



Congreso Centroamericano  
**de Crédito y Cobro**

- "Principales indicadores e impactos de la Cobranza como herramienta de administración financiera"



**“If you know how to beg, we have an opening in our Collections Department.”**



# El impacto de la cobranza

- Todos sabemos que el cobro es la vida de una empresa.
- Sin embargo pocas veces tenemos herramientas para saber cuál es el impacto real de este proceso.
- En la mayoría de las organizaciones tenemos muchos indicadores para medir los resultados.
- Pero casi ninguno o ninguno relacionados con el cobro.





## ACTIVO (INVERSIONES)

## PASIVO (FUENTES DE RECURSOS)



Si baja el Activo Circulante, entonces habrá una mayor necesidad de apalancamiento de corto o de largo plazo para la empresa



# EL RION

- EL RION.
- Muchos estarán familiarizados con el concepto del Rendimiento sobre la Inversión Operativa Neta (RION)
- Para los que no lo estén este indicador mide la relación entre Utilidad Operativa y la Inversión Operativa Neta.

$$\text{RION} = \text{UO} / \text{ION}$$



# EL RION

- La Inversión Operativa Neta se define como la Inversión Total menos los excesos de caja.
- Podemos llamar “Inversión Total” al “Activo Total” del balance.



# EL RION

- Entonces el concepto de la rentabilidad operativa de las empresas va directamente vinculado con la capacidad de financiar esa inversión operativa.



# EL RION

- Qué sucede entonces si la cobranza no se hace eficientemente?
- Ambos, la Utilidad Operativa y la Inversión Operativa caerán.
- Por lo tanto bajará la rentabilidad del negocio como un todo.





# La Liquidez

- El primer efecto de la falta de aplicación de la cobranza es entonces una baja de la eficiencia y rentabilidad operativa.
- El segundo es la disminución de la liquidez



# La Liquidez

- Una empresa de calce perfecto debería financiar sus cuentas por pagar de corto plazo con recursos también de corto plazo.
- Debiera utilizar recursos de largo plazo para cubrir obligaciones inmediatas solo por excepción



# La Liquidez

- Sin embargo en la vida real las condiciones de los mercados implican que los periodos de crédito tiendan a alargarse por lo que el calce perfecto se vuelve muy difícil.
- Ahora bien hasta donde debe entonces financiarse el corto plazo con recursos de largo plazo?
- Aunque no existe una regla de aprobación general, se estima que no más de un 15% de las obligaciones de corto plazo.



# La Liquidez

- Esto implica entonces que si la cobranza no alcanza un 85%, estamos comprometiendo la solidez de la empresa al aumentar el apalancamiento.
- Esto tiene un costo que impacta en la última línea del Estado de Resultados



# La Liquidez

- Además limita la capacidad de las organizaciones para aumentar su inversión fija ya que una parte de su límite de endeudamiento se compromete en el corto plazo.



# La Liquidez

- El peligro más grande que tiene una empresa es el enfocarse a resultados contables descuidando el cash.
- En ese sentido es muy común que los KPI`s más importantes de medición se enfoquen en volumen de ventas, no en cobro.



# Quién decide los plazos de Crédito?

- El crédito es una herramienta de ventas eso es una realidad innegable.
- Sin embargo el objetivo primordial de toda organización económica es proporcionar máxima utilidad a sus accionistas o dueños, no necesariamente vender mas.



# Quién decide los plazos de Crédito?

- Cuando nos enfrentamos a mercados sumamente competidos la tentación es a realizar lo imposible por no perder market share.
- Pero de nada nos sirve crecer orgánicamente sin el respaldo financiero que esto implica.





# Quién decide los plazos de Crédito?

- Entonces la decisión de conceder crédito es comercial, pero los plazos y límites caen dentro del ámbito financiero.
- Por todo lo ya expuesto debe medirse cuidadosamente el impacto en caja de los plazos de cobro y más aún el riesgo del impago



# En Resumen

- En una organización exitosa todo proceso debe ser medido.
- La cobranza tiene un impacto directo en la salud financiera de la empresa por lo que es crucial su buena atención
- Este proceso tiende a ser dejado en un segundo plano frente a las ventas o la producción y es tan o más crucial que estos en el resultado final.
- El Crédito es una herramienta de ventas pero el cobro es un tema financiero por lo que las decisiones sobre este aspecto deben medirse desde esta óptica.



MUCHAS GRACIAS!!!!!!