



FACULTAD DE CIENCIAS ORGANIZACIONALES Y DE LA
EMPRESA

CONSULTORÍA

“Optimización del proceso de cobranza en
DIMAMA S.R.L.”

Estudiante: Robles, Brenda Natalie

Legajo: 18318

Director de Carrera: Lewis, Claudio

Director de TIF: Barros, Luis

Trabajo Final de Integración para acceder al título de Contador Público Nacional

2025

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO
DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

RIUFLO - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del **RIUFLO**. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial 4-0 internacional que siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

Autorizo la publicación de la obra en el RIUFLO (seleccionar una opción):

A partir del día de la fecha de aprobación del TFI [25-02-2026]

A partir de otra fecha, especificar: ... / ... / ...

Lugar y fecha: C.A.B.A., 25-02-2026



Robles Brenda

Firma y aclaración del autor:

Contenido

| | | |
|----------|--|----|
| 1. | Razón/es personales de la elección del tema de objeto..... | 6 |
| 2. | Agradecimiento | 7 |
| 3. | Parte introductoria | 8 |
| 3.1. | Resumen Ejecutivo..... | 8 |
| 3.2. | Consideraciones Generales..... | 9 |
| 3.2.1. | Características del trabajo contratado | 9 |
| 3.2.2. | Cumplimiento de la demanda inicial | 9 |
| 3.3. | Alcance/Límites del Trabajo..... | 9 |
| 3.4. | Objetivos del trabajo de consultoría | 10 |
| 3.4.1. | Objetivo general | 10 |
| 3.4.2. | Objetivos específicos..... | 10 |
| 3.5. | Metodología utilizada..... | 10 |
| 3.6. | Equipo consultor..... | 13 |
| 4. | Desarrollo | 15 |
| 4.1. | Descripción de la Organización..... | 15 |
| 4.2. | Descripción y Delimitación del Campo de Estudio | 18 |
| 4.3. | Relevamiento. Análisis de Variables, Unidades Organizacionales y Actores | 18 |
| 4.3.1. | Proceso de Cobranza | 20 |
| 4.3.1.1. | Diagrama del proceso de cobranzas actual | 23 |
| 4.3.2. | Emisión de notas de crédito..... | 25 |
| 4.3.2.1. | Notas de Crédito emitidas durante Ejercicio 2025..... | 26 |

| | | |
|----------|---|----|
| 4.3.2.1. | Motivos de emisión de Notas de Crédito durante Ejercicio 2025 | 29 |
| 4.3.2.2. | Diagrama del proceso de emisión de notas de crédito actual | 31 |
| 4.4. | Diagnóstico..... | 32 |
| 4.4.1. | Proceso de Cobranzas | 32 |
| 4.4.2. | Emisión de Notas de crédito..... | 35 |
| 4.5. | Conclusiones y propuestas..... | 37 |
| 4.5.1. | Proceso de Cobranzas..... | 37 |
| 4.5.2. | Emisión de Notas de crédito..... | 42 |
| 4.6. | Plan de acción..... | 44 |
| 4.7. | Viabilidad de la propuesta | 52 |
| 4.7.1. | Viabilidad política | 52 |
| 4.7.2. | Viabilidad organizativa..... | 53 |
| 4.7.3. | Viabilidad económica..... | 54 |
| 4.8. | Bibliografía..... | 55 |
| 4.9. | Anexos..... | 56 |
| 4.9.1. | Anexo I – Marco teórico..... | 56 |
| 4.9.1.1. | Ciclo de cobranzas..... | 56 |
| 4.9.1.2. | Notas de crédito..... | 57 |
| 4.9.1.3. | Empresas familiares..... | 58 |
| 4.9.1.4. | Controles internos..... | 59 |
| 4.9.1.5. | Indicadores estratégicos..... | 60 |
| 4.9.2. | Anexo II – Entrevistas | 62 |

| | | |
|-----------|---|----|
| 4.9.2.1. | Matías Acosta, Gerente de Ventas-Cobranzas | 62 |
| 4.9.2.2. | Daniel López, empleado del sector de Ventas-Cobranzas | 67 |
| 4.9.2.3. | Giuliana Rossi, empleada del sector de Contabilidad..... | 70 |
| 4.9.2.4. | Leandro Acosta, Gerente de Administración | 73 |
| 4.9.2.5. | Cristina Diaz, encargada de pagos a proveedores..... | 75 |
| 4.9.2.6. | Franco Acosta, gerente de producción..... | 77 |
| 4.9.2.7. | Diego Rivero, empleado de ventas-cobranza | 79 |
| 4.9.2.8. | Vanina Meloni, empleada de Administración | 81 |
| 4.9.2.9. | Natalia Ferrare, empleada del sector de Impuestos..... | 83 |
| 4.9.2.10. | Rodrigo Gonzales, jefe de producción..... | 84 |
| 4.9.2.11. | Eva Frachia, empleada administrativa | 86 |
| 4.9.2.12. | Damián Rodríguez, empleado de ventas-cobranzas | 88 |

1. Razón/es personales de la elección del tema de objeto.

Escogí este tema porque es una de las problemáticas más habituales en las PYMES argentinas y quise sumergirme en el proceso de cobranza de una empresa real para poder entender las causas subyacentes, analizarlas junto con las personas involucradas y proponer una solución que permita optimizar el funcionamiento de la empresa a los efectos de conseguir la máxima eficiencia posible.

2. Agradecimiento

Quiero agradecer a todas aquellas personas que contribuyeron en el armado de este trabajo, especialmente a los profesores que me guiaron durante su elaboración y al personal de la empresa DIMAMA S.R.L, quienes generosamente compartieron su tiempo y sus conocimientos y sin los cuales este trabajo no hubiese sido posible.

3. Parte introductoria

3.1. Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se centra en el análisis detallado de los problemas detectados en el proceso de cobranzas de DIMAMA S.R.L., una empresa familiar ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, dedicada desde 1992 a la comercialización de accesorios para vehículos. A lo largo de casi tres décadas de trayectoria, la compañía ha experimentado un crecimiento sostenido, lo que ha generado la necesidad de revisar y optimizar sus procesos internos para mantener la eficiencia operativa y asegurar su competitividad dentro del sector. En este contexto, el proceso de cobranzas adquiere una relevancia fundamental, dado que influye directamente en la liquidez de la empresa y en su capacidad para sostener el flujo de operaciones cotidianas.

Se examinaron en profundidad tanto las instancias relacionadas con la gestión de cobranzas como los procedimientos vinculados al circuito de emisión de notas de crédito, identificando cómo interactúan los distintos sectores que participan en estas actividades. Asimismo, se detectaron situaciones de duplicidad de tareas, lo que genera ineficiencias y demoras que repercuten negativamente en la liquidez de la empresa y en la organización del trabajo diario.

Finalmente, a partir de los hallazgos obtenidos, se diseñó una propuesta de mejora orientada a resolver los inconvenientes detectados. Esta propuesta incluye un conjunto de soluciones concretas destinadas a optimizar el proceso de cobranzas, reducir errores, eliminar duplicidades y controlar la emisión de notas de crédito. Además, se elaboró un plan de acción detallado que describe los pasos necesarios para implementar los cambios sugeridos, los responsables involucrados, los plazos estimados y los indicadores que permitirán evaluar su efectividad.

3.2. Consideraciones Generales

La empresa DIMAMA S.R.L es una empresa familiar que se dedica a la fabricación de accesorios para automóviles como, por ejemplo, alzacristales, alarmas, estribos, etc. Sus actividades se desarrollan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y se encuentra dirigida por sus socios fundadores.

3.2.1. Características del trabajo contratado

El trabajo se encuentra dentro del marco de una consultoría interna focalizada en el área de Cobranzas-Ventas con el objetivo de analizar el impacto de la gestión de cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa, en el cual se ha detectado una problemática recurrente: la continuidad de las ventas a clientes que mantienen facturas impagas, sin un control adecuado del riesgo crediticio ni del comportamiento de pago de estos. A su vez conocer el motivo por el cual se emiten tantas notas de crédito por mes.

3.2.2. Cumplimiento de la demanda inicial

El Gerente de Cobranzas-Ventas de DIMAMA S.R.L., Sr. Matías Acosta, busca detectar los factores por los cuales existen problemas de cobranzas en su sector, optimizar su funcionamiento y, de esta manera, poder mejorar los indicadores estratégicos de la empresa. También se busca conocer por qué se emiten tantas notas de crédito por mes.

3.3. Alcance/Límites del Trabajo

El alcance de la consultoría abarca solo el área de Cobranzas-Ventas.

No son objeto de estudio las demás áreas de la empresa.

3.4. Objetivos del trabajo de consultoría

3.4.1. Objetivo general

Analizar las causas y consecuencias de los problemas que se originan durante el proceso de cobranza y su impacto en la empresa y proponer un plan de acción para optimizarlo.

Desde el punto de vista práctico, la falta de análisis sistemático de las falencias del proceso puede generar consecuencias inmediatas en otros sectores, como por ejemplo en el área de producción (falta de liquidez para comprar insumos, paradas no previstas, etc.). Así mismo pueden aparecer inconsistencias en el stock debido a las devoluciones de productos afectando el flujo de caja.

A largo plazo, la persistencia de estos problemas sin control puede impactar negativamente en la planificación productiva, la relación con los proveedores de insumos, la pérdida de condiciones comerciales favorables, etc.

3.4.2. Objetivos específicos

- Analizar los procesos del sector cobranza-ventas.
- Analizar el proceso de emisión de notas de crédito.
- Proponer una estrategia para mejorar los indicadores estratégicos.

3.5. Metodología utilizada

Se adopta un enfoque cualitativo debido a que el objetivo principal es comprender en profundidad el funcionamiento de la empresa en relación con el proceso de cobranzas.

La elección del enfoque cualitativo se justifica en comprender cómo funciona el proceso de cobranza en la práctica e identificar posibles falencias en el mismo. Este abordaje

permite interpretar las dinámicas organizacionales y detectar factores internos que no podrían evidenciarse a través de datos numéricos.

Con el fin de recabar información de la empresa se utilizan las siguientes metodologías en la consultoría:

- Entrevistas:

Todas las personas entrevistadas participaron de manera voluntaria y brindaron su consentimiento informado previo a la realización de las entrevistas. Se les explicó el propósito académico de la consultoría y el uso exclusivamente académico de la información. La finalidad de las entrevistas es poder conocer el circuito de cobranza y las emisiones de notas de créditos de la empresa DIMAMA S.R.L.

Las personas entrevistadas fueron:

- Matías Acosta, Gerente de Ventas-Cobranzas
- Daniel López, empleado del sector de Ventas-Cobranzas
- Giuliana Rossi, empleada del sector de Contabilidad
- Leandro Acosta, Gerente de Administración
- Cristina Diaz, encargada de pagos a proveedores
- Franco Acosta, gerente de producción
- Diego Rivero, empleado de ventas-cobranza
- Vanina Meloni, empleada de Administración
- Natalia Ferrare, empleada del sector de Impuestos

- Rodrigo Gonzales, jefe de producción
 - Eva Frachia, empleada administrativa
 - Damián Rodríguez, empleado de ventas-cobranzas
- Mapeo de los procesos de cobranzas-ventas y emisión de notas de créditos.
 - Observación de los procesos en el lugar donde se desarrollan las actividades.

3.6. Equipo consultor

Consultora independiente cuyos datos se detalla a continuación.

Datos Personales

Apellido y nombre: Robles, Brenda Natalie

Fecha de nacimiento:

C.U.I.L.:

Contacto

Celular:

Correo:

Estudios cursados

Universidad de Flores

Contador Público Nacional

2014 – Actualidad

Escuela Técnica Nro. 37 D.E. Nro. 11 “Hogar Naval Stella Maris”

Técnica en Computación

2006 – 2011

Experiencia Laboral

DIMAMA S.R.L.

2024 – Actualidad

Encargada de:

- Armado de balance contable.

- Liquidación impuestos.

- Liquidación de sueldos.

AUTOS BLINDADOS S.A.

2013 – 2024

Encargada de

- Armado de balance contable

- Liquidación impuestos

- Liquidación de sueldos

Habilidades

Paquete office (Excel, Word, Power Point)

Aplicativo SIAP

Manejo de la página de la AFIP

4. Desarrollo

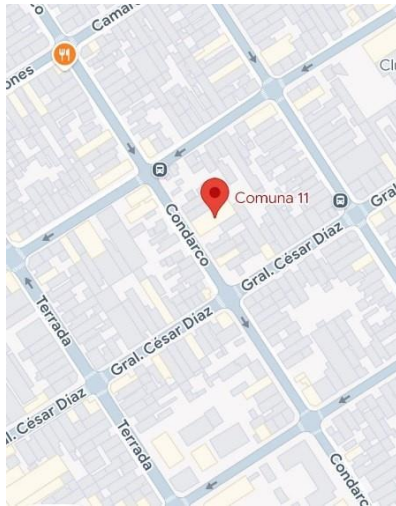
4.1. Descripción de la Organización

DIMAMA S.R.L. es una empresa argentina que se encuentra en el mercado desde 1992. Comenzó con la visión de fabricar y comercializar alarmas para vehículos y con el transcurso de los años ha expandido su línea de fabricación para incorporar otro tipo de accesorios, como por ejemplo alzacristales, módulos y estribos para camionetas. Actualmente cuenta con un plantel de 20 empleados.

Desarrolla su actividad en una fábrica ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Figura 1).

Figura 1

Ubicación de la fábrica en C.A.B.A.



Actualmente fabrica y comercializa la línea de productos DP-20 (Figura 2), compuesta por alarmas para automóviles, kits de alzacristales originales, cierres centralizados de puertas específicos para cada modelo de autos y diversos módulos adicionales complementarios de los distintos sistemas. Estos productos (Figura 2) son de desarrollo y fabricación propios y han

sido dotados de alta tecnología, respaldada por el empleo exclusivo de materiales y materia prima de reconocida calidad mundial.

Figura 2

Algunos productos fabricados por DIMAMA S.R.L.



Alarma
DP-20



Kit de Alzacristales
DP-20



Módulos Universales para
Alza Cristales DP-20



Kit de cierre centralizado
DP-20

MODULO PARA CIERRE



Módulo cierre de espejos
DP-20

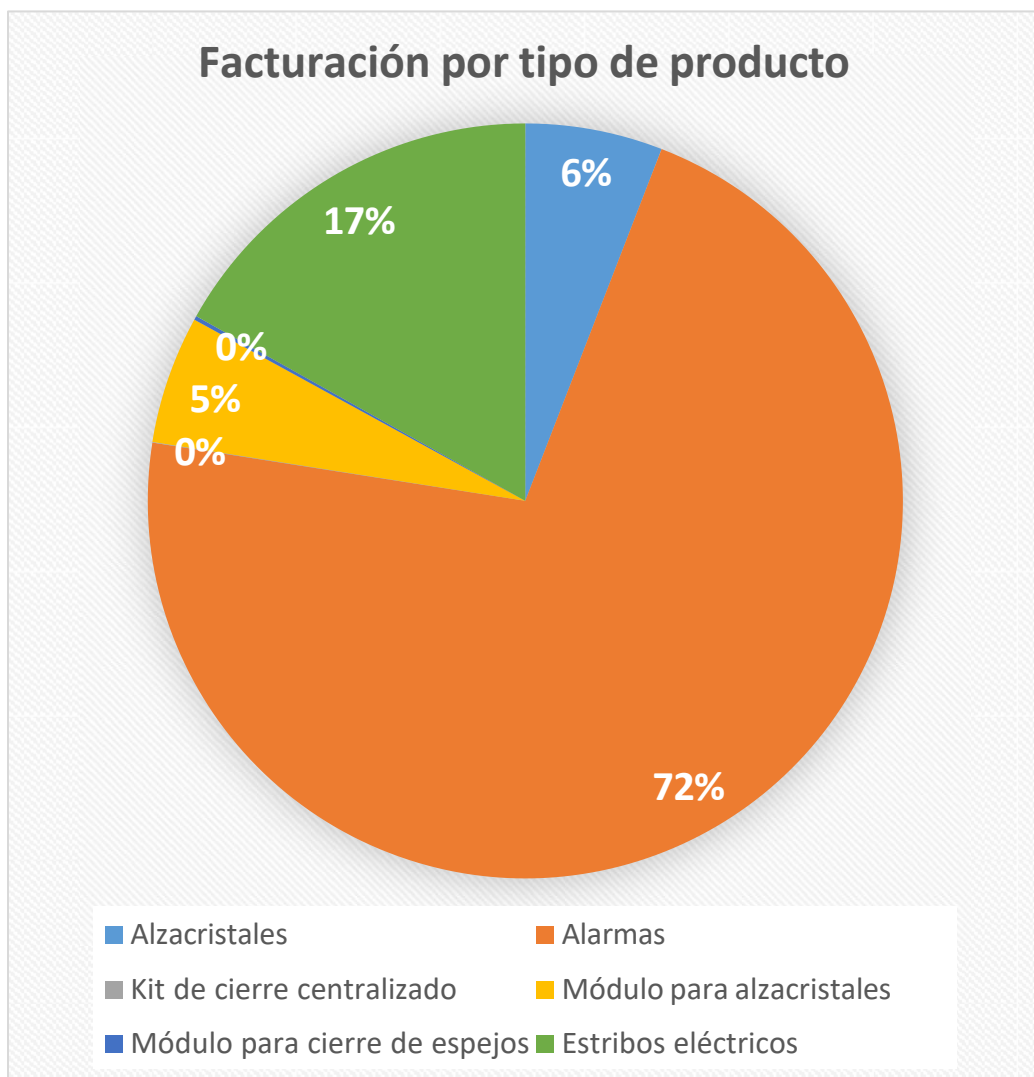


Estribos Electricos
DP-20

Los productos con más incidencia en la facturación de la empresa son las alarmas, seguidas de lejos por los estribos eléctricos, luego los alzacristales y los módulos para alzacristales (Figura 3).

Figura 3

Porcentaje de facturación por tipo de producto



4.2. Descripción y Delimitación del Campo de Estudio.

El presente trabajo de consultoría consiste en realizar un análisis e identificación de las dificultades que sufre la organización DIMAMA S.R.L. en el sector de Cobranzas-Ventas.

4.3. Relevamiento. Análisis de Variables, Unidades Organizacionales y Actores.

Para llevar a cabo el relevamiento se procedió a entrevistar a los dueños de la empresa y a los empleados que intervienen en el proceso de cobranzas. Algunos de estos empleados son los encargados de la elaboración de las notas de crédito. Se realizó un mapeo de los procesos clave y se elaboraron diagramas de dichos procesos, que luego fueron corroborados por todas las personas que intervienen en ellos.

Variables:

- Emisión de notas de crédito.
- Saldo de deudores de cuenta corriente.

Indicadores:

- Número de notas de crédito que se realizan por semana.
- Motivo de la nota de crédito en una semana (por ejemplo, devolución, error de facturación, etc.).
- Período promedio de cobro por distribuidor (la cantidad de días que tarda un distribuidor en hacer efectivo el pago de su deuda).
- Período promedio de cobro acumulado.

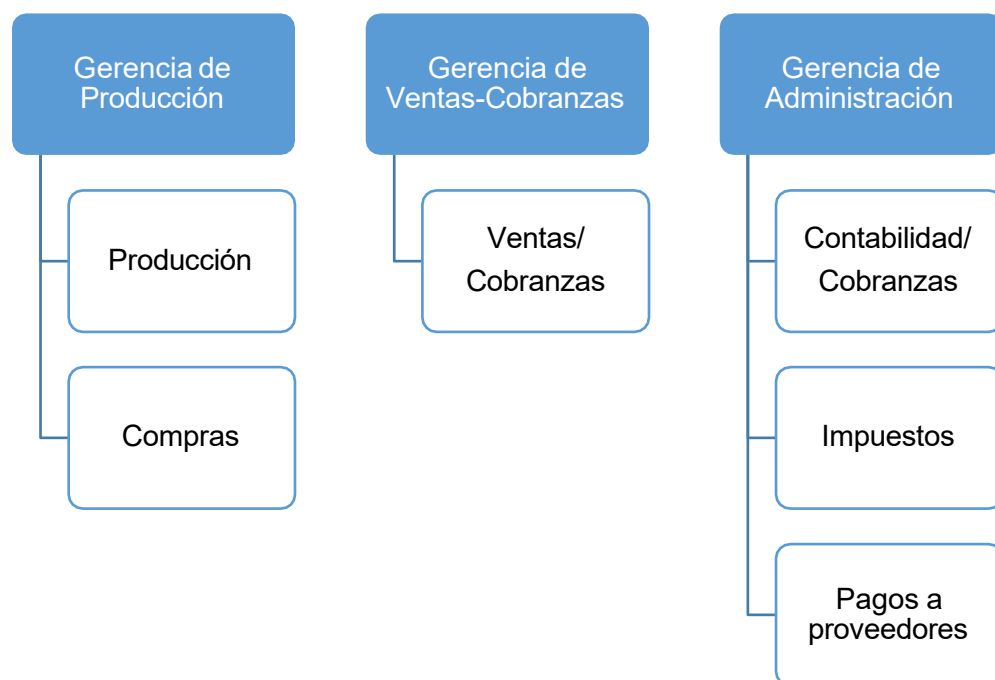
DIMAMA S.R.L. es una empresa familiar que inició sus operaciones en la década del '90 y ha estado en constante expansión desde entonces, logrando reconocimiento en la industria de autopartes. Si bien han crecido mucho a nivel negocios, la empresa sigue manteniendo una

estructura pequeña, sin niveles jerárquicos, y con cierto nivel de informalidad en algunos procesos.

La dirección de la empresa está a cargo del triunvirato conformado por el padre y sus dos hijos. Entre los tres deciden absolutamente todo. Cada uno de ellos tiene a su cargo un área específica de la empresa y no interfiere en las áreas de los demás. Todos los empleados de cada área tienen el mismo nivel jerárquico y sólo responden a los tres socios. Con la notable excepción del Jefe de Producción, no hay mandos intermedios en el organigrama (Figura 4).

Figura 4

Organigrama informal actual



El área de producción está a cargo de Franco Acosta (hermano). En ella se fabrican los distintos productos que comercializa la empresa como, por ejemplo, alarmas, estribos, alzacristales, etc. Para garantizar los recursos para la producción, en esta área también se encargan de las compras de insumos tanto nacionales como provenientes del exterior. Rodrigo

Gonzales es el jefe de producción y encargado de realizar las compras de insumos nacionales. Franco Acosta, el gerente del área se encarga de las compras al exterior.

El área de ventas-cobranzas está a cargo de Matías Acosta (hermano). En ella se comercializan los productos de la empresa y se reciben los pagos de los distribuidores (tarea que, por el momento, comparte con el área de administración).

El área de administración es manejada por Leandro Acosta (padre). Dentro de ella se maneja la contabilidad, el pago de impuestos y pagos a proveedores (a cargo de Cristina, esposa de Leandro y madre de Franco y Matías). Por el momento están realizando tareas de cobranzas, colaborando con el sector de Ventas-Cobranzas.

4.3.1. Proceso de Cobranza

El proceso de cobranza comienza generalmente cuando un distribuidor realiza un pedido vía e-mail o WhatsApp. El sector de Ventas-Cobranzas recibe dicho pedido y controla que los productos solicitados se encuentren en stock. En caso de que no haya, se le comunica al distribuidor cuáles productos no cuentan con disponibilidad en ese momento.

Para los productos que sí se encuentren en stock se prepara el pedido, embalan los productos solicitados y a continuación se emite la factura correspondiente.

Hay un número muy pequeño de distribuidores que cuentan con un servicio especial de envío de mercadería y, si lo desean, pueden aprovechar el viaje del mensajero para enviar un pago a la empresa. Los distribuidores que no cuentan con este beneficio tienen que pasar a retirar su pedido. Si tienen cuenta corriente con la empresa, pueden diferir el pago. Si no la tienen, deben realizar el pago al momento de retirar la mercadería. Para ello pueden optar por pagar con dinero en efectivo, vía transferencia bancaria o mediante cheque físico o electrónico.

Sin importar cuándo pague el distribuidor, nunca se le emite un recibo de cobro detallando el pago recibido ni la factura que está cancelando.

Si el distribuidor abona en efectivo o cheque físico, este se guarda en una caja y se asientan los detalles de la operación en una planilla Excel detallando fecha, código de distribuidor, tipo de pago y monto. Al finalizar el día, se le entregan la planilla y la recaudación al Gerente de Ventas-Compras, quien se encarga personalmente de registrar las operaciones en el sistema informático interno de la empresa (Figura 5), aplicando los pagos a las facturas correspondientes.

Figura 5

Pantalla de Registro de Cobranza de Clientes del sistema informático de la empresa

Cobranza de Clientes.
Ingresar una Cobranza. [F1] - Help {SG} Viernes 24/10/2025

Nro. de Cobra: - Fecha de Cobra:
 Cliente.....
 Vendedor...
 Comentario...
 Total Recibo:

| Comprobante # | Ti | Fecha | Saldo | Aplicacion | Efectivo |
|---------------|----|-------|-------|------------|------------|
| - | - | - | - | - | Efectivo |
| - | - | - | - | - | Cheques |
| - | - | - | - | - | Ret.I.V.A. |
| - | - | - | - | - | Ret.Ganan. |
| - | - | - | - | - | Ret.In.Br. |
| - | - | - | - | - | Depositos |
| - | - | - | - | - | Ret.SUSS |

Sal.a Cuenta:
 Sal.Generado: Sal.Utilizado.:
 [A]-[B]

[ESC] para salir - [F10] consulta archivo

Si, por el contrario, el distribuidor realiza una transferencia bancaria o paga con cheque electrónico, la operación será registrada por el sector de Contabilidad. Para ello, la persona a cargo ingresa al Home Banking de la empresa, emite un listado de los movimientos de ingresos

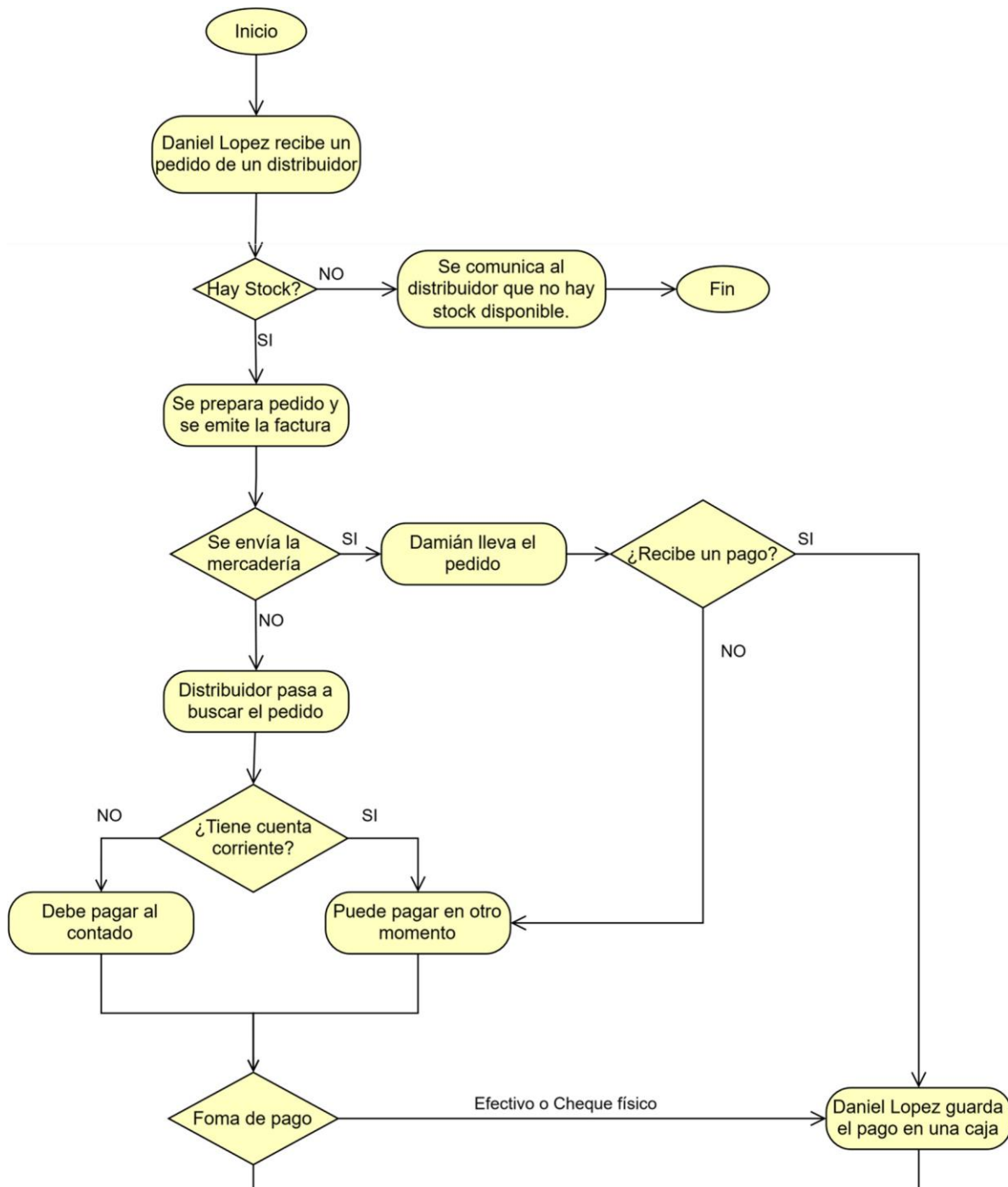
y de cheques electrónicos e intenta identificar al distribuidor que realizó el pago. Si no lo consigue, consulta al sector de Ventas-Cobranzas. Si ellos logran identificarlo, informan el código de distribuidor al sector de Contabilidad. Una vez identificado se aplica al distribuidor el pago recibido y se aplica el pago a las facturas correspondientes. Pero si no logran identificarlo, el pago se imputa a una cuenta genérica esperando a que el distribuidor aparezca reclamando su pago.

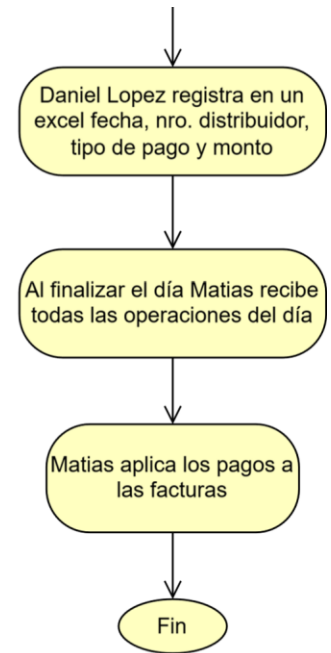
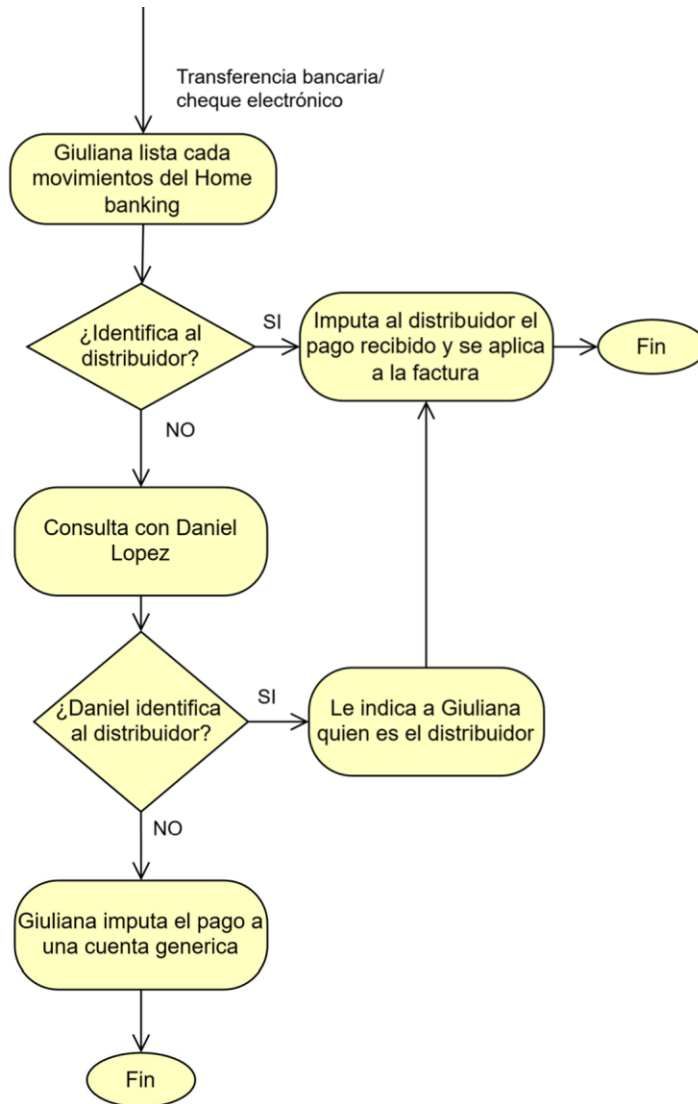
4.3.1.1. Diagrama del proceso de cobranzas actual.

El proceso de cobranzas puede apreciarse claramente mediante un diagrama (Figura 6)

Figura 6

Diagrama del proceso de cobranzas actual





4.3.2. Emisión de notas de crédito

Una nota de crédito se emite por un error en la facturación (por ejemplo, error de tipeo, diferencia de precio, producto equivocado, cantidad equivocada, etc.) o simplemente por una devolución de mercadería por parte del distribuidor (incluso puede ser la devolución de un solo ítem en una compra de varios ítems). Es importante destacar que, por política de la empresa, no existe un plazo máximo para devolución de mercadería.

No existe una persona que autorice la emisión de las notas de crédito: cualquier empleado de Ventas-Cobranzas puede hacerlo.

Si la factura por la cual se hace una nota de crédito no tiene pagos aplicados, simplemente se emite la nota de crédito aplicándola a esa factura. Pero, por el contrario, si tiene pagos aplicados el sistema no permite emitir la nota de crédito. Para resolver este inconveniente, el sector de Ventas-Cobranzas se comunica con Contabilidad para solicitar que se desaplique el pago a dicha factura. Una vez hecho esto, es posible emitir la nota de crédito.

Si el distribuidor tiene cuenta corriente con la empresa, se le aplica el importe del pago recibido a sus facturas adeudadas más antiguas. Si no tiene cuenta corriente, el pago queda como crédito a favor para futuras compras.

4.3.2.1. Notas de Crédito emitidas durante Ejercicio 2025

En el presente trabajo se utilizaron los datos del año 2025 (Tabla 1), las cantidades de facturas y notas de créditos emitidas mensualmente, de enero a octubre inclusive.

Tabla 1

Notas de Crédito emitidas durante el año 2025

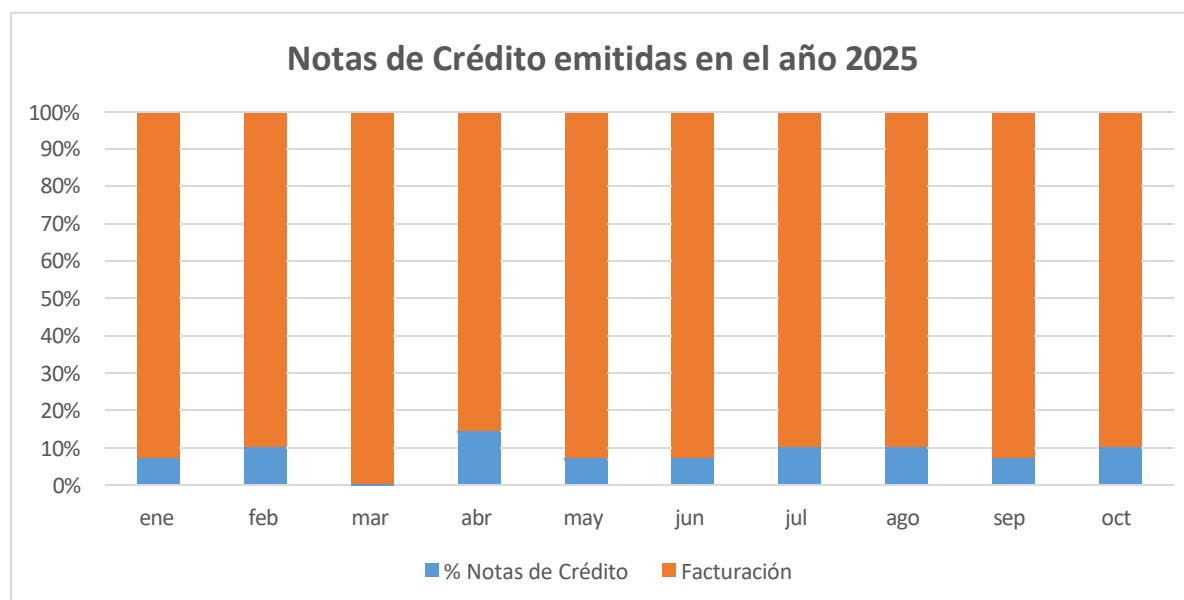
| Mes | Cantidad Facturas | Cantidad de Notas de Crédito | % de Facturas con Notas de Crédito |
|------------|--------------------------|-------------------------------------|---|
| Enero | 288 | 20 | 6,94% |
| Febrero | 235 | 22 | 9,36% |
| Marzo | 249 | 12 | 4,82% |
| Abril | 287 | 48 | 16,72% |
| Mayo | 248 | 20 | 8,06% |
| Junio | 282 | 20 | 7,09% |
| Julio | 319 | 32 | 10,03% |
| Agosto | 293 | 36 | 12,29% |
| Septiembre | 319 | 24 | 7,52% |

| Mes | Cantidad Facturas | Cantidad de Notas de Crédito | % de Facturas con Notas de Crédito |
|--------------|-------------------|------------------------------|------------------------------------|
| Octubre | 305 | 32 | 10,49% |
| TOTAL | 2.825 | 266 | 9,42% |

La evolución mensual de los porcentajes de notas de crédito emitidas mensualmente se puede apreciar en el siguiente gráfico (Figura 7)

Figura 7

Notas de crédito emitidas en el año 2025



Analizando los totales generales (Tabla 2), es decir, tanto el total de la cantidad de facturas emitidas como el total de notas de créditos emitidas y se obtiene un porcentaje

promedio anual de facturas emitidas se lleva a la inevitable conclusión de que se trata de un valor muy alto.

Tabla 2

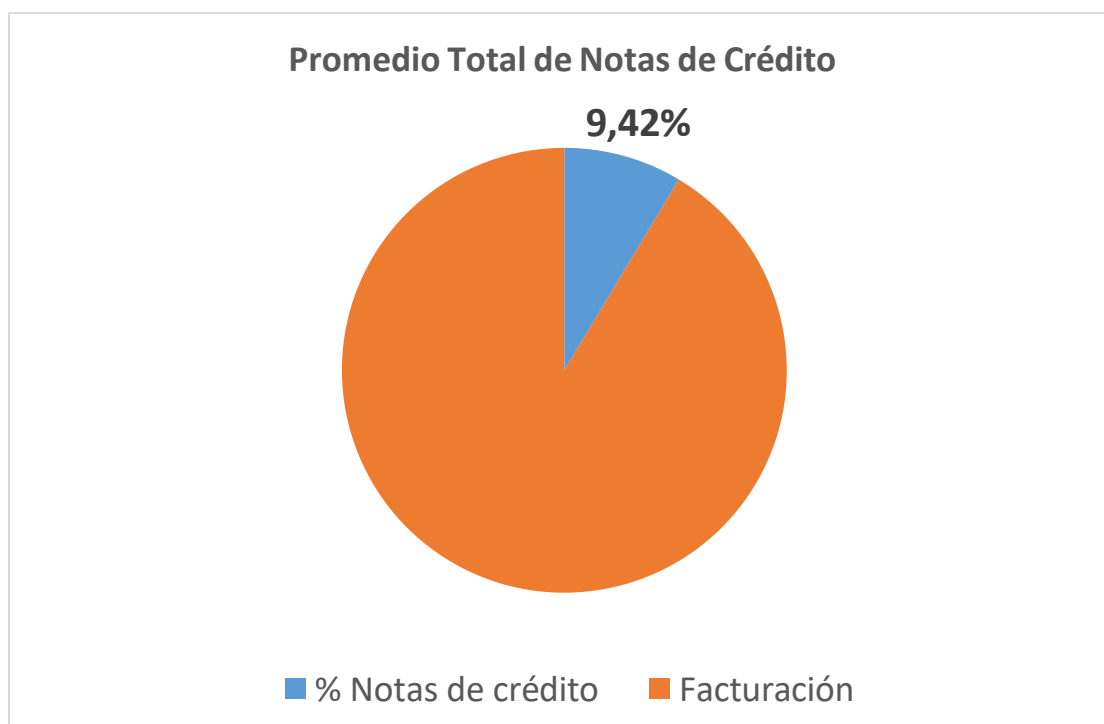
Notas de crédito emitidas en el año 2025

| Total de facturas emitidas | Total de notas de crédito emitidas | % facturas con nota de crédito |
|-----------------------------------|---|---------------------------------------|
| 2.825 | 266 | 9,42% |

Graficando dicho porcentaje se puede apreciar claramente el elevado porcentaje de notas de crédito que se emiten en promedio (Figura 8).

Figura 8

Promedio Total de Notas de Crédito en el año 2025.



4.3.2.1. Motivos de emisión de Notas de Crédito durante Ejercicio 2025

Los motivos de la emisión de las notas de créditos se los clasificaron por devoluciones y errores, que se aprecia en la siguiente tabla (Tabla 3).

Tabla 3

Motivos de las Notas de crédito emitidas en el año 2025

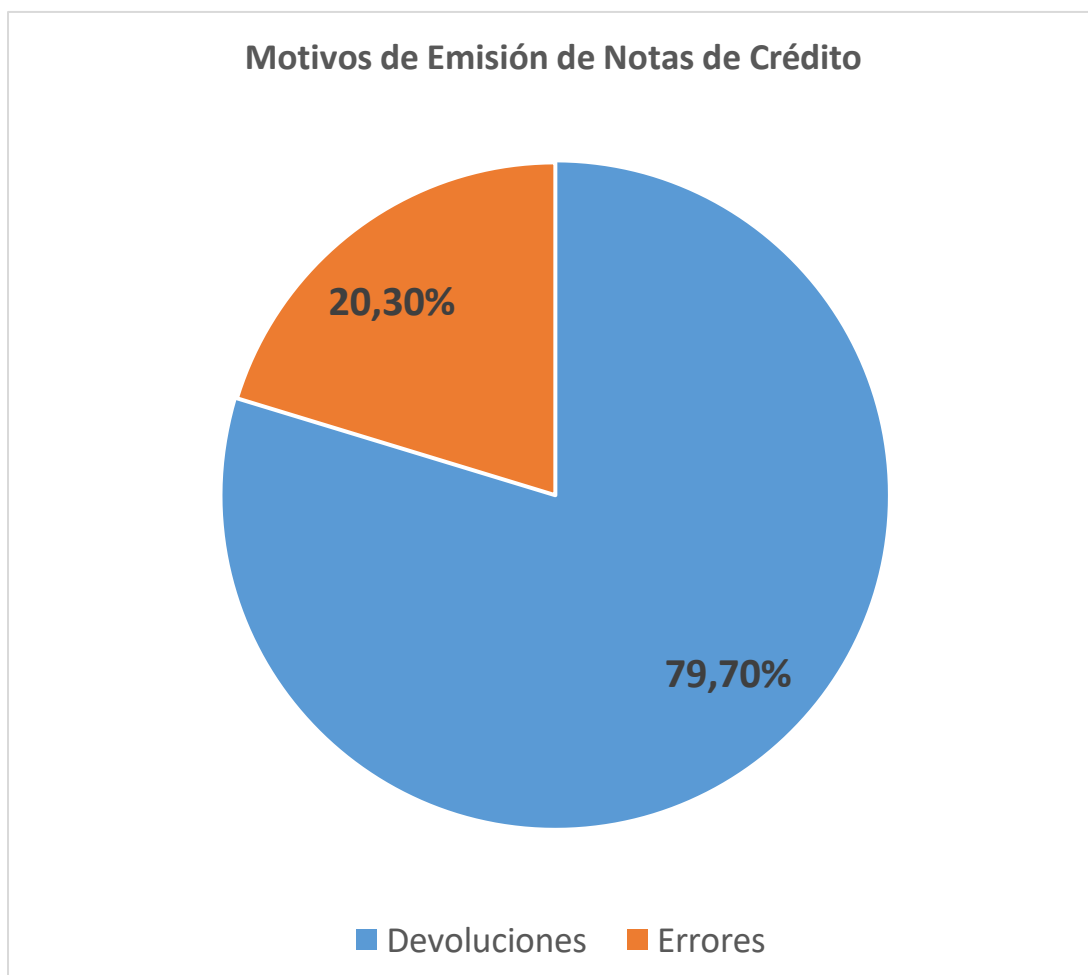
| Mes | Devoluciones | Errores | Total |
|------------|---------------------|----------------|--------------|
| Enero | 18 | 2 | 20 |
| Febrero | 19 | 3 | 22 |
| Marzo | 10 | 2 | 12 |
| Abril | 33 | 15 | 48 |
| Mayo | 19 | 1 | 20 |
| Junio | 18 | 2 | 20 |
| Julio | 25 | 7 | 32 |
| Agosto | 262 | 10 | 36 |
| Septiembre | 20 | 4 | 24 |
| Octubre | 24 | 8 | 32 |

| Mes | Devoluciones | Errores | Total |
|--------------|--------------|-----------|------------|
| TOTAL | 212 | 54 | 266 |

Graficando los motivos de emisión de notas de crédito se puede apreciar que la gran mayoría se emiten por devoluciones de productos (Figura 9)

Figura 9

Motivos de emisión de Notas de Crédito en el año 2025

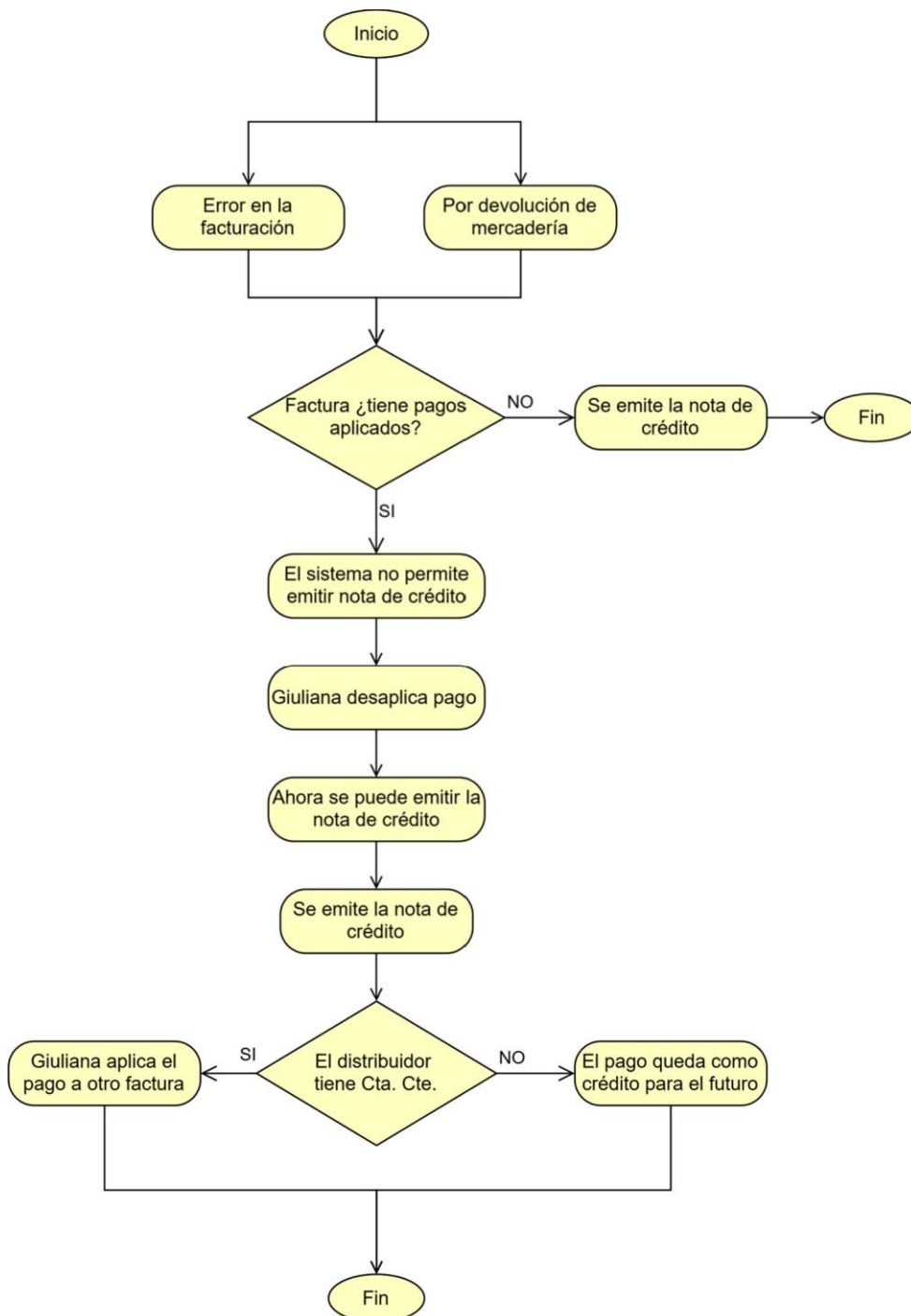


4.3.2.2. Diagrama del proceso de emisión de notas de crédito actual

El proceso de emisión de notas de crédito actual puede apreciarse claramente mediante un diagrama (Figura 10)

Figura 10

Diagrama del proceso de nota de crédito actual



4.4. Diagnóstico

4.4.1. Proceso de Cobranzas

En base a las entrevistas con el personal y a la observación realizada en el lugar donde se desarrollan las actividades quedó de manifiesto que la empresa DIMAMA S.R.L. tiene un problema de falta de eficiencia, duplicación de tareas en su proceso de cobranzas.

No existe un sector de cobranzas propiamente dicho. Ese rol era ocupado originalmente por Cristina Diaz (esposa y madre de los fundadores, una persona del círculo más íntimo de la familia). Cuando ella manifestó que deseaba retirarse, en vez de buscar un reemplazo, Matías Acosta optó por absorber la totalidad de sus tareas. Esta situación pronto generó una sobrecarga importante en su persona, ante lo cual Leandro Acosta propuso colaborar ofreciendo la ayuda de Giuliana, una empleada del sector Contabilidad. La tarea de registro de cobranzas quedó dividida entre dos sectores (Ventas-Cobranzas y Administración) según la forma de pago escogida por los distribuidores y también duplicada, ya que la responsabilidad de la carga ya no recae en una única persona. La forma en que se dividieron y superpusieron las tareas entre estos sectores terminó generando ineficiencias, pérdida de tiempo y varios errores a la hora de registrar la información. Desde el punto de vista del control interno, que las funciones no estén bien separadas y que muchas tareas recaigan en personas específicas (sobre todo miembros de la familia) aumenta el riesgo de problemas operativos y hace que los procesos sean más engorrosos. Además, es clave asignar responsabilidades de manera clara y separar las funciones para que la información sea confiable y la administración funcione de manera eficiente.

Existe un problema con la identificación de los pagos mediante transferencias o cheques electrónicos. Esto ocurre cuando el pago es efectuado por un tercero que no es un distribuidor registrado (puede ser el caso, por ejemplo, de un familiar, un amigo o alguien que le debe dinero a un distribuidor) y que, en vez de pagarle al distribuidor, le paga directamente a la

empresa. Como la empresa no tiene forma de saber quién es ese tercero, no puede aplicar el pago a ningún distribuidor. Para subsanar este inconveniente, los sectores de Contabilidad y Ventas-Cobranzas trabajan en conjunto y dedican tiempo a la tarea de tratar de identificar al distribuidor a quien imputar ese pago. Cuando no es posible identificarlo, el pago se imputa a una cuenta genérica hasta que aparezca un distribuidor que reclame que no se le ha imputado su pago. El hecho de imputar pagos a cuentas genéricas hace que la información financiera se distorsione temporalmente y puede afectar la forma de determinar el saldo de cuentas por cobrar. Según la contabilidad de gestión y la administración financiera, tener información confiable es clave para tomar buenas decisiones, sobre todo cuando se trata de manejar el capital de trabajo de la empresa.

El gerente de Ventas-Cobranzas se encarga personalmente de registrar las cobranzas cuya forma de pago sea en efectivo o cheque físico. Realiza tareas administrativas en lugar de dedicar su tiempo a tareas más productivas y afines a su rol en la empresa. Quizás se deba a un problema de confianza a la hora de delegar esas tareas a un tercero, algo que suele pasar en las PYMEs familiares en donde todos hacen de todo y hay mucha informalidad en los procesos.

Algunos distribuidores cuentan con el beneficio de pagar hasta 15 o 30 días después de realizada una compra. El plazo máximo de pago comienza a regir a partir de la fecha de emisión de la correspondiente factura. Algunos distribuidores aprovechan esta ventaja y, por ejemplo, pagan el último día con un cheque a 30 días, con lo cual extienden el pago por otros 30 días adicionales. De esta manera, una venta que se debía cobrar, como máximo, a los 30 días de efectuada termina cobrándose efectivamente a los 60 días. En otras palabras, esos distribuidores se financian utilizando el capital de la empresa. Esta mecánica trae muchos inconvenientes (incluyendo problemas de liquidez) y existe únicamente porque no hay un sector de cobranzas que monitoree los ciclos de cobranza de cada distribuidor. La teoría del capital de trabajo establece que si no se gestionan bien las cuentas por cobrar, el dinero tarda

más en volver a la empresa y eso puede poner en riesgo la estabilidad financiera, sobre todo en empresas con recursos limitados.

Independientemente del medio de pago que utilicen, los distribuidores nunca obtienen un recibo de pago y eso les dificulta demostrar que han realizado un pago determinado. El hecho de que no se emitan estos recibos y que no haya un seguimiento formal de los vencimientos muestra que el proceso es bastante informal. Esto coincide con lo que dicen los estudios sobre empresas familiares: la confianza entre las personas pesa más que los procedimientos formales. Si bien esto hace que todo sea más flexible, también aumenta los riesgos administrativos y financieros, sobre todo a medida que la empresa crece.

No hay una persona específica encargada del seguimiento de las cobranzas que, por ejemplo, notifique a un distribuidor vía email la proximidad del vencimiento de sus pagos o de llamarlo para reclamar un pago vencido. Esas tareas son realizadas, cada tanto, por varias personas quienes deben dejar sus tareas habituales para concentrarse exclusivamente en ellas.

El sistema informático no cuenta actualmente con la funcionalidad de informar automáticamente los ciclos de cobranza de cada distribuidor, así que la operatoria para determinarlo implica tanto el uso del software como la participación de varias personas. Desde el punto de vista de gestión de procesos, esta asignación ineficiente de recursos se convierte en un obstáculo para que la empresa se profesionalice y crezca de manera sostenible.

4.4.2. Emisión de Notas de crédito

En base a las entrevistas con el personal y a la observación realizada en el lugar donde se desarrollan las actividades quedó de manifiesto que la empresa DIMAMA S.R.L. tiene un problema de falta de control en la emisión de sus notas de crédito lo que constituye un riesgo financiero y operativo importante.

El tiempo de devolución de productos por parte de los clientes es ilimitado. Un distribuidor podría, por ejemplo, adquirir 100 productos en enero, vender 10 y devolver en marzo los restantes 90 que no consiguió vender, recuperando parte de lo que pagó por ellos. El problema con esto es que la empresa, que pensaba comprar insumos con el dinero de la venta de las 100 unidades en enero, de repente se encuentra con que, debido a la devolución, dispone de mucho menos dinero del que creía tener. En otras palabras, la falta de un límite temporal para la devolución de productos generó una distorsión en la previsión de los ingresos de la empresa y esto afectó a su planificación financiera. Desde la perspectiva de la administración financiera las ventas se usan para proyectar liquidez y se usan para calcular el capital de trabajo disponible. La posibilidad de que se produzcan muchas devoluciones meses después de concretadas las ventas hacen que se altere el flujo de fondos esperado y eso compromete la capacidad de la empresa para adquirir insumos, cumplir sus obligaciones con sus proveedores y sostener su ciclo operativo.

No hay una persona responsable de autorizar las notas de crédito. Actualmente un vendedor malintencionado podría vender un producto en efectivo y, acto seguido, hacer una nota de crédito para quedarse con el dinero (el faltante del producto en stock podría atribuirse a un error en el conteo y ajustarse posteriormente). Este escenario sería posible porque el vendedor cuenta con la posibilidad de emitir notas de crédito a discreción. La detección de este tipo de fraudes internos es, además, compleja y requiere de mucho tiempo y recursos. La teoría

del control interno dice que una misma persona no debería poder autorizar una operación, registrarla en el sistema y además recibir la cobranza. Cuando estas tareas no están separadas, el riesgo aumenta. Que un vendedor pueda emitir notas de crédito sin ningún tipo de supervisión abre la puerta a posibles fraudes internos, ya que podría emitir notas de crédito impactando directamente tanto en los resultados de la empresa como en los saldos de stock. Además, los estudios sobre prevención del fraude indican que cuando no existen controles formales ni supervisión independiente, es más probable que se produzcan situaciones oportunistas, algo bastante común en empresas con procesos informales.

El sistema informático no permite hacer una nota de crédito cuando una factura ya tiene pagos aplicados. Para solucionar esto, los vendedores tienen que contactarse con el sector de contabilidad para que se desapliquen los pagos a dicha factura. Solo entonces el sistema informático permite emitir la nota de crédito. Esa dependencia intersectorial no debería existir. Desde el enfoque de gestión de procesos, la existencia de circuitos poco definidos y con múltiples intervenciones innecesarias afecta la eficiencia de la empresa y dificulta la trazabilidad de las operaciones.

4.5. Conclusiones y propuestas

El presente trabajo abordó la problemática vinculada a las deficiencias en el proceso de cobranzas de DIMAMA S.R.L., las cuales impactan en la organización administrativa y en la gestión financiera de la entidad. El objetivo consistió en analizar el circuito actual de cobranzas, identificar debilidades en los procedimientos y proponer mejoras orientadas a optimizar su funcionamiento. La consultoría se desarrolló bajo un enfoque exclusivamente cualitativo. Para la recolección de información se realizaron entrevistas a las personas que intervienen en dicho proceso, se realizó una observación directa del mismo y finalmente se confeccionó un mapeo de las actividades implicadas.

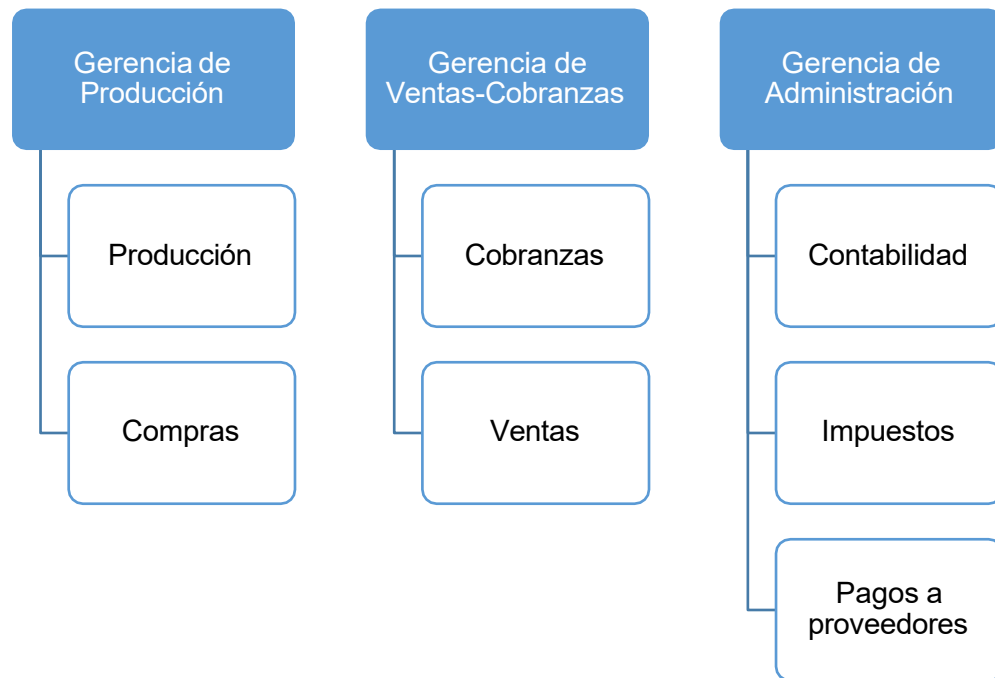
La consultoría se sustentó teóricamente en los aportes de ciclo de cobranzas, notas de crédito e indicadores estratégicos. Asimismo, se incorporaron conceptos de control interno y gestión de empresas familiares, lo que permitió interpretar el funcionamiento del circuito de cobranzas desde una perspectiva organizacional y formular propuestas de mejora orientadas a fortalecer la eficiencia administrativa y la sostenibilidad financiera de la empresa familiar.

4.5.1. Proceso de Cobranzas

Es necesario que la dirección de la empresa realice ciertas modificaciones en sus políticas de comercialización para optimizar sus procesos y que estos sean más eficientes.

Es importante crear un sector de cobranzas, manejado por una persona dedicada. La idea sería que todo lo relacionado a cobranzas se centraría en esta única persona, en un único sector específico, eliminando la duplicidad de tareas y responsabilidades.

Todas las cobranzas, independientemente de sus formas de pago, convergerían en este único sector, así como también la responsabilidad de su registro en el sistema informático (Figura 11).

Figura 11*Organigrama informal propuesto*

El gerente de Ventas-Cobranzas dejaría de ocuparse de tareas administrativas relativas a las cobranzas y podría dedicar su tiempo a tareas más estratégicas. El sector de Contabilidad se centraría únicamente en los procesos contables. Los vendedores solo se encargarían de vender.

Para solucionar el problema de identificación de distribuidor a quien imputar los pagos de terceros (transferencias o cheques electrónicos recibidos) simplemente se podría adoptar una política que determine que cada distribuidor deba notificar los pagos que realice, ya sea mediante un email, una notificación de WhatsApp o ver la posibilidad de implementar el uso de una extranet.

Cada vez que un distribuidor paga se debe emitir un recibo.

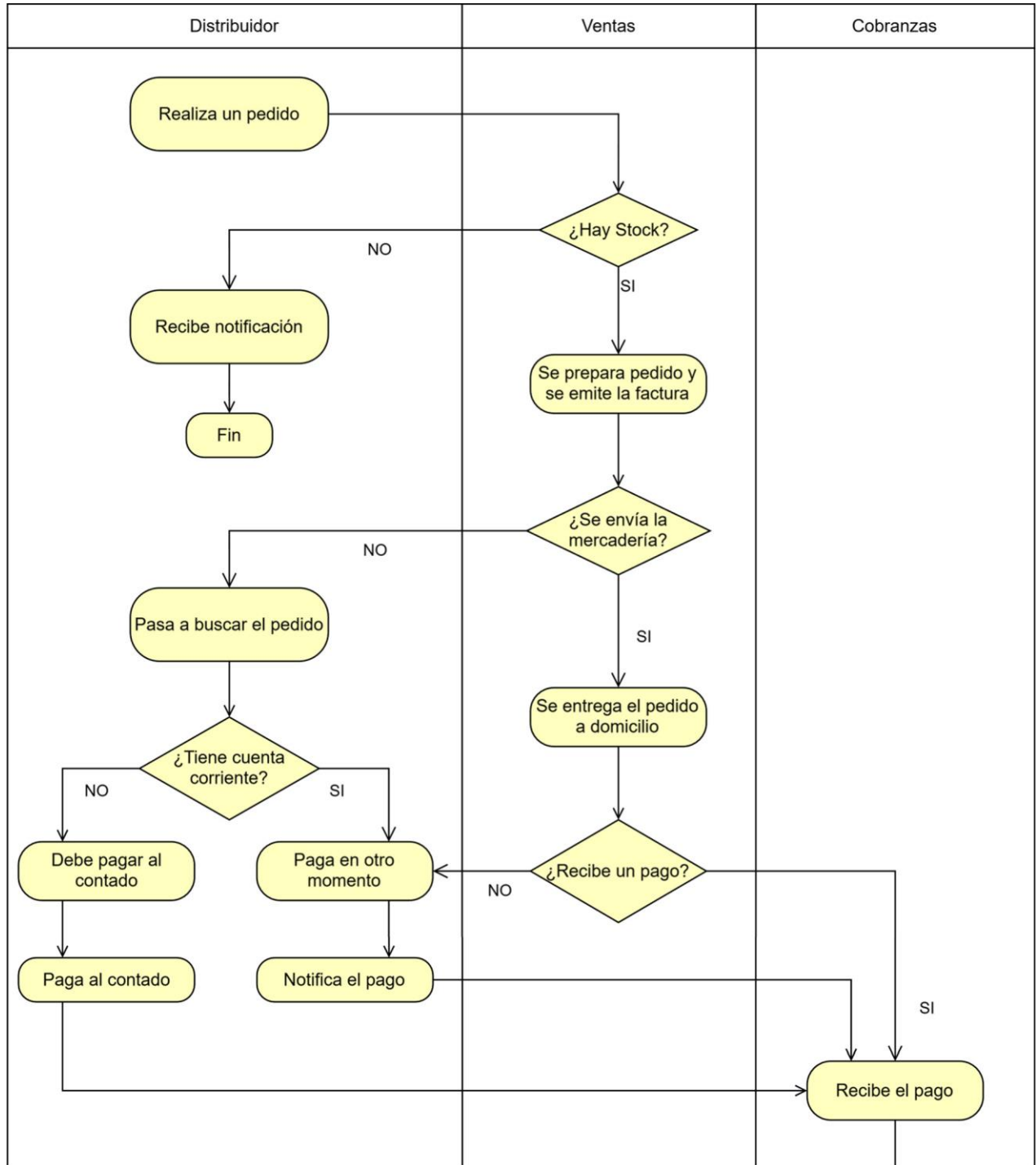
Implementar ciclo de cobranza más cortos y controlar las fechas de los cheques recibidos (físicos o electrónicos) para evitar que los distribuidores se financien con la empresa

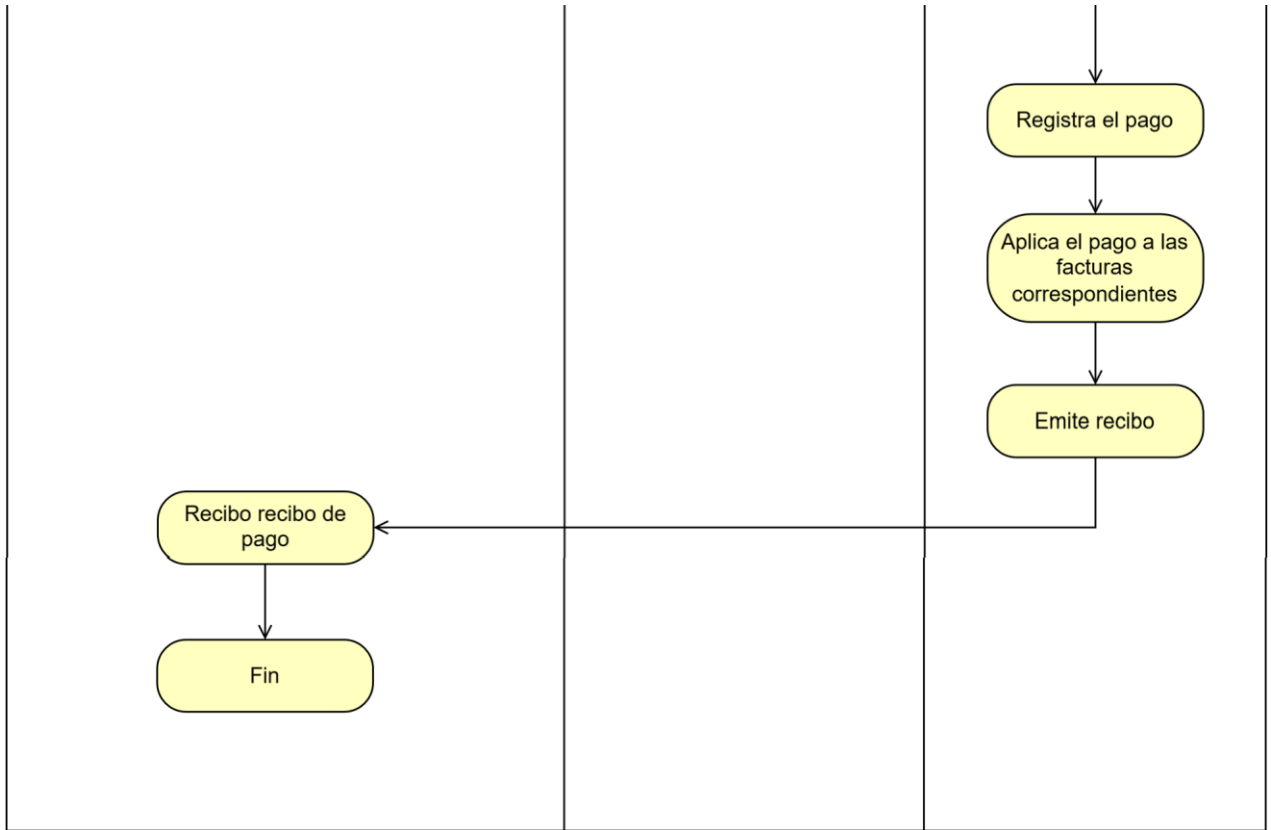
y respeten las condiciones acordadas. Definir penalidades por pagos fuera de término (por ejemplo, bajar el plazo de cuenta corriente otorgado, bloqueo de cuenta por morosidad, etc.). También es necesario el monitoreo semanal de las cuentas corrientes de los distribuidores para tener más control sobre los créditos a cobrar, así como también realizar estadísticas tales como próximos vencimientos a cobrar, morosidad, indicador de días de cobranza (tiempo promedio de cobro) por distribuidor y acumulado, etc.

Se deben formalizar los procesos y designar personas a cargo de ciertas tareas, así como también delegar tareas a los efectos de ser más eficientes en la asignación de recursos y en el manejo del tiempo (Figura 12). También será necesario que el sistema informático sea modificado para adaptarse a estas nuevas políticas y procesos.

Figura 12

Diagrama del proceso de cobranza propuesto





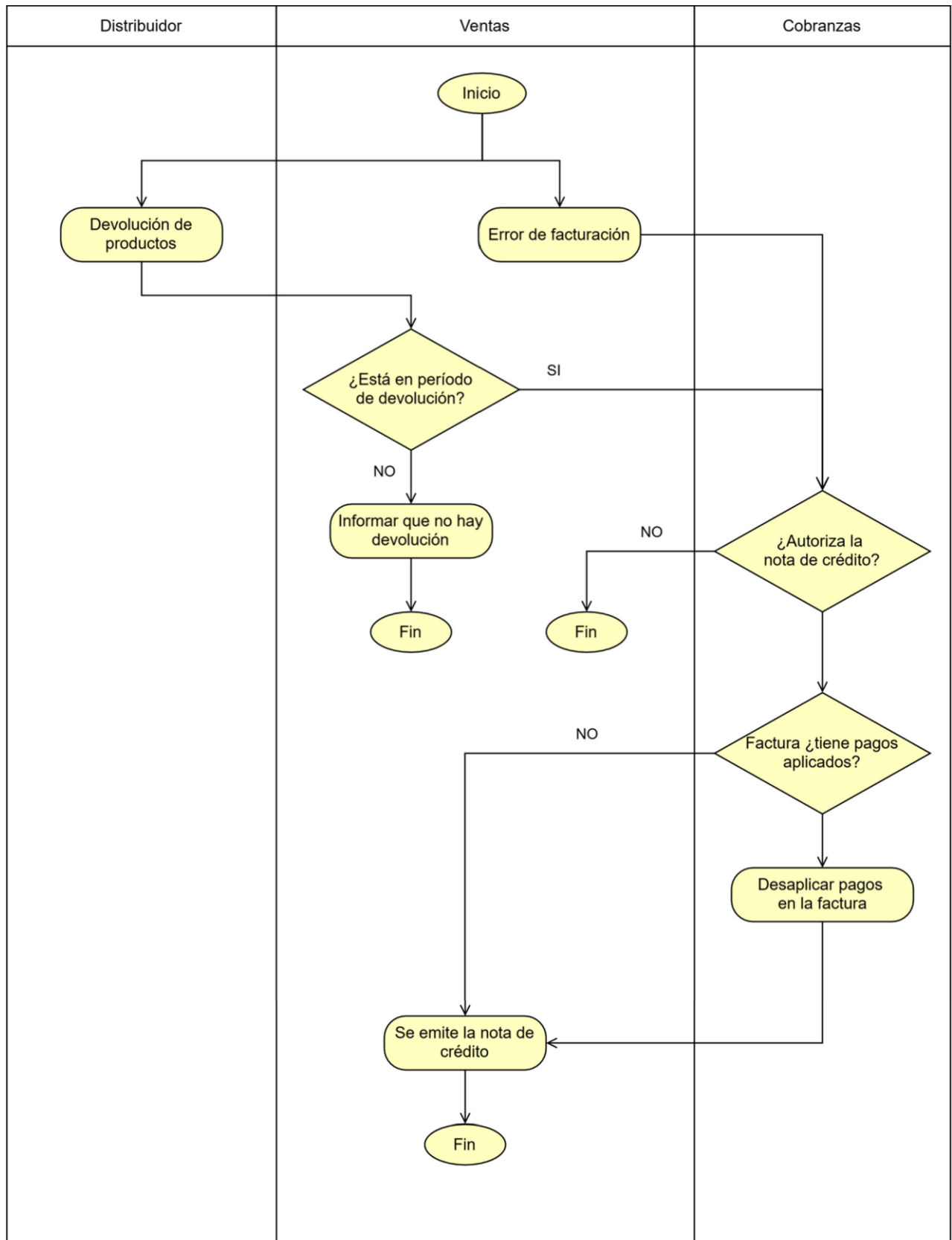
4.5.2. Emisión de Notas de crédito

Fijar un plazo máximo de devolución de productos (por ejemplo, 30 días) a los efectos de aumentar la previsibilidad del dinero disponible. Una vez excedido ese plazo máximo, no se aceptarán devoluciones de productos.

La persona responsable de cobranzas será la encargada de autorizar la emisión de las notas de crédito, con lo que se ganaría más control sobre este proceso y se minimizaría la posibilidad de fraudes internos (Figura 13). Esta misma persona tendría el poder de desaplicar pagos sobre facturas, de manera tal que no haría falta contactar a gente de otro sector para desbloquear el sistema con el fin de emitir una nota de crédito.

Figura 13

Diagrama del proceso de emisión de notas de crédito propuesto



4.6. Plan de acción

A los efectos de llevar adelante los cambios propuestos se recomienda implementar el siguiente plan de acción respetando el orden de las tareas, así como también sus tiempos (Figura 14)

Fase 1 – Definición de nuevas políticas de comercialización y creación del sector de cobranzas.

| Tarea | Tiempo | Responsable | Indicador de éxito |
|---|--------|-------------------------------|---|
| <p>1.1 – Definición detallada de nuevas políticas de comercialización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de responsabilidades del sector de cobranzas. ▪ Centralizar todos los pagos de distribuidores. ▪ Definir política de notificación de pagos. | 1 día | Socios gerentes de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Período promedio de cobro por distribuidor no debe exceder los 30 días. ▪ Cantidad de notas de crédito emitidas no debe superar el 5% del total de ventas. |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Emitir recibo por cada pago recibido. ▪ Fijar un plazo máximo para devolución de productos. ▪ Monitoreo de las cuentas corrientes de los distribuidores. ▪ No se aceptarán pagos cuyo cobro efectivo exceda la condición comercial otorgada al distribuidor (por ejemplo, no aceptar un cheque a 30 días en el último día de | | | |
|---|--|--|--|

| | | | |
|---|----------------|---|---|
| <p>financiación para “extender” el pago).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir penalidades para pagos fuera de término. ▪ Definir circuito de emisión de notas de crédito y responsable de su autorización. | | | |
| <p>1.2 – Creación del sector de cobranzas.</p> | <p>1 día</p> | <p>Gerente de Ventas-Cobranzas</p> | <p>Definición del perfil del empleado de cobranzas. Asignación de recursos (presupuesto, oficina, computadoras, etc.)</p> |
| <p>1.3 – Modificar el sistema informático de la empresa para que refleje las nuevas políticas:</p> | <p>20 días</p> | <p>Gerente de Ventas-Cobranza Proveedor del sistema informático.</p> | <p>Período promedio de cobro por distribuidor no debe exceder los 30 días.</p> |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Muestre la situación de cuenta corriente del distribuidor (por ejemplo, que muestre en verde las facturas que todavía tiene tiempo para pagar, en amarillo las que están próximas a vencer y en rojo las vencidas). ▪ No acepte el registro de pagos que excedan las condiciones del distribuidor. ▪ Muestre el ciclo de cobranza de un distribuidor en particular y del acumulado de todos | | | |
|---|--|--|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>los distribuidores en general (para determinar si se tiene que modificar las condiciones, por ejemplo, reducir de 30 a 15 días, ampliar, o lo que sea) y también para que exista una referencia histórica que permita evaluar el índice del ciclo de cobranza</p> | | | |
|--|--|--|--|

Fase 2 – Implementación del sector cobranzas

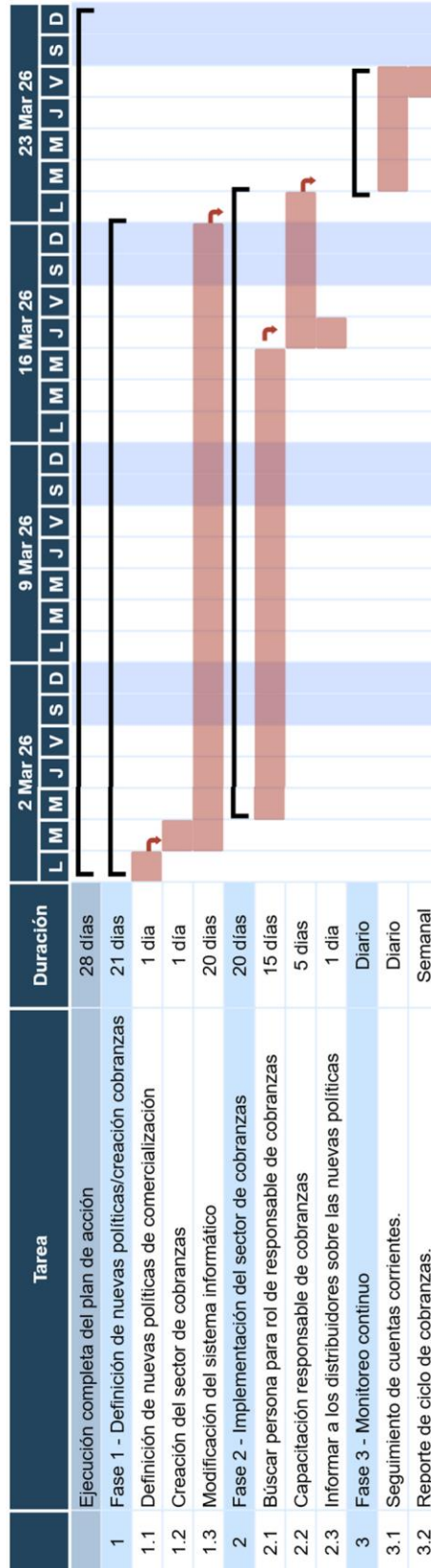
| Tarea | Tiempo | Responsable | Indicador de éxito |
|---|---------|---|--|
| 2.1 – Buscar a la persona que ocupará el rol de responsable del sector de cobranzas. | 15 días | Gerente de Ventas- Cobranzas | Incremento en la cantidad de empleados en el sector Cobranza. |
| 2.2 – Capacitación del responsable de cobranzas. | 5 días | Persona anteriormente encargada de las cobranzas. | Empleado capacitado. |
| 2.3 – Informar a los distribuidores sobre las nuevas políticas de comercialización de la empresa. | 1 día | Sector de Ventas | Los distribuidores comienzan a usar los distintos canales (email, WhatsApp, etc.) para notificar al sector cobranzas los pagos que realizan. Los distribuidores no solicitan devoluciones de producto fuera del plazo máximo establecido. |

Fase 3 – Monitoreo continuo

| Tarea | Tiempo | Responsable | Indicador de éxito |
|--|---------|--------------------------|--------------------|
| 3.1 – Seguimiento de cuentas corrientes. | Diario | Responsable de cobranzas | Reporte diario. |
| 3.2 – Reporte de ciclo de cobranza. | Semanal | Responsable de cobranzas | Reporte semanal. |

Figura 14

Diagrama Gantt del plan de acción



4.7. Viabilidad de la propuesta

La viabilidad de la propuesta se puede analizar desde diferentes enfoques:

4.7.1. Viabilidad política

La propuesta es políticamente viable.

A nivel gerencial, los dueños reconocen la problemática de cobranzas y entienden y apoyan la propuesta de cambio. Sin embargo, podría existir alguna incomodidad en relación con la formalización de ciertas políticas ya que, al tratarse de una empresa familiar, hay un trato informal e incluso personal con muchos de los distribuidores y podría surgir el temor a perjudicar dicha relación. No obstante, los dueños entienden que es necesario dar este paso para llevar a la empresa al siguiente nivel. Es importante destacar que aceptar la incorporación de una persona que no es familiar de los fundadores en un puesto tan sensible como el de cobranzas implica un avance hacia la profesionalización de la empresa.

Los empleados de los sectores involucrados apoyan la propuesta con entusiasmo ya que les quitaría tareas y responsabilidades ajenas a sus puestos y eso les permitiría enfocarse en sus objetivos.

Los distribuidores, al principio, podrían presentar cierta reticencia a los cambios, ya que deberían operar bajo ciertos límites que antes no existían. No obstante, aquellos que cumplieren con sus obligaciones en tiempo y forma se beneficiarían con mejores condiciones comerciales (por ejemplo, bonificaciones o extensión de la condición de pago).

4.7.2. Viabilidad organizativa

A nivel organizativo, la propuesta es plenamente viable.

La creación del sector de cobranzas no solo contribuiría a fortalecer la transparencia en los procesos, sino que también facilitaría la generación de informes más completos y detallados. La centralización de datos permitiría desarrollar indicadores de seguimiento más confiables, elaborar informes semanales y contribuir a la toma de decisiones por parte de los socios gerentes.

La incorporación del nuevo sector también tendría un impacto directo en la carga laboral de las otras áreas. En la situación actual, distintas áreas deben ocuparse simultáneamente de tareas vinculadas a cobranzas, lo que no solo genera sobrecarga, sino que también incrementa el riesgo de errores y dificulta el cumplimiento de los tiempos asignados a sus funciones principales. Al concentrar estas responsabilidades en un sector específico, el resto de los sectores podría disponer de mayor tiempo y recursos para enfocarse en sus actividades habituales, incrementando la productividad y optimizando el funcionamiento general de la empresa.

La comunicación entre los sectores sería más fluida, tal y como propone Chiavenato (2018), ya que los roles estarían bien definidos y las responsabilidades no se duplicarían ni estarían superpuestas. Los procesos estarían documentados y la colaboración entre los sectores sería más clara.

4.7.3. Viabilidad económica

Económicamente hablando, la propuesta es viable. La inversión inicial, por única vez, serían la modificación del sistema informático y la asignación/adquisición de recursos para la nueva persona de cobranzas (por ejemplo, oficina, computadoras, etc.), costos que pueden ser absorbidos por la empresa sin inconvenientes.

La actividad del sector de cobranzas traería como beneficio adicional la reducción de la morosidad y mejora de la liquidez de la empresa.

4.8. Bibliografía

López Dumrauf, G. (2013) Finanzas Corporativas – Un enfoque latinoamericano (3ra. Edición). Editorial Alfaomega.

Pithod, A. y Dodero, S. (1998) La Empresa Familiar y sus Ventajas Competitivas. Editorial El Ateneo.

Dodero, S. (2008) El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas (2da. Edición). Editorial El Ateneo.

Pungitore, J.L. (2007) Sistemas Administrativos y Control Interno. Editorial Osmar D. Buyatti.

Chiavenato, I. (2018) Administración de RRHH (11ª Edición). Editorial McGraw Hill.

Leach, P. (2009) Family businesses: The essentials. Editorial Profile Books.

Marr, B. (2012) Key Performance Indicators: The 75 measures every manager needs to know. Editorial Pearson.

Fernández, P. (2006) Valoración de empresas: Conceptos y aplicaciones. Editorial McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Editorial Harvard Business Press.

4.9. Anexos.

4.9.1. Anexo I – Marco teórico

4.9.1.1. Ciclo de cobranzas

El ciclo de cobranzas de una empresa es el conjunto de procesos y acciones destinados a gestionar las ventas de los productos o servicios a crédito y asegurar el cobro de las ventas resultantes. Se inicia al momento de la emisión de la factura de venta y termina con el cobro de dicha factura. Para mantener un nivel sano de liquidez y contar con capital de trabajo para mantener el giro habitual de negocio es indispensable contar con una gestión eficiente del ciclo de cobranzas.

El período de cuentas por cobrar (también conocido como período promedio de cobro) es el tiempo que pasa entre la venta de los productos terminados y la cobranza de los créditos generados por la misma. Es importante porque permite estimar el flujo de caja de la empresa. Si es corto significa que el dinero se obtiene rápidamente, pero si es largo indica que se tardará más en contar con el mismo, lo cual puede complicar la operación de la empresa.

$$\text{Días de cobranza} = \frac{\text{Cuentas a cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

Un índice de actividad mide la eficiencia con que las empresas usan sus activos y pasivo. Para calcularlo, Dumrauf (2013) establece que, por ejemplo, si queremos saber la cantidad de veces que rota en el año el stock de deudores por ventas, simplemente dividimos el total de las ventas netas de impuestos por las cuentas a cobrar:

$$\text{Rotación de cuentas a cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas a cobrar}}$$

4.9.1.2. Notas de crédito

Una nota de crédito es un documento contable que emite un vendedor a un comprador a los efectos de anular total o parcialmente una factura ya emitida. Se utiliza para solucionar errores de facturación, devolución de mercadería, otorgar descuentos o bonificaciones postventa, o cualquier otro tipo de operatoria que implique una devolución o disminución de deuda de un cliente.

Cuando no se controla rigurosamente la emisión de notas de crédito se corre el riesgo de obtener errores contables e incluso de afectar los ingresos de la empresa. Así mismo, cuando no se controla el proceso de emisión de notas de crédito o es muy informal, puede abrirse la posibilidad de la generación de fraude para beneficio propio o para beneficio de un tercero y, desde luego, impactan al ciclo de cobranzas ya que reducen los saldos de cobro.

4.9.1.3. Empresas familiares

Las empresas familiares son aquellas en las que la propiedad, la gestión y la toma de decisiones están en manos de uno o más miembros de una o más familias. Esta combinación de lazos afectivos y roles laborales influye tanto en la dinámica interna de la empresa como en su estructura y en su cultura.

Una de las características más comunes en este tipo de empresas es la informalidad: muchas decisiones se toman basadas más en la confianza familiar, algo que destaca Leach (2009) y personal que en los procesos formales.

Generalmente este tipo de organizaciones suele presentar una estructura horizontal, con canales de comunicación más informales, pero más directos. Todo el mundo hace todo. Si bien esto puede parecer una ventaja – y lo es, acorde a Pithod y Dodero (1998), al menos durante los primeros tiempos de la empresa – con el tiempo se vuelve necesario implementar procesos más estandarizados, definir responsabilidades y desarrollar canales de comunicación y colaboración más formales a los efectos de obtener una mayor eficiencia y aspirar a objetivos cada vez mayores. La ausencia de mandos intermedios obedece, según Dodero (2008), a la reticencia de los fundadores a contratar profesionales intermedios por temor a que la delegación de autoridad en ellos traería consigo la pérdida de poder familiar.

La combinación de una estructura horizontal y una cultura informal puede traer aparejada una cultura de resistencia al cambio y a la formalización de procesos. Por ejemplo, no es raro escuchar al fundador de una empresa decir que no hace falta cambiar nada, ya que “hace 20 años venimos haciendo lo mismo y nos va bien”.

4.9.1.4. Controles internos

Pungitore (2007) define al sistema de control interno como un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por el propio ente que los ha de adoptar cuyo objetivo es:

- Evitar errores y fraudes
- Ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización sin que ello signifique pérdida de eficiencia administrativa.

El espíritu del sistema de Control Interno es prevenir situaciones anómalas mediante el diseño de un esquema de prevención, impulsado por normas y procedimientos que se definan, la estructura de la organización, y la calidad de sus sistemas administrativos e informáticos.

Dentro de un sistema de Control existen normas generales, es decir, que aplican a toda la empresa en su conjunto, y normas particulares, que afectan solo a un área determinada. Para las primeras, es condición necesaria la existencia de un ambiente de control, la ausencia de zonas grises (o ambiguas) y la formación de las operaciones por escrito. De la misma forma es importante que existan niveles de autorización y control cruzado por oposición de intereses, es decir, que distintas áreas se supervisen mutuamente para evitar fraudes y errores y ganar transparencia (por ejemplo, quien registra no maneja dinero).

La forma administrativa del control interno estará dada por las normas y procedimientos que se hayan definido, su estructura organizativa y la calidad de los sistemas administrativos de información que operen.

4.9.1.5. Indicadores estratégicos

Un indicador estratégico (también conocido como KPI, por “Key Performance Indicator”) es una medida cuantitativa o cualitativa que se utiliza para evaluar el desempeño de una empresa en función de sus objetivos de largo plazo. En otras palabras, son “los instrumentos de navegación usados por los gerentes para saber si el negocio está en un viaje exitoso o si, por el contrario, se está apartando del curso de la prosperidad” (Marr, 2012, P. 25).

Fernández (2006) establece que los indicadores estratégicos se caracterizan por ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART, por sus siglas en inglés). Así mismo, dependiendo de la naturaleza y del área a evaluar, los indicadores estratégicos pueden clasificarse en diversas categorías. Kaplan y Norton (1996), dentro del Cuadro de Mando Integral (CMI), agrupan a los indicadores en cuatro categorías:

- Indicadores financieros: son los más comunes y reflejan la viabilidad económica de la empresa (por ejemplo, liquidez, ROI, etc.).
- Indicadores de clientes: ayudan a medir la percepción que tienen los clientes con la empresa (por ejemplo, grado de lealtad y retención, etc.)
- Indicadores de procesos internos: evalúan la eficiencia de los procesos internos (por ejemplo, productividad, costo de producción unitario, etc.)
- Indicadores de aprendizaje y crecimiento: miden los recursos humanos y la capacidad de innovación (por ejemplo, índice de rotación/retención de personal, capacitación de personal, etc.)

Los indicadores de liquidez son KPI muy importantes ya que miden la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Permiten evaluar la salud financiera,

verificando si tienen suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos a corto plazo y asegurar la estabilidad financiera a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión estratégica que traduce la visión y estrategia de una empresa en acciones medible y monitoreables.

4.9.2. Anexo II – Entrevistas

4.9.2.1. Matías Acosta, Gerente de Ventas-Cobranzas

¿A qué se dedica la empresa?

Originalmente la empresa se dedicaba a la fabricación y ventas de alarmas para vehículos. Con el transcurso del tiempo hemos agregado a la línea de producción diversos accesorios, como por ejemplo alzacristales, cierres centralizados, módulos.

¿Qué es un módulo?

Un módulo es un dispositivo electrónico que se programa para añadir funcionalidad a un auto. Por ejemplo, tenemos un módulo que cierra automáticamente los espejos retrovisores de un auto cuando su dueño activa la alarma.

¿Cuál es la historia de la empresa?

Mi hermano Franco es un apasionado de los autos. Siempre le gustó desarmarlos, armarlos, colocarles accesorios. A principios de los '90, mientras cursaba la carrera de ingeniería mecánica, diseñó y desarrolló una alarma para vehículos en el garaje de nuestra casa. Comenzamos a venderlas y como vimos que había mucho potencial decidimos invertir y construimos nuestra propia fábrica para desarrollarlas a escala. Con el tiempo nos diversificamos, incorporamos más accesorios e hicimos contactos en todo tipo de empresas. Eventualmente establecimos una alianza comercial con Volkswagen Argentina, ya que ellos importaban vehículos base y nosotros los proveíamos de alarmas. Ser proveedores oficiales de ellos nos abrió muchas puertas y de ahí en adelante todo fue más fácil.

¿En qué etapa se encuentra actualmente la empresa?

Somos una PYME familiar. Todavía la dirigimos los fundadores originales.

Siendo una empresa familiar, ¿qué rol ocupa cada miembro de la familia?

Mi hermano Franco, de quien ya te hablé, es el Gerente de Producción. Se encargada de todo el proceso de fabricación, incluidas las compras (importación) de los materiales que necesita para producir.

Mi papá, Leandro, es el Gerente de Administración. Se ocupa de la contabilidad y de los temas impositivos. Cristina, mi mamá, trabaja con él y se encarga de los pagos a proveedores. Antes también se encargaba de las cobranzas en general, pero ahora se está retirando y está delegando esa función en otras personas.

Finalmente estoy yo, que soy el Gerente de Ventas-Cobranzas. Mis responsabilidades son detectar oportunidades de venta y expansión del negocio. En estos momentos también me estoy ocupando de las cobranzas en efectivo (cosa que antes hacía mi madre) y eso me saca bastante tiempo.

¿Hay alguien arriba de los gerentes, es decir, alguna especie de Gerente General?

No. Las decisiones las consensuamos entre los tres.

¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?

En general estamos casi siempre de acuerdo, pero obviamente hay ocasiones en las que nos cuesta llegar a un consenso y eso dificulta nuestro trabajo porque nos impide avanzar a la velocidad que nos gustaría. A eso hay que sumarle el hecho de que somos familia, así que nuestras discusiones pueden subir bastante de tono. Afortunadamente son casos muy aislados, así que en general llegamos a acuerdos rápidamente.

¿A quiénes les venden sus productos?

Nosotros le vendemos únicamente a nuestros distribuidores quienes, a su vez, los revenden a los consumidores finales.

¿Qué condiciones de pagos tiene los distribuidores?

Depende de la antigüedad de nuestra relación con el distribuidor. Por ejemplo, a los distribuidores con los que trabajamos desde hace años les damos el beneficio de cuenta corriente entre 30 a 60 días y pueden pagar con cheques, transferencias bancarias o en efectivo. En cambio, a quienes recién conocemos le exigimos que el pago sea en el momento y en efectivo o transferencia bancaria.

¿Cómo se registran los pagos?

Ahí la cosa se comienza a complicar. Te explico: los chicos de ventas reciben los pagos en efectivo o cheques físicos, los guardan en una caja y al finalizar el día me la entregan junto con una planilla Excel que contiene el listado de cada operación. En cada fila se registra la fecha, el número de cliente, el importe y el tipo de pago (efectivo o cheque físico). Yo verifico que coincida el monto del dinero recibido con lo que figura en la planilla y una vez que todo está bien, registro cada una de esas operaciones en nuestro sistema informático interno aplicando el pago a las facturas correspondientes.

¿Y qué pasa si no coincide el monto de la planilla con el dinero de la caja?

Afortunadamente eso nunca pasó. Si pasara chequearíamos todo varias veces hasta encontrar el origen del error.

¿Existen pagos parciales (por ejemplo, en el caso de distribuidores con cuenta corriente)?

Si, existen los pagos parciales. Por ejemplo, un día alguien aparece y me paga con un cheque la mitad de su deuda de cuenta corriente. En ese caso nuestra política es aplicar ese pago a las facturas más antiguas.

Bien, ¿qué pasa con las transferencias bancarias y los cheques electrónicos?

De eso se encarga Giuliana, que trabaja con mi papá en el sector de Contabilidad. Ella revisa diariamente nuestra cuenta bancaria, analiza los movimientos del día y registra los ingresos (que son las cobranzas). Luego ella busca a qué factura pertenece ese pago y una vez que la encuentra registra esa cobranza en el sistema informático interno.

¿Qué problemas aparecen durante los pagos?

Un día apareció una situación inusual: nosotros teníamos que pagar impuestos y proveedores y descubrimos que no teníamos liquidez. Eso fue una gran sorpresa porque nuestros números de ventas eran buenísimos y más que suficientes para poder pagar nuestras obligaciones. Justamente por eso en estos momentos estamos intentando detectar en donde se encuentra el problema.

¿Quién se encarga de realizar el seguimiento de las cobranzas?

Todos colaboramos en eso. Por mi parte, conozco bien a los distribuidores y sé a quiénes tengo que estarle encima y con quiénes puedo estar más relajado. Aun así, de vez en cuando tenemos que andar revisando los pagos y las fechas para detectar cualquier problema.

¿Cómo es el proceso de emisión de las notas de crédito?

Una nota de crédito se emite porque el distribuidor devuelve una mercadería, o porque hubo un error en la facturación, o algo por el estilo. En cualquiera de estos casos, las notas de crédito las emiten exclusivamente los chicos de ventas-cobranza (por ejemplo, Daniel López).

¿Ellos necesitan la autorización de alguien para emitirlos?

No, porque la persona que las autorizaría sería yo y eso me demandaría tiempo que no tengo y, además, no estoy siempre en la fábrica. Por todo esto lo dejo a criterio de los empleados. Sin embargo, me gustaría poder tener un control fino sobre las notas de crédito para

saber si son necesarias o no porque, la verdad, me sorprende el número que emitimos. O lo estamos haciendo porque estamos cometiendo muchos errores de facturación o porque nos están devolviendo mucha mercadería.

4.9.2.2. Daniel López, empleado del sector de Ventas-Cobranzas

¿Cuánto hace que estás en la empresa?

Trabajo acá desde hace tres años.

¿En qué consiste tu trabajo?

Yo estoy detrás del mostrador, atendiendo a los distribuidores que nos vienen a comprar en persona (que son los menos). La gran mayoría se contacta conmigo al email de la empresa o directamente vía WhatsApp. Raramente llaman por teléfono. Todos son para realizar pedidos de nuestros productos.

¿Y qué hacés con esos pedidos?

Una vez que me hacen el pedido verifico que haya stock de los productos solicitados y emito una factura de venta por ese pedido utilizando el sistema informático interno de la empresa. Luego voy al depósito, empaqueto los productos y espero a que pasen a retirarlos.

¿Te pagan cuando pasan a retirar la mercadería?

Depende. Si son distribuidores nuevos, es decir, gente con quien recién estamos iniciando relaciones comerciales, tienen que pagar al contado al momento de retirar el pedido (pueden abonar con dinero, cheques físicos o transferencias bancarias). Una vez que paga, se retira con la mercadería y la factura.

¿Cómo registrás ese pago?

Si el pago es en efectivo o mediante cheque físico, yo lo asiento en una planilla Excel y pongo el dinero o el cheque dentro de una caja. Al finalizar el día se lo entrego a Matías, que es el gerente del sector. Pero si el pago es electrónico le solicito al distribuidor que me envíe un comprobante de la operación (por ejemplo, un comprobante de Home Banking o Mercado

Pago) y recién ahí despacho la mercadería. En ese caso del registro se encarga mi compañera Giuliana.

Cuando reciben cheques físicos diferidos, ¿se controla que la fecha del pago sea acorde a las condiciones de pago del distribuidor?

Eh... no. Yo lo recibo, verifico que el importe a pagar esté bien y lo guardo en la caja. Supongo que Matías se encargará de verificar esas cosas.

Entonces, antes de preparar un pedido, ¿no se verifica el estado de cuenta del distribuidor?

No, la verdad que no. Tampoco nunca me dijeron que tengo que controlar eso. Supongo que hay gente que se encargará, yo solo me ocupo de vender.

Siguiendo con lo del proceso, al final, ¿se le entrega un recibo de pago al distribuidor?

No. No le damos un recibo de pago.

Entonces, ¿qué constancia le queda al distribuidor de su pago?

Si el pago es electrónico, le queda el comprobante que emite Mercado Pago o su Home Banking. Y si paga con cheque físico o efectivo alcanza con entregarle la mercadería, no necesita ningún recibo.

¿Cómo manejan las notas de crédito?

Cuando hay que hacer una nota crédito, ya sea por devolución o para corregir un error, la emitimos nosotros mismos.

¿No necesitan la autorización de alguien para emitirla?

No.

¿Emiten muchas?

A veces pasan cosas que hacen que emitamos muchas. Por ejemplo, una vez hubo un problema con la lista de precios que publicamos, se hicieron muchas ventas y los productos se facturaron a un precio que no correspondía, por lo que tuvimos que emitir muchas notas de crédito para poder regularizar la cuenta corriente de nuestros distribuidores. Ese es un caso. Otras veces pasa que los distribuidores devuelven mercadería mucho tiempo después de haberla comprado, con lo cual tenemos que hablar con Giuliana para que nos desapliquen el pago de la factura a la que corresponde el producto devuelto. Recién entonces, el sistema nos permite hacer la nota de crédito

¿Pero no hay un período determinado de devolución (por ejemplo, 30 días)?

No.

Para terminar, ¿con qué inconvenientes te podés encontrar en una cobranza?

Nunca tuve inconvenientes, el proceso es realmente muy simple.

4.9.2.3. Giuliana Rossi, empleada del sector de Contabilidad

¿Cuánto hace que estás en la empresa?

Empecé en mayo del 2023, o sea hace un poco más de dos años.

¿En qué consiste tu trabajo?

Hago varias cosas: tareas de conciliaciones bancarias, conciliaciones de tarjetas de crédito corporativas, ayudo a preparar listados de IVA ventas e IVA compras para su posterior liquidación y desde hace un tiempo me encargo también de registrar las cobranzas recibidas a través del banco en el sistema informático de la empresa. Eso antes lo hacía Cristina, que es la esposa de mi jefe, pero ella ahora está por retirarse y me delegaron esa tarea.

¿Podés detallar el proceso de registro de cobranzas?

Si, claro. Todos los días, apenas llego, ingreso al home banking de la empresa y me imprimo el listado de los últimos movimientos. Ingreso cada uno de esos movimientos al sistema informático de la empresa, identificando al cliente y aplicando el pago recibido a la factura que corresponda. Luego hago lo mismo con los cheques electrónicos recibidos: los acepto mediante el home banking de la empresa y luego los registro en el sistema. A veces pasa que un distribuidor abona parte de su saldo deudor y en ese aplico ese pago a las facturas más antiguas.

¿Con qué inconvenientes te podés encontrar haciendo esa tarea?

El más común es que un distribuidor no haga una transferencia desde su propia cuenta sino desde la cuenta de un tercero (por ejemplo, desde la cuenta de un cliente que les debe dinero, entonces en vez de transferirle el dinero a él, nos lo transfiere a nosotros). Algo similar ocurre con los cheques endosados. En ambos casos me vuelvo loca tratando de saber a qué distribuidor corresponde ese pago.

¿Y cómo detectás al distribuidor en esos casos?

Primero le pido ayuda a Eva y luego contacto a los chicos de ventas-cobranzas para preguntarles si saben a qué distribuidor corresponde ese pago. Si lo saben, me lo dicen en el momento. Si no lo saben, se ponen a buscar de alguna manera y después me avisan. Mientras eso pasa, imputo esa transferencia a una cuenta genérica. Una vez me pasó que una persona había abonada dos veces la misma factura.

Cuando recibís cheques electrónicos diferidos, ¿controlás que la fecha del pago sea acorde a las condiciones de pago del distribuidor?

No, simplemente me encargo de aceptarlos y registrarlos en el sistema.

¿Y quién controla eso, entonces?

Supongo que Matías. Por ejemplo, una vez me llamó y me dijo que no aceptara los cheques de un distribuidor en particular porque las fechas estaban mal, así que me imagino que de eso se encargará él.

Una vez que se registra el pago, ¿le envían un recibo al distribuidor?

No. Lo registro y punto.

¿Quién se encarga de realizar el seguimiento de las cobranzas?

No es una tarea que tenga encargada puntualmente. Cuando tengo tiempo, me pongo a repasar cliente por cliente, chequeando las facturas impagas. Las que voy identificando, les voy avisando a los chicos de Ventas-Cobranzas para que le notifique al distribuidor y poder cobrar dicha factura. O bien si Matías me lo solicita puntualmente la tarea de revisar las cuentas corrientes.

¿Cómo se manejan las notas de crédito?

Yo no hago notas de crédito. Los únicos que las hacen son los chicos de Ventas-Cobranzas. Únicamente los ayudo cuando tienen que realizar una nota de crédito a una factura que ya tiene un pago registrado. En esos casos el sistema no les permite hacer una nota de crédito, así que me llaman, me dicen que desaplique el pago a la factura, lo hago, y recién entonces el sistema les permite emitir la nota de crédito. ¡El problema es que me llaman demasiado seguido porque hacen demasiadas notas de crédito!

¿Cómo es eso de “demasiadas notas de crédito”?

En general, en cualquier empresa, las notas de crédito representan aproximadamente un 5% del total de la emisión de facturas. Si el porcentaje es mayor, quiere decir que hay algo que no está funcionando bien. Bueno, en nuestro caso estamos promediando alrededor del 10%, lo cual es mucho.

Volviendo a la emisión de la nota de crédito, ¿qué pasa con ese pago que desaplicaste a la factura?

Si el distribuidor tiene cuenta corriente, se le acredita el monto de la factura desaplicada a su saldo. Si, por el contrario, no tiene cuenta corriente ese importe le queda como crédito para su próxima compra.

4.9.2.4. Leandro Acosta, Gerente de Administración

¿Es difícil trabajar en familia?

Jajaja, a veces sí. Pero también tiene su lado bueno: compartimos más tiempo juntos, proyectamos juntos, etc. Trabajamos mucho, pero la pasamos bien.

¿Hasta su esposa está en la empresa!

Si, es cierto, no falta nadie. Pero ella ya quiere empezar a disfrutar un poco más de la vida fuera de la empresa así que está delegando sus tareas.

¿Qué tareas está delegando?

Principalmente el registro de las cobranzas, pagos a proveedores, etc. Básicamente se dedicaba a la parte de la empresa.

Hablemos de las cobranzas. ¿cambió mucho la forma de trabajo?

No tanto. La única diferencia es que las tareas que antes realizaba Cristina ahora se las reparten entre dos personas distintas. La historia es así: cuando mi esposa nos comentó que quería retirarse, la primera reacción de Matías, mi hijo, fue intentar absorber algunas tareas de ella vinculadas al registro de cobranzas. Pero era una locura porque era mucho trabajo y, además, él tiene que dedicarse a otras cosas más importantes: tiene que reunirse con nuestros clientes (los distribuidores), promocionar nuestros productos, y cosas así. No tiene que estar perdiendo el tiempo haciendo tareas administrativas. Por eso yo le ofrecí darle una mano desde mi sector a través de Giuliana, que se encarga de registrar todo lo que pasa por bancos. Aun así, Matías se sigue encargando del efectivo y de los cheques físicos.

¿Y se producen inconvenientes con esa división de tareas?

Si. A veces pasa que tenemos excelentes niveles de ventas, ¡pero no tenemos liquidez! Entonces tenemos que ponernos a investigar dónde está el dinero que nos falta y que, en teoría, deberíamos tener.

¿Y dónde suelen encontrar ese dinero faltante?

En muchos lados. A veces es dinero en cuenta corriente que un distribuidor aún no pagó. O es dinero que sí pagó, pero luego hizo una devolución de productos y le hicieron una nota de crédito.

¿Quién se encarga de realizar el seguimiento de las cobranzas?

Es un trabajo en equipo. Matías es fundamental porque conoce a los distribuidores y sabe dónde buscar. También nos dice, por ejemplo, que dejemos de aceptar cheques de tal o cual distribuidor. Nosotros, por nuestra parte, conocemos los movimientos y tenemos los datos en nuestro sistema informático.

4.9.2.5. Cristina Diaz, encargada de pagos a proveedores

¿Qué se siente retirarse?

Son sentimientos encontrados. Por un lado, son muchos años lo que trabajé acá, ayudando a concretar los sueños de la familia y eso es muy lindo. Por otro también es cierto que el tiempo que estoy en la oficina es tiempo que le quito a disfrutar de mis nietos, salir a tomar algo con mis amigas, viajar o incluso pasar tiempo en mi casa. A esta altura de mi vida, quiero disfrutar mucho más de todas esas cosas. De todas formas, todavía no me retiré al 100%, pero estoy en eso.

¿Qué tareas realiza habitualmente?

Hoy solo me dedico pura y exclusivamente al pago de proveedores.

¿Qué tareas dejó de realizar?

Cobranzas. Antes, todas las cobranzas pasaban por mí (lo cual, en honor a la verdad, era un dolor de cabeza) pero por suerte ahora de eso se encargan mi hijo Matías y Giuliana, que trabaja en contabilidad.

¿Por qué era un dolor de cabeza?

A veces recibía pagos por banco y no sabía de quiénes eran, así que tenía que volver locos a los chicos de ventas (ahora ventas-cobranzas) para que identificasen a quién pertenecía.

¿Eso cambió?

Por lo que escuché, sigue igual.

¿Cómo se manejaba con las fechas de los cheques y las condiciones de los proveedores?

Si era un cheque mayor de 30 días, enseguida le preguntaba a mi esposo si lo aceptaba o no y él me respondía. Si él no lo sabía, me decía que le preguntase directamente a Matías.

O sea, la única forma siempre era preguntarle a alguien.

Si. Y sigue siendo así.

¿Quién se encarga del seguimiento de las cobranzas?

Eso lo resuelven Matías y Leandro.

4.9.2.6. Franco Acosta, gerente de producción

Me contaron que todo esto comenzó gracias a vos

Jajaja... sí, es verdad.

¿Cuál es la historia?

Siempre me gustaron los autos, de chiquito. Después de terminar la secundaria (en un colegio industrial) me anoté en la universidad para estudiar ingeniería mecánica. Mientras cursaba me puse a jugar con la electrónica en el garaje de mi papá y terminé armando un sistema de alarmas que funcionaba sorprendentemente bien. Lo instalé en mi propio auto y estaba super feliz. Luego se lo mostré a mi papá quien vio el potencial para poder comercializarlo y, para cuando nos dimos cuenta, ya estábamos vendiéndolas. Nos fue bien, nos agrandamos y terminamos no solo fabricando alarmas, sino también otros tipos de accesorios para autos. Finalmente, gracias al gran trabajo de Matías, mi hermano, logramos cerrar un gran contrato con Volkswagen y eso nos convirtió en lo que somos hoy. Te lo cuento rápidamente, pero todo ese proceso llevó alrededor de 34 años. ¡Y seguimos creciendo!

Luego de tantos años, supongo que deben tener todo el proceso aceitado.

No te creas. Siempre hay cosas para mejorar y siempre surgen complicaciones.

¿Por ejemplo?

Hay cosas fuera de nuestro control, como por ejemplo las políticas de importación de los gobiernos de turno, que son siempre cambiantes. También está el tema impositivo, el tema del dólar, o incluso las restricciones a pagos a proveedores del exterior. Esas cosas no dependen de nosotros, sino que son decisiones políticas que nos llegan desde arriba y a las cuales nos tenemos que adaptar para seguir en carrera.

Puertas adentro, también tenemos nuestras cosas: siempre se puede ser más eficiente, los procesos se pueden mejorar. Más allá de eso, siento que estamos haciendo las cosas bien y que vamos por el buen camino.

¿Qué procesos crees que tendrían más impacto si fuesen mejores?

Si me preguntás HOY te diría, sin dudas, que el proceso de cobranzas, porque tenemos que andar persiguiendo la plata que tenemos por todos lados. Me explico: cuando tengo que comprarles componentes a mis proveedores me sorprende cuando me dicen que no tengo dinero en la cuenta para realizar esas operaciones... ¡pero en teoría el dinero está! (lo sé porque estamos vendiendo bien y no tenemos grandes gastos). O sea, algo pasa con el dinero. Y es un problema porque si no disponemos de ese dinero no podemos comprar componentes, ergo, no podemos fabricar nuestros productos para luego venderlos. Es toda una cadena.

¿Y cuál crees que es el problema?

No lo sé. Sino ya lo hubiese resuelto.

¿Quiénes se encargan de “perseguir la plata”?

Principalmente de eso se ocupan Matías y Leandro, mi papá. Matías porque conoce a los distribuidores y mi papá (o su gente) porque manejan los números de la empresa,

4.9.2.7. Diego Rivero, empleado de ventas-cobranza**¿Cuánto hace que estás en la empresa?**

Soy uno de los más nuevos, estoy hace un año.

¿En qué consiste tu trabajo?

Soy empleado de ventas-cobranzas. Me encargo de armar los pedidos que me manda Daniel, mi compañero, que tiene más relación con los distribuidores. Ellos hacen un pedido, lo recibe Daniel y luego me lo pasa a mí. Yo verifico que haya existencia de cada producto y si está todo bien armo el paquete. De vez en cuando, si me lo piden, hago la factura para el distribuidor.

Cuando llega el distribuidor que realizó el pedido, ¿vos le entregás el paquete?

A veces, sólo si Daniel me lo pide.

¿Y también les cobrás?

No. Yo no manejo nada que tenga que ver con pagos. De eso se encarga Daniel. Yo, a lo sumo, le doy el paquete al cliente siempre y cuando Daniel me autorice.

Pero a veces les hacés la factura

Si, pero no siempre.

Al momento de hacer una factura, ¿verificás el estado de la cuenta corriente del distribuidor?

No, supongo que de eso se encargarán Daniel o Matías. Yo solamente hago la factura.

¿Escuchaste sobre algún problema con las cobranzas?

No. Pero sé que a veces llama Giuliana, de Contabilidad, para saber si alguien hizo un pago. Pero siempre habla con Daniel, así que yo de eso no sé nada.

¿Cómo manejan las notas de crédito?

Las emitimos cuando hay un problema en la factura o una devolución de productos.

¿No necesitan la autorización de alguien para emitirla?

No. Además, la única persona que nos podría autorizar sería Matías, que no siempre está en la fábrica. No podemos dejar esperando al cliente mientras intentamos localizar a Matías para que nos autorice.

¿Emiten muchas notas de crédito?

A veces sí, otras no. Es por épocas, como todo.

4.9.2.8. Vanina Meloni, empleada de Administración

¿Cuánto hace que estás en la empresa?

Cuatro años, aproximadamente.

¿En qué consiste tu trabajo?

Me encargo de la preparación y armado del balance de la empresa. Además, colaboro con Cristina llevando el control y pagando a nuestros proveedores del exterior.

¿Cómo es la mecánica de los pagos al exterior?

Cada vez que compramos un insumo a un proveedor del exterior técnicamente se realiza una importación (momento en el cual se nacionaliza la mercadería y se genera la deuda con ese proveedor). Yo llevo un registro en una planilla Excel, registrando la fecha de cada importación, el número de despacho y las fechas de todos los pagos (totales y/o parciales). Franco me da la autorización para realizar el pago a un proveedor y también me indica el monto a pagar. Una vez que obtengo esa autorización, preparo la documentación para presentar en el banco donde operamos, luego esperamos a que ellos aprueben y liquiden la operación de comercio exterior. El banco nos envía un e-mail cuando la operación ha sido liquidada.

¿Cuáles son los problemas más comunes que aparecen durante ese proceso?

A veces Franco me informa que vamos a demorar un pago porque no se cuenta con la liquidez necesaria para realizar el pago.

¿Eso pasa seguido?

Hay momentos en los que estamos bien y hay momentos en los que no. Desconozco a qué se debe ya que, en teoría, nos está yendo muy bien. Habría que analizar el tema de las notas de crédito y las cobranzas.

¿Qué pasa con las notas de crédito?

Cuando hay muchas notas de crédito quiere decir que hay algo que está fallando. Puede ser que haya muchas devoluciones o errores en la facturación, cosas así. Pero algo pasa. Además, según entiendo, nadie las controla y eso, en mi opinión, no está bien.

¿Y qué pasa con las cobranzas?

De vez en cuando tenemos que ponernos a rastrear pagos atrasados en distribuidores que tienen cuenta corriente con nosotros.

¿No se encarga el sistema informático de eso?

Debería, pero habría que modificarlo para que sea totalmente automático. Hoy lo usamos como apoyo, así que sería semi-automático.

¿Con qué otros problemas tenés que lidiar?

Otro problema son los cambios en la normativa del Banco Central, que se modifica constantemente. Pero, bueno, eso es algo más general y afecta a todas las empresas, no solo a la nuestra.

4.9.2.9. Natalia Ferrare, empleada del sector de Impuestos

¿Cuánto hace que estás en la empresa?

Nueve años.

¿En qué consiste tu trabajo?

Me encargo de preparar y liquidar los impuestos mensuales (IVA, Ingresos Brutos, Cargas Sociales, etc.), anuales (por ejemplo, Impuesto a las Ganancias) y también de la liquidación de sueldos de los empleados de la empresa.

¿Quién se encarga del pago efectivo del impuesto?

Por ahora se encarga Cristina, que es la esposa de Leandro. Yo le preparo el VEP (Volante Electrónico de Pago) y ella se encarga de pagarlo mediante el home banking de la empresa.

¿Cuáles son los problemas más habituales que encontrás en tu trabajo?

En general no tengo grandes problemas, todo es bastante tranquilo. Obviamente hay días más movidos que otros. Por ejemplo, a veces noto que en la empresa se ponen nerviosos cuando hay cosas para pagar y comienzan a llamar a los clientes por temas de cobros, pero eso pasa en todos lados. Fuera de esos momentos, te diría que en general todo funciona en forma normal, tan normal como el país lo permite.

¿Cambian mucho las regulaciones?

Cambian según el gobierno de turno y el acuerdo que logren con los sindicatos. Por ejemplo, ahora aparecen gratificaciones no remunerativas y un porcentaje de esas gratificaciones van a parar a los sindicatos y sus obras sociales. Además, claramente, tenemos que adaptarnos a cada nueva ley que aparezca. Y nuestro sistema informático también.

4.9.2.10. Rodrigo Gonzales, jefe de producción

¿Cuánto hace que estás en la empresa?

Estoy en la empresa hace 15 años. ¡Soy de los más viejos! Jajaja.

¿En qué consiste tu trabajo?

Soy el jefe de producción que, traducido, significa que me encargo de coordinar todo el proceso de producción entre los empleados para que se cumplan las metas de la empresa. Para lograr eso, además, me encargo de la compra de insumos en el mercado local (de los del exterior se encarga Franco).

¿Cómo es el proceso de compra de insumos nacionales?

Yo determino qué insumos (y qué cantidades) vamos a necesitar para alcanzar nuestras metas de producción mensual. Luego le paso esa lista a Franco para que me autorice la compra. Una vez obtenida su aprobación, realizo el pedido a los proveedores. Eventualmente ellos me entregan los insumos y luego hacemos el pago dependiendo de las condiciones de ventas que consigamos. Por ejemplo, algunos proveedores nos permiten pagar a 30 días a partir de la fecha de emisión de la factura, otros a 60 días. Otros, por el contrario, necesitan que el pago se realice al momento de la venta. En cualquier caso, siempre necesitamos que Franco autorice el pago.

¿Qué problemas suelen aparecer en este proceso?

Todo es una negociación. Dependemos de que nuestros clientes nos paguen para que podamos pagar a nuestros proveedores. Es típico ciclo de la cadena de pago. Imaginate el problema si un cliente nos paga con un cheque a 60 días y yo tengo que pagarle a mi proveedor a 30 días. ¡Nos para la producción! Bueno, eso es muy común.

¿Qué hacen en esos casos?

Negociar, vender cheques al banco, depende de la situación. Pero es un trabajo en sí mismo.

¿Qué otros problemas aparecen?

Cuando nos atrasamos con los pagos, nuestros proveedores pueden endurecerse con nosotros cambiando las condiciones de venta. Por ejemplo, si antes nos permitían pagar a 60 días, pueden reducir el plazo de pago a 30. Por eso la reputación es importante. Si tenemos buena reputación, podemos tener mejores beneficios.

¿Cómo sabés con cuándo dinero contás para realizar las compras?

No lo sé. Yo hago una lista de lo que necesito y se la paso a Franco. Él se encarga del resto.

¿Qué pasa cuando no te autorizan las compras?

Se produce menor cantidad. O se produce más adelante.

4.9.2.11. Eva Frachia, empleada administrativa

¿Cuánto hace que estás en la empresa?

Casi un año. Soy la más jovencita acá.

¿En qué consiste tu trabajo?

Hago tareas de data entry. Por ejemplo, registro e imputo las facturas de compra en el sistema de la empresa. Trabajo part-time ya que todavía estoy estudiando.

¿Cómo es ese proceso?

Recibo facturas físicas de varias personas (por ejemplo, de Rodrigo, de producción o de Franco por las importaciones o de Matías). También recibo facturas de servicios y cosas así. Todo eso va a parar a mi bandeja de entrada. Yo agarro cada factura y lo primero que hago es fijarme si el proveedor existe. En caso de que no, lo agrego al sistema siguiendo el plan de cuentas que tenga la empresa. Cuando registro la factura tengo unas imputaciones que son las más comunes. Si la factura que recibo no coincide con ninguna de ellas, consulto a Vanina o Giuliana para que me orienten o me digan a qué cuenta imputarla (o sea, si es gasto, costo, bien de uso). Luego archivo la factura, siempre y cuando me hayan indicado que están abonadas. Si no lo están, se las entrego a Cristina, que la guarda en un bibliorato de facturas pendientes de pago.

¿Qué problemas suelen aparecer durante este proceso?

No suele haber problemas. La única cosa es no saber a qué cuenta imputar una factura, pero ya te conté que en esos casos me ayudan Vanina o Giuliana. Después me dedico a otras tareas.

¿Qué otras tareas?

Colaboro con las chicas en lo que me digan. Por ejemplo, ayudo a escanear documentación, busco facturas en el sistema cuando no encuentran a quien aplicar el pago, y cosas por el estilo.

¿Cómo es eso de “buscar facturas”?

Claro. Giuliana recibe cobranzas por el banco a nombre de personas o empresas que no son clientes nuestros, entonces una forma de tratar de identificarlos es buscar, mediante el sistema, facturas cuyo importe coincida con el monto de esas transferencias. Yo la ayudo en esa búsqueda.

¿Siempre encuentran a los clientes de las facturas?

Generalmente sí. Pero a veces tenemos varios clientes con un mismo importe, entonces Giuliana contacta a los chicos de Ventas-Cobranza y les pregunta si es posible que alguno de esos clientes haya hecho la transferencia.

Recién dijiste “generalmente sí”. ¿Ha pasado que no han encontrado al cliente?**¿Qué ocurre en esos casos?**

Si, hay veces en los que no encontramos al cliente. Entonces esa transferencia recibida se imputa a una cuenta genérica hasta que la persona aparezca.

4.9.2.12. Damián Rodríguez, empleado de ventas-cobranzas

¿Cuánto hace que estás en la empresa?

Un año y medio, más o menos.

¿En qué consiste tu trabajo?

Soy una especie de comodín del sector ventas-cobranzas. Hago de todo. Por ejemplo, hago entregas a ciertos distribuidores muy específicos, gente con quien llevamos años trabajando y les ofrecemos el servicio de entrega como un plus. A veces, incluso, estos mismos distribuidores me entregan pagos en sobres cerrados para que traiga a la oficina. Otra cosa que hago es controlar el stock del depósito y a veces ayudo a preparar pedidos. No soy un vendedor, pero casi.

Eso es interesante, ¿controlás lo que hay dentro del sobre cuando te lo entregan?

No, está sellado. Así como me lo dan, se lo entrego a Daniel.

¿Qué hace Daniel con el sobre?

Lo abre, mete el contenido en una caja (generalmente es dinero o cheques) y lo anota en una planilla Excel. Al finalizar el día le entrega tanto la caja como el Excel a Matías.

¿Cuáles son los problemas más comunes de tu trabajo?

En el año y medio desde que estoy acá, nunca vi un problema. Lo que hacemos es simple, al menos en mi sector. Lo más raro que puede pasar es que nos llamen desde administración para consultarnos sobre una transferencia recibida que no pueden identificar.

¿Los llaman seguido para identificar transferencias?

Es bastante común. Por suerte la mayoría de las veces logramos identificar la transferencia. Hay veces que no, pero son las menos.

¿Qué hacen cuando no las identifican?

No tengo idea. Eso habría que preguntárselo a las chicas de Administración.

¿Cómo manejan las notas de crédito?

Ni idea. De eso se encargan Daniel y Diego.