

# **ANÁLISIS DE UNA MEJORA EN LA POLÍTICA DE CRÉDITOS PARA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TELAS Y SU IMPLEMENTACIÓN - CRÉDITOS PERSONALES**

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL**

**ALUMNO: Asfoura, Hugo Javier**

**DNI: 37.997.537**

**Facultad de Ciencias Económicas - UNT**

**Año 2020**

**Tutor: Ortiz, María de las Mercedes**

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

## ÍNDICE

<b>1.- DATOS GENERALES .....</b>	<b>3</b>
<b>2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL .....</b>	<b>3</b>
<b>3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL .....</b>	<b>3</b>
<b>4.- DIVULGACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>5.- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL .....</b>	<b>5</b>
<b>7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA .....</b>	<b>6</b>
<b>Plan de Trabajo .....</b>	<b>6</b>
<b>Índice.....</b>	<b>7</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>8</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Problemas.....</b>	<b>9</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>9</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>10</b>
<b>Marco metodológico .....</b>	<b>14</b>
<b>Cronograma .....</b>	<b>15</b>
<b>Lista de referencias.....</b>	<b>16</b>
<b>INFORME DE AVANCE 1 .....</b>	<b>17</b>
<b>INFORME DE AVANCE 2.....</b>	<b>18</b>
<b>INFORME DE AVANCE 3.....</b>	<b>19</b>
<b>INFORME DE AVANCE 4.....</b>	<b>20</b>
<b>COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE ....</b>	<b>21</b>
<b>Trabajo de Campo .....</b>	<b>22</b>
<b>Índice.....</b>	<b>23</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>24</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>24</b>
<b>Problema.....</b>	<b>25</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>25</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>25</b>
<b>Marco metodológico .....</b>	<b>31</b>
<b>SITUACIÓN DE LA EMPRESA Y LOS SECTORES PARTICIPES.....</b>	<b>31</b>
<b>DIAGRAMA DE FLUJO - CIRCUITO DE VENTA A CRÉDITO EN CUOTAS .....</b>	<b>34</b>
<b>FLUJOS DE FONDOS INCREMENTALES .....</b>	<b>41</b>
<b>COSTOS ASOCIADOS A TODO EL PROCESO .....</b>	<b>41</b>
<b>Programación lineal para la publicidad y promoción .....</b>	<b>42</b>
<b>INGRESOS ASOCIADOS A TODO EL PROCESO.....</b>	<b>44</b>
<b>FONDO DE MANIOBRA PARA LLEVAR A CABO LA IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>44</b>
<b>CALCULO DE LA TASA DE COSTO DE CAPITAL O TASA DE DESCUENTO .</b>	<b>45</b>
<b>VALOR DE CONTINUIDAD (MODELO DE CRECIMIENTO CONSTANTE).....</b>	<b>47</b>
<b>Liquidez, Capital de trabajo y Ciclo de tesorería.....</b>	<b>50</b>
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>53</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>	<b>54</b>

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres : Asfoura Hugo Javier	Apellido y Nombres del Tutor: María de las Mercedes Ortiz
DNI: 37.997.537	DNI: 22.429.521
Tema: Análisis de una mejora en la política de créditos de empresa comercializadora de telas y su implementación.	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.	
Lugar de Trabajo: Texas - Textiles Asfoura S. R. L. Av. Aconquija 2001. Yerba Buena, Tucumán, 4107.	

### 2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

A mediados de agosto 2019 presenté el plan de trabajo. Luego de la presentación del primer plan de trabajo, comencé con la lectura de la bibliografía sobre Finanzas de empresas y Organización contable, materias que se utilizaron a lo largo de todo el proceso de la práctica.

En un comienzo, la idea del plan de trabajo era la de incorporar a la empresa el departamento financiero y la de implementar una política de créditos. Pero no valía la pena desarrollar un departamento para implementar la mejora de la política de créditos para la empresa. Luego se realizó por medio de la observación in situ, un sondeo exhaustivo sobre las actividades que llevaba a cabo el área administrativo-financiera de la empresa y se detectó los principales responsables del área. Se realizó un análisis FODA de la situación de la empresa en ese momento y se fue modificando a medida que pasaba el tiempo. Además del FODA se realizó un organigrama teniendo en cuenta cuales serían los departamentos o áreas de la empresa que llevarían a cabo esa mejora en la política de créditos y a su vez, se definió que para la nueva política de créditos se utilizaría lo créditos personales.

Luego de tener un panorama más claro, tanto del cómo y dónde estábamos parados como de lo que se quería obtener, mi trabajo consistió en determinar si la situación a la que se llegaría implementando la nueva política de créditos sería más beneficiosa, en términos de utilidad, a diferencia de la situación actual de la empresa.

Lo primero que se realizó fue diseñar los procesos de otorgamiento de los créditos personales y calcular que costos asociados conllevaría implementar los mismos (desde la autorización hasta la cobranza de los mismos). Luego, se procedió con el cálculo de los ingresos a percibir por la implementación de los créditos personales. El siguiente paso fue la confección de flujos de fondos incrementales para poder calcular el flujo de cada año y el VAN de la situación en la que se implementa los créditos personales.

Como último, se capacitó al personal para ofrecer los mismos en la situación adecuada y luego se lanzó la campaña de publicidad en la redes.

### 3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 4.- DIVULGACIÓN

3º Reunión de Discusión del Instituto de Administración - Avances de la Práctica Profesional. Fecha: 23 de octubre de 2019.

VI Muestra Académica “Jornadas de Investigación” organizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Fecha: 13 y 14 de noviembre de 2019. Lugar: San Miguel de Tucumán.

### 5.- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

Durante el transcurso de la práctica, participé como expositor en la VI Muestra Académica de trabajos de investigación de la Licenciatura en Administración.

Además tuve participaciones en los Foros de las charlas de la práctica profesional:

Participación en foro Santiago Bonatti:

Dos puntos importantes.

1) Los límites nos lo ponemos nosotros mismos. Está en nosotros el seguir adelante instruyéndonos en nuestras áreas (ya sea RRHH, Finanzas, Producción o Marketing) una vez que estamos recibidos, el poner adaptarnos a situaciones de incertidumbres (como nos indicaba en el caso del paradigma VICA) y hacer lo que tengamos en nuestras manos para poder conseguir lo que nos proponemos y comprometemos.

2) El desarrollo de la capacidad de trabajar en grupos (con integrantes de diferentes generaciones y formas de pensar), la cual nos permitirá facilitar la introducción de una cultura de innovación, (ya sea en nuestra empresa, en nuestro emprendimiento, en nuestra área de trabajo) lo que será indispensable en la próxima 4ta revolución industrial mencionada en el video.

Participación en la charla de Maximiliano Rivadeneira:

De esta charla rescato 2 puntos principales:

1) La importancia del conocimiento para mantenernos creativos y así poder ir por delante o junto al avance tecnológico y no quedarnos detrás del mismo. La tecnología no podrá reemplazar al hombre si bien el hombre se mantiene inquieto, creativo y con un constante aprendizaje. El poder dominar herramientas como data science o AI, nos permitirá marcar una ventaja competitiva para poder tomar decisiones de manera proactiva y oportuna.

2) Otro punto que volvió a parecerme importante es la amplia amalgama de posibles cursos de acción que nos permite tomar el ser futuros licenciados en administración. En este caso, gracias a la buena base de matemáticas y estadísticas que nos brindó la facultad, podemos llegar a desempeñarnos en puestos de trabajo como el que lleva a cabo Maximiliano, pero como dije en el punto 1, siempre tratando de actualizar nuestra base de conocimientos para poder ir adelante o juntos al avance tecnológico y no detrás del mismo.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Participación en la charla de Anahí Parajón Chávez:

Se puede dejar en claro que el nivel de enseñanza que nos brinda nuestra facultad está en un nivel suficiente como para que nosotros como futuros profesionales capitalicemos lo adquirido en nuestros años de cursado para poder desempeñarnos en la empresa y área que nos interese o que nos toque, como en el caso de Anahí que empezó su experiencia en la Facultad como ayudante de cátedra, luego en Cervecería Quilmes, en el área comercial (y desempeñándose en los cuatro equipos de trabajo que la forman) y actualmente formando parte de YPF, en el sector de lubricantes.

Como ya mencioné en otras reflexiones, es muy importante no dejarnos estar y seguir adquiriendo conocimiento, en esta charla Anahí nos recomienda aprender o mejorar nuestro inglés (fuentes de aprendizaje sobran) y luego tratar de seguir especializándonos en el área en la que nos desempeñamos (Maestría en Finanzas, en el caso de ella).

### **6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:**

En lo que respecta mi experiencia en la práctica profesional, tengo que recalcar que fue un camino muy enriquecedor. Aprendí que la vida organizacional no están sencilla y que para poder tomar decisiones, como futuros profesionales, hay que tener herramientas y criterios, los cuales en mi caso pudieron ser adquiridos gracias a los excelentes profesores y profesionales que nos transmitieron su experiencia y saberes a lo largo de estos años.

En mi caso, no fue fácil iniciar porque tenía poco claro de qué manera hacerlo. Me topé con información inexistente, variables difíciles de identificar y definir, pero de eso se trata el camino del administrador, utilizar los medios aprendidos durante el transcurso de la carrera para poder superar todos los obstáculos que se nos presenten.

Mucha gracias a la querida Facultad de Cs. Economicas, especialmente Instituto de Administración.

**7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA**

# **PLAN DE TRABAJO**

# **PRACTICA PROFESIONAL 2019-2020**

**TEMA: ANÁLISIS DE UNA MEJORA EN LA POLÍTICA DE CRÉDITOS PARA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE TELAS Y SU IMPLEMENTACIÓN  
CRÉDITOS PERSONALES**

**Alumno: Asfoura, Hugo Javier  
DNI: 37.997.537**

# ÍNDICE

<b>1. Resumen .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Problema .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Objetivos .....</b>	<b>9</b>
<b>5. Marco Teórico.....</b>	<b>10</b>
<b>6. Marco metodológico .....</b>	<b>14</b>
<b>7. Cronograma .....</b>	<b>15</b>
<b>8. Lista de referencias.....</b>	<b>16</b>

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### PRÁCTICA PROFESIONAL - PLAN DE TRABAJO

**TEMA: ANÁLISIS DE UNA MEJORA EN LA POLÍTICA DE CRÉDITOS PARA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE TELAS Y SU IMPLEMENTACIÓN  
CRÉDITOS PERSONALES.**

*“Las finanzas son el arte y la ciencia de la administración del dinero”*

*Gitman y Zuter*

#### 1. RESUMEN

El objeto de estudio es el local de telas Asfoura, El Shopping de las Telas, ubicado en San Miguel de Tucumán, Tucumán, en conjunto con Texas (Textiles Asfoura) ubicado en la ciudad de Yerba Buena, Tucumán. El primero con dirección Batalla de Maipú 380 y Texas con dirección Av. Aconquija 2001 (esquina calle J. A. Roca).

Actualmente, la empresa carece de un área que se encargue de administrar las finanzas y por ello, es de vital importancia contar con un sector que clarifique el rumbo de la empresa en el quehacer cotidiano. Antes, las estrategias tanto globales como las funcionales que se implementaban en una empresa eran formuladas con tiempo, pero hoy en día las empresas tienen que estar capacitadas y preparadas para tomar esas decisiones en una fracción del tiempo con el que se contaba con anterioridad, lo que conlleva a la toma de decisiones por medio de competencias dinámicas y herramientas que permitan mayor flexibilidad en la toma de decisiones.

En resumen, este trabajo se basa en el diseño e implementación de una política de créditos como medio para mejorar la rentabilidad, incrementando la liquidez y las ventas, bien definida y debidamente planificada para poder soportar y tratar de obtener ventajas de la situación actual (de constante incertidumbre).

Palabras claves: Política de créditos, finanzas, PYME, decisiones, administración, rentabilidad.

#### 2. INTRODUCCIÓN

Es de suma importancia tener estrategias financieras claras en las pequeñas y medianas empresas para evitar la quiebra, y a su vez es importante saber que de llevarse a cabo buenas estrategias financieras y aplicarlas en las PYMEs de manera correcta, se pueden lograr resultados muy favorables. Una serie de factores que son básicos para aplicar estrategias financieras son los estados contables, las proyecciones, y los ratios financieros. Conociendo lo que cada uno nos indica podemos de esta manera llevar a cabo proyecciones precisas y poder manejar razonablemente cualquier situación que se pueda presentar. El problema que se plantea en esta investigación es que gran cantidad de PYMEs no toman las decisiones acertadas en cuestión financiera, por ello el principal objetivo de este trabajo es poder diseñar e implementar una política de crédito para estimular las ventas del mismo, generando mayor eficiencia y rentabilidad.



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### **2.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO:**

El negocio que elegimos para realizar el trabajo, es una empresa familiar fundada en 1952, su principal actividad es la venta de tela, pero también comercializa otro tipo de productos relacionados al hogar.

Esta empresa consiguió un lugar importante en el mercado de su actividad y hoy en día está entre las primeras elegidas por el cliente en la provincia para satisfacer sus necesidades relacionadas a los rubro textil y hogar.

### **3. PROBLEMA**

Surgen ciertos interrogantes a responder para poder encaminar la investigación.

- ¿De qué manera se puede incrementar la liquidez de la empresa?
- ¿De qué manera se puede mejorar la rotación de activos?
- ¿Qué tipo de soluciones financieras se pueden implementar para poder estimular ingresos en el negocio?
  - ¿De qué manera sería posible medir si efectivamente la herramienta financiera tiene un efecto positivo o negativo en los flujos de ingreso de la empresa?
  - ¿Tendrá efectivamente la herramienta financiera a proponer un efecto positivo o negativo en los flujos de ingreso de la empresa?

Uno de los problemas a resolver es tratar de incluir en uno o varios de los departamentos ya establecidos en la empresa el tratamiento de la mejora de la política de crédito a implementar en la empresa.

Todo esto, desemboca en un problema de incertidumbre respecto a la manera en que la empresa puede incrementar su rentabilidad a largo plazo, a partir de la implementación de una herramienta financiera y tratando de mejorar la liquidez.

### **4. OBJETIVOS**

#### **4.1. Objetivo general:**

Diseñar e implementar una política de crédito para una empresa comercial.

#### **4.2. Objetivos específicos:**

- Explorar una herramienta financiera que brinde solución y mejore la rentabilidad.
- Explicar el efecto que puede tener una buena aplicación de políticas de crédito en el resultado de la empresa.
- Determinar cuál es el costo de oportunidad de implementar la política de créditos en la empresa.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Analizar el cambio en la rotación y en la liquidez de la empresa, fruto de la implementación de la política.
- Llevar a cabo el procesamiento y análisis de datos para poder identificar los posibles factores determinantes de los beneficios o pérdidas ocasionadas por la política de créditos.
- Analizar el Periodo de Necesidad de Capital de Trabajo Estrictamente Operativo (PNCTEO) antes y después de implementar la política de créditos.
- Determinar si luego de aplicar la política de créditos nos encontramos en presencia de un cambio estructural positivo o negativo.

### 5. MARCO TEÓRICO

#### 5.1. A tener en cuenta para el diseño e implementación de la política de créditos:

Entre las necesidades de información más importantes para un directivo, pocas hay que sean tan importantes como un pronóstico financiero de corto plazo. Esta no es una información para nada trivial, todo lo contrario ya que permite saber cuándo, cuánto y durante cuánto tiempo se necesitarán fondos adicionales o se dispondrán de fondos excedentes.

Es de gran importancia poder tener presente una manera de pronosticar un superávit o un déficit de corto plazo en una empresa (más aún cuando se quiere implementar una política de créditos en un país cortoplacista como Argentina actualmente).

Para estimar las diferentes posiciones de superávit o déficit en una empresa, se presupuestarán los importes que alcanzan las distintas cuentas del balance. Obviamente, las diferencias entre los valores presupuestados para las cuentas y los valores que las mismas tienen en el momento de realizarse la presupuestación, no son otra cosa que el cash-flow previsto.

La validez de estos pronósticos estará supeditada, fundamentalmente, a la exactitud de las previsiones que se realicen según el nivel de actividad (básicamente volúmenes y precios de venta).

En definitiva, se hará hincapié en el analizar exhaustivamente los cash-flow actuales y estudiar los futuros, ya que es la base sobre la cual se debe trabajar para decidir los ajustes más convenientes al capital de trabajo de modo tal de lograr el equilibrio financiero en la empresa.

Los estados financieros que se utilizan para emitir un juicio sobre la salud económica-financiera de la empresa son: Estado de resultados, balance general y estados de flujos de efectivo. En base a ellos se derivan una serie de razones o ratios financieros que se utilizan para su medición. "Las razones financieras están diseñadas para revelar los puntos relativamente fuertes y débiles de una empresa". A su vez, el análisis de estos ratios permite comparar el desempeño de una compañía con el de las empresas de la competencia, los promedios del sector y su propio desempeño del pasado. Estas pueden ser las razones de liquidez, razones de rentabilidad, razones de explotación, razones de apalancamiento, y las razones de valor de mercado (Guía HBR pp. 45 y 46).

Entre los ratios a tener en cuenta para poder diagnosticar la situación actual y futura de la empresa se escogió:

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Margen Bruto (Margen Bruto/Ventas): El cual expresa la rentabilidad bruta como porcentaje de las ventas.
- Rotación de stock (Costo Anual de Mercaderías Vendidas/Stock de Bienes de Cambio): Indica el número de veces que las existencias de bienes de cambio se convierten en ventas al cabo de un año.+
- Periodo de Stock o Retención de Stocks (Stock de Bienes de Cambio/Costo de Mercadería vendida/365): Este índice muestra la cantidad de días que se podría mantener el nivel de ventas diarios con el Stock existente.
- Periodos de cobro (Clientes/Ventas Diarias): Señala el número de días que tarda en cobrarse una factura, es decir, es una medida del período promedio de financiamiento extendido a las ventas.
- Período de pago (Proveedores/Ventas diarias): Señala el número de días que, en promedio, se tarda en pagar una compra. Período promedio de financiamiento de las ventas.
- Periodo de Necesidad de Capital de Trabajo Estrictamente Operativo (CTEO/Ventas ó CMV anual/365)=  $PS+PC-PP$ : Indica la cantidad de días de ventas para mantener el nivel de actividad.
- Liquidez circulante (Activo Circulante/Pasivo Circulante): Porcentaje del Pasivo Circulante que está cubierto por los Activos de rápida maduración.

Es muy importante en un comienzo poder lograr operar con un plazo de de pago superior a la suma del plazo de stock y plazo de cobro ( $PP > PS+PC$ ), ya que de esta manera se aporta recursos financieros superiores a los que la empresa requiere para su gestión operativa corriente y por lo tanto pueden ser aplicados a la generación de intereses en el mercado financiero, colocados para poder financiar a mayor volumen de clientes o para el financiamiento de activos fijos. De hecho este suele ser el sueño de los directores financieros: un CTEO negativo.

Luego de fijar qué ratios o índices servirán para el análisis y diagnóstico de las situaciones de la empresa (antes y después de implementar la política de créditos), se fijaron ciertas pautas, ventajas y riesgos a tener en cuenta a la hora de diseñar la política y analizar su implementación:

Dar crédito a los clientes (vender al crédito) es una forma de aumentar las ventas o de mantener relaciones comerciales con un cliente; sin embargo, puede también significar problemas de liquidez o la posibilidad de que el cliente al que se le otorgó el crédito no llegue a pagarlo.

Por lo que antes de tomar la decisión de dar crédito a los clientes es necesario establecer una política clara de créditos y cobranzas, evaluar bien al cliente que nos solicita el crédito, establecer claramente las condiciones del crédito, entre otros aspectos.

Ya sea que nuestra empresa se trate de una empresa proveedora o de un pequeño negocio en donde ocasionalmente los clientes nos digan que sólo podrán pagarnos dentro de un mes, veamos a continuación un proceso que nos ayudará a dar crédito a nuestros clientes sin incurrir en mayores riesgos:

### 1. Establecer política de créditos y cobranzas

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

En primer lugar es necesario establecer una clara política clara de créditos y cobranzas que incluya el máximo nivel de crédito que podemos permitir, y los plazos que brindaremos para el pago de los créditos.

Para establecer estos lineamientos podemos tomar en cuenta las compras al crédito que nosotros realizamos, procurando que las deudas que tengamos con nuestros proveedores sean pagadas con el dinero de las cobranzas, y así no haya necesidad de utilizar capital propio.

Aunque también podríamos tomar en cuenta las prácticas comúnmente empleadas en el sector de nuestro negocio (por ejemplo, nuestros clientes podrían estar acostumbrados a trabajar con políticas de crédito a 30 días), así como el impacto que los créditos podrían tener en nuestro flujo de caja.

Otros lineamientos que debería incluir nuestra política de créditos y cobranzas son los medios de cobro a utilizar, los encargados de los cobros, y cuándo es posible otorgar un crédito (es decir, cuales son los requisitos que debe cumplir un cliente para que se le pueda vender al crédito).

### 2. Evaluar al cliente

El siguiente paso consiste en evaluar al cliente que nos solicite un crédito. Se debe evaluar bien a los nuevos clientes, pero no se debe descuidar a los antiguos por más que llevamos años trabajando con ellos.

Algo a tener en cuenta es que un cliente que siempre nos compra al contado por montos cada vez mayores, no significa que el primer crédito que nos solicite también lo pagará con la misma solvencia. Se debe evaluar bien a todo cliente que nos solicite por primera vez un crédito.

Los siguientes son algunos datos que deberíamos recopilar y evaluar antes de tomar la decisión de otorgar un crédito a un cliente:

- su información básica.
- su experiencia en el mercado.
- su potencial de crecimiento.
- su historial crediticio.
- su situación financiera.
- su capacidad de pago.

Y para obtener esta información algunas fuentes a las que podríamos recurrir son:

- organismos gubernamentales.
- centrales de riesgos.
- otros proveedores que no sean de la competencia (al solicitarle referencias del cliente).

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- el mismo cliente (por ejemplo, al solicitarle sus estados financieros).

### 3. Determinar el crédito a otorgar

Una vez que hemos evaluado a un cliente y determinado que es digno de crédito, pasamos a determinar el crédito que le vamos a otorgar, así como las condiciones de éste (las cuales deben ser aceptadas por ambas partes y, de ser posible, ponerse por escritas en un contrato).

Para ello, debemos tener en cuenta que cada cliente es diferente y que nuestra política de créditos no necesariamente debe conceder las mismas condiciones a todos nuestros clientes.

Algunos aspectos a tomar en cuenta al momento de determinar el crédito a otorgar a un cliente en particular así como las condiciones de éste, son sus ventas y compras habituales, su liquidez, sus activos, pasivos y patrimonio, y el historial de crédito que ha tenido con nosotros en caso de haberle otorgado anteriormente algún crédito.

### 4. Cobranza de créditos

Una vez otorgado los créditos, procedemos a la cobranza de éstos.

En primer lugar establecemos quién o quiénes serán los encargados de realizar los cobros. Si existirá un responsable de las cobranzas o si el encargado de realizar los cobros será la misma persona que realizó la venta.

Y luego, hacemos efectivos los cobros, teniendo en cuenta los demás lineamientos establecidos anteriormente en la política de créditos y cobranzas.

### 5. Evaluar política de créditos y cobranzas

Finalmente, pasamos a evaluar nuestra política de créditos y cobranzas para ver si contamos con un sistema eficiente, o si es necesario realizarle algunas modificaciones.

Lo recomendable es realizar esta evaluación de la política de créditos y cobranzas aproximadamente cada seis meses.

Algunos aspectos a tener en cuenta al momento de evaluar nuestra política de créditos y cobranzas son la eficiencia del sistema, la nueva situación financiera de la empresa, la nueva situación de la economía en general, los cambios en el mercado, las nuevas políticas de la competencia, etc.

Ahora sí, proseguimos con el marco metodológico, con el cual basaremos la el tipo de investigación.

### 6. MARCO METODOLÓGICO

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### **6.1. ANÁLISIS**

#### **Mixto**

La investigación está enmarcada por un análisis lógico y mixto, ya que se manejan las técnicas de la observación directa y la entrevista no estructurada, así como datos cuantitativos provenientes del sistema de información de la empresa, lo que permite desglosar la información obtenida y los aspectos a evaluar en forma ordenada, para luego establecer un cotejo de la teoría relacionada con la investigación que se está realizando.

La metodología a utilizar será de carácter mixto puesto que se pretende buscar una solución a un problema financiero por medio de la utilización de herramientas e instrumentos de medición tanto cualitativos como cuantitativos.

Se emplearán en mayor medida herramientas de carácter cuantitativo aunque ya que para la política de créditos se hará uso de instrumentos principalmente como ser índices, modelos estadísticos, análisis de información cuantitativa u otros modelos y herramientas que sean necesarios.

### **6.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **De campo**

Se emplea este diseño porque la información será obtenida directamente en el lugar donde se está presentando el problema o las fallas, es decir en la empresa.

### **6.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **Proyectiva**

Según Jacqueline Hurtado (2010): Este tipo de investigación consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico ya sea de un grupo social, de una institución o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

Se utilizará este tipo de investigación porque se realizará un análisis para el diseño e implementación de la política de créditos, y así poner en práctica un modelo para solucionar la problemática presentada en la empresa.

### **6.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

- Extracción de información cuantitativa de los sistemas de gestión de la empresa para poder trabajar con índices y herramientas potenciales.
- Observación directa: Se hará uso de la observación directa en el sitio de investigación u objeto de estudio para conocer la participación del investigado en el lugar donde se desarrollan los sucesos y acontecimientos citados, en este caso son los departamentos de la empresa.
- Entrevistas no estructuradas: Permitirá obtener datos sin recurrir a la ayuda de técnicas especiales, para la aplicación de este método se realizarán entrevistas básicas con el personal involucrado (gerentes y

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

directivos) para llevar a cabo los debidos procedimientos a aplicar para la política de créditos.

**7. CRONOGRAMA**

Actividad	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Obtener, analizar y resumir bibliografía																
Recolección de datos y conversión a información																
Análisis de datos																
Implementación																
Evaluar																
Informe final																

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

## 8. LISTA DE REFERENCIAS

- Mondino, Diana y Pendás, Eugenio (2012) - Finanzas para empresas competitivas - Granica.
- Ross, Westerfield y Jaffe (2012) Capítulos 2,10 - Estados financieros y flujo de efectivo.
- Horngren, Datar, Foster( 2012) HFD- Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. Edición nº 14.
- Juan José Gilli...[et.al.]. / Diseño organizativo : estructura y procesos - 1a ed. - Buenos Aires : Granica, 2007.
- Harvard Business Review (2017) - Finanzas Básicas - Editorial reverté- Nº1452.
- Hurtado, Jacqueline (2010), *Metodología de la Investigación*.
- PÉREZ CARBALLO, A., PÉREZ CARBALLO, J. y VELA, E.: *Principios de gestión financiera de la empresa*, Madrid: Alianza, 1997.
- URL: <https://www.crecenegocios.com/como-dar-credito-a-los-clientes/>
- URL: [http://www.spentamexico.org/v3-n2/3\(2\)%2065-104.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n2/3(2)%2065-104.pdf) - 10/08/2019
- URL: <https://www.eleconomista.com.ar/2018-05-las-claves-la-estrategia-financiamiento/> -15/08/2019
- URL:<https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/> - 20/08/2019
- URL: <https://www.amexcorporate.com.ar/multitaskers/nota.php?id=763&cat=8> - 13/08/2019



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### INFORME DE AVANCE 1

Informe de avance I - Octubre 2019

Alumno: Hugo Javier Asfoura - D.N.I.: 37.997.537

Tutor: María de las Mercedes Ortiz

El en primer avance se realizó:

Presentación del plan de trabajo.

Se procedió con la lectura de bibliografía y diversas fuentes para ampliar conocimientos y conceptos más específicos sobre el trabajo en cuestión.

Se realizó un sondeo exhaustivo de las actividades en el área administrativa.

Se recopiló información por medio de observación en la empresa, de los sistemas de información de la misma y de entrevistas.

De la información de los sistemas de información se recopiló lo siguiente:

Ventas mensuales (Flujos de ingreso en el caso de la empresa): desde enero 2017 hasta noviembre de 2019. A su vez, se realizó una proyección de la situación actual para determinar las ventas del mes de diciembre haciendo uso de los diferentes métodos de pronóstico entre los cuales se encuentra promedio móvil, promedio móvil ponderado y suavizamiento exponencial.

Se realizó un diagnóstico de la empresa actualmente por medio de la herramienta FODA para saber donde nos encontramos parados y para poder de esa manera investigar cuales podrían ser potenciales pasos a seguir.

Se definió que para la nueva política de créditos se utilizarán créditos personales con la expectativa de poder incrementar las ventas brindando a su vez una nueva forma de pago al cliente.

Se realizó una observación de toda la estructura de la empresa y que realiza cada departamento para poder definir dos sectores, actualmente en funcionamiento, que se harán cargo de llevar a cabo los procesos de los créditos:

Se definió qué sectores de la empresa serán partícipes y responsables de las actividades dentro de los procesos de implementación.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### INFORME DE AVANCE 2

Informe de avance II - Noviembre 2019

Alumno: Hugo Javier Asfoura

D.N.I.: 37.997.537

En este avance se realizó:

Una vez elegidos los créditos personales como herramienta, se procedió al diseño del formato del mismo (solicitud de crédito y el pagaré).

Se diseñaron los procesos de otorgamiento de los créditos.

Luego se procedió a determinar los costos asociados a todos los procesos, desde la autorización y concesión hasta la cobranza de los mismos. Finalmente la suma de todos estos costos darán como resultado los costos totales que generarán los créditos personales.

Se procedió a la obtención de la tasa de costo de oportunidad para poder efectuar el correcto descuento de los flujos de fondos (a calcular) que se generarán con esta nueva política, ya que se considera que el ROA es la mínima rentabilidad que nos puede dejar esta nueva inversión para poder retribuir adecuadamente acreedores y accionistas.

Se estimó costos de cobranzas, costos ocasionados por acciones tomadas por la empresa para seguimiento de la cobranza y si es necesario más adelante la ejecución de un pagaré.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### INFORME DE AVANCE 3

Informe de avance III, Diciembre 2019

Alumno: Hugo Javier Asfoura

D.N.I.: 37.997.537

El en este avance se realizó:

Luego de haber estimado los costos de concesión y los costos de cobranza producidos por los créditos personales, se plantearon los supuestos a tener en cuenta en la proyección de flujos de fondos y cálculo del valor actual de los mismos, los cuales se utilizarán para determinar si es conveniente llevar a cabo la inversión en el proyecto de los créditos personales.

Se procedió a calcular el flujo de fondos incremental para concluir si es conveniente mantener la situación actual o si optar por implementar los créditos personales.

Se realizaron cálculos de los índices de liquidez y de capital de trabajo correspondiente a los años posteriores (2015-2019) y se pronosticaron esos índices para el año 2020. De esa manera se podrá analizar cómo evolucionan con relación a los años anteriores de haber aplicado esta política de créditos personales.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### INFORME DE AVANCE 4

Informe de avance IV, Enero-Febrero 2020

Alumno: Hugo Javier Asfoura

D.N.I.: 37.997.537

El en este avance se realizó:

Se gestionó la obtención de un medio para poder determinar el historial crediticio de los clientes que quieran comprar con créditos personales.

Esto fue el último elemento necesario para volcar en el flujo de fondos incremental y poder calcular la variación que existe entre la situación sin implementar los créditos personales y la situación implementando los mismos.

Luego se calculó el VAN de los flujos de fondos incrementales, el cual arrojó un resultado positivo, lo que indica que es viable llevar a cabo la implementación del mismo.

Se procedió a la implementación de los mismos, lo cual incluye principalmente la instalación del software de la federación económica (para detección del historial crediticio del posible cliente), capacitación del personal y publicidad de los mismos por redes sociales.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE**

El alumno Hugo Javier Asfoura ha realizado un trabajo de integración de conceptos propios de varias de las asignaturas de la carrera, principalmente relacionados a finanzas de empresas, contabilidad gerencial, Análisis cuantitativo de Negocios y Metodología de Investigación y los ha aplicado para el análisis de un problema real de la empresa objeto de estudio.

Para investigar y llegar a la conclusión de su trabajo, ha llevado a cabo un estudio pormenorizado de los sectores de la empresa, de las ventas y los costos relacionados, así como de los distintos medios de pago que podría ofrecer a los clientes para incrementar los ingresos y la eficiencia, eligiendo los créditos personales como más convenientes.

Realizó también un arduo trabajo para sortear las dificultades que se presentan para conseguir la información y determinar razonablemente el costo de oportunidad de un emprendimiento que permita definir su valor.

Puedo afirmar entonces que el autor de este trabajo, ha podido resolver las dificultades propias del problema presentado y ha llegado a un resultado razonable utilizando las herramientas adecuadas y la información disponible.

Firma del Director \_\_\_\_\_

Aclaración \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Fecha

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**TRABAJO DE CAMPO**

# **TRABAJO DE CAMPO**

## **PRACTICA PROFESIONAL 2019-2020**

**TEMA: ANÁLISIS DE UNA MEJORA EN LA POLÍTICA DE CRÉDITOS PARA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE TELAS Y SU IMPLEMENTACIÓN  
CRÉDITOS PERSONALES**

**Alumno: Asfoura, Hugo Javier**

**DNI: 37.997.537**

# ÍNDICE

<b>1. Resumen .....</b>	<b>24</b>
<b>2. Introducción.....</b>	<b>24</b>
<b>3. Problema .....</b>	<b>25</b>
<b>4. Objetivos .....</b>	<b>25</b>
<b>5. Marco Teórico.....</b>	<b>25</b>
<b>6. Marco metodológico .....</b>	<b>31</b>
<b>7. Lista de referencias.....</b>	<b>54</b>

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### **RESUMEN**

En el ambiente en el cual se desempeña la empresa Textiles Asfoura, es fundamental contar con competencias dinámicas para poder ser proactivos y reaccionar de manera veloz a los cambios que se nos presentan en este panorama poco clarificado.

En el presente trabajo, se pone a disposición una solución encarada principalmente desde el punto de vista de las finanzas de empresas. El trabajo consistió en analizar la situación vigente de la empresa, en diseñar el proceso e implementar los créditos personales como un medio para poder mejorar la actual política de créditos de la empresa.

La metodología utilizada en este trabajo es de enfoque mixto. El método utilizado en el enfoque cualitativo es de tipo Proyectivo, con técnicas de observación directa y entrevistas no estructuradas, lo cual permitió llevar a cabo el análisis para seleccionar los créditos personales. Esto condujo luego a la recolección de información cuantitativa para el armado de flujos de fondos e índices.

Mediante la observación, recopilación de datos e índices se pudo plasmar la situación actual de la empresa y luego por medio de las entrevistas, pronósticos y estimaciones, se proyectó mediante modelos, en base a supuestos, la situación de la empresa luego de haber implementado los créditos personales.

De esta manera, se pudo hacer una comparativa entre lo que serían las variaciones de la empresa en términos de ingreso, liquidez, capital de trabajo y ciclo de tesorería, antes y después de la implementación de los créditos personales.

Por último, luego de haber calculados los flujos incrementales y haber realizado las comparativas de los índices se listan algunas conclusiones o recomendaciones para tener en cuenta.

Palabras clave: Política de créditos - Créditos personales - modelos - Análisis - diseñar e implementar.

### **INTRODUCCIÓN**

Es de suma importancia tener estrategias financieras bien aplicadas en las pequeñas y medianas empresas para poder lograr resultados favorables.

En este trabajo se podrá ver como las finanzas pueden complementarse con el core business de una empresa para tratar de generar mayores resultados.

En nuestro caso, el objeto de estudio es el local de telas Asfoura, El Shopping de las Telas, ubicado en San Miguel de Tucumán, Tucumán, en conjunto con Texas (Textiles Asfoura) ubicado en la ciudad de Yerba Buena, Tucumán. El primero con dirección Batalla de Maipú 380 y Texas con dirección Av. Aconquija 2001 (esquina calle J. A. Roca). Se trata de una empresa comercial, principalmente del rubro telas, con subrubros como pueden ser blanco, hogar, fiestas, entre otros. Además de vender productos, la empresa ofrece servicios, como confecciones de cortinas, tapizados, etc.



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Como consecuencia de buscar maximizar la rentabilidad del negocio, se propuso encarar el tema desde el punto de vista de la mejora de la política de créditos de la empresa por medio de la correcta implementación de créditos personales.

### PROBLEMA

El principal problema de este trabajo es la incertidumbre sobre qué medio aplicar a la política de créditos para poder mejorar la misma, generando mayores ingresos, utilidades y liquidez y de qué manera hacerlo.

### OBJETIVOS

#### Objetivo general:

Diseñar e implementar una política de crédito para una empresa comercializadora del rubro textil.

#### Objetivos específicos:

- Explorar una herramienta financiera que brinde solución y mejore la rentabilidad.
- Explicar el efecto que puede tener una buena aplicación de políticas de crédito en el resultado de la empresa.
- Determinar cuál es el costo de oportunidad de implementar la política de créditos en la empresa.
- Analizar el cambio en la rotación y en la liquidez de la empresa, fruto de la implementación de la política.
- Analizar el Periodo de Necesidad de Capital de Trabajo Estrictamente Operativo (PNCTEO) antes y después de implementar la política de créditos.

### MARCO TEÓRICO

#### Sistema Financiero: Principales características

El sistema financiero tiene por objetivo administrar el capital invertido por los accionistas y los flujos de fondos (ingresos y egresos) que se producen por el desarrollo de las actividades de la organización. Estos flujos se originan en la cobranza de los montos generados por la venta de los bienes y/o servicios, y los egresos, por el pago de las obligaciones contraídas por la organización. La administración financiera debe concentrarse en mantener un equilibrio entre ambos, para lograr un óptimo grado de liquidez (disponibilidad para hacer frente a las obligaciones comprometidas) y de solvencia (capacidad de los activos de la organización para afrontar las obligaciones contraídas). Por lo tanto, concentraremos nuestro análisis en los procesos a través de los cuales se generan los ingresos (proceso de cobranzas).

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

El proceso de cobranzas comprende todas las actividades necesarias para obtener la cancelación de los créditos otorgados por la venta de los bienes y/o servicios que produce la organización. Dichos créditos deben encontrarse en situación de exigibilidad de acuerdo con las condiciones de venta pactadas con el cliente. Llegada la fecha de vencimiento de la factura y/o de un documento, se pone en funcionamiento la gestión de cobro. En realidad, esta gestión puede demandar una serie de etapas hasta la percepción efectiva de la cobranza, en virtud de la morosidad que presente el cliente para la cancelación de su deuda, pudiendo requerirse, incluso, la iniciación de alguna acción legal. Debe tenerse presente que cada instancia de cobro tiene asociado un costo; por ello, para que el sistema resulte eficiente debe diseñarse en forma tal que permita que la cobranza se efectivice ante el primer reclamo efectuado por la organización. En este sentido, es importante resaltar la especial atención que hay que prestar al momento de establecer las políticas de venta, en lo que respecta al otorgamiento de créditos, al método de evaluación adoptado y a los requisitos que debe reunir el cliente para gozar de la financiación ofrecida por la organización. En Créditos y Cobranzas es donde se pone en funcionamiento este proceso y es el área de la cual dependen los cobradores que llevan a cabo la gestión de cobranza, si es que la modalidad adoptada por la organización contempla esta instancia.

### PROCESOS

#### A tener en cuenta para el proceso de concesión de créditos

Una vez que entendimos el proceso básico de cobranzas, antes de tomar la decisión de dar crédito a los clientes es necesario establecer una política clara de créditos y cobranzas, evaluar bien al cliente que nos solicita el crédito, establecer claramente las condiciones del crédito, entre otros aspectos.

Ya sea que nuestra empresa se trate de una empresa proveedora o de un pequeño negocio en donde ocasionalmente los clientes nos digan que sólo podrán pagarnos dentro de un mes, veamos a continuación un proceso que nos ayudará a dar crédito a nuestros clientes sin incurrir en mayores riesgos:

##### 1. Establecer política de créditos y cobranzas

En primer lugar es necesario establecer una clara política clara de créditos y cobranzas que incluya el máximo nivel de crédito que podemos permitir, y los plazos que brindaremos para el pago de los créditos.

Para establecer estos lineamientos podemos tomar en cuenta las compras al crédito que nosotros realizamos, procurando que las deudas que tengamos con nuestros proveedores sean pagadas con el dinero de las cobranzas, y así no haya necesidad de utilizar capital propio.

Aunque también podríamos tomar en cuenta las prácticas comúnmente empleadas en el sector de nuestro negocio (por ejemplo, nuestros clientes podrían estar acostumbrados a trabajar con políticas de crédito a 30 días), así como el impacto que los créditos podrían tener en nuestro flujo de caja.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Otros lineamos que debería incluir nuestra política de créditos y cobranzas son los medios de cobro a utilizar, los encargados de los cobros, y cuándo es posible otorgar un crédito (es decir, cuales son los requisitos que debe cumplir un cliente para que se le pueda vender al crédito).

### 2. Evaluar al cliente

El siguiente paso consiste en evaluar al cliente que nos solicite un crédito. Se debe evaluar bien a los nuevos clientes, pero no se debe descuidar a los antiguos por más que llevamos años trabajando con ellos.

Algo a tener en cuenta es que un cliente que siempre nos compra al contado por montos cada vez mayores, no significa que el primer crédito que nos solicite también lo pagará con la misma solvencia. Se debe evaluar bien a todo cliente que nos solicite por primera vez un crédito.

Los siguientes son algunos datos que deberíamos recopilar y evaluar antes de tomar la decisión de otorgar un crédito a un cliente:

- su información básica.
- su experiencia en el mercado.
- su potencial de crecimiento.
- su historial crediticio.
- su situación financiera.
- su capacidad de pago.

Y para obtener esta información algunas fuentes a las que podríamos recurrir son:

- organismos gubernamentales.
- centrales de riesgos.
- otros proveedores que no sean de la competencia (al solicitarle referencias del cliente).
- el mismo cliente (por ejemplo, al solicitarle sus estados financieros).

### 3. Determinar el crédito a otorgar

Una vez que hemos evaluado a un cliente y determinado que es digno de crédito, pasamos a determinar el crédito que le vamos a otorgar, así como las condiciones de éste (las cuales deben ser aceptadas por ambas partes y, de ser posible, ponerse por escritas en un contrato).

Para ello, debemos tener en cuenta que cada cliente es diferente y que nuestra política de créditos no necesariamente debe conceder las mismas condiciones a todos nuestros clientes.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Algunos aspectos a tomar en cuenta al momento de determinar el crédito a otorgar a un cliente en particular así como las condiciones de éste, son sus ventas y compras habituales, su liquidez, sus activos, pasivos y patrimonio, y el historial de crédito que ha tenido con nosotros en caso de haberle otorgado anteriormente algún crédito.

### A tener en cuenta para el proceso de cobranzas de créditos

#### Descripción del proceso de Cobranzas:

El proceso de cobranzas tiene lugar toda vez que Créditos y Cobranzas detecta facturas y/o documentos en situación de cobro. La gestión correspondiente dependerá de la modalidad o de las modalidades adoptadas por la organización y culmina cuando el cobro se efectiviza y se registra contablemente.

El proceso se inicia con la verificación del vencimiento de facturas y documentos. Si el cobro se efectúa a través de cobradores, estos deben recibir la información pertinente para desarrollar su función. Por lo general, en Créditos y Cobranzas se registran en un documento (planilla de cobranzas) los datos correspondientes del cliente y el estado y composición de su deuda, de acuerdo con la distribución de cobradores que tenga la organización.

Los clientes que se consignan en esta planilla son aquellos cuya factura y/o documento se encuentra en situación de cobro de acuerdo con las condiciones pactadas previamente. La gestión de *cobro* consiste en la visita del cobrador al cliente, y, en el caso de que en esta se concrete el cobro, procede a emitir el recibo correspondiente y a efectuar la anotación en la planilla de cobranzas, donde también asienta el o los motivos en caso de resultar infructuosa su gestión. La actividad de *rendición de la cobranza* se concreta cuando el cobrador entrega los valores y recibos en Tesorería, y la planilla de cobranzas, que resume su gestión, en Créditos y Cobranzas, previa conformidad de Tesorería por la recepción de los valores.

Asimismo, Tesorería debe depositar el total de los ingresos recibidos y rendir ante Contaduría su destino de acuerdo con la política fijada. Dicha rendición suele efectuarse mediante una planilla de ingresos que contiene un resumen de la documentación que la respalda (recibos, retenciones impositivas y boletas de depósito). El proceso concluye cuando Contaduría lleva a cabo el *registro de la cobranza*, es decir, cuando consigna los ingresos y los depósitos. En forma simultánea con la contabilización de los ingresos se deben actualizar la cuenta corriente de clientes y los saldos con los pagos recibidos. Si la modalidad o las modalidades de cobro adoptadas por la organización son otras (a través de una entidad bancaria, en caja, débito en tarjetas de crédito, etc.), la gestión reseñada se ve afectada en lo que respecta a las funciones desarrolladas por el cobrador, pero, como proceso integral, se cumplen todas las actividades presentadas.

En nuestro caso, no hay cobrador, pero la gestión del proceso recién mencionado, es el que se utilizará para llevar a cabo las cobranzas. Cabe mencionar, que se realizó un acuerdo con la Federación Económica de Tucumán para que nos ayude en dos partes del proceso y una parte es justamente las cobranzas. Ellos proporcionan las comunicaciones a los clientes que tienen las cuotas o los pagos de los créditos por vencer, avisándoles cuánto y hasta cuando pueden pagar sus cuotas. La otra ayuda que nos proporciona este acuerdo con FET, está ligada al estudio del historial crediticio del cliente, para saber si

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

conviene o no otorgarle el crédito. A continuación se comenta un poco más acerca que conceptos tener en cuenta a la hora de otorgar el crédito a un determinado cliente.

### CASH-FLOWS

Luego de tener el proceso de concesión y cobranzas de créditos claros, se procede a determinar clarificar algunos puntos para el armado de los cash-flows para determinar si la nueva política de créditos será conveniente.

#### Cash-Flows diferenciales

En la medida en que lo que realmente interesa de un proyecto es el aporte neto que genera para la empresa, los únicos cash-flows relevantes para evaluar un nuevo proyecto son los diferenciales: los ingresos y egresos de fondos exclusivamente originados por el emprendimiento del proyecto, en nuestro caso, los créditos personales.

La idea es no atribuirle al proyecto de ingresos o egresos de fondos que en realidad existirían de cualquier forma.

Es decir, lo que se debe examinar es el cash-flow de la empresa con y sin proyecto. En general, vinculados con la estimación de cash-flows diferenciales, los errores más frecuentes que se cometen se refieren a:

- Repercusiones dentro de la empresa: Fundamentalmente se refiere a las economías de escala, des economías de escala, canibalizaciones de otros ingresos, avances en la curva de aprendizaje y cualquier otro tipo de externalidades a las que puede dar origen el proyecto.
- Costos de oportunidad y costos hundidos: las zonas grises ; Aún si se utiliza algún tipo de recurso propio, que no requiere ser pagado a un tercero, el costo de tal recurso debe ser considerado.  
Al considerarse aplicar el criterio los costos de oportunidad debe tenerse la precaución de no exagerar demasiado la cuestión: no TODOS los recursos que se emplean en un proyecto tienen un costo.  
Nuevamente, tampoco de exagerarse con la disponibilidad de los costos hundidos: en muchos casos un costo está hundido simplemente porque falta que alguien ponga algo de imaginación para venderlo o utilizarlo en otra actividad rentable.

#### Tasas de descuento aplicadas para los distintos cash-flows

Los efectos impositivos sobre la tasa de descuento

Deben considerarse uno de los siguientes métodos:

- 1) considerar que el componente de beneficios en los cash-flows están estimados antes de impuestos y la tasa de descuento empleada también está calculada antes de impuestos a los beneficios (impuestos a las ganancias).
- 2) considerar que el componente de beneficios en los cash-flows y la tasa de impuestos a los beneficios están calculados después de impuestos.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Para determinar la tasa de rendimiento que debe dejar un proyecto de inversión (el costo de capital) se suele implementar la fórmula de costo de capital promedio ponderado. Esta fórmula supone que la inversión será financiada utilizando deuda y capital propio, de tal manera que se obtenga una relación entre ambas fuentes de financiamiento (estructura de capital).

Por lo tanto, la rentabilidad que arroje el proyecto debe alcanzar para retribuir tal estructura de financiamiento. En muchos casos se asume que tal tasa es la que tenía la empresa antes de encarar el proyecto.

Esto es, un proyecto debe dejar por lo menos una rentabilidad ROA, tal que la tasa ROA alcance para retribuir a acreedores y accionistas.

### ÍNDICES

Los estados financieros que se utilizan para emitir un juicio sobre la salud económica-financiera de la empresa son: Estado de resultados, balance general y estados de flujos de efectivo. En base a ellos se derivan una serie de razones o ratios financieros que se utilizan para su medición. "Las razones financieras están diseñadas para revelar los puntos relativamente fuertes y débiles de una empresa". A su vez, el análisis de estos ratios permite comparar el desempeño de una compañía con el de las empresas de la competencia, los promedios del sector y su propio desempeño del pasado. Estas pueden ser las razones de liquidez, razones de rentabilidad, razones de explotación, razones de apalancamiento, y las razones de valor de mercado (Guía HBR pp. 45 y 46).

Entre los ratios a tener en cuenta para poder diagnosticar la situación actual y futura de la empresa se escogió:

- Margen Bruto (Margen Bruto/Ventas): El cual expresa la rentabilidad bruta como porcentaje de las ventas.
- Rotación de stock (Costo Anual de Mercaderías Vendidas/Stock de Bienes de Cambio): Indica el número de veces que las existencias de bienes de cambio se convierten en ventas al cabo de un año.+
- Periodo de Stock o Retención de Stocks (Stock de Bienes de Cambio/Costo de Mercadería vendida/365): Este índice muestra la cantidad de días que se podría mantener el nivel de ventas diarios con el Stock existente.
- Periodos de cobro (Clientes/Ventas Diarias): Señala el número de días que tarda en cobrarse una factura, es decir, es una medida del período promedio de financiamiento extendido a las ventas.
- Período de pago (Proveedores/Ventas diarias): Señala el número de días que, en promedio, se tarda en pagar una compra. Período promedio de financiamiento de las ventas.
- Periodo de Necesidad de Capital de Trabajo Estrictamente Operativo (CTEO/Ventas ó CMV anual/365)= PS+PC-PP: Indica la cantidad de días de ventas para mantener el nivel de actividad.
- Liquidez circulante (Activo Circulante/Pasivo Circulante): Porcentaje del Pasivo Circulante que está cubierto por los Activos de rápida maduración.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Es muy importante en un comienzo poder lograr operar con un plazo de de pago superior a la suma del plazo de stock y plazo de cobro ( $PP > PS + PC$ ), ya que de esta manera se aporta recursos financieros superiores a los que la empresa requiere para su gestión operativa corriente y por lo tanto pueden ser aplicados a la generación de intereses en el mercado financiero, colocados para poder financiar a mayor volumen de clientes o para el financiamiento de activos fijos. De hecho este suele ser el sueño de los directores financieros: un CTEO negativo.

### MARCO METODOLÓGICO

#### Análisis:

##### Mixto

La investigación está enmarcada por un análisis lógico y mixto, ya que se manejan las técnicas de la observación directa y la entrevista no estructurada, así como datos cuantitativos provenientes del sistema de información de la empresa, lo que permite desglosar la información obtenida y los aspectos a evaluar en forma ordenada, para luego establecer un cotejo de la teoría relacionada con la investigación que se está realizando.

La metodología a utilizar será de carácter mixto puesto que se pretende buscar una solución a un problema financiero por medio de la utilización de herramientas e instrumentos de medición tanto cualitativos como cuantitativos.

Se emplearán en mayor medida herramientas de carácter cuantitativo aunque ya que para la política de créditos se hará uso de instrumentos principalmente como ser índices, modelos estadísticos, análisis de información cuantitativa u otros modelos y herramientas que sean necesarios.

#### Diseño de la investigación:

##### De campo

Se emplea este diseño porque la información será obtenida directamente en el lugar donde se está presentando el problema o las fallas, es decir en la empresa.

#### Tipo de investigación:

##### Proyectiva

Según Jacqueline Hurtado (2010): Este tipo de investigación consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico ya sea de un grupo social, de una institución o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

Se utilizará este tipo de investigación porque se realizará un análisis para el diseño e implementación de la política de créditos, y así poner en práctica un modelo para solucionar la problemática presentada en la empresa.

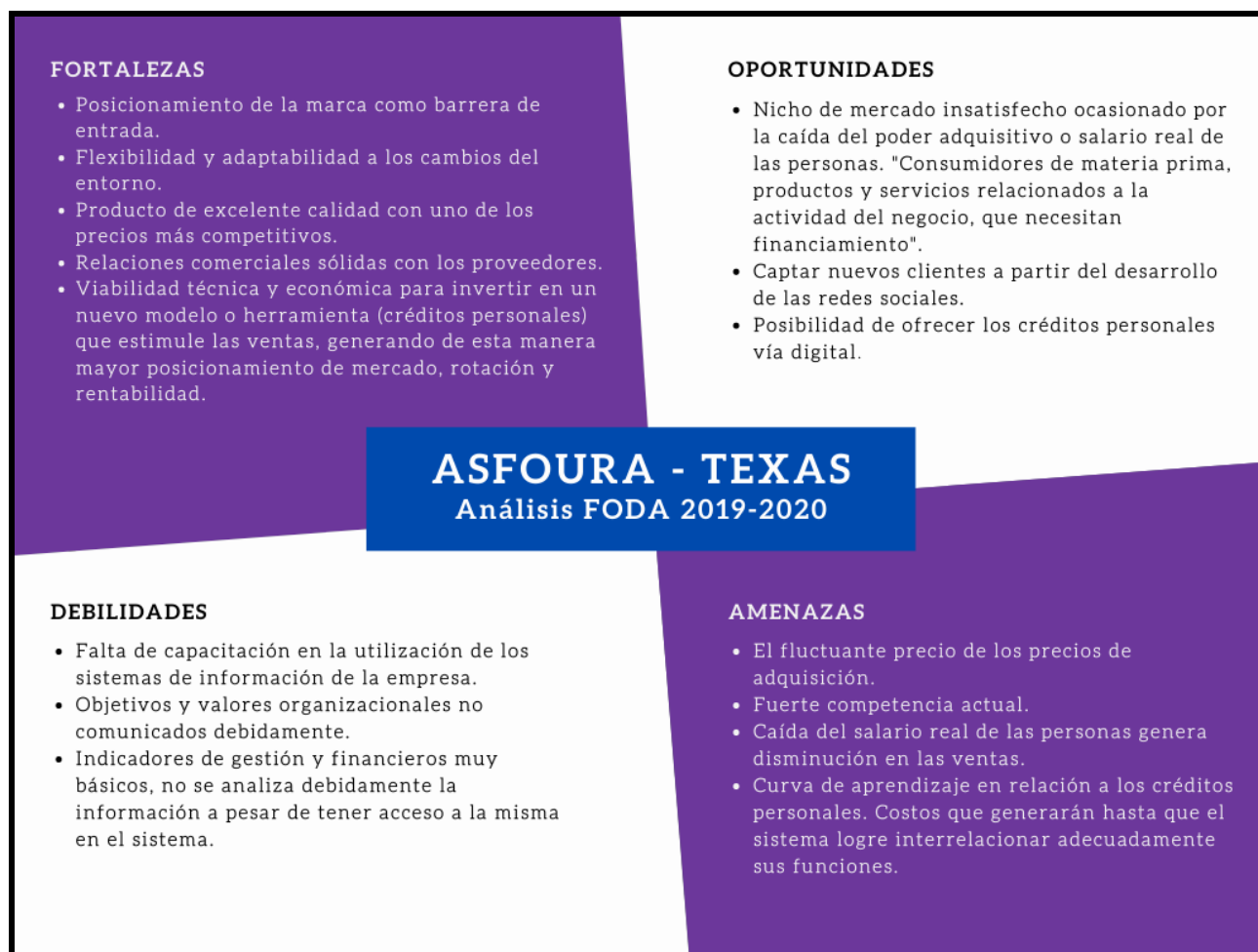
## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Técnicas de recolección de datos

- Extracción de información cuantitativa de los sistemas de gestión de la empresa para poder trabajar con índices y herramientas potenciales.
- Observación directa: Se hará uso de la observación directa en el sitio de investigación u objeto de estudio para conocer la participación del investigado en el lugar donde se desarrollan los sucesos y acontecimientos citados, en este caso son los departamentos de la empresa.
- Entrevistas no estructuradas: Permitirá obtener datos sin recurrir a la ayuda de técnicas especiales, para la aplicación de este método se realizarán entrevistas básicas con el personal involucrado (gerentes y directivos) para llevar a cabo los debidos procedimientos a aplicar para la política de créditos.

### LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA Y LOS SECTORES PARTICIPES

Para determinar la situación actual de la empresa y de los principales sectores que formarían parte de esta posible implementación, se realizó un sondeo exhaustivo por medio de la observación directa y luego se procedió dibujar el organigrama de la empresa y se realizó un análisis FODA para poder estudiar la situación de la empresa en ese momento.





**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

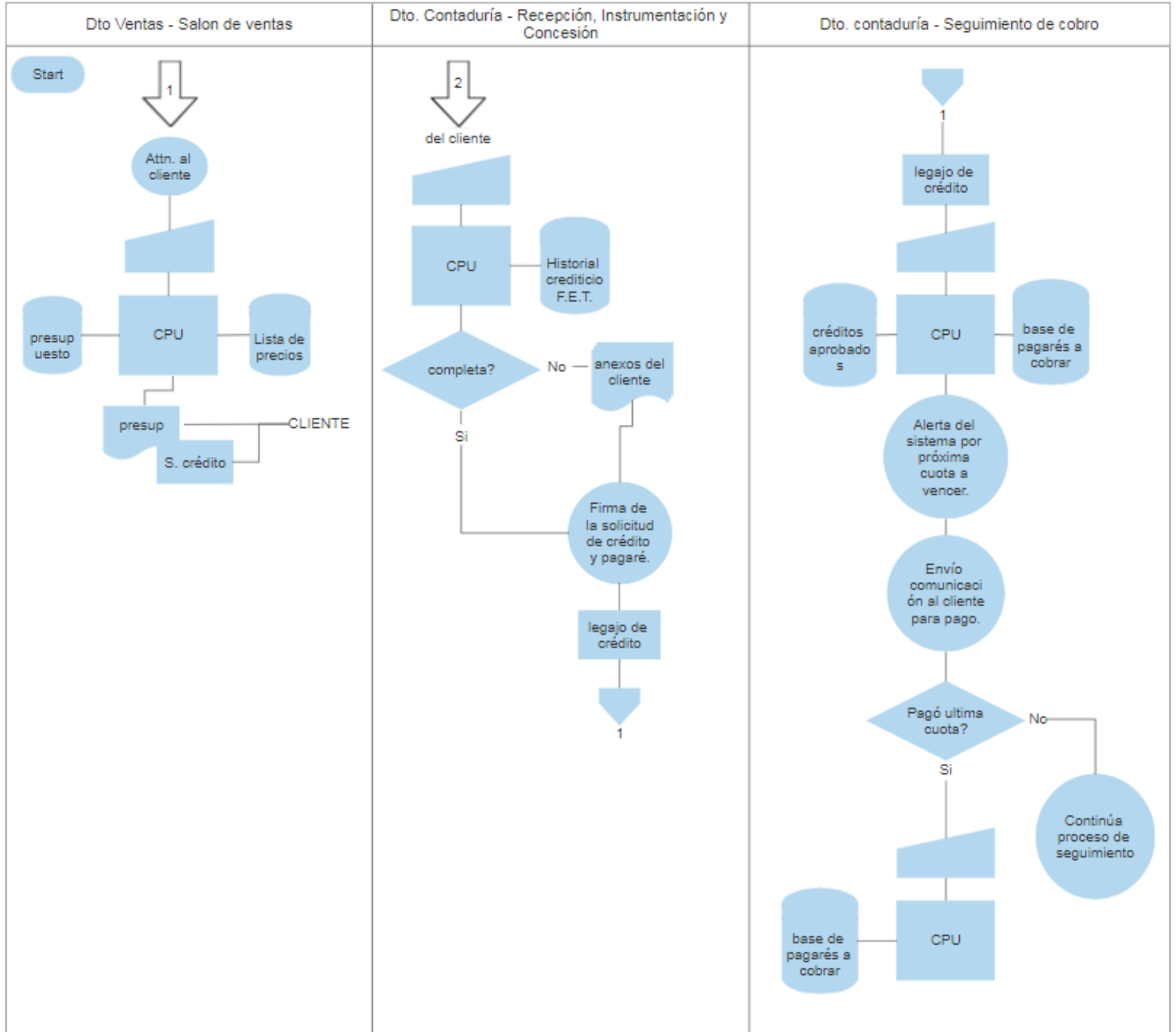


Luego de tener un panorama claro de la empresa, se procedió a determinar cuáles serían las áreas responsables para llevar a cabo el proceso de venta y cobranza por medio de créditos personales. Estos sectores serían ventas, perteneciente a la gerencia comercial y contaduría perteneciente a la gerencia administrativa.

Una vez determinado los sectores de la empresa se procedió a definir cuál sería el proceso de concesión y cobranzas de los créditos. Esto incluye desde que el cliente ingresa al local y es atendido por un vendedor hasta que se cobran la última cuota del crédito al cliente.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**DIAGRAMA DE FLUJO - CIRCUITO DE VENTA A CRÉDITO EN CUOTAS  
(MENSUALIDADES)**



En el momento que el cliente ingresa al local y decide que producto y/o servicio adquirir, el vendedor emite un presupuesto y le ofrece entre diferentes formas de pagar. En caso de que el cliente opte por los créditos personales (o parte del pago por este medio), el vendedor le emitirá una solicitud de crédito y le indicará al cliente que papeles necesita para seguir el proceso (DNI y una boleta de servicio). Una vez que el cliente tenga los papeles, al instante se le comunica si su crédito fue aprobado o no. El proceso de verificación se llevará a cabo por un programa/aplicativo de la Federación económica de Tucumán, el cual nos permite evaluar de manera instantánea el historial crediticio del cliente por medio de una puntuación de 0 a 1000 (>500 se rechaza). Algunos ejemplos a continuación:

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**Informe crediticio deficiente: se rechaza la solicitud de crédito.**



### INFORME COMERCIAL

Fecha: 06/07/20  
Hora: 16:14:16  
Página: 1 de 4

Número	Abonado	Razón Social	Emitido por	Fecha de Emisión
5604149	178500	FUAD ASFOURA E HIJOS	FASFOURA	06/07/20

#### DATOS PERSONALES / JURIDICOS

Documento: 30353017	Documento Conyuge: 0
Apellidos y Nombres: ●●●●●●●●●●●●●●●●	Apellidos y Nombres de Conyuge:
CUIT/CUIL: ●●●●●●●●●●	Ejemplar: ORIGINAL
Fecha Nac: 12/10/1983	E. Civil: OTRO
Edad: 36 años	Teléfono Fijo: ●●●●●●●●
	Teléfono Celular:

152

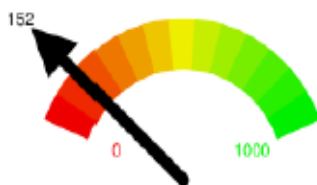
SCORE: (Según Escala 0-1000)

#### HISTÓRICO (semestral en 24 meses)

Ene-2020	Ene-2019	Ene-2019	Ene-2020	Jul-2020
215	215	177	152	152

Variables que participan:

Variable	Porcentaje
Cantidad de Afectaciones	20%
Peor Situación del BCRA en los últimos 2 años	20%
Cantidad de Cheques Rechazados	20%
Sueldo	20%
Promedio Proyección Crediticia	8%
Edad	6%
Varios	6%



Solo se toma valores numéricos

#### PADRÓN ELECTORAL

Padrón	N° Documento	Año Nac.	Sexo	Nombre y Apellido	Dirección	Profesión
2019	DNI-EA 30353017		M	●●●●●●●●●●●●●●●●	JUSTO DE LA VEGA 900-BK B S/N	
2015	DNI 30353017	1983	M	●●●●●●●●●●●●●●●●	JUSTO DE LA VEGA 900-PB	
2013	DNI 30353017		M	●●●●●●●●●●●●●●●●	JUSTO DE LA VEGA 900-PB - SAN MIGUEL DE TUCUMAN	
2011	DNI 30353017	1983	M	●●●●●●●●●●●●●●●●	JUSTO DE LA VEGA 900-PB	S/PROF

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



### INFORME COMERCIAL

Fecha: 06/07/20  
Hora: 16:14:16  
Página: 2 de 4

Número	Abonado	Razón Social	Emitido por	Fecha de Emisión
5604149	178500	FUAD ASFOURA E HIJOS	FASFOURA	06/07/20

#### DOMICILIOS HISTÓRICOS

F. Alta	Domicilio	Localidad	Provincia	Abonado Informante	Fuente
14/08/15	JUSTO DE LA VEGA 900-PB			INSTITUTO DE TUCUMAN	PADRON 2015

#### TRABAJOS DECLARADOS

F. Verif	Empresa	F. Ingreso	Antigüedad	Tipo Contrato	Cargo	Escala Remun.
//	RODASERV SRL	//		PERMANENTE		00
//	SUPERIOR GOBIERNO DE LA PCIA D	//		PERMANENTE		00
24/06/09	DISTRIB-AR S.R.L.	10/09/08		PERMANENTE	AYTE.DEP.	03

Teléfonos	Domicilio	Localidad	Provincia	C. P.
	LUCIO V.MANSILLA 000334	SIN ESPECIFICAR	SIN ESPECIFICAR	0000
	SAN MARTIN 000362 1	SIN ESPECIFICAR	SIN ESPECIFICAR	0000
4-280808	AV. MARTIN BERHO 408	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	TUCUMAN	4000

#### TELÉFONOS VALIDADOS

No registra Teléfonos validados

#### ACTIVIDADES Y PROFESIONES

No tiene Actividades/Profesiones declaradas.

#### SOLICITUDES Y CRÉDITOS ACORDADOS

F. Informe	Número	F. Acuerdo	Abonado	Razón Social	C. Nro. Crédito	Monto Total	Cuotas	Importe
06/07/20	5604149	//	178500	FUAD ASFOURA E HIJOS		0,00	0	0,00
27/06/18	5223778	27/06/18	121400	CREDIMAS	D 708783	4.208,04	3	1.402,68
18/08/16	4420377	18/08/16	74000	A. LUQUIN S.A.	D 176124	5.839,00	5	1.167,80
10/09/10	2570709	29/11/10	121400	CREDIMAS	NO OPERO	0,00	0	0,00

#### PROYECCION CREDITICIA

No Registra Datos para Proyección Crediticia

#### CUOTAS ATRASADAS

N° Notif.	Fecha	Abonado	Razon Social	Crédito	C.	Importe	Cuotas	F.Pago	Motivo
1892298	18/08/16	74000	A. LUQUIN S.A.	176124	D	1.167,80	5	//	CUOTAS ATRASADAS
640171	01/03/19	121400	CREDIMAS	708783	D	3.090,19	3	//	CUOTAS ATRASADAS
601752	29/10/18	121400	CREDIMAS	708783	D	3.383,88	3	12/12/18	CANCELO DEUDA

#### ANTECEDENTES EN OTRAS PROVINCIAS

No registra atrasos en otra Provincia.

#### RETRASO NOTIFICADO AL DEUDOR

No tiene Notificaciones Pendientes.

#### AFIP ONLINE - CONSTANCIA DE INSCRIPCION

Error Constancia: 20303530178 GOMEZ RICARDO ERNESTO  
La clave ingresada no es una CUIT  
Fuente: linux11b - 06/07/20 19:14

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**Informe crediticio aceptable: se aprueba el crédito.**



### INFORME COMERCIAL

Fecha: 06/07/20  
Hora: 16:10:03  
Página: 1 de 4

Número 5604146	Abonado 178500	Razón Social FUAD ASFOURA E HIJOS	Emitido por FASFOURA	Fecha de Emisión 06/07/20
-------------------	-------------------	--------------------------------------	-------------------------	------------------------------

#### DATOS PERSONALES / JURIDICOS

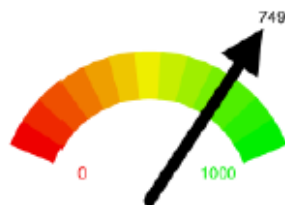
Documento: <b>30400000</b>	Documento Conyuge: 0
Apellidos y Nombres: <b>[REDACTED]</b>	Apellidos y Nombres de Conyuge:
CUIT/CUIL: 27-37455771-3	Ejemplar: ORIGINAL
Fecha Nac.: 16/03/1993	E. Civil: OTRO
Edad: 27 años	Teléfono Fijo:
	Teléfono Celular:

749

SCORE: (Según Escala 0-1000)

#### HISTÓRICO (semestral en 24 meses)

Ene-2020	Ene-2019	Ene-2019	Ene-2020	Jul-2020
221	221	221	749	749



#### Variables que participan:

Variable	Porcentaje
Cantidad de Afectaciones	20%
Peor Situación del BCRA en los últimos 2 años	20%
Cantidad de Cheques Rechazados	20%
Sueldo	20%
Promedio Proyección Crediticia	8%
Edad	6%
Varios	6%

Solo se toma valores numéricos

#### PADRÓN ELECTORAL

Padrón	N° Documento	Año Nac.	Sexo	Nombre y Apellido	Dirección	Profesión
2019	DNI-EB 37455771		F	[REDACTED]	B'A HEREDIA-MZ 4-L 15 S/N	
2015	DNI-EA 37455771	1993	F	[REDACTED]	B'A HEREDIA MZ 4 L 15	
2013	DNI-EA 37455771		F	[REDACTED]	BA HEREDIA MZ 4 L 15 - SAN MIGUEL DE TUCUMAN	

#### OBRA SOCIAL

No se solicitó información

#### DOMICILIOS

F. Verif. Domicilio 25/06/14 AMADEO JACQUES 1234 P. ALTA - B° PARQUE	Localidad SAN MIGUEL DE TUCUMAN	Provincia TUCUMAN	C.P. 4000	Fuente LOCAL IIC
---	------------------------------------	----------------------	--------------	---------------------

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Una vez que se aprueba el crédito, el cliente deberá firmar la solicitud del crédito, el pagará por el monto total del crédito y abonar el anticipo. Luego se adjuntan los mismos y se crea un el legajo de crédito con n° de referencia.

**SOLICITUD DE CRÉDITO**



**FUAD ASFOURA E HIJOS S.A.C.I.A.F.I., CUIT 30-67535394-4  
Maipú 380. SAN MIGUEL DE TUCUMAN - TUCUMAN**

**Cliente:  
Crédito N°:**

**Ficha Alta de Cliente**

DNI.....  
 Apellido y Nombre.....  
 Domicilio.....  
 Celular.....Teléfono.....  
 Localidad..... C.Postal..... Provincia.....  
 Datos Laborales  
 Actividad..... Sección.....  
 Domicilio Laboral:..... Nro:..... Piso:..... Depto:.....  
 CPostal:..... Localidad.....  
 Cargo/Ocupación.....  
 Ingresos Mensuales: \$ ..... Fecha de Ingreso:.....  
 Otros Ingresos: \$ .....

Esta operación queda sujeta a la aprobación del departamento de créditos de FUAD ASFOURA E HIJOS S.A.C.I.A.F.I.

El importe se abonara en..... cuotas consecutivas con vencimiento c/30 días a partir de la fecha de emisión, pagadero en.....

**DECLARO QUE LOS DATOS CONSIGNADOS PRECEDENTE MENTE SON EXACTOS**

Firma

Aclaración

Documento

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**PAGARÉ**



CREDITO ASFOURA

**FUAD ASFOURA E HIJOS S.A.C.I.A.F.I., CUIT 30-67535394-4  
Maipú 380. SAN MIGUEL DE TUCUMAN - TUCUMAN**

**Cliente:**  
**Crédito:**  
**Capital: \$**  
**Cantidad de cuotas:**  
**Monto de cuota: \$**  
**Primer vto:**

**PAGARÉ - N°**

El.....de.....del.....Pagaremos "SIN PROTESTO" a FUAD ASFOURA E HIJOS S.A.C.I.A.F.I. o a su orden la suma de pesos.....domicilio de calle Maipú 380 , San Miguel de Tucumán, provincia Tucumán.

La falta de pago en término constituirá en mora a los firmantes sin necesidad de interpelación alguna, pudiendo exigirse desde entonces y hasta su efectiva cancelación el pago de dicho importe, más los intereses moratorios correspondientes al.....% mensual, (Art. 52 inc. 2 ~~dec~~-ley 5965/63), gastos, impuestos, tasas, honorarios extrajudiciales/judiciales y aportes profesionales correspondientes, con más la suma que se devengue en concepto de intereses punitivos, que serán equivalentes al 50% de la tasa aplicada a los intereses moratorios, y ambos conceptos en su conjunto del.....% mensual. Acepto/amos que el presente sea dado en garantía o se transfiera el crédito emergente. De optarse por la cesión prevista en los artículos 70 a 72 de la Ley N° 24.441 (Ley de Fideicomiso), salvo que se modifique el domicilio de pago, la cesión del crédito podrá hacerse sin necesidad de notificación.

_____ Firma	_____ Firma	_____ Firma
_____ Aclaración	_____ <u>Aclaración</u>	_____ <u>Aclaración</u>
_____ Domicilio	_____ <u>Domicilio</u>	_____ <u>Domicilio</u>
_____ Tipo y N° Documento	_____ Tipo y N° Documento	_____ Tipo y N° Documento

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**ACUERDO DE CONFORMIDAD (POLITICA)**

**Condiciones generales**

Al momento en que se me otorgue el crédito, la entrega de la mercadería e adquirir se acreditará mediante la suscripción del correspondiente comprobante que emite CREDITO ASFOURA, ocasión en la que me/nos obligo/obligamos a firmar el/los reconocimiento/s de deuda o pagarés a la orden de FUAD ASFOURA E HUOS S.A.C.I.A.F.I. que correspondieren, por el monto total financiado impuestos incluidos, siendo ello condición de otorgamiento del producto financiero solicitado, asumiendo con carácter exclusivo el pago del ciento por ciento del impuesto de sellos correspondiente: documento/s cuyo cancelación podrá requerirse/nos extrajudicial o judicialmente en el caso de mediar incumplimiento. En caso de ejecución judicial renuncio a la ~~incapacitación~~, de los sueldos que prescriben las normas legales nacionales y/o provinciales, ofreciendo voluntariamente a embargo en todo supuesto de mora o incumplimiento hasta un máximo de un veinte (20) por ciento de los mismos. A partir del otorgamiento del/los préstamo/s FUAD ASFOURA E HUOS S.A. quedará expresamente autorizada a ceder los derechos emergentes del/os documento/s que suscribe/yo/s con motivo del/los créditos/s, ofrecerlos en garantía en cualquier circunstancia y según su criterio. Sin necesidad de comunicarme/nos su decisión, salvo cuando implique la modificación del domicilio de pago. De optar FUAD ASFOURA E HUOS S.A. por la cesión prevista en los artículos 70 a 72 de la Ley N° 24.441, la cesión del crédito y su garantía podrán hacerse sin notificarme/nos. La cesión tendrá validez desde de su fecha de formalización. Conforme lo previsto en la misma norma legal, la cesión tendrá efecto desde la fecha en que opere la misma y sólo podrá/yo/s oponer contra el cesionario las excepciones previstas en el artículo mencionado. Reconozco/Reconocemos que a los ciento veinte (120) días de producirse la falta de pago de los intereses o de cualquier amortización del capital, quedare resuelto el contrato siendo exigible el cobro de la totalidad del valor de la mercadería recibida, mas sus intereses hasta la efectiva restitución. En tal caso, no será necesaria interpelección judicial o extrajudicial alguna, caducando de pleno derecho todos los plazos acordados para la restitución del crédito otorgado (arts. 1088,1089 y 1529 CCÓN). En caso de incurrir en mora reconozco/reconocemos que: (a) quedare resuelto la relación sin responsabilidad alguna para FUAD ASFOURA E HUOS S.A.C.I.A.F.I., y en consecuencia sin que tenga derecho a efectuar ante FUAD ASFOURA E HUOS S.A.C.I.A.F.I. reclamo alguno por este cause, quedando liberada FUAD ASFOURA E HUOS S.A.C.I.A.F.I. de su compromiso de respetar las condiciones establecidas, caducando de pleno derecho todos los plazos no vencidos en forma automática, tornándose exigible de inmediato el pago del saldo de la deuda, sus intereses y demás accesorios, (art. 1529 CCÓN) incluyendo, sin excluir otros, razonables honorarios profesionales extrajudiciales o judiciales, (b) En cuanto a los intereses moratorios que se devengaren a partir de la fecha en que el deudor caiga en mora, se acepta de común acuerdo que se capitalicen bajo las limitaciones, condiciones y oportunidades establecidas en el art. 770 CCÓN, es decir, semestral mente, mientras la obligación no se demande judicialmente (inc. a), y desde la notificación de demanda, cuando se exige el cumplimiento de la deuda ante los tribunales competentes (inc. b), sin perjuicio, del monto que resulte capitalizable del resultado de la liquidación judicial que se practique, cuando se intime a su pago y el deudor continúe sin abonar la totalidad de la deuda (inc. c). (c) En este caso, además, estaré/yo/s obligado/s a abonar sobre el capital no amortizado un interés punitivo equivalente al cincuenta por ciento (50%) de la tasa de interés moratorio como así también los gastos razonables que FUAD ASFOURA E HUOS S.A.C.I.A.F.I. normalmente debe afrontar por la administración de la cobranza en mora. La mora en el pago, provocará que FUAD ASFOURA E HUOS S.A.C.I.A.F.I. debe destinar recursos humanos y tecnológicos para gestionar la cobranza, debiendo recurrir a comunicaciones postales, electrónicas y/o telefónicas, cuyos costos FUAD ASFOURA E HUOS S.A.C.I.A.F.I. hebré de bonificar durante los primeros veintún días de mora, el cabo de los cuales, serán trasladados bajo el concepto de gestión de cobranza en mora, cuya cuantía, en función de los tareses realizadas, y del tiempo transcurrido, será medida en periodos mensuales (cuatro tramos), cuyos montos son informados en ocasión de entregármese el producto financiero requerido, bajo el título "de conformidad con el art. 36 de la ley 24.240 de defensa al consumidor".

Una vez superada éstas instancias, acepto/amos que FUAD ASFOURA E HUOS S.A.C.I.A.F.I. encomiende la cobranza a empresas de cobranzas y/o estudios jurídicos externos, reconociendo que en tal caso ~~estare/yo/s~~ obligado/s al pago de los gastos y honorarios (judiciales o extrajudiciales) que razonablemente se fijen y/o devenguen. En cualquiera de estos supuestos, de realizar pagos en alguna de las sucursales de FUAD ASFOURA E HUOS S.A.C.I.A.F.I., los comprobantes que se emitan en concepto de honorarios serán por cuenta y orden del profesional a cargo de la gestión. (c) Acepto/amos expresamente que, en caso de mora. Todos los pagos parciales que FUAD ASFOURA E HUOS S.A.C.I.A.F.I. acepte recibir en virtud del/los crédito/s que me otorgase, podrán ser aplicados al pago de los gastos y demás accesorios correspondientes e intereses y al capital (art. 903 CCÓN). Lo que quedará reflejado en el recibo que expida, todo ello sin perjuicio de la facultad de CREDITO ASFOURA de rechazar pagos parciales, derecho al que no renuncio. Me reservo el derecho de cancelación anticipada en cuyo caso asumo que deberé abonar la comisión que se me informe en ocasión de obtener el producto financiero requerido. Declaro/amos que he/yo/s sido informado/s y se me/nos han respondido todas las dudas que se me/nos presentaban sobre las condiciones de contratación, las tasas de interés compensatorios, moratorios y punitivos aplicables, el monto de cada una de las cuotas, según los montos y plazos de financiación, como así también el monto final a devolver, las consecuencias en caso de mora, los gastos y honorarios que agravaban la obligación en caso de no pagar y tener FUAD ASFOURA E HUOS S.A.C.I.A.F.I. que llevar mi deuda a instancias extrajudiciales o judiciales para lograr mediante esa vía el cobro.

Suscribo la presente en dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, haciéndosele entrega de uno de ellos a cada firmante.

Firmo/firmamos la presente de conformidad, quedando reservada copia/s en mi/nuestro poder.

Firma	Firma	Firma
Aclaración	Aclaración	Aclaración
Domicilio	Domicilio	Domicilio
Tipo y N° Documento	Tipo y N° Documento	Tipo y N° Documento
Teléfono	Teléfono	Teléfono



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Luego se procede con el seguimiento del crédito, el cual se realiza de la siguiente manera.

1º) se determina alertas del sistema de cuotas próximas a vencer. Se informa a la FET sobre esos créditos y ellos envían la comunicación al cliente recordando que su cuota está próxima a vencer.

2º) Una vez que el cliente abona su última cuota, se modifica el legajo de crédito del cliente, se archiva como completado y se modifica la base de datos de pagarés a cobrar, eliminando de la misma al pagaré ya cobrado y enviando el mismo al archivo de documento cobrados (proceso aparte).

3º) En el caso de que no sea la última cuota se continua el proceso de seguimiento hasta la cancelación del crédito. (Los 30 de cada mes se informa a la FET las cuotas cobradas).

### **FLUJOS DE FONDOS INCREMENTALES**

Luego de haber definido los procesos a seguir para la concesión y cobro de un crédito, se procedió a determinar si llevar a cabo este proyecto es conveniente o no. Para ello, se empezó a recolectar y ordenar información para el armado de los flujos de fondos incrementales, es decir flujos de fondos que incluyan solo los cambios que generarán en la empresa los nuevos créditos personales. Y para luego poder calcular el valor actual neto por medio de una tasa de costo de capital o tasa de descuento.

Para ello, se buscó información sobre los componentes que formarían estos flujos, como los ingresos que generarían los créditos, costos que ocasionarían, la tasa a la que se descontaría los flujos, el capital de trabajo necesario para poder operar los mismo, impuestos y el valor de continuidad.

### **COSTOS ASOCIADOS A TODO EL PROCESO:**

Se determinaron los costos asociados al mismo.

- Costo de mercadería vendida (CMV).
- Disminución de ventas por otros medios de pago (canibalización).
- Software y asistencia de cobranza.
- Incobrables.
- Gestiones judiciales por incobrables.
- Publicidad y promoción.

#### **Costo de mercadería vendida (CMV)**

Se supone que el 65% de los ingresos por ventas cobradas son CMV.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### **Disminución de ventas por otro medios de pago (canibalización)**

Se supone canibalización de otros medios de cobro (tjs de créditos, débito, efectivo) de un 5%.

### **Software y asistencia de cobranza (F.E.T.)**

El software utilizado para el análisis de la conducta e historial crediticio del cliente, es provisto por la Federación económica de Tucumán. El costo de cada informe crediticio es de \$26. Se paga fijo por mes, una cantidad de 30 informes. El costo ya incluye las comunicaciones a los clientes para las cobranzas de las cuotas próximas a vencer o vencidas.

### **Incobrables**

Del total de créditos otorgados que pasan a gestión judicial, el 50% se supone incobrables. El costo es el crédito en su totalidad.

### **Gestión Judicial por Incobrables**

Del total de créditos otorgados, el 1% se considera que pasa a gestión judicial por incobrables. El costo por las gestiones judiciales de créditos incobrables es de 2 consulta escritas mensuales (según fuente de colegio de abogados y consulta con profesionales). El costo por las gestiones judiciales de créditos incobrables es de 2 consulta escritas mensuales (según fuente de colegio de abogados y consulta con profesionales).

### **Publicidad y promoción**

Los egresos por publicidad y promoción fueron calculados por medio del uso de la programación lineal. Se planteó como un problema de optimización de medios de comunicación para una campaña de publicidad. A continuación, el problema, el planteo y los resultados:

### **Programación lineal para la publicidad y promoción**

**PROBLEMA:** Desconocimiento de la cantidad de dinero a invertir en determinados medios para promocionar la nueva campaña de créditos personales de Asfoura, teniendo en cuenta un límite de capital.

**OBJETIVO:** Encontrar la mezcla de medios que maximice el alcance de la campaña teniendo en cuenta las restricciones.

**RESTRICCIONES:**

1º Cantidad disponible para gastar: \$30.000

2º Por política de la empresa se debe invertir en al menos de 3 tipos de anuncios diferentes.



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### **INGRESOS ASOCIADOS A TODO EL PROCESO:**

Por medio del otorgamiento o venta por medio de créditos personales, se pueden percibir tres tipos de ingresos:

- Ingresos por créditos cobrados (ya sea anticipo o cuota).
- Ingresos por intereses de mora percibidos.
- Ingresos por gestiones judiciales.

### **Ingresos por créditos cobrados (ya sea anticipo o cuota)**

Son aquellos ingresos de dinero por cobranzas en tiempo y forma de las cuotas o anticipos de los pagarés. Se supone un crédito promedio de \$7500 en los años proyectados, en base a un cliente objetivo (que necesite comprar entre \$5000 y \$12000) al que se apunta como táctica de venta. Además, los créditos promedios serán de 3 cuota s/ interés (un anticipo + 2 cuotas). Por lo tanto, los anticipos o cuotas son de \$2500. Además, se venderá un promedio de 20 créditos mensuales en el año 1 con un aumento para los próximos años ,5%, 10%, 15%, 15%, para el año 2, 3, 4 y 5 respectivamente.

### **Ingresos por intereses de mora percibidos**

Aquellas cuotas que no se cobran en tiempo y forma. Un 15 % de los créditos generan intereses positivos por mora, igual a una tasa de 7,14% (ROA), la cuál es una tasa baja comparada con el mercado para ser prudentes.

### **Ingresos por gestiones judiciales**

Se consideran incobrables a aquellos clientes que llevan más de 180 días de mora en su pago. Se considera un interés positivo por gestiones judiciales de incobrables recuperadas del 50%.

### **FONDO DE MANIOBRA PARA LLEVAR A CABO LA IMPLEMENTACIÓN**

Para el cálculo del fondo de maniobra se tuvo en cuenta cuales serían los costos a afrontar en cada año.

Para el año 1 se tendrá que disponer de un mayor monto puesto que no se cuenta con ingresos constantes por cuotas a cobrar, por lo menos durante los primeros meses.

Para el año 3 se considera un aumento por inversiones en estructura de procesos y por mejoras en sistemas de información ya que se estima un incremento de un 15% a partir de ese año.

El cálculo para el año 1 es de el margen bruto del crédito por la cantidad de créditos a otorgar durante ese año, puesto que lo que estoy financiando es el costo de mercadería vendida. Si el crédito promedio es de \$7500, el margen bruto en pesos es de \$4875.

Por lo tanto 12 meses por \$4875 y por 20 créditos mensuales en promedio, lo que totaliza un fondo de maniobra de \$1.170.000 para el año 1. El 50% para el año 2, un 80% del año 2 para el año 3, un 50% del año 1 para el año 4, y lo mismo que el año 4 para el año 5.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### CALCULO DE LA TASA DE COSTO DE CAPITAL O TASA DE DESCUENTO

Una vez obtenidos los egresos e ingresos, se realizaron los flujos de fondos incrementales, es decir teniendo en cuenta solo las variaciones que generaría la implementación de los créditos personales en la empresa.

Para ello, se determinó cual sería la tasa de descuento o tasa de costo de capital promedio ponderado para descontar los flujos de fondos.

Lo primero fue elegir al ROA como tasa de costo de oportunidad, considerando que la implementación de este nuevo medio no puede brindar a la empresa una rentabilidad menor que aquella con la que opera cotidianamente puesto que es la mínima rentabilidad que nos puede dejar esta nueva inversión para retribuir a acreedores y accionistas. Se pudo haber optado por analizar flujo para los accionistas y ROE, pero en las circunstancias actuales resultaría igual debido a que la empresa no opera con fondos de terceros, sino sólo con fondos propios.

Para el cálculo del ROA 2020, se realizó un pronóstico en base a datos históricos. Se calcularon los ROA (utilidad neta dividida en el activo) de 2015 hasta 2019 y se realizaron pronósticos por medio de distintas técnicas: PM (promedio móvil) con  $n=2$  y  $n=3$ , PMP (promedio móvil ponderado) con  $n=2$  y  $n=3$  y suavizamiento exponencial con un coeficiente de suavizamiento optimizado a través de la herramienta "solver" de Excel.

Luego de haber realizado el pronóstico con los distintos técnicas, se procedió a calcular el desvío medio absoluto (DMA) de cada una de las mismas, y se eligió, por regla, aquel pronóstico que arroja el menor DMA. En nuestro caso es el suavizamiento exponencial el que no brinda un menos desvío medio absoluto y un ROA de 7,14%.

<b>PROMEDIO MOVIL N = 2 y 3</b>				
<b>PRONOSTICO</b>				
	ROA	PMS N=3	ERROR	ABS
1	6,71			
2	6,66			
3	18,37			
4	16,97	10,58	6,39	6,39
5	5,81	14	-8,19	8,19
6		13,716667		
		<b>DMA</b>	<b>7,29</b>	

<b>PRONOSTICO</b>				
	ROA	PMS N=2	ERROR	ABS
1	6,71			
2	6,66			
3	18,37	6,685	11,69	11,685
4	16,97	12,515	4,46	4,455
5	5,81	17,67	-11,86	11,86
6		11,39		
		<b>DMA</b>	<b>9,3333333</b>	

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**PROMEDIO MOVIL PONDERADO CON N = 2 y 3**

PRONOSTICO						
	ROA	PMP N=3	ERROR	ABS	T	W
1	6,71				1	0,12
2	6,66				2	0,00
3	18,37				3	0,88
4	16,97	16,9699959	0,00	4,073E-06	SUMA	1
5	5,81	15,732089	-9,92	9,922089		
6		7,31806614				
		<b>DMA</b>	<b>4,961046548</b>			

PRONOSTICO						
	ROA	PMP N=2	ERROR	ABS	T	W
1	6,71				1	0,12
2	6,66				2	0,88
3	18,37	6,66597782	11,70	11,704022	SUMA	1
4	16,97	16,9699939	0,00	6,08E-06		
5	5,81	17,137379	-11,33	11,327379		
6		7,14425003				
		<b>DMA</b>	<b>7,677136E+00</b>			

**SUAVIZAMIENTO  
EXPONENCIAL**

suavizamiento		PRONOSTICO			
ALFA	0,8803829	ROA	ALFA=0,8773	ERROR	ABS
1		6,71	6,71	0	0
2		6,66	6,71	-0,05	0,05
3		18,37	6,6659809	11,70	11,70402
4		16,97	16,969999	0,00	5,06E-07
5		5,81	16,97	-11,16	11,16
6			7,14492652		
		<b>DMA</b>	<b>4,5828039</b>		

Se elije el metodo con menor DMA para elegir el promedio del ROA a utilizar. Por lo tanto nos quedamos con el suavizamiento exponencial, el cual nos informa que el ROA 2020 será de 7,14%.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Como la tasa de ROA de 7,14% resulta muy baja, se propuso otra tasa de retorno en el activo en base al riesgo del negocio y experiencia la cuál es del 33%, la cual es más razonable.

Luego, se procedió a descontar los flujos de fondo con ambas tasas. Por un lado con el ROA de 7,14% y luego con el ROA del 33%. En ambos casos los VAN son positivos y la TIR son mayores que las tasas de descuento.

Teniendo en cuenta que la tasa del 33% es más razonable, el análisis de los resultados del VAN y TIR se los hará en base a los flujos de fondos descontados con esa tasa.

### **VALOR DE CONTINUIDAD (MODELO DE CRECIMIENTO CONSTANTE)**

Para el cálculo del valor de continuidad, lo primero que se hizo fue determinar de qué manera hacerlo, ya que hay distintos caminos de calcular ese valor residual en el último periodo, como por ejemplo tomar el valor de recupero si vendiéramos todo al finalizar el proyecto, cosa que no sería conveniente puesto que no se consideran bienes de uso como máquinas u otros bienes físicos, salvo mercadería, que pudieran ser vendidos si el proyecto terminara en 5 años. Por lo tanto, optamos por otra manera de calcular el valor de continuidad que es, considerar los flujos de fondos que se van a dar después que finalice el periodo de proyección de 5 años. Es decir que habría que tomar flujos posteriores al año 5 para poder determinar el valor, mejor dicho se proyectó el flujo de fondos para el año 6.

Luego de haber proyectado el flujo de fondo siguiente (FF t+1) se aplicó correctamente la fórmula de Gordon que nos indica que el valor actual t es igual al flujo t+1 dividido en la diferencia entre la tasa de descuento (ROA) y la tasa de crecimiento constante (g).

La tasa de crecimiento (g) nos indica a que proporción seguirá creciendo el negocio luego del periodo de proyección de 5 años. En nuestro caso g es un 5%.

El Vo (valor de continuidad) nos indica el valor de los flujos que se van a dar a futuro. En este caso \$1.431.202,65.

Si usamos la tasa descuento (del ROA pronosticado) de 7,14%, el valor de continuidad es mucho más elevado que si se utiliza la tasa deseada (en base a la experiencia) del 33% puesto que se divide el FF del año 6 (\$400.736,75) en un número menor ( $0,0714 - 0,05 = 0,0214$ ), ya que nuestra tasa de descuento es 7,14% y la tasa de crecimiento constante es del 5%. Mientras que con la tasa del 33% el denominador es un número más alto ( $0,33 - 0,05 = 0,28$ ).

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**CÁLCULO DEL VALOR DE CONTINUIDAD CON MODELO DE CRECIMIENTO DE GORDON**

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	<b>INGRESOS ANTES DE IMPUESTOS</b>							
2		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
3	Ingresos por Ventas cobradas		\$ 1.530.000,00	\$ 1.606.500,00	\$ 1.767.150,00	\$ 2.032.222,50	\$ 2.337.055,88	\$ 2.453.908,67
4	Ingresos por intereses de mora percibidos		\$ 265.171,50	\$ 303.741,90	\$ 349.303,19	\$ 401.698,66	\$ 461.953,46	\$ 485.051,14
5	Ingresos por Gestiones Judiciales		\$ 13.500,00	\$ 14.175,00	\$ 15.592,50	\$ 17.931,38	\$ 20.621,08	\$ 21.652,14
6	<b>EGRESOS ANTES DE IMPUESTOS</b>							
7	Costo de Mercadería Vendida		\$ 994.500,00	\$ 1.044.225,00	\$ 1.148.647,50	\$ 1.320.944,63	\$ 1.519.086,32	\$ 1.595.040,63
8	Disminución en otros medios de pago		\$ 76.500,00	\$ 80.325,00	\$ 88.357,50	\$ 101.611,13	\$ 116.852,79	\$ 122.695,43
9	FET (Software + Asistencia de cobranza)		\$ 9.360,00	\$ 9.360,00	\$ 9.360,00	\$ 9.360,00	\$ 9.360,00	\$ 9.360,00
10	Incobrables		\$ 9.000,00	\$ 9.450,00	\$ 10.395,00	\$ 11.954,25	\$ 13.747,39	\$ 14.434,76
11	Gestion Judicial por incobrables		\$ 384.000,00	\$ 384.000,00	\$ 384.000,00	\$ 384.000,00	\$ 384.000,00	\$ 384.000,00
12	Publicidad y/o Promoción		\$ 72.275,00	\$ 72.275,00	\$ 72.275,00	\$ 72.275,00	\$ 72.275,00	\$ 72.275,00
13	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 0,00	\$ 263.036,50	\$ 324.781,90	\$ 419.010,69	\$ 551.707,54	\$ 704.308,92	\$ 762.806,11
14	TEM + Ingresos Brutos		\$ 81.390,22	\$ 86.598,76	\$ 95.942,06	\$ 110.333,36	\$ 126.883,37	\$ 133.227,54
15	Ganancias Netas Imponibles Anuales		\$ 78.910,95	\$ 97.434,57	\$ 125.703,21	\$ 165.512,26	\$ 211.292,68	\$ 228.841,83
16	<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	\$ 0,00	\$ 102.735,33	\$ 140.748,57	\$ 197.365,42	\$ 275.861,91	\$ 366.132,87	\$ 400.736,74
17	Ajuste por amortizaciones y depreciaciones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
18	Otros gastos no afectos a impuestos		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
19	Amortización de la deuda		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20	Inversiones en activos		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
21	Inversiones en fondo de maniobra	\$ 1.170.000,00	\$ 585.000,00	\$ 468.000,00	\$ 585.000,00	\$ 468.000,00	\$ 468.000,00	\$ 468.000,00
22	Variación del fondo de maniobra	\$ 1.170.000,00	\$ -585.000,00	\$ -117.000,00	\$ 117.000,00	\$ -117.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00
23	Valor de continuidad		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.431.202,65	\$ 400.736,74
24	<b>FLUJO DE FONDOS PROYECTO</b>	\$ -1.170.000,00	\$ 687.735,33	\$ 257.748,57	\$ 50.365,42	\$ 392.861,91	\$ 1.797.335,53	\$ 400.736,74
25								
26								
27	VAN		\$ 84.407,80					
28								
29								

Se proyecta el FF del año 6 para poder aplicar la fórmula de Gordon.

$V_0 = \frac{FF_{t+1}}{r-g}$

$r-g$

$g=5\%$

Valor de continuidad



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Después del calcular los flujos de fondos (con el valor de continuidad incluido), se procedió a calcular el valor actual neto del proyecto para determina si es conveniente o no invertir en el mismo.

Los resultados fueron los siguientes (el análisis del VAN y TIR, como ya mencionamos, se los hará en base a los flujos descontados con la tasa del 33%)

Para los flujos descontados con tasa de 33%, el VAN es de \$84.407,80.  
Con una TIR de 36,34%.

De todas maneras, ya sea con una tasa de costo de oportunidad de 7,14% o con una tasa de 33% la inversión en el proyecto es rentable.

El Punto de equilibrio económico del proyecto, es decir cuando el VAN es igual a 0, se da cuando la tasa de costo de oportunidad o tasa de descuento es igual a 36,34%, es decir, si la tasa de descuento es igual a la TIR.

Aquí los supuestos utilizados a la hora de construir los Flujos de fondos incrementales:

<b>Supuestos</b>	
Un 1% de los créditos pasa a gestión judicial	0,8
De ese 1%, el 50% es incobrable	0,4
<b>Tasa de descuento: ROA =33%</b>	
Se supone un crédito promedio de \$7500 en el año 1, en base a un cliente objetivo (que necesite comprar entre \$5000 y \$12000) al que se apunta como tactica de venta	
Los creditos promedios serán de 3 cuota s/ interés (un anticipo + 2 cuotas).	
Un 15 % de los créditos generan intereses positivos por mora, igual a la tasa de rentabilidad anual del 7,14%	
Se supone que la inversión (costos operativos, ya que son los únicos que hay) es financiada con capital propio	
Inversión en capital de trabajo = 12 meses x 20 créditos de 7500 (\$4875)	
Se supone canalización de otros medios de cobro (tj de créditos, débito, efectivo) de un 5%	
Se considera un interés positivo por gestiones judiciales de incobrarbles recuperadas del 50%	
El incremento en la cantidad estimada anual de creditos vendidos del año 1 hasta el año 5 es de 5%,10%,15% y 15% respectivamente. En base a dos fuentes: Creditos personales aplicados en local de ropa e indumentaria femenina y experiencia en la formulacion y evaluaci3n de proyectos.	
El costo por las gestiones judiciales de creditos incobrarbles es de 2 consulta escritas mensuales (según fuente de colegio de abogados y consulta con profesionales).	
Se supone que el 65% de los ingresos por ventas cobradas son CMV	
Se supone que el g (tasa de crecimiento) es un 5%	
Se supone que los créditos en mora, permanecen 1 mes hasta ser cancelado el mismo o la cuota.	

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Liquidez, Capital de trabajo y Ciclo de tesorería

Se realizó un análisis del índice de liquidez, del capital de trabajo y del ciclo de tesorería (PNCTEO) antes y después de la implementación del proyecto de los créditos personales.

#### Liquidez corriente:

#### Fórmula:

Liquidez = Activo corriente/ Pasivo corriente

B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
LIQUIDEZ DE LA EMPRESA SIN TENER EN CUENTA LOS CREDITOS				LIQUIDEZ DE LA EMPRESA TENIENDO EN CUENTA LOS CREDITOS								
Liquidez de la empresa a moneda de 2020				Liquidez de la empresa proyectada a 2020 c/ créditos personales								
											incremento de activo cte	
	ACTIVO CORRIENTE		\$ 10.426.457,65				ACTIVO CORRIENTE			\$ 12.235.129,15	\$ 1.808.671,50	
	PASIVO CORRIENTE		\$ 8.679.579,93				PASIVO CORRIENTE			\$ 10.385.516,10	incremento de pasivo cte	
											\$ 1.705.936,17	
	INDICE DE LIQUIDEZ		1,201				INDICE DE LIQUIDEZ			1,178		
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>En conclusión, luego de implementar los créditos personales, la empresa resigna liquidez (0,023 puntos) para poder generar mayores utilidades en los años futuros para generar un mejor flujo que incrementen su valor. La liquidez teniendo en cuenta los créditos personales nos indica que la empresa dispondrá de \$1,17 para hacer frente a cada \$1 de deuda en el corto plazo.</p> </div>												

#### Capital de trabajo:

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**Fórmula:**

Liquidez = Activo corriente - Pasivo corriente

PRONOSTICO							PRONOSTICO						
cap de trab	PMP N=2	ERROR	ABS		T	W	cap de trab	PMP N=3	ERROR	ABS	T	W	
1	\$ 5.758.291,26				1	0,88	1	\$ 5.758.291,26			1	1,00	
2	\$ 1.001.470,02				2	0,12	2	\$ 1.001.470,02			2	0,00	
3	\$ 1.791.523,60	5164273,091	-3372749,49	3372749,491	SUMA	1	3	\$ 1.791.523,60			3	0,00	
4	\$ 3.758.157,65	1100129,641	2658028,01	2658028,009			4	\$ 3.758.157,65	5758291,26	-2000133,61	2000133,61	SUMA	1
5	\$ 1.746.877,73	2037111,209	-290233,48	290233,4795			5	\$ 1.746.877,73	1001470,02	745407,71	745407,71		
6		\$ 3.506.994,79					6		\$ 1.791.523,60				
		<b>DMA</b>	<b>\$ 2.107.003,66</b>						<b>DMA</b>	<b>\$ 1.372.770,66</b>			

suavizamiento		PRONOSTICO		
ALFA	0,282873099	cap de trab	ALFA=0,877374; ERROR	ABS
		1	\$ 5.758.291,26	473668
		2	\$ 1.001.470,02	527802,02
		3	\$ 1.791.523,60	622968,993
		4	\$ 3.758.157,65	953521,6558
		5	\$ 1.746.877,73	1746877,731
		6	\$ 1.746.877,73	
			<b>DMA</b>	<b>\$ 900.198,52</b>

PRONOSTICO					PRONOSTICO				
cap de trab	PMS N=3	ERROR	ABS		cap de trab	PMS N=2	ERROR	ABS	
1	\$ 5.758.291,26				1	\$ 5.758.291,26			
2	\$ 1.001.470,02				2	\$ 1.001.470,02			
3	\$ 1.791.523,60				3	\$ 1.791.523,60	3379880,64	-1588357,04	1588357,04
4	\$ 3.758.157,65	2850428,293	907729,36	907729,3567	4	\$ 3.758.157,65	1396496,81	2361660,84	2361660,84
5	\$ 1.746.877,73	2183717,09	-436839,36	436839,36	5	\$ 1.746.877,73	2774840,625	-1027962,90	1027962,895
6		<b>\$ 2.432.186,33</b>			6		<b>\$ 2.752.517,69</b>		
		<b>DMA</b>	<b>\$ 672.284,36</b>				<b>DMA</b>	<b>\$ 1.659.326,93</b>	

CAPITAL DE TRABAJO S/ CREDITOS PERSONALES		CAPITAL DE TRABAJO C/ CREDITOS PERSONALES	
<p>Se elije el metodo con menor DMA para elegir el pronostico del índice de capital de trabajo a utilizar. Por lo tanto nos quedamos con el suavizamiento exp., el cual nos informa que la el capital de trabajo para 2020 será de \$2.432.186,33</p>	<p>Se elije el metodo con menor DMA para elegir el pronostico del índice de capital de trabajo a utilizar. Por lo tanto nos quedamos con el suavizamiento exp., el cual nos informa que la el capital de trabajo para 2020 será de \$3.602.186,33</p>		
<p>Esto quiere decir que la empresa requerirá en el año 2020, \$2.432.186,33 para poder operar.</p>	<p>Lo que quiere decir que hay un incremental de \$ 1.170.000,00 que representa el capital de trabajo del año 1 en relación a los creditos personales.</p>		

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Ciclo de tesorería (PNCTEO)

#### Fórmula:

Periodo de la necesidad de capital de trabajo estrictamente operativo:

$$\text{PNCTEO} = \text{PC} + \text{PS} - \text{PP}$$

días de pago	días de cobro	días de stock	
65	5	180	ANTES DE LOS CRÉDITOS
65	10,2	180	DESPUÉS DE LOS CRÉDITOS
	120		
	4,7406		
	El 6,34% de las cobranzas son en cta. Cte (a 60 días), el resto en el momento.		
	Se supone año de 360 días.		
PNCTEO (PS+PC-PP) ANTES DE IMPLEMENTAR	120	PP < PS + PC	
PNCTEO (PS+PC-PP) DESPUES DE IMPLEMENTAR	125,2	PP < PS + PC	
	Aumento del 4,3% mas considerando los creditos personales		
	<b>LA NCTEO NO MEJORA CON LA IMPLEMENTACIÓN</b>		

En este caso, después de la implementación de política el ciclo de tesorería o PNCTEO no mejoró ya que mayor la cantidad de tiempo necesaria para poder hacer circular el capital.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### **CONCLUSIÓN**

Los créditos personales van a servir para aumentar el valor de la empresa. Brindan una mejora por medio de un Valor actual neto (VAN) de \$84.407,80 y una tasa interna de retorno (TIR) mayor que el costo de oportunidad.

La implementación de la nueva política de créditos no mejora la liquidez ni el ciclo de tesorería, eso es de esperarse puesto que se están otorgando nuevos créditos que son ventas a plazo.

El cambio en el índice de liquidez al implementar la nueva política de créditos es de 0,023, disminuyendo de 1,201 a 1,178.

Se puede observar que si bien el aumento total en el ciclo de tesorería es de 4,3%, el elemento que sufrió el único aumento es "días de cobro", lo cual es de esperarse. La variación es de 5,2 días más luego de aplicar la política de créditos.

Ahora que actualmente se empezó a implementar esta nueva política, más adelante se podrá verificar si el análisis es coherente con lo que pasará en realidad.

Si bien los créditos personales ya se empezaron a otorgar, hubiera sido beneficioso haber podido tener listo el sistema de ventas por créditos online, para poder hacer las ventas por internet durante el periodo de aislamiento por la pandemia del covid-19. De todas maneras ya se está trabajando para poder realizar las ventas con modalidad de pago de créditos personales mediante la tienda online (e-commerce) de la empresa.

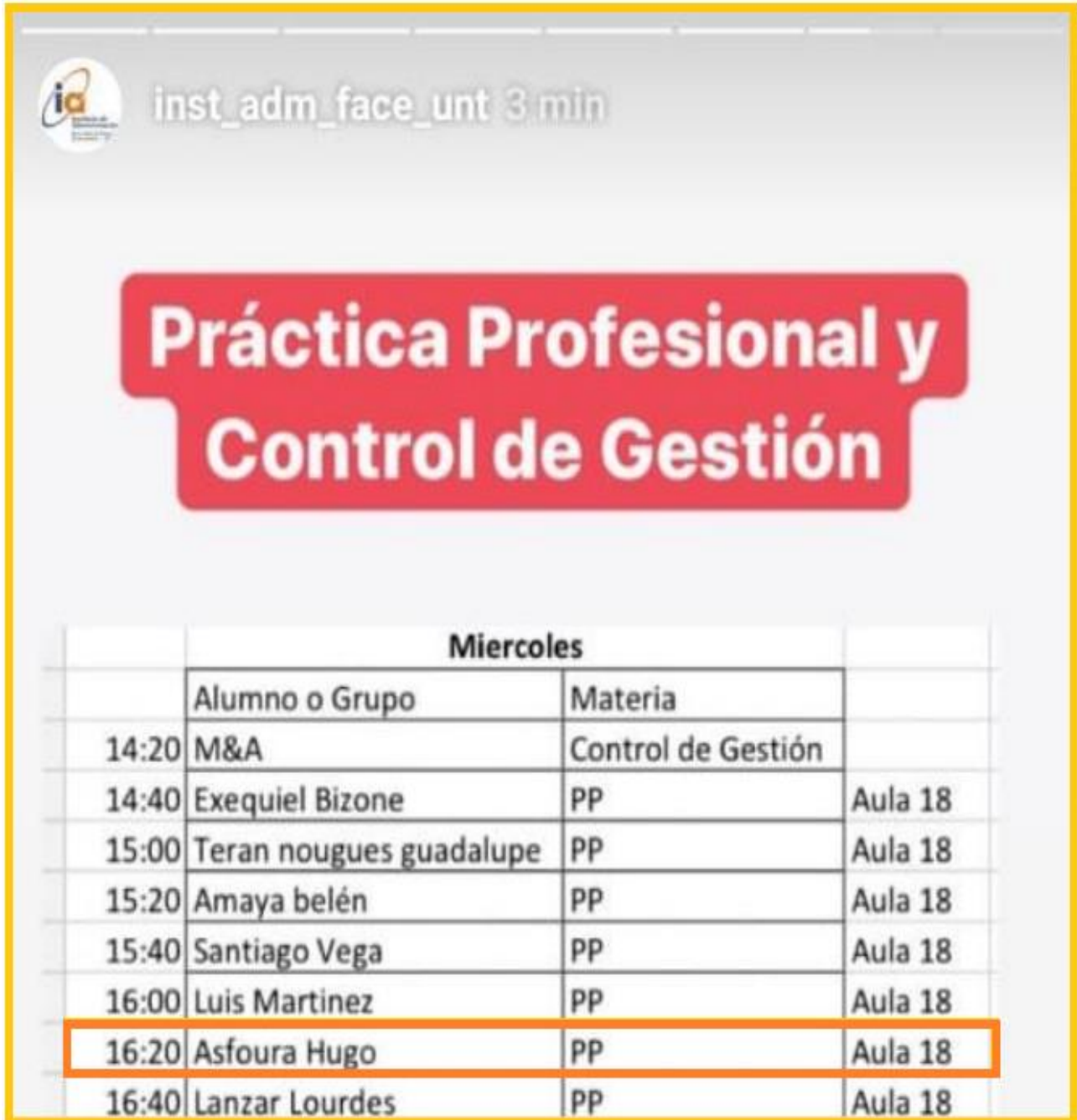
## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### LISTA DE REFERENCIAS

- Mondino, Diana y Pendás, Eugenio (2012) - Finanzas para empresas competitivas - Granica.
- Ross, Westerfield y Jaffe (2012) Capítulos 2,10 - Estados financieros y flujo de efectivo.
- Horngren, Datar, Foster( 2012) HFD- Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. Edición nº 14.
- Juan José Gilli...[et.al.]. / Diseño organizativo : estructura y procesos - 1a ed. - Buenos Aires : Granica, 2007.
- Harvard Business Review (2017) - Finanzas Básicas - Editorial reverté- Nº1452.
- Hurtado, Jacqueline (2010), *Metodología de la Investigación*.
- PÉREZ CARBALLO, A., PÉREZ CARBALLO, J. y VELA, E.: *Principios de gestión financiera de la empresa*, Madrid: Alianza, 1997.
- URL: <https://www.crecenegocios.com/como-dar-credito-a-los-clientes/>
- URL: [http://www.spentamexico.org/v3-n2/3\(2\)%2065-104.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n2/3(2)%2065-104.pdf) - 10/08/2019
- URL: <https://www.eleconomista.com.ar/2018-05-las-claves-la-estrategia-financiamiento/> -15/08/2019
- URL:<https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/> - 20/08/2019

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Muestra académica**

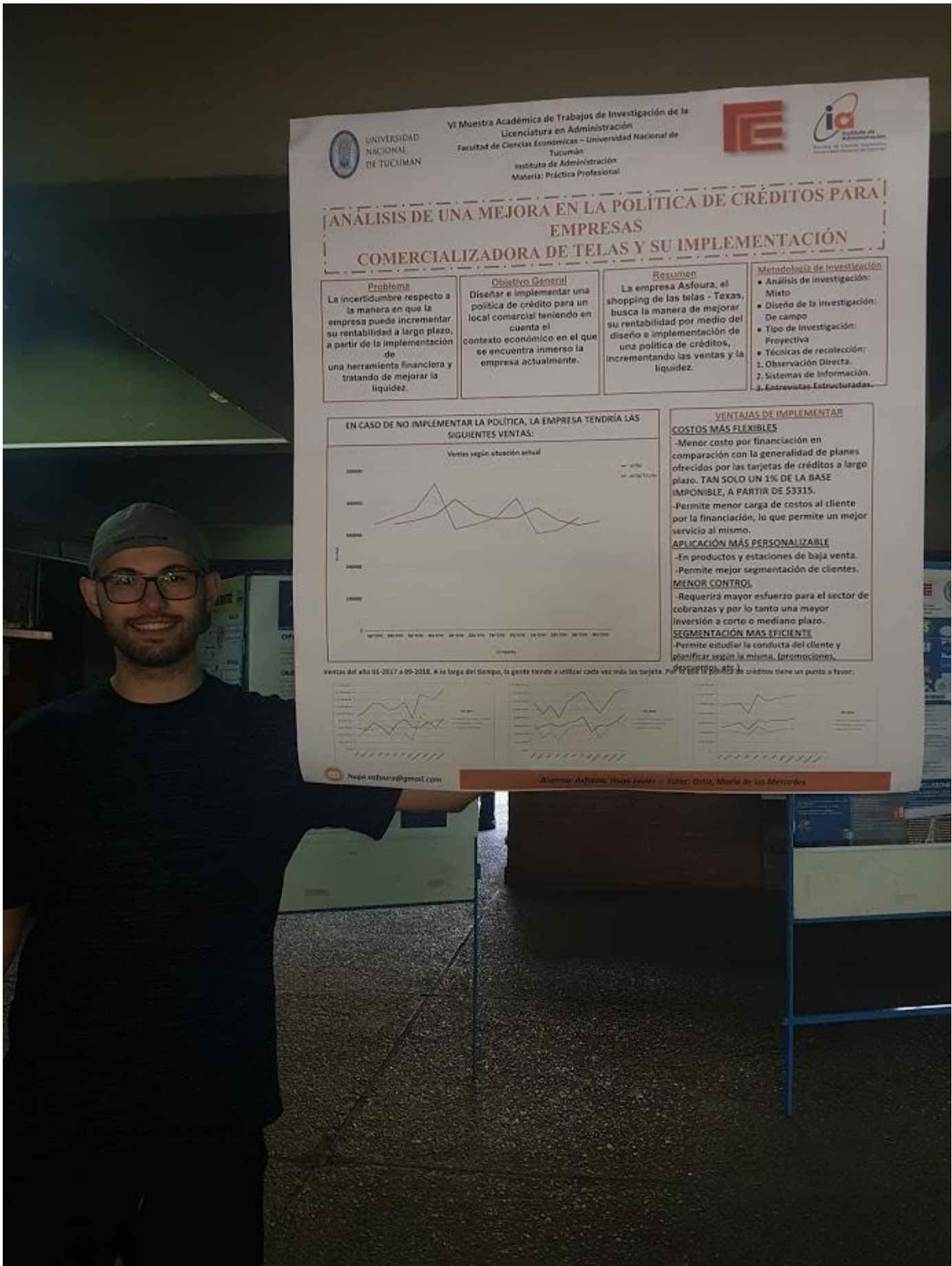



inst\_adm\_face\_unt 3 min

## Práctica Profesional y Control de Gestión

Miercoles			
	Alumno o Grupo	Materia	
14:20	M&A	Control de Gestión	
14:40	Exequiel Bizone	PP	Aula 18
15:00	Teran nougues guadalupe	PP	Aula 18
15:20	Amaya belén	PP	Aula 18
15:40	Santiago Vega	PP	Aula 18
16:00	Luis Martinez	PP	Aula 18
16:20	Asfoura Hugo	PP	Aula 18
16:40	Lanzar Lourdes	PP	Aula 18



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**





UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

VI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración  
Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán  
Instituto de Administración  
Materia: Práctica Profesional

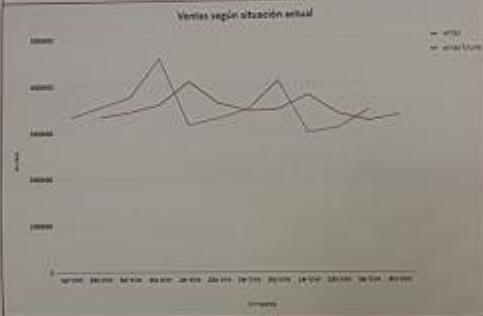



---

## ANÁLISIS DE UNA MEJORA EN LA POLÍTICA DE CRÉDITOS PARA EMPRESAS COMERCIALIZADORA DE TELAS Y SU IMPLEMENTACIÓN

<p><b>Problema</b> La incertidumbre respecto a la manera en que la empresa puede incrementar su rentabilidad a largo plazo, a partir de la implementación de una herramienta financiera y tratando de mejorar la liquidez.</p>	<p><b>Objetivo General</b> Diseñar e implementar una política de crédito para un local comercial teniendo en cuenta el contexto económico en el que se encuentra inmerso la empresa actualmente.</p>	<p><b>Resumen</b> La empresa Asfoura, el shopping de las telas - Texas, busca la manera de mejorar su rentabilidad por medio del diseño e implementación de una política de créditos, incrementando las ventas y la liquidez.</p>	<p><b>Metodología de Investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de investigación: Mixto</li> <li>• Diseño de la investigación: De campo</li> <li>• Tipo de Investigación: Proyectiva</li> <li>• Técnicas de recolección: 1. Observación Directa. 2. Sistemas de Información. 3. Entrevistas Estructuradas.</li> </ul>
--	--	---	--

**EN CASO DE NO IMPLEMENTAR LA POLÍTICA, LA EMPRESA TENDRÍA LAS SIGUIENTES VENTAS:**



Ventas del año 01-2017 a 09-2018. A lo largo del tiempo, la gente tiende a utilizar cada vez más las tarjetas. Por ende, las ventas de tarjetas de crédito tiene un punto a favor.


**VENTAJAS DE IMPLEMENTAR**

**Costos más flexibles**  
-Menor costo por financiación en comparación con la generalidad de planes ofrecidos por las tarjetas de créditos a largo plazo. TAN SOLO UN 1% DE LA BASE IMPONIBLE, A PARTIR DE \$3315.  
-Permite menor carga de costos al cliente por la financiación, lo que permite un mejor servicio al mismo.

**APLICACIÓN MÁS PERSONALIZABLE**  
-En productos y estaciones de baja venta.  
-Permite mejor segmentación de clientes.

**MENOR CONTROL**  
-Requerirá mayor esfuerzo para el sector de cobranzas y por lo tanto una mayor inversión a corto o mediano plazo.

**SEGMENTACIÓN MÁS EFICIENTE**  
-Permite estudiar la conducta del cliente y planificar según la misma. (Promociones, descuentos, etc.)



Asfoura  
asfoura@gmail.com

Alamiro Asfoura, Hugo Javier - Tutor: Denis, Abiana de las Mercedes



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Presentación de informes



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**YA IMPLEMENTADOS**

Instagram de la empresa

**textilesasfoura**  
San Miguel de Tucumán

**CRÉDITOS  
PERSONALES**

**ASFOURA**  
BOMBAJO DE TELAS Y TAPICERÍA

**COMPRÁ CON  
TU CRÉDITO  
ASFOURA**  
PROMO LANZAMIENTO

- > Crédito a solo firma, con DNI y boleta de servicio.
- > 4 cuotas s/interés (anticipo + 3 cuotas s/interés).
- > En todos los artículos: telas, cortinas, colegiales, tapizados, hogar.

PARA MÁS INFORMACIÓN ACERCATE A NUESTRA SUCURSAL EN MAIPÚ 380

[Ver estadísticas](#)

[Promocionar](#)

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



textilesasfoura

**CRÉDITOS  
PERSONALES**

  
**COMPRÁ CON TU  
CRÉDITO ASFOURA**

**Promo lanzamiento**

- > Crédito a sola firma, con DNI y boleta de servicio.
- > 4 cuotas s/interés (anticipo + 3 cuotas s/interés).
- > En todos los artículos: telas, cortinas, colegiales, tapizados, hogar.

PARA MÁS INFORMACIÓN ACERCATE A NUESTRA SUCURSAL EN MAIPÚ 380

[Ver estadísticas](#) [Promocionar](#)