

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TRABAJO TERMINAL:

Estrategias para la recuperación de cuentas por cobrar en una empresa de productos lácteos.

PRESENTA

L.A.E. ISAAC ROSAS ESPINOZA

Para obtener el diploma de:

ESPECIALIDAD EN DIRECCION FINANCIERA

Director de trabajo terminal:

Dr. Leonel Rosiles López

Mexicali, Baja California

diciembre 2020

Índice

Resumen

Capítulo I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes	4
1.2 Planteamiento del problema	6
1.3. Objetivo general	8
1.4 Justificación	9
1.5. Supuesto	10

Capítulo II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco teórico	11
2.1. Cuentas por cobrar	11
2.2. Ventas	12

Capítulo III. METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación	20
3.2 Procedimiento	20
3.3 Instrumentos	22
3.4 Procedimiento	22

Capítulo IV. RESULTADOS

4.1 Muestra	24
-------------	----

4.2 Resultados de las encuestas	24
4.3 Entrevista	36
Capítulo V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones	39
5.2 Recomendaciones	40
FUENTES CONSULTADAS Y REFERENCIAS	41

Capítulo I

1.1 Antecedentes

Si las cuentas por cobrar no se llevan de una manera adecuada puede llegar a generarse retraso en la cobranza y hasta volverse irrecuperable, situación que puede llevar a las empresas a la quiebra. En ocasiones las empresas dejan de lado cosas como la implementación de procesos que ayuden a tener una cartera de clientes sana o mayor comunicación para las necesidades de sus clientes externos e internos.

Si bien es cierto que la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar en tiempos normales presenta diversos problemas, cuando las empresas se desenvuelven en una economía complicada, se hace todavía más difícil ya que, ante la incertidumbre, el que cuenta con algunos recursos financieros los esconde en previsión de algo inesperado que pudiera afectarles en un futuro o simplemente tratan de alargar sus plazos de pago (Molina, 2007).

La cobranza en las empresas siempre debe ser adecuada, oportuna y completa, Independientemente del sector en que se maneje. Por desgracia lo que origina el atraso en las cuentas por cobrar suele ocurrir por factores internos de las mismas empresas.

Por mala fortuna de las empresas no todos los clientes actúan de igual manera y mucho menos en las cadenas comerciales ya que, suelen poner muchos requisitos a la hora de pago, principalmente por estrategia. Estos tipos de clientes no es tan fácil que se les suspenda el crédito porque hay acuerdos e intereses comerciales de por medio, lo que ocasiona que el ciclo de la cobranza no se cumpla, perjudicando a la empresa en tener un mal flujo de efectivo y no posterior no poder cumplir con todas sus obligaciones con los proveedores, principalmente con los de materia prima.

Las negociaciones pueden ayudar mucho a las empresas proveedoras de producto alimenticio, pero también suele ser algo que pudiera jugar en contra de la empresa si no se detalla bien el convenio y no se enfoca en rentabilidad.

El análisis de la rentabilidad es determinante para que en la empresa todos tomen decisiones. Dicho análisis es la evaluación del resultado de diferentes estrategias o programas de cobros acerca de la contribución esperada a las utilidades por parte de un cliente y se debe ser consciente de que no todos los clientes son rentables (Ramos, 2008, P.4).

La competencia en las empresas de productos lácteos cada día es más fuerte, más agresiva por lo que se debe cuidar tus estándares de calidad, pero a la vez el precio, sumando a esto la situación económica actual del país y alza de los precios en productos de canasta básica. La negociación es un punto muy importante para que ambas partes ganen y se beneficien.

Por lo que este caso de estudio se enfocara a una empresa de lácteos establecida en Mexicali.

1.2 Planteamiento del problema

Esta empresa se caracteriza por asimilar que todo está bien ya que se miden por su meta de venta en litros y no por rentabilidad de producto. Sin embargo, no están midiendo las ventas netas como tales o esas ventas no se están reflejando en lo cobrado por semana, quincena o mes. Lo que provoca haya mucha demanda en producción, compra de materias primas y otros costos importantes para el funcionamiento de la empresa, pero no hay flujo y liquidez suficiente para solventar y se ve a la necesidad de quedar mal con proveedores importantes y aplazando el pago con estos mismo, poniendo en riesgo que ya no vuelvan a proveer.

La empresa ha crecido tanto en la actualidad, que en este momento ha agregado 5 razones sociales más. Con esto las ventas se impulsarán a otros estados de la república, como, Sonora, Sinaloa, Chihuahua y Baja California Sur. Sin embargo, el crecimiento acelerado que ha tenido la empresa la ha rebasado en varios aspectos, principalmente en controles internos, administrativos, operación, auditorias, revisiones de precios, convenios comerciales y robos. Los aspectos ya mencionados le están perjudicando a la empresa en recurso financiero ya que ha perdido millones por lo tanto a provocados problemas en el flujo y en la liquidez.

El modelo que se tiene en la ciudad de Mexicali se quiere homologar en el resto de las plantas y CEDIS (Centro de Distribución y Logística) alrededor de las ciudades ya mencionadas. Definitivamente esto sería un error absoluto ya que no hay

fundamentos de trabajo que avalen este modelo y se está viendo reflejado en el flujo de la empresa.

Por lo expuesto anterior mente surge la siguiente pregunta

¿Qué procedimientos se pueden implementar para mejorar el flujo de efectivo?

¿Qué procesos se recomiendan realizar en el ciclo ventas-cuentas por cobrar para mejorar la cobranza y el flujo de efectivo?

1.3 Objetivo General

Objetivo general: Establecer las estrategias en los departamentos de cuentas por cobrar y ventas para mejorar el flujo de efectivo y liquidez de la empresa.

Objetivo específico:

1. Como primer paso, hay que identificar las debilidades del proceso de control de ventas-cuentas por cobrar, para después proponer se establezcan ciertos controles específicos y finalmente recomendar estrategias.
2. Establecer procedimientos para la entrega de la documentación para que se entregue en tiempo y forma.
3. Proponer estrategias para recuperación flujo de efectivo.

1.4 Justificación

Este estudio de caso servirá para encontrar las áreas de oportunidad que tiene la empresa “COMERCIALIZADORA” y contar con un mayor flujo de efectivo y liquidez, este trabajo podría ayudar no solo a esta empresa sino a toda empresa con un tipo de operación similar.

Si bien es cierto que ciertas empresas tienen temporadas con mayor flujo de efectivo como el caso de esta con su helado en temporada de verano. No obstante, a finales de año no se ve reflejado esa venta en ingreso o no se multiplica por los procesos que no se tienen o se dejan hacer. La idea de este estudio de caso es ayudarle a la empresa a que su flujo de efectivo mejore y tenga mayor liquidez y esto se pueda ver reflejado en las plantas y CEDIS alrededor de México. Si se toman las medidas y se aplican las estrategias necesarias, no solo la empresa o empresas que adopten este esquema saldrán beneficiadas, sino el personal que lo podrá ver reflejado en utilidad y mejoras continuas.

1.5 Supuesto

Hacer recomendaciones a los procesos y procedimientos establecidos en la empresa para mejorar la efectividad de la operación venta-recuperación de cuentas por cobrar y fortalecer el flujo de efectivo de la empresa. Todos los departamentos o áreas son relevantes en las empresas, por lo tanto, se debe contar con ellos para evitar contingencias financieras.

Capítulo II Marco teórico

2.1 Cuentas por cobrar

El equipo de cuentas por cobrar se divide por ciudades, Tijuana, Culiacán, San Luis, Los Cabos y Mexicali. Cada ciudad es responsable de su cartera y la recuperación de esta. Sin embargo, en el caso de cadenas comerciales no es así. Las facturas se traspasan física y electrónicamente para que estén cargadas en sistema en la cartera de Mexicali, ya que está es la matriz.

Cada departamento de cuentas por cobrar no está estructurado de la misma forma, ni depende del mismo jefe, esto deriva de la operación. El equipo de cuentas por cobrar de Tijuana está conformado por 3 liquidadores y una cajera para la recepción de 52 vendedores, pero la persona responsable de los clientes del detalle solo cuenta con una persona de apoyo que es el cobrador, ya que el jefe administrativo del "CEDIS" es el responsable del área de liquidación. Esto provoca que haya fricción y confusión entre las dos áreas, cuando no deberían ya que la información y documentos que recibe un departamento repercute en el otro.

Los vendedores tienen un tiempo límite para entregar un folio pendiente, el cual es de 4 días; al cuarto día se debe cancelar el folio y realizar el cobro al vendedor o supervisor de venta en el caso de que aplique.

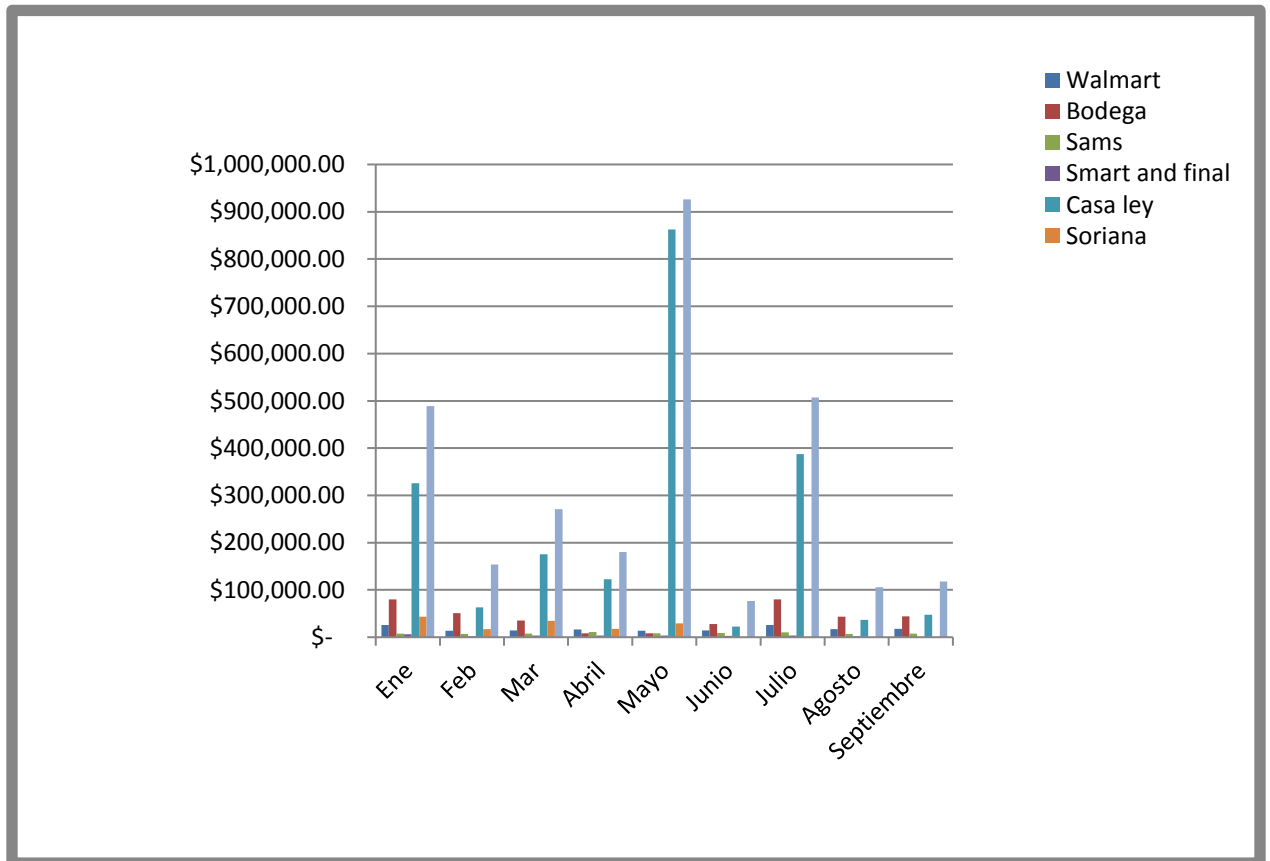
En la ciudad de Tijuana a diario se quedan folios pendientes, lo cual hace que se atrase en proceso de la cobranza e impacta directamente en el flujo. Ciertos clientes

tienen políticas de no recibir facturas o folios de más 15 días, sin sello o firma por lo cual se vuelve incobrable y termina perjudicando al flujo de la empresa.

2.2 Ventas

Otra problemática que existe en Tijuana es el tema de discrepancias en los precios, existen precios especiales o por temporada. Tan solo de enero a septiembre de 2019 se identificaron 2´869,427.41 pesos de diferencia en precios tan solo en 6 cadenas comerciales en las diferentes plazas, las cuales se muestra en la imagen 1.0:

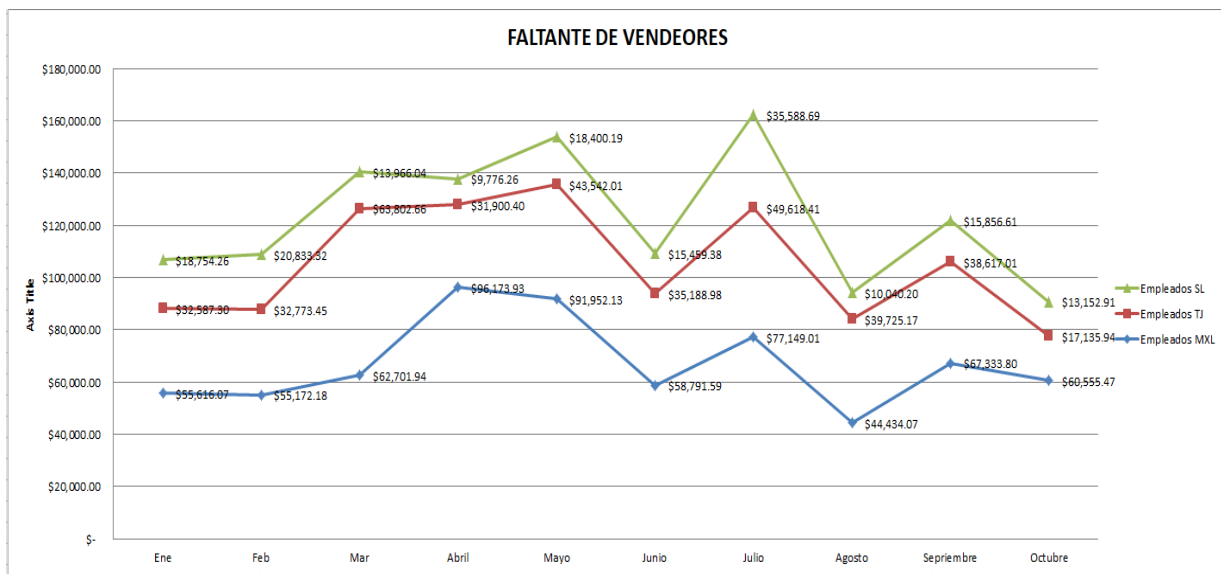
1.0. Diferencia de precios de cadenas comerciales



Referencia: Elaboración propia.

Los faltantes de vendedores están involucrados en los problemas de flujo de efectivo dentro de la empresa. De enero a septiembre de 2019 se generaron \$367,755.39 pesos por faltante de vender tan solo en la ciudad de Tijuana sin contar los vendedores que ya no regresan a laborar dejando deudas considerables como se aprecia en la figura 1.1

1.1



Referencia: Elaboración propia.

Por otro lado, existe algo llamado “faltante de cajas” el cual consiste en realizar los cobros de las cajas o canastillas que los vendedores no entregan en la empresa a su cierre de día y estos son cobrados \$25.00 pesos c/u lo acumulado en una semana, lo cual suena razonable. Sin embargo, la empresa paga por traer exceso de cajas, es

ilógico que debas pagarle por traer el equipo y herramienta que le diste al trabajador antes de salir a laborar. Hay vendedores que cuentan con faltantes de 100 cajas o más, lo cual el supervisor lo justifica diciendo que se encuentran en ciertos autoservicios, pero jamás se corrobora esta información porque auditoría no tiene permitido entrar a los cuartos fríos de los comercios, pero ¿en que afecta todo esto al flujo de efectivo? Muy fácil, no solo le pagas a un vendedor por traer cajas extras, sino que también no le cobras lo que realmente tiene de faltante. Al final se termina comprando cajas para los diferentes CEDIS y plantas productoras por el simple hecho que no hay un proceso y política que delimite este tipo de acciones, lo cual termina afectando el flujo de efectivo, ya que son gastos que no se deberían realizarse tan seguido.

La operación de San Luis es menor a la de Tijuana, esta cuenta con 12 rutas de vendedores, pero esto no quiere decir que no existan problemas que afecten al flujo de la empresa. En las cadenas comerciales son constantes los errores de Addenda y de captura por el área de liquidación lo que ocasione que se tenga que recapturar para una factura nueva y posterior tarda más tiempo en que se pague el documento, principalmente en Wal-Mart que bloquea el pago por una mala captura y el pago puede darse hasta 90 días después de la aclaración, este cliente participa en un 6% en la venta de crédito de la empresa que se representa en casi un millón de pesos a la semana, por el cual la importancia de este mismo.

Puerto peñascos es una venta y cobranza limitada, solo cuenta con 3 rutas de vendedores y hasta el monto se encuentra controlada por la misma persona de San

Luis a pesar de tener el mismo modelo no hay inconvenientes por las dimensiones de las ventas.

Por otro lado, Culiacán es una de las CEDIS que menor venta y cobranza genera por detrás de La Paz Baja California Sur y Puerto Peñasco. Sin embargo, genera mucho rezago en la cobranza en las CADENAS COMERCIALES por errores de captura, los cuales se terminan identificando una vez vencido el plazo y esto tarda más de 60 días en recuperarse cuando debería ser en 15.

La ciudad de Mexicali actúa como matriz y receptora de toda la información generada en el resto de los CEDIS, información que como se comentó anteriormente no se genera correctamente y provoca que la cartera de Mexicali este con la mora muy alta a pesar que es un equipo basto que está conformado por 3 liquidadores y 1 cajera que se encargan de recibir 53 rutas, 2 personas para los clientes locales, 1 cobrador y 2 coordinadores de CADENAS COMERCIALES, los cuales dan por hecho que la información que reciben del resto de los CEDIS es correcta y procederá a pago, pero termina siendo todo lo contrario y no todo lo que se factura pasa a pago por los diversos errores que se mencionaban, por lo que no el departamentos de cuentas por pagar no puede tener un estimado de lo que percibirá para solventar gastos y costos de operación.

Las diferencias de precios pueden ocasionar que ni siquiera haya un margen de ganancia producto vendido al cliente y la empresa termine perdiendo. Recordemos que esta empresa vende a CADENAS COMERCIALES y que sus volúmenes de ventas son altos ya que es un producto de canasta básica, por lo que centavos puede ser

equivalente a cientos de miles de pesos perdidos. Los coordinadores de las CADENAS COMERCIALES identifican las discrepancias en precios y se lo hacen llegar a ventas. No obstante, el cambio de precio no es tan sencillo como hacer una llamada telefónica al cliente, un cambio de precio puede llegar a tardar meses en que el cliente lo reciba y lo acepte, todo depende de las condiciones comerciales. Podemos añadirle que también van promociones y descuentos de por medio, lo cual termina perjudicando más a la empresa y beneficiando a la CADENA COMERCIAL. Por cuestiones de confidencialidad no se pueden mostrar en este caso de estudio. Pero nos limitaremos a que se está perdiendo millones. Estos convenios comerciales y propuestas se generaron hace 6 años, cuando la empresa aún no había dado un crecimiento tan acelerado y jamás creyeron estar posicionados como ahorita y que hay convenios comerciales que se hicieron sin fecha de terminación con una amplia ganancia al cliente.

Estudios recientes en el área de cobros han revelado que la causa de fracaso en los negocios es que la mayoría de estos no había políticas de cobros definidas, y si existían, eran muy débiles. Las políticas de cobro adquieren más importancia cuando se enfocan desde el punto de vista de la necesidad de rotación del capital de trabajo, ya que en una empresa pequeña o mediana el incremento de la rentabilidad proviene de la reinversión lograda mediante un cobro a tiempo para volver a reinvertirlo (Ramos, 2008, P.122).

En los convenios mencionados no existen limitaciones de crédito, suspensión de cobro, mora por atraso, pero si penalización a la empresa por dejar de proveer producto.

Es bien sabido que un incremento de las ventas, si son de crédito, genera un aumento en las cuentas por cobrar y como parte del activo, las mismas serán financiadas con pasivo o capital. En caso de ser financiadas con pasivo, se espera que el cobro pueda efectuarse primero que el requerimiento de pago. Si, por el contrario, son financiadas con capital, se busca que retornen a tiempo para reinvertir las utilidades (Ramos, 2008, P.125).

En años anteriores la empresa estuvo en una situación crítica ya que, no se estaban recuperando las ventas de crédito en tiempo, llegando a generarse un saldo de más de 20 millones de pesos en documentos con un vencimiento de casi dos años. Sin embargo, la una acción que tuvo la empresa fue en destituir a la persona a cargo del departamento de cuentas por cobrar y jamás se corrigieron los problemas administrativos, operacionales, de ventas que se habían y se seguían generando. La forma de trabajar no cambiaba y se seguía manejando de una manera poca ortodoxa, esto provoca que las CADENAS COMERCIALES no paguen y si se siguen con las malas prácticas y en la empresa jamás se llegara concretar una cartera sana.

El deudor en nuestro medio trata de aplazar el pago de sus compromisos y por ello suele guardar silencio cuando el proveedor ha cometido algún error. Pero el cobrador profesional debe evitar que esto suceda y para ello el conducto adecuado es investigar la razón por la cual una cuenta no es pagada. (Molina, 2008, P.55).

El cliente más conflictivo y que mayor rezago de pago genera es "CASA LEY" este cliente es el que más promociones, descuentos y aportaciones tiene. Sin embargo, cuenta con un convenio comercial muy favorable a favor del cliente el cual no se le

puede dejar de surtir por ningún motivo, si las entregas llegan con un retraso de 30 minutos se descuenta un 5% del embarque, pero esto no es reciproco y se ve reflejado en sus documentos por pagar, a pesar de ser el segundo cliente con más venta dentro de la empresa, no es el más fuerte en pagos, termina siendo superados por clientes que consumen la mitad que este, pero no cuentan con un convenio comercial como el mencionado. En otras palabras, son más rentables.

Otro problema que se genera con este cliente es en el tema de la facturación electrónica, cuando a este cliente no se le factura en los primeros 4 días de las venta, este te aplaza el pago a 60 días o más y este pago lo realizan con cheque, este mismo cheque puede llegar a tardarse meses en ser liberado por el cliente, por lo cual si no se tiene un proceso estandarizado y organizado dentro del departamentos de cuentas por cobrar jamás se llegara a tener una cartera sana y el promedio de recuperación será muy elevado. Este mismo cliente no tiene la intención de ayudar a su proveedor ya que, no da herramientas para facilitar el cobro de documentos, se tienen más de 3 años intentando concretar una conciliación de saldos, pero el cliente jamás da respuesta. Pero si exige que se le realicen sus respectivas notas de crédito por los conceptos ya mencionados. Puede llegar a descontarse el 100% de un documento y no lo notifica hasta meses después, lo que lo vuelve complicado el llevar un control sobre la cartera de este cliente y esto impacta directamente sobre el flujo de efectivo de la empresa, ya que no deja saber un aproximado de pago y no deja realizar una planeación correcta, este tipos de casos se han comentado a la persona responsable de ventas y lo comercial, pero nunca se ha tenido el apoyo de ellos porque existe mucha fricción entre

los departamentos, los intereses personales están por encima de los de la empresa, cuando no debería de ser de ese modo.

Estos son temas administrativos, de operación como algunos ejemplos de lo que pasa dentro de la empresa. No obstante, no son los únicos que impactan directamente al flujo de efectivo de la empresa.

Los problemas de sistemas de la información es un factor clave en esto ya que se cuenta con muchos problemas que hacen retrasar la operación de los departamentos de ventas y cuentas por cobrar.

Al generarse errores constantes de conectividad y fallas en los Enterprise Resource Planning (ERP) provoca que la factura emitida se genere con algún tipo de error, por ejemplo: que las piezas de ventas o productos no coincidan, por lo cual el cliente, principalmente en CADENAS COMERCIALES puede pagarte la factura por una cantidad menor o simplemente no pagarlas y generar pérdidas de miles o millones al año por diferencia de precios y rezago de facturas.

Si no hay información verídica es imposible llevar de una manera correcta los documentos por cobrar. Sin embargo, el apoyo por parte del área de sistema no es el mejor y tardan mucho en la resolución de los problemas, por ende, ocurren duplicidad de información o ventas inexistentes.

Capítulo III Metodología

3.1 Diseño de investigación

El presente trabajo es de tipo no experimental ya que no se tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron y los cambios que requiere recaen sobre varias personas ajenas al sujeto que realiza el estudio de caso.

3.2 Población sujeta de estudio

Todo personal dentro de la empresa que tenga relación directa con los procesos y procedimientos que generan con los problemas del flujo de efectivo dentro de la empresa, así como las personas que influyen en ciertas decisiones en esta.

3.3 Contexto de la empresa

La empresa “COMERCIALIZADORA” se ha establecido como una empresa sólida desde su fundación en el año 1966 en la ciudad de Mexicali. Tiene como filosofía manejar los estándares más altos de calidad, no solo en tratamiento y envasado de producto lácteo, sino desde los establos donde es ordeñada la leche que se envasa a diario para que llegue fresca a la mesa de la mayor parte del estado de Baja California. De esta manera, se ha logrado consolidar como una de las opciones de leche fresca y derivados lácteos en toda la región, a pesar de la antigua rivalidad de marcas locales y nacionales.

Con un equipo de más de 900 personas, entre vendedores, área de producción, mercadotecnia y administrativos, es un ejemplo de calidad, productividad y crecimiento a nivel tanto regional como nacional.

Se tomaron en cuenta los siguientes instrumentos de medición: encuesta y entrevistas, las cuales fueron aplicadas al personal de la empresa, específicamente a personal de ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contraloría, auditoría y área de finanzas, para saber realmente cuanto conocen de las problemáticas presentadas con anterioridad y cuáles son las causantes.

Se obtuvieron resultados creando así sugerencias que puedan ayudar a la empresa “COMERCIALIZADORA” para mejorar los procesos y procedimientos.

Los factores que están haciendo que no exista una recuperación en tiempo y forma son los siguientes:

1. Plazos muy largos.
2. Diferencia de precios.
3. Promociones enfocadas al aumento de venta sin tomar en cuenta el punto de equilibrio.
4. Falta de comunicación con el cliente, en específico con las cadenas comerciales.
5. Ventas mal elaboradas.
6. Entrega de documentación (folios y facturas) tardía o incompleta.

3.3 Instrumentos

Cuestionarios y entrevistas.

3.4 Procedimiento

Después de haber analizado los principales problemas de la empresa se procedió a buscar referencias, artículos y libros con temas y problemáticas similares a la de la empresa en que se basa este estudio de caso para poder dar opciones y mejoras que puedan ayudar a mejorar su flujo de efectivo. Esto con el fin de entregarlo al contralor de la empresa y puedan darse los cambios en la empresa.

Capítulo IV Resultados

Actualmente uno de los objetivos principales de la empresa es lucrar, ser rentable y posicionar la marca en más lugares a nivel nacional.

Mencionado lo anterior es importante estudiar este estudio de caso, donde se busca encontrar estrategias para la pronta recuperación de las cuentas por cobrar en esta empresa y como mejorar los procesos y procedimientos. Fue necesario enfocarse en los puntos que se consideran más críticos y que mayor impacto tienen en el flujo de efectivo de la empresa para que de esta forma se pueda dar sugerencias a la empresa “COMERCIALIZADORA” para así proponerlas al contralor y que se lleven a cabo lo más pronto sea posible.

Se tomaron en cuenta los siguientes instrumentos de medición: encuesta y entrevistas, las cuales fueron aplicadas al personal de la empresa, específicamente a personal de ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contraloría, auditoría y área de finanzas, para saber realmente cuanto conocen de las problemáticas presentadas con anterioridad y cuáles son las causantes.

Se obtuvieron resultados creando así sugerencias que puedan ayudar a la empresa “COMERCIALIZADORA” para mejorar los procesos y procedimientos. Dichos resultados fueron los siguientes:

4.1 Muestra

La muestra que se tomó para la realización de las encuestas fue primeramente el analizar el marco referencial y de acuerdo con este se tomaron los puntos que se creyeran de mayor importancia para la encuesta y las entrevistas.

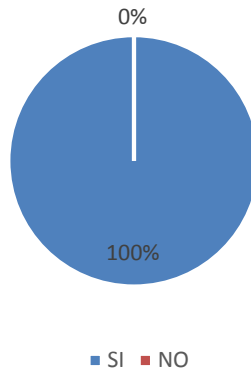
4.2 Resultados de las encuestas

Los resultados que se obtuvieron de las encuestas diseñadas para las personas relacionadas con los procesos y procedimientos de las cuentas por cobrar fueron las siguientes:

Crees que se deben mejorar los procesos y procedimientos de los departamentos de cuentas por cobrar y ventas. De esta pregunta el 100% de las personas encuestadas contestaron que si es necesario cambiar los procesos (ver gráfica 1).

Gráfica 1

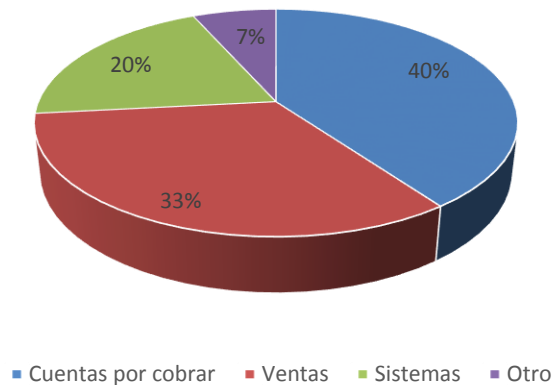
¿Crees que se deben mejorar los procesos y procedimientos de los departamentos de cuentas por cobrar y ventas?



Cuál crees que sea el departamento que mas afecta al flujo de efectivo de la empresa. De esta pregunta se dieron 4 opciones, de las cuales se obtuvieron los siguientes porcentajes: Cuentas por cobrar obtuvo el 40%, ventas 33%, sistemas 20% y otro 7% (ver gráfica 2).

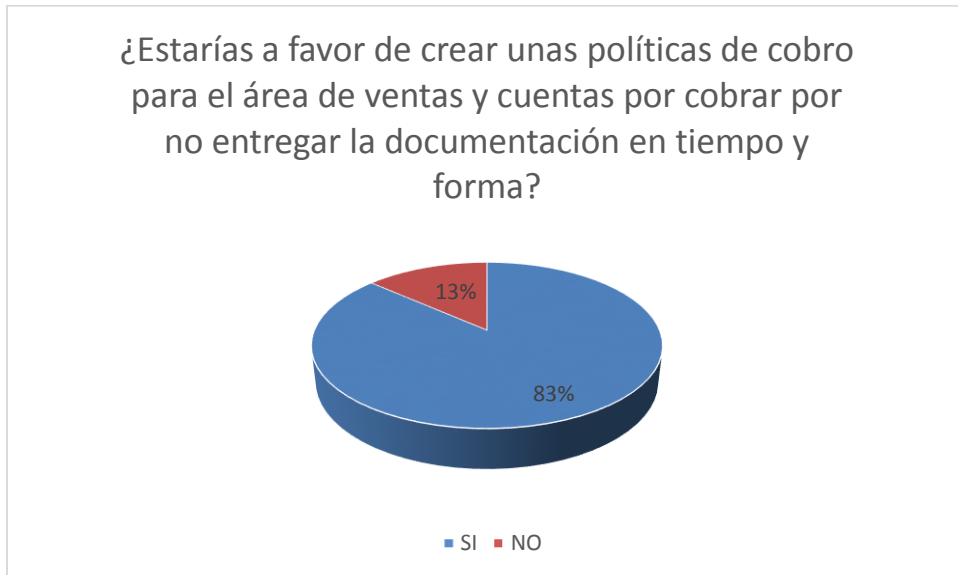
Gráfica 2

¿Cuál es el departamento que mas afecta al flujo de efectivo de la empresa?



Estarías a favor de crear unas políticas de cobro para el área de ventas y cuentas por cobrar por no entregar la documentación en tiempo y forma. Esta pregunta tuvo un 83% de aceptación y 13% de negación (ver gráfica 3).

Gráfica 3.

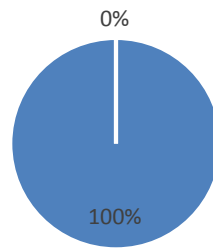


Crees que los convenios comerciales están mal elaborados o están a favor del cliente y no del proveedor. Esta pregunta obtuvo un 100% en la respuesta si y un rotundo 0% en no (ver gráfica 4).

Gráfica 4.

¿Crees que los convenios comerciales están mal elaborados o están a favor del cliente y no del proveedor

?

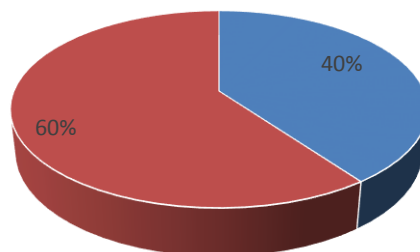


■ SI ■ NO

Crees que las comisiones de ventas se deban pagar una vez cobrado la venta en tiempo y forma. Las respuestas se comportaron de la siguiente manera: un 40% de los encuestados estuvo a favor y un 60% estuvo en contra (ver gráfica 5).

Gráfica 5.

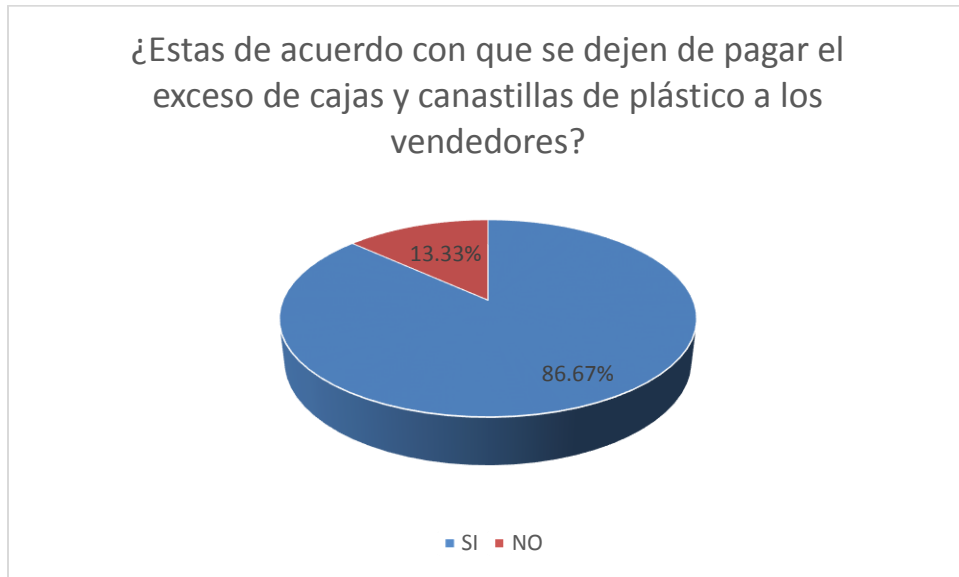
¿Crees que las comisiones de ventas se deban pagar una vez cobrado la venta en tiempo y forma?



■ SI ■ NO

Estas de acuerdo con que se dejen de pagar el exceso de cajas y canastillas de plástico a los vendedores. Esta pregunta obtuvo un 86.67% de aceptación, mientras que el restante 13.33% se niega (ver gráfica 6).

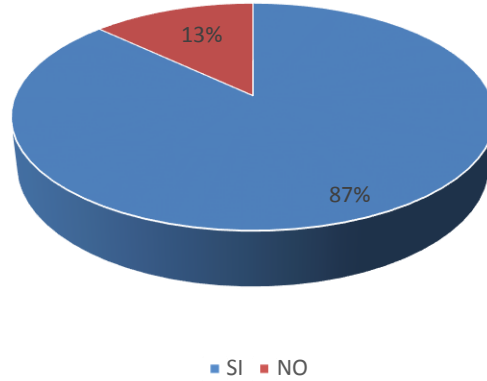
Gráfica 6.



Consideras que el "ERP" de la empresa influye en la problemática de emitir ventas erróneas. Esta respuesta obtuvo un 87% a favor y un 13% en contra (ver gráfica 7).

Gráfica 7.

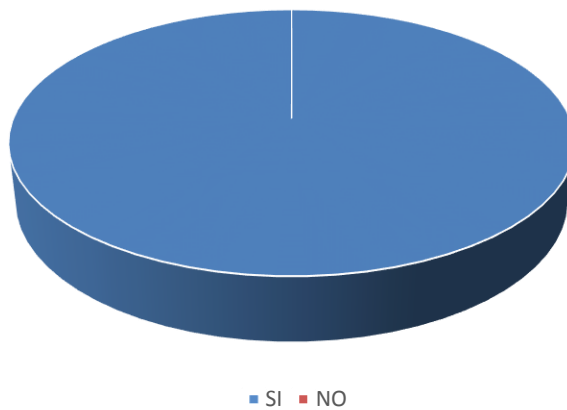
¿Consideras que el “ERP” de la empresa influye en la problemática de emitir ventas erróneas?



Consideras que se le deben tener límite de crédito las “CADENAS COMERCIALES”. Esta respuesta obtuvo los siguientes resultados: el 100% de los encuestados considero que si se debía establecer un limite de crédito (ver en gráfica 8).

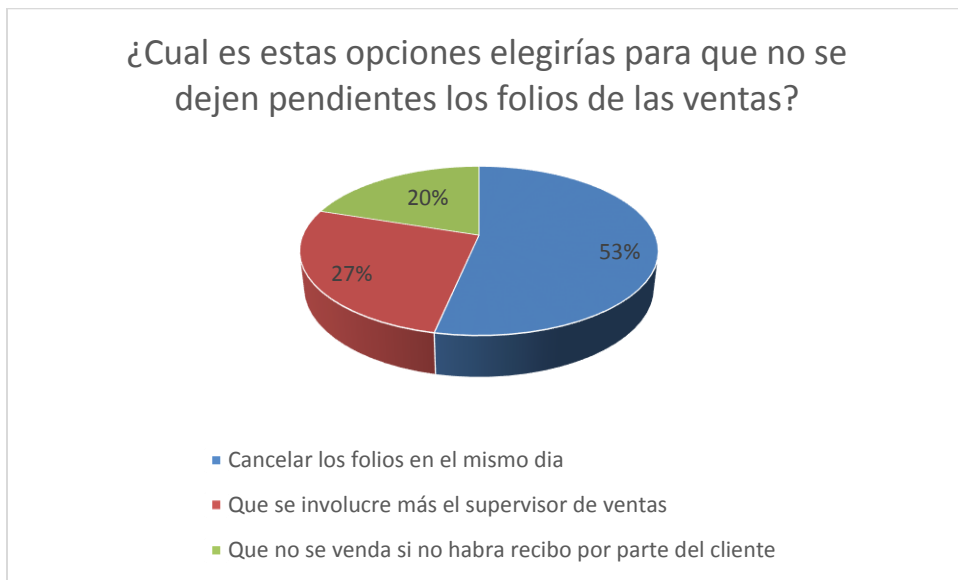
Gráfica 8.

¿Consideras que se le deben tener límite de crédito las “CADENAS COMERCIALES”?



Cual es estas opciones elegirías para que no se dejen pendientes los folios de las ventas. Estas preguntas obtuvieron los siguientes resultados: Cancelar los folios el mismo día obtuvo un 53%, que se involucre mas el supervisor 27% y que no se venda si no se le entregara un recibo por parte del cliente 20% (ver gráfica 9).

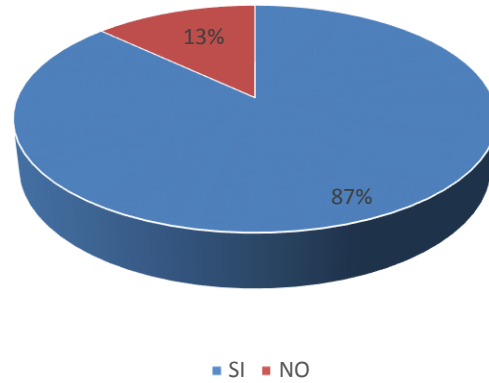
Gráfica 9.



Usted considera correcto el suspender el crédito al cliente que no respeta su plazo de pago. Esta pregunta obtuvo un 87% a favor y un 13% en contra (ver gráfica 10).

Gráfica 10.

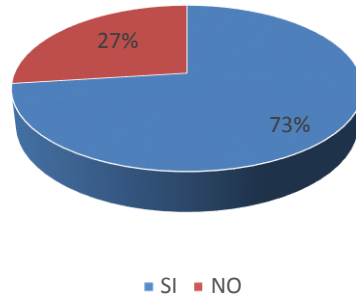
¿Usted considera correcto el suspender el crédito al cliente que no respeta su plazo de pago?



Usted considera que las promociones y descuentos que se aplican a los clientes se llegan hacer sin pensar en la rentabilidad y mas por el hecho de vender. Los resultados de esta pregunta quedaron de esta forma: 73% considero que si y el 27% piensa lo contrario (ver gráfica 11).

Gráfica 11.

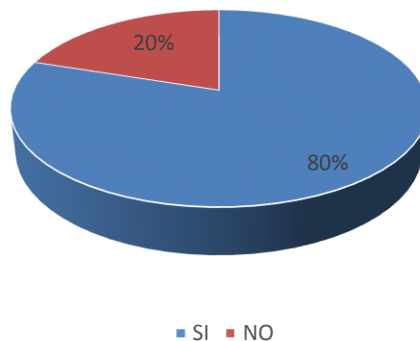
¿Usted considera que las promociones y descuentos que se aplican a los clientes se llegan hacer sin pensar en la rentabilidad y mas por el hecho de vender?



Considera usted que hay suficiente personal para dar abasto a las actividades del departamento de cuentas por cobrar. Los resultados de esta pregunta fueron los siguientes: El 20% de los encuestados considera que, si hay suficiente personal en el departamento para realizar las actividades, mientras que el 80% considera todo lo contrario (ver gráfica 12).

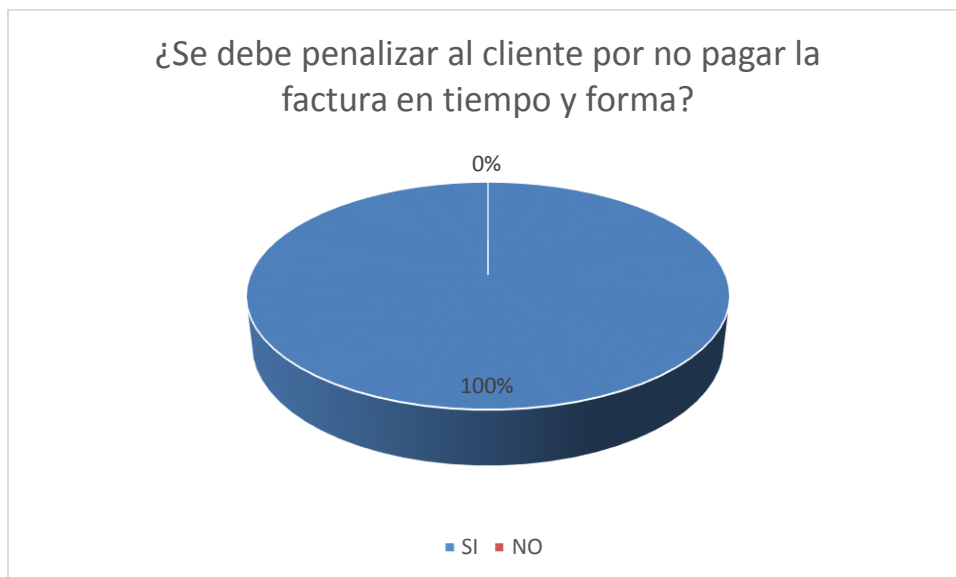
Gráfica 12.

¿Considera usted que hay suficiente personal para dar abasto a las actividades del departamento de cuentas por cobrar?



Se debe penalizar al cliente por no pagar la factura en tiempo y forma. Los resultados de esta pregunta fueron los siguientes: El 100% considera que si se le debe penalizar por pago atraso al cliente (Ver gráfica 12).

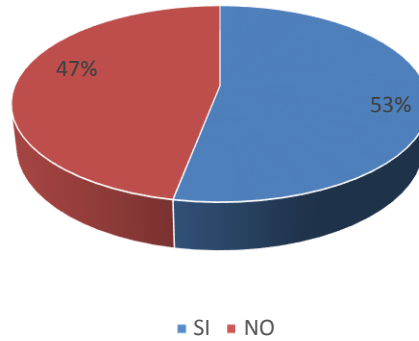
Gráfica 12.



Usted considera que la falta de comunicación y el ambiente laboral entre los departamentos este afectando al flujo de efectivo. Los resultados de esta pregunta fueron los siguientes: 53% considera que si, mientras que el 47% restante piensa lo contrario (ver gráfica 13).

Gráfica 13.

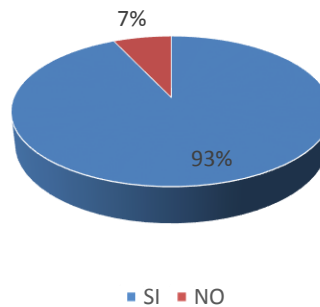
¿Usted considera que la falta de comunicación y el ambiente laboral entre los departamentos este afectando al flujo de efectivo?



Considera usted que la falta de capacitación es una de las problemáticas para que los vendedores hagan ventas erróneas. Los resultados de la pregunta fueron los siguientes: 93% considera que si y el 7% restante piensa lo contrario (ver gráfica 14).

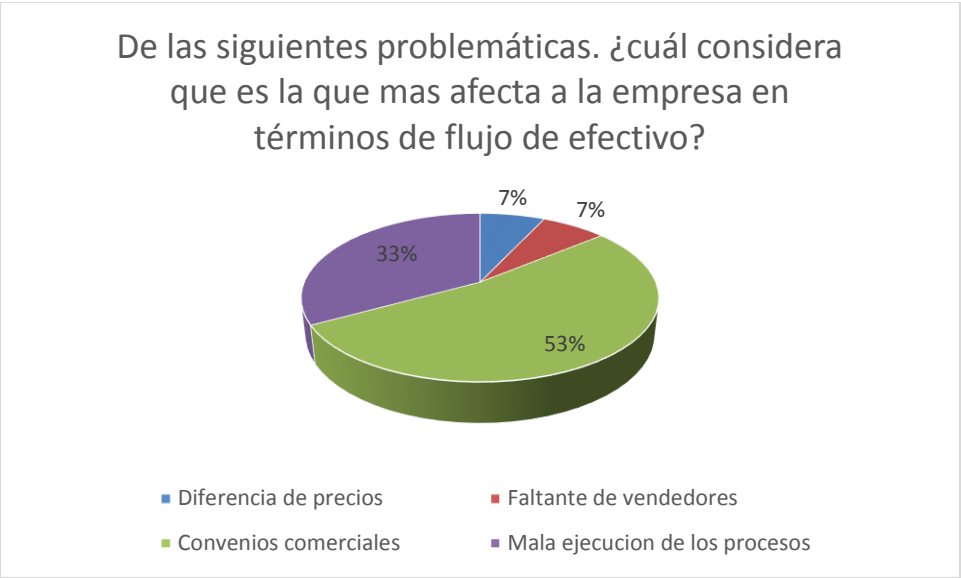
Gráfica 14.

¿Considera usted que la falta de capacitación es una de las problemáticas para que los vendedores hagan ventas erróneas. Los resultados de la pregunta fueron los siguientes?



De las siguientes problemáticas, cual considera que es la que mas afecta a la empresa en términos de flujo de efectivo. Los resultados de esta pregunta fueron los siguientes: el 7% considera que el faltante de vendedores, otro 7% considera la diferencia de precios, un 53% los convenios comerciales y por último con un 33% considera que la mala ejecución de los procesos (ver gráfica 15).

Gráfica 15.



4.3 Entrevista

A la persona que se entrevistó no se mencionará ya que, por temas de confidencialidad y evitar represalias se ocultará el nombre y puesto. Solo se mencionará que tiene amplio dominio del sistema, procesos y procedimientos de la empresa.

A continuación, se les presentara sus respuestas y comentarios respecto a las problemáticas de la empresa:

No tenemos establecidos los convenios comerciales en pro de los intereses de la empresa. No existen contratos, ni condiciones en cual se les va a otorgar el crédito y a consecuencia de eso, hay muchos clientes que dejan de pagar y no hay como obligarlos a cumplir, pagan la factura parcialmente, su factura siempre vale lo mismo. No hay intereses moratorios y esos aspectos perjudican mucho al flujo de la empresa.

Hace falta establecer controles para el vendedor, tiene una manera muy fácil de venderle a cualquier precio a cualquier cliente “hay muchos puntos de fuga” desde los almacenes, las maneras de vender, no hay supervisión como tal. Las ventas que no nos pagan, no hay consecuencias para el vendedor o el supervisor, es una venta que reportaron, pero no se hacen responsables y optan por mandarlo a incobrables.

El lado administrativo deja mucho que desear, ya que hay un endeudamiento muy arriba por lo que genera la empresa, solo se le da vuelta al dinero y las deudas nunca dejan de cesar. La utilidad no se ven reflejada tal cual como debería. Una de las

ventajas que tiene la empresa es que entra dinero al diario, el ciclo de caja es muy bueno.

No hay control en viáticos, gastan en cosas muy innecesarios, como desayunos, se busca comprar lo mas caro, sin importar muchas veces en la calidad del producto.

Buscaría cambiar el perfil del vendedor y supervisor pagar un poco mejor y cambiar el esquema de comisiones. Los vendedores que ingresan solo buscan sacar tajada de la empresa, no hay un filtro real en recursos humanos, ya que es muy escaso por las condiciones laborales. Los supervisores no se preocupan por que las cosas se estén haciendo bien, todo es una cadena, ventas es el principio y el fin, el departamento mas importante y no lo están tomando con esa responsabilidad, si lo que genera ventas no se puede cobrar no sirve de nada, ya que la recuperación no es reciproca.

El sistema tiene mucha área de oportunidad, sobre todo en la aplicación de ventas. Ya que hay manera de manipular la venta y ventar a otro precio, debería de haber mas restricciones, si quieren que haya una cobranza en tiempo y forma, debe existir una venta bien elaborada.

Mucha de la problemática que se genera en los CEDIS es que si no esta funcionando o cumpliendo con sus obligaciones el jefe del departamento, hay que cambiarlo, porque el es la cabeza y es su responsabilidad. Sin embargo, no aplican los procesos como se deben, no se revisan las ventas, solo facturan por facturar, no hay controles. El departamento de ventas no quiere apoyar, sobre todo los supervisores.

Considero que se debe crear un manual de procesos y procedimientos y estar actualizándolo constantemente ya que, si la persona que fungía con las actividades se va, nadie sabe como hacer, debe existir un protocolo, una estandarización de los procesos y procedimientos.

Se han detectado desfalcos, pero no se ha procesado legalmente, solo se les da de baja al trabajador y la mayoría de las veces los liquidan sin descontarles un solo peso. Esto debe parar, se invierte mucho dinero en compra de uniformes, canastillas, equipo de seguridad debido a la rotación. La empresa trata de no dar una mala imagen para el personal de nuevo ingreso. Sin embargo, ocurre todo lo contrario.

Podría finiquitar con la empresa tiene mucha área de oportunidad y aun esta a tiempo para hacerlo y ser una empresa mas solida y que pueda cumplir sus metas y objetivos.

V Conclusiones

Definitivamente se han identificado problemáticas, pero también hay mucha área de oportunidad. En su mayoría las problemáticas son internas, están en sus manos el realizar el cambio por lo cual es muy bueno, siempre y cuando se tenga la intención de hacerlo. Considero que aún están a tiempo para realizar los cambios necesarios sin la necesidad de hacer inversión, con algunos ajustes en los procesos y procedimientos la empresa mejoraría notoriamente y se vería reflejado en un corto plazo.

Si en algo se puede estar de acuerdo, es que la empresa no puede estar subsidiando este tipo de problemas ya que, les están afectando directamente al flujo de efectivo de la empresa

5.1 Recomendaciones

Después de analizar y presentar las conclusiones la empresa “COMERCIALIZADORA” se les sugieren las siguientes recomendaciones (ver figura 1).

Figura 1.

Estrategias	Impacto
Reestructuración de convenios comerciales	Reducir las promociones y descuento con el fin de ser más rentables
Reducir plazo de pago de 30 a 15 días para la venta de leche	Contar con un ciclo de caja de efectivo óptimo
Establecer políticas de cobro para para los vendedores	Reducir los folios de ventas pendientes
Visita constante con los clientes	Mejorar la comunicación y el servicio con el cliente
Cambiar el esquema de comisiones	Comprometer al departamento de ventas y mejorar el seguimiento de la venta
Incluir intereses moratorios en los pagos tardíos	Lograr que se respeten los plazos de pago y cobrar lo justo
Crear un manual para los usuarios de cuentas por cobrar y ventas	Reducir los errores de la operación
Mejorar o cambiar el sistema ERP	Contar un sistema confiable, eficiente y eficaz
Definir los procesos y procedimientos en la matriz	Homologar los procesos y procedimientos en el resto de los CEDIS y plantas
Mejorar el perfil y el sueldo de los vendedores y supervisores	Evitar la rotación de personal, reducir los robos y reducir los costos por compras de canastillas

Fuentes consultadas

Ramos Morel, Manuel (2008). Gestión eficaz del plan de cobros. Editorial CENGAGE learning, primera edición, ciudad de México.

Molina Aznar, Víctor E. (2007). Estrategias de cobranza en época de crisis. Editorial ediciones fiscales ISEF, tercera edición, ciudad de México.

Agradecimiento

- La Dra. Sósima Carrillo es Profesora Investigadora en la Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali, Baja California.
- El Dr. Leonel Rosiles López es Profesor Investigador en la Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali, Baja California.