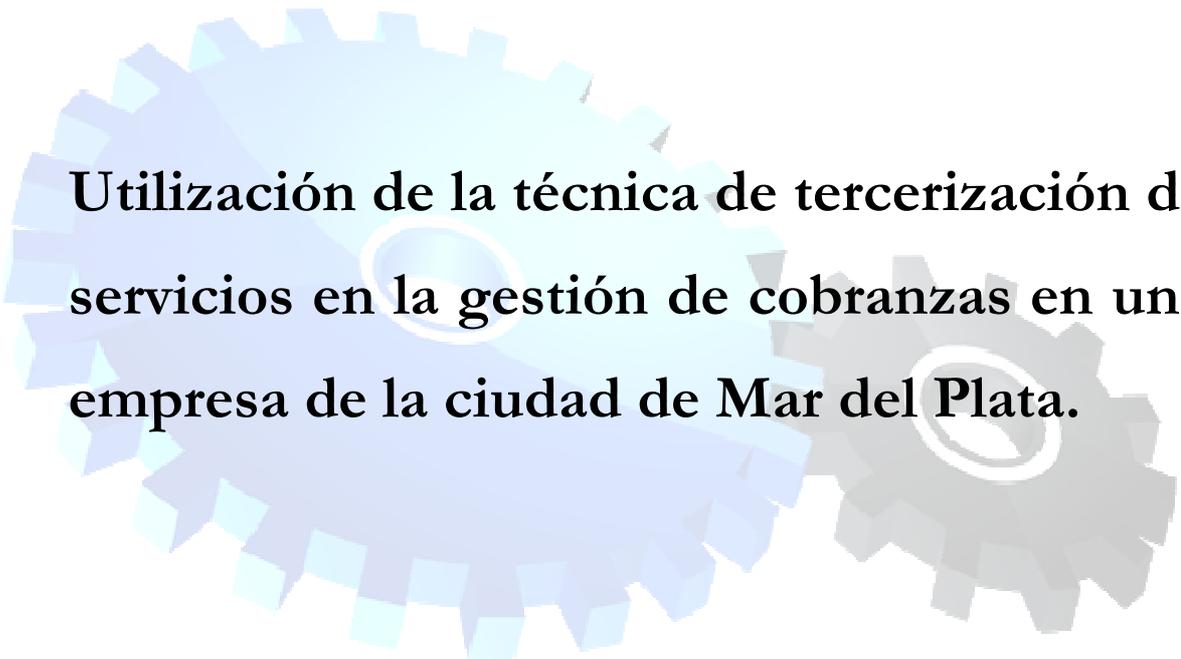




UNIVERSIDAD FASTA
DE LA FRATERNIDAD DE AGRUPACIONES SANTO TOMAS DE AQUINO



Utilización de la técnica de tercerización de servicios en la gestión de cobranzas en una empresa de la ciudad de Mar del Plata.

Facundo Guido Baroncini

Universidad F.A.S.T.A.

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera de Contador Público

Tesis de Grado

**Utilización de la técnica de tercerización de servicios
en la gestión de cobranzas en una empresa de la
ciudad de Mar del Plata.**

Autor: Facundo Guido Baroncini

Departamento de Metodología de la Investigación

2015

Autorización de Autor

En calidad de TITULAR de los derechos de autor de la obra que se detalla a continuación, y sin infringir según mi conocimiento derechos de terceros, por la presente informo a la Universidad FASTA mi decisión de concederle en forma gratuita, no exclusiva y por tiempo ilimitado la autorización para:

- Publicar el texto del trabajo mas abajo indicado, exclusivamente en medio digital, en el sitio web de la Facultad y/o Universidad, por internet, a titulo de divulgación gratuita de la producción científica generada por la Facultad, a partir de la fecha especificada.

- Permitir a la Biblioteca que sin producir cambios en el contenido, establezca los formatos de publicación en la web para su mas adecuada visualización y la realización de copias digitales y migraciones de formato necesarias para la seguridad, resguardo y preservación a largo plazo de la presente obra.

1. Autor

Apellido y Nombre.....

Tipo y Nº de Documento.....

Telefono/s.....

E-mail.....

Titulo Obtenido.....

2. Identificación de la Obra

TITULO de la obra (Tesina, Trabajo de Graduacion, Proyecto Final, y/o denominación del requisito final de graduación)

.....

Fecha de Defensa/...../20.....

3.(.....) AUTORIZO LA PUBLICACION (marque dentro del casillero) bajo la licencia Creative Commons (recomendada, si desea seleccionar otra licencia visitar y detallar.)

Esta obra esta bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-Compartirigual 3.0Unported.

.....

Firma del Autor. Lugar y Fecha

Resumen

El presente trabajo desarrolla brevemente la implementación de una herramienta de gestión como lo es la tercerización, y su aplicación en el departamento de cobranzas, área vital para cualquier organización

El objetivo general fue detallar el impacto económico de dicha técnica en el área de gestión de cobranzas en una empresa marplatense

Para abordar el presente estudio, se realizó una entrevista en profundidad con el gerente comercial de una empresa local, y se abordó el tema consultando bibliografía especializada, y contrastándola con publicaciones diversas realizadas por el INDEC y diversos artículos periodísticos.

Como corolario de dicho análisis se pudo concluir que la utilización de dicha técnica derivó en resultados favorables para la empresa, y además se observó una nueva tendencia en este tipo de herramientas de gestión.

Palabras Clave: Tercerización, Herramienta de Gestión, Departamento de Cobranzas.

Abstract

This paper briefly explains the implementation of a management tool such as the outsourcing and its application in the collections department, a vital area for any organization.

The overall objective was to detail the economic impact of this technique in the collections management department of a company in Mar del Plata.

To address the present study, an in depth interview with the commercial manager of a local company was conducted, and the matter was addressed by consulting specialized bibliography and contrasting it with various publications produced by the INDEC and several press releases.

As a corollary of this analysis it was concluded that the use of this technique results in favorable outcomes for the company, and also a new trend was observed in this type of management tools.

INDICE

Introducción	6
Marco Teórico	
• Marco de Referencia	7
• Concepto de Departamento	8
• Tipos de Departamentalización	9
• El Elemento Humano en la Cobranza	12
• Importancia del Área de Créditos y Cobranzas	13
Desarrollo	
• La Tercerización en el Departamento de Cobranzas	14
• Breve Historia	15
• Categorización del Outsourcing	17
• Proceso de Tercerización	17
• Ventajas y Desventajas del Modelo	21
• Etapas de Implementación del Modelo	22
• Implementación del Modelo en el Dpto. de Cobranzas	23
Análisis de Caso	
• Descripción de la Empresa Elegida	28
• Información Obtenida de la Entrevista con la Gerencia	29
• Historia de la Empresa	29
• Análisis de Situación – Dpto. de Cobranzas	31
• Departamento de Cobranza Interno	33
• Tercerización de Cobranzas	34
• Evolución de los Índices de Liquidez	35
• Alternativas de Implementación de la Técnica	
• Análisis de Costo Beneficio	38
• Alternativas a la Técnica de Tercerización	41
Conclusiones Finales	42
Bibliografía	44

Introducción

Durante la primera mitad del siglo XX, las empresas se caracterizaron por buscar altos grados de independencia y autosuficiencia, tratando de integrar en una sola compañía toda la cadena de valor de un sector a fin de incrementar el nivel de control.

Esto cambio en las últimas décadas del siglo XX, ya que por los procesos de globalización que provocaron una amplia competencia entre las empresas, estas crearan nuevas estrategias para la reducción de costos y el consiguiente aumento en su rentabilidad pilares fundamentales para subsistir en el mercado.

Esto obligo a las empresas a desarrollar nuevas técnicas de gestión, que dieran a las gerencias los resultados esperados. Esta situación permitió que la tercerización fuese una de las herramientas de gestión más utilizadas, ya que con su implementación se lograban los objetivos buscados y adicionalmente se brindaba un servicio especializado.

En la actualidad y tal como describiremos a lo largo de este trabajo, la técnica de tercerización en la gestión de cobranzas ha alcanzado gran importancia en las empresas de electrodomésticos de la ciudad de Mar del Plata, debido a la necesidad de mantener el grado de liquidez proveniente de los grandes volúmenes de venta a crédito, que le permiten la permanencia y competitividad en el mercado.

Marco Teórico

La empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos, decimos que es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.(CHIAVENATO, 2009).

Con frecuencia se dice que las personas capaces pueden lograr que cualquier patrón organizacional produzca buenos resultados. Incluso algunos afirman que la indefinición en una organización es positiva en la medida en que obliga al trabajo en equipo, puesto que las personas saben que deben cooperar para cumplir las tareas. Sin embargo, no existe duda alguna de que las personas capaces y aquellas que quieren cooperar, trabajaran juntas con mayor eficacia si saben los papeles que van a desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que sus papeles se relacionan entre sí. En este sentido se piensa a la empresa u organización como: 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel empresarial o en uno similar) y verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) en la estructura empresarial.(WEIHRICH, 1996).

La estructura empresarial se debe diseñar de tal manera que aclare quien tiene que hacer determinadas tareas y quien es el responsable de ciertos resultados, lo cual elimina los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y proporciona redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa. En ocasiones es necesario hacer arreglos empresariales especiales para fomentar y utilizar el espíritu emprendedor. Con frecuencia se piensa que el espíritu emprendedor se aplica a la administración de empresas pequeñas, pero algunos autores amplían el concepto en forma tal que se aplica a las grandes empresas y a los gerentes o administradores que desempeñan papeles empresariales mediante los cuales inician cambios para aprovechar las oportunidades. Aunque es común buscar la “personalidad empresarial”, Peter Drucker sugirió que quizá esta búsqueda no tenga éxito. En lugar de ello se

debe buscar el compromiso con la innovación sistemática, que es una actividad específica de los empresarios. La esencia de la capacidad empresarial es la innovación, el cambio orientado hacia las metas para utilizar las potencialidades de la empresa. Como empresarios, los administradores intentan mejorar la situación, sectorizando las empresas por departamentos para agilizar en gran medida sus tareas. Y en oportunidades delegan sus funciones a otros organismos internos o externos para lograr obtener el máximo del rendimiento y así cumplimentar sus objetivos. Al hablar de innovación y espíritu emprendedor de inmediato vienen a la mente las historias de éxito de grandes empresas, los emprendedores tienen ideas creativas y usan sus habilidades y recursos administrativos para satisfacer necesidades identificables que exige el mercado.

Un aspecto de la empresa es el establecimiento de departamentos. La palabra **departamento** indica un área, división o sucursal definida de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas. Un departamento, en el sentido más común del término, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, el departamento de cobranzas o la unidad de cuentas por cobrar, la sucursal de la costa occidental, la sección de investigación de mercados. En algunas empresas, esta terminología se utiliza en forma muy libre; en otras, especialmente en las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. De esta forma, un vicepresidente puede estar al frente de una división; un director, de un departamento; un gerente, de una sucursal, y un jefe, de una sección. Existe una tendencia de considerar a la empresa y la departamentalización como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad e integridad de los departamentos y sus niveles. La división de las actividades en departamentos, su organización jerárquica y la creación de múltiples niveles son completamente deseables por sí mismos. El agrupamiento de actividades y personas en departamentos permite ampliar las organizaciones hasta un grado indefinido. Sin embargo los departamentos difieren en lo tocante a los patrones básicos utilizados para agrupar las actividades. No existe una forma perfecta de departamentalización aplicable a todas las empresas u organizaciones y o a todas las situaciones. El patrón utilizado dependerá de las situaciones en particular y de lo que los empresarios crean que producirá los mejores resultados ante la situación que enfrenten.¹

¹ Capítulo 10: Estructura Organizacional – Departamentalización. Identificación de los patrones básicos de la departamentalización.
HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEIHRICH
EDITORIAL: Mc GRAW HILL.

Tipos de departamentos:

Entre los departamentos que podemos encontrar en las empresas, así como las actividades que pueden realizarse en ellos desde el punto de vista administrativo, distinguimos el comercial, el de recursos humanos, el financiero y el administrativo.

Departamento de Recursos Humanos:

Este departamento se encarga de los asuntos laborales y sociales del personal de la empresa. Las tres funciones básicas del departamento son: Selección y Formación; Contratos, nominas y seguros sociales; y Relaciones laborales.²

Departamento Administrativo:

Se encarga del control y la realización de todos los trabajos administrativos relacionados con la actividad de la empresa. Este departamento asume estas funciones: Contabilidad; Correspondencia; Archivo; Secretaria y Comunicación.

Departamento Comercial:

Es el encargado de realizar todas las compras, las ventas y el control de productos en el almacén. Sus funciones son:

- a) Compras: Realiza estudios de mercado, elige a los proveedores y trata de conseguir las mejores materias primas o productos elaborados al mejor precio y en las condiciones más óptimas.
- b) Ventas: busca a los posibles clientes, promociona sus productos y los vende.
- c) Almacén: controla las mercancías almacenadas de productos terminados de materias primas, envases, etc.

Departamento Financiero

Controla todas las actividades relacionadas con la entrada y la salida de dinero que se producen en la empresa.

² Harold Koontz & Heinz Weihrich (1996). Administración – Una Perspectiva Global. Capítulo 1: La empresa y su entorno. (10ª ed.). Mexico: Mc Graw Hill



Las funciones básicas de este departamento son:

- a) Presupuestos: planifica los posibles gastos e ingresos futuros que se van a producir en la empresa en función de los objetivos finales.
- b) Tesorería: realiza los cobros a clientes y paga a proveedores, acreedores y empleados, etc.
- c) Inversiones: Estudia las inversiones efectuadas por la empresa y planifica las futuras, así como su rentabilidad.
- d) Créditos: Busca el dinero necesario para llevar a cabo las inversiones en las mejores condiciones financieras posibles y controla la amortización de créditos y préstamos. (Excede el objeto del trabajo)

Si damos por hecho que la empresa se entiende como una estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre, funciones, áreas, departamentos, niveles y actividades, en la que se involucran elementos tanto materiales como humanos asignados para el cumplimiento de la Misión de la empresa y asimismo se integran los objetivos de cada división para lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y metas intermedias: “La empresa en tanto que función administrativa, se encarga de diseñar la forma en que trabajara una empresa en todas sus áreas o departamentos, proveyéndola de la formalidad necesaria para el desarrollo de sus actividades así como de mayor eficiencia para el logro de los objetivos”(CRISTOBAL, 1998).

Los responsables o administradores de este departamento deben disponer o asignar el trabajo, la autoridad y los recursos, para lograr la meta departamental que debe estar perfectamente enmarcado para cada uno de sus integrantes, de ello se desprende que el objetivo de este departamento es: “La recuperación óptima de las ventas a crédito, servicio insuperable en el manejo eficiente de las líneas de crédito asignadas a cada cliente, la excelencia en el servicio proporcionado a los usuarios

internos y externos de la empresa, calidad, responsabilidad e integración absoluta al trabajo, a las metas y objetivos específicos del departamento, todo ello con la mayor eficacia”.

Desglosando el objetivo del departamento de crédito y cobranzas estableceremos en forma jerárquica la importancia de las metas contenidas en dicho objetivo:

a) Recuperación óptima de las ventas a crédito: implica que debe planearse la cobranza de la mejor manera; que las actividades involucradas (tales como recepción de documentos o facturas, archivo, trámite de presentación a revisión y cobro) no puedan mejorarse, lo cual siempre se podrá medir en tiempo o en días de antigüedad, ejemplo: si vendo a treinta días, ¿Por qué la cartera tiene un promedio de cincuenta días?

b) Servicio insuperable en el manejo eficiente de las líneas de crédito asignadas a cada cliente. Asimismo el manejo del crédito debe ser el mejor, este calificativo lo darán las áreas relacionadas como ventas, facturación, servicios a clientes, etc.

En el departamento de ventas en la medida que los vendedores presenten clientes nuevos que requieren de crédito, se evaluará el tiempo de respuesta, positiva o negativa o para aquellos casos que ya son clientes habituales pero que el vendedor ha detectado la oportunidad de incrementar el crédito por mayor consumo o compra de nuevas líneas de productos, se resolverá de inmediato.

El departamento o área de facturación en la medida que no se presenten obstáculos para una nueva venta por límite de crédito o cobranza deficiente. El departamento de servicio a clientes evaluará la oportunidad de las entregas, de la facturación, de la cobranza o la insuficiencia del crédito, con base en las quejas del cliente, principalmente será un foco rojo o un signo de alarma que el cliente presente una queja por el servicio.

c) La excelencia en el servicio proporcionado tanto a usuarios internos como externos de la empresa, debe ser bien comprendida por cada miembro del departamento, que los usuarios internos serán todos aquellos que estén directamente involucrados con la empresa ya sea porque son empleados y perciben un sueldo o porque son asesores que cobran igualas por trabajos que se prestan en forma regular, periódicamente o por trabajos esporádicos. El principal cliente interno es el departamento de ventas, el colaborador de crédito y cobranza debe estar convencido que es un facilitador de la función de ventas y no un rival que ostenta un área de poder que puede obstaculizar las ventas, sin embargo debe cuidar el conservar cierta

distancia que le permita mantener una independencia de criterio tal, que ni él ni los empleados de ventas, lo asimilen como una persona bajo su mando o servicio. El usuario que mayor importancia reviste es el cliente, por lo que la labor de cobranza y la asignación o manutención del crédito debe manejarse con suma cautela, cuidando siempre de que el cliente se sienta atendido, no vigilado; importante, no superior; que los criterios y reglas son un criterio de la empresa, no un estado de ánimo del empleado; que su historial crediticio y de pagos son una base sólida para mantener impecable la relación con la empresa, y la base del crédito automática. Por lo anterior el personal integrante de este departamento debe ser seleccionado con cautela, con ciertas cualidades y virtudes necesarias para mantener una estrecha relación con el cliente, apegándose con forma estricta a las políticas de la empresa.

d) La calidad, la responsabilidad, la integración al trabajo y a las metas deben ser comunicadas, contraladas, vigiladas y reforzadas continuamente, esto es, en un proceso de mejora continua, el encargado de este departamento en cumplimiento con su labor de dirección y liderazgo, no puede descuidar en ningún momento el mantener reuniones periódicas en forma colectiva e individual con los colaboradores del departamento, comunicando compromisos, problemas, objetivos, analizando la información y sus resultados en forma conjunta, premiando los logros y sancionando los errores, apoyando las operaciones difíciles y previniendo los obstáculos, en una palabra, dirigir.

El elemento humano en la Cobranza:

Como se puede observar a simple vista, el recurso más importante en el departamento es el elemento humano. Como toda actividad empresarial la dificultad consiste en cómo realizar el trabajo lo mejor posible, con eficacia, en un tiempo mínimo, con eficiencia, invirtiendo el menor esfuerzo y al menor costo, optimizando al máximo los recursos materiales disponibles. En este contexto, la distribución de actividades resulta de suma importancia, así el organizar un departamento ya existente, implica una reingeniería o crear un departamento nuevo conlleva a analizar tres aspectos muy importantes:

a) Especialización y división del trabajo: Nos referimos a la necesidad de distribuir las actividades entre las personas idóneas, delegándoles con toda claridad y precisión las obligaciones, las funciones, los objetivos y tareas, dotándoles de autoridad necesaria para realizar sus actividades dentro de un marco de

responsabilidad perfectamente delineado, por lo tanto se requiere que las operaciones y tareas que implican el trabajo, se organicen de tal manera que no haya posibilidad de duplicidad, error o ambivalencia en cuanto a su cumplimiento.

b) Jerarquías: La buena administración establece y respeta la autoridad que implica cada nivel, división o persona asignada a un puesto, tanto la autoridad como la responsabilidad deben fluir en línea vertical, directa del nivel más alto, a los niveles inferiores, por ello al establecer la estructura jerárquica se infiere la división del trabajo, de las obligaciones y de los poderes, a lo largo de la cadena de mando, a medida que va disminuyendo el nivel la responsabilidad será menor. Debido a que las funciones de otorgar créditos y manejar efectivo en la recuperación de la cartera son actividades muy delicadas, se hace hincapié de que las relaciones supervisor-subordinado, deben quedar claramente entendidos los conceptos de unidad de mando en los que cada subordinado tiene un superior directo, de quien recibe órdenes, supervisión de actividades y documentos, así como líneas de información definidas, sin embargo si existe cierta autoridad indirecta de todos los niveles hacia arriba para solicitar información. Asimismo todo el personal implicado debe ser consciente de que el manejo de valores conlleva vigilancia, auditorias o revisiones tanto del personal externo como del personal interno facultado para ello por los estatutos de control interno de la empresa.

c) Funciones: Aquí se agrupan las principales actividades, métodos y procedimientos para llevar a cabo el trabajo, esta es la reunión lógica y armónica de actividades afines. Si estas actividades se enmarcan en una estructura definida, como las aquí presentadas, proporciona una idea de orden, de articulaciones, comunicaciones y jerarquías, es decir acciones coordinadas bajo un concepto de sistemas, que se desarrollan en forma dinámica, pues cubren el trabajo humano, lo cual produce nuevas situaciones que se enlazan en forma interminable, dando lugar a las relaciones humanas. Al delinear las funciones, las obligaciones quedan claramente definidas, indica lo que debe hacerse en cada puesto, dentro de un esquema de justo a tiempo implicaría que las acciones que deben llevarse a cabo han sido cuidadosamente analizadas y revisadas.

Importancia del Área de Créditos y Cobranzas.

Frente a lo anteriormente mencionado podemos decir que el área de crédito y cobranza de una empresa es una pieza clave dentro de una organización. Antes de una venta el área de crédito debe decidir a quién, hasta que monto y a qué plazo venderle, y después de la venta el área de cobranza ve que los plazos de pago se

cumplan y cuando no toma medidas para procurar el pago lo antes posible. Esto viene a estar directamente relacionado con los ingresos de la compañía y con su capital de trabajo, y se refleja en su salud financiera.

En un mundo ideal todas las ventas serían de contado, pero en la realidad las ventas a crédito son una necesidad para atraer más clientes, crecer, y darle movilidad al mercado. Es por esto que toda compañía necesita evaluar el *riesgo* de financiar temporalmente a sus clientes y por otra parte procurar el *pago oportuno* de este crédito. Cada empresa tiene diferentes políticas y procedimientos, pero todas se enfrentan, en cierta medida, a los mismos problemas: que tus clientes te paguen tarde, que tus clientes no te paguen, que un cliente quiebre, el venderle a un cliente que está a punto de alcanzar su límite de crédito, la resolución interna de las reclamaciones o disputas de los clientes, a que clientes contactar y como dentro del universo de clientes con pagos retrasados, etc.

Por esta razón, dentro del área se debe contemplar la estimación de por lo menos dos elementos a saber:

- La probabilidad de deterioro o de cambio en la calificación de riesgo del Crédito (probabilidad de no pago o índice de morosidad esperada).

- La estimación o cuantificación de la pérdida en que incurriría la entidad en caso de que produzca el evento anterior, durante un horizonte de tiempo determinado. Para esta estimación es importante, entre otros aspectos, calcular el valor o tasa de recuperación del valor del activo en el evento de que el crédito se vuelva irrecuperable. La existencia e idoneidad de las garantías que respaldan los créditos son un factor determinante a considerar en este contexto.

Frente a estos casos las pérdidas esperadas o riesgo crediticio aumentan en función del monto del crédito o exposición crediticia y de la probabilidad de deterioro asignada a cada activo. Las pérdidas son menores entre más alta sea la tasa de recuperación esperada.

La tercerización en el departamento de cobranzas.

En base a lo anteriormente mencionado, en la actualidad, se está profundizando una tendencia mundial que viene desde hace varios años, y la cual es tercerizar los departamentos de cobranzas y de recaudación de las empresas. Esta tendencia se basa en la utilización de la herramienta conocida como Outsourcing, cuyo concepto es:

“...El outsourcing o tercerización es la adquisición sistemática, total o parcial, y mediante proveedores externos, de ciertos bienes o servicios necesarios para el funcionamiento operativo de una empresa, siempre que hayan sido previamente producidos por la propia empresa o esta se halle en condiciones de hacerlo, y se trate de bienes o servicios vinculados a su actividad...”(JIMENEZ, 1995)

El outsourcing consiste en ceder algo a terceros en lugar de ejecutarlo en la propia empresa. La tercerización tiene que ver con la elección de desarrollar determinadas funciones o actividades fuera de la empresa. Esta otra empresa es una tercera, así surge el nombre de tercerización para designar al proceso mediante el cual se transfiere el desarrollo de una actividad.

Las unidades económicas deben buscar la especialización a través de terceros que resulten capaces de ejecutar ciertas actividades mejor que la propia empresa, a efectos de que esta última se pueda centrar en su visión básica o actividad específica, con el objetivo de obtener así un mejor resultado integral.

Mediante el outsourcing la empresa espera hacer uso de las estrategias, recursos y tecnologías de estos terceros especializados, adquirir una mayor efectividad y agilidad de las funciones y operaciones, optimizar su calidad y reducir los costos, obteniendo una mayor flexibilidad para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. También se le define como el uso estratégico de recursos externos para la ejecución de actividades que tradicionalmente son desarrolladas con personal y recursos internos (HANDFIELD, 2006). El proveedor externo se caracteriza por tener mayores competencias que sus clientes en áreas especializadas, lo que le permite ofrecer sus servicios a un precio que resulta inferior y con niveles de calidad y eficiencia superiores, al costo de ejecución si es realizado por el cliente. En este sentido, “el outsourcing es una decisión estratégica que permite la sustitución en la ejecución de actividades internas y la desintegración vertical” del control, gestando la creación de nuevas redes de soporte para las organizaciones empresariales”.(ORCASITAS, 2010)

Breve Historia:

Durante la primera mitad del siglo XX, las empresas se caracterizaron por buscar altos grados de independencia y autosuficiencia, tratando de integrar en una sola compañía toda la cadena de valor de un sector a fin de incrementar el nivel de control. Entre los años 50 y 60 los mercados exigían a las empresas una mayor diversificación, para lo cual estas ampliaron la base corporativa y aprovecharon las

economías a escala. Aunque el objetivo de la diversificación era proteger las ganancias y mantener la participación en el mercado, esta significó la adición de múltiples capas de procesos de gestión. El crecimiento horizontal y vertical simultáneo de las compañías hizo que estas se volvieran “obesas” y se encontraran fuera de forma para competir con la nueva configuración del mercado que se gestó gracias a la globalización. Es en este periodo, años 70 a 80, cuando la mayoría de las grandes empresas comienza a ser consciente de la importancia de la flexibilidad, la rapidez de respuesta y la creatividad. Para ello se empieza a desarrollar una nueva estrategia centrada en los *core business* (negocios medulares o núcleo), implicando la identificación de procesos críticos y la decisión sobre aquellos que debían ser externalizados. Se distinguen dos etapas: (HANDFIELD, 2006)

Etapas Inicial: Las empresas comenzaron a delegar funciones en las que no tenían competencia internamente. El Dr. Handfield presenta el ejemplo de las casas editoriales, que con frecuencia contrataban servicios de composición, impresión y realización. Este primer uso de proveedores externos para ejecución de servicios podría ser considerado como la etapa inicial en la evolución del outsourcing. En los años 90, organizaciones comenzaron a enfocarse en la adopción de medidas que les permitiera reducir sus costos; por consiguiente, la ejecución de muchas funciones necesarias, pero no relacionadas con el *core business* fueron encargadas a terceros. Las primeras funciones externalizadas estaban relacionadas con servicios de contabilidad, gestión de talento humano, mantenimiento de planta, procesamiento de datos, distribución de correo interno, seguridad.

Etapas Actual: El más alto grado de evolución del outsourcing se ve representado por el desarrollo del *partnership* (asociación) estratégico. Actualmente, las empresas externalizan funciones importantes como el servicio al cliente, la cobranza, a fin de brindarles un mejor soporte a un costo reducido. El enfoque es menos dominio en la ejecución interna de actividades y más desarrollo de socios estratégicos, que faciliten la obtención de mejores resultados.

Categorización del Outsourcing:

Inicialmente el outsourcing fue asociado con industrias de procesamiento, las cuales externalizan grandes segmentos de su cadena de valor; sin embargo actualmente el término es utilizado para referirse a la tercerización de tareas específicas de procesos de negocios, tales como la liquidación de remuneraciones. El outsourcing se divide en dos categorías: el back office outsourcing y el front office outsourcing. El primero se encarga de la ejecución de las actividades de negocio internas como la facturación, las compras, los recursos humanos, las finanzas, las cobranzas y créditos, y la contabilidad; por otro lado el segundo incluye servicios relacionados con los clientes o contact center como el mercadeo y el soporte tecnológico. Se distinguen estos tipos:

Deslocalización: También conocido como Off-shoring, Implica la contratación de servicios a terceros radicados en países que ofrecen costos menores a causa de la legislación laboral, entre otros factores.

- In-house: Es el outsourcing que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.

- Off-site: Cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta.

- Co-sourcing: Modalidad en la cual el prestador del servicio de outsourcing ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente, como compartir los riesgos.

- Colaborativo: Se aplica a la utilización de la capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero. El termino enfatiza las oportunidades de colaborar con jugadores en los que tradicionalmente no se había pensado.

Proceso de Outsourcing o Tercerización:

La palabra inglesa *outsourcing* se forma a partir de la expresión *outsider resource using* refiriéndose a la forma de conseguir los recursos necesarios empleando relaciones con terceros. Dicho de otra manera, se presenta como una oportunidad para incorporar a la empresa una serie de capacidades de las que no dispone.

El carácter proactivo de la relación de *outsourcing* se materializa en la mejora continua del servicio, ya que cliente y proveedor trabajan día a día para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

La decisión estratégica de tercerizar o no las funciones de la empresa exige un análisis realista de que se busca obtener con tal cambio, quienes son los proveedores que mejor se ajustan a la dinámica propia de la empresa y cuan útil resulta tercerizar las operaciones de acuerdo a la masa crítica y la escala del negocio.

Es de destacar que no se trata de deshacerse de las actividades secundarias, sino de delegar el trabajo cotidiano, pero llevando a cabo un control estricto en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Al involucrarse en un proceso de Outsourcing las empresas deben definir claramente una estrategia que guie todo el proceso y contenga los aspectos más importantes en el desarrollo del mismo.³

Los pasos a seguir en todo proceso de tercerización son los siguientes:

1) Identificación de las competencias básicas.

En este primer punto se determina cuáles son las habilidades y claves de competitividad con las que cuenta la empresa. A partir de las mismas, la empresa decidirá donde le conviene invertir recursos y centrar sus esfuerzos.

Deben evaluarse tres aspectos para identificarlas:

a) Accesibilidad al mercado: la posibilidad de acceder a nuevos negocios a través de productos y servicios que surgen de explotar atributos distintivos de la organización.

b) Creación de Valor: son las cualidades que contribuyen significativamente a la percepción del valor por parte del cliente.

c) Imitabilidad: cuanto más altos son los costos de imitación (desarrollar atributos similares), mas importante es la ventaja competitiva de la empresa.

Es necesario en esta etapa realizar un análisis cuali-cuantitativo de aspectos tecnológicos, comerciales, financieros, recursos humanos y organizacionales.

2) Identificación de los procesos o actividades tercerizables.

³ ROBERT WHITE – BARRY JAMES, Manual del Outsourcing, Ediciones Gestion 2000, Enero 2000.

Se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratar, estas son:

a) Actividades que hacen uso intensivo de recursos. Mediante el Outsourcing las empresas pueden entrar a un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipos.

b) Actividades que usan servicios especializados. La subcontratación ofrece a las empresas gran flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden con el apoyo de un tercero especializado que puede adaptarse mejor a los cambios del mercado.

c) Actividades relativamente independientes. Una forma de identificar las actividades que no formen parte de las habilidades centrales de la empresa es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con respecto a las demás funciones de la organización.

Otro aspecto a considerar es el papel que cumple cada actividad dentro de la marcha del negocio. Dentro de las actividades de una empresa se encuentran las actividades centrales o estratégicas como por ejemplo, la planeación estratégica, la administración de calidad y de satisfacción al cliente, etc; las altamente rentables y las rutinarias o de apoyo. Las dos primeras actividades deben conservarse internamente, en cambio, la última es recomendable que se subcontrate.

3) Repensar la organización.

En esta etapa se analiza a la organización como una serie de procesos poniendo énfasis en los vínculos y relaciones entre las diferentes actividades. Por lo tanto, es necesario conocer en detalle los procesos y responsables de los mismos. Así, de este análisis se obtendrá una lista de aquellos procesos que están vinculados con las actividades centrales de la empresa, los que suman apoyo o servicios y los que conforman la administración de la organización.

El tercerizar actividades implica una disminución de la estructura de la empresa, lo que trae aparejado conflictos en el personal afectado y la aparición de costos de reestructuración.

El outsourcing y los componentes de la empresa:

En este sentido, la empresa deberá definir estrategias relacionadas con los dos componentes básicos de su estructura: los recursos humanos y los activos.

a) El Personal: los temas relacionados con el personal y el Outsourcing son difíciles tanto para los empleados como para los directivos de la empresa. Estos últimos deben buscar el equilibrio entre las necesidades de la empresa y las de su personal. Se presenta en estos casos una situación traumática para los empleados que se manifiesta en forma de ansiedad derivada de la incertidumbre sobre su futuro laboral. En estos casos, el personal querrá saber con precisión y detalle cómo se verá afectado.

Para satisfacer esta necesidad deberá desarrollarse una estrategia de comunicación de modo tal de mantener informados a los empleados sobre los cambios que se producirán en el organigrama de la empresa y la reestructuración de los puestos de trabajo.

b) Los Activos: El tema de los activos también es difícil, deberá en este caso definirse las políticas a implementar relacionados con aquellos activos que dejaran utilizarse como consecuencia del traspaso del desarrollo de la actividad a un tercero. Deberá analizarse y definirse el futuro de los equipos, instalaciones, materiales, inmuebles, etc que pasaran a estar inutilizados y por consiguiente estarán sujetos al riesgo de tornarse obsoletos. Es frecuente que se produzca el traspaso de dichos activos al proveedor del Outsourcing, como así también su venta a terceros.

4) Evaluación del costo de oportunidad:

Es el momento en el cual se realiza el cálculo del costo de oportunidad que representaría para la empresa adquirir los servicios de los especialistas, lo cual implicaría el planeamiento de un proyecto de inversión o adquirirlos a través de un tercero. Es aquí donde debe decidirse entre “hacer o comprar”

5) Definición de Especificaciones:

Si se decide comprar es importante definir el vinculo cliente-proveedor. Deberá entonces, definirse los servicios que han de pasar a ser desarrollados por el proveedor de Outsourcing y las responsabilidades a las que los mismos responderán.

Es necesario especificar claramente cuál es la actividad que pasara a ser ejecutada por terceros como así también las características básicas de la misma.

6) Selección del Proveedor:

La adjudicación de un servicio a un tercero no es tarea fácil, ya que involucra aspectos tales como el precio, la calidad, la continuidad, el tiempo.

La evaluación de las distintas alternativas se debe hacer en función del peso de diferentes variables dentro de una tabla de decisiones, es decir, se definen una serie de atributos deseables de los proveedores y se les otorga un puntaje dentro de la decisión, para luego hacer un análisis sobre en qué medida cumplen cada uno de los proveedores postulantes con los atributos buscados.

Ventajas y desventajas del modelo de Outsourcing

Ventajas del Outsourcing:

- Acceso a los recursos necesarios de forma rápida y sin inversión
- Recursos externos especializados en una actividad determinada
- El traslado de los costos fijos a un tercero, transformación de los costes fijos en variables
 - Los riesgos compartidos con el proveedor
 - Beneficiarse de los conocimientos y experiencia del proveedor en un determinado campo sino también por la utilización de los últimos avances tecnológicos con que suelen dotarse.
- Intercambio constante de información entre las partes favorece la mejora continua de los procesos
 - Crecimiento con el outsourcing y no a través de una gran inversión de capital.
 - Mejoras reales en productividad y eficiencia. Optimización de procesos.

Desventajas del Outsourcing:

- Rechazo frontal por parte de los empleados cuyos puestos de trabajo se ven afectados
 - No tenga la capacidad deseada para cumplir con los objetivos y estándares requerido
 - Unos costes más elevados que si hubiera mantenido la actividad internamente.
 - Especialmente crítica es la posible pérdida de control en que la empresa pueda incurrir sobre la actividad externalizada.

Etapas de implementación del Modelo

El proceso de implantación de Outsourcing en una empresa consiste en varias etapas:

- Identificación de las competencias clave
- Evaluación de oportunidades
- Diseño del contrato
- Monitorización del proceso de transición
- Gestión de la relación del outsourcing

El método de entregar un proceso en outsourcing puede resultar complejo a causa de los procesos que están involucrados. Por ello es necesaria una planificación haciendo un análisis de situación inicial que permita la ejecución adecuada del proceso.

Aunque las fases del outsourcing en una empresa no se encuentran unificadas, pueden considerarse perfectamente las mismas para cualquier otra organización o empresa que aplica esta herramienta de gestión, estas son: elaboración del plan de trabajo, diagnóstico / evaluación inicial y planificación.

Al realizar el análisis del outsourcer⁴, se estudian a las empresas que podrían ser las que realicen las tareas. Antes de la elección se deben plantear los puntos a considerar para evaluar la empresa outsourcer.

El proceso de selección del proveedor presupone una evaluación en detalle de la compatibilidad de los requerimientos y las características de la empresa outsourcer. Dos son las preguntas necesarias hacer al momento de realizar el análisis de las necesidades de la empresa: ¿Qué debe tenerse en cuenta estratégicamente a la hora de transferir un proceso a un tercero? ¿Cuál es la intención o propósito de confiar a otro un proceso?

Tal como afirma (SCHNEIDER, 2004), en la etapa de planificación la descripción del servicio debe ser desarrollada sobre la base de las consideraciones estratégicas y los objetivos fundamentales detrás de la decisión de entregarlo en outsourcing. La importancia en el proceso de selección está en identificar al proveedor correcto.

La selección conlleva cinco etapas, para lo cual se debe: 1. Investigar los posibles proveedores en el mercado, 2. Precalificar, definiendo criterios para que la selección final resulte exitosa, 3. Evaluar, los criterios predefinidos anteriormente,

⁴ Definición **outsourcer**: (inglés) Proveedor externo. Aquel que hace provisión de servicios externos.

deberían indicar quienes son los mejores candidatos, 4. Seleccionar los responsables del proyecto, a través de una revisión de las propuestas deben determinar los prestadores potenciales del servicio, y 5. Revisar las aptitudes del proveedor.

En suma, estas fases mas la aplicación del criterio diseñado particularmente para aplicarse a la empresa, permitirán atenuar los riesgos aumentando las posibilidades de un outsourcing exitoso

Implementación del Modelo de Outsourcing en el Departamento de Cobranzas

Luego de realizar un análisis profundo sobre el modelo en cuestión se propone como caso práctico la incorporación de este modelo dentro de un Área específica de la Organización.

El departamento elegido es el de Cobranzas ya que hoy en día la tecnología aplicada a los sistemas de cobranzas, permite a las compañías externalizar esa función sin perder el control inmediato de la misma, como si estuviera el departamento respectivo al interior de su organización.

Otra de las razones se debe a que las empresas prefieren optar por una contratación a largo plazo para conseguir mejoras importantes en la efectividad del servicio y, en ocasiones, un ahorro sustancial de costos. Este aspecto anteriormente mencionado se debe a que la responsabilidad de la alta dirección de determinadas empresas deciden centrar sus esfuerzos en actividades que son el *ser* del negocio con el objetivo de lograr el equilibrio entre lo esencial y lo accidental. De esta forma es necesario efectuar un proceso de descentralización de los esfuerzos y recursos y de dedicación mayor a lo que hoy se designa como el *core business*⁵.

Enfoque FODA en la implementación del Outsourcing

Para el presente análisis es conveniente seleccionar el tipo de enfoque.

Enfoque interno: es el enfoque en la organización en sí. Determina los factores sobre los cuales se puede actuar directamente.

Enfoque externo: es el enfoque de su entorno que busca identificar factores que afecten a la institución (productos, unidad estratégica de negocios, línea de productos,

⁵Core Business o Giro del negocio, se refiere en gestión empresarial, a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una competitiva beneficiosa para la organización.(Fuente: Wikipedia)

etc.), de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.

En el caso del outsourcing de cobranza el enfoque externo es el proveedor y el frente interno es la empresa que va a tomar ese servicio.

Enfrentando las Fortalezas y Debilidades de quien va a tomar el servicio con las Oportunidades y Amenazas que presenta el Outsourcing ofrecido, así:

Debilidades (D)

- No realizar el contrato adecuado debido a: legalidad, Incompetencia, Limitaciones.
- La falla del contratista.
- Dificultad para sancionar.

Oportunidades (O)

- Adquirir asistencia jurídica y/o pre-jurídica.
- Ahorrar la inversión del capital.

Fortalezas (F)

- Mayor funcionalidad.
- Menores costos.
- Tecnología actualizada.
- Apoyo para cambios en el negocio.
- Optimizar el proceso.
- Posibilita dedicar todo el esfuerzo de la institución a sus actividades principales.
- Reducción del desgaste administrativo.

Amenazas (A)

- Extenderse en el tiempo la gestión más de lo debido
- Pérdida parcial de confiabilidad y de contacto directo con los clientes
- Falta de desarrollo de la capacidad interna para responder a las demandas del mercado.
- Posible pérdida de la imagen de la empresa
- Insatisfacción por parte de los clientes
- Disminución de las ventas

Dentro de las propuestas que le otorgan valor y son ofrecidas por las empresas proveedoras de Outsourcing encontramos a:

Alineado estrictamente a los requerimientos del Cliente.

Excelentes resultados al incrementar el nivel de productividad de su cartera de crédito

Análisis, seguimiento, información y control de gestiones.

Eficiente manera de hacer Cobranza Masiva de Créditos Morosos.

Los recursos son de la empresa proveedora del Outsourcing.

El resultado del proceso es producto del trabajo en equipo entre el Cliente origen y el Outsourcing.

Entre los beneficios aportados que le brinda el modelo a la empresa encontramos:

La racionalización de los gastos asociados indirectamente al proceso de cobranza.

Organizaciones orientadas a resultados.

Deteccion de oportunidades en los procesos no delegados por la organización.

Los servicios comúnmente ofrecidos por las Empresas de esta categoría son:

- Para cobranzas regulares

- Vía telefónica (mora temprana y avanzada)
- Activación, Seguimiento y definición
- Control de Gestión de Cobranza telefónica
- Domiciliarias (Mora Temprana y avanzada)
- Visitas, seguimientos, localización del deudor

- Otras gestiones
- Creación de textos de reclamo para distintos grados de morosidad aplicables a correspondencia y gestiones telefónicas.
- Cobranzas de morosos y resolución de conflictos:
- Cobranza y retención del cliente
- Procedimientos:
 - I. . Investigación y localización del deudor.
 - II. . Análisis del saldo adeudado.
 - III. . Notificación del estado adeudado en cada deudor.
 - IV. . Negociación de la deuda.
 - V. . Recupero de Saldos.
 - VI. . Reportes constantes al cliente sobre el estado de la gestión.
 - VII. .Pick up services: Cobranza propiamente dicha realizada por cobradores en el domicilio del cliente.

Las empresas se orientan a validar la información de los archivos recibidos o enviados por los clientes que solicitan el servicio, ya sea por vía virtual o física. Posteriormente, y una vez verificados los datos, se ingresan al sistema para generar el proceso automático de la emisión de cartas o citaciones.

Gestionado esos pasos, los representantes, administradores o gerentes, están en conocimiento de realizar mediante cualquier canal de comunicación, compromisos de pagos o alguna regularización de las deudas.

Contratar estos servicios tiene sus ventajas en términos financieros, ya que se ahorran costos, las empresas sólo se enfocan en analizar la información que las entidades externas envían respecto del proceso de cobranza, profesionalizando su actividad principal, para ir ajustando sus servicios a las necesidades de sus clientes. Cada año están evaluando el comportamiento de sus carteras de clientes, de este modo les permite mantenerse informado para desarrollar nuevos proyectos de servicios.

Una vez contratado el servicio se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

Integrar los contactos de cobranza con los de Servicio al Cliente a través del software de gestión de clientes. Es muy frecuente que los agentes de cobranza no tengan acceso a su uso; el cual debe permitirse con la respectiva capacitación de los agentes; pero también, los agentes del contact center de servicio deben tener acceso a la información sobre el estado de la cartera de los clientes y conocer las últimas gestiones de cobranza efectuadas.

Análisis de Caso

Descripción de la empresa elegida:

Para plantear un caso práctico de lo antes descrito, se eligió una empresa del ámbito local, que enfoca sus actividades en la ciudad de Mar del Plata.

El rubro son los artículos para el hogar, anexando en sus últimos años artículos personales.

Es una empresa de gran envergadura, aunque sigue manteniendo una estructura organizativa familiar, donde la toma de decisiones es realizada de forma patriarcal. En los últimos años se fueron profesionalizando las gerencias incorporando recursos humanos capacitados en cada sector.

De acuerdo a lo expuesto en el marco teórico del presente trabajo, y de lo expuesto por el gerente comercial entrevistado se pudo determinar que posee una departamentalización por funciones donde se agrupan las actividades en estudio bajo el departamento de Finanzas, el cual a su vez posee una subclasificación en Tesorería, Cobranzas Internas, y Finanzas.

El departamento elegido para el análisis del caso, fue el Departamento de Cobranzas, el cual nos indicó la gerencia en la entrevista realizada que fue tercerizado parcialmente en el año 2003, tras padecer un aumento en los índices de morosidad.

La decisión de tercerizar fue tomada por la gerencia general, luego de un análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa. Para ello se delegó en el entonces "departamento de cobranzas" originario, la contratación de una consultora la cual analizaría la situación organizativa, y brindaría un informe de propuestas a seguir. De dicho análisis surgió la decisión estratégica de tercerizar parcialmente el departamento de cobranzas. La tercerización fue de modo parcial, ya que los dueños de la empresa querían seguir manteniendo un sistema de cobranzas interno para aquellos que no fuesen considerados morosos de acuerdo a los parámetros que enunciaremos en el presente trabajo.

El tipo de Tercerización adoptado puede ser categorizado como Back-Office Outsourcing, ya que se refiere a tareas que eran propias de la empresa, con una metodología de Off-site, ya que se contrató una proveedora de servicios tercerizada,

que realiza la tarea fuera de la estructura de la empresa. (En el propio estudio de abogados). Los procesos tercerizados pueden ser identificadas como actividades que usan servicios especializados, ya que se apoyan en un tercero especialista en la materia y relativamente independientes ya que las mismas no hacen a la actividad principal de la empresa (la venta en sí).

Información obtenida de la entrevista con la Gerencia Comercial

Se realizó entrevista al Gerente Comercial de la firma, y conjuntamente con la Responsable del Dpto. de Cobranzas Interno. A pedido de la firma se mantiene en forma confidencial la misma, volcando a continuación los datos más relevantes obtenidos de la misma.

Empresa Marplatense de Electrodomésticos

Para describir la gestión de cobranza interna vamos a hacer una breve descripción de la empresa estudiada.

- I. Historia de la empresa
- II. Análisis de situación – Departamento de Cobranzas.

I. Historia de la Empresa

Emprendimiento familiar y Marplatense que fue fundado en la década de 80 dedicada inicialmente a la venta de Artículos del Hogar, Muebles y Accesorios del automotor, incorporando a partir de 1995 un fuerte desarrollo en Deportes e Indumentaria.

En la actualidad cuenta con más de dos generaciones de clientes activos a través del desarrollo del crédito personal. Contamos con 9 locales estratégicamente ubicados en Mar del Plata, que suman 4000 metros cuadrados dedicados a la venta; además de un Centro de Distribución de 3800 metros cuadrados. Actualmente posee más de 220 empleados.

VISION (Pagina Web)

- Seguiremos creciendo dentro de Mar del Plata y el país.

- Seremos la primera y mejor opción para nuestros clientes.
- Ser siempre dignos de la confianza que depositan en nosotros.

MISION

Somos una empresa familiar, con identidad propia, que busca brindar excelencia y satisfacción a sus clientes, a través del asesoramiento personalizado en la venta (antes, durante y después); con el crédito personal como principal herramienta para acercar a sus clientes el mejor surtido en artículos del hogar, tecnología, Indumentaria y deportes, muebles y camping.

VALORES

- Actuamos con integridad.
 - Nos importa nuestra gente y reconocemos en su esfuerzo los logros que obtenemos.
 - Valoramos la ética del esfuerzo.
 - Valoramos la gente responsable.
 - Generamos confianza, NO defraudamos.
 - Respetamos a las personas como individuos, confiamos en ellos y trabajamos para que puedan obtener los mejores resultados en su vida personal y profesional.
 - Nos comunicamos abierta y honestamente.
 - Nos comprometemos con nuestra comunidad y nuestros clientes.
 - Somos solidarios.

Los productos ofrecidos

La Empresa ofrece productos vinculados con la TV, Video, Calefacción, Informática, Telefonía, Audio, Música, GPS, Cámara, Filmadoras, Cocinas, heladeras, lavado, Agua Caliente, Climatización, pequeños electrodomésticos, Muebles y colchones, herramientas para el aire libre, Gimnasia y bicicletas, Niños- Bebes,

Perfumería, Textil y Bazar, Indumentaria y derivados para Fútbol, Running, hockey, Natación, Rugby, Fitness, Training, Alternativo, Deportes extremos y mochilas y bolsos.

II. Análisis de situación – Departamento de Cobranzas

Previo a la implementación de la técnica de Tercerización de Gestión de Cobranzas, la empresa mantenía un sistema de cobranza interno que se hacía cargo de la totalidad de la gestión de los clientes a crédito, desde el otorgamiento del crédito, pasando por la prosecución del mismo por vía judicial, hasta determinar la incobrabilidad en los casos donde la gestión no fuese positiva. Dicho procedimiento funcionó correctamente en los primeros años de la empresa, pero luego de la crisis que atravesó el país en año 2001, se produjo una disminución en el cobro de los créditos otorgados, impactando negativamente en el índice de liquidez de la empresa.

El alto nivel de desempleo, según las indicaciones expuestas por el entrevistado, y corroboradas por los índices publicados por el INDEC, (Año 2001 21.5 % ; Año 2002 17.8%; Año 2003 17.3%) ,y la volatilidad de la economía en cuanto a la fluctuación de los precios hizo que la empresa tenga que adaptarse rápidamente, reduciendo el plazo del otorgamiento de créditos a 1 y 2 meses, (aspecto que en la actualidad no es así ya que operan con créditos personales de 4 a 6 meses).

Asimismo se pudo confirmar con notas periodísticas de la época *“En uno de los pocos sectores donde el crédito sobrevive es en el de los electrodomésticos. Pero la posibilidad de comprar un televisor o una heladera en más de 3 cuotas fijas sin interés quedó definitivamente archivada. El cliente que no cuente con el efectivo deberá resignarse a pagar tasas cercanas al 200% anual, lo que provocó una caída del 54% en la venta de electrodomésticos en los primeros 5 meses del año (2002) según datos del INDEC”* (Diario LA NACION, día 30/07/2002)

Viéndose afectada la liquidez de la empresa, (por aquellos años el índice de liquidez iba decayendo y se acercaba a 1, valor que se considera como un límite inferior para dicho indicador financiero) se realizó un estudio de técnicas de gestión, que derivó en la decisión de tercerizar el área.

La gerencia debía responder las siguientes alternativas a fin de determinar que método utilizar:

Continuar con un departamento de Cobranzas Interno, lo cual mantendría el espíritu de la empresa de vincularse directamente con sus clientes, (aspecto diferencial con otras empresas del sector, que al ser de mayor envergadura no poseen esta ventaja comercial). Esta opción tenía como desventaja la necesidad de capacitación del personal del departamento de cobranzas interno, así como la contratación de profesionales abogados, y especialistas en el área de cobranzas que ocasionaría un alto costo, y generalmente produce un alto nivel de rotación de personal.

Otra opción, era la contratación de un bufete de abogados interno, el cual fue descartado inmediatamente por el alto costo que demandaría la exclusividad de profesionales internos.

La tercera opción, la cual fue la elegida, consistía en tercerizar cierta parte de los clientes a créditos a través de un estudio de abogados externo, ya que los mismos contarían con experiencia en este tipo de cobranzas, y se harían cargo de llevar el proceso hasta su finalización, implicando menores costos operativos y evitando una valiosa pérdida de tiempo. La tercerización fue parcial, ya que se quería mantener la ventaja del departamento de cobranzas interno, (descrito en la primera opción) que consistía en mantener el vínculo directo con los clientes de la empresa, tal como se describió anteriormente.

Para la implementación de dicha técnica fue fundamental caracterizar los clientes a crédito, para determinar que créditos serían tercerizados y cuáles serían gestionados de manera interna.

Actualmente la empresa caracteriza los créditos en cuatro categorías a saber:

Deudores corrientes: Los mismos se corresponden con aquellas cuotas impagas que no se encuentran vencidas, o que el vencimiento es inferior a los 20 días.

Deudores Morosos: Las mismas se corresponden con aquellas cuotas impagas, cuyo vencimiento opero pasados los 20 días.

Deudores Gestión judicial: Las mismas se corresponden con aquellas cuotas impagas que por definición exceden la categoría de “Deudores Morosos” lo que se define como aquellas que superen los 60 días o al vencimiento de la 2 cuota impaga.

Deudores Incobrables: Los mismos se corresponden con las deudas que habiendo sido trabajadas por del departamento de cobranzas interno, y luego de infructuosos intentos de cobranza, no justifican la categorización como “deudores de gestión judicial” (y por ende no enviarlas al estudio externo), por ser no significativo su monto. Actualmente la empresa determino la significatividad en \$ 500. Asimismo la empresa cuantifica este grupo como inferior al 2% del total de la venta.

Departamento de Cobranzas Interno

Previo a la implementación de la técnica, el departamento de Cobranzas constaba de 2 sectores, los cuales se dedicaban a deudas en mora, y deudas en gestión judicial. El mismo constaba con 12 personas de dedicación exclusiva y un asesor legal externo el cual se dedicaba a capacitar el personal y evacuar las dudas que pudieran surgir del sector de cobranza judicial. Los sueldos eran todos fijos, salvo los del asesor legal que variaban en función al asesoramiento brindado o a la capacitación que diese a los empleados.

Actualmente el departamento de cobranzas interno está constituido por 7 personas, percibiendo una remuneración fija y variable en función a los resultados obtenidos de su labor. Adicionalmente los mismos reciben capacitaciones ya sea en Mar del Plata o Buenos Aires en busca de perfeccionar y optimizar su gestión en relación a los objetivos perseguidos.

Este departamento se hace cargo de la cobranza de las categorías de “Deudores Corrientes” y “Deudores Morosos”. Ambas categorías representan alrededor del 90% de los clientes a crédito.

El departamento de cobranzas interno, deriva los casos de “deudores en gestión judicial” al estudio externo.

La metodología del departamento es la siguiente:

Con los deudores corrientes:

- Cinco días previos al vencimiento de la cuota, envío de notificaciones a través del sistema de SMS, o correo electrónico
- El día de vencimiento de la cuota un nuevo envío de notificaciones a través del sistema de SMS, o correo electrónico

Con los deudores morosos

- Transcurridos 20 días del vencimiento se efectúan reiterados llamados telefónicos por el personal del área, con el fin de contactar al deudor.
- Una vez contactado el deudor, se verifica su capacidad de pago, mediante una encuesta donde se indaga sobre su situación económica.
- En caso de verificarse la posibilidad de pago, se acuerda con el deudor una nueva fecha de pago y se envía un cobrador interno.
- La empresa promueve un paso intermedio que es la intervención de un cobrador cuyo papel fundamental no es solo ir en busca del cobro sino que también verifica los datos revelados y decide en función de la información promovida si la persona está en condiciones de resolver la situación o pasar a una instancia de gestión judicial
- En caso del fracaso de alguna de las instancias previas, se califica al deudor como “incobrable” o “deudor en gestión judicial”

Tercerización de Cobranzas

Una vez caracterizado el deudor como “En Gestión Judicial” se deriva el caso a un estudio de abogados externo a la empresa, el cual brinda el servicio de “outsourcing de cobranzas”, y el cual tiene amplia experiencia en este tipo de tareas en esta ciudad y en la zona.

Dicho estudio se encarga de perseguir el cobro de dichos créditos mediante una metodología propia, la cual consiste en ocasiones en un simple llamado telefónico, de parte de personal administrativo del estudio, que con solo identificar el llamado como “de parte del estudio jurídico” se consigue revertir la situación de morosidad. En otros casos se inicia el proceso judicial.

El estudio externo responde directamente con la gerencia del sector de cobranzas, vinculándose con el sector operativo únicamente para recibir la información de los casos a resolver.

Operativamente el departamento de cobranzas internas de la empresa, se vincula con la empresa de tercerización brindándole la información de la cuenta corriente del cliente, junto con los datos de contacto, y una breve reseña su comportamiento comercial con la empresa. Asimismo se adjunta copia del VERAZ que la empresa solicita previo al otorgamiento del crédito.

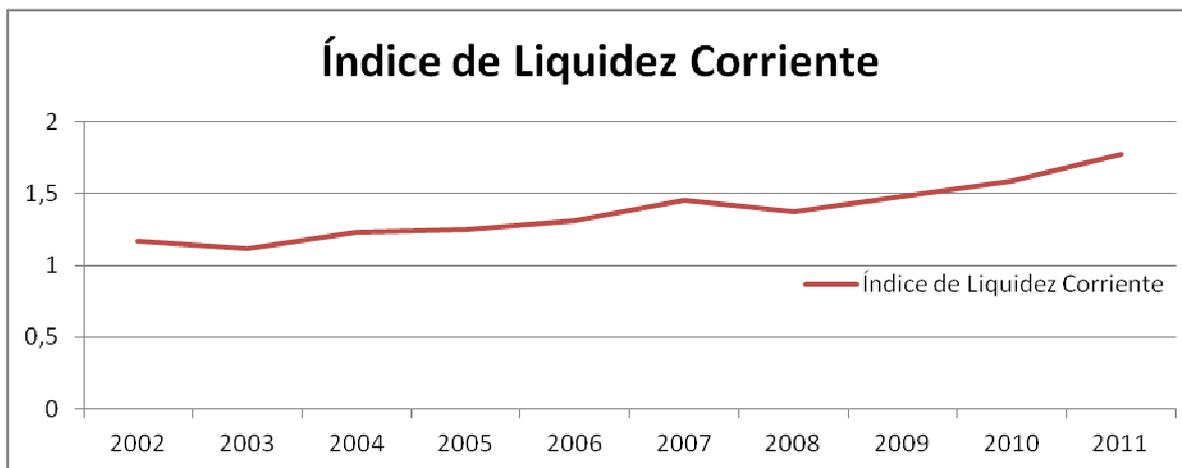
En los casos donde la cobranza es infructuosa, el estudio informa a la empresa, que dicho crédito deberá ser categorizado como incobrable. En dichos casos el estudio percibe un honorario mínimo previamente pactado.

En los casos donde la cobranza es satisfactoria, el estudio deposita el dinero en una cuenta de la empresa, reteniendo la comisión pactada. Según lo declarado por la gerencia comercial de la empresa, el porcentaje de efectividad es alto. Según su visión el objetivo esta “ampliamente alcanzado”.

La Gerencia Comercial nos indicó que los índices de Liquidez Corriente venían mejorando desde la aplicación de la técnica. Ante la solicitud de datos para validar dichas afirmaciones, nos proporcionaron un cuadro de la evolución del índice de liquidez corriente, realizado por el departamento contable. No tuvimos acceso a los Estados Contables de dichos periodos para poder revalidar dichos cálculos.

Índice de Liquidez Corriente – Periodos 2002 – 2011

Año	Índice de Liquidez Corriente
2002	1.17
2003	1.12
2004	1.23
2005	1.25
2006	1.31
2007	1.45
2008	1.37
2009	1.48
2010	1.59
2011	1.77



Para definir la efectividad de la técnica es importante definir que se considera como “optimo” cuando hablamos de Liquidez.

Los indicadores de Liquidez surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo.

Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus pasivos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en un lapso menor a un año. De esta forma los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional.

Dentro de los distintos índices de Liquidez, uno de los más utilizados es el de la Liquidez Corriente, que relaciona los activos corrientes, frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Generalmente se considera que una relación adecuada entre los activos y pasivos corrientes es de uno a uno, considerándose especialmente desde el punto de vista del acreedor, que el índice es mejor cuando alcanza valores más altos. No obstante, esta última percepción debe tomar en cuenta que un índice demasiado elevado puede ocultar un manejo inadecuado de activos corrientes, pudiendo tener las empresas excesos de liquidez poco productivos.

Otro de los indicadores ampliamente utilizados es el llamado Prueba Acida. Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, solamente utilizando sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, y otros activos de fácil liquidación.

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

No se puede precisar cuál es el valor ideal para este indicador, pero en principio, el más adecuado podría acercarse a 1, aunque es admisible por debajo de este nivel, dependiendo del tipo de empresa, y la época en el año en que se haya realizado el corte del balance.

De los datos aportados por la Gerencia Comercial por los periodos 2002 a 2011, podemos concluir que el Índice de Liquidez mejoro notablemente tras la implementación de la técnica, quebrando la tendencia que lo llevaba a valores cercanos al 1, y logrando que año tras año se incrementara dicho índice, hasta alcanza en el año 2011 el ultimo valor calculado, de 1.77.

También podemos observar que los acontecimientos ocurridos en el país en el año 2008 (Conflicto con el Campo, Crisis con el INDEC) impactaron negativamente en dicho índice, podemos concluir que la política de los gobiernos impacta en todos los ámbitos de la economía del país.

Para profundizar el Análisis, pudimos acceder a los Estados Contables de la Empresa por el periodo 2010-2011. En el cuadro a continuación podemos ver la evolución de dichos indicadores, que validan los datos antes expuestos y también se puede analizar la mejora en el índice de Liquidez Acida.

	2010	2011
Bienes de Cambio	\$ 13.290.879,00	\$ 15.332.004,00
Activo Corriente	\$ 34.700.669,00	\$ 43.887.870,00
Pasivo Corriente	\$ 21.830.648,00	\$ 24.848.829,00
Liquidez Corriente	1,59	1,77
Liquidez Acida	0,98	1,15

Distintas alternativas de Implementación de la Técnica.

Análisis Costo

Se ha realizado un análisis de Costo – Beneficio con el fin de evaluar la performance de la técnica frente a 3 escenarios de decisión en los cuales se podría encontrar la gerencia en el departamento de cobranza.

Esto es importante, ya que permite valorar la efectividad que tuvo la aplicación de dicha técnica en términos monetarios para la empresa. Si bien es un análisis a corto plazo, donde no se verifican otros factores como el índice de liquidez, el mismo es importante para la toma de decisiones.

Para ello nos basamos en los presupuestos dados por la empresa analizada y otros obtenidos de diversas empresas de la ciudad de Mar del Plata que se detallan a continuación:

Sin Tercerización: Departamento de Cobranzas Interno

- 12 empleados. Empleados, categoría Administrativo “B” CCT Empleados de Comercio 130/75 SECZA
- 1 Asesor Letrado (Honorarios dados por Colegio de Abogados de Mar del Plata)
- Infraestructura para 12 empleados
- 5% de gastos no previstos
- Curso de Capacitación “Auxiliar Administrativo”, dictado por la UCIP Mar del Plata (valores 2015)

Tercerización Parcial de Créditos de más de 60 días.

- Contratación de Empresa de Cobranzas
- Índice de Morosidad 21.4% (Obtenido del promedio de la actividad según consultora Moody’s para el periodo 2011.
- Comisión por cobranzas del 25% (Promedio según Datos brindados por diversas empresas de cobranzas de la ciudad)
- 7 empleados. Empleados, categoría Administrativo “B” CCT Empleados de Comercio 130/75 SECZA
- Infraestructura para 7 empleados
- 5% de gastos no previstos

- Curso de Capacitación “Auxiliar Administrativo”, dictado por la UCIP Mar del Plata (valores 2015)

Tercerización Total de las Cobranzas.

- Contratación de Empresa de Cobranzas
- El Total de Créditos por Ventas se Terceriza
- Comisión por cobranzas del 18% (Promedio según Datos brindados por diversas empresas de cobranzas de la ciudad)

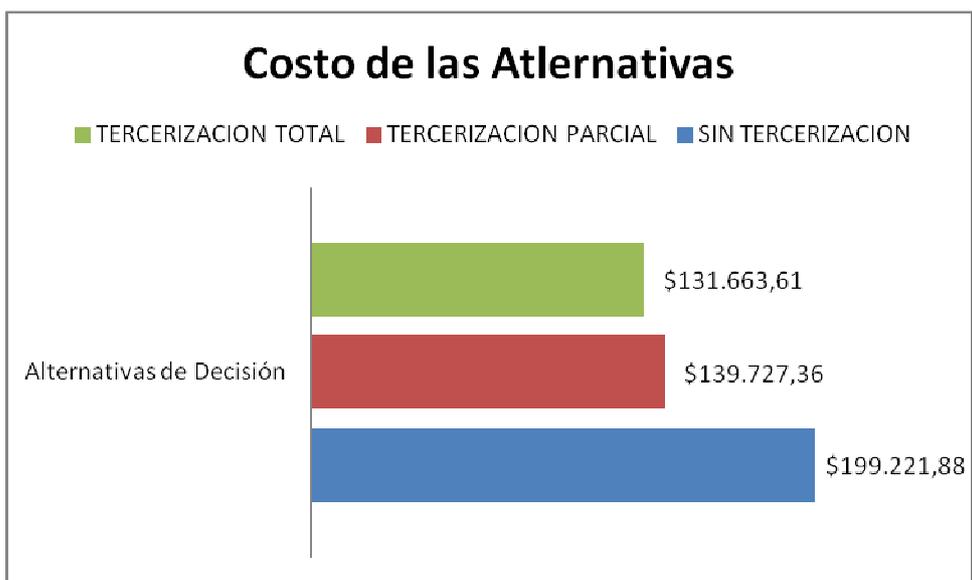
De acuerdo los presupuestos antes descriptos pudimos confeccionar el siguiente análisis de Costo

SIN TERCERIZACION	Costo Individual	Costo Mensual
Sueldos (Empleado de Comercio, Cat. Admi. "B")	\$ 9.356,26	\$ 112.275,12
Contribuciones Patronales	\$ 3.550,00	\$ 42.600,00
Asesoramiento Letrado		\$ 20.000,00
Cursos de Capacitación (UCIP Auxiliar Administrativo)	\$ 9.360,00	\$ 9.360,00
Infraestructura (Mobiliarios, Insumos, Sistemas)		\$ 5.500,00
Gastos Varios (5% del total de Gastos)		\$ 9.486,76
COSTO ESTIMADO OPCION SIN TERCERIZACION		\$ 199.221,88

TERCERIZACION PARCIAL		Costo Mensual
Crédito por Ventas Anual	8.777.574,00	
Créditos por Ventas	731.464,50	
Índice de Morosidad (promedio de la actividad S/ Informes Moody's)	21,40%	
Créditos Tercerizados	156.533,40	
Porcentaje Comisión Tercerización	25%	
Comisiones Empresa Tercerizada	\$ 39.133,35	\$ 39.133,35
Sueldos (Empleado de Comercio, Cat. Admi. "B")	\$ 9.356,26	\$ 65.493,82
Contribuciones Patronales	\$ 3.550,00	\$ 24.850,00
Cursos de Capacitación (UCIP Auxiliar Administrativo)	\$ 9.360,00	\$ 5.460,00
Gastos Varios (5% del total de Gastos)		\$ 4.790,19
COSTO ESTIMADO OPCION TERCERIZACION PARCIAL		\$ 139.727,36

TERCERIZACION TOTAL		
Créditos por Ventas		\$ 731.464,50
Créditos Tercerizados		\$ 731.464,50
Porcentaje Comisión Tercerización		18%
COSTO ESTIMADO OPCION TERCERIZACION TOTAL		\$ 131.663,61

Alternativas de Decisión		
SIN TERCERIZACION		\$ 199.221,88
TERCERIZACION PARCIAL		\$ 139.727,36
TERCERIZACION TOTAL		\$ 131.663,61



Se puede observar que la técnica de tercerización acarrea una disminución en los costos operativos del departamento de cobranzas que asciende aproximadamente al 70 por ciento del costo de la alternativa de no tercerizar.

Al comparar la alternativa de tercerización parcial con la de tercerización total, no se contempla una mejora sustancial en la reducción de costos operativos. Entre estas dos decisiones deberíamos considerar otros factores para definir cuál alternativa tomar. Muchas veces y tal como lo comentara la empresa entrevistada el factor humano, la cercanía con los clientes, y el manejo del personal inclinan la balanza para la tercerización parcial.

Otras alternativas a la tercerización

Dentro de las alternativas a la tercerización de las cobranzas, en la actualidad podemos encontrarnos con una nueva metodología, cada vez más utilizada por las empresas; La venta con tarjeta de crédito como única alternativa al pago en efectivo. Debemos analizar que en el contexto económico actual, donde se verifica un proceso inflacionario, gran parte de las ventas del sector se producen mediante “venta con tarjetas”, lo cual supone una automática tercerización de las cobranzas, ya que las empresas se hacen de liquidez en el cortísimo plazo y asimismo, las exime del riesgo de incobrabilidad, trasladándose a las entidades crediticias. Asimismo y tal como puede verificarse en notas periodísticas de los principales diarios del país, los planes de descuentos con tarjetas de crédito que impulso el gobierno entre los años 2005 y 2013, (Diario LA NACION 30/05/2013) y el actual programa de ventas “ahora 12” conllevo a un aumento de ventas en el sector, lo cual implica, tal cual se ha mencionado, que dichos créditos son automáticamente tercerizados a las entidades crediticias que emiten dichas tarjetas de crédito. Según datos de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (Came) el costo financiero en el canal de comercialización por el uso de tarjetas de crédito o débito, hace que por cada diez pesos que el consumidor gasta en una compra en un comercio, los bancos se lleven dos. Esto llevó el año pasado, por ejemplo, a que los bancos desembolsarán 13 mil millones de pesos por los servicios de tarjetas, según un análisis de la (Came). De acuerdo con un informe de la Fundación Proteger, realizado por el economista Mariano Kestelboim, en las promociones de ventas con tarjetas, los costos financieros y comerciales de los descuentos son absorbidos en gran parte por los comercios. Los bancos aceptan financiar una pequeña parte del costo de la promoción, generalmente inferior a 30 por ciento del costo total del descuento, excepto en casos muy especiales, donde -por target y reconocimiento de la marca- las entidades financieras llegan a asumir hasta la mitad del costo. Con lo cual por cada diez pesos de descuento, los comercios deben absorber siete. En general, el grupo de comercios que accede a los acuerdos con los bancos es acotado, ya que se establecen condiciones muy restrictivas.

Conclusiones sobre la Estrategia de Tercerización en el departamento de cobranzas.

Luego de la implementación de la técnica de Tercerización de Gestión de Cobranzas en el área que acarrea mayor morosidad, se observó el mejoramiento del flujo de caja que redundó en una mayor liquidez y mayores resultados. Asimismo se verificó una disminución en el costo operativo del sector de cobranzas, esto redundó en un beneficio monetario, ya que al mantener fija la variable de ingreso, y disminuir la variable de costos, se obtiene un resultado mayor. La empresa pudo de esta manera dirigir todos sus esfuerzos hacia su principal fuente de ingresos, que es la venta de sus productos, desligándose del arduo proceso de la cobranza judicial.

Del análisis efectuado respecto de la mejora del índice de liquidez tras la aplicación de la técnica, podemos concluir que esto se logra al mejorar la relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Dicho de otro modo, al hacerme de efectivo por el cobro de mis créditos no necesito endeudarme en el corto plazo.

Ante el planteo de la posibilidad de tercerizar la totalidad del área, la gerencia comercial considera que no sería favorecedora para la visión de la empresa, ya que mantiene arraigado valores de una empresa familiar, y que quiere tener contacto directo con sus clientes. Se ha evaluado dicha posibilidad ante la expansión y apertura de sucursales en capitales de otras provincias donde el factor local/familiar no sería un impedimento.

Si bien le han ofrecido a la empresa la tercerización mediante distintas propuestas de Bancos y Entidades Financieras, la misma no las ha tenido en consideración por lo antes descripto.

A lo largo del desarrollo de este trabajo, he podido verificar que lo que la gerencia nos señala puede ser confirmado. En el análisis de Costo-Beneficio de las diferentes alternativas de tercerización pude observar que la tercerización parcial que aplica la empresa logra una reducción de costos que implica una mejora monetaria muy importante, (más allá de la mejora en el índice de liquidez). Esto es así, porque el costo de tercerizar es menor al de mantener una estructura mayor en el departamento de cobranzas. Debemos tener en cuenta, que un departamento de cobranzas interno, tal como tenía la empresa antes de la aplicación de la técnica, trae aparejado mayor cantidad de personal, una infraestructura mayor, y por consiguiente, mayores costos.

Asimismo planteé la posibilidad de una tercerización total del sistema de cobranzas, pero de lo observado se pudo determinar que no es una mejora monetaria substancial respecto de la tercerización parcial, y se perdería lo que la empresa define como “vínculo directo con sus clientes”.

Tras lo expuesto, mi recomendación sería mantener una tercerización parcial solo para este tipo de empresas, que al ser de mediana envergadura, y desarrollar su actividad en un ámbito local, obtiene un beneficio adicional del contacto directo con sus clientes. Esto no deja de ser importante ya que la fidelización de clientes es una de las herramientas de marketing más utilizadas por el rubro de ventas de artículos para el hogar. No debemos olvidar que las empresas locales se enfrentan con empresas nacionales de gran envergadura y en algunos casos la compra de estos productos se realiza vía internet a empresas multinacionales

En el caso de empresas de mayor envergadura, como las cadenas antes descritas, donde el vínculo con el cliente no es tan estrecho como en las empresas locales, y donde el objetivo de los socios es la maximización de ganancias, dejando de lado el factor humano, la tercerización total es mi recomendación, ya que esta decisión puede acarrear mayor reducción en los costos de los departamentos de cobranzas. Esto se visualiza en el análisis de costos que realizamos, donde al tercerizar totalmente el departamento reduzco mi carga laboral, ni capacitar los mismos, y adicionalmente, por ser el volumen de créditos tercerizados mucho mayor, la empresa que brinda el servicio, reduce el porcentaje de comisión sobre el mismo.

Debemos tener en cuenta que estas grandes empresas, incluso del sector analizado, poseen tercerizados la totalidad del departamento de cobranzas, mediante bancos, financieras, o incluso empresas privadas. Esta decisión muchas veces se basa en el desarrollo tecnológico de la empresa, en los volúmenes de ventas y cuando se percibe que puede obtenerse un recupero adicional al ya conseguido, a un costo menor del que se incurriría dentro de la propia Empresa.

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO. (2009). *INIACIACION A LA ORGANIZACION Y TECNICA COMERCIAL*. Mac Graw Hill.
- CRISTOBAL, D. R. (1998). *PRESUPUESTO*. MEXICO: ESCASA.
- HANFIELD, R. (2006). *A Brief History of Outsourcing*. New York: NC State University.
- HUIDOBRO, B. R. (2000). *Gestion Empresarial*.
- JIMENEZ, C. M. (1995). *Costos para Empresarios*. Buenos Aires: Macchi.
- LARA NAVARRA, P. y. (2002). *Outsourcing en las Unidades de Información de las Organizaciones*.
- ORCASITAS, A. &. (2010). *The role of Emotional factors in Outsourcing of SMEs*. Umea School of Business-Master Tesis.
- Web, P. (s.f.). *Empresa de Electrodomesticos Marplatense*.
- al, P. w. (s.f.). *Empresa de electrodomesticos Marplatense*.
- SCHNEIDER. (2004). *ORGANIZACIONES EMPRESARIALES*.
- WEIHRICH, H. K.-H. (1996). *ADMINISTRACION - Una perspectiva global*. Mexico: McGRAW-HILL.
- BARRY, W. R. (2000). *Manual de Outsourcing*. Gestion .
- BRIAN, R. (1997). *OUTSOURCING*. MEXICO: LIMUSA SA.
- CORTEZ, S. J. (2012). *PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA JOYERIA*. LIMA: UNIVERSIDAD CATOLICA DE PERU.
- GÓMEZ, A. M. (2012). *DESVENTAJAS DEL MODELO OUTSOURCING ADOPTADO POR PANALPINA S.A.* UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA.
- MANFREDI, H. (2009). *OUTSOURCING DE SERVICIOS DE RECAUDACION Y COBRANZA. EDICION ESPECIAL ESTRATEGIA , 1.*
- VAN HORNE, J. (2002). *FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA*. MEXICO: PEARSON EDUCACION.
- INDEC. *PUBLICACIONES DIVERSAS*. ARGENTINA. ORGANISMO OFICIAL.
- SECRETARIA DE COMERCIO DEL INTERIOR. *PUBLICACIONES DIVERSAS*. ARGENTINA. ORGANISMO OFICIAL.
- CONSULTORA ECONOMICA ECOLATINA. *PUBLICACIONES DIVERSAS*. CONSULTORA PRIVADA.
- DIARIO LA NACION SUPLEMENTO DE ECONOMIA; DIARIO EL CRONISTA Y DIARIO LA CAPITAL. *PUBLICACIONES DIVERSAS*. ARGENTINA. DIARIOS DE MAYOR DIFUSION.

HYPERLINK "http://WWW.ELECONOMISTA.COM.AR" WWW.ELECONOMISTA.COM.AR ; HYPERLINK "http://WWW.INFOBAE.COM./ECONOMIA" WWW.INFOBAE.COM./ECONOMIA .. PAGINAS WEB DE MAYOR DIFUSION.