Capacidad de pago del cliente a sus proveedores.**
 - **Condiciones económicas.** Son condiciones externas propias del entorno, que hacen que las amenazas o riesgos ajenos al deudor se vean incrementados.
 - **Capital.** Se refiere a los recursos, propiedad del deudor, que han sido invertidos en el negocio (patrimonio).
 - **Colateral.** Es lo que se conoce como la garantía del crédito. En caso que haya incumplimiento de pago de qué activos o recursos dispone el deudor para que sean liquidados y, con ello, cancelar las deudas.
 - **Carácter.** Se refiere a las cualidades e historial de cumplimiento y solvencia que tiene el deudor para responder por su crédito.
- ✓ Estrategia de riesgo de clientes que la empresa desea tomar (puede variar según la coyuntura) (Brachfield, 2009);

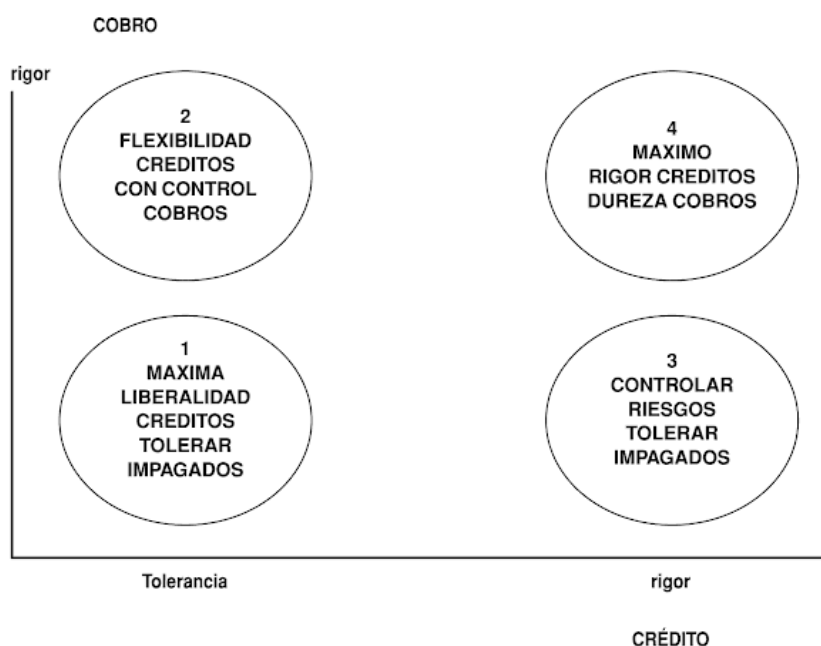
Estrategia de crecimiento acelerado y de rápida expansión empresarial:

La finalidad de esta estrategia es lograr un importante incremento de las ventas, un rápido crecimiento del giro empresarial y por consiguiente un importante aumento de los beneficios finales.

Estrategia de consolidación la situación de la empresa y para asegurar su continuidad:

El objetivo final es realizar ventas selectivas y con un estricto control del crédito, de forma que la facturación realizada sea más fiable y con bajo riesgo; que no haya sorpresas desagradables y que se consigan los beneficios esperados. Además, se necesitarán menos recursos para controlar el crédito a clientes y para lograr el cobro de las facturas.

Gráfico 2 Estrategias básicas de riesgos según Brachfield



Estrategias básicas de riesgos según Brachfield, 2009. Pág. 85

El marco del establecimiento de esta política será lo que se conoce como el *Credit Management*: un conjunto de técnicas financieras, comerciales y jurídicas, que gracias a una organización especializada, concurren a acelerar el cobro de las cuentas de clientes, haciendo que se respeten las condiciones de pago contractuales y preservando los márgenes de beneficios de la empresa. Al mismo tiempo coadyuvará al incremento de las ventas. (Brachfield, 2009)

VIII.2.1.2. Propuesta de una Política de Créditos a Clientes (PCC)

Autor: Lic. Barberena Mariela Andrea.

Basada en criterios de Brachfield (Gestión del crédito y cobro - Claves para prevenir la morosidad y los impagados, 2009)

Misión de la organización:

Proveer especialidades químicas para la industria en la búsqueda permanente de productos y servicios innovadores y con tecnología de punta, buscando incrementar las líneas de productos amigables con el medio ambiente y que contribuyan al aumento de la productividad de nuestros clientes.

Estrategia global de la organización:

Trabajamos focalizándonos en mejorar día a día el servicio que brindamos al cliente, con personal especializado en los mercados a los cuales atendemos. Contamos con laboratorio propio en el cual realizamos ensayos para la búsqueda de nuevas alternativas y mejora continua, ayudando a los clientes a alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus productos y procesos reduciendo su tiempo de implementación y contribuyendo a aumentar su productividad. Búsqueda continua de la diferenciación por servicio y productos innovadores.

Objetivos de la organización:

Objetivo General:

Ser una empresa reconocida y respetada en los mercados a los que nos dirigimos como proveedores de productos y servicios de tecnología de punta, fuente de soluciones innovadoras para los desafíos de nuestros clientes, dando el más completo y serio asesoramiento técnico en el uso de los productos y servicios ofrecidos.

Objetivos específicos:

- Crecer sustentablemente en el mercado. En volumen y en rentabilidad.
- Innovar permanentemente en pos de cumplir objetivo general.
- Ser financieramente sustentable.
- Lograr ser un eslabón fuerte en la cadena de pagos dado el respeto que logramos construir dentro del mercado.
- Promover la mejora y sistematización de procesos a fin de ser más eficientes y eficaces.
- Involucrar al personal continuamente y fomentar el desarrollo interno.

Lineamiento de la política de crédito y cobranzas:

Misión:

El área de Finanzas es responsable por mantener las cuentas corrientes por cobrar activas y sin morosidad; para ello realizará la gestión de las cobranzas de manera tal que se registre la trazabilidad del comportamiento de los clientes, con el fin de clasificarlos elaborando su *scoring*. Dicha herramienta será utilizada para evaluar si el compromiso organización–clientes es recíproco. Es política de la

organización otorgar crédito a clientes en pos del crecimiento de la relación comercial que beneficie a ambas partes. Se implementarán mecanismos flexibles y ágiles para la apertura/revisión de cuentas corrientes, una vez que el cliente y el área comercial proporcionen información que ayude a la toma de la decisión.

Estrategia:

Flexibilidad de créditos con control de cobros. (Brachfield, 2009)

Implica que, luego de una evaluación de riesgo de los clientes que soliciten crédito comercial por primera vez o una modificación del mismo, se les otorgará crédito acorde con su solvencia y potencial de crecimiento. Se evaluará periódicamente la reciprocidad en la relación comercial. Es decir, la organización otorga crédito y apoyo en el proceso de crecimiento, esperando a cambio que el cliente cumpla con las condiciones pactadas.

El control de cobros se realizará registrando cada gestión realizada, lo que permitirá que una respuesta acorde a lo esperado impactará positivamente en el *Scoring*, mientras que un incumplimiento impactará negativamente.

En congruencia con el respeto que el mercado tiene para con la organización, tenemos las herramientas suficientes para convertirnos en un eslabón fuerte de la cadena de pagos y lograr que los clientes cumplan con los plazos y condiciones de pago pactadas.

El otorgamiento de crédito a clientes es un medio y no un fin. Buscamos apoyar a nuestros clientes con el fin de que ese apoyo a su crecimiento se vea reflejado en un crecimiento tanto económico como financiero para nuestra organización.

Objetivos:

Objetivo General:

Optimizar el proceso de otorgamiento de crédito comercial y la gestión de cobranzas a fin de aumentar la eficiencia y eficacia del área, evitando los incobrables y reduciendo los días de mora.

Objetivo Específico:

- Reducir los días de ventas en cartera (promedio) a no más de 45 días.
- Limitar la morosidad al 10% de las ventas totales.
- Conseguir que la antigüedad de cobranza más allá de 60 días no supere el 10% sobre las ventas en cartera.
- Otorgar créditos comerciales de inicio o bien ampliaciones si y solo si esto generara aumento del volumen de ventas/beneficios para la organización.
- Involucrar al área comercial en el proceso de activación de morosos.

Responsable de líneas de créditos:

El área financiera será quien analice y defina la apertura o bien la ampliación de crédito para un cliente. Basará su decisión en la información:

- Obtenida de la ficha de alta del cliente o de la solicitud de modificación de línea de crédito;
- Adicional que brinde el área comercial en formato de reporte, anexo a la ficha de solicitud;
- Extraída de la consulta de la situación financiera del CUIT, en el sistema de consulta contratado por la organización con tal fin.
- Basada en el *scoring* y trazabilidad de comportamiento del cliente obtenida del nuevo software que se propone implementar.

Scoring de clientes:

Se utilizará una metodología sistémica para clasificar tanto a clientes nuevos como a clientes habituales. Esta metodología se revisará trimestralmente a fin de re-clasificar a clientes y se emitirá reporte de cambios significativos al área comercial.

En el Anexo XIII.8 se detallan los criterios y métodos de cálculo para calificar a los clientes y la escala de valores para cada una de las siguientes categorías:

Categoría A:

Clientes con alta calificación externa y buen comportamiento para con la empresa proveedora. Básicamente son aquellos clientes con los que la empresa puede ser tolerante y flexible, dado su historial de buen comportamiento y alta solvencia.

Categoría B:

Clientes con alta calificación externa y regular comportamiento para con la empresa proveedora. Son aquellos clientes que son altamente solventes, pero han tenido historial de morosidad, o bien de no buen comportamiento hacia la empresa proveedora.

Categoría C:

Clientes con baja calificación externa pero que han mostrado cumplimiento con la empresa proveedora. Se ha logrado una relación comercial de confianza y se puede obtener cumplimiento de pagos.

Categoría D:

Clientes con baja calificación externa y mal comportamiento con la empresa proveedora.

Categoría E:

Clientes con alta calificación externa, nuevos para la empresa pero con historial en el mercado.

Categoría F:

Clientes con alta calificación externa, nuevos en la empresa y sin historial en el mercado.

Categoría G:

Clientes sin calificación por ser nuevas razones sociales.

Condiciones de venta:

La organización trabajará con las siguientes condiciones de ventas genéricas:

- Contado anticipado; acreditación previa a la entrega.
- Cuenta corriente a 15 días desde fecha de factura.
- Cuenta corriente a 30 días desde fecha de factura.
- Cuenta corriente a 45 días desde fecha de factura.
- Cuenta corriente a 60 días desde fecha de factura.

Condiciones de pago de la empresa por tipología de clientes (*):

- Contado anticipado; acreditación previa a la entrega. Categoría G y D.
- Cuenta corriente a 15 días desde fecha de factura. Categoría E y F.
- Cuenta corriente a 30 días desde fecha de factura. Categoría C.

- Cuenta corriente a 45 días desde fecha de factura. Categoría B.
- Cuenta corriente a 60 días desde fecha de factura. Categoría A.

(*) Son asignaciones teóricas ya que depende del análisis global antes descripto.

Se podrá comenzar con plazo corto hasta que se desarrolle la confirmación del cliente. Además el plazo va a depender del volumen del negocio y no solo de tener alto *scoring*. El *scoring* dará la pauta del plazo máximo que se puede otorgar, pero el que se le otorgue finalmente dependerá del negocio que se plantee. Sobre la base del informe comercial se valorará si se otora el máximo plazo según *scoring* u otro menor.

Intereses:

En caso de mora se emitirá una Nota de Débito en concepto de intereses por el 2 % mensual¹¹ más un adicional de gastos administrativos de \$ 100 + IVA¹² si el cliente transfiere el pago. Caso contrario se adicionarán \$ 200 + IVA¹³.

La Nota de Débito se emitirá siempre y cuando el cálculo supere los \$ 500¹⁴. Caso contrario se informa al cliente la no emisión por no superar monto de manera tal que esté atento en futuros pagos. El pago de la misma debe efectuarse dentro de los 7 días de emitida. La negociación sobre este ítem dependerá de la calificación del cliente y su historial.

Descuento de Cheques:

Cuando la mora supere los 30 días de la condición pactada pero los valores sean entregados en término o antes del vencimiento de la factura, la empresa emitirá Nota de Débito por el costo del descuento de los valores entregados. La tasa a aplicar dependerá de la tasa que ofrezca el banco con quien se opera en ese momento.

¹¹ <https://www.bancocredicoop.coop/empresas/pymes/creditos>.

TNA a tasa fija al 30/06/2018 a 18 meses 28%. CFT 38,61 %. CFTEM = $(1+0,3861)^{30/540} - 1 = 1,83\%$.

Se toma por aproximación tasa del 2%. Se revisará cada tres meses y dependerá de la variación de la tasa que los bancos ofrezcan a la empresa por préstamos de capital de trabajo.

¹² Corresponden a los gastos por gestión de la cobranza estimados.

¹³ Corresponden a los gastos de moto mensajería.

¹⁴ Importe que justifica que el comprobante ingrese al circuito de gestión de cobranzas.

Esta es una alternativa para atenuar el abuso en la dilación de los plazos de pago, pero no es la finalidad del área de finanzas efectuar descuentos de cheques ante cada desvío, sino lograr una gestión de cobranzas que permita evitarlos.

El que contrae la deuda con la empresa es el cliente, debiendo ser él quien descuenta los valores para hacerse de los fondos y cumplir sus obligaciones. Caso contrario está trasladando el tema financiero al proveedor.

Descuentos:

La empresa otorga descuentos por pronto pago a aquel cliente que adelante el pago. Se utilizará la misma tasa que se hubiese aplicado de interés, pero en sentido contrario. Aplica cuando los pagos se realizan dentro de los 10 días de emitida la factura.

En casos donde la empresa necesite hacerse de fondos y/o tenga stock inmovilizado, podrá el área comercial realizar una oferta a clientes bajo la condición de pago dentro de los 7 días de emitida la factura, o bien con pago anticipado (dependiendo de la necesidad de fondos y de oferta).

Instrumentos Financieros viables¹⁵

En los casos de grandes clientes cuyas facturas sean significativas y no haya sido posible el cobro mediante cheques diferido y posterior descuento de los mismos, se evaluará realizar *Factoring*¹⁶ o bien Factura de Crédito Electrónica¹⁷.

Apertura de cuentas corrientes:

Todo análisis de apertura de cuenta corriente podrá realizarse si se cuenta con la siguiente información:

¹⁵Dada la nueva Ley de Financiamiento Productivo N°27.440 que agiliza el procedimiento de cesión de facturas que las PYMES les emitan a grandes empresas resulta interesante incorporar este instrumento financiero como una alternativa. Previa a esta ley este instrumento casi no era considerado por PYMES dado que el procedimiento no era sencillo. Mediante la Resolución 209/18 entro en vigencia el factoring online en la industria automotriz, por lo cual hasta tanto no se instrumente en la industria en la cual la PYME se desarrolla, este instrumento no se utilizaría.

¹⁶ “El descuento de facturas (o factoring) es un mecanismo de fondeo muy utilizado por las Pyme, que así monetarizan de forma anticipada los comprobantes de sus ventas a grandes empresas, que suelen demorarse 90 días o más en pagarles.” (Manfredi, 2018)

¹⁷ Factura de Crédito Electrónica Ley N°27.440 (Congreso de la Nación, 2018). Establece la obligatoriedad de utilizar la Factura de Crédito Electrónica MiPyMEs en todas aquellas operaciones que las PyMEs realicen con grandes empresas dentro del territorio de la República Argentina.

- Form A1¹⁸ o Form A2¹⁹ (según corresponda) completos. Incluye datos del cliente, contactos, referencias comerciales y bancarias, etc.
- Informe comercial del negocio que se encara con el cliente. Debe incluir volumen estimado de venta, precio, condición de pago solicitada por el cliente, proyecciones y demás información cualitativa o cuantitativa que pueda sumar al conocimiento del cliente por parte del área financiera, ya que el área comercial será los ojos del área financiera en este aspecto.
- Últimos tres balances de cliente.
- Reporte de CUIT extraído del sistema financiero que se contrate (NOSIS, DATEAS, u otra).

Una vez que el área financiera cuente con toda esta información, el proceso de análisis y resolución llevará tres días hábiles en el caso de que los reportes e información arrojen información positiva. Si no hubiese información positiva llevará un análisis un poco más riguroso de siete días hábiles.

Finalizado el análisis se le asigna al cliente una categoría, un límite de crédito (basado en el volumen estimado por el área comercial y el precio) y una condición de pago.

Se realizarán revisiones trimestrales durante un año, hasta contar con información suficiente que pueda complementar el *scoring* con información propia de la empresa, sobre la base de sus cumplimientos.

Puede solicitarse la entrega de valores previo al vencimiento de la factura, dependiendo del resultado de la valuación. Esto como una medida precautoria hasta afianzar la relación comercial.

Las comprobaciones periódicas de solvencia de los clientes:

El área financiera realizará valuaciones de solvencia de clientes cada seis meses cuando se trata de un cliente habitual y cada tres meses si se trata de un cliente nuevo. La revisión de categoría será anual, pudiendo según la situación cambiarse en cualquiera de las revisiones previas si la circunstancia lo amerita.

¹⁸ Form A1: Anexo XIII.5.

¹⁹ Form A2: Anexo XIII.6.

Las medidas a tomar en caso que aparezcan señales de alarma que indiquen cambios en la capacidad de pago de los clientes.

Cuando se realiza la consulta de un CUIT para la apertura de cuenta se deja en seguimiento en el sistema de información financiera contratado. De esta forma, si hubiese información significativa que cambiase, el sistema nos notificará. Además, el área comercial debe notificar cambios en el mercado que afecten a los clientes (ya sea de forma global o particular) y situaciones por las que esté pasando el cliente a fin de complementar el análisis de revisión.

Finalizado el análisis se resolverá si esta nueva información afecta la clasificación, la solvencia o algún aspecto de la relación comercial, para poder determinar los pasos a seguir; podrá ser la revisión del límite de crédito, modificaciones o cancelaciones de la línea de crédito, cambio de plazos de pagos, o negociaciones de facturas en cuenta, etc.

El tratamiento de clientes morosos:

Una vez llegada la fecha de vencimiento sin tener confirmación de pago alguno, se deben tener en cuenta los siguientes criterios de clasificación según grado de morosidad:

Hasta 7 días corridos desde el vencimiento; alerta Nivel Celeste

15 – 30 días corridos desde el vencimiento; alerta Nivel Azul

31 - 45 días corridos desde el vencimiento; alerta Nivel Naranja

46 - 60 días corridos desde el vencimiento; alerta Nivel Amarillo

Más de 60 días corridos desde el vencimiento; alerta Nivel Rojo

Alerta Nivel Celeste:

El operador de gestión de cobranzas informa la mora al área financiera.

El área financiera informa en Reunión de Cobranzas semanal al área comercial, solo a efectos informativos.

Alerta Nivel Azul:

El operador de gestión de cobranzas informa la mora al área financiera.

El área financiera informa en Reunión de Cobranzas semanal al área comercial, con el fin de que se comuniquen con su contacto de Compras y solicite gestión interna dentro de la estructura del cliente. El operador de gestión de cobranzas seguirá gestión normal esperando que internamente se destrabe la situación.

Alerta Nivel Naranja:

El operador de gestión de cobranzas informa la mora al área financiera.

El área financiera informa en Reunión de Cobranzas semanal al área comercial, con el fin de delegar la gestión de cobranza al representante comercial de la cuenta.

El representante comercial debe gestionar en el cliente a través de sus contactos de compras, ya que son quienes internamente pueden “presionar” para la liberación de pago, dado que la empresa es un proveedor estratégico y fuerte en la cadena (es la estrategia a la que apunta la empresa).

Alerta Nivel Amarillo:

El representante comercial informa que no fue viable la liberación del pago a pesar de su gestión.

El Gerente General coordinará visita al cliente junto con el representante comercial a fin de negociar la deuda.

Alerta Nivel Rojo:

Dar tratamiento jurídico a la deuda si la deuda es significativa (más del 5% de la facturación mensual) por debajo de este porcentaje, lo mantenemos en alerta amarilla ya que los gastos superarán el monto a recuperar.

Las modalidades y canales de cobro que se van a utilizar:

Una vez confirmado el pago, la forma de efectivizarse podrá ser:

- Transferencia bancaria.
- Entrega de valores en la oficina de la empresa.
- Retiro de los valores por el domicilio del cliente mediante la contratación del servicio de moto mensajería.

Los sistemas de control de riesgo:

Semanalmente se revisarán todos los comprobantes en cuenta sin confirmación de pago y se clasificará según nivel de alerta (categorías antes mencionadas). Este reporte lo facilitará el software propuesto, clasificando directamente según los parámetros establecidos.

Los criterios para bloquear pedidos cuando el riesgo esté excedido:

Si un cliente que tiene facturas en cuenta corriente clasificadas como Alerta Celeste realiza un pedido, el representante comercial debe dar curso al pedido solo si el cliente ofreció un compromiso de pago. Es decir, se comprometió a pagar a la brevedad.

Se bloquearán automáticamente pedidos de clientes que tengan facturas en cuenta corriente clasificadas como Alerta Azul.

Todo cliente que tenga facturas en Alerta Amarillo, Naranja o Rojo no podrán obtener pedidos hasta que se realice el pago.

Solo los pedidos de clientes que tengan comprobantes en Alerta Celeste pueden desbloquearse con compromiso de pagos; las demás alertas requieren pago efectivo, ya sea entrega de valores o transferencias bancarias.

Los procedimientos a seguir para autorizar límites de crédito excedidos:

Cuando un cliente exceda más del 10% su límite de crédito al realizar un pedido se deberá analizar si corresponde o no la liberación.

Primero se revisará la cantidad de facturas en cuenta y qué porcentaje representan sobre el límite de crédito pactado. Luego se analizará si hay cheques en cartera entregados²⁰ por el cliente y que hayan sido emitidos por él, calculando qué porcentaje toman del límite de crédito.

En segundo lugar, se analizará si el cliente compra una vez por mes o más, si está adelantando compras, si está comprando lo habitual, etc.

Con esta información se podrá concluir si el exceso en el límite de crédito es tolerable o si es una maniobra de adelanto de compras para una futura dilación de pago de facturas.

Las condiciones que se han de dar para que intervenga la dirección general, en caso de conflicto entre departamentos en cuestiones relacionadas con el crédito de clientes

²⁰ Cheques en cartera: aquellos cheques entregados por el cliente que aún no se han depositado, ya sea por tenerlos asignados a pagos de proveedores o a futuros depósitos, o simplemente porque no ha llegado la fecha de cobro. El monto de los cheques en cartera propios se consideran como monto adeudado, ya que existe el riesgo de que vengam rechazados. Si bien el mismo riesgo se corre con los cheques de terceros (distintos al cliente), este riesgo está más diversificado, salvo que sean todos del mismo tercero.

En dos situaciones la dirección general intervendrá en asuntos de cobranzas y liberación de pedidos, a fin de colaborar.

1. En los casos en que los comprobantes se encuentren en Alerta Naranja; colaborará en destrabar la cobranza.
2. En los casos en que clientes Categoría B o C exceden el límite de crédito y el área de finanzas resuelve que hay elementos para argumentar el bloqueo de un pedido. En este caso puede desbloquear el pedido, pidiendo o no previa gestión al representante comercial.

Tratamiento de notas de débito (por mora, por cheques rechazados y por diferencia de cambio)

Toda nota de débito que se emita tendrá un plazo de 7 días corridos para ser cobrada, caso contrario el comprobante entrará en Alerta Azul directamente y si transcurren más de 15 días pasará a Alerta Amarilla, debiendo el representante comercial de la cuenta destrabar el cobro del comprobante.

Nota de débito por mora: Representa los intereses por mora que se computan al cliente por un retraso; si es abonada en un plazo prolongado de tiempo, queda desactualizado el valor del dinero.

Nota de débito por cheque rechazado: Se emite con el fin de realizar el cambio de un cheque que no se cobró, ya sea por estar sin fondos o por errores formales. La demora en el pago implica que esa parte de la factura se está abonando de forma tardía.

Nota de débito por diferencia de cambio: Si la empresa factura en moneda extranjera este comprobante representa la variación del tipo de cambio desde que se emitió la factura hasta que efectivamente se cobró (tomando la fecha de entrega de valores por un tema de simplicidad operacional). De esta forma se cubre la devaluación respecto de la moneda extranjera. La nota de débito se calcula en pesos argentinos, lo que significa que si hay mora en su cobro, no se estará recuperando la devaluación.

Ver ANEXO XIII.7: Resumen de la política de crédito a clientes para el área comercial.

VIII.2.2. Procedimiento de Liberación de Pedidos; PLP

Autor: Lic. Barberena Mariela Andrea.

Objetivo y alcance:

La idea de este procedimiento es dejar en claro los puntos de alertas, los mecanismos y los responsables, antes de proceder a la liberación de un pedido.

El objetivo de las alertas es despejar la mayor cantidad posible de dudas posibles sobre la cuenta de un cliente antes de aprobar un pedido para la entrega. El alcance de ellas es para todos los pedidos de clientes y afecta tanto al Área Comercial como a la de Finanzas.

Responsables:

Asistente de Ventas: Revisión del pedido que ingresa y de las cantidades habituales que lleva un cliente.

Finanzas: Revisión de la cuenta del cliente (verificar montos de crédito, cheques rechazados, cheques propios en cartera, facturas vencidas, deuda, etc.).

Descripción:

- El Asistente de Ventas recepciona todos los pedidos. Si el pedido presenta dudas por la cantidad pedida (exceso sobre los consumos normales) consulta al vendedor; si éste no fue advertido por el cliente de un aumento en el consumo se comunicará con el cliente y verificará el porqué del incremento del pedido. En caso de que el volumen supere el promedio de monto de crédito que lleva habitualmente informará esto a Finanzas al pasarle detalle del pedido.
- Finanzas verificará si el cliente tiene deuda vencida, cheques en cartera, notas de débito en cuenta, etc. Si Finanzas tiene dudas podrá frenar el pedido, devolviéndolo a ventas con comentarios a fin de que se realicen las gestiones solicitadas.
- El Asistente de Ventas informará la situación al cliente, para que éste decida dar fecha de pago, destrabar la situación, anular el pedido o hablar con Finanzas (Cobranzas).
- Si los pedidos pasan las alertas sin problemas se considera como un pedido normal y sigue su curso.

- Si el pedido presenta conflicto por problemas de pagos el Área Comercial se comunicará con el cliente.
- El vendedor deberá intervenir y luego comentar a Dirección Comercial las acciones posibles a tomar, opciones presentadas y luego definir el rumbo del pedido, junto a Finanzas.

VIII.2.3. Tareas y Responsabilidades

Se detallan a continuación quienes intervienen en el proceso, junto a sus tareas y responsabilidades. Es importante mencionar que se listan puestos y no personas, es decir, que una persona puede estar ocupando más de un puesto, en referencia a lo antes comentado sobre las multitareas en estas estructuras.

AV: Asistente de Ventas

Es quien se encarga de recepcionar pedidos que lleguen directos de los clientes o por medio de su Representante Comercial.

Ingresa el pedido a sistema e informa al Supervisor de Finanzas.

Una vez liberado el pedido por el Supervisor de Finanzas lo informa a AV, quien factura y coordina con logística el despacho del mismo.

OGC: Operador de Gestión de Cobranzas

Es quien se encarga de las gestiones de cobranzas a diario.

Filtra diariamente las cobranzas confirmadas para coordinar la hoja de ruta con Moto Mensajería.

Analiza a diario las cobranzas a gestionar y realiza los llamados, dando alerta de desvíos al Representante Comercial y al Supervisor de Finanzas.

Recepciona pagos y contabilización de las cobranzas..

SF: Supervisor de Finanzas

Autoriza o no los pedidos analizando las cuentas corrientes y el historial del cliente.

Si algún pedido no pasa los parámetros de aprobación, gestiona con Representante Comercial para que revise con cliente.

Informa a Asistente de Ventas que pedidos se remiten y facturan.

Analiza indicadores del sistema de cobranzas para activar cuentas corrientes de morosos, etc.

Confecciona el flujo de caja semanal, en el que la línea de cobranzas es la más variable.
Reporta al Representante Comercial y a Gerencia Comercial desvíos en las cuentas corrientes para que intervengan en la gestión.
Coordina la reunión semanal de cobranzas para revisiones.

RC: Representante Comercial

Es quien atiende en persona la cuenta de sus clientes en el nivel comercial.
En el nivel de cobranzas realiza gestiones a pedido del Supervisor de Finanzas para destrabar pagos demorados.

GC: Gerente Comercial

Supervisa las gestiones de los Representantes Comerciales e interviene en casos críticos donde no se consigue destrabar cobranzas.

MM: Cadete de Moto Mensajería

Recibe a diario la hoja de ruta de las cobranzas a realizar.
Controla los valores recibidos no solo por defectos de forma (para reducir los cheques rechazados por errores formales) sino que también en cuanto a monto y plazo informado por el Operador de Gestión de Cobranzas.

VIII.2.4. Protocolo para gestión de cobranzas (PGC).

Autor: Lic. Barberena Mariela Andrea.

El objetivo de establecer un protocolo para la gestión de cobranzas principalmente es lograr que ante un cambio del operador que realiza la gestión, el cliente no note cambios, ya que se seguirán los mismos criterios y lineamientos. Delimitará que puede y que no puede hacer el operador de la gestión, cómo comunicarse para con el cliente, cuando gestionar, que criterios seguir, etc.

El primer llamado será un llamado cordial en el cual el objetivo es confirmar que el cliente tenga contabilizada la factura correctamente, con el vencimiento y montos que corresponden y principalmente confirmar que no haya ninguna traba para la liberación de ese pago. Esta gestión se realizará siete días antes del vencimiento. Si el operador detectase alguna inconsistencia entre el sistema del cliente y el de la empresa, deberá relevar la mayor información posible, a fin de brindar la información que el cliente requiera y en una semana resuelva las diferencias. Si se tratase de un tema

comercial o logística, como ser entregas parciales, material fuera de especificación, material no solicitado, diferencias en peso, diferencias en precios, etc.; deberá dejarlo asentado e reportarlo al área de logística o comercial, según corresponda, siempre manteniendo al tanto al área de finanzas. Todo comprobante que se encuentre en esta situación, quedará señalado en sistema a fin de recordarle al operador su seguimiento con el área que corresponde y tener la resolución antes del segundo llamado.

El segundo llamado se realizará en el día del vencimiento del comprobante con el objetivo de obtener una fecha de pago. Sigue siendo un llamado cordial y amable. En caso negativo, se agendará nuevamente para llamar en 48 hs (o bien en la fecha que indique el cliente, si así fuera). Al cargar la próxima fecha de llamado automáticamente el sistema marcará el comprobante con el alerta que correspondiese (si se pasara de los parámetros).

El tercer llamado se realizará en la fecha que se determinó en el segundo contacto, y la idea es obtener como resultado la fecha de confirmación. En caso de no obtener la misma, el operador planteará al cliente (siempre en buenos términos) que en los llamados anteriores se relevó que no había traba alguna con el comprobante y que se estaba llamando en la fecha solicitada por ellos. Esto con el fin de indagar la verdadera causa de la no confirmación. Luego de este llamado, el comprobante cambiará automáticamente de estado de alerta según sus días desde el vencimiento y el operador deberá dejar asentado en sistema la información relevada y la misma ser relevada al área de finanzas, quien en la reunión de cobranzas revisará el caso. Luego de la reunión de cobranzas se determinará, quien sigue la gestión y bajo que premisas.

VIII.2.5. Descripción del nuevo proceso

Autor: Lic. Barberena Mariela Andrea.

Nomenclaturas:

AV: Asistente de Ventas

OGC: Operador de Gestión de Cobranzas

SF: Supervisor de Finanzas

RC: Representante Comercial

GC: Gerente Comercial

MM: Cadete de Moto Mensajería

SGC: Software de Gestión de Cobranzas.

TCV: Tipo de Cambio Vendedor

BNA: Banco Nación Argentina

Con estos lineamientos claros se procede a definir los pasos del proceso:

1. Luego que un pedido ha pasado por el procedimiento de liberación y se encuentra aprobado asistente de ventas procede con la facturación en cantidad y valores aprobados. El sistema no permite facturación que difiera de estos parámetros previamente cargados y aprobados por sistema. Esta tarea es diaria por la tarde al cierre del tipo de cambio vendedor del Banco Nación Argentina.
2. Automáticamente el Sistema de Gestión de Cobranzas (en adelante, SGC) captura esta información.
3. Operador de gestión de cobranzas (en adelante, OGC) tiene asignada como primera tarea del día ingresar al SGC y filtrar en el primer proceso el día de la fecha. Se muestran los llamados del día y las cobranzas ya confirmadas previamente. OGC imprime las cobranzas del día, lo cual conforma la hoja de ruta de la moto mensajería, quien se lleva la misma para su recorrido diario a rendir a las 17 hs.
4. OGC tiene asignada como segunda tarea del día ver listado de llamados del día, los cuales el software los ordena por horario de llamada que define el cliente. Durante el día OGC realiza los llamados y completa status de cada gestión realizada.
5. OGC como tercera tarea del día tiene asignada cargar los recibos del día anterior.
6. Luego de cargados, OGC genera reporte de cobranzas realizadas el día anterior y envía a Supervisor de Finanzas (en adelante, SF) el mismo.
7. SF analiza los que poseen desvíos y marca en sistema para revisar en la reunión semanal de cobranzas, y en paralelo envía reporte individual de los clientes a su Representante Comercial (en adelante RC) para que pueda hablar con el cliente en cuanto a la situación e informar en la reunión el resultado de su gestión.
8. SF extrae reporte de desvíos para ver qué gestiones no están siendo confirmadas. SF informa al RC y según situación delega la gestión al RC, momento en el cual OGC se entera que no debe seguir gestión hasta que le vuelva a ser asignada.
9. SF reasigna fechas de cobro posible a las cobranzas con dilación, para que en el reporte de cobranzas a realizar estos desvíos se vean reflejados y se pueda analizar en el flujo de caja su impacto.
10. SF accederá al sistema a revisar gestiones y cuentas corrientes de los clientes a fin de cumplimentar el Procedimiento de Liberación de Pedidos.

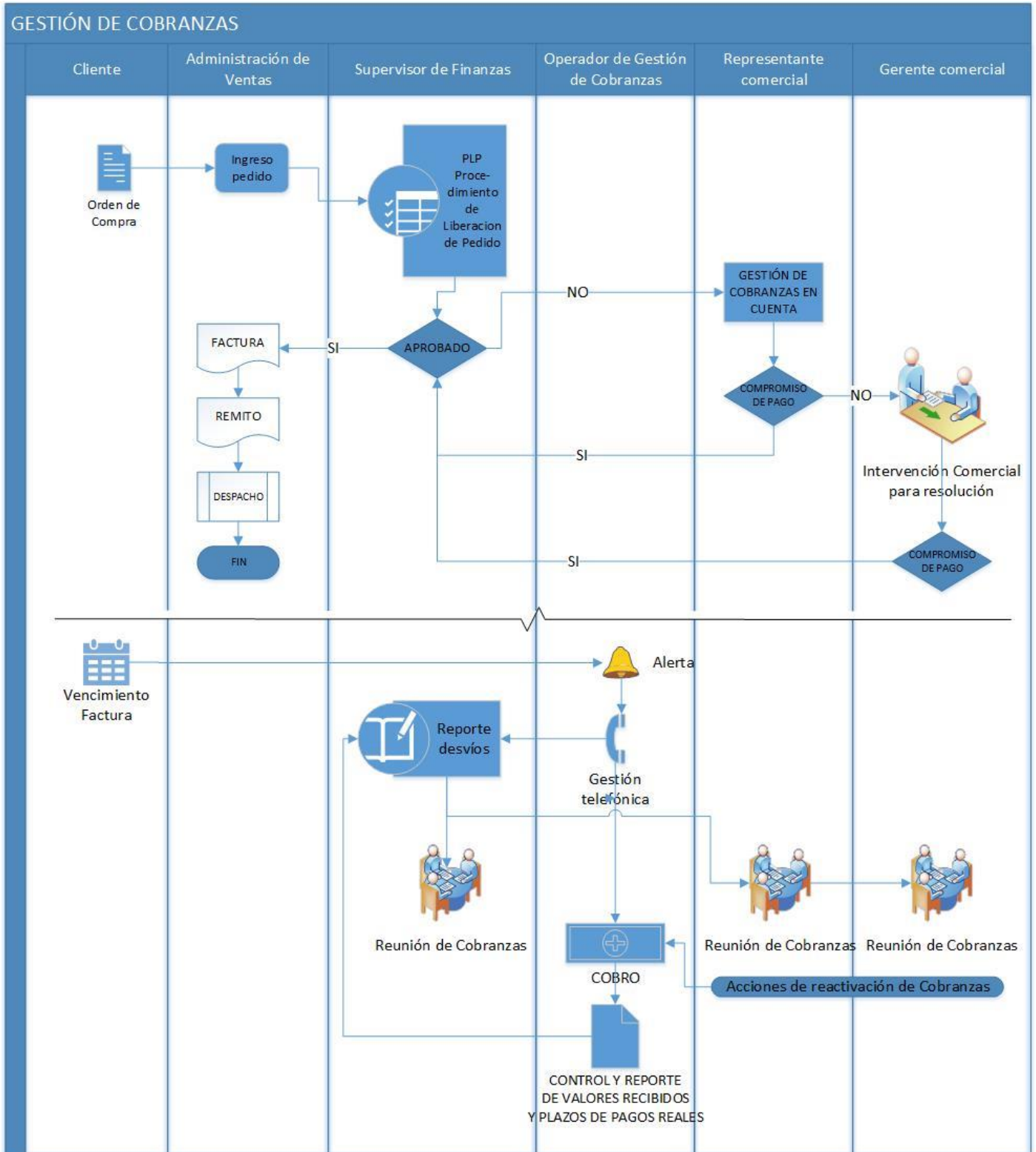
11. Al final del día OGC cierra el sistema siempre y cuando todas los status hayan sido completados.
12. OGC recibe las cobranzas del día y controla recibos versus orden de pago del cliente versus valores que entrega moto mensajería. Los cuales son guardados bajo llave por OGC para el día siguiente contabilizar los mismos.

A simple vista parece un suceso de pasos sencillo y sin mayor complicación. El punto crítico no son los pasos en sí, si no que los mismos se cumplan, estén claros los responsables y se apliquen las políticas y criterios antes destallados.

VIII.2.6. Flujo del nuevo proceso

Autor: Lic. Barberena Mariela Andrea.

Gráfico 3 Diagrama de flujo del nuevo proceso



VIII.2.7. Puntos de mejora propuestos

Autor: Lic. Barberena Mariela Andrea.

VIII.2.7.1. Punto de Mejora 1.

Establecer la política de límites de crédito, complementando al sistema de alertas.

Si bien el sistema de alertas es útil, más que una herramienta financiera es una herramienta comercial. Sirve en el nivel comercial para saber si el cliente está comprando lo programado o si tiene desvíos y por ello desencadenar las acciones correspondientes.

Por otro lado, es necesario revisar si hay facturas en cuenta corriente y el status es insuficiente para definir la aprobación de un pedido. Por ello es primordial establecer límites de crédito para cada cliente, lo que implica asignarle el nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a afrontar.

Para que los cambios en el sistema administrativo sean eficientes previamente deben plantearse lineamientos y políticas respecto a las cobranzas y créditos comerciales, a fin de fijar los cimientos sobre los cuales el proceso se apoyará. En caso contrario quienes intervengan en el proceso no tendrán criterios definidos para encauzarlo. Es por ello que para implementar esta mejora es fundamental hacer hincapié en la Política de Crédito a Clientes (PCC; Punto VIII.2.1 del presente trabajo) y el nuevo Procedimiento de Liberación de Pedidos (PLP; Punto VIII.2.2 del presente trabajo). Esta política junto al procedimiento llevarán a ver las mejoras en este aspecto.

A continuación se detallan aspectos a tener en cuenta en la implementación de la mejora:

Política de cobranzas y límites de crédito.

Se debe diferenciar entre clientes habituales, nuevos para la empresa pero no en el mercado y nuevos en el mercado.

En el caso de clientes habituales²¹ primero hay que realizar el cálculo actualizado de su límite de crédito, sobre la base de lo que compra y de su plazo de pago. Este dato proporcionará el nivel de riesgo que se le está otorgando a la cartera habitual.

²¹ Se entiende como cliente habitual aquél que en el último año calendario ha realizado compras.

A quienes estén en cartera y no hayan comprado en el último año calendario se les asignará la condición de venta al contado, a fin de realizar el análisis crediticio en el momento en que un nuevo pedido sea requerido, como si se tratase de un nuevo cliente.

El límite de crédito engloba información, como el consumo periódico del cliente valorizado en unidades monetarias (puede ser en dólares estadounidenses) y su plazo de pago. Es decir:

$$\frac{\text{USD consumo mes} \times \text{Días plazo de pago}}{30 \text{ Días}} = \text{USD Límite de crédito}$$

Por ejemplo:

Un cliente tiene un consumo mensual promedio de USD 5.000 y un plazo de pago de 45 días desde fecha de factura, lo que implica que su límite de crédito debería ser de USD 7.500.

Este cálculo lineal se aplica en los casos de clientes que realicen más de una compra por mes, de esta forma las facturas dentro del período de 45 días no deben superar los USD 7.500.

Pero en los casos en los que el cliente realice una compra por mes, cuando quiera colocar la segunda orden antes del vencimiento de la primera factura tendrá el límite de crédito cubierto, pero la misma no estaría vencida aún. Hay que tener en cuenta este punto al momento de definir el límite de crédito. Si en este caso aumentamos el límite de crédito como si el cliente tuviese 60 días, no habría problemas con el límite de crédito, pero si no se hiciera una correcta gestión de cobranzas, el cliente podría demorar pagos y esto afectaría a la recuperación de este activo.

Por lo cual para poder definir el límite de crédito del cliente debemos contar con la siguiente información:

- ✓ Plazo de pago definido.
- ✓ Consumo mensual en USD.
- ✓ Cantidad de órdenes por mes. Si es mayor a uno, se aplica la fórmula anterior; si no, debemos constatar si la factura en cuenta está vencida o no.
- ✓ Historial del cliente a fin de tener identificados a quienes sería riesgoso aumentarle el límite de crédito, ya que dilatarían pagos ante una falencia en la gestión de cobranzas.

En el caso de clientes nuevos, para poder definir el plazo de pago y límite de crédito objetivamente se debe reunir la siguiente información:

- ✓ Razón Social y CUIT.
- ✓ Antigüedad en el mercado.
- ✓ Balances.
- ✓ Referencias Comerciales (al menos tres).
- ✓ Referencias Bancarias.
- ✓ Qué actividad realiza el cliente y cómo la empresa que otorga el crédito participará en su negocio.
- ✓ Datos de contacto de compras y de pago a proveedores.
- ✓ Breve resumen del vendedor sobre el cliente donde incluya qué consumos estima realizará el cliente, cómo es su participación en el mercado, etc.

Luego de tener toda esta información plasmada en la ficha del cliente y obtenidas las referencias comerciales y bancarias se procede a realizar una consulta financiera en una base de datos (NOSIS²², Dateas²³, etc).

Para clientes nuevos para la empresa, pero no en el mercado, será primordial la información que aporte el área comercial en la ficha del cliente.

Criterios:

Primeras tres compras con pago contado anticipado.

Cuarta y quinta compra con entrega de valores a la semana de realizada la entrega, a plazo (acorde con el plazo definido).

La sexta compra podrá ser directamente a plazo de pago, sin previa entrega de valores, siempre y cuando el comportamiento del cliente haya sido acorde a lo establecido.

Monto máximo de crédito: un mes y medio de consumo habitual, si la empresa no quiere pasar de su promedio histórico de pago de 45 días fecha factura, como promedio ponderado.

22 NOSIS fue fundada en 1988 con el objeto de brindar información de antecedentes comerciales, mercados financieros en línea y comercio exterior para aportar herramientas analíticas que faciliten la toma de decisiones.

23 Dateas te facilita el acceso a documentos, registros e información pública a través de contenidos y servicios gratuitos y pagos, con alto grado de elaboración, asistencia personalizada, digitalización y envío postal. Aunque ciertos documentos pueden obtenerse a costo menor de oficinas estatales, éstas no proveen los servicios de Dateas, un sitio independiente no afiliado a entidades oficiales.

Al analizar la cuenta corriente del cliente se debe tener también en cuenta los cheques que aún permanecen en cartera ya que, si no hay facturas en cuenta pero sí hay cheques que aún no están en fecha de cobro, implica que efectivamente aún no se canceló la deuda. En estos casos hay que ver, de esos cheques en cartera, qué monto es de cheques propios del cliente y qué monto es de terceros; de esta forma tendremos una variable más de análisis y los valores propios del cliente cuentan como facturas no abonadas aun y los de un tercero, podemos tomarlos como pagados, ya que el riesgo se encuentra diversificado.

Evitamos de esta forma el riesgo de que un cliente entregue cheques propios a fin de liberar entregas y los mismos luego vengam rechazados. Cuando son cheques de un tercero ajeno al cliente (no todos del mismo tercero) tenemos mayor seguridad de cobro.

VIII.2.7.2. Punto de Mejora 2.

Establecer criterios y pasos a seguir por el Área Comercial a fin de que, cumpliendo ellos el Área de Finanzas pueda decidir la liberación o no del pedido. Clarificar funciones y límites de cada área.

Cuando Finanzas analice la situación de la cuenta corriente del cliente, ante un pedido o bien ante una gestión de cobranzas sin resultados positivos, para que esto no quede como un mero reporte hay que establecer qué pasos y de acuerdo con qué políticas el Área Comercial encaminará su gestión, a fin de destrabar la situación de cobro.

Cuando Finanzas detecta una anomalía en la cuenta corriente de un cliente debe brindar un reporte con la siguiente información al representante comercial:

- ✓ Detalle de factura/s en cuenta con su monto y días que transcurrieron desde la fecha de emisión hasta el día del reporte.
- ✓ Condición de venta.
- ✓ Días de mora.
- ✓ Cantidad de llamados que se realizaron al cliente y respuestas obtenidas.
- ✓ *Scoring* actual del cliente (Puntaje asignado en base al historial de comportamiento)
- ✓ Comentarios y que acciones tomaría Finanzas.

El representante comercial de nuestra empresa debe dar respuesta al reporte de finanzas cumpliendo lo siguiente:

- ✓ Contacto con el cliente pidiendo una fecha de pago.
- ✓ Negociar con el cliente para destrabar o no la entrega.
- ✓ Informar a Finanzas la situación, a fin de realizar la entrega o no.

Funciones del área de finanzas (referente a cobranzas)

- ✓ Analizar situación de cuentas corrientes.
- ✓ Brindar información de situación al área comercial.
- ✓ Informar al área comercial que es lo mínimo que se requiere para liberación del pedido.
- ✓ Tiene la plena facultad para liberar pedidos o bien dejarlos frenados si no hay respuesta satisfactoria del cliente o bien existe inacción del área comercial.
- ✓ Negociar con el área comercial, dejándolo registrado para próximas situaciones con el mismo cliente, ya que el no cumplimiento afectaría negativamente su scoring.
- ✓ Elevar a Gerencia General qué pedidos se frenaron y los motivos.

Funciones del área comercial (referente a cobranzas)

- ✓ Negociar con el cliente y llegar a un acuerdo.
- ✓ Negociar con Finanzas la liberación del pedido, sobre la base de la gestión realizada.
- ✓ Gestionar las cobranzas que Finanzas le haya delegado, dada una situación que exceda al operador de cobranzas.

Límites: No puede liberar pedidos sin gestión previa ni negociación con Finanzas. No puede solicitar a Gerencia General liberación de pedidos sin gestión y/o información que soporte la decisión comercial.

VIII.2.7.3. Punto de Mejora 3.

Establecer los pasos del análisis financiero para la definición de plazos de pagos. El mismo debe estar basado en el análisis de información objetiva y puede complementarse por información no financiera en conocimiento del Área Comercial.

Esta mejora se llevará a cabo con la implementación de la Política de Créditos a Clientes, la cual contempla información a analizar para la asignación de un límite de crédito y apertura de una cuenta corriente y los criterios autorizados por la empresa. Ver Punto VIII.2.1 del presente trabajo y VIII.2.7.1.

VIII.2.7.4. Punto de Mejora 4.

Desarrollar un software específico que permita tomar los comprobantes directamente del sistema y agendar toda gestión, permitiendo obtener trazabilidad y minimización de errores.

El software necesario será diseñado a medida en función de los requerimientos. Como se ha mencionado anteriormente, incorporar un sistema estándar de cobranzas no dará solución a los inconvenientes planteados, dado que estos sistemas del mercado son una mera agenda de llamados y recordatorios y lo que se busca es que todo el circuito de cobranzas quede registrado con el mayor nivel de trazabilidad posible.

El software comenzará el proceso tomando información del sistema de gestión que posee la empresa y reflejará toda información referida a los clientes y sus cuentas corrientes. Es decir, al emitirse una factura y actualizar el software de aplicación, se podrá ver cuándo se lo agendó automáticamente para su gestión, según los parámetros prefijados. De esta forma el operador de cobranzas diariamente abrirá la aplicación y tendrá listados los llamados a realizar y las cobranzas ya confirmadas para ese día.

El sistema se parametrizará de forma tal que no se podrán saltar llamados ni dejar campos obligatorios sin completar; y si el operador así lo hiciera se emitirá reporte directo a Finanzas.

Diariamente Finanzas podrá ver las gestiones realizadas, comentarios, status, estadísticas y un tablero de comando que mide cómo se van cumpliendo los objetivos de cobranzas establecidos.

El sistema permitirá crear el *scoring* de clientes, según los parámetros que se establecieron; de forma tal que servirá para la toma de decisiones, al saber si se puede o no ser flexible con un cliente determinado basándose en el historial trazable, en lugar de basarse en la memoria de un operador financiero o comercial, haciendo que las decisiones sean objetivas basadas en indicadores que demuestren comportamiento del cliente.

La trazabilidad permitirá crear reportes con cobranzas atrasadas, a fin de analizar los impactos en el cash flow semanal.

El software se diseña con la premisa de ser de apoyo al nuevo sistema administrativo de cobranzas y que aporte información y tendencias mediante reportes e indicadores. Se trabaja en el mismo priorizando la flexibilidad a fin que si bien se parametriza de una forma hoy, esos criterios pueden ir cambiando en el tiempo y si no es flexible, se vuelve obsoleto.

Otra premisa de este nuevo software es evitar que cualquier error involuntario o no de los operadores dé lugar a pérdida de información o bien alguna omisión de gestión.

El sistemas de alertas que se parametriza en el software es primordial para obtener información oportuna de las gestiones y detectar cuales afectarán al flujo de caja a tiempo a fin de tomar acciones correctivas, las cuales pueden ser comerciales hacia el cliente o financieras a fin obtener los recursos necesarios.

Ver Anexo XIII.2. Descripción del Software propuesto.

VIII.2.7.5. Punto de Mejora 5.

Mejorar flujo de comunicación con el cadete y establecer parámetros de desvíos aceptados y cuales requieren otras acciones previas al retiro de los valores.

Este punto es muy importante a fin de evitar que el cadete retire pagos desfasados en plazos pactados, por importes incorrectos, o bien pagos incompletos o con diferencias a lo pactado entre el

cliente y OGC. Dado que si el cadete retira pagos fuera de los parámetros arreglados previamente, generará realizar un segundo viaje, más tiempo en la gestión de la cobranzas, y los costos que esto implica no solo en tiempo sino en dinero.

Para mejorar en este aspecto, el OGC debe ser claro en los requisitos a cumplir el pago que el cadete retira, todo detallado en la hoja de ruta, fecha, importe y cantidad de comprobantes. Por otro lado, además que el cadete tenga la información para cotejar el pago retirado, deberá tener el medio de comunicación con el OGC a fin de despejar dudas antes de retirarse del cliente. Para ellos la empresa deberá brindar un teléfono de la flota al cadete.

Por último, para asegurarse que el cadete realice el llamado ante discrepancias la empresa deberá exigirle a la compañía que brinda el servicio de moto mensajería que ante incumplimiento de los avisos, se procederá a aplicar multas a la misma; multas que pueden implicar el no pago del viaje o bien un segundo viaje sin cargo para la empresa, etc.

VIII.2.7.6. Punto de Mejora 6.

Establecer los criterios que se aplicarán para la reunión semanal de cobranzas resuelva conflictos y establezca acciones y no sea una mera reunión informativa.

Revisar el origen de la información.

La reunión semanal de cobranzas se realizará todos los martes por la mañana. El Supervisor de Finanzas (SF) será quien envíe el aviso de la reunión 72 hs antes de la misma a modo de confirmación.

Dado que ante inconvenientes en las cobranzas durante la semana se irá enviando reportes informativos o bien solicitando acción al responsable comercial de cada cliente, en la reunión la reunión el SF realizará un recuento de cada caso a fin de obtener avances y resoluciones en cada gestión (que no se hayan obtenido antes de la reunión).

El responsable comercial tiene la obligación de haber realizado la gestión que correspondiese en cada caso e informar al SF ni bien tenga resolución, da manera tal que en la reunión de cobranzas se tratarán los casos que no se pudieron resolver durante la semana o bien sean más complejos y requieran acciones más estratégicas.

Durante la reunión el SF apuntará en el Sistema de Gestión de Cobranzas (SGC) cada acción realizada y paso a seguir, estableciendo fechas de revisión / resolución.

Luego de la reunión, se exportará del sistema una minuta de la reunión, donde cada participante tendrá claramente asignadas sus tareas a realizar y acciones a seguir, detallando tiempos para la gestión.

VIII.2.7.7. Punto de Mejora 7.

Establecer indicadores, sobre la base de estadísticas de trazabilidad, que registran los plazos reales de los clientes, versus el plazo establecido.

Fijar criterios de días para el flujo de caja y cómo detectar desvíos con anticipación.

Esta mejora será aportada por el nuevo software propuesto, mediante el módulo de reportes. El mismo detallará los indicadores parametrizados y permitirá confeccionar nuevo. Toda variable utilizada en el software podrá ser usada como variable del en el módulo de indicadores, dando total flexibilidad al mismo. Los nuevos indicadores se podrán guardar en el listado de los inicialmente parametrizados.

A continuación, se detallan los indicadores de inicio parametrizados en el módulo detallado en el párrafo anterior.

- ✓ \$ a cobrar por semana; gráfico de barras; según fecha real de cobro (Tendencia en base a histórico de cobros).

Nota: Si no hay histórico de los clientes, se detallarán comprobantes en otro color (al consultar detalles) y se tomará plazo de pago asignado sumado a la fecha de factura.

- ✓ Días promedio de pago según plazo real de pago; gráfico de línea mensual. Una línea que muestre el promedio de Plazo de Entrega de Valores y otra el Plazo Final de Pago.
- ✓ % Deuda vencida según plazo de pago pactado y sin vencer; gráfico de torta. Permite elegir período.
- ✓ \$ de Notas de débito por Diferencias de Cambio en gestión; por Días a HOY. Gráfico de barras.

- ✓ Filtrando por cliente y rango de fechas: promedio de Plazo de Entrega de Valores y Plazo Final de Pago, cantidad de llamadas promedio por comprobante. Historial.
- ✓ Cobranzas a realizar para utilizar de base en el flujo de caja. \$ por semana.
- ✓ Plazo promedio de pago por recibo. Calcula Plazo de Entrega de Valores & Plazo Promedio Ponderado.
- ✓ Total Cobranzas en “X” período y Plazo promedio ponderado tanto el Plazo de Entrega de Valores como el Plazo Promedio Ponderado.
- ✓ \$ Cobranzas por semana fecha de entrega de valores
- ✓ \$ Cobranzas por semana fecha de valores recibidos
- ✓ Tendencia de cuanto \$ se cobran por semana; o indicador que permita ver si hay tendencia.
- ✓ CLASIFICADOR de clientes según cumplimiento; scoring.
- ✓ Reporte de estatus de todas las cobranzas; donde se puede marcar cuales se revisarán reunión semanal de cobranzas. Luego en la reunión se seleccionan las filtradas y colocan acciones y observaciones de la reunión para generar reporte a ser enviado a los asistentes; quedando registro en sistema del tratamiento que se le dio; el cual lo podrá ver quien gestiona las cobranzas en próximo llamado agendado.
- ✓ CLV (Customer *LifeTime Value*) (Demacmedia)²⁴ = Estimación de los ingresos que un cliente genera durante el tiempo que mantiene relación comercial con una empresa. Este cálculo se hace aplicando la siguiente fórmula:

$$CLV = CV \times t$$

CV = Valor Promedio de Compra x Frecuencia de Compra

t = Tiempo de Relación Comercial.

Respecto a los criterios de días para el flujo de caja, estos se definirán en base al indicador de tendencia que calculará el software y permitirá una ágil actualización del mismo, dando una foto de la situación en cada momento que el mismo sea consultado.

Con criterios de días para el flujo de caja se hace referencia a los días a contar desde la emisión de la factura (dato certero y dado) hasta que la misma se convierte en efectivo a disponibilidad de la empresa (día de acreditación del pago).

²⁴ Everything_to_know_about_Customer_Lifetime_Value_-_ebook

Por defecto el software tomará la fecha de la factura más los días de crédito otorgados al cliente oficialmente (asentado en sistema de gestión). Pero dado a desvíos que se pueden producir, ya sean puntuales en una factura o habituales dado que el cliente suele demorarse, sumarle los días del crédito otorgado al cliente a la fecha de la factura no será útil para el flujo de caja.

Dada esta situación, el software tendrá parametrizado un indicador de tendencia de pago, el cual promediará los días reales de pago del cliente en el periodo elegido. De esta forma, contará los días transcurridos desde la fecha de la factura y los días de pagos consignados en los valores entregados, esto mediante un promedio ponderado por montos, dado que no es lo mismo que el 90% del pago se haya entregado fuera del plazo que haya sido el 5%.

Este indicador de tendencia puede ser consultado en cualquier momento y el sistema lo actualizará para el periodo que se seleccione. Este reporte puede ser una mera consulta o puede solicitarse que el nuevo cálculo impacte en el reporte “Cobranzas para el Flujo de Caja”; lo que permitirá recalculer las fechas de cobro de las cobranzas en cartera en base a estos nuevos datos.

Si se quiere hacer un análisis puntual, se puede calcular de un solo cliente o grupo de ellos y ver en pantalla en efecto de un desvío y luego de analizarlos, decidir si esta nueva información impacta o no en el flujo de caja.

VIII.2.7.8. Punto de Mejora 8.

Detectar la tendencia de comportamiento de las ventas, según el mes del año, según momento del mes, etc.

Esta mejora será aportada por el nuevo software propuesto, dado que mismo permitirá obtener este indicador de tendencia ágilmente. En el módulo de indicadores, se encontrará el mismo ya parametrizado, pudiendo en un futuro poder introducirle mejoras o bien cambiar su fórmula de cálculo.

El mismo permitirá saber la tendencia que siguen las ventas de acuerdo al momento del mes, del año, etc. Siendo el mismo útil para poder saber que comportamiento estimado tendrán las ventas del mes. Mediante el software ya implementado en la empresa en análisis, cada comercial estima las ventas que realizará cada uno de sus clientes por producto y por mes, lo estima en unidades de volumen físico. Por otro lado, el software de gestión, tiene registro de las listas de precios disponible para cada

producto y cuál es la lista de precio para cada cliente por producto. Por ende, al cruzar datos se puede obtener estas ventas estimadas en unidades monetarias (en este caso en U\$S), luego pudiendo convertirlas en \$ según un Tipo de Cambio Vendedor estimado para el período analizado.

Hasta acá obtenemos las ventas estimadas, partiendo del detalle cliente / producto / mes hasta llegar el global total de ventas en unidad monetaria (\$ o U\$S) por mes.

El inconveniente se presenta cuando en el flujo de caja se quiere analizar situados en el día de hoy, las ventas futuras, pero por semana. El dilema es saber en qué momento del mes, esas ventas pasan de estimadas a reales, es decir, bajo qué criterio se distribuyen esas ventas mensuales en las semanas del mes. Luego de saber en qué momento se realizan, a que plazo son, dado que si bien tenemos el detalle de clientes y condiciones, no sabemos en qué momento compra cada cliente.

Por ellos en este punto es primordial contar con una tendencia de cómo se comportan las ventas estimadas dentro de un mes y además el indicador de plazo de pago real ponderado.

Por ejemplo: si sabemos que el mes que viene se estiman vender U\$S 200.000, la tendencia indica que este mes las ventas se realizan con la siguiente proporción: Primer semana 25%; Segunda semana 20%; Tercer semana 20%; Cuarta semana 35%; y que el plazo promedio de pago de los últimos 6 meses (actualizado a hoy) es de 40 Días desde fecha de factura; es posible estimar como las ventas de ese mes es probable se distribuyan en semanas y a su vez cual sería el vencimiento estimado de las mismas.

Sin estos dos indicadores sería muy difícil calcular el impacto en el flujo de caja o bien sería subjetiva su estimación, lo que se busca impedir.

Estos dos indicadores, no serían posibles sin el nuevo software o bien su cálculo sería más engorroso / costos que sus beneficios.

VIII.2.7.9. Punto de Mejora 9.

Sistematización de la información utilizando como base a la programación del pronóstico de ventas en volumen físico valorizado.

Como se detallaba en el punto anterior, la organización cuenta con un software desarrollado a medida donde se gestionan todos los consumos estimados por clientes, por producto y por mes en volúmenes fijos. Según lo relevado esta información solo se utiliza para programar las compras pero no así para saber cuál será el monto en valor monetario que se estima vender por mes y también la empresa cuenta con otro sistema a medida que trabaja junto con el sistema de gestión, en el cual se administran las listas de precios; allí encontramos precios por cliente producto. Se propone entonces, valorizar los volúmenes físicos programados por cliente producto a los precios que se asignan a cada cliente para cada producto y así poder tener valorizadas las ventas estimadas.

De esta forma, se transmitirá al flujo de caja información para ajustada a la realidad en referencia a las ventas esperadas.

Por ellos, es parte de la propuesta, unir datos de distintos sistema que cuente la organización, para poder obtener información más realista, permitiendo llegar a mejores resultados, impidiendo la toma de decisiones en base a palpitos, olfato, estimaciones subjetivas, etc.

VIII.2.7.10. Punto de Mejora 10.

Establecer un sistema de alarmas, para la detección anticipada de posibles desvíos que afecten el flujo de caja.

Esta mejora será aportada por el nuevo software propuesto, mediante el sistema de alerta diseñado y parametrizado en el mismo.

Como se detallaba en el punto VIII.2.1.2, parte de la Política de Crédito a Clientes es el sistema de alertas ante la morosidad de los mismos.

Hasta 7días corridos desde el vencimiento; Alerta Nivel Celeste

15 – 30 días corridos desde el vencimiento; Alerta Nivel Azul

31 - 45 días corridos desde el vencimiento; Alerta Nivel Naranja

46 - 60 días corridos desde el vencimiento; Alerta Nivel Amarillo

Más de 60 días corridos desde el vencimiento; Alerta Nivel 5 Rojo

En base a que alerta se active para un comprobante, podremos determinar cuánto tiempo aplazar el pago efectivo del mismo en el sistema a los efectos del Flujo de Caja.

Al realizar el seguimiento diario de las cobranzas y sus estados en el nuevo software, el sistema nos indicará si algún comprobante ingresará en estado de alerta en los próximos siete días en caso de no confirmarse pago en la próxima gestión agendada; es decir, nos avisará si ya se llamó tres veces sin confirmación de pago y hay un cuarto llamado a realizar en una fecha determinada y planteando el peor escenario, sino se confirmar la misma entrará en estado de alerta. De esta forma, ya tenemos una semana antes un panorama de que monto de cobranzas está en esa situación a fin de analizar impacto en el flujo de caja.

IX. Puntos de mejora y sus aportes a los objetivos

Como se mencionaba anteriormente, se iniciaba el relevamiento para detectar puntos de mejora en el área de análisis a fin de cumplir los objetivos planteados en el punto IV.

En este apartado se detalla la relación entre cada punto de mejora con los objetivos planteados y como los mismos ayuda a cumplirlos.

El objetivo general de rediseñar y optimizar el proceso administrativo de gestión de cobranzas, a fin de que pueda ser utilizado como herramienta de gestión confiable y que proporcione a la organización información útil, pertinente, clara, oportuna, confiable y lo más realista posible, se alcanza con el mix de mejoras propuestas, desde la políticas y criterios establecidos, la mejora del sistema administrativo en sí, la definición de las responsabilidades y límites y lo hacemos viable a través de la implementación del nuevo software, herramienta que permite obtener los indicadores y tendencias

Los objetivos específicos, dieron lugar lineamientos específicos que guiaron las mejoras a implementar. Los puntos de mejora descritos en su conjunto dan lugar al cumplimiento de cada objetivo específico, y en su conjunto permiten dar viabilidad al plan de acción que se propone seguir.

X. Software a medida. Pros y contras.

Entre las ventajas de implementar un software a medida se encuentran:

- ✓ Diseñado específicamente para las necesidades empresariales concretas.
- ✓ Software personalizado. Creado para tener una interfaz sencilla con otro software, proporcionando así un sistema integrado.
- ✓ Es más fácil e intuitivo de usar y no contiene instalaciones innecesarias.
- ✓ Más flexible en comparación con los paquetes de software. Software personalizado se puede cambiar y modificarse con el tiempo según los cambios en los requerimientos del negocio.
- ✓ Flujo de trabajo personalizado, departamentos específicos, limitaciones concretas y un sin fin de posibilidades.
- ✓ Se puede implementar por módulos.
- ✓ No paga licencias. No debes pagarle a un tercero para estar manteniendo el software
- ✓ Se evita el comprar módulos que la empresa no necesita.
- ✓ Se adapta a la forma actual en la que se trabaja en la empresa, por lo que la capacitación será mínima.
- ✓ Puede ser percibido como un elemento de diferenciación o una ventaja competitiva.

Entre las desventajas de un software a medida se encuentran las siguientes:

- ✓ Puesto que el software es para requisitos particulares según necesidades, el costo puede ser mayor que los paquetes de software²⁵.

²⁵ El costo de este proyecto fue analizado y se considera viable en este aspecto.

- ✓ No tener el código del software puede resultar en exposición y depende de los desarrolladores. Para evitar esto, hay que asegurarse de elegir un desarrollador que proporciona el código fuente de derecho²⁶.
- ✓ Requiere de un seguimiento post implementación²⁷.
- ✓ De no tener clara las necesidades o validación de los requerimientos, se puede llegar a recaer en sobrecostos para poder solucionar dichos problemas²⁸.
- ✓ Sólo puedes tener un estimado de lo que te costará desarrollarlo²⁹.
- ✓ Si no se desarrolla por gente conocedora, el software puede estar lleno de errores y ser poco fiable e inestable³⁰.
- ✓ Puedes perder tiempo realizando la documentación del software³¹.
- ✓ La implementación normalmente es un proceso lento³².
- ✓ No existe soporte externo³³.

Expuestas las ventajas y desventajas de un software a medida, se puede confirmar que las desventajas se pueden contener de forma de minimizarlas y dar mayor peso a las ventajas.

²⁶ En este proyecto, está acordado la entrega a la empresa del Código Fuente por parte del programador.

²⁷ Está incluido en el plan de implementación y contemplado en el costo y tiempos del proyecto.

²⁸ Se trabaja en detalle en cuanto a necesidades de la empresa y expectativas, asegurándose que el programador comprenda la idea global, su detalle y la esencia.

²⁹ Se trabaja en detalle entre la empresa y programador a fin que las tareas y pasos estén claros y así el presupuesto lo más ajustado a lo que realmente sucederá.

³⁰ Se conoce en acción al programador elegido y no se tuvo este tipo de inconvenientes en implementaciones anteriores.

³¹ Está contemplado en los tiempos estimados, por lo cual no habría sorpresas en este aspecto.

³² Los tiempos se saben de antemano, y se realiza un cronograma flexible, pero de cumplimiento estricto.

³³ No aplica en este caso, ya que el programador realiza el mantenimiento (costo hundido, ya que el abono ya lo cobraba por soporte general y no tiene adicionales por el nuevo software).

XI. Viabilidad del proyecto.

A fin de verificar la viabilidad del proyecto de diseño e implementación del software a medida descrito a lo largo del presente trabajo, se divide el análisis en cuatro pilares.

Estos pilares se analizan por separado a continuación:

XI.1. Estructural / Operacional:

Determina si los recursos humanos están disponibles: para operar el sistema una vez que este sea instalado. Los usuarios que no desean un nuevo sistema, pueden impedir que llegue a ser operacionalmente viable. (Kendall Julie E., 2011)

En este caso la viabilidad estructural / operacional está dada. Los involucrados en el sistema administrativo de cobranzas, son aptos y están disponibles para operar el sistema a implementar. Es necesario establecer una capacitación dentro del plan de implementación. El sistema no hace más que facilitar análisis de historiales, brindar información y facilitar la obtención de estadísticas, a la vez que permite evitar el olvido de gestiones, agiliza los tiempos de operadores, etc. Es un complemento al sistema administrativo, por lo cual se considera que no habrá resistencias en la implementación, teniendo esto en cuenta a la hora de la capacitación a fin que la misma sea amigable y realmente sea una contención a los operadores, donde puedan evacuar todas las dudas y vean así rápidamente los beneficios que traerán para su trabajo diario, disminuyendo a cero la resistencia.

XI.2. Económica:

La viabilidad económica determina si el tiempo y el dinero están disponibles para desarrollar el sistema. Incluye la compra de: equipo nuevo, hardware y software. (Kendall Julie E., 2011)

La viabilidad económica a este proyecto está dada por el Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC) antes analizado. La empresa califica para acceder al programa, por lo cual, solo el 40 % del costo del proyecto será su costo a considerar, ya que el restante 60% lo reintegran al cumplir el proyecto. Tendrá un costo financiero ya que la devolución es al final del mismo, pero es un costo que la empresa puede afrontar. Según el análisis realizado, la relación costo beneficio es positiva por lo cual, la empresa obtendrá beneficio por la implementación, por mejorar su circuito de cobranzas, optimizar las gestiones y reducir al mínimo los incobrables y/o morosos.

El cupo disponible para financiamiento del PAC es limitado, por lo cual, en caso de no conseguir el mismo y querer de todos modos encarar el proyecto se afirma que mismo sigue siendo viable dados los recursos de la PYME analizada. Esto se basa en el dato que el costo del desarrollo del software representa el dos por ciento (2%) de las ventas mensuales de la empresa y se le suma que es un proyecto que se desarrolla en un plazo de cinco meses (sin contar el plazo de aprobación de documentos requeridos por el PAC), por lo cual es viable que la PYME en cuestión afronte el proyecto con recursos propios.

Si bien la empresa trabaja con un programador quien da soporte a sistema de gestión actual y a los sistemas a medida adicionales al mismo, se han solicitado tres presupuestos a programadores. Luego del análisis de los mismos se ha decidido encarar el proyecto con quien ya ha trabajado en la empresa dado que: en cuanto a costos los presupuestos no diferían significativamente, las propuestas de los dos restantes no fueron tan completas como la detallada en el anexo (la cual fue seleccionada), el programador habitual conoce ya cómo trabaja la empresa y lo que busca, por lo cual fue más fácil el entendimiento de lo buscado, los otros proveedores no hacían sugerencias o comentarios, por lo cual no lograron entablar la confianza con el cliente como para que el mismo les delegara el proyecto.

XI.3. Técnica:

Evalúa si los recursos técnicos actuales son suficientes para el nuevo sistema, si ellos no lo están pueden ser actualizados para proveer el nivel necesario de tecnología necesario para el nuevo sistema. (Kendall Julie E., 2011)

En cuanto a esta arista de la viabilidad, la misma está cubierta también. Esto se debe a que la empresa cuenta con el hardware actualizado acorde al soporte del nuevo sistema. El proveedor de

servicios de soporte de sistemas ha comprobado este aspecto. Sería poco práctico invertir en un proyecto como el propuesto y luego no contar con las computadoras y demás recursos para poder utilizarlo, por ello se pidió a los expertos en sistema revisaran este aspecto, dando resultado positivo.

XI.4. Cultural:

La empresa ya ha pasado por un proceso de implementación de un software a medida para optimizar proceso de programación de consumos y compras, y ha sido ampliamente aceptado, dadas las premisas sobre las cuales se construyó el proyecto: optimizar el tiempo y trabajo de todos.

Se ha trabajado anteriormente en este aspecto, previamente con la mejora de procesos y procedimientos y luego con la aplicación de software cuando los mismos fluyeron. Como los empleados ya experimentaron beneficios en proyectos anteriores, se considera que la resistencia cultural al introducir este cambio es nula.

XII. Conclusión.

Durante el desarrollo del presente trabajo se ha pasado por varias aristas las cuales no se pueden dejar de lado cuando se trata de la realidad PYME entre las cuales se incluyen: poco personal desempeñando puestos multitareas y a su vez lograr que esto no sean una debilidad; difusa separación entre a la persona y el puesto llevando a conflictos de interés si no se tiene un adecuado control interno para evitar así errores y/o fraudes; necesidad de sistematizar la operatoria diaria a fin de minimizar errores, tiempos y optimizando resultados; ausencia o poca claridad en los procesos, los procedimientos, los lineamientos y las políticas; carencias en el control interno; mantener el conocimiento dentro de la organización para no depender de quienes ocupan un puesto; necesidad de almacenamiento de la información, bajo nivel de inversión en TIC y por último pero no por ello menos importante se le suma la exigencia de ser proactiva en la gestión de cobranzas para compensar el bajo nivel de negociación en la cadena de pagos.

Si bien hay problemáticas que no son ajenas a ningún tipo de estructura, cuando hablamos de una PYME encontramos factores que las profundizan, a saber: inexistencia de procedimientos administrativos, responsabilidades difusas, insuficiencias en la capacitación y multiplicidad de tareas asignadas al personal, lineamientos ambiguos, subutilización de herramientas disponibles, etc. Esto no significa que, solo por ser PYME, se está inmerso en esta situación y sin escapatoria. De hecho, hay diversas formas de afrontar proactivamente esta problemática y de darle solución. Para ello la organización en su conjunto debe ser consciente de la situación en la cual se encuentra y tener la voluntad de querer cambiarla. No hay recetas mágicas ni modelos que se puedan extraer de un libro y aplicar al pie de la letra, sino que va a depender pura y exclusivamente de la creatividad de los líderes para llevar a la práctica el bagaje teórico de la disciplina empresarial.

La multiplicidad de tareas asignadas al personal de una PYME no es un tema menor y debería ser tenido en cuenta. Por un lado, es un rasgo característico de este tipo de empresas y, por el otro, es una realidad sobre la cual se puede trabajar para que no sea una debilidad, sino una fortaleza en términos de manejo de las normas y procedimientos dentro de la organización. La multiplicidad en las tareas

sería una debilidad organizacional por ejemplo si no hubiera lineamientos claros, si todos hicieran todo sin coordinación entre ellos, si por realizar variedad de tareas quedaran en el olvido algunas de ellas. En cambio, la multiplicidad de las tareas es una fortaleza cuando la organización logra armonía y sincronía entre los trabajos y las personas, cuando cada uno sabe qué tiene que hacer, cómo, cuándo, por qué y cómo la tarea de uno afecta a la del otro. Igualmente los lineamientos y procedimientos claros permiten lograr un conocimiento de la totalidad de la organización, lo que supera al conocimiento individual.

Se ha incorporado a este trabajo el concepto de “Gestión del conocimiento” desde el ángulo de “mantener el conocimiento generado en la organización, dentro de ella”; lo que permite no empezar desde “Foja Cero” cada vez que rota el personal, algo muy común de ver en las PYME. Si bien, generalmente el término “Gestión del conocimiento” está asociado a grandes empresas las cuales dependen indiscutidamente del conocimiento que se va creando en ellas y de que el mismo permanezca en la organización, que no se exporte o bien exilie, puede sonar extraño aplicar este término en una PYME, donde el colectivo popular la asocia con pocas personas, protocolos y procesos, donde todo se va creando en el día a día, sin planificación, o con poca de ella. Pero sin embargo, si analizamos este tipo de organización, no necesariamente todas se comportan así. Y de hecho las que han podido subsistir a cambios en sus entornos y a crecimientos sin morir en el intento han sido las que se encontraron organizadas de antemano. Es decir, antes que el crecimiento llegara ya tenían sus estructuras preparadas para soportarlo, sus protocolos y políticas establecidas, sus sistemas administrativos organizados y su cultura arraigada en el pensamiento sistémico de las organizaciones que aprenden y que gestionar su conocimiento permaneciendo el mismo dentro de ella es la clave. Es por ello que se distingue el término “Gestión del desarrollo de la organización” el cual se refiere a la gestión de la organización para que su desarrollo sea viable y no un caos. Se trata de establecer la metodología que permita mantener el conocimiento dentro de ella y sistematizar los procesos a fin de aliviar la multitarea que caracteriza a los puestos laborales de estas organizaciones, contribuyendo a mejorar la eficiencia y la eficacia. Para ello, sin lugar a dudas los puestos multitareas deben optimizarse y los procesos deben ser analizados para así lograr su estandarización, lo que promueve la mejora de tiempos y el orden de las tareas. Y si a esa estandarización de procesos se le suma la sistematización dándole soporte de con un software a medida, se daría respuesta a la optimización del almacenaje de la información para toma de decisiones.

Independientemente del tamaño o naturaleza de la organización, siempre es posible la mejora de procesos. Pero no se puede dejar a un lado un factor que puede hacer que la implementación fracase:

la resistencia al cambio, y que si no se hace el correcto acompañamiento y seguimiento, luego de un tiempo las personas dejar de realizar los pasos establecidos, ya sea porque de otra forma les es más cómodo, porque olvidaron de los nuevos métodos establecidos, o porque simplemente van en contra de las normas internas. Pero esto se puede mitigar con acompañamiento y seguimiento, logrando que se hagan los pasos que se establecieron por la organización para cumplimiento de objetivos y que quienes ocupen los puestos realicen las tareas de la manera que se delineó por convicción. La mejora de procesos es siempre posible. Es totalmente viable en una PYME establecer procesos y procedimientos siempre que sean realistas y no impliquen una burocratización. Se ha demostrado que analizando el proceso en detalle se encuentran puntos de mejora y que el éxito de su implementación depende, entre otros factores, que el contexto esté dado para su óptimo funcionamiento, llámese políticas, criterios y lineamientos claros. Al concluir la lectura del presente trabajo, se habrá pasado por los estadios de relevamiento, establecimiento de puntos de mejoras, desarrollo de políticas, criterios y lineamientos y cómo todo se conjuga en un software que permite el proceso de la información a fin de mejorar los tiempos y la calidad en el proceso de las tomas de decisiones. Pero esto no es estático, se debe hacer seguimiento periódico para determinar que se esté cumpliendo lo preestablecido, analizar si suceden desvíos los motivos, y lograr que el software sea lo suficientemente flexible y dinámico que la organización necesita. En la etapa de implementación es en la que en líneas generales se falla, es aquí donde se encuentra la resistencia al cambio, por ello, incluir en la etapa de relevamiento y sondeo de mejoras a quienes manejan diariamente las tareas es fundamental para lograr el éxito. Involucrar a las personas en el proceso los hace sentir parte del proyecto, y si sus sugerencias son tomadas en cuenta, más aún. Pero es primordial que si no se toman en cuenta explicarles por qué no, etc. para no generar más resistencia.

En un PYME las normativas suelen ser transmitidas de boca en boca, sin manuales y por ende haciéndolas dependientes de quien ocupa el puesto. Y es posible sin burocratizar la PYME ni quitándole su esencia, se puede sistematizar un proceso garantizando que el conocimiento fluya y crezca. Para ello es primordial que la cultura de la organización apoye la participación de los integrantes y promueva el intercambio de información. Y, de hecho, las PYME que han podido subsistir a cambios en sus entornos y a crecimientos sin morir en el intento, han sido las que se encontraban organizadas de antemano. Es decir, antes que el crecimiento llegara ya tenían sus estructuras preparadas para soportarlo, sus protocolos y políticas establecidas, sus sistemas administrativos organizados y su cultura arraigada en el pensamiento sistémico. La clave de las organizaciones es que aprendan y que gestionen su conocimiento, permaneciendo éste dentro de ellas.

Así como la estandarización de procesos administrativos no es privativa de las grandes estructuras u organizaciones, tampoco lo es la incorporación de software de aplicación que les dé soporte a los mismos. La incorporación de tecnologías de la información y comunicación (TIC's) en una PYME no solo es viable, sino que es necesaria para el desarrollo de la organización, para la optimización de procesos y tiempos, para lograr operar eficiente y eficazmente. En cuanto a la viabilidad, esta lo es tanto en el nivel financiero como en el nivel operacional.

El uso de TIC no está reservado únicamente para grandes empresas, las PYME pueden acceder a software de gestión y otras tecnologías que den soporte a la operatoria. La incorporación de TIC's en una PYME es viable y será lo cual facilite las mejoras necesarias para el correcto flujo de información en la misma y la optimización de tiempos y procesos. El software que se propone es a medida y busca dar apoyo al sistema administrativo de cobranzas, permitiendo mejorar las herramientas para ser proactivos en la gestión y así mejorar sus proyecciones en el flujo de caja y disponibilidad de efectivo. En oposición a los softwares existentes en el mercado para la gestión de cobranzas brindan una agenda y tablero de comando, pero para los objetivos buscados, estos son insuficientes para mejorar el proceso en su totalidad y optimizar tiempos de los operadores. Teniendo un procedimiento claro, probado y fluido, ayuda la operatoria diaria y da un marco de acción para quienes forman parte del proceso. Y si le sumamos las TIC al proceso como soporte de la operatoria, se pueden ver tendencias, y cruces de información que agilizan el proceso de tomas de decisiones.

Entonces, siendo financiera y operacionalmente viable la implementación de TIC's en una PYME, no habría motivos para no avanzar en la mejora organizacional. Las TIC's, correctamente implementadas, permitirán que los tiempos y errores disminuyan, que el flujo de información sea continuo y oportuno, haciendo que el dominio de procesos y procedimientos sea compartido dentro de la organización y que no quede restringido a un empleado específico, lo que significaría dependencia de la organización hacia él, pudiendo ese conocimiento exportarse o bien exiliarse. Si sucediera esto la empresa puede seguir su camino, pero esta situación entorpecerá sin duda alguna su operatoria y llevará un tiempo de reacomodamiento, lo que quitará eficiencia y eficacia.

Se trata de un proceso en conjunto de todos los miembros de la organización, en el que se pueda dilucidar dónde la organización debe mejorar, en el que todos participen en la transición y que estén convencidos de que aportará esta nueva herramienta; en caso contrario, no se llegará a buen puerto.

Un software es condición necesaria pero no suficiente. Detrás del programa debe haber un sistema administrativo planeado minuciosamente con el personal involucrado; para que sea viable en la práctica. Y que no deje de ser lo suficientemente flexible para cambiar al ritmo de la organización y sus necesidades.

No basta con tener un asesor en sistemas tecnológicos, o un programador en la organización o bien como consultor externo. Se necesita quien guíe un proyecto de cambio desde dentro de la organización, quien sepa del proceso a mejorar, quien involucre a su equipo y sepa lo que se requiere, que plasme en un procedimiento qué se debe hacer en determinadas situaciones y sobre todo que quede claro quién lo hará y con qué lineamientos. Con esto definido podemos hablar de incorporar un software a medida. Se trata de procesos socio-técnicos, con gran participación de las personas de la organización quienes se deben adoptar la nueva forma de trabajo. Por lo cual, para que un cambio de este tipo sea viable debe conseguirse la aceptación y participación en proceso por parte de los integrantes e incorporarse a la cultura organizacional. (Piorun, 2015)

Dentro de la realidad PYME se encuentra la cultura arraigada que considera a la inversión de TIC's en este segmento como un gasto y no como tal. Toda creencia arraigada culturalmente es difícil de moldear, pero no imposible. Para ello es condición poder contar con el rol del CIO en ellas. Sin ampliar la idea parece descabellado que para una estructura tan pequeña se incorpore un nuevo puesto, creado como en las grandes empresas. Pero, sin quedarse con la mera expresión literal de lo antes expuesto, cumple un papel primordial la toma de conciencia de los directivos de las PYME (los mismos dueños en líneas generales) de la necesidad no solo de sobrevivir en el mercado, sino de lograr los objetivos estratégicos planteados para alcanzar los objetivos económicos. Para ello, en el proceso de toma de conciencia, deberían incluir la modernización, la mejora de procesos administrativos y el acompañamiento de las TIC's como soporte al negocio. Optimizando así los tiempos, costo, etc. y por ende llegar a los objetivos. Conque el directivo tome conciencia de ellos no basta, debe acompañarlo con un lineamiento estratégico (bajada de línea) y asignación del rol de CIO a quien se encuentre capacitado. No es necesario que sea una persona que exclusivamente se encargue de ello, pero sí debe tener conciencia que es una tarea importante la que realiza. Esto se relaciona con lo antes mencionado: para crecer deben separarse las personas del puesto.

La idea inicial planteada, la cual le da lineamiento al presente trabajo: es posible lograr la mejora sustancial de los procesos administrativos en una PYME, como también lo es el soporte mediante un

software a medida. Hay que focalizarse en la mejora del proceso y luego, una vez avanzado en ello, se puede pensar en una implementación de un software a medida que dé soporte; de esta forma se convierte en un facilitador y no en un burocratizador, o bien una herramienta que desperdicie recursos de la organización.

Se propone un software a medida, ya que los software del mercado no cubren el espectro requerido; de esta forma se podrá centralizar y almacenar información de forma tal que mejore el flujo de la misma a las áreas que lo necesiten y, además, se garantice la calidad y cantidad de información necesaria para tomas de decisiones.

Administrar rigurosamente el flujo de caja es un requisito necesario pero no suficiente. La organización debe ser proactiva a la hora de gestionar sus cobranzas, a fin de lograr darle sustento financiero al negocio. Por consiguiente, la existencia de un procedimiento administrativo de gestión de cobranzas que estandarice y dé lineamientos claros permitirá a la PYME optimizar el proceso, con miras a mejorar su flujo de caja y minimizar los impactos negativos que presente la cadena de pagos.

Estar en una situación de inferioridad al momento de gestionar una cobranza se puede suplir con una eficiente gestión para reducir las probabilidades de dilación de pagos. Teniendo la información de los clientes, su historial, catalogado por nivel de riesgo, etc., facilitará la gestión. Siendo proactivos en la gestión de cobranzas permitirá lograr objetivos. La forma de contar con toda esta información para la pro-actividad requerida es tener la información bien almacenada y catalogada, siendo esto posible con un software que optimice la búsqueda, muestre indicadores, etc. Un proceso estandarizado de gestión de cobranzas, que incluya un tablero de comando integral con diversos sistemas de alarmas, aumentará no solo la eficiencia y eficacia de los operadores, sino que también permitirá alcanzar los objetivos planteados para el flujo de caja, o bien detectará a tiempo desvíos significativos para establecer acciones de contención financiera. El tablero de comando incluirá sistemas de alerta que permitirán: detectar desvíos a tiempo, facilitar la trazabilidad de las gestiones, develar tendencias mediante indicadores, seguir el nivel de cumplimiento de objetivos y facilitar intervenciones correctivas.

Al inicio del presente trabajo, se planteaba un interrogante dentro del contexto de una PYME: ¿Cómo sistematizar, ordenar, alinear, etc., sin burocratizar? ¿Están sus integrantes preparados para ello? ¿Culturalmente la organización lo puede lograr?; y la respuesta luego de desarrollar el presente trabajo es: “Sí, siempre y cuando se analice el proceso de manera de buscar la optimización, sin

burocratizar, involucrando a quienes participan en el proceso y siendo consciente de la realidad PYME.

XIII. Anexos

XIII.1. Nota de un experto en programación software

Implementación de sistemas administrativos en Sistemas PYMEs.

Sistemas Standards vs Sistemas a Medida.

(Quarracino, 2018)

La elección de las empresas de la categoría de PYMEs en cuanto la implementación de sistemas administrativos standards en comparación a los sistemas a Medida, fue variando en el tiempo, desde la existencia de las computadoras portátiles (PC) en el mercado, allá por el año 1985 aproximadamente.

En aquél entonces, como todo era nuevo, esta comparación no existía, dado que no existía los sistemas estandarizados (comúnmente llamados “enlatados”, por su característica de no admitir cambios al diseño que propone el proveedor o desarrollador del sistema).

Con el tiempo, las empresas que consiguieron mayor inversión en el desarrollo de los productos y su comercialización, comenzaron a ganar mercado, e imponer sus soluciones a las empresas, remarcando el valor agregado de tener la solución al instante, sin esperar el tiempo de desarrollo de algo personalizado, otorgándole mayor plusvalía que el hecho de contar con un sistema adaptado 100% a los requerimientos del sistema.

Al principio, esta característica no era muy considerada, dado que las soluciones que satisfacían dichos sistemas estandarizados eran muy escasos, tenían pocas posibilidades de adaptarse a los distintos requerimientos del mercado, y tecnológicamente no eran productos muy amigables al uso del usuario.

Pero con el tiempo, fueron ocurriendo dos sucesos que volcaron la balanza a favor de dichos sistemas al momento de elegir una nueva implementación: en primer lugar, dichos sistemas fueron creciendo, aumentando sus características y procesos en las distintas funciones administrativas, mejorando la comunicación con el usuario y ofreciendo informes más sofisticados y creativos. En segundo lugar, las implementaciones de sistemas realizados a medida, habían producido muchos desencantos y frustraciones en los clientes, ya sea por el plazo de desarrollo, la mala calidad del producto final, el incumplimiento de un porcentaje (alto o bajo) del objetivo acordado.

Por tal motivo, la actualidad marca una alta tendencia de las empresas PYMEs en volcarse por sistemas standarizados, ya que cubren un altísimo porcentaje de los requerimientos de las empresas, y además por adaptarse más rápidamente a los cambios que los organismos oficiales están comenzando a realizar cada vez con mayor asiduidad. En todo caso, contratan desarrolladores (a veces de los mismos proveedores de los sistemas estandarizados) para realizar desarrollos específicos de su rubro, que saben no encontrarán en ningún sistema de dichas características.

A esto hay que sumar que, con la experiencia vivida en todo el ciclo desde el surgimiento de las PC, y por una cuestión natural del ser humano, los empresarios están poco proclives a los cambios de sistemas informáticos, ya que más allá del costo monetario específico de una nueva implementación, hay que sumar la incertidumbre de alcanzar un resultado óptimo (repetimos el hecho de haber vivido experiencias frustrantes en la materia), el costo operativo de la capacitación (horas hombre que deben desatender sus tareas habituales, o dedicarles horas extras), el temor al cambio del personal, la resistencia a aprender cosas nuevas, habitual en la gente de mayor edad, etc.

El caso particular de la gestión de Cobranzas

En cuanto a este módulo en particular, no existe aún en el mercado los productos que se vendan en forma masiva que contemplen 100% las necesidades del área, o estén diseñados específicamente para esta gestión.

En general, las empresas proveedoras de software administrativo procuran ofrecer utilizar sus sistemas de CRM (Customer Relationship Management), originalmente diseñados para la gestión de presupuestación y seguimiento de ventas comerciales, o de Workflow, desarrollados para standarizar cualquier gestión que involucra la acción de varias personas según un protocolo pre-establecido, donde las características de llevar una bitácora de eventos por cada negocio, se asemeja al de seguimiento de cada gestión de cobranza. Pero estos sistemas adolecen de varias características necesarias en este circuito, y, en especial, de informes de gestión y análisis de rendimiento, para poder mejorar la gestión de los operadores de cobranza.

Por ende, en este tema en particular, las empresas (siempre hablando en el ámbito de las PYME) se conforman con soluciones precarias en esta área, acrecentado por el hecho que tampoco le ponen mucha atención a analizar el rendimiento de la gestión y la búsqueda de mecanismos más efectivos de cobranza, al menos hasta que llegan los períodos de crisis, donde el flujo financiero se convierte en un problema esencial. Así y todo, a veces optan por solucionar esta falencia con la solución más rápida de buscar crédito externo, que de mejorar el pago por parte de sus clientes.

Lic. Pablo Quarracino

Titular de PaqSystems ®

Analista Sistemas (UBA). Consultor Informático. Implementador Sistema Tango Gestión®

Y desarrollador de programación a medida.

XIII.2. Información requerida del software propuesto

Autor: Lic. Barberena Mariela Andrea.

En este apartado mencionaremos la información inicial que se necesita, indicando si la misma ya está disponible en el software de gestión o bien debe generarse.

La información inicial que requiere el software específico es la siguiente:

1. Facturas en cuenta corriente con toda su información. Se exportan de las Cobranzas a Realizar del sistema de gestión hacia el software de cobranzas automáticamente.
2. Condición de Venta N°1 cliente. Se exporta de la ficha del cliente; código de CV asignado; cuyo plazo de vencimiento es el plazo de entrega de valores (PEV).
3. Condición de Venta N° 2 cliente: Es el plazo final de pago asignada desde fecha factura (PFP). Contempla un desvío posible de pago. No es una variable del sistema de gestión; el software contará con una tabla donde a cada cliente se le asigne manualmente por única vez su plazo final de pago y sea modificable a futuro. El nuevo software toma esta información como integrada al mismo.
4. Condición de Venta N° 3 cliente: Es el plazo de pago que se usa para el cash flow; asumiendo un desvío de "X" días en el pago. No es una variable del sistema de gestión; el software contará con una tabla donde a cada cliente se le asigne manualmente por única vez su plazo final de pago y sea modificable a futuro. El nuevo software toma esta información como integrada al mismo.
5. Condición de Venta Real: Plazo de pago promedio ponderado real del último año. Se va actualizando automáticamente.
6. Días, horarios, contacto (nombre y mail) y teléfono con interno para la gestión de Cobranzas, se exporta del sistema de gestión. (Realizar análisis de actualización durante llamados) y reporte de cuales no se actualizan en determinado rango de tiempo.
7. Días, horarios y dirección de retiro de pago, se exporta del sistema de gestión. (Realizar análisis de actualización durante llamados) y reporte de cuales no se actualizan en determinado rango de tiempo.

8. Concepto de la factura por defecto y posibilidad de cargar en una puntual un comentario; por ejemplo que tiene un tratamiento distinto a otras.

XIII.3. Descripción de funciones del nuevo software:

Autor: Lic. Barberena Mariela Andrea

1. Ingreso a software mismo usuario que en el sistema de gestión, facilitando así la operación de usuarios y claves.
2. Perfiles:
 - a. Vendedor: Información solo de sus clientes
 - b. Gestor de Cobranzas: Información de todos los clientes
 - c. Supervisor: Todos los clientes + Indicadores (los cuales puede compartir con Vendedor a pedido)
3. Primer Menú: Agenda de gestión de cobranzas; mostrando campos:
 - a. Cliente
 - b. Días a hoy, días transcurridos desde la emisión de comprobante al día de hoy.
Indicadores:
 - a. ROJO cuando supera el plazo de pago más de 7 días.
 - b. AMARILLO cuando supera el plazo de pago de 1 a 7 días.
 - c. VERDE cuando no supera el plazo de pago acordado.
 - c. Tipo y número de comprobantes. Un botón de PDF para abrir comprobante.
 - d. Fecha de emisión.
 - e. Importe pendiente.
 - f. Artículo / Concepto de la factura (como se facturó). Como pueden ser varios, podrían aparecer al posarse sobre la celda.
 - g. Comentario especial sobre esta FAC en particular; el cual se carga una vez emitida y queda guardado el dato desde ese momento.
 - h. Vendedor
 - i. Días de llamados y horarios
 - j. Contacto
 - k. Teléfono
 - l. Mail (Opción de enviar mail con detalle de la factura)

- m. Día del primer llamado; debe salir por defecto ni bien se genera la factura, tomando como parámetro siete días antes de la fecha de vencimiento.
- n. Contador de llamadas; Muestra las veces que se llamó, se agendó una gestión y se volvió a reagendar. Si sale en 0 es porque es la primer gestión.
- o. Campo de gestión: (menú desplegable):
 - 1. PAGO CONFIRMADO; al colocar esta opción debe habilitar el campo con calendario para dejar agendado el día de cobranza.
 - 2. SIN RESOLUCIÓN; al colocar esta opción debe habilitar el campo con calendario para dejar agendado el día de próximo llamado y un campo donde sea obligatoria la carga de un comentario.
 - 3. COMPROBANTE CON OBSERVACIONES; al colocar esta opción debe habilitar el campo con calendario para dejar agendado el día de próximo llamado y un campo donde sea obligatoria la carga de un comentario.
 - 4. SIN GESTIÓN; al colocar esta opción debe habilitar el campo con calendario para dejar agendado el día de próximo llamado y un campo donde sea obligatoria la carga de un comentario.
 - 5. RE-AGENDADO MANUAL; al colocar esta opción debe habilitar el campo con calendario para dejar agendado el día de próximo llamado y un campo donde sea obligatoria la carga de un comentario. Por si ese día no es día de llamado.
 - 6. DELEGACIÓN DE GESTIÓN; al colocar esta opción se debe habilitar cambio para seleccionar usuario de tango y el campo donde sea obligatoria la carga de un comentario. El sistema puede enviar un mail al usuario con resumen de toda la gestión hasta el momento y el comentarios de porque se delega.

Nota: No se puede guardar gestión sin completar campo de gestión, próxima fecha y comentario.

La idea de este menú es que el operador de gestión de cobranzas, lo abra diariamente y le salgan filtradas las gestiones del día y guarde una a una las mismas al completar todos los campos. Al guardar cada gestión, las mismas deben aparecer clasificadas por estado al pie de la pantalla, como resumen del día. Al finalizar todas las gestiones del día, se envía un reporte por mail de los status a los mails que el supervisor defina. No se puede cerrar el proceso sin tener todas las gestiones clasificadas por status; por ello se contempla la opción SIN GESTIÓN, donde implica que no se llamó por algún motivo.

Se va grabando gestión por gestión pero el proceso debe requerir completar todas las gestiones antes de cerrarlo definitivamente.

Una vez cerrado el proceso, se dispara mail con resumen del día.

El supervisor debe poder ver todas las facturas agendadas y en las críticas con mora la opción de poder asignar una fecha probable de cobro (FPC) la cual impacta en los indicadores e informes hasta que haya confirmación de la misma.

4. Segundo Menú: Cobranzas Confirmadas

La idea de este proceso es que diariamente se abra y se vean todos los pagos que hay para ir a buscar en los clientes ese día y se pueda emitir listado para la moto mensajería con la siguiente información

- a. Nombre del cliente
- b. Dirección de retiro
- c. Horario de retiro
- d. Recibo asignado (se carga obligatoriamente al emitir reporte)
- e. Información para Cobrador (se carga obligatoriamente al emitir reporte)
- f. Detalle de comprobantes a cobrar
- g. Día máximo de aceptación de valores; ya que si el cliente entrega pasado los mismos deben informar y esperar confirmación antes del retiro.
- h. Comentarios adicionales; opcionales.

5. Tercer Menú: Gestiones delegadas

La idea es que aquí se vean todas las gestiones que se encuentran delegadas por algún motivo. Serían las conflictivas.

Aquí se debe ver toda información de la gestión en cuestión como historia y que acciones toma a quien se le delegó la misma.

Cuando se resuelve la misma se puede cambiar al estado de gestión estándar; por lo cual la vuelve a retomar el gestor de cobranzas.

6. Cuarto Menú: Indicadores (Tipo tablero)

Acá se puede armar un tablero de comando donde puedo sacar y agregar indicadores, ya sean ratios y/o gráficos, pudiendo ser grabados y elegir cuales ver guardando como modelos de tablero y elegir cual ver. Cambiar variables y tipo de gráfico; etc.

- a. \$ a cobrar por semana; gráfico de barras; según CV3.
- b. \$ a cobrar por semana; gráfico de barras; según que pueda ver la diferencia entre este indicador y el anterior. A las facturas que le asigne esta nueva fecha; ver cómo afectó al flujo semanal.
- c. Días promedio de pago según plazo real de pago; gráfico de línea mensual. Una línea que muestre el promedio de Plazo de Entrega de Valores y otra el Plazo Final de Pago.
- d. % Deuda vencida según Plazo de Entrega de Valores y sin vencer; gráfico de torta (elegir periodo).
- e. \$ de Notas de débito por diferencias de cambio en gestión; por Días a hoy. Gráfico de barras, donde indique los \$ por días.
- f. Filtrando por cliente y rango de fechas: promedio de Plazo de Entrega de Valores y Plazo Final de Pago, cantidad de llamadas promedio por comprobante. Historial.
- g. Nuevo Indicador; Se puede definir nuevo y agregar al tablero.

7. Quinto Menú: Reportes (Dinámicos y pre-fijados)

- a. Cobranzas a realizar para cash flow. \$ por semana según CV3 o por Fecha de Pago Corregida, en los casos que haya asignada una fecha.
- b. Plazo promedio de pago por recibo. Calcula Plazo de Entrega de Valores & Plazo Promedio Ponderado.

- c. Total Cobranzas en “X” período y Plazo promedio ponderado tanto el Plazo de Entrega de Valores como el Promedio Ponderado de Pago.
- d. \$ Cobranzas por semana fecha de entrega de valores
- e. \$ Cobranzas por semana fecha de valores recibidos
- f. Tendencia de cuanto \$ se cobran por semana; o indicador que permita ver si hay tendencia.
- g. CLASIFICADOR de clientes según cumplimiento; scoring.
- h. Reporte de status de todas las cobranzas; donde se puede marcar cuales se revisarán reunión semanal de cobranzas. Luego en la reunión se seleccionan las filtradas y colocan acciones y observaciones de la reunión para generar reporte a ser enviado a los asistente; quedando registro en sistema del tratamiento que se le dio; el cual lo podrá ver quien gestiona la cobranzas en próximo llamado agendado.

XIII.4. Presupuesto Programación software a medida



Buenos Aires, Marzo 2018.

***** SRL

AT: Mariela Barberena

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. con el fin de acercar una propuesta para el desarrollo de un aplicativo que contemple dos (2) módulos : Gestión de Cobranzas y Cash-Flow dinámico, a partir de información proveniente del sistema Tango Gestión® y que atienda los requerimientos de la empresa relevados oportunamente.

ALCANCE

GESTION DE COBRANZAS: El proceso incorpora automáticamente todos los comprobantes generados por Tango, y perduran en la gestión del mismo, mientras no se encuentren cancelados.

Después de ello, quedan en el historial, para consultas y estadísticas.

El objetivo del módulo, es registrar todos los acontecimientos de seguimiento, eventos y reclamos que se suscitan para su cobranza, con atributos varios a registrar en cada tratativa.

Con ello se persigue:

- 1) Conocer el estado de situación de la tratativa de la cobranza de cada comprobante
- 2) Conocer el historial de eventos con un cliente.
- 3) Obtener estadísticas de rendimiento de distintos atributos.

CASH FLOW DINAMICO: El proceso incorpora automáticamente todos los comprobantes que pueden afectar el CashFlow de la Empresa, conocer la evolución futura proyectada de los fondos, los eventuales “baches financieros”, y poder realizar variaciones de fechas en las distintas transacciones o valores, y que dichos cambios perduren en el tiempo.

En etapas avanzadas del proyecto, la idea es poder lograr el análisis no sólo por período, sino también discriminado por “repositorio de valores” (cajas, bancos, fondos fijos, etc).

En Anexo se especifican el detalle de los módulos y las diferentes etapas pensadas de desarrollo, según la prioridad y sofisticación a alcanzar en el proyecto.

COMPRENDE

- Si se desarrolla por PAC: Documentación requerida para el ANR.
- Relevamiento, Análisis y Diseño, Programación, Control de Calidad.
- Instalación en la Empresa.
- Diseño de Informes a Medida.
- Videos de Capacitación.
- Capacitación de Uso.

PRESUPUESTO

RELEVAMIENTO Y DOCUMENTACIÓN PARA PAC

Etapas únicas (si se realiza con el PAC) \$ 18.000.-

GESTION DE COBRANZAS

Etapas 1 \$ 45.000.-

Etapas 2 \$ 27.000.-

Etapas 3 \$ 18.000.-

CASH FLOW DINAMICO

Etapas 1 \$ 45.000.-

Etapas 2 \$ 27.000.-

Etapas 3 \$ 36.000.-

El IVA a adicionar es del 21%

FORMA DE PAGO

Existen 2 alternativas de Pago :

- 1) Anticipo 30 % y el resto con cheques ante la puesta en marcha de cada etapa+módulo. (Unica alternativa en caso de PAC).
- 2) Mediante TODO PAGO (con Tarjeta de Crédito), en cuotas con intereses a establecer según la fecha de pago (en virtud a las promociones vigentes que ofrezca el servicio).

PLAZO DE ENTREGA

Los plazos indicados son estimados, e indican la **duración** de la etapa, en días calendario.

El orden de realización se concertará con el cliente, para definir la fecha de puesta en marcha estimada de cada etapa.

RELEVAMIENTO Y DOCUMENTACION PARA PACC

Etapa única 30 días

GESTION DE COBRANZAS

Etapa 1 75 días

Etapa 2 45 días

Etapa 3 30 días

CASH FLOW DINAMICO

Etapa 1 75 días

Etapa 2 45 días

Etapa 3 60 días

Sin otro particular, los saludo muy atte.



Lic. Pablo Quarracino
Analista de Sistemas (UBA)

ANEXO

Características Generales.

- Pantallas de procesamiento de datos : amigables, con indicadores vistosos que reflejen rápidamente la información más relevante. Agilidad para filtro y búsqueda de información.
- Versión Avanzada : Tableros de Control de Control e Indicadores gráficos, presentación en diversos dispositivos, gestión de avisos o alarmas.
- En cuanto a información, se contempla lo enviado por el usuario en el documento “Bosquejo para Software CBZ”

Relevamiento y Documentación para PACC

Etapa única.

Realizar el relevamiento detallado con el usuario, en la conformación de cada proceso y las variables a utilizar y presentar.

Confeccionar toda la documentación respectiva para la presentación del PACC, en caso de ser necesario.

Gestión de Cobranzas

Etapa 1.

Comprobantes : Incorporar en forma automática los comprobantes de ventas que se generan y tienen saldo (discriminado por cuota, de ser necesario).

Los mismos se mantienen en la gestión de cobranzas hasta que hayan sido totalmente cancelados en Tango Gestión®

Tablas Referenciales:

Usuarios para el uso del módulo (operativos, supervisores, gerenciales)

Gestores, que son los que tienen a cargo operativamente cada cobranza

Tipos de tratativa, para clasificar el tipo de tratativa a realizar/realizada.

Monitor de Seguimiento : Se presenta a cada usuario un monitor con todos los comprobantes pendientes de cancelación, y el siguiente tipo de información :

- Información base del cliente
- Información específica del comprobante (**)
- Próxima tratativa (responsable, tipo de tratativa, fecha)
- Botones de información extra : Historial de la tratativa, Historial del cliente, estado crediticio del cliente (*), historial de cobranzas del cliente (días promedio de cobro y mora).

Se destacarán las tratativas vencidas, las que se deben realizar en el día, de las tratativas futuras.

(*) la situación Crediticia se define básicamente como :

- + Límite Crédito cliente
- Pedidos Pendientes Aprobados
- Comprobantes pendientes de cancelación
- Cheques en Cartera
- Cheques entregados aún no vencidos.

(**) Se destaca el atributo “Fecha Real”, que tendrá incidencia en el módulo de CashFlow Dinámico

Cumplimiento de Tratativas : Por cada una, se podrá indicar su cumplimiento, informando :

- Real usuario, tipo de tratativa y fecha de realización.
- Texto libre aclarando lo sucedido.
- Indicación de próxima tratativa (usuario, tipo de tratativa y fecha de realización)

Informes :

Reportes con todo el historial de tratativas, en la cual el usuario podrá definir distintos modelos, agrupados por cualquiera de los atributos que posee el módulo (Vendedores, clientes, tipo de actividad, fechas, plazos, activos o pendientes, usuarios, gestores, comprobantes, etc).

Se podrán configurar para enviar por mail a cada usuario o supervisor diferente, con la información propia que compete al mismo.

Como casos particulares se consideran :

- Tratativas a realizar por gestor, vencidas o a realizar en determinado día.
- Estadísticas básicas de resultados.

Usuarios y Permisos de Acceso:

- Se asocia vendedores a usuario de Tango : Sólo pueden ver lo que vendieron ellos.
- Se asocian Gestores a usuarios de Tango : solo pueden las tratativas asociadas a ellos.

- Usuarios Supervisores : Pueden ver todos los comprobantes.

Etapa 2.

Confección de Tratativas Automáticas: Parametrizar eventos automáticos, como ser:

- Envío de mail a “x” días de la fecha de emisión de factura
- Envío de mail a “x” días de la fecha de vencimiento de la factura
- Generación de tratativa para que le aparezca al vendedor.

Los mismos se incorporan como tratativas realizadas en cada comprobante, y define el próximo paso a realizar.

Generación de Alertas : Enviar mails o alertas de distinto tipo a los usuarios (o gestores) sobre tratativas a realizar en el día.

(algunos de los servicios podría tener costo adicional periódico por parte de la empresa de comunicaciones)

Tableros de Control e Indicadores : Generación de diversos modelos de tableros o indicadores para analizar la estadística de cobranza. Los mismos podrían verse por pantalla, web, enviar a dispositivos móviles, etc.

(el presupuesto contempla una cantidad definida de tableros e indicadores, a definir en conjunto con el cliente).

Definición de Objetivos : para el armado de algunos de los indicadores, es factible que deban definirse “objetivos” por atributo y período, y así analizar el alcance de cumplimiento.

(los objetivos se definen en forma manual. No se prevén cálculos automáticos para su determinación)

Etapa 3.

Gestión de Diferencia de Cambio : Determinación de cálculo de diferencia de cambio, según distintos criterios y especificaciones establecidas, a saber :

- Definiciones de Cálculos : Valores mínimos, fechas a considerar (factura, recibo, valores, etc). Algoritmo de Cálculo (a definir).

Proceso de cálculo específico, con generación de informes (no genera comprobantes).

CashFlow Dinámico

Etapa 1.

Comprobantes : El Cashflow incorpora en forma la siguiente información generada en el sistema Tango Gestión® :

- Comprobantes de Venta en Cuenta Corriente.: Afectando por fecha de vencimiento.
- Comprobantes de Compra en Cuenta Corriente : Afectando por fecha de vencimiento.
- Pedidos de Venta : Afectando por fecha de entrega + plazo de condición de Venta
- Ordenes de Compra : Afectando por Fecha de Entrega + Plazo Condición de Pago
- Cheques en Cartera : Por la fecha del cheque + clearing standard
- Cheques Propios : por la fecha del Cheque

(***) El sistema completará en esta primera etapa saltar los sábados y domingos. No así los feriados, que se considerarán en la tercera etapa.

Movimientos proyectados : Se podrán informar movimientos a realizarse en el futuro, aún no procesados en Tango, indicando en cada uno : Tipo de movimiento (Egreso/Ingreso), Fecha, Importe, Aclaración del movimiento.

IMPORTANTE: En caso de procesarse en Tango uno de estos movimientos antes de la fecha estipulada, el usuario deberá quitar la previsión en forma manual – no hay forma de relacionar movimientos de Tango con movimientos presupuestados -.

Cuentas Disponibilidades : Definir las cuentas de Tesorería que intervienen en el CashFlow, en dos (2) aspectos:

- 1) Para establecer el saldo inicial del CashFlow
- 2) En Etapas siguientes, para poder visualizar el cash-flow por cuenta.

Diseño de Informes de CashFlow : Se podrán definir varios modelos de presentación de informes, para poder agrupar los distintos comprobantes en el formato que se desee, pudiendo incluir subtotales.

Por defecto se incluyen saldo inicial como primer clasificación, y saldo final como el último.

Variaciones automáticas de Fechas de Comprobantes

Definir en cada cliente y proveedor, la cantidad de días de distorsión de vencimientos, para que en el cálculo de vencimiento de las facturas y pedidos de venta u órdenes de compra, ya considere esa distorsión en primera instancia.

En el caso de estar activa la “Gestión de Cobranzas”, en las facturas de venta se contempla la **fecha real** aquí cargada.

Usuarios y Permisos

Se identifican dos (2) tipos de usuarios por modelo de CashFlow

- Operador : Puede actualizar y modificar el cashflow.

- Consultor : Sólo puede visualizar el CashFlow

Proceso de CashFlow:

- Presenta el saldo inicial de las cuentas de disponibilidades definidas, según el módulo de Tesorería, y el usuario podrá ajustar los importes allí señalados.
- Selecciona la fecha hasta la cual se desea presentar (comenzando desde la fecha de proceso)
- Selecciona la frecuencia de presentación (por día, semanal, mensual).
- El sistema recopila toda la información, y presenta en forma matricial (por fila los agrupamientos, por columna los períodos).
El “saldo inicial” de cada columna, será el “saldo final” del anterior.
- Con doble click en una celda que corresponde a movimientos, se podrá visualizar los movimientos que componen ese valor, y realizar cambios **(****)** :
 - a) Nueva fecha de cumplimiento.
 - b) Afectación de la cuenta de disponibilidad
 - c) En caso que no sean valores, subdividir el monto en más de una fecha.
- Al confirmar los cambios, se recalcula el cashflow.
- Al finalizar, se podrá :
 - a) Grabar el cashflow para seguir operando (y en el próximo uso se consideran todos los cambios realizados).
 - b) Grabar como historial : para posteriores consultas (o comparativo de Gestión – ver próximas etapas).
 - c) Emitir por los diversos criterios que siempre ofrecemos (Impresora, PDF, mail, Excel, etc).

(**)** Estos cambios tienen preponderancia sobre los que se pudiesen hacer a posterioridad en Tango o el sistema de Gestión de Cobranzas.

Consulta de CashFlows :

Visualizar (sin posibilidad de modificación), un cashflow grabado como indica el punto b) del último paso antedicho. Emisión del mismo por diversos criterios.

Etapa 2.

Apertura de CashFlow por Cuentas de Disponibilidad:

Visualizar el cashflow original en “Tercera Dimensión”, agregando como atributo las cuentas de disponibilidades. De este modo, no sólo se conoce el resultado general en un período, sino cómo son los saldos iniciales y finales de cada cuenta (para detectar “Baches Financieros” por cuenta).

Asignación de Cuentas a Comprobantes :

- a) Definir por defecto a qué cuenta se destina cada transacción :
 - Pedidos y Facturas de Venta : Por cliente
 - Facturas y Órdenes de Compra : Por Proveedor
 - Cheques en Cartera : por SubEstado

Cheques Diferidos : Automático, por cuenta bancaria a la que pertenece.
Presupuestos Futuros : Se indica en cada movimiento.

- b) Cambios masivos de cuenta asignada:
Se muestran todos los movimientos por tipo, y mediante diversos criterios, poder tildar un conjunto de transacciones, y modificar en forma masiva.
- c) Individual : Durante el proceso de cash-flow, como se indicó en la etapa 1).

Observaciones por parte de los Consultores

Habilitar a los consultores a escribir Observaciones sobre el CashFlow.

Los mismos quedan disponibles para que puedan ser leídos por los Operadores (por ej: cambiar un movimiento de fecha), distinguiendo entre Observaciones pendientes y ya leídas.

Etapa 3.

Análisis de Gestión

Poder comparar la gestión realizada en un período ya transcurrido, versus un cashflow almacenado en igual período, y analizar las distorsiones producidas, para sacar conclusiones y poder aplicar correctivos necesarios para futuras estimaciones.

Estimación de retenciones.

Definición de retenciones a pagar y a cobrar, en forma estimada, mediante un cálculo sencillo (ej: definir porcentaje por proveedor y cliente), y así obtener un mejor resultado de las cuentas de disponibilidades, evitando realizar esos ajustes en forma manual.

Consideración de Feriados

En el diseño original, las fechas contemplarán los sábados y domingos (si un vencimiento se produce en esa fecha, o al agregar 2 días de clearing, etc), pero no contemplará los feriados.

En esta etapa se introduciría esa consideración.

Ingresos Proyectados Automáticos

Ingresar en forma automática como ingresos proyectados, los consumos estimados en el módulo de "Forecast y Budget".

Hay que considerar qué consumos definitivos se consideran, los precios unitarios para calcular el subtotal, y los impuestos a agregar (IVA y Percepciones).

XIII.5. Formulario Alta Cliente. Form A1

FORM. A1
REV. 0.
AB.18

FORMULARIO ALTA CLIENTE.

SOLICITUD DE APERTURA CUENTA CORRIENTE

A COMPLETAR POR VENDEDOR - USO INTERNO

Razón Social:

CUIT#: __ - _____ - ____

Actividad:

Representante Comercial:

Fecha de Solicitud: __/__/__

Anexa:

Balance

Situación Impositiva

Informe Comercial

Referencias Comerciales

Reporte Comercial para apertura de cuenta & asignación de límite de crédito y Condición de Venta

Condición de Venta Solicitada:

_____Días.

Límite de Crédito Solicitado:

USD _____.

Reservado Área Finanzas:

Calificación:



Límite de Crédito:

USD _____

Condición de Venta: _____Días.

Observaciones:

Autoriza:

SOLICITUD DE APERTURA CUENTA CORRIENTE

A COMPLETAR POR CLIENTE

Razón Social:

CUIT#: __ - _____ - ____

Actividad:

Representante Comercial:

Fecha de Solicitud: __/__/__

Anexa:

Balance

Situación Impositiva

Contacto Comercial:

Nombre:

E-mail:

Teléfono:

Contacto Técnico:

Nombre:

E-mail:

Teléfono:

Contacto Pago a Proveedores:

Nombre:

E-mail:

Teléfono:

Días de Atención:

Horarios de Atención:

Referencias Comerciales:

Empresa:

Contacto:

Tel.:

Mail:

Empresa:

Contacto:

Tel.:

Mail:

Empresa:

Contacto:

Tel.:

Mail:

Comentarios:

XIII.6. Formulario Actualización Límite crédito. Form A2

FORM. A2
REV. 0.
AB.18

FORMULARIO ACTUALIZACIÓN

LÍMITE DE CRÉDITO

A COMPLETAR POR VENDEDOR. USO INTERNO

Razón Social:

CUIT#: __ - _____ - ____

Actividad:

Representante Comercial:

Fecha de Solicitud: __/__/__

Anexa:

Balance

Situación Impositiva

Informe Comercial

Referencias Comerciales

Datos Ventas:

Ventas mensual (actual) USD: _____

Ventas mensual (actualizado) USD: _____

Motivo:

Nuevo negocio

Crecimiento consumo

Otros (Especificar):

Estado de la situación (Reporte Comercial):

Reservado Área Finanzas:

Calificación:



Límite de Crédito:

USD _____

Condición de Venta: _____ Días.

Observaciones:

Actualización Referencias Comerciales:

Empresa:

Contacto:

Tel.:

Mail:

Empresa:

Contacto:

Tel.:

Mail:

Empresa:

Contacto:

Tel.:

Mail:

XIII.7. Resumen Política de crédito a clientes para el área comercial.

Lineamiento Política de crédito y cobros:

Estrategia:

Flexibilidad de créditos con control de cobros.

Implica que luego de una evaluación de riesgo de los clientes ya sea que soliciten crédito comercial por primera vez o una modificación del mismo, se otorgará crédito acorde a su solvencia y potencial de crecimiento. Se evaluará periódicamente la reciprocidad en la relación comercial. Es decir, la organización otorga crédito y apoya en el proceso de crecimiento, esperando a cambio que el cliente cumpla con las condiciones pactadas.

En congruencia con el respeto que el mercado tiene para con la organización, tenemos las herramientas suficientes para convertirnos en un eslabón fuerte de la cadena de pagos y lograr que los clientes cumplan con los plazos y condiciones de pago pactadas.

La otorgación de crédito a clientes es un medio y no un fin. Buscamos apoyar a nuestros clientes con el fin de que ese apoyo a su crecimiento se vea reflejado en un crecimiento tanto económico como financiero para nuestra organización.

Responsable de líneas de créditos:

El área financiera será quien analice y defina la apertura o bien ampliación de crédito para un cliente. Basará su decisión en la información:

- Obtenida de la ficha de alta cliente / solicitud de modificación de línea de crédito;
- Adicional que brinde el área comercial en formato de reporte anexo a la ficha de solicitud;
- Extraída de la consulta situación financiera del CUIT en el sistema de consulta contratado por la organización con tal fin.
- Basada en el *scoring* y trazabilidad de comportamiento del cliente obtenida del nuevo software que se propone implementar.

Scoring de clientes:

Se utilizará una metodología sistémica para clasificar tanto a clientes nuevos como a clientes habituales. Esta metodología se revisará trimestralmente a fin de re-clasificar a clientes y se emitirá reporte de cambios significativos al área comercial.

Intereses:

En caso de mora se emitirá una Nota de Débito en concepto de intereses por el 2 % mensual³⁴ más un adicional de gastos administrativos de \$ 100 + IVA³⁵ si el cliente transfiere el pago. Caso contrario se adicionarán \$ 200 + IVA³⁶.

La Nota de Débito se emitirá siempre y cuando el cálculo supere los \$ 500. Caso contrario se informa al cliente la no emisión por no superar monto de manera tal que esté atento en futuros pagos.

El pago de la misma debe efectuarse dentro de los 7 días de emitida.

La negociación sobre este ítem dependerá de la calificación del cliente y su historial.

Descuento de Cheques:

Cuando la mora supere los 30 días de la condición pactada pero los valores sean entregados en término o antes del vencimiento de la factura, la empresa emitirá Nota de Débito por el costo del descuento de los valores entregados. La tasa a aplicar dependerá de la tasa que ofrezca el banco con quien se opera en ese momento.

Descuentos:

La empresa otorga descuentos por pronto pago a aquel cliente que adelante el pago. Se utilizará la misma tasa que se hubiese aplicado de interés, pero en sentido contrario. Aplica cuando los pagos se realizan dentro de los 10 días de emitida la factura.

Apertura de cuentas corrientes:

Todo análisis de apertura de cuenta corriente se realizará si se cuenta con la siguiente información:

³⁴ Se revisará cada tres meses y dependerá de la variación de la tasa que los bancos ofrezcan a la empresa por préstamos de capital de trabajo.

³⁵ Corresponden a los gastos por gestión de la cobranza.

³⁶ Corresponden a los gastos de motomensajería.

- Form A1 o Form A2 (según corresponda) completos. Incluye datos del cliente, contactos, referencias comerciales y bancarias, etc.
- Informe comercial del negocio que se encara con el cliente. Debe incluir volumen estimado de venta, precio, condición de pago solicitada por el cliente, proyecciones y demás información cualitativa o cuantitativa que pueda sumar al conocimiento del cliente por parte del área financiera, ya que el área comercial será los ojos del área financiera en este aspecto.
- Últimos tres balances del clientes.
- Reporte de CUIT extraído del sistema financiero que se contrate, NOSIS, DATEAS, etc.

Una vez que el área financiera cuente con toda esta información, el proceso de análisis y resolución llevará tres días hábiles en caso que los reportes e información arrojen información positiva. Si no hubiese información positiva, llevará un análisis un poco más riguroso de siete días hábiles.

Finalizado el análisis se le asigna al cliente una categoría, un límite de crédito (basado en el volumen estimado por el área comercial y el precio) y una condición de pago.

Puede solicitarse la entrega de valores previo al vencimiento de la factura, dependiendo del resultado de la valuación. Esto como una medida precautoria hasta afianzar la relación comercial.

El tratamiento de clientes morosos:

Una vez llegada la fecha de vencimiento sin tener confirmación de pago alguno, se deben tener en cuenta los siguientes criterios de clasificación según grado de morosidad:

Hasta 7 días corridos desde el vencimiento; Alerta Nivel Celeste
 15 – 30 días corridos desde el vencimiento; Alerta Nivel Azul
 31 - 45 días corridos desde el vencimiento; Alerta Nivel Naranja
 46 - 60 días corridos desde el vencimiento; Alerta Nivel Amarillo
 Más de 60 días corridos desde el vencimiento; Alerta Nivel 5 Rojo

Alerta Nivel Celeste:

El operador de gestión de cobranzas informa al área financiera de la mora.

El área financiera informa en Reunión de Cobranzas semanal al área Comercial, solo a efecto informativo.

Alerta Nivel Azul:

El operador de gestión de cobranzas informa al área financiera de la mora.

El área financiera informa en Reunión de Cobranzas semanal al área comercial con el fin de que se comuniquen con su contacto de Compras y solicite gestión interna dentro de la estructura del cliente. El operador de gestión de cobranzas seguirá gestión normal esperando que internamente se destrabe la situación.

Alerta Nivel Naranja:

El operador de gestión de cobranzas informa al área financiera de la mora.

El área financiera informa en Reunión de Cobranzas semanal al área comercial con el fin de delegar la gestión de cobranza al vendedor de la cuenta.

El representante comercial debe gestionar en el cliente a través de sus contactos de compras, ya que son quienes internamente pueden “presionar” para la liberación de pago, dado que la empresa es un proveedor estratégico y fuerte en la cadena (es la estrategia a la que apunta la empresa).

Alerta Nivel Amarillo:

El representante comercial informa que no fue viable la liberación del pago a pesar de su gestión.

El Gerente General coordinará visita al cliente junto con el representante comercial a fin de negociar la deuda.

Alerta Nivel Rojo:

Dar tratamiento jurídico a la deuda si la deuda es significativa: más del 5% de la facturación mensual, por debajo de este porcentaje, lo mantenemos en alerta 4 ya que los gastos superarán el monto a recuperar.

Las modalidades y canales de cobro que se van a utilizar:

Una vez confirmado el pago, la forma de efectivizarse el mismo es:

- Transferencia bancaria
- Entrega de valores en la oficina de la empresa
- Retiro de los valores por el domicilio del cliente mediante la contratación del servicio de moto mensajería.

Los sistemas de control de riesgo:

Semanalmente se revisará todos los comprobantes en cuenta sin confirmación de pago y se clasificará según nivel de alerta (categorías antes mencionadas).

Este reporte lo facilitará el software propuesto, clasificando directamente según los parámetros establecidos.

Los criterios para bloquear pedidos cuando el riesgo esté excedido:

Si un cliente que tiene facturas en cuenta corriente clasificadas como Alerta Celeste realiza un pedido, el representante comercial debe dar curso al pedido solo si el cliente ofreció un compromiso de pago. Es decir, se comprometió a pagar en a la brevedad la misma.

Se bloquearán automáticamente pedidos de clientes que tengan facturas en cuenta corriente clasificadas como Alerta Azul.

Todo cliente que tenga facturas en Alerta Amarillo, Naranja o Rojo, no podrán liberar pedidos hasta que se realice la efectuación del pago.

Solo los pedidos de clientes que tengan comprobantes en Alerta Celeste pueden desbloquearse con compromiso de pagos, las demás alertas requieren pago efectivo, ya sea entrega de valores o transferencias bancaria.

Los procedimientos a seguir para autorizar límites de crédito excedidos:

Cuando un cliente exceda más del 10% de su límite de crédito al realizar un pedido se deberá analizar si corresponde o no la liberación.

Primero se revisará la cantidad de facturas en cuenta y cuanto porcentaje ocupan las mismas del límite de crédito pactado. Luego se analizará si hay cheques en cartera entregados³⁷ por el cliente y que sean emitidos por él, calculando cuanto porcentaje del límite de crédito ocupan el mismo.

En segundo lugar se analizará si el cliente compra una vez por mes, más de una vez por mes, si está adelantando compras, si esta comprando lo habitual, etc.

Con esta información se podrá concluir si el exceso en el límite de crédito es tolerable o si es una maniobra de adelanto de compras para dilación de pagos de facturas en cuenta.

³⁷ Cheques en cartera: aquellos cheques entregados por el cliente que aún no se han depositado, ya sea por tenerlos asignados a pagos de proveedores o a futuros depósitos o simplemente porque no ha llegado la fecha de cobro. El monto de los cheques en cartera propios se consideran como monto adeudado, ya que existe el riesgo de que vengan rechazados. Si bien el mismo riesgo se corre con los cheques de terceros (distintos al cliente), este riesgo está más diversificado, salvo que sean todos del mismo tercero.

Las condiciones que se han de dar para que intervenga la dirección general en caso de conflicto entre departamentos en cuestiones relacionadas con el crédito de clientes

En dos situaciones a dirección general intervendrá en asuntos de cobranzas y liberación de pedidos a fin de colaborar.

3. En los casos que los comprobantes se encuentren en Alerta Naranja; colabora a destrabar la cobranza.
4. En los casos que cliente Categoría B o C exceden el límite de crédito y el área de finanzas resuelve que hay elementos para argumentar el bloqueo de un pedido. En este caso puede desbloquear el pedido, pidiendo o no previa gestión al representante comercial.

Tratamiento de Notas de Débito (por Mora, por Cheques Rechazados y por Diferencia de Cambio)

Toda Nota de Débito que se emita tendrá un plazo de 7 días corridos para ser cobrada, caso contrario el comprobante entrará en Alerta Azul directamente y si transcurren más de 15 días pasará a Alerta Amarilla, debiendo el comercial de la cuenta destrabar el cobro del comprobante.

Nota de Débito por Mora: La misma representa los intereses por mora que se compran al cliente por un retraso, si la misma es abonada en un plazo prolongado de tiempo, queda desactualizado el valor del dinero.

Nota de Débito por Cheque Rechazado: La misma se emite con el fin de realizar el cambio de un cheque que no se cobró ya sea por estar sin fondo o por errores formales. La demora en el pago de la misma implica que esa parte de la factura se está abonando de forma tardía.

Nota de Débito por Diferencia de Cambio: Dado que la empresa factura en dólares, este comprobante representa la variación del dólar desde que se emitió la Factura hasta que efectivamente se cobró (Tomando la fecha de entrega de valores por un tema de simplicidad operacional). de esta forma se cubre el riesgo de devolución de la moneda respecto al dólar estadounidense. La misma se calcula en pesos argentinos, lo que significa que si hay mora en el pago de la misma, no se está recuperando esa devaluación de la moneda.

XIII.8. Metodología SCORING

Autor: Lic. Barberena Mariela Andrea.

Como se detalla en el punto VIII.2.1.2; se utilizará una metodología sistémica para clasificar tanto a clientes nuevos como a clientes habituales. Esta metodología se revisará trimestralmente a fin de re-clasificar a clientes y se emitirá reporte de cambios significativos al área comercial.

El presente *Scoring* se compone de dos pilares: Calificación Externa y Comportamiento del cliente hacia la organización.

De esta forma, la categoría de un cliente nuevo solo tendrá el pilar de calificación externa, mientras que un cliente que ya cuenta con historial de operaciones, su comportamiento tendrá peso en la categoría.

Categoría A:

Clientes con alta calificación externa y buen comportamiento para con la empresa proveedora. Básicamente son aquellos clientes con que la empresa puede ser tolerante y flexible dado el historial de buen comportamiento y su alta solvencia.

Categoría B:

Clientes con alta calificación externa y regular comportamiento para con la empresa proveedora. Son aquellos clientes que son altamente solventes, pero han tenido historial de morosidad o bien de no buen comportamiento hacia la empresa proveedora.

Categoría C:

Clientes con baja calificación externa pero que han mostrado cumplimiento con la empresa proveedora. Se ha logrado una relación comercial de confianza y se puede obtener cumplimiento de pagos.

Categoría D:

Clientes con baja calificación externa y mal comportamiento con la empresa proveedora.

Categoría E:

Clientes con alta calificación externa, nuevos para la empresa pero con historial en el mercado.

Categoría F:

Clientes con alta calificación externa, nuevos en la empresa y sin historial en el mercado.

Categorías G:

Clientes sin calificación por ser nuevas razones sociales.

Mientras que el comportamiento del cliente hacia la organización será extraído del nuevo software propuesto, el cual es un indicador dinámico, compuesto por variables del mismo sistema; la Calificación Externa se compone de las siguientes variables:

- Información extraída de la consulta situación financiera del CUIT en el sistema de consulta contratado por la organización con tal fin.
- Form A1 o Form A2 (según corresponda) completos. Incluye datos del cliente, contactos, referencias comerciales y bancarias, etc.
- Informe comercial del negocio que se encara con el cliente. Debe incluir volumen estimado de venta, precio, condición de pago solicitada por el cliente, proyecciones y demás información cualitativa o cuantitativa que pueda sumar al conocimiento del cliente por parte del área financiera, ya que el área comercial será los ojos del área financiera en este aspecto.
- Últimos tres balances del clientes.

Calificación Externa: Análisis y puntuación

Puntaje Máximo: 100 puntos.

Ponderación:

Análisis del CUIT: 20%

Cheques Rechazados: 10%

Referencias Comerciales: 30%

Ratios de Balance: 10 %

Informe Comercial: 30%

Análisis del CUIT:

Al realizar la consulta del CUIT en el sistema contratado de Antecedentes comerciales, las variables que usaremos para puntuar serán:

- ✓ Fecha de Inicio de actividades (20%), según los años de la compañía será el puntaje que se otorgará:

Menos 5 años: 20 puntos
Entre 6 y 10 años: 40 puntos
Entre 11 y 20 años: 60 puntos
Entre 21 y 30 años: 80 puntos
Más de 31 años: 100 puntos

- ✓ Aportes patronales (10%), si la empresa paga sus aportes patronales se le otorgarán 100 puntos en este ítem. De lo contrario por cada período que figure impago, se le restarán 20 puntos.
Se considera que si la empresa no paga sus aportes patronales, no es una organización confiable.
- ✓ Créditos bancarios (40%). En este ítem se calificará a la empresa según la situación de la deuda con entidades bancarias.

Situación 1: 100 puntos.
Situación 2: 50 puntos.
Situación 3: -50 puntos.
Situación 4-5 & 6: -100 puntos.

Los montos están expresados en unidades.

Situaciones

1	En situación normal (atraso hasta 31 días)
2	Con seguimiento especial / Riesgo bajo (atraso de 31 a 90 días)
3	Con problemas / Riesgo medio (atraso de 91 a 180 días)
4	Con alto riesgo de insolvencia / Riesgo alto (atraso de 181 a 365 días)
5	Irrecuperable (Atraso de más de 365 días)
6	Irrecuperable por disposición técnica (Morosos de ex Entidades Financieras, con atraso de más de 180 días)

Fuente: Nosis SAC.

- ✓ Cheques Rechazados (30%): Si no posee cheques rechazados informados se le otorgan 100 puntos. Caso contrario cada cheque rechazado resta 20 puntos.

Referencias Comerciales:

Si se obtienen referencias comerciales positivas, se le otorgan 100 puntos. Las referencias neutrales restan 30 puntos y las negativas hacen que se le asignen 0 puntos en este ítem.

Ratios de Balance:

En base a los datos del balance presentado se analizarán los ratios que se detallan a continuación:

1. Solvencia a Corto Plazo = Activo corriente / Pasivo corriente; > 1
2. Endeudamiento = Pasivo / EBITDA³⁸; < 1 (Muy fuerte). > 5 Muy débil
3. Ratio Tesorería = Activo disponible / Pasivo corriente; 0,1 < RT < 0,3
4. Ratio Autonomía Financiera = Recursos propios netos (Activo) / Recursos ajenos (Pasivo).
5. Plazo Promedio de Cobro = Deudores por Ventas / (Ventas / 365)
6. Plazo promedio de Pago = Proveedores / (Compras / 365)
7. Plazo promedio de Stock = Bienes de Cambio / (CMV³⁹ / 365)
8. Ciclo de conversión de caja = Ratio # 5 + Ratio # 7 – Ratio # 6
9. ROA⁴⁰ = EBIT⁴¹ / Activo Total.
10. ROE⁴² = EBIT / Patrimonio Neto

Ratio #	Descripción	Resultado	Referencia	Interpretación
Ratio#1	Solvencia a Corto Plazo	2,62	> 1	La empresa cuenta con \$ "X" de AC para afrontar su PC.
Ratio#2	Endeudamiento	1,07	> 5 Muy débil; < 1 Muy Fuerte	Si fuera igual a 1 implica que la empresa arroja utilidad neta igual a su pasivo. Es deseable que sea menor a 1.
Ratio#3	Tesorería	0,55	0,1 < RT < 0,3	La empresa cuenta con \$ "X" de Fondos Disponibles para afrontar su PC.
Ratio#4	Autonomía Financiera	2,68		Muestra la proporción de recursos propios en relación a los prestados.
Ratio#5	Plazo Promedio de Cobro	53		Días en que sus clientes le pagan (Promedio)
Ratio#6	Plazo Promedio de Pago	60		Días en que en promedio paga a sus proveedores
Ratio#7	Plazo Promedio de Stock	132		Días en promedio de stock
Ratio#8	Ciclo de Conversión de Caja	126	Positivo: Necesidad de Crédito.	Si es positivo implica que el plazo promedio de pago a sus proveedores no puede hacer frente a su ciclo operativo y requiere crédito para cubrir "X" días.
Ratio#9	ROA	35%		Retorno sobre los activos
Ratio#10	ROE	56%	ROE > ROA: Apalancamiento (*)	Retorno sobre el Capital

En base a los resultados de los mismos se le otorgará una calificación positiva o negativa. La positiva le suma 100 puntos al *Scoring* y la negativa le resta 100 puntos.

³⁸ EBITDA. Sigla en inglés cuyo significado en español es: Utilidad neta antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

³⁹ CMV. Sigla cuyo significado es: Costo de Mercadería Vendida.

⁴⁰ ROA. Sigla en inglés cuyo significado en español es Retorno sobre los activo.

⁴¹ EBIT. Sigla en inglés cuyo significado en español es: Utilidad neta Antes de Intereses e Impuestos

⁴² ROE. Sigla en inglés cuyo significado en español es Retorno sobre el capital.

Informe Comercial:

Debe incluir volumen estimado de venta, precio, condición de pago solicitada por el cliente, proyecciones y demás información cualitativa o cuantitativa que pueda sumar al conocimiento del cliente por parte del área financiera, ya que el área comercial será los ojos del área financiera en este aspecto. Los datos de volumen de venta, precio, condición solicitada servirán para establecer el monto de crédito que se está solicitando.

La demás información sobre el negocio del cliente servirá para dimensionar al mismo y complementar los demás ítems. Por ejemplo, saber si el cliente tiene o no diversificada su cartera de clientes, a que plazo vende, poder de negociación en su cadena hacia los clientes, instalaciones, planta de producción, depósitos, bienes propios o alquilados, etc. Dependiendo de la información obtenida, se dará un puntaje en base a que solidez del cliente se demuestra. Se evalúa su **Capacidad de pago**, su **Condición económica**, su **Capital**, su **Colateral** y su **Carácter**, mas allá de lo que muestra su balance.

Este ítem es subjetivo al no poder establecerse una tabla de puntuación, pero será útil para complementar todas las otras variables.

Comportamiento del cliente: Análisis y puntuación

El indicador es en realidad un tablero de comando conformado por siguientes variables, formando un panorama de situación:

Indicador 1: Tendencia del Plazo de pago real (ponderado por monto).

Indicador 2: Días de desvío promedio.

Indicador 3: Cantidad promedio de llamados por comprobante.

Indicador 4: Monto de cheques rechazados.

Indicador 5: Composición de cuenta corriente.

Proporción de:

Facturas a vencer,

Facturas vencidas,

Cheques propios del cliente en cartera,

Cheques en cartera de una tercero (no del cliente)

Respecto a la puntuación, el sistema se parametrizará para que arroje el puntaje con que cada uno de estos indicadores contribuye al *Scoring*, en base los siguientes parámetros y ponderaciones:

Puntaje máximo: 100 puntos.

Ponderación (dentro de este tablero):

Indicador 1: 30%

Indicador 2: 30%

Indicador 3: 25%

Indicador 4: 5%

Indicador 5: 10%; 5% Facturas vencidas, 3 % Facturas a vencer y 2% a cheques

Parámetros para puntuación:

Indicador 1: Si la tendencia respecto a su plazo es:

+/- 4 días de desvío: 100 puntos

+5 días de desvío: 75 puntos

+ 15 días de desvío: 30 puntos

+ 25 días de desvío: 0 puntos

+ 35 días de desvío: -20 puntos

Indicador 2: Si los días promedio de desvío son:

Menores a 7 días: 100 puntos

Menores a 15 días: 75 puntos

Mayores a 15 días: - 30 puntos

Mayores a 25 días: - 50 puntos

Indicador 3: Si la cantidad de llamados son:

3 o menos: 100 puntos

Entre 4 y 6: 10 puntos

Más de 6: -30 puntos

Indicador 4: Si la cantidad de cheques rechazados equivale al "X" % o menos de las cobranzas del periodo analizados:

3%: -5 puntos

5%: -10 puntos

10%: -25 puntos

+10%: -50 puntos

Indicador 5:

Facturas a vencer < 10 %; 100 puntos

Facturas a vencer < 30 %; 75 puntos

Facturas a vencer < 50 %; 20 puntos

Facturas a vencer > 50 %; -10 puntos

Facturas vencidas < 10 %; 100 puntos

Facturas vencidas < 25 %; 75 puntos

Facturas vencidas > 30 %; -25 puntos

Cheques propios del cliente en cartera (CPC)

Cheques en cartera de una tercero (no del cliente) (CTC)

Si $CPC > CTC$; -20 puntos.

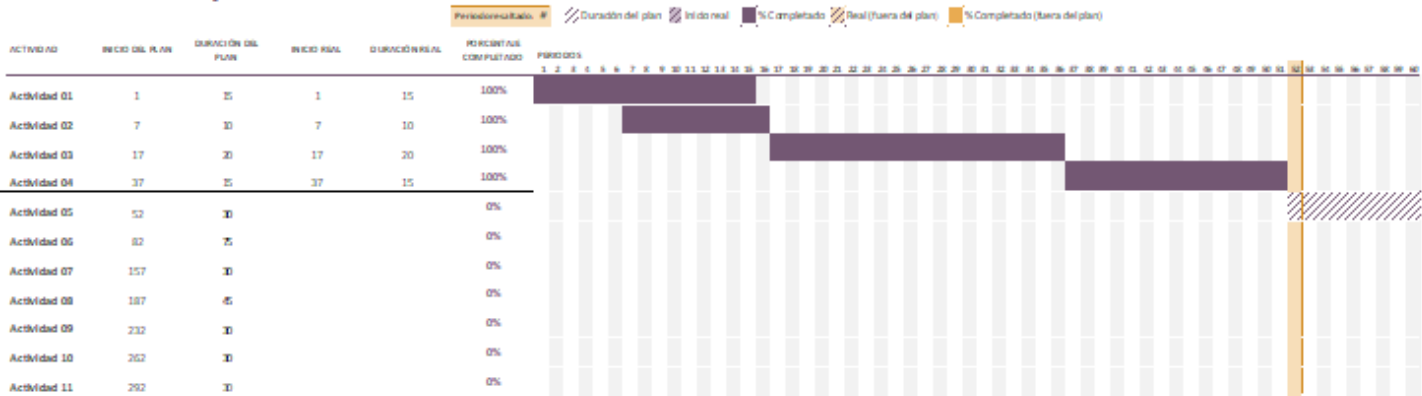
Si $CTC > CPC$; 50 puntos.

En resumen, el sistema calculará en base a estos parámetros los puntos que corresponde otorgar a cada variable. Luego el resultado de cada una lo ponderará por el factor indicado anteriormente y por último sumará los cinco resultados para llegar el valor ponderado de este pilar del *Scoring*.



XIII.9. Plan. Diagrama de Gantt.

Diseño e Implementación: Software Cobranzas (CBZ)



ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN	INICIO REAL	DURACIÓN REAL	PORCENTAJE COMPLETADO
Actividad 01	1	15	1	15	100%
Actividad 02	7	10	7	10	100%
Actividad 03	17	20	17	20	100%
Actividad 04	37	15	37	15	100%
Actividad 05	52	30			0%
Actividad 06	82	75			0%
Actividad 07	157	30			0%
Actividad 08	187	45			0%
Actividad 09	232	30			0%
Actividad 10	262	30			0%

Actividad 01	Relevamiento Inicial
Actividad 02	Definición de áreas mejoras
Actividad 03	Diseño nuevo sistema administrativo, políticas y criterios
Actividad 04	Bosquejo de Software & Evaluación de factibilidad
Actividad 05	Documentación para PACC
Actividad 06	ETAPA 1 desarrollo
Actividad 07	Implementación ETAPA 1 + Capacitación
Actividad 08	ETAPA 2 desarrollo
Actividad 09	Implementación ETAPA 2 + Capacitación
Actividad 10	ETAPA 3 desarrollo
Actividad 11	Implementación ETAPA 3 + Capacitación

XIV. Referencias bibliográficas y bibliografía

- Ader Jose Jorge. (1991). *Organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Alvarez Espinosa, M. E. (2016). Propuesta para la gestión de la seguridad de la información en una pequeña o mediana empresa. (F. d. Aires, Ed.) Buenos Aires. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1059_AlvarezEspinosaME.pdf
- American Express. (s.f.). *AmexCorporate*. Recuperado el 5 de Marzo de 2018, de <https://www.amexcorporate.com.ar/multitaskers/nota.php?id=484&cat=7>
- Averborg, A. D. (1991). Dinámica administrativa, procesos administrativos, planeamiento, gestión y control. En J. J. Ader, *Organizaciones* (págs. 371-372). Buenos Aires: Paidós.
- Brachfield, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro - Claves para prevenir la morosidad y los impagados*. Barcelona: Profit.
- Bravo, C., Maldonado, S., & Weber, R. (2010). Experiencias Prácticas en la Medición de Riesgo Crediticio de Microempresarios utilizando Modelos de Credit Scoring. *Revista Ingeniería de Sistemas*, 69-88.
- Casal, A. M. (2004). El control interno en la administración de empresas. *Contab. audit. (B. Aires)*, Vol. 10(Nro. 19), 55-70.
- Cash Pot (*Business Software*). (s.f.). Obtenido de <http://www.cash-pot.com.ar/gestion-de-cobranzas.aspx>
- Chuquino, J. (s.f.). *Johana Chuquino*. Recuperado el 23 de Abril de 2018, de <http://johanachuquino.com/desarrollo-de-software-a-medida-ventajas-y-desventajas/>
- Collazo, J., & Saroka, R. H. (2010). *Informática en las organizaciones*. CABA: EDICOM.
- Congreso de la Nación, A. (9 de Mayo de 2018). Ley de Financiamiento Productivo N°27.440.
- Corrales, G. (2017 de Febrero de 2017). *Nacion*. Obtenido de <https://www.nacion.com/economia/las-cinco-c-del-credito/BFLEAF5Y6BEXJNBYZKTU667CLY/story/>
- Correa, R. L. (2015). Financiamiento de las PyMES en los momentos de crisis. (F. d. Aires., Ed.) Buenos Aires. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0711_CorreaRL.pdf
- Demacmedia. (s.f.). *Everything to know about Customer Lifetime Value*. DEMACMEDIA.
- Diccionario de la Real Academia Española. (s.f.).
- Drucker, P. F. (1994). *La sociedad postcapitalista*. Bogotá: Norma.
- Enríquez, C. (15 de Julio de 2015). *En América Latina el 99% de las empresas son pymes*. Recuperado el 5 de Marzo de 2018, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/america-latina-cifras-empresas-pymes.html>
- EvaluandoSoftware.com, D. C. (Octubre de 2017). *Evaluando Software*. Recuperado el 06 de Marzo de 2018, de <http://www.evaluandosoftware.com>
- EvaluandoSoftware.com, D. c. (3 de Julio de 2017). *www.evaluandosoftware.com*. Recuperado el 06 de Marzo de 2018, de <http://www.evaluandosoftware.com/>
- EvaluandoSoftware.com, T. y. (14 de Febrero de 2017). *Evaluando Software*. (E. d.-T.-G.-M.-A. PyMES., Productor) Recuperado el 06 de Marzo de 2018, de <http://www.evaluandosoftware.com/necesidades-informacion-una-pyme/>

- Fundación, O. P. (2017). *Informe Especial: Necesidades y fuentes de financiamiento en PyME industriales*.
- Gammacurta, G. (3 de Agosto de 2011). *Las pymes se consolidan como un sector clave*. Recuperado el 5 de Marzo de 2018, de <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=595591>
- Girault, M. A. (2007). *Modelos de Credit Scoring*.
- Goldstein, E. (2010). *Tendencias internacionales en el diseño y la implementación de políticas de apoyo a las PyMEs*. Asociación de Economía para el desarrollo de la Argentina (AEDA).
- Goldstein, E. (2011). *Políticas de financiamiento a PyMEs en Latinoamérica. El caso de Argentina*. Asociación de Economía para el desarrollo de la Argentina (AEDA).
- Gómez Pérez, M. H. (2015). El Control Interno y su incidencia en la gestión de cobranzas en las PYMES del Distrito del Callao. Perú.
- Gómez Pérez, M., Huaylinos Segura, J., & Peña Meléndez, L. M. (2015). El Control Interno y su incidencia en la gestión de cobranzas en las PYMES del Distrito del Callao. Callao, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/1744>
- Guerrero, J. (27 de Octubre de 2017). *Lean Roots*. Obtenido de <http://www.leanroots.com/wordpress/2017/10/26/lean-office-mejora-de-procesos-administrativos/>
- Hidalgo Benito, E. V. (2010). Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado. Lima, Perú. Obtenido de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/363>
- Informatica Hoy*. (s.f.). Recuperado el 23 de Abril de 2018, de <https://www.informatica-hoy.com.ar/informatica-tecnologia-empresas/Software-enlatado-a-medida-empresa.php>
- Kendall Julie E., K. K. (2011). *Análisis y diseño de sistemas*. Pearson.
- Kornblum, M. (06 de Abril de 2009). *Canal AR*. Recuperado el 23 de Abril de 2018, de <http://www.canal-ar.com.ar/Nota.asp?Id=7242>
- Kulfas, M. (2009). *Las pymes argentinas en el escenario post convertibilidad. Políticas públicas, situación y perspectivas*. Obtenido de serie documentos de proyectos, CEPAL.
- Locher, D. (2017). *Lean Office. Metodología Lean en servicios generales, comerciales y administrativos*. Barcelona: Profit Editorial.
- López Camacho, D. J. (2013). Elaboración de un sistema de evaluación a clientes para lograr cobranzas efectiva en la empresa figuretti sa dedicada a las artes gráficas de la ciudad de Guayaquil. Colombia.
- Manfredi, M. (17 de Julio de 2018). <https://www.cronista.com/finanzasmercados/El-costo-de-descontar-facturas-Pymes-trepo-13-puntos-desde-la-corrída-201>.
- Molina, S. (2015). *El ciclo del crédito*. Madrid, España: ECOFIN de LID Editorial empresarial.
- Pérez Montoro, M. (Agosto de 2016). Recuperado el 7 de Noviembre de 2017, de <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.jul.02>
- Piorun, D. (2015). El rol del CIO en empresas Pyme y organismos del Estado. (F. d. Aires, Ed.) Buenos Aires. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1006_PiorunD.pdf

- Q2B Studio. (11 de Julio de 2016). Recuperado el 23 de Abril de 2018, de <https://www.q2bstudio.com/nuestro-blog/118/Ventajas-y-desventajas-de-desarrollar-software-a-la-medida>
- Quarracino, P. (Febrero de 2018). Implementación de sistemas administrativos en sistemas en PYME. Sistemas estándares vs. Sstemas a Medida. (M. A. Barberena, Entrevistador)
- Queridian, M. (10 de Octubre de 2014). *Beneficios del Software Abierto para Pymes, autónomos y emprendedores*. Recuperado el 05 de Marzo de 2018, de <http://mqueridiam.tbfnation.com/beneficios-del-software-abierto-para-pymes-autonomos-y-emprendedores/>
- Quezada Guamán, S. E. (2015). Modelo de crédito-cobranzas y gestión financiera en la empresa TIDELTRAL CIA LTDA en la ciudad de Santo Domingo. Santo Domingo, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/2263>
- Quezada Guzmán, S. (2015). Modelo de crédito-cobranzas y gestión financiera en la empresa TIDELTRAL CIA LTDA en la ciudad de Santo Domingo.
- Quintana, K. (2011). Adopción de soluciones de software distribuido y desarrollado libremente (open source) como parte de la estrategia tecnológica competitiva en pequeñas y medianas empresas de la República Argentina. Buenos Aires. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0303_QuintanaK.pdf
- Ramírez, A. Y. (s.f.). *Técnicas de Minería de Datos Aplicadas a la Construcción de Modelos de Score Crediticio*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.
- Rivero Moreno, A. J. (2015). ropuesta de estrategia financiera para el departamento de crédito y cobranzas para el mejoramiento de la gestión de cobranzas caso en la empresa venezolana del vidrio (VENVIDRIO). Valencia, Venezuela. Obtenido de <http://hdl.handle.net/123456789/1233>
- Rojas, J. (2015). Financiamiento público y privado para el sector PyME en la argentina. (F. d. Aires, Ed.) Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0355_RojasJ.pdf
- Rosa, P. M., Selva, M., & Luisa, M. (2013). ANÁLISIS DEL CREDIT SCORING. *Revista de Administração de Empresas [en línea]*.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2012). *Finanzas Corporativas*. México: Mc. Graw Hill.
- Ruiz, I. A. (s.f.). *Danthop*. Recuperado el 23 de Abril de 2018, de <http://info.danthop.com/ventajas-desventajas-del-desarrollo-de-software-medida>
- Saroka, R. H. (2010). *Informática en las organizaciones*. CABA: EDICOM.
- Schreiner, M. (202). *Ventajas y Desventajas del Scoring Estadístico para las Microfinanzas*. Microfinance Risk Management .
- SCORE. (Julio de 2015). *SCORE*. Obtenido de <https://www.score.org/resource/las-6-c%2%80%99s-del-cr%C3%A9dito-empresarial>
- Senge, P. M. (1992). *La quinta disciplina*. BARCELONA: GRANICA.
- SEPYME, P. (2011). *Cinco de cada diez pesos que se generan en el país son Pyme*.
- Significados.com. (s.f.). *Significados.com*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2017, de <https://www.significados.com/proceso-administrativo>
- Sobrero, F. S. (2009). *Análisis de Viabilidad: La cenicienta en los Proyectos de*. FCE –UNL.

SumaCRM. (s.f.). Recuperado el 29 de Enero de 2018, de
<https://www.sumacrm.com/soporte/customer-relationship-management>

Solicitud de constitución de Jurado para Defensa del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA		Código de la Maestría
Nombre y apellido del alumno MARIELA ANDREA BARBERENA		Tipo y N° de documento de identidad 31.327.056
Año de ingreso a la Maestría – Ciclo 2015	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida DIC 17	
<p>Título del Trabajo Final</p> <p>Título: Optimización del proceso de cobranzas en una PYME importadora Argentina.</p> <p>Tema: Gestión del desarrollo de la organización en PYME's. Sistematización del proceso administrativo de cobranzas.</p>		
<p>Solicitud del Director de Trabajo Final</p> <p>Comunico a la Dirección de la Maestría que el Trabajo Final bajo mi dirección se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda constituir el correspondiente Jurado para su evaluación y calificación final.</p> <p>Firma del Director de Trabajo Final</p> <p>Aclaración.....</p> <p>Lugar y fecha.....</p>		
Datos de contacto del Director		
Correo electrónico	Teléfonos	
<p>Se adjunta a este formulario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Final de Maestría impreso (indicar cantidad de copias presentadas) • CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) • Certificado analítico 		
Fecha	Firma del alumno	

PRESENTAR EN LA RECEPCIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Form. TFM v0