

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIDAD EN DIRECCIÓN FINANCIERA



IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS Y
POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA
CASO: DISTRIBUIDORA DEL SOL

LC. INES FERNANDA BARBA RIVAS

DR. LEONEL ROSILES LOPEZ

leonelrosilesl@uabc.edu.mx

IMPLEMENTACIÓN DE PROCESO DE VENTAS Y POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA, CASO: DISTRIBUIDORA DEL SOL

RESUMEN

Actualmente es una tendencia general que los clientes que realizan compras por mayoreo utilicen los créditos otorgados por sus proveedores, esto como una fuente de financiamiento que no les genere el cobro de intereses, por lo que se deben de utilizar las herramientas administrativas necesarias que puedan contribuir a un eficiente control del departamento de crédito y cobranza, así como la toma de decisiones que incrementen la productividad del departamento para la recuperación de la cartera vencida.

Este trabajo es un caso de estudio cuyo objetivo es la implementación de un proceso de Ventas que ayude a la empresa Distribuidora del Sol a alcanzar los objetivos y metas propuestas, aumentando los porcentajes de ventas así como la aplicación de políticas de crédito que ayude a mantener una cobranza oportuna para tener una cartera acorde a los objetivos de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Proceso de Ventas, Políticas de Crédito y Cobranza

INDICE

I.-INTRODUCCIÓN.....	4
II.-MARCO TEÓRICO.....	7
III.-METODOLOGIA.....	15
IV.-RESULTADOS.....	16
V.-CONCLUSIONES Y PROPUESTA.....	22
BIBLIOGRAFIA.....	24
ANEXOS.....	25

I.-INTRODUCCIÓN

Las micros, pequeñas y medianas empresas mejor conocidas como Pymes, son empresas compuestas por un número reducido de empleados, y que tienen un moderado volumen de facturación. Las Pymes cumplen con un importante papel en la economía de todos los países y México no es la excepción. Tienen particular importancia para la economía nacional, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por su capacidad de poder cambiar rápidamente su estructura productiva.

De acuerdo a los resultados obtenidos en los Censos Económicos del 2014 por el INEGI, se puede revelar que continua el crecimiento de los establecimientos y el personal ocupado, aunque a un menor ritmo, debido al impacto que se tuvo por la crisis global iniciada en el año 2008 sobre el dinamismo de la actividad económica del país en años recientes.

Se afirmó que la economía mexicana se sigue caracterizando por tener muchos establecimientos pequeños, pues el 94.3 por ciento son micro, 0.9 por ciento son medianos, 4.7 por ciento son pequeños y el 0.2 por ciento son grandes. (INEGI)

Las Pymes representan una alternativa a la escasa demanda de empleo por parte de las empresas ya constituidas así como una diversidad en sus procesos productivos, de ahí surge la importancia de que cuenten con procesos establecidos que les ayuden a mantenerse en el mercado.

Distribuidora Del Sol es una empresa dedicada a la venta y distribución de Medicamento veterinario que inició operaciones en el año 2000 con una sola sucursal ubicada en la Colonia Santa Isabel de la ciudad de Mexicali, debido al éxito obtenido en los primeros 3 años se pudieron abrir otras dos sucursales, lo que impulso al dueño a planear sus compras en gran volumen por la alta demanda del público en general, logrando así mejorar sus márgenes de utilidad.

Esta estrategia dio lugar a un crecimiento acelerado de la empresa a tal grado que se vio en la necesidad de instalar un almacén general y de esa manera se iniciaron operaciones de venta a mayoreo, así se comenzaría a distribuir medicamento de algunos laboratorios de manera exclusiva en el estado y la región.

A inicios de 2014 ya contaba con 8 sucursales en la ciudad y dos almacenes de mayoreo uno para medicamento y accesorios y otro de Alimento para mascotas y ganado. Actualmente la empresa cuenta con 10 sucursales veterinarias y 3 almacenes de mayoreo, una sucursal de suplementos alimenticios y existen planes de mayor expansión para un futuro inmediato.

Actualmente está constituida como una Persona Física del Régimen General con Actividad Empresarial y cuenta con una plantilla de 58 personas laborando.

Planteamiento del problema.

El principal objetivo de la administración de cuentas por cobrar es hacer que el rendimiento sobre la inversión sea elevado a su máximo, en la medida que se otorguen créditos, se están comprometiendo fondos y al mismo tiempo la capacidad del negocio para poder pagar sus obligaciones.

El crecimiento a pasos agigantados que ha tenido Distribuidora del Sol, no le ha permitido realizar un estudio detallado para poder diseñar un proceso de ventas que le ayude a mejorar la colocación de sus productos, así como también implementar políticas de crédito y cobranza que le permitan alcanzar los objetivos de ventas sin que estos se vean afectados por el aumento en la cartera de clientes. De no aplicarse estrategias para lograr mantener la cartera de clientes y aumentar la lealtad de ellos, sería difícil tener una estabilidad económica en la empresa e inclusive un estancamiento, debido a la compra no recurrente de los clientes. Hasta el momento la cartera de clientes de Distribuidora del Sol han ido en aumento proporcional con las ventas, pero se tiene un estancamiento en la recuperación de la cobranza.

Por lo que surge la siguiente pregunta:

¿Cuál sería el efecto al diseñar un proceso de Ventas y análisis de Crédito?

Objetivo general

Implementar un proceso de ventas así como políticas de crédito y cobranza, que ayuden a incrementar las ventas y cumplir con las metas de colocación de sus productos.

Objetivos Específicos

1. Buscar la optimización de los créditos, otorgando créditos amplios pero con políticas rígidas de cobranza.
2. Establecer Seguridad financiera de la empresa.
3. Elaborar un manual del proceso de Crédito y Cobranza.

Justificación

La investigación es de suma importancia para la empresa, ya que una buena administración de ventas llevara a conseguir los objetivos que se propone la empresa. Por ello, la administración de ventas, cobra una importancia mayor si además la empresa se encuentra en un proceso de crecimiento.

En términos de relaciones con el personal, esta responsabilidad va desde el reclutamiento, entrenamiento y motivación del personal de ventas, hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que sean necesarias.

Así como también las cuentas por cobrar constituyen tal vez unos de los activos más importantes de una empresa. Su misma naturaleza de representar las decisiones de concesión de los créditos, la gran importancia que para la administración tiene su buen manejo y control en las decisiones financieras, como instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa.

II.-MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este caso de estudio fue realizado mediante la investigación en libros de texto, artículos y documentos electrónicos, los cuales ayudaron a delimitar el tema y conocer más a fondo el caso de estudio.

Ventas

La venta es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o un servicio. Por eso motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades, caso contrario no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, ni coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa.

Las ventas se pueden clasificar según el comprador y el uso que se le dará a la compra:

1. Ventas mayoristas: dentro de esta clasificación los bienes adquiridos están destinados a ser revendidos o bien para ser utilizados en la producción de otros bienes o servicios. Este tipo de compras permiten acceder a cierto ahorro.
2. Ventas minoristas: dentro de este tipo de transacciones la venta es directamente al último consumidor, es decir que no debe continuar en el mercado, sino que está destinado el consumo personal. El volumen de ventas es mucho menor que en el caso de las compras mayoristas.

Los negocios se hacen para vender. Independientemente de su giro y de su tamaño: grande, mediano o pequeño, cualquier negocio que no venda está condenado a desaparecer. Las ventas son las bujías que hacen trabajar toda la maquinaria de la empresa.

Vender es presentar correctamente nuestro producto o servicio. Es saber responder a las preguntas y objeciones que nos hace el cliente para convencerlo y lograr que nos haga un pedido. Vender es un proceso que empieza con descubrir la necesidad, expectativa o motivo dominante de compra, con el fin de proporcionar un producto que sea el adecuado en el precio, calidad, lugar tiempo y servicio. Ninguna empresa puede sobrevivir con ventas esporádicas, es necesario cultivar al cliente para conseguir que sea leal al producto y que recomiende a la empresa.

Proceso de Ventas

El proceso de Ventas consiste en varias etapas que el vendedor debe dominar, estas etapas se centran en el objetivo de conseguir clientes nuevos y de obtener pedidos de ellos. Sin embargo, la mayoría de los vendedores dedican gran parte de su tiempo a mantener cuentas existentes y a cultivar relaciones a largo plazo con los clientes (Kotler y Armstrong, 2003)

1. Prospección y calificación de clientes. El primer paso del proceso de ventas es la prospección de clientes, la identificación de clientes potenciales calificados, es decir aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo.
2. Acercamiento previo o “pre entrada”. Una vez que se elabora la lista de clientes en perspectiva se ingresa a la fase como acercamiento previo que consiste en la obtención de información detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente.
3. La presentación del mensaje de ventas. Según Philip Kotler este paso es contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la formula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y Obtener la Acción (compra). La presentación del mensaje de ventas debe ser adaptado a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva. La presentación del mensaje de ventas se basa en una estructura basada en 3 pilares:
 - a) Las características del producto: lo que es el producto en sí, sus atributos.
 - b) Las ventajas: aquello que lo hace superior a los productos competencia.
 - c) Los beneficios que obtiene el cliente: aquello que busca el cliente de forma consciente o inconsciente.
4. Servicios postventa. La etapa final del proceso de venta es una serie de actividades postventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros. Los servicios postventa tiene por objetivo el asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar su lealtad hacia a la marca o la empresa.

Crédito

El origen etimológico de la palabra crédito nos remonta al latín *créditum*, que significa “cosa confiada”. Por lo tanto una definición de crédito sería la posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma de dinero debidamente cuantificada en una fecha en el futuro. Por consiguiente el crédito comercial o interempresarial es la venta de bienes o servicios mediante un acuerdo entre proveedor y cliente de aplazar el pago del intercambio comercial a una fecha determinada en el futuro (Brachfield, 2009).

El crédito comercial significa obtener bienes y servicios de forma inmediata a cambio de haber contraído la obligación de pagarlos en un plazo posterior. El crédito comercial es la posibilidad de dinero futuro, puesto que permite a un comprador satisfacer sus necesidades actuales a pesar de no tener liquidez para hacer frente a sus deudas.

El factor clave de las concesiones de crédito y de las transacciones crediticias es la promesa de pago en una fecha futura. En consecuencia la concesión del crédito se basa en la confianza.

La concesión de los créditos puede hacerse de una manera muy formal, mediante contratos entre el vendedor y comprador o de manera informal cuando no se firma ningún contrato y simplemente al recibir un pedido, el proveedor hacer entrega de los bienes al comprador. Los contratos pueden ser privados o públicos cuando también interviene un fedatario público. Los contratos públicos gozaran de mayor cobertura jurídica que los privados.

Para el acreedor existe la expectativa de que el deudor pague la totalidad del importe adeudado en el plazo previsto, pero siempre existe el factor de incertidumbre del cumplimiento de los términos del acuerdo, es decir la contingencia de que el deudor no efectúe la liquidación de sus obligaciones. Esta incertidumbre es el riesgo de impago del débito que el acreedor siempre deberá de asumir en el momento de conceder el crédito.

La realidad del mercado actual es que la débil capitalización de las empresas compradoras de bienes y las dificultades que se tienen para poder obtener crédito bancario o poder acceder al mercado de capitales, les lleva a diversificar sus fuentes de recursos financieros y a buscar financiación extra bancaria sin costo. La principal fuente de financiación extra bancaria gratuita es el crédito otorgado por el suministrador a sus compradores a través de los aplazamientos de pago, de manera que en la practica el proveedor actúa como prestamista y el cliente como prestatario.

Políticas de Crédito.

Las Políticas de crédito de las empresa deben de estar en el Manual de Control Interno, entendiéndose como “Conjunto de métodos y procedimientos establecidos en una empresa, que en forma coordinada tiene por objetivos, la protección de los activos, la obtención correcta de la información financiera, la promoción y eficiencia de la operación y la adhesión a las políticas establecidas para cada área” (Gitman, 2013)

Las políticas de crédito deberán estar por escrito, se debe de garantizar igualdad en situaciones generales, y serán una base permanente de criterios para poder resolver situaciones específicas y particulares.

Los analistas de crédito usan con frecuencia las cinco C del crédito para centrar su análisis en los aspectos principales de la solvencia de crédito de un solicitante.

Las Cinco C en el Otorgamiento de un Crédito

1. *Reputación (del inglés Character)*: el registro del cumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante (Financiero, contractual y moral). El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante, se utilizar para evaluar su reputación
2. *Capacidad*: La posibilidad del solicitante para Reembolsar el crédito requerido. El análisis de los estados Financieros, destacando sobre todo la liquidez y las razones de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante.

3. *Capital*: la solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario. A menudo, se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable y sus razones de rentabilidad, para evaluar su capital
4. *Garantía Colateral (del inglés Collateral)*: la cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, mayor será la oportunidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante no cumple con los pagos. Una revisión del balance general del solicitante, el cálculo del valor de sus activos y cualquier demanda legal presentada contra el solicitante ayudan a evaluar su garantía colateral.
5. *Condiciones*: el ambiente de negocios y económico actual, así como cualquier circunstancia peculiar que afecte a alguna de las partes de la transacción del crédito. Por ejemplo si la empresa tiene un inventario excedente de los artículos que el solicitante desea comprar a crédito, estará dispuesto a vender en condiciones más favorables o a solicitantes menos solventes. El análisis de la situación económica y de negocios, así como el de las circunstancias especiales que pudieran afectar al solicitante o a la empresa, se lleva a cabo para evaluar las condiciones.

Calificación del crédito

La calificación del crédito es un método de selección de crédito que se usa comúnmente en las solicitudes de crédito de alto volumen y poco monto en dólares. La calificación de crédito aplica valores obtenidos estadísticamente a los puntajes de las características financieras y de crédito clave de un solicitante de crédito para predecir si pagara a tiempo el crédito solicitado. En pocas palabras, el procedimiento genera una calificación que mide la fortaleza crediticia general del solicitante y la calificación que se usa para tomar la decisión de aceptar-rechazar la concesión del crédito al solicitante. Las grandes operaciones de tarjetas de crédito, como las de los bancos, empresas petroleras y tiendas departamentales, son las que usan como mayor frecuencia la calificación del crédito.

El propósito de esta calificación es tomar decisiones de crédito bien informadas con rapidez y de manera económica, reconociendo que el costo de una sola decisión basada en una calificación errónea es pequeño. No obstante, si aumentan las deudas incobrables por decisiones basadas en una calificación, entonces el sistema de calificación debe evaluarse de nuevo.

Condiciones de crédito

Las condiciones de crédito son las condiciones de venta para clientes a quienes la empresa ha extendido el crédito. Las condiciones de 30 netos significan que el cliente tiene 30 días desde el inicio del periodo de crédito (comúnmente fin de mes o fecha de facturación) para pagar el monto total de la factura. Algunas empresas ofrecen descuentos por pago en efectivo, es decir, deducciones porcentuales del precio de compra por pagar en un tiempo específico. Por ejemplo, las condiciones de 2/10, 30 netos significan que el cliente puede recibir un descuento del 2 por ciento del monto de la factura si realiza el pago en 10 días a partir del inicio del periodo de crédito o paga el monto total de la factura en 30 días.

El negocio de la empresa tiene mucho que ver con sus condiciones de crédito regulares. Por ejemplo, una empresa que vende artículos perecederos tendrá condiciones de crédito muy cortas porque sus artículos tienen poco valor colateral a largo plazo; una empresa en un negocio temporal puede adaptar sus artículos para que coincidan con los ciclos de la industria. Una empresa desea que sus condiciones de crédito regulares se ajusten a estándares de su industria. Si sus condiciones son más restrictivas que las de sus competidores, perderá negocios; si sus condiciones son más menos restrictivas que las de sus competidores, atraerá clientes de poca calidad que probablemente no podrías pagar bajo las condiciones estándar de la industria. Lo primordial es que una empresa compita con base en la calidad y el precio de sus ofertas de productos y servicios, no en sus condiciones de crédito. En consecuencia, las condiciones de crédito regulares de la empresa deben coincidir con los estándares de la industria, pero las condiciones para los clientes individuales deben reflejar el riesgo del cliente.

Descuento por pago en efectivo

Incluir un descuento por pago en efectivo en las condiciones de crédito es una manera frecuente de lograr la meta de acelerar los cobros sin presionar a los clientes. El descuento por pago en efectivo proporciona un incentivo para que los clientes paguen más rápido. Al

acelerar los cobros, el descuento disminuye la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar (que es el objetivo), pero también reduce las utilidades por unidad. Además, iniciar un descuentos por pago en efectivo debe reducir las deudas incobrables por que los clientes pagaran más rápido, y debe incrementar el volumen de ventas por que los clientes que toman el descuento pagan un precio más bajo por el producto. Por consiguiente, las empresas consideran ofrecer un descuento por pago en efectivo deben realizar un análisis de costos y beneficios para determinar si es rentable extender este descuento.

Periodo de descuento por pago en efectivo

El administrador financiero puede modificar el periodo de descuento por pago en efectivo, es decir, el número de días después del inicio del periodo de crédito durante el cual está disponible el descuento por pago en efectivo. El efecto neto de los cambios en este periodo, es difícil de analizar debido a la naturaleza de las fuerzas que participan.

Periodo de crédito

Los cambios en el periodo de crédito, es decir el número de días después del inicio del periodo de crédito hasta el cumplimiento del pago total de la cuenta, también afectan la rentabilidad de una empresa. Por ejemplo, el aumento del periodo de crédito de una empresa de 30 días netos a 45 días netos debe incrementar las ventas, afectando positivamente las utilidades. Sin embargo, tanto la inversión en las cuentas por cobrar como los gastos por deudas incobrables también aumentarían, afectando negativamente las utilidades. El aumento de la inversión en las cuentas por cobrar se debería a más ventas y pagos en general más lentos en promedio, así como al periodo de crédito más prolongado. El aumento de los gastos por deudas incobrables se debe al hecho de que cuando más largo es el periodo de crédito, mayor es el tiempo disponible que tiene un empresa para fracasar, lo que haría incapaz de pagar sus cuentas por pagar. Una disminución del periodo de crédito producirá los efectos opuestos.

Supervisión de crédito

El aspecto final que una empresa debe considerar en su administración de las cuentas por cobrar es la supervisión del crédito. La supervisión del crédito es una revisión continua de las cuentas por cobrar de la empresa para determinar si los clientes están pagando conforme a las condiciones de crédito establecidas. Si no están pagando a tiempo, la supervisión del crédito advertirá a la empresa del problema.

Los pagos lentos son costosos para una empresa por que prolongan el periodo promedio de cobro e incrementan la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar. Dos técnicas que se usan con frecuencia para la supervisión del crédito son el periodo promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas por cobrar. Además, las empresas utilizan diversas técnicas populares de cobro.

Periodo promedio de cobro

El periodo promedio de cobro es el segundo componente del ciclo de conversión del efectivo. Es el número promedio de días que las ventas a crédito están pendientes de pago. El periodo promedio de cobro tiene dos componentes:

1. El tiempo que transcurre desde la venta hasta que el clientes envía el pago por correo
2. El tiempo para recibir, procesar y cobrar el pago después de que el cliente lo envió por correo.

Si asumimos que el tiempo de recepción, procesamiento y cobro es contante, el periodo promedio de cobro informa a la empresa, en promedio, cuando los clientes pagan sus cuentas.

Conocer el periodo promedio de cobro permite a la empresa determinar si existe problema general con las cuentas por cobrar. Por ejemplo, una empresa que tiene condiciones de crédito de 30 netos esperaría que su periodo promedio de cobro (menos el tiempo de recepción, procesamiento y cobro) fuera igual a 30 días. Si el periodo de cobro real es significativamente mayor de 30 días, la empresa tiene razón para revisar sus operaciones a crédito. Si el periodo promedio de cobro de la empresa aumenta con el paso del tiempo, tiene razón para preocuparse por la administración de sus cuentas por cobrar. El primer paso para analizar un problema con las cuentas por cobrar es determinar la antigüedad de estas cuentas. Por medio de este proceso, la empresa determina si el problema existe en sus cuentas por cobrar en general o es atribuible a algunas cuentas específicas.

Determinación de la edad de las cuentas por cobrar

Un calendario de vencimientos clasifica las cuentas por cobrar en grupos según el momento en que se generaron. Por lo general, se realiza una clasificación mensual, regresando 3 o 4 meses. El calendario resultante indica los porcentajes del saldo total de las cuentas por cobrar que han estado pendientes durante los periodos específicos. El propósito del calendario de vencimientos es permitir a la empresa detectar los problemas de las cuentas.

III.-METODOLOGÍA

La empresa Distribuidora del Sol se dedica a la comercialización de productos veterinarios manejando las ventas de contado y a crédito. La realización de ventas a crédito se ha incrementado por las facilidades que tienen los clientes al momento de realizar las compras, ya que no cuentan con políticas de crédito y cobranza establecidas. El otorgamiento de los créditos no está regulado por ningún contrato que ampare las ventas en caso de no recibir el pago de oportuno de este, así como tampoco se cuenta con una base de datos personales acerca de cada cliente que tiene crédito.

La apertura del sistema de crédito en las ventas para los clientes, inicio en el año 2012 pero el grueso de sus operaciones comenzó en el año 2013, el incremento en la cartera vencida y el número de clientes ha ido de la mano, pero comparando los datos con el incremento de las ventas, estos indicadores no le favorecen a la empresa.

Esta investigación se realizó con un diseño descriptivo, ya que conocerá y describirá la situación actual de la empresa Distribuidora del Sol y se identificara el proceso de ventas y políticas de crédito y cobranzas adecuadas.

El proceso de investigación consistió en recabar información para su análisis y revisión con el fin de poder determinar procesos que ayuden al mejoramiento de la organización de la empresa Distribuidora del Sol.

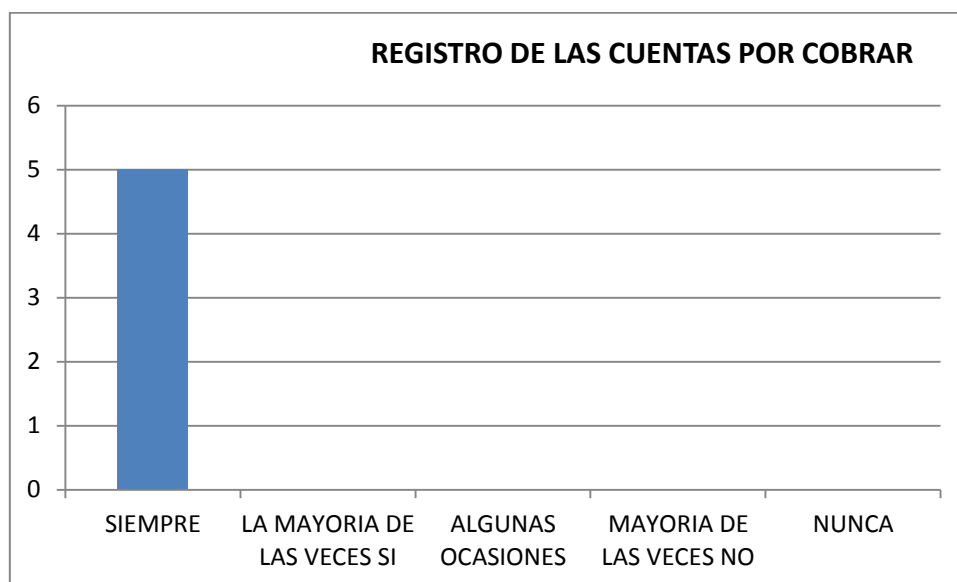
IV.-RESULTADOS

El cuestionario nos permite obtener información sobre una situación, organización, problema o un aspecto involucrado, a través de una serie de preguntas, previamente establecidas dirigidas a las personas implicadas en el tema del estudio, por lo que con el cuestionario aplicado al personal del área de cobranza se pretendió evaluar ciertos aspectos considerados estratégicos que mostraron resultados preliminares sobre la situación actual de la empresa y con ello obtener en primer instancia, información útil para la planeación del proceso de ventas y las políticas de crédito y cobranza.

En este apartado se exponen los resultados correspondientes al análisis relativo de las variables sujeto de estudio y al efectuar el análisis de los datos obtuvimos lo siguiente:

Una vez aplicada la encuesta y una breve entrevista en el departamento de crédito y cobranza, pudimos denotar que siempre se revisa el adecuado registro de las cuentas por cobrar, verificando el nombre del deudor, el número de factura o documento donde se realizó la venta, fecha, concepto y el importe de la deuda.

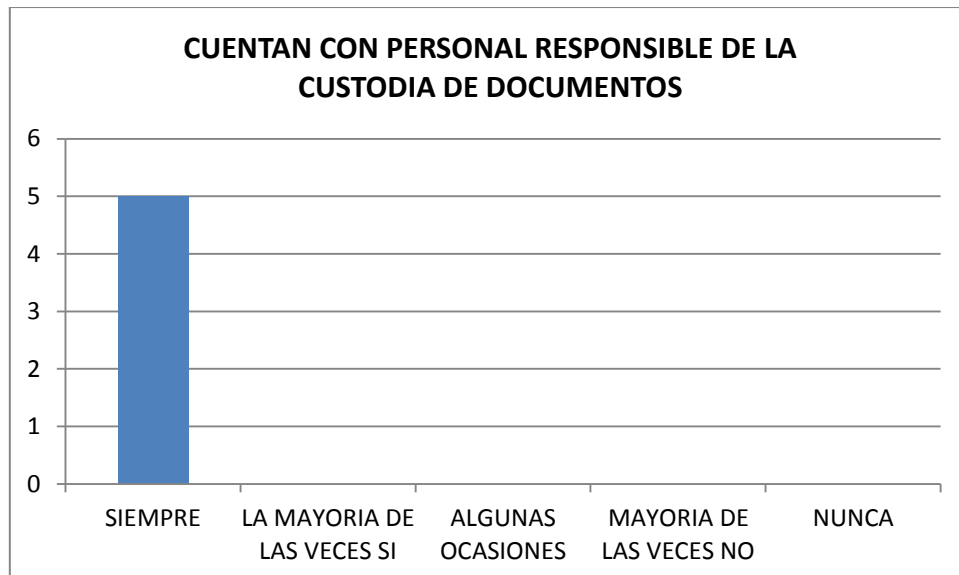
Grafico 1: Registro de las cuentas por cobrar



Fuente: Elaboración Propia

Una vez realizada la transacción se cuenta por personal responsable de la custodia física de los documentos que amparan las cuentas por cobrar.

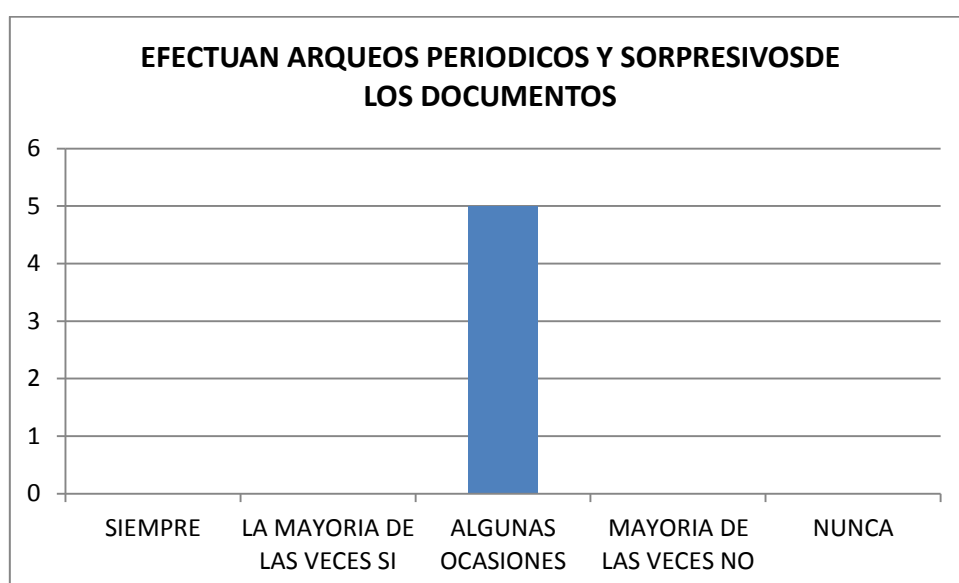
Grafico 2: Personal Responsable de los Documentos



Fuente: Elaboración Propia

En algunas ocasiones el departamento se encarga de realizar arqueos periódicos y sorprendivos de los documentos que amparan las cuentas por cobrar, así como el cotejo de saldos de las cuentas por cobrar.

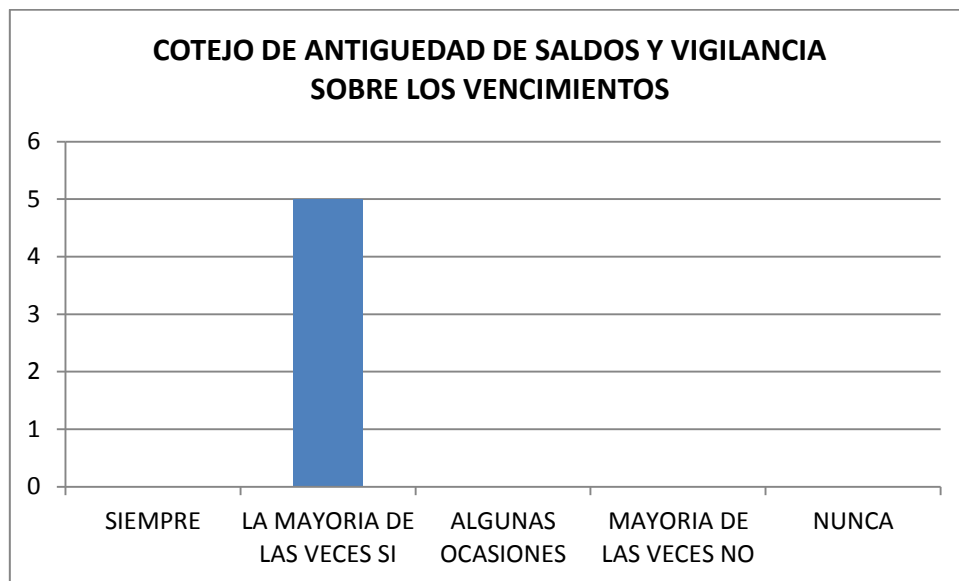
Grafico 3: Análisis de la realización de arqueos



Fuente: Elaboración Propia

Se observa que se la mayoría de las veces se tiene una estrecha vigilancia sobre los vencimientos y su respectiva cobranza. Esporádicamente se realizan los controles que permiten evaluar la existencia de cuentas por cobrar que tienen problemas de recuperación de saldos. Por parte del departamento de cobranza siempre se verifica la conciliación entre la suma de los auxiliares y la cuenta de mayor correspondiente a cada cliente.

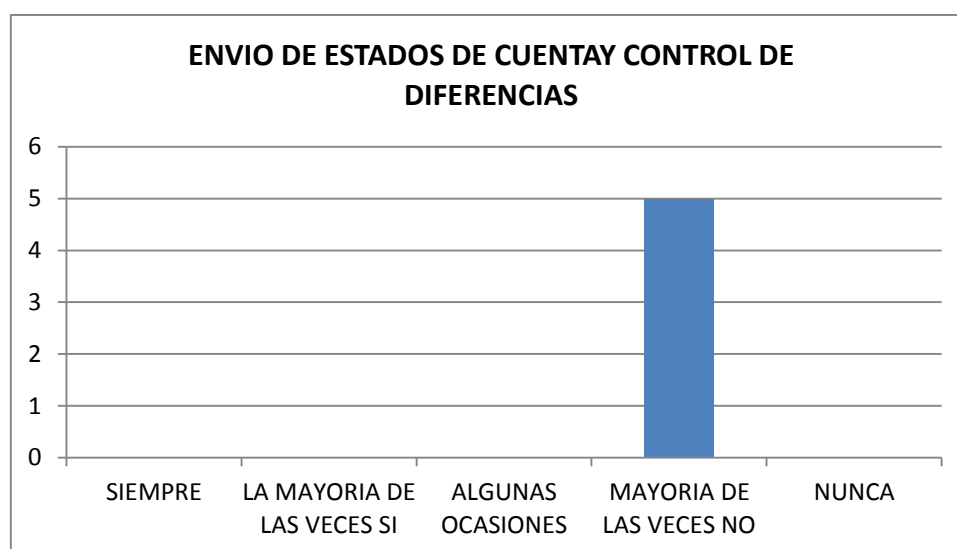
Grafico 4: Antigüedad de los saldos y vencimientos



Fuente: Elaboración Propia

Acerca del envío de los estados de cuenta a cada cliente, la mayoría de las veces no se realiza en tiempo, es por eso que no se puede solicitar confirmación directa por parte del cliente o en su caso la aprobación de las observación realizadas. En el caso de surgir alguna observación a los estados de cuenta de algún cliente, la mayoría de las veces no se vigila que el control y la investigación de dichas diferencias sean realizados por personas ajenas al departamento de cobranzas.

Grafico 5: Envío de estados de cuenta y diferencias

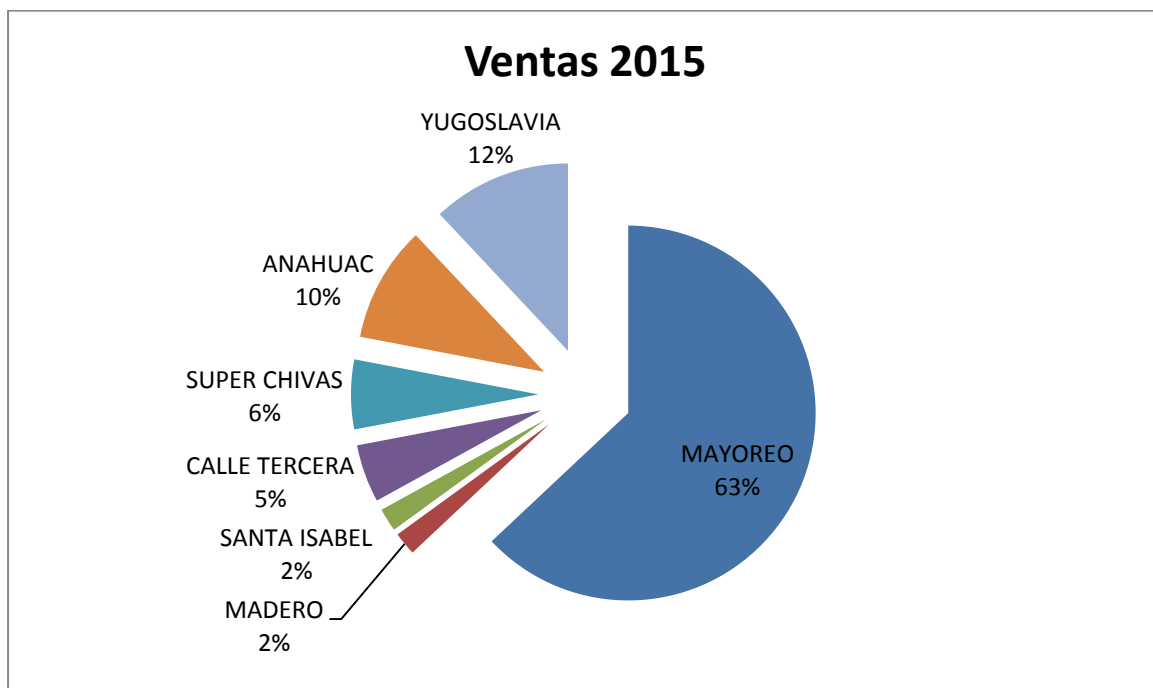


Fuente: Elaboración Propia

En cuestión a el registro diario de los cobros efectuados, siempre se realiza, con el fin de mantener actualizados los registros y saldos de las cuentas por cobrar, así como en los casos de la devolución de cheques expedidos por los clientes, siempre se realiza el registro inmediato de las devolución de los mismo, afectando los auxiliares correspondientes y la relación de clientes.

Se realizó una revisión a la información contable de la empresa, en la cual pudimos obtener la siguiente información. En el 2015 el 63 % de los ingresos de la empresa provinieron de sus ventas al mayoreo cuyas operaciones se realizan a crédito, el diferencial del 37% de sus ventas se celebraron al público en general con operaciones de contado. Como se puede observar en el siguiente gráfico.

Grafico 6: Porcentaje de Ventas



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al grafico anterior podemos observar la importancia del buen manejo del departamento de crédito y cobranza, ya que las ventas realizadas a crédito están muy por encima de las ventas que se realizan de contado, y el tener una cartera vencida podría traer problemas de liquidez a la empresa en un futuro.

Por último, de acuerdo a la entrevista realizada al personal de contabilidad podemos hacer mención, que la empresa carece de políticas respecto al otorgamiento de los créditos a cada cliente, no se cuenta por escrito con una descripción de la documentación y requisitos necesarios para poder obtener un crédito con la empresa, tomando únicamente en cuenta la recomendación de los mismos vendedores de la organización lo cual ha originado algunos casos de usurpación de identidad. Adicionalmente se puede comentar que no se tiene definidos un organigrama en el manual de la organización, en el cual se cuente con una descripción de los puestos del departamento de crédito y cobranza, en el que se especifiquen por escrito las obligaciones y responsabilidades de cada puesto, así como donde se delimiten las autoridades de acuerdo a la posición del organigrama.

V.-CONCLUSION Y PROPUESTA

En esta investigación se ha intentado comprobar la aplicación de la administración en todos los ámbitos de los negocios, particularmente en el departamento de crédito y cobranza se comprobó que aplicando el proceso administrativo se puede mejorar el desempeño organizacional, se logran objetivos plenamente cuantificables aplicando los principios de cada fase que involucra la planeación, organización, la dirección y el control, tomar decisiones en cada fase.

En los resultados obtenidos mediante la encuesta se observa que existe una carencia de elementos necesarios para el buen funcionamiento del departamento; sin embargo se refleja un potencial de oportunidades que podrían ser la pauta para emprender acciones de mejora en el departamento las cuales serán la base para la implementación de un proceso de ventas y políticas de crédito y cobranza. En la evaluación del diagnóstico se muestra la necesidad de establecer estrategias de calidad que optimicen el trabajo en las áreas, el control de información de cada cliente y registros que garanticen el buen mantenimiento de la metodología.

Por otro parte, aunque el personal realiza su trabajo de la mejor manera es preocupante que no estén debidamente capacitados, por lo que es necesario establecer un plan de capacitación ya que se dan reformas constantemente en la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución. Así mismo existe una gran falta de comunicación entre el jefe y los miembros del departamento, lo cual es un aspecto negativo que debe mejorarse ya que se intenta implementar una metodología que lograra la mejora continua en el departamento.

En planeación del proceso administrativo, se tendrá que iniciar con estrategias diseñadas a corto plazo, prácticamente enfocadas a mejorar el proceso de cobranza y agilizar la captación del mercado, se establecerá en el Manual de la organización los siguientes puntos:

- a) Se delinearán los objetivos del departamento
- b) Organización de clientes en grupo afines, creando catálogos de clientes en el sistema
- c) Se establecerán márgenes en tiempo para realizar las acciones de la cobranza y el otorgamiento de límites de crédito.

En la fase de la organización, se iniciará dándole al departamento una estructura funcional, agrupando tareas especiales, similares y relacionadas, asignando quien será el responsable de trabajos y objetivos específicos, de acuerdo a la función que se les facilitará más o a quienes tengan mayor conocimientos y experiencia, tomando en cuenta su perfil y personalidad. Algunas de las actividades más importantes para mejorar la organización de este departamento serán:

- a) Elaboración de las descripciones de puestos y la asignación de las funciones
- b) Instituir los perfiles o especificación de cada puesto
- c) Se modificará la estructura organizacional del departamento
- d) Se descentralizarán las funciones y se delegarán las responsabilidades

La dirección está centralizada en una persona, con el fin de dirigir el departamento para mejorar las dos metas más importantes que consisten en la resolución pronta para evaluar la posición crediticia de los clientes actuales y potenciales y recuperar la cobranza en el menor tiempo posible, se dará a conocer a todo el personal el interés común con propósitos de mejorar el trabajo de cada uno, obtener mejores resultados y crear un compromiso definidos.

Por último en el proceso de cambio de la administración del departamento, se tienen que establecer formas de evaluar que tan bien están funcionando los planes, darle seguimientos a los resultados y realizar una comparación de los logros reales con los esperados.

BIBLIOGRAFÍA

Brachfield Pere. (2009). *Gestión del crédito y cobro, Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados*. Editorial Profit

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*, México Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Consultado 13-09-2016 en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>

Kotler Philip, Gary Armstrong. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Editorial Pearson

Lawrence J Gitman, Chad J. Zutter. (2013). *Principios de Administración Financiera*. Editorial Pearson

Rodríguez Valencia J. (1994). *Organización Contable y Administrativa de las Empresas*. México ECASA

ANEXOS

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Proyecto de investigación: Implementación de Proceso de Ventas y Políticas de Crédito y Cobranza

Objetivo: Realizar un diagnóstico de los mecanismos y herramientas de control que aplican las empresas para la administración de su proceso de ventas y sus cuentas por cobrar.

Identificación e información general.

Puesto del entrevistado:_____

Profesión: _____

Giro principal de la empresa:_____

Años de operación:_____

Número de empleados:_____

Organismos a los que se encuentra afiliado:_____

Grado de máximo de estudios del administrador o propietario:_____

- 1) Ninguna
- 2) Primario
- 3) Secundaria
- 4) Preparatoria o escuela técnica
- 5) Profesionista
- 6) Estudios de posgrado

Años de experiencia en la operación de la empresa del propietario o principal administrador de la empresa:

- 1) Menos de un año
- 2) 1 a 3 años
- 3) 4 a 6 años
- 4) 7 a 10 años
- 5) 11 o más años

Auditoría o Control Interno	Conceptos a Evaluar	Evaluación				
		Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	CUENTAS POR COBRAR					
	Se revisa el adecuado registro de las cuentas por cobrar, verificando: nombre del deudor, numero de factura o documento, fecha, concepto e importe de la deuda.					
	Se cuenta con personal responsable de la custodia física de los documentos que amparan las cuentas por cobrar.					
	Se efectúan arqueos periódicos y sorpresivos de los documentos que amparan las cuentas por cobrar.					
	Se coteja antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar.					
	Se tiene establecida una estrecha vigilancia sobre los vencimientos y la cobranza.					
	Se cuenta con controles permanentes que permiten evaluar la existencia de cuentas por cobrar con problemas de recuperación.					
	Se verifica la conciliación entre la suma de los auxiliares y la cuenta de mayor correspondiente.					
	Se verifica el envío periódico de estado de cuenta por personal diferente del de cobranzas, a los clientes de la empresa para solicitar su confirmación directa, o en su caso las observaciones pertinentes.					

Auditoría o Control Interno	Conceptos a Evaluar	Evaluación				
		Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	Se vigila que el control y la investigación de diferencias que resultan de las confirmaciones sean realizados por personajes ajenos al área de cobranzas.					
	Se verifica el registro diario de los cobros efectuados en sus respectivos auxiliares, para mantener actualizados los registros y saldos de las cuentas por cobrar.					
	Se efectúa el registro inmediato de la devolución de cheques expedidos por los clientes, afectando los auxiliares correspondientes y las relaciones de clientes.					

ENTREVISTA

1. ¿Qué consideras que hace falta que para llevar un mejor control al momento de otorgar los créditos?
2. ¿Qué problemas se han originado por no contar con un bien control del departamento de crédito y cobranza?
3. ¿Cuentan con un organigrama de los puestos de la empresa?
4. ¿Qué problemas se originan al no tener una descripción de puestos?
5. ¿Se cuenta con una persona responsable de las actividades de los trabajadores del departamento de crédito y cobranza?