



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO



NOMBRE DEL PROYECTO:

“RECUPERACIÓN Y CONTROL DE LA CARTERA VENCIDA DE PROPIMEX
S DE R.L. DE C.V.”

PRESENTA:

OLIVIA PÉREZ VÁZQUEZ

NO. DE CONTROL:

15370627

CARRERA:

INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

ASESOR INTERNO:

C.P. MARÍA GUILLERMINA ADELA MEJÍA GONZÁLEZ

ASESOR EXTERNO:

C.P. DANIEL LOREDO LEAL

Apizaco, Tlax., 08/Octubre/2024

ASUNTO: Liberación de Proyecto para Titulación Integral.

CESAR REYNALDO RAMOS GOMEZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES
P R E S E N T E.

Por este medio le informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la Titulación Integral:

a) Nombre del Egresado:	OLIVIA PÉREZ VÁZQUEZ
b) Carrera:	INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
c) Número de Control:	15370627
d) Nombre del proyecto:	RECUPERACIÓN Y CONTROL DE LA CARTERA VENCIDA DE PROPIMEX S DE R.L. DE C.V.
e) Producto	TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestros egresados.

A T E N T A M E N T E

Excelencia en Educación Tecnológica®
Pensar para Servir, Servir para Triunfar®

NORMA ANGELICA AGUIÑAGA SÁNCHEZ
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS.

ASESOR
MARIA GUILLERMINA ADELA MEJÍA GONZÁLEZ

NAAS/mcvh





Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Apizaco
División de Estudios Profesionales

Tzompantepec, Tlaxcala, **19/marzo/2025**

OLIVIA PÉREZ VÁZQUEZ
EGRESADA DE LA CARRERA DE INGENIERÍA
EN GESTIÓN EMPRESARIAL.
CON NÚMERO DE CONTROL 15370627.
PRESENTE.

Por este medio, me permito informar a usted que por aprobación de la comisión revisora asignada para valorar el trabajo que mediante la opción **TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL** y cuyo tema es: **"RECUPERACIÓN Y CONTROL DE LA CARTERA VENCIDA DE PROPIMEX S. DE R.L. DE C.V."**, conforme a lo establecido en el procedimiento para la obtención del Título Profesional en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios Profesionales a mi cargo le otorga la:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Debiendo entregar **2 USB** del mismo, apropiadamente empastados, a la brevedad, para presentar su Acto de Recepción Profesional.

Sin otro particular por el momento me despido.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®
Pensar para Servir, Servir para Triunfar®



ISRAEL JORGE SÁNCHEZ SÁNCHEZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

ccp. Archivo
ijss/aehs -



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Av. Instituto Tecnológico No. 418, San Andrés Ahuashuatepec,
Municipio de Tzompantepec, Tlaxcala, Mex. C.P. 90491 Tel. (241) 4172010
Ext. 304, e-mail: dep_titulacion@apizaco.tecnm.mx | apizaco.tecnm.mx



AGRADECIMIENTOS:

Agradezco infinitamente a Dios por haberme permitido culminar mis estudios.

Mis más sinceros agradecimientos al C.P. Daniel Loredo Leal, Lic. Gabriela Venancio Sánchez y a la Lic. Danna Sánchez Pimentel por haberme permitido realizar la investigación en el área de administración.

A mi asesora de residencias C.P. María Guillermina Adela Mejía González que me ha orientado, apoyado y corregido en este presente documento.

A mi madre Olivia Tomasa Vázquez Aguilar, a mi padre Onésimo Pérez Grande y a mi hermano Juan Carlos Pérez Vázquez por orientarme y haberme ayudado con mis estudios.

A mis abuelitas Catalina Grande Meneses y Manuela Aguilar Grande Q.E.P.D. por haberme apoyado y orientado con sus pláticas que me daban en cada momento.

Por último a mis profesores y compañeros del Instituto Tecnológico de Apizaco que han compartido conmigo momentos inolvidables que jamás olvidare.

ÍNDICE

CAPITULO 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO.	13
1.1. Introducción	13
1.2. Descripción de la empresa y antecedentes	14
1.3. Ubicación de la empresa.....	17
1.4. Misión	17
1.5. Visión	17
1.6. Valores	18
1.6. Objetivo General.	18
1.7. Objetivos Específicos.	19
1.8. Descripción del área	19
1.9. Equipo de trabajo	20
1.10. Problema a resolver.	20
1.11. Objetivo General	21
1.12. Objetivos Específicos	22
1.13. Justificación	22
CAPITULO 2. MARCO TEORICO.	23
2.1. Marco Teórico	23
2.1.1. Metodología DMAIC	23
2.1.2. Administración	25
2.1.3. Toma de decisiones	26
2.1.4. Planeación	26
2.1.5. Organización	27
2.1.6. Dirección	27
2.1.7. Control.....	28
2.1.8. Planeación de cartera	28

2.1.9. Comunicación	29
2.1.10. Clientes	29
2.1.11. Motivación	29
CAPITULO 3. DESARROLLO.	31
3.1. Definir	31
3.2. Medir	31
3.2.1. Cartera vencida	32
3.2.2. Cartera cobrada	33
3.3. Analizar	34
3.3.1. Causas potenciales	34
3.3.2. Diagrama de Ishikawa. Causa y Efecto.....	35
3.3.3. Delimitación de área	36
3.4. Mejorar	37
3.4.1. Cartera vencida	39
3.4.2. Cartera cobrada	39
3.5. Controlar	40
3.6. Descripción de las actividades realizadas.	41
3.7. Diagrama de flujo	42
3.7.1. Revisión de validación de facturas	42
3.7.2. Digitalizar facturas	43
3.7.3. Revisión de folios marcados	43
3.7.4. Clientes referenciados.	44
3.7.5. Validación de créditos y consignas.	45
CAPÍTULO 4, RESULTADOS	46
4.1. Encuesta de Preventa	46
4.2. Encuesta del área de reparto	58
4.3. Encuesta de jefes de reparto	69
4.4. Encuesta para supervisores de reparto	80

CAPITULO 5. CONCLUSIONES	92
5.1. Conclusiones	92
5.2. Recomendaciones	92
5.3. Experiencia personal profesional adquirida	93
FUENTES DE INFORMACIÓN	96
ANEXOS	97

ÍNDICE DE TABLAS

CAPITULO 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	4
Tabla 1.1. Descripción del área de administración.....	19
Tabla 1.2. Cartera de los meses de Diciembre del 2018 al mes de Julio del 2019.....	20
CAPITULO 3. DESARROLLO	29
Tabla 3.1. Porcentaje de la cartera del mes de Diciembre del 2018 a Julio del 2019.....	30
Tabla 3.2. Cartera vencida del mes de Diciembre del 2018 a Julio del 2019	31
Tabla 3.3. Cartera cobrada del mes de Diciembre 2018 a Julio del 2019	32
Tabla 3.4. Cartera del mes de Julio a Noviembre del 2019.....	35
Tabla 3.5. Cartera en porcentaje de lo vencido y recuperado	36
Tabla 3.6. Cartera vencida del mes de Julio a Noviembre del 2019	30
Tabla 3.7. Cartera cobrada del mes de Julio a Noviembre del 2019	40
CAPÍTULO 4, RESULTADOS	46
Tabla 4.1. Número de rutas del área de preventa	47
Tabla 4.2. Estado civil del área de Preventa	47
Tabla 4.3. Antigüedad de los trabajadores de preventa.	48
Tabla 4.4. Tiene comunicación con su jefe.	48
Tabla 4.5. Frecuencia de comunicación con su jefe.	49
Tabla 4.6. Comunicación con el área de Admón.	50
Tabla 4.7. Frecuencia de comunicación con el área de Admón.	50
Tabla 4.8. Cuantas rutas prevenden	51
Tabla 4.9. Comunicación con el cliente	52
Tabla 4.10. Como es la comunicación	53
Tabla 4.11. Cuantas visitas le hacen al cliente al mes	53
Tabla 4.12. Compulsa al cliente	54
Tabla 4.13. Evita vender a cliente moroso	55
Tabla 4.14. Explicaciones que da el cliente	55
Tabla 4.15. Tipo de relevancia que le dan a la cartera	56

Tabla 4.16. Número de rutas del área de reparto	59
Tabla 4.17. Estado civil del área de reparto.	59
Tabla 4.18. Antigüedad de los trabajadores de reparto	60
Tabla 4.19. Tiene comunicación con su jefe.	60
Tabla 4.20. Frecuencia de comunicación con su jefe.	61
Tabla 4.21. Comunicación con el área de Admón.	62
Tabla 4.22. Frecuencia de comunicación con el área de Admón.	62
Tabla 4.23. Cuantas rutas prevenden	63
Tabla 4.24. Comunicación con el cliente	64
Tabla 4.25. Como es la comunicación	64
Tabla 4.26. Cuantas visitas le hacen al cliente al mes	65
Tabla 4.27. Compulsa al cliente	66
Tabla 4.28. Evita vender a cliente moroso	66
Tabla 4.29. Explicaciones que da el cliente	67
Tabla 4.30. Tipo de relevancia que le dan a la cartera	68
Tabla 4.31. Estado civil de los jefes de preventa.	70
Tabla 4.32. Antigüedad de los jefes de preventa.	70
Tabla 4.33. Tiene comunicación con sus repartidores.	71
Tabla 4.34. Frecuencia de comunicación con sus repartidores.	72
Tabla 4.35. Comunicación con el área de Admón.	72
Tabla 4.36. Frecuencia de comunicación con el área de Admón.	73
Tabla 4.37. Cuantas rutas prevenden	74
Tabla 4.38. Comunicación con el cliente	74
Tabla 4.39. Como es la comunicación	75
Tabla 4.40. Cuantas visitas le hacen al cliente al mes	76
Tabla 4.41. Compulsa al cliente	76
Tabla 4.42. Evita vender a cliente moroso	77
Tabla 4.43. Explicaciones que da el cliente	78
Tabla 4.44. Tipo de relevancia que le dan a la cartera	79
Tabla 4.45. Estado civil de los supervisores de reparto	81
Tabla 4.46. Antigüedad de los supervisores de reparto.	81
Tabla 4.47. Tiene comunicación con su jefe.	82
Tabla 4.48. Frecuencia de comunicación con su jefe.	83

Tabla 4.49. Comunicación con el área de Admón.	83
Tabla 4.50. Frecuencia de comunicación con el área de Admón.	84
Tabla 4.51. Cuantas rutas prevenden	85
Tabla 4.52. Comunicación con el cliente	85
Tabla 4.53. Como es la comunicación	86
Tabla 4.54. Cuantas visitas le hacen al cliente al mes	87
Tabla 4.55. Compulsa al cliente	87
Tabla 4.56. Evita vender a cliente moroso	88
Tabla 4.57. Explicaciones que da el cliente	89
Tabla 4.58. Tipo de relevancia que le dan a la cartera	89

INDICE DE FIGURAS

CAPITULO 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO.	13
Figura 1.1. Mapa de localización	17
Figura 1.2. Equipo de trabajo.	20
Figura 1.3. Gráfico de la cartera de los meses de Diciembre del 2018 a Julio del 2019	21
CAPITULO 2. MARCO TEORICO.	23
Figura 2.1. Metodología DMAIC (Escalante Vázquez, 2016, pág. 35)	23
CAPITULO 3. DESARROLLO.	31
Figura 3.1. Gráfico de los Diciembre 2019 a Julio del 2019 en porcentaje.	32
Figura 3.2. Diagrama de Pareto de la cartera vencida.	33
Figura 3.3. Diagrama de Pareto de la cartera cobrada.	34
Figura 3.4. Lluvia de ideas de posibles causas	35
Figura 4.5. Diagrama de Ishikawa – causas potenciales	35
Figura 3.6. Cartera del mes de Julio a Noviembre del 2019	38
Figura 3.7 Cartera en porcentaje de lo vencido y recuperado.	38
Figura 3.8. Cartera vencida del mes de Julio a Noviembre del 2019	39
Figura 3.9. Cartera cobrada del mes de Julio a Noviembre del 2019	40
Figura 3.10. Revisión de validación de facturas.	42

Figura 3.11. Digitalización de facturas.	43
Figura 3.12. Revisión de folios marcados.	43
Figura 3.13. Clientes referenciados.	44
Figura 3.14. Validación de créditos y consignas.	45
CAPÍTULO 4, RESULTADOS	46
Figura 4.1. Encuesta para el área de preventa	47
Figura 4.2. Estado civil del área de Preventa	47
Figura 4.3. Antigüedad de los trabajadores de preventa	48
Figura 4.4. Tiene comunicación con su jefe.	49
Figura 4.5. Frecuencia de comunicación con su jefe.	49
Figura 4.6. Comunicación con el área de Admón.	50
Figura 4.7. Frecuencia de comunicación con el área de Admón.	51
Figura 4.8. Cuantas rutas prevenden	52
Figura 4.9. Comunicación con el cliente	52
Figura 4.10. Como es la comunicación	53
Figura 4.11. Cuantas visitas le hacen al cliente al mes	54
Figura 4.12. Compulsa al cliente	54
Figura 4.13. Evita vender a cliente moroso	55
Figura 4.14. Explicaciones que dan el cliente	56
Figura 4.15. Tipo de relevancia que le dan a la cartera	56
Figura 4.16. Encuesta para el área de reparto	58
Figura 4.17. Estado civil del área de reparto	59
Figura 4.18. Antigüedad de los trabajadores de reparto	60
Figura 4.19. Tiene comunicación con su jefe.	61
Figura 4.20. Frecuencia de comunicación con su jefe.	61
Figura 4.21. Comunicación con el área de Admón.	62
Figura 4.22. Frecuencia de comunicación con el área de Admón.	63
Figura 4.23. Cuantas rutas prevenden	63
Figura 4.24. Comunicación con el cliente	64
Figura 4.25. Como es la comunicación	65
Figura 4.26. Cuantas visitas le hacen al cliente al mes	65
Figura 4.27. Compulsa al cliente	66
Figura 4.28. Evita vender a cliente moroso	67
Figura 4.29. Explicaciones que dan el cliente	67

Figura 4.30. Tipo de relevancia que le dan a la cartera	68
Figura 4.31. Encuesta para el área de jefes de preventa	69
Figura 4.32. Estado civil del área de jefes de preventa.	70
Figura 4.33. Antigüedad de los jefes de preventa.	71
Figura 4.34. Tiene comunicación con tus repartidores.	71
Figura 4.35. Frecuencia de comunicación con tus repartidores.	72
Figura 4.36. Comunicación con el área de Admón.	73
Figura 4.37. Frecuencia de comunicación con el área de Admón.	73
Figura 4.38. Cuantas rutas prevenden	74
Figura 4.39. Comunicación con el cliente	75
Figura 4.40. Como es la comunicación	75
Figura 4.41. Cuantas visitas le hacen al cliente al mes	76
Figura 4.42. Compulsa al cliente	77
Figura 4.43. Evita vender a cliente moroso	77
Figura 4.44. Explicaciones que dan el cliente	78
Figura 4.45. Tipo de relevancia que le dan a la cartera	99
Figura 4.46. Encuesta para los supervisores de reparto	80
Figura 4.47. Estado civil de los supervisores de reparto.	81
Figura 4.48. Antigüedad de los supervisores de reparto.	82
Figura 4.49. Tiene comunicación con su jefe.	82
Figura 4.50. Frecuencia de comunicación con su jefe.	83
Figura 4.51. Comunicación con el área de Admón.	84
Figura 4.52. Frecuencia de comunicación con el área de Admón.	84
Figura 4.53. Cuantas rutas prevenden	85
Figura 4.54. Comunicación con el cliente	86
Figura 4.55. Como es la comunicación	86
Figura 4.56. Cuantas visitas le hacen al cliente al mes	87
Figura 4.57. Compulsa al cliente	88
Figura 4.58. Evita vender a cliente moroso	88
Figura 4.59. Explicaciones que dan el cliente	89
Figura 4.60. Tipo de relevancia que le dan a la cartera	90

RESUMEN

En el reporte final se trató de la empresa PROPIMEX S de R.L. de C.V. que está ubicada en Santa María Atlihuetzia, Amaxac de guerrero Tlaxcala, C.P. 90450, Tlaxcala Tlax. calle Sin Nombre No.106 Cuyo giro es de servicio que está encargada de repartir bebidas de diferentes sabores. El problema es debido a la falta de revisión de documento donde se muestra la cartera cobrada y la vencida por parte de los jefes de preventa, personal de preventa, supervisores de reparto, repartidores y el área de administración que han presentado frecuentes problemas al momento de recuperar la cartera para poder cubrir los pagos de los diversos gastos, no tienen dinero los clientes, no encuentran el local abierto o que no reconozcan la deuda.

La presente investigación se fundamentó en un estudio de campo combinado con un diseño descriptivo y procesos de observación, análisis de la situación actual para mejorar el proceso de cobro, así como el instrumento de encuestas a los diferentes trabajadores.

Estas encuestas son utilizadas para obtener información y mejora de procesos, obteniendo una solución del problema.

Capítulo 1.- Descripción de la empresa y del área de administración, problema a resolver de la cartera vencida de todos los cierres de cada mes a partir de Diciembre del 2018 a Julio del 2019 donde se mostraron que tenía una mayor cantidad de clientes morosos.

Capítulo 2.- Marco teórico- se desarrolla una investigación bibliográfica de los principales temas sobre los que se fundamentan las directrices a ser aplicadas para la empresa PROPIMEX S de R.L. de C.V.

Capítulo 3.- Se describe el tipo de investigación utilizando indicadores, población, formulas probabilísticas, actividades realizadas y diagramas de flujo de actividades.

Capítulo 4.- Análisis e interpretación de resultados, la cual refleja las encuestas realizadas al personal encargado de diferentes áreas como: Personal de preventa, Jefes de preventa, Supervisores de reparto y los Repartidores de la empresa PROPIMEX S de R.L. de C.V.

Capítulo 5.- Conclusiones y recomendaciones.

Es la fase donde se deja constancias de los problemas encontrados durante la investigación, tiene como finalidad plantear las recomendaciones con el propósito de que las mismas sean ejecutadas.

CAPITULO 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO.

1.1.Introducción

La empresa Coca-Cola es una empresa de servicio, con venta de productos a público en general, su primordial objetivo es la satisfacción de los clientes, pero al igual su miedo es que exista un mayor número de clientes morosos o que los mismos clientes no acepten la deuda y exista una pérdida de dinero. La recuperación de cartera vencida es muy importante para la empresa, siendo relevante el seguimiento diario de clientes que tienen mayor atraso de sus pagos.

El área está integrada con un jefe de área de administración, asesor de cuentas por cobrar y un cobrador, entre ellos se dividen diferentes actividades.

Están pendientes a los pagos que hacen los clientes a la empresa en el cual deben de estar en comunicación con el área de reparto y preventa porque están en comunicación con clientes y su primordial objetivo es vender, pero su primordial error es que no están al tanto siempre de su estatus que tiene cada uno de sus clientes.

El gran problema es que no haya una buena comunicación de su parte, ya que todos conforman un equipo para la empresa y la cartera es su responsabilidad porque de ahí proviene el cuidado del dinero.

1.2. Descripción de la empresa y antecedentes

Coca-Cola

La historia de Coca-Cola comenzó en un jardín de Atlanta Georgia, EE. UU, hace más de 100 años cuando John Perberton, farmacéutico de profesión, invento la bebida más conocida del mundo el 8 del mes de Mayo de 1886, al descubrir un jarabe de gusto fragante y delicioso, con efecto, tónico estimulante, reconstituyente, que inmediatamente comenzó a venderse en la fuente de soda e la Farmacia Jacobs.

El contador de esta fuente de soda, Frank Robinson, amigo de Perberton, fue otro de los artífices del "milagro" puso al jarabe el nombre de COCA-COLA, pensando que las dos "C" serian efectivas en los anuncios, de su puño y letra creo el logotipo que se ha traducido a más de ochenta idiomas. En 1888 vendió sus derechos a Asa Candler por nada menos que 2300 dólares a pagar en dos años. En 1891 Candler implemento la estrategia de negocio con promociono y vendió COCACOLA fuera del estado de Georgia.

En 1892 Asa Candler crea The Coca-Cola Company con un capital inicial de cien mil dólares y el 31 de enero de 1893 inscribe la marca Coca-Cola en la oficina de patentes de EE.UU. Para hacer frente a la creciente demanda de Coca-Cola, Candler quería una bebida que debía ser única y original y que fuese recocida incluso en la oscuridad. En 1915 Alexander Samuelson de la Root Glass Company de Indiana, pensando en una silueta femenina diseño la botella inconfundible, que perdura hasta hoy.

En 1899 Benjamín Thomas y Joseph Whithead, ambos de Clatanooga, Tennessee, firmaron con Candler el primer contrato de franquicia para embotellar y en 1916 se introduce al mercado la botella para vender Coca-Cola a gran escala.

Asa Candler vendió la compañía en 1919 a Ernest Woodruff por nada menos que 25 millones de dólares, la transacción más importante del sur de los EE.UU. Robert Woodruff, hijo de Hernest, es el más grande líder de la historia de Coca-Cola; asumió la presidencia en 1923 se hizo de Coca-Cola la marca más conocida del mundo.

En 1926 creó un Departamento de ventas al Exterior y en 1928 Coca-Cola ya estaba en más de 30 países. La década del 50 es la era de la consolidación asociándose con embotelladores de diversos países. Actualmente, Coca-Cola se vende en 190 países de todo el mundo, donde se ha

convertido en algo más que una bebida, pues es parte de la vida cotidiana asociada a un momento en la vida de cada persona y es la marca más conocida del mundo.

En 1931 nace el primer Santa Claus por encargo de la agencia de publicidad de Coca-Cola al dibujante Haddon Sundblom. El objetivo era crear un personaje a medio camino entre lo simbólico y lo real. La personificación del espíritu navideño y la felicidad de Coca-Cola. Para ello, el ilustrador se inspiró en el poema “A Visit From St Nicholas” de Clement Clark Moore. Es solo una leyenda urbana la creencia de que el color rojo y blanco de Santa Claus tenga su origen en los anuncios que la marca Coca-Cola empezó a hacer a partir de 1931.

En 1935 se empieza a utilizar las primeras máquinas vending en el mundo que disponen de frontales iluminados capaces de reproducir frases, funcionar con tarjetas magnéticas, entre otras.

En 1945 la palabra “Coke” se registra como marca oficial después de que se popularizase este nombre, que ya se utilizaba publicitariamente desde 1941, mientras en 1960, la oficina de marcas de Estados Unidos decidió inscribir la botella contour en el Registro Principal con la categoría de marca registrada.

En 1960, The Coca-Cola Company amplía su gama de productos tras comprar la corporación Minute Maid, adquiriendo su gama de zumos, además de las marcas Maid y Hi-C y posteriormente se hace con Duncan Foods, un productor de café.

En 1976 surge la primera tienda Oxxo en Monterrey y en 1979 el grupo VISA requiere franquicias de Coca-Cola en México

En 1982, la compañía introduce en el mercado Coca-Cola Light ('Diet Coke') en Estados Unidos para acercar el refresco a las nuevas necesidades de la sociedad, un producto que aterrizará en España en 1984.

En 1988 VISA se convierte en FEMSA, en 1991 nace las primeras coca colas de plástico de pet reciclado y en 1993 se asocia Coca-Cola Company y grupo FEMSA se introduce la botella de plástico y aparece el oso polar de Coca-Cola.

En 1994 Coca-Cola FEMSA llega a Argentina y en 1998 Coca-Cola se extiende su asociación con la FIFA 2001

En 2001 FEMSA empieza a producir Mundet y o empieza a distribuir y vender

En 2003 Adquiere PANAMCO y Coca-Cola FEMSA para a tener presencia en 9 países y en 2006 se entrega la fábrica de jugo CLB (Compañía Latinoamericana de Bebidas) y en el 2007 Coca-Cola Company y los embotelladores del sistema integran jugos de Valle.

En 2009 se firma un acuerdo para desarrollar agua en cristal en Brasil se adquiere un poco con Company en Colombia Coca-Cola FEMSA compra los Ángeles en México también incursionan en el mundo de café de Black con Coca-Cola Company.

En 2010 se integra el negocio de categoría de lácteos con incorporación de estrellas azul en Panamá se incorpora el cambio de operación de FEMSA y cerveza por 20% de cerveza Heineken. Solo esa transacción representa el 68% de total de inversión con el extranjero en México y el Sidral Mundet es comprado por Coca-Cola Company.

En 2011 Coca-Cola FEMSA se funciona con bebidas de la pureza y extiende en Tamaulipas, San Luis Potosí, Estado de México, Morelos, Michoacán, y Guerrero la empresa se sólida en dos posiciones Centro América y Sudamérica.

En 2012 se funciona con FOQUE Americano S.A de C.V en presencia de México, Querétaro, Estado de México Guanajuato, Hidalgo con esas transacciones solo se maneja el 50% de venta en el sistema Coca-Cola en México. Se integra Asia como división de la consolidación de la operación con Filipinas en la señal de la evolución en una compañía global en dos continentes y Santa Clara se integra en productos de Valle, una gran oportunidad para integrarse en la cartera de productos y satisfacer a mas consumidores con más de 85 años satisfaciendo a sus consumidores cuenta con un gran portafolio de productos lácteos.

En 2013 ha concluido con éxito el proceso de función de Coca-Cola FEMSA con gran grupo Yoli una de las familias más integradoras con Coca-Cola, con operaciones en Guerrero y Oaxaca y una de las más conocidas embotelladoras en México

En 1990 invirtió más de 2.100 millones de pesetas en la construcción de su museo en la ciudad de Atlanta (Georgia), donde es visitado por más de 3000 personas cada día, convirtiéndose en uno de los museos más visitados del mundo.

1.3.Ubicación de la empresa.

Dirección: Santa María Atlihuetzia, Amaxac de Guerrero Tlaxcala, Tlax. Calle Sin Nombre No.106, C.P. 90450, Tlaxcala Tlax. Teléfono :01 241 418 9400 Mapa de ubicación:



Figura 1.1. Mapa de localización

1.4. Misión

- Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas.

1.5. Visión

- Ser la mejor empresa global en comercializar marcas líderes de bebidas.
- Generar valor económico y social de manera sostenible, gestionando modelos de negocio innovadores y ganadores con los mejores colaboradores del mundo.

1.6. Valores



1. Pasión por el servicio al cliente: Estamos enfocados en identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, buscando siempre su preferencia a través de soluciones innovadoras.



2. Respeto y desarrollo integral de colaboradores: Impulsamos el respeto y desarrollo integral del colaborador y su familia, a fin de que tenga acceso a mejores oportunidades de crecimiento económico, profesional y social.



3. Integridad y austeridad: Actuamos de manera honesta, responsable y con apego a los principios éticos, siendo consistente del impacto de nuestras acciones y decisiones. Somos prudentes en nuestro comportamiento y en el uso de los recursos de la empresa.



4. Creación de valor social: Contribuimos en transformar positivamente nuestras comunidades, a través de la creación simultánea de valor económico, social y ambiental.



5. Confianza: Entre nosotros la lealtad y la confianza son necesarias para fortalecer los lazos que nos unen. Así como la cadena de una bicicleta permite el movimiento y da estabilidad, la confianza nos da seguridad entre nosotros y certeza para avanzar con paso firme.

1.6.Objetivo General.

➤ Brindar un producto de calidad, dedicándose a la fabricación, comercialización y distribución de las mismas para lograr la satisfacción del cliente logrando también ser el número uno del mercado de bebidas gaseosas.

1.7.Objetivos Específicos.

- Mantener la fórmula del producto para el posicionamiento y permanencia del público consumidor.
- Promover el crecimiento económico de los países generando empleos.
- Brindar una imagen novedosa y familiar del producto en los diferentes establecimientos comerciales sean pequeñas, mediana y grandes empresas.

1.8.Descripción del área

El área de administración está formada por personas que son los que ellos se encargan de controlar los ingresos y egresos que se generan. En el área todos toman diferentes decisiones, pero el que está encargado de aceptar o dar el visto bueno es el jefe de administración para un beneficio para la empresa y así lograr los objetivos.

Área:	Administración
Jefe de administración.	Lic. Dánae González Pimentel

Encargado de cuentas por cobrar	C.P. Daniel Loredó Leal
Encargado de cobranza	Lic. Gabriela Venancio Sánchez
Descripción	El área está integrada por un jefe de administración, un encargado de cuentas por cobrar y un encargado de cobranza. Entre ellos se dividen actividades para el control de ingresos y egresos que tiene la empresa diaria. En el lugar donde estoy es en cobranza y cuentas por cobrar ya que ahí depende la recuperación de cartera con los clientes morosos y también existe una comunicación con los impulsores, jefes de reparto, jefes de preventa, preventa y vendedores

Tabla 1.1. Descripción del área de administración.

1.9. Equipo de trabajo

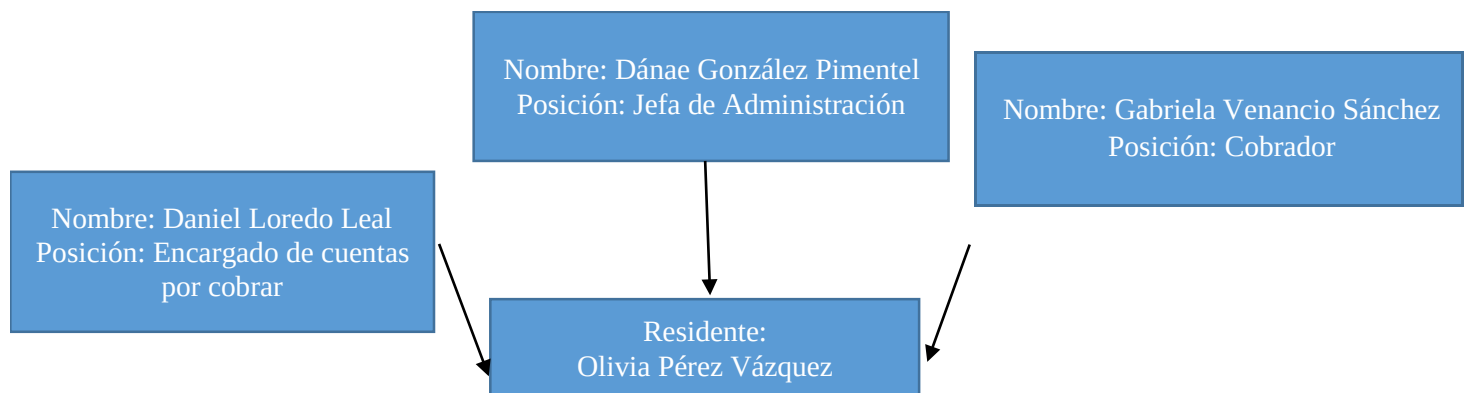


Figura 1.2. Equipo de trabajo.

1.10. Problema a resolver.

En la empresa “Propimex” su primordial objetivo es obtener un mayor capital y sus clientes porque son fuentes de ingresos para el sector en el cual se les aplica a cada uno de ellos una política de créditos con la finalidad de incrementar las ventas, conservar los clientes actuales y atraer nuevos, pero dichos créditos no han sido cancelados a la fecha de su vencimiento, lo que ha ocasionado problemas en el sistema de cobranza a cartera de crédito, el problema surge

principalmente cuando la empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas, un inadecuado control hacia la cartera por parte del personal de preventa, los supervisores de reparto, repartidores y jefes de preventa.

La cartera vencida viene en incremento en la segunda y tercera semana de cada mes con más del 14%, por lo que se tienen que tomar acciones para asegurar la recuperación; aplicando compulsas en mercado, participación de algunos Team Back con preventa.

Este es el estatus de la cartera que se tenía en venta total, lo cobrado y lo vencido de la empresa del mes de Diciembre del 2018 al mes de Julio del 2019.

Mes	Cartera en Venta total	Cartera cobrada	Cartera vencida
Diciembre	\$ 5,142,261.03	\$ 5,035,135.97	\$ 107,125.06
Enero	\$ 5,290,255.43	\$ 5,245,749.62	\$ 44,505.81
Febrero	\$ 6,137,198.26	\$ 6,063,593.68	\$ 73,604.58
Marzo	\$ 6,368,888.84	\$ 6,202,272.62	\$ 166,616.22
Abril	\$ 6,225,169.14	\$ 5,963,387.32	\$ 261,781.82
Mayo	\$ 6,387,584.43	\$ 6,054,949.58	\$ 332,634.85
Junio	\$ 6,753,312.62	\$ 6,397,468.02	\$ 355,844.60
Julio	\$ 6,629,863.88	\$ 6,293,272.64	\$ 336,591.24

Tabla 1.2. Cartera de los meses de Diciembre del 2018 al mes de Julio del 2019.

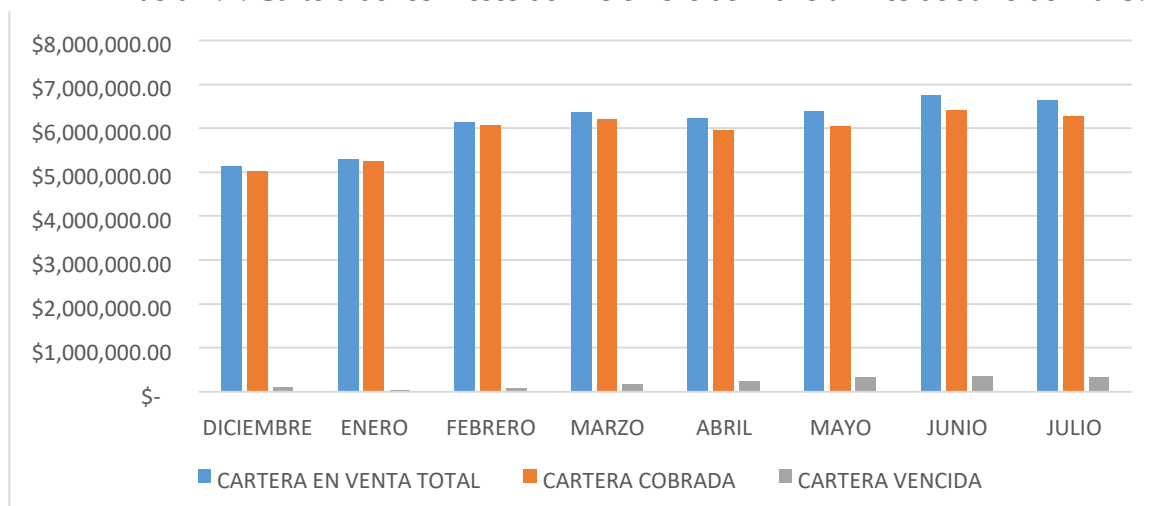


Figura 1.3. Gráfico de la cartera de los meses de Diciembre del 2018 a Julio del 2019

1.11. Objetivo General

- Analizar y controlar un sistema de cobro para la recuperación de cartera vencida, que contribuya a un adecuado control financiero.
- Revisar diariamente con los jefes de reparto y jefes de preventa la cartera vencida para la recuperación del crédito que se le da a cada uno de sus clientes.
- Realizar Team Back con los grupos de reparto y de preventa para que tengan información de sus clientes que tengan mayor morosidad en su pago.

1.12. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico que determine la situación actual de la empresa para encontrar el problema.
- Determinar las diversas políticas para la gestión de cobro a nuestros clientes y control de facturas emitidas a tiempo.
- Identificar la adecuada distribución de funciones y responsabilidades del personal de preventa, venta y administración.
- Definir plazos de crédito apropiados para mantener una buena relación con los proveedores y clientes.

1.13. Justificación

El proyecto se realiza con el propósito de identificar y evaluar la situación que tiene la empresa con base en las cuentas por cobrar, ya que existe un mayor porcentaje de créditos vencidos, proporcionando una buena organización con el área de administración, jefes de reparto, preventa y jefes de preventa, facilitando información a sus repartidores para obtener un mayor control con el cobro a clientes.

De igual forma, se propone tener una comunicación entre todos los empleados, logrando así trabajo en equipo ya que la empresa es una de las grandes líderes en el mercado lo que conllevará a una solución instantánea del problema de la cartera vencida.

El proyecto va encaminado al crecimiento del alumno, ya que, mediante el apoyo y enseñanza de los responsables del mismo, se pretende capacitar y enriquecer el conocimiento para la recuperación de cartera que se encuentra ya vencida y generar experiencia laboral

CAPITULO 2. MARCO TEORICO.

2.1. Marco Teórico

El trabajo de investigación está orientado a la administración que se fundamentó en el modelo cartera vencida, se observan las características que se deben tener en cuenta para la elección de los métodos técnicas y normas administrativas.

2.1.1. Metodología DMAIC

DMAIC, es una metodología desarrollada por Motorola a principios de los 90's, la primera letra "D" fue agregada por General Electric, la cual corresponde a una estrategia de 5 pasos estructurados de aplicaciones generales.



Figura 2.1. Metodología DMAIC (Escalante Vazquez, 2016, pág. 35) La metodología formal de aplicación de Six Sigma sigue las siguientes fases:

- Fase definir:
 - Definir a los clientes y sus requerimientos (CTQs)
 - Formar el equipo
 - Definir el carácter y el plan de proyecto: título, caso de negocio (definición del problema, COPQ) (cost of por Quality a costo de baja calidad o calidad pobre), línea base y potencialidad (baseline/entitlement) objetivo y metas, alcance, recursos estimados, beneficios esperados, personal involucrado, aprobación del proyecto y tiempo estimado.
 - Desarrollar un mapa del proceso de alto nivel.

- Fase medir
 - Desarrollar un mapa detallada del proceso
 - Identificar entradas y salidas
 - Evaluar el sistema de medición.
 - Evaluar la capacidad inicial del proceso (baseline) y su potencilidad (entitlement).

- Fase analizar
 - Identificar las entradas criticas potenciales
 - Determinar las entradas criticas
 - Ajustar el proceso
 - Evaluar la capacidad del proceso justado.

- Fase mejorar
 - Optimizar las entradas criticas
 - Generar y probar soluciones posibles
 - Seleccionar la mejor solución
 - Diseñar un plan de implementación
 - Verificar la capacidad final del proceso.

- Fase controlar
 - Desarrollar un plan de control y monitoreo
 - Obtener la aprobación de recibo/lecciones aprendidas
 - Mejorar continuamente. (Escalante Vazquez, 2016, págs. 35 - 40)

El método DMAIC consiste de 5 fases (definir, medir, analizar, incrementar o mejorar y controlar) el cual me sirvió para definir el problema que existía en cartera vencida de meses anteriores, medir los resultados de cada cierre de mes, analizar cada uno de las posibles consecuencias del problema con todos los departamentos responsables y también los motivos por los cuales se atrasaban los clientes con sus pagos. Obtener una mejoría en el proceso y así poder controlar el problema con todos los departamentos.

2.1.2. Administración

“La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para alcanzar las metas de una organización. Los buenos administradores cumplen esas tareas con eficacia y con eficiencia. Ser eficaz es alcanzar las metas organizacionales. Ser eficiente es hacerlo con el mínimo desperdicio de recursos; es decir, utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible.” Algunos administradores fracasan en ambos criterios, o se centran en uno a costa del otro. Los mejores mantienen la atención firme en ambos. (Bateman & Snell, 2005, pág. 14)

“La administración el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz para la empresa u organización.”

“La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.” (Terry & Franklin, 1985, pág. 22)

La administración es una actividad que está a cargo de un grupo de personas que brindan un servicio a la organización.

En el área cumplen varios objetivos que son importantes para la empresa PROPIMEX, por ejemplo: comunicación con clientes, responsabilidad en la recuperación de dinero y saber llevar un buen control.

2.1.3. Toma de decisiones

“La toma de decisiones es uno de los procesos grupales más importantes, y las decisiones en los equipos se pueden tomar en varias formas distintas”. Edgar Schei, un respetado académico y consultor, observa que los equipos toman decisiones al menos mediante seis métodos: falta de Edgar Schei, un respetado académico y consultor, observa que los equipos toman decisiones al menos mediante seis métodos: falta de respuesta, regla de la minoría, consenso y unanimidad. (John R. Schermerhorn, 2005, pág. 365)

La toma de decisiones en la empresa es fundamental y principalmente para el área de administración, supervisores de reparto, personal de preventa, jefes de preventa y reparto ya que a veces se puede tener un resultado bueno o malo, pero se debe enfrentar cualquier decisión que se tomó desde un principio.

2.1.4. Planeación

“La planeación es el proceso de establecimiento de los objetivos de desempeño y de la determinación de las acciones que deberán realizarse para lograrlos”. A través de la planeación un administrador identifica los resultados de trabajo deseados e identifica los medios para alcanzarlos. (John R. Schermerhorn, 2005, pág. 12)

“La planeación consiste en especificar los objetivos que se deben alcanzar y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben tomar para ello”. Entre las actividades de planeación se cuentan el análisis de las situaciones actuales, la anticipación del futuro, la determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades en las que la compañía participara, la elección de estrategias corporativas y de negocio, y la determinación de los recursos necesarios para alcanzar las metas de la organización. (Bateman & Snell, 2005, pág. 15)

La planeación es importante para todas las áreas como supervisores de reparto, jefes de preventa, personal de preventa y repartidores ya que siempre deben planear sus actividades realizar en cada área. Es indispensable ya que con una buena estrategia y una buena planeación se tendrá un resultado satisfactorio.

2.1.5. Organización

“La organización es el proceso de asignación de tareas, distribución de recursos y disposición de las actividades coordinadas de los individuos y los grupos para implementar planes. A través de la organización, los administradores convierten los planes en acciones al definir los puestos, asignar personal y apoyarlo con tecnología y otros recursos”. (John R. Schermerhorn, 2005, pág. 12)

“Organizar consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos de información y otros, los cuales son necesarios para lograr las metas”. Entre las actividades que implica se pueden señalar atraer personas hacia la organización, especificar las responsabilidades del trabajo, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas para alcanzar el máximo éxito. (Bateman & Snell, 2005, pág. 15)

La organización es fundamental para todos los encargados que son: jefes de preventa, supervisores de reparto, personal de preventa, repartidores y área de administración. Lo primero que deben organizar es el tiempo y enseguida las actividades de cada área, clasificando de mayor a menor importancia.

2.1.6. Dirección

“La dirección es el proceso por medio del cual se despierta el entusiasmo de la gente para trabajar fuerte y dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos.” A través de la dirección los administradores construyen compromisos, alientan las actividades que respaldan las metas e influyen en otras personas para que realicen su mejor esfuerzo en beneficio de la organización (John R. Schermerhorn, 2005, pág. 13)

“La dirección consiste en estimular al personal al desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos, en forma individual o en grupos. La dirección, que comprende un contacto cercano día a día con el personal, contribuye a orientarlo e inspirarlo hacia el logro de las metas del equipo y de la organización. La dirección se manifiesta en los equipos, departamentos y divisiones, así como en la cima de las grandes organizaciones.”

(Bateman & Snell, 2005, págs. 13-14)

La dirección es el principal factor para la empresa PROPIMEX ya que siempre debe de haber una persona que motive o active a su grupo y que tenga mayor comunicación siendo un líder para los demás.

2.1.7. Control

“El control es el proceso de medición del desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos, y llevando a cabo acciones correctivas cuando sea necesario. Mediante el control, los administradores mantienen un contacto activo con la gente durante el curso de su trabajo, reciben e interpretan informes sobre su desempeño, y utilizan esta información para planear acciones y cambios constructivos.” (John R. Schermerhorn, 2005, pág. 13)

El primordial objetivo para los equipos de preventa, supervisores de reparto y área de administración es tener un buen control para la recuperación de cartera que este bajo supervisión.

2.1.8. Planeación de cartera

“El enfoque de planeación de cartera está diseñado para ayudar a los gerentes a invertir recursos organizacionales escasos entre oportunidades de negocios que compiten entre sí, incluyendo la mezcla de líneas de producto y unidades de negocio.” El enfoque puede compararse a la acción de una persona que elige entre alternativas de bonos, acciones y bienes raíces para crear una “cartera” de inversión personal. La meta de una estrategia de cartera es identificar una mezcla

de inversiones que sirva mejor a los objetivos organizacionales. (John R. Schermerhorn, 2005, pág. 167)

La planeación de cartera es fundamental porque son fuentes de ingresos que tiene la empresa y si existe morosidad por parte de los clientes la empresa disminuye sus ingresos.

Esta tendría que planear algunas estrategias para que no aumente la deuda por causa de los clientes.

2.1.9. Comunicación

“La comunicación es un proceso interpersonal de enviar y recibir símbolos que contienen mensajes. El emisor es el responsable de codificar un mensaje intencional por medio de símbolos significativos, verbales y no verbales. El mensaje se manda a través de un canal de comunicación a un receptor, quien entonces decodifica o interpreta su significado. Es importante señalar que esta interpretación puede o no concordar con las intenciones originales del emisor. La retroalimentación, cuando está presente, invierte el proceso y tramite la respuesta del receptor de regreso al emisor. Otra forma de considerar el proceso de la comunicación es por medio de una serie de preguntas: “¿Quién?” (emisor), “¿Qué dice?” (mensaje), “¿de qué modo?” (canal), “¿a quién?” (receptor) y “¿con que resultado?” (significado interpretado).” (John R. Schermerhorn, 2005, pág. 328)

La comunicación es fundamental para las diferentes áreas, por ejemplo: jefe de preventa – personal de preventa, supervisores de reparto – repartidores o jefe de administración con cuentas por cobrar. Siempre será uno de los primeros requisitos que se les pide a todos los trabajadores.

2.1.10. Clientes

“Los clientes compran los bienes y servicios que ofrecen las organizaciones. Sin ellas, las empresas no podrían sobrevivir.” Consumidor final es el que compra una hamburguesa de McDonald’s o un par de pantalones de mezclilla de una tienda en el centro comercial. Consumidor intermedio es el que compra materia prima o productos al mayoreo y luego los vende a los consumidores finales. En realidad, los consumidores intermedios hacen más compras que los consumidores finales. En realidad, los consumidores intermedios hacen más compras que los consumidores finales individuales. (Bateman & Snell, 2005, pág. 52)

Los clientes son muy importantes para la empresa porque son una fuente de ingresos porque adquieren el producto y lo distribuyen a las familias. El cliente es el principal factor porque pagan toda su cuenta y los que no, aumenta la cartera de crédito al pasar el tiempo.

2.1.11. Motivación

“Motivación es la predisposición a actuar en una manera específica dirigida a un objetivo.”
(Terry & Franklin, 1985, pág. 374)

La motivación es importante para realizar actividades y obtener un buen resultado, por ejemplo: los de área de preventa y de reparto utilizan la motivación porque tienen mayor comunicación referente a los pagos y pedidos de los clientes.

CAPITULO 3. DESARROLLO.

3.1.Definir

Existen problemas en el sistema de cobranza de crédito, la cartera surge principalmente cuando la empresa ofrece un crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas y la falta de control por parte del personal de preventa, los supervisores de reparto, repartidores y jefes de preventa.

Existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito, provocando un desequilibrio financiero.

La cartera vencida viene en incremento en la segunda y tercera semana de cada mes con más del 14%, por lo que se tienen que tomar acciones para asegurar la recuperación; aplicando compulsas en mercado, participación de algunos Team Back con preventa.

Las áreas que están más relacionadas con los clientes son: jefes de preventa, personal de preventa, supervisores de reparto y los repartidores ya que su trabajo es hacer pedidos de clientes y distribuir el producto, pero el mayor problema de los trabajadores es que siguen otorgando crédito a los clientes que aún deben del producto anterior.

Existe un problema de comunicación ya que algunos trabajadores no se acercan con el área de administración o con sus jefes para informarse sobre sus créditos y tener alerta a los clientes que deben o tienen mayor morosidad con su crédito.

3.2.Medir

Estos son los porcentajes de la cartera vencida de la empresa PROPIMEX del mes de diciembre del 2018 al mes de Julio del 2019.

MES	CARTERA COBRADA (%)	CARTERA VENCIDA (%)
DICIEMBRE	97.92%	2.08%
ENERO	99.16%	0.84%
FEBRERO	98.80%	1.20%
MARZO	97.38%	2.62%
ABRIL	95.79%	4.21%
MAYO	94.79%	5.21%
JUNIO	94.73%	5.27%
JULIO	94.92%	5.08%

Tabla 3.1. Porcentaje de la cartera del mes de Diciembre del 2018 a Julio del 2019

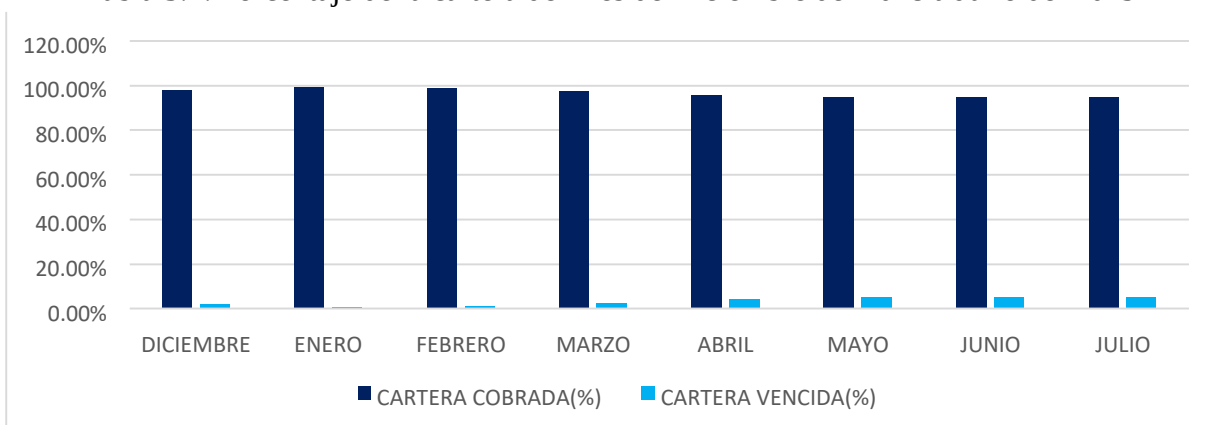


Figura 3.1. Gráfico de los Diciembre 2019 a Julio del 2019 en porcentaje.

3.2.1. Cartera vencida

Estos son los datos de la cartera que se obtuvo de los meses anteriores y se puede observar que en algunos obtuvieron mayor crédito vencido fueron Junio con 5.27% y Mayo con 5.21 y los meses que tuvieron menor porcentaje de vencimiento fueron Enero con 0.84% y Febrero con 1.20% porque es cuando no se tiene mayor venta en el mercado.

MES	% VENCIDO	% CF	% CFT
JUNIO	5.27%	19.88%	19.88%

MAYO	5.21%	19.65%	39.54%
JULIO	5.08%	19.16%	58.70%
ABRIL	4.21%	15.87%	74.57%
MARZO	2.62%	9.87%	84.44%
DICIEMBRE	2.08%	7.86%	92.30%
FEBRERO	1.20%	4.53%	96.83%
ENERO	0.84%	3.17%	100.00%
TOTAL	26.50%	100.00%	

Tabla 3.2. Cartera vencida del mes de Diciembre del 2018 a Julio del 2019.

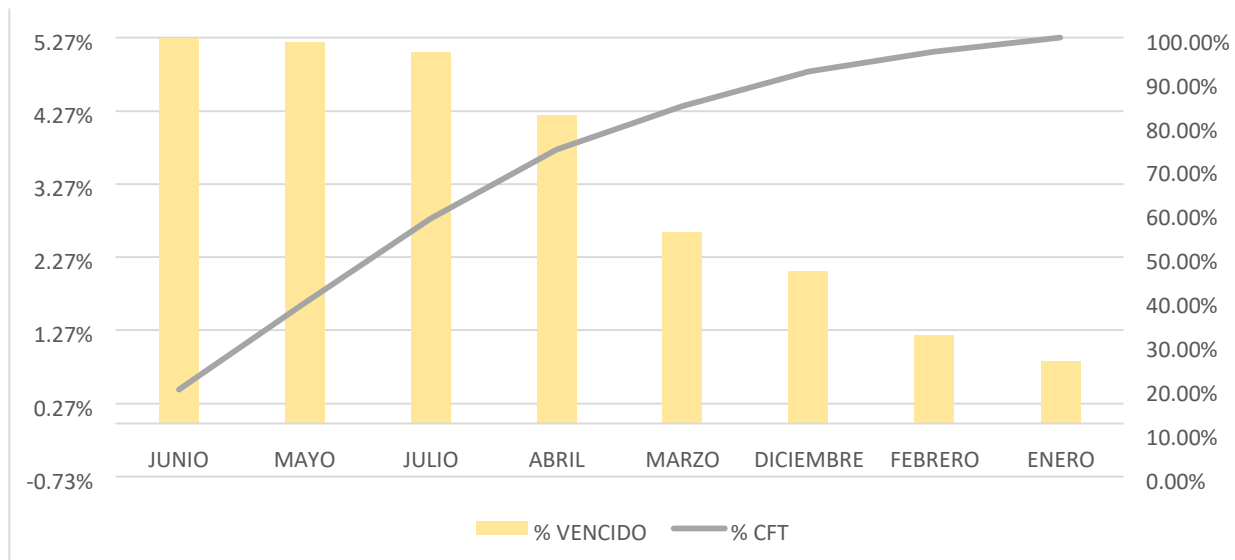


Figura 3.2. Diagrama de Pareto de la cartera vencida.

3.2.2. Cartera cobrada

Estos son los resultados que se obtuvieron de la cartera cobrada fueron Enero con 99.16% y Febrero con 98.80% ya que son los meses que no existe mayor venta en el mercado y por lo mismo hay varios clientes que no quedan debiendo porque no piden mucho producto, pero están los meses que tuvieron menor porcentaje cobrado que son Junio con 94.73% y Mayo con 94.79%.

MES	% RECUPERADO	% CF	% CFT
ENERO	99.16%	12.82%	12.82%
FEBRERO	98.80%	12.77%	25.59%
DICIEMBRE	97.92%	12.66%	38.25%
MARZO	97.38%	12.59%	50.84%
ABRIL	95.79%	12.38%	63.23%

JULIO	94.92%	12.27%	75.50%
MAYO	94.79%	12.25%	87.75%
JUNIO	94.73%	12.25%	100.00%
TOTAL	773.50%	100.00%	

Tabla 3.3. Cartera cobrada del mes de Diciembre 2018 a Julio del 2019

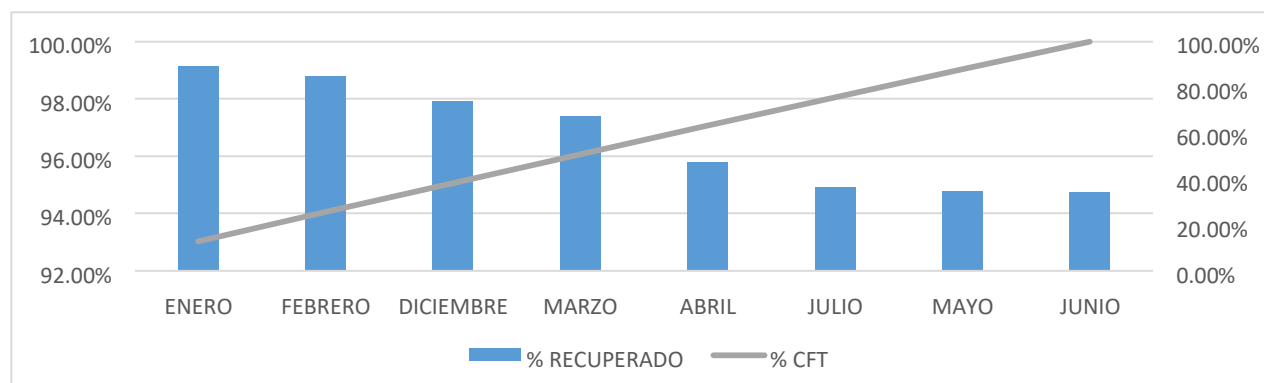


Figura 3.3. Diagrama de Pareto de la cartera cobrada.

3.3. Analizar

3.3.1. Causas potenciales

Una vez identificado el problema existente en la cartera vencida de la empresa PROPIMEX S de R.L. de C.V., mediante una lluvia de ideas con el equipo de trabajo (Área de Administración, Jefes de preventa, Supervisores de reparto y Repartidores), se pueden determinar las necesidades actuales de la empresa con la finalidad de reducir el problema que existe con los clientes.

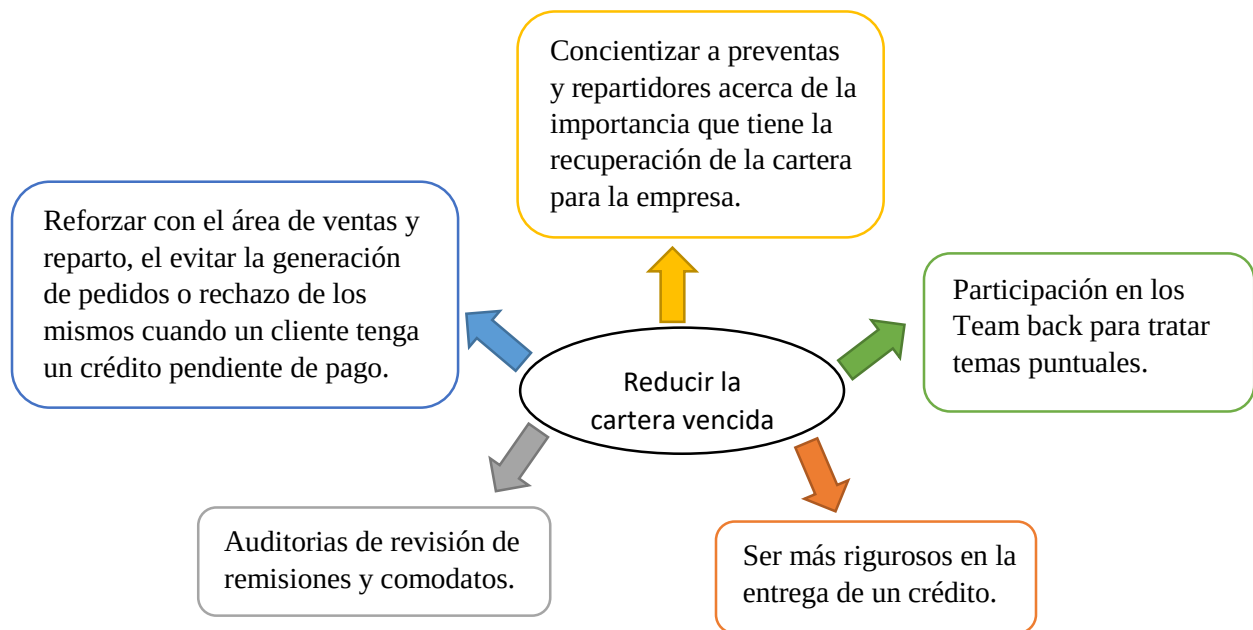


Figura 3.4. Lluvia de ideas de posibles causas

3.3.2. Diagrama de Ishikawa. Causa y Efecto

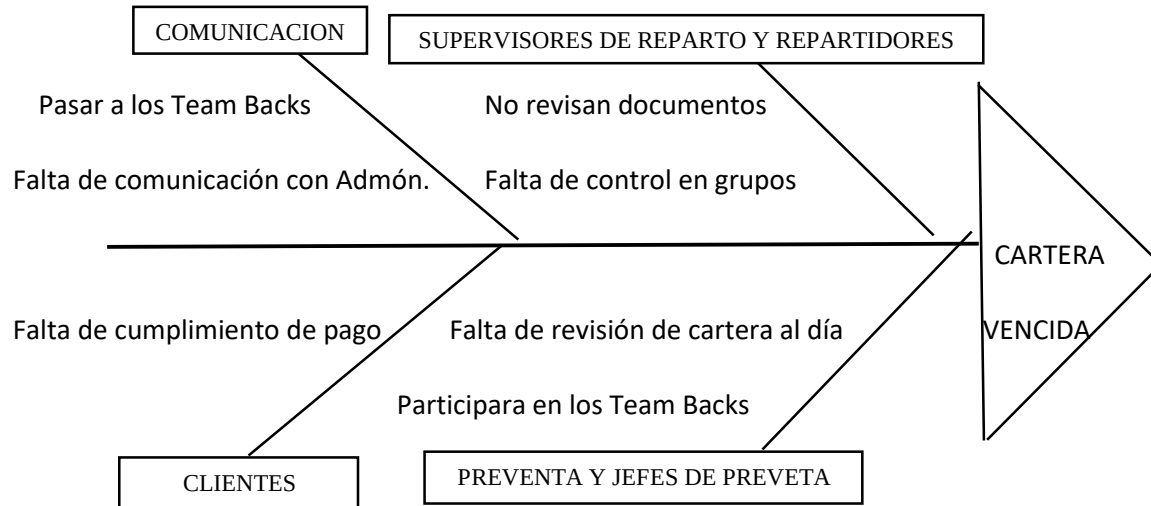


Figura 4.5. Diagrama de Ishikawa – causas potenciales

3.3.3. Delimitación de área

- Muestreo en poblaciones finitas
- Muestra aleatoria estratificada

- Técnicas e instrumentos

Es el desarrollo de la investigación que se empleó:

La encuesta: obtener información de la población de estudio a través de un cuestionario de preguntas cerradas.

- Población

La población total de los trabajadores encargados de controlar la cartera vencida son 182 de los cuales 82 son vendedores de reparto, 89 encargados de preventa, 7 jefes de preventa y 4 supervisores de reparto.

- Formula de prueba probabilística.

$$n = \frac{\Sigma^2 N p q}{e^2 (N - 1) \sigma^2 p q}$$

Σ = Nivel de confianza (1.96)

N= Universo o población

P=Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

e= Error de estimación (precisión en los resultados)

n= Número de elementos (tamaño de la muestra)

Personal de Preventa

$$n = \frac{(1.96)^2 (89) (0.02) (0.98)}{(0.05)^2 (89-1) + (1.96)^2 (0.02) (0.98)} = \frac{6.70128704}{0.29529536} = 23 \text{ Numero de encuestas}$$

Vendedores

$$n = \frac{(1.96)^2 (82) (0.02) (0.98)}{(0.05)^2 (82-1) + (1.96)^2 (0.02) (0.98)} = \frac{6.17421952}{0.27779536} = 22 \text{ Numero de encuestas}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(7)(0.02)(0.98)}{(0.05)^2(7-1)+(1.96)^2(0.02)(0.98)} = \frac{0.52706752}{0.09029536} = 6 \text{ Numero de encuestas}$$

Supervisores de reparto

$$n = \frac{(1.96)^2(4)(0.02)(0.98)}{(0.05)^2(4-1)+(1.96)^2(0.02)(0.98)} = \frac{0.30118144}{0.08279536} = 4 \text{ Numero de encuestas}$$

3.4.Mejorar

Estos son los datos que se tuvieron durante el mes de Julio a Noviembre del 2019 donde se muestra los cierres de cada mes.

MES	CARTERA EN VENTA TOTAL	CARTERA COBRADA	CARTERA VENCIDA
JULIO	\$ 6,629,863.88	\$ 6,293,272.64	\$ 336,591.24
AGOSTO	\$ 7,075,209.14	\$ 6,794,606.86	\$ 280,602.28
SEPTIEMBRE	\$ 6,774,111.71	\$ 6,454,706.05	\$ 319,405.66
OCTUBRE	\$ 6,890,701.30	\$ 6,635,665.36	\$ 255,035.94
NOVIEMBRE	\$ 6,126,411.23	\$ 5,787,299.07	\$ 339,112.16

Tabla 3.4 Cartera del mes de Julio a Noviembre del 2019

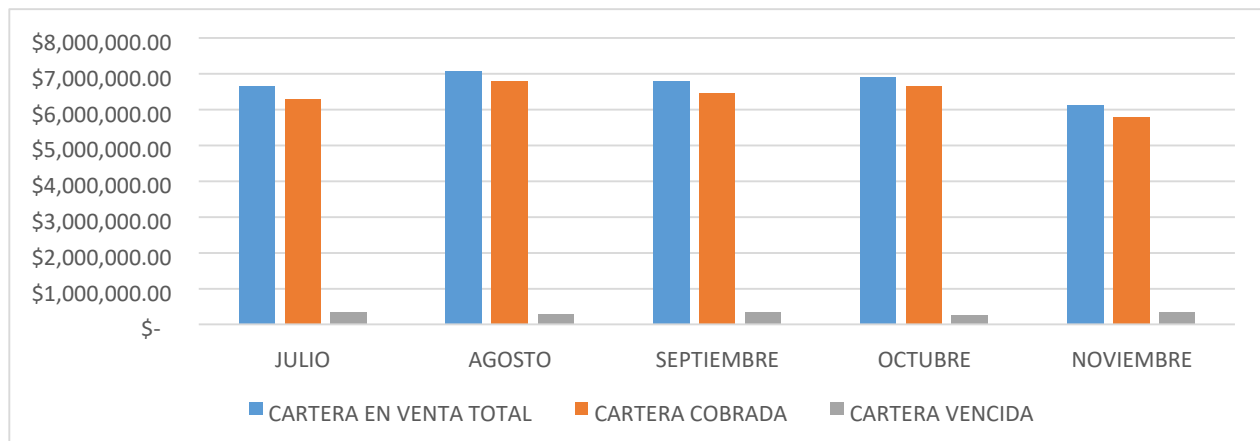


Figura 3.6 Cartera del mes de Julio a Noviembre del 2019

MES	% VENCIDO	% RECUPERADO
JULIO	5.08%	94.92%
AGOSTO	3.97%	96.03%
SEPTIEMBRE	4.72%	95.28%
OCTUBRE	3.70%	96.30%
NOVIEMBRE	5.54%	94.46%

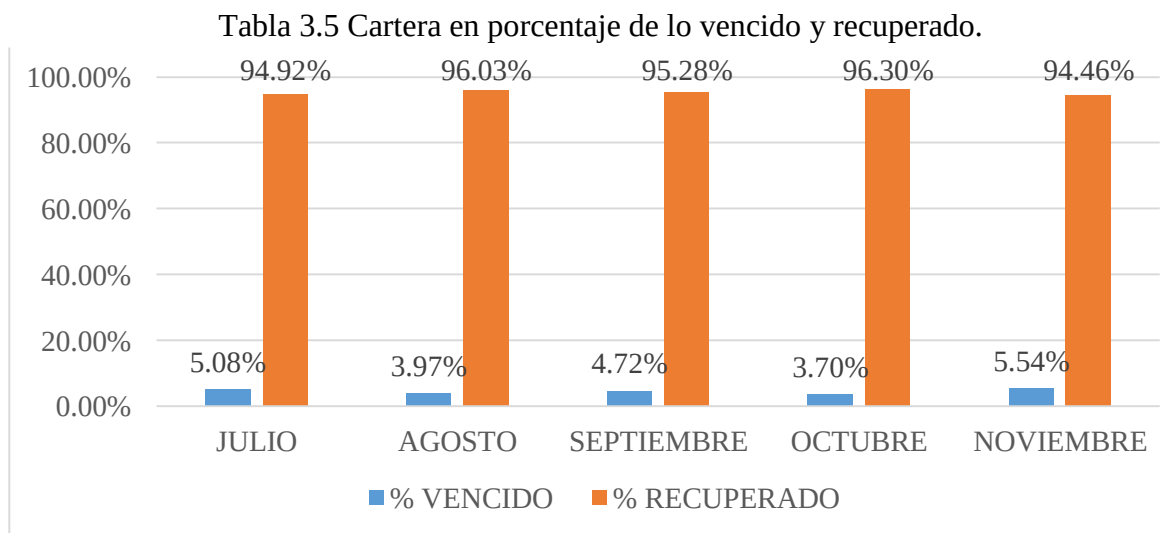


Figura 3.7 Cartera en porcentaje de lo vencido y recuperado.

3.4.1. Cartera vencida

Estos son los datos muestran los porcentajes de la cartera y los meses que tuvieron menor vencimiento fueron Octubre con un 3.70% y Agosto con 3.97% pero también se tuvo un indicador alto que fue en Noviembre con 5.54% ya que esos meses abren un poco más al crédito por las festividades de Diciembre y empiezan a preparar las promociones navideñas, es por eso que se tiene un indicador muy alto de vencimiento y se realiza un diagrama de Pareto.

MES	% VENCIDO	% CF	% CFT
NOVIEMBRE	5.54%	24.07%	24.07%
JULIO	5.08%	22.08%	46.15%
SEPTIEMBRE	4.72%	20.51%	66.66%
AGOSTO	3.97%	17.25%	83.90%
OCTUBRE	3.70%	16.10%	100.00%
TOTAL	22.99%	100.00%	

Tabla 3.6. Cartera vencida del mes de Julio a Noviembre del 2019

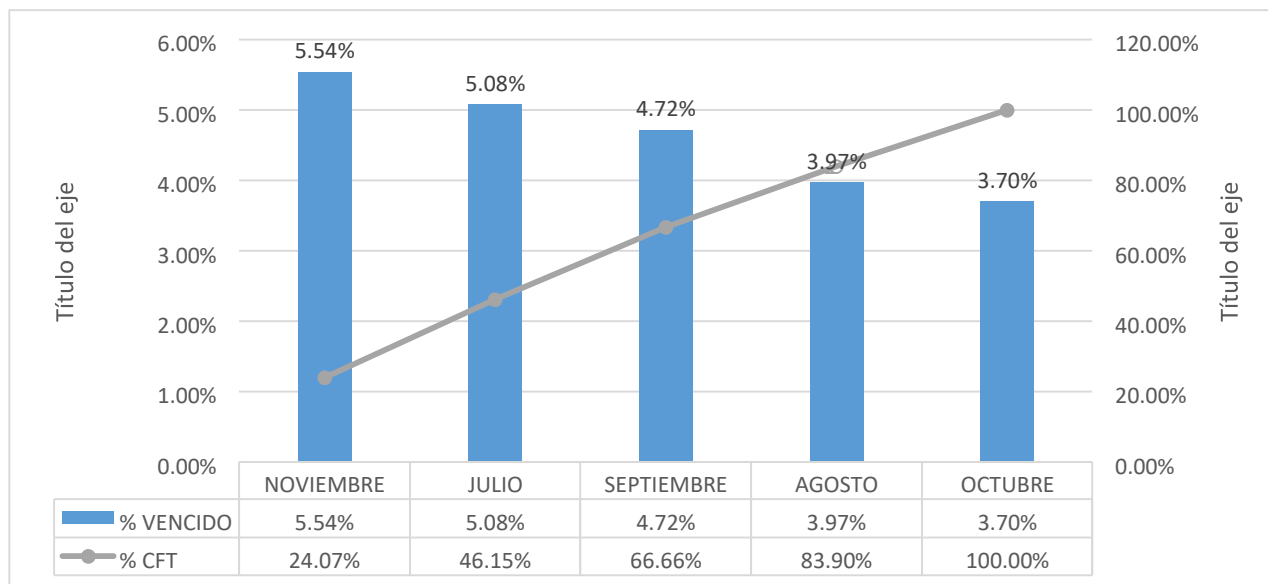


Figura 3.8. Cartera vencida del mes de Julio a Noviembre del 2019

3.4.2. Cartera cobrada

Estos son los datos que se tuvieron del mes de Julio a Noviembre del 2019 donde se muestra la cartera que ya se encuentra cobrada por parte de la empresa donde se indican los meses que tuvieron un indicador alto Octubre con el 96.30% y Agosto con un 96.03% beneficiando a la empresa.

El mes que tuvo menor cobro fue Noviembre con un 94.46% por abrir los créditos, un poco más para Diciembre para la venta de producto navideño.

MES	% RECUPERADO	% CF	% CFT
OCTUBRE	96.30%	20.19%	20.19%
AGOSTO	96.03%	20.13%	40.32%
SEPTIEMBRE	95.28%	19.98%	60.30%
JULIO	94.92%	19.90%	80.20%
NOVIEMBRE	94.46%	19.80%	100.00%
TOTAL	477.01%	100.00%	

Tabla 3.7. Cartera cobrada del mes de Julio a Noviembre del 2019

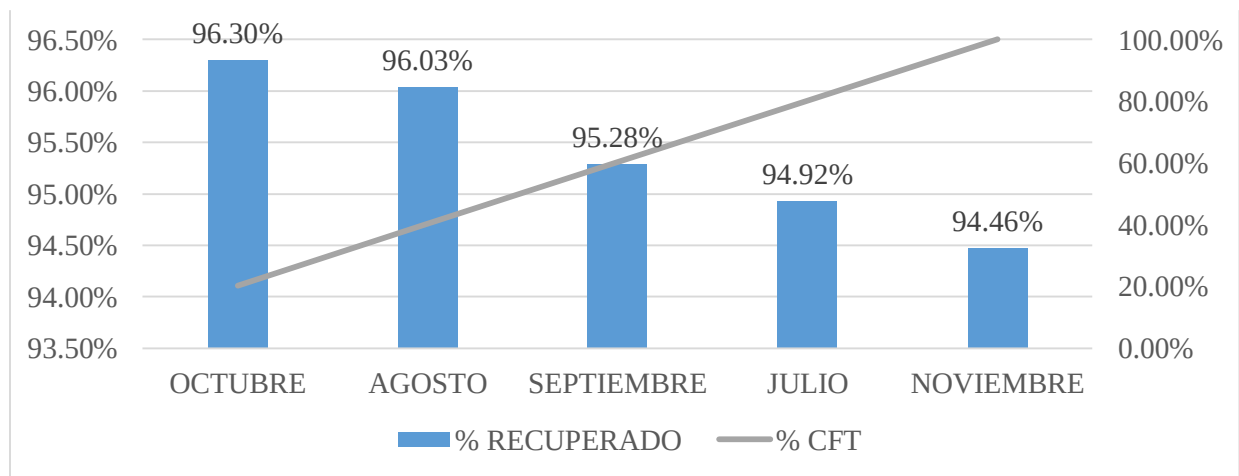


Figura 3.9. Cartera cobrada del mes de Julio a Noviembre del 2019.

3.5. Controlar

- Tener comunicación con el área de preventa para que no tengan fallas en hacer los pedidos a los clientes y realizar Team Beak, pero solo jefes de Preventa, supervisores de reparto y el área de administración para que expongan sus conclusiones que tienen referente a los clientes que deben mucho y que llevan muchos días de mora.
- Hacer un alto siempre cuando el cliente tenga un mayor límite de crédito y que aún no paga. Platicar con los jefes y llegar a un acuerdo con los clientes que al pasar de su límite que no podrá hacer un pedido hasta que pague y antes que sea bloqueado.
- Capacitar al personal en casos de que la cartera este muy alta y darle indicaciones de cuáles son las prevenciones que deben hacer y que ellos tengan una idea para que sus clientes no pasen por esa situación.
- Indicar a los diferentes encargados que son jefes de preventa, supervisores de reparto, personal de preventa y repartidores que en área de administración pueden ayudar con la información referente a la cartera de la empresa ya que existe una persona que se encarga de cuentas por cobrar de todos los clientes y refleja los pagos en el sistema.

3.6. Descripción de las actividades realizadas.

1. Revisión de validación de facturas

Consta de validar cualquier comprobante fiscal digital como facturas electrónicas, órdenes de compra, firma de cliente, sello entre otros requisitos que pide la empresa a los clientes.

2. Digitalización de remisiones y facturas

La actividad consta en escanear las facturas y remisiones para mantener un historial electrónico, controla documentos de clientes formales y mantiene indicadores correctos.

3. Revisión de folios marcados

La revisión de folios marcados consta en verificar si es correcta la información de las facturas de los clientes formales y que los requisitos estén completos.

4. Clientes referenciados.

Es el número de control en el cual los clientes con el método de pago vía transferencia agilizar la aplicación a su número de cuenta del cliente para evitar atrasos en la aplicación de sus pagos.

5. Validación de créditos y consignas.

La validación de créditos y consignas consta en colaborar que los documentos entregados por los clientes que solicitan un nuevo crédito o consigna, que tenga los datos correctos y que coincidan con la información en el sistema de lo contrario se rechazaran las solicitudes. Esta validación se realiza con el fin de evitar riesgos al momento de ir a cobrar directamente al domicilio de los clientes.

3.7. Diagrama de flujo

3.7.1. Revisión de validación de facturas

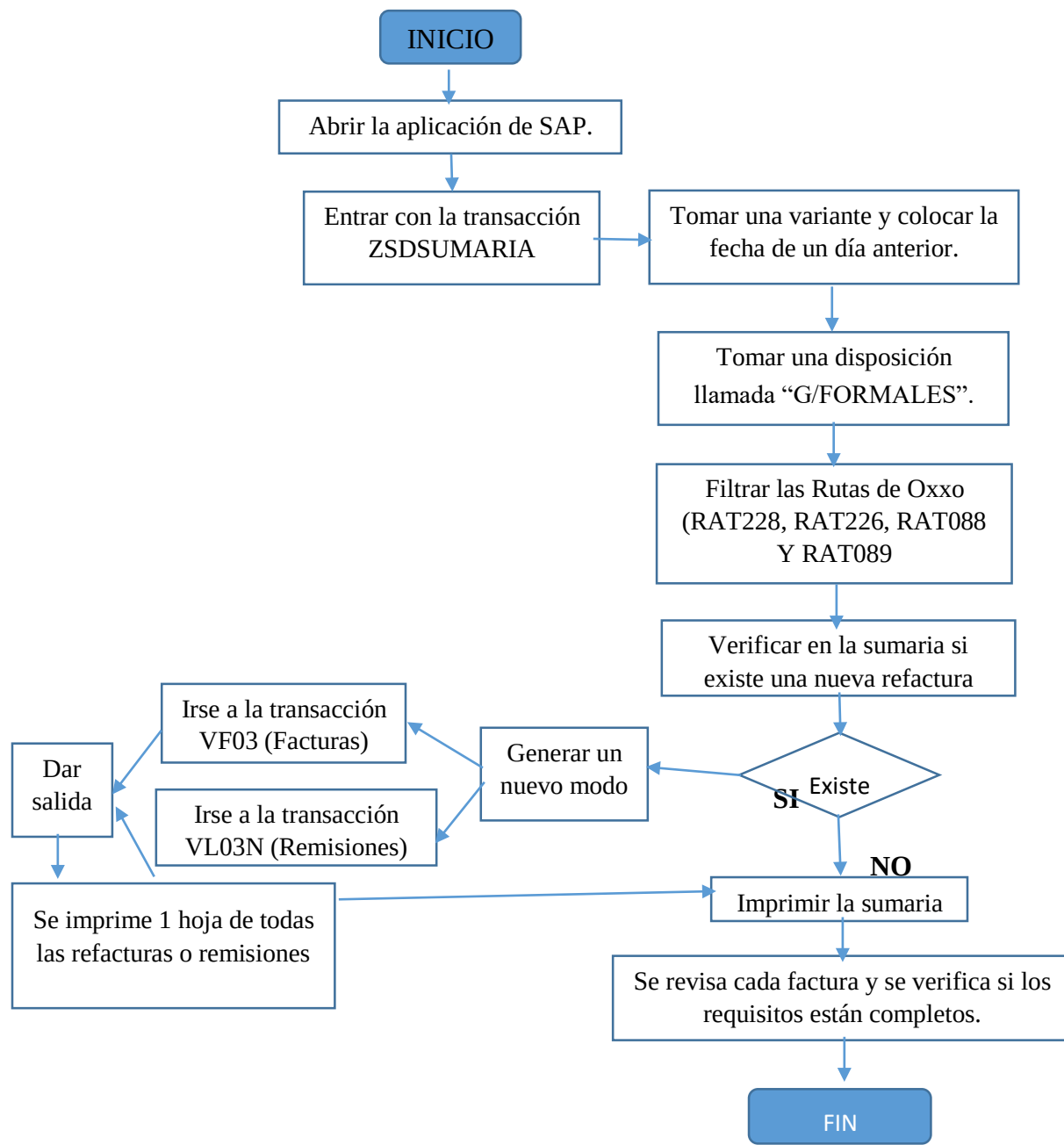
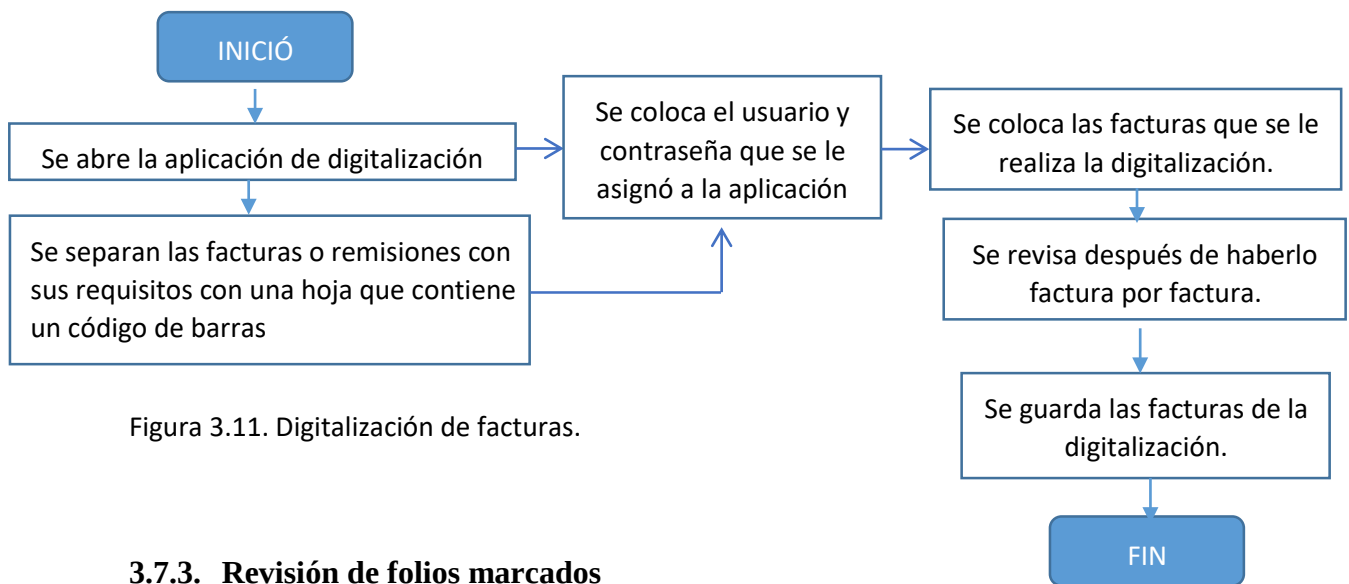


Figura 3.10. Revisión de validación de facturas.

3.7.2. Digitalizar facturas



3.7.3. Revisión de folios marcados

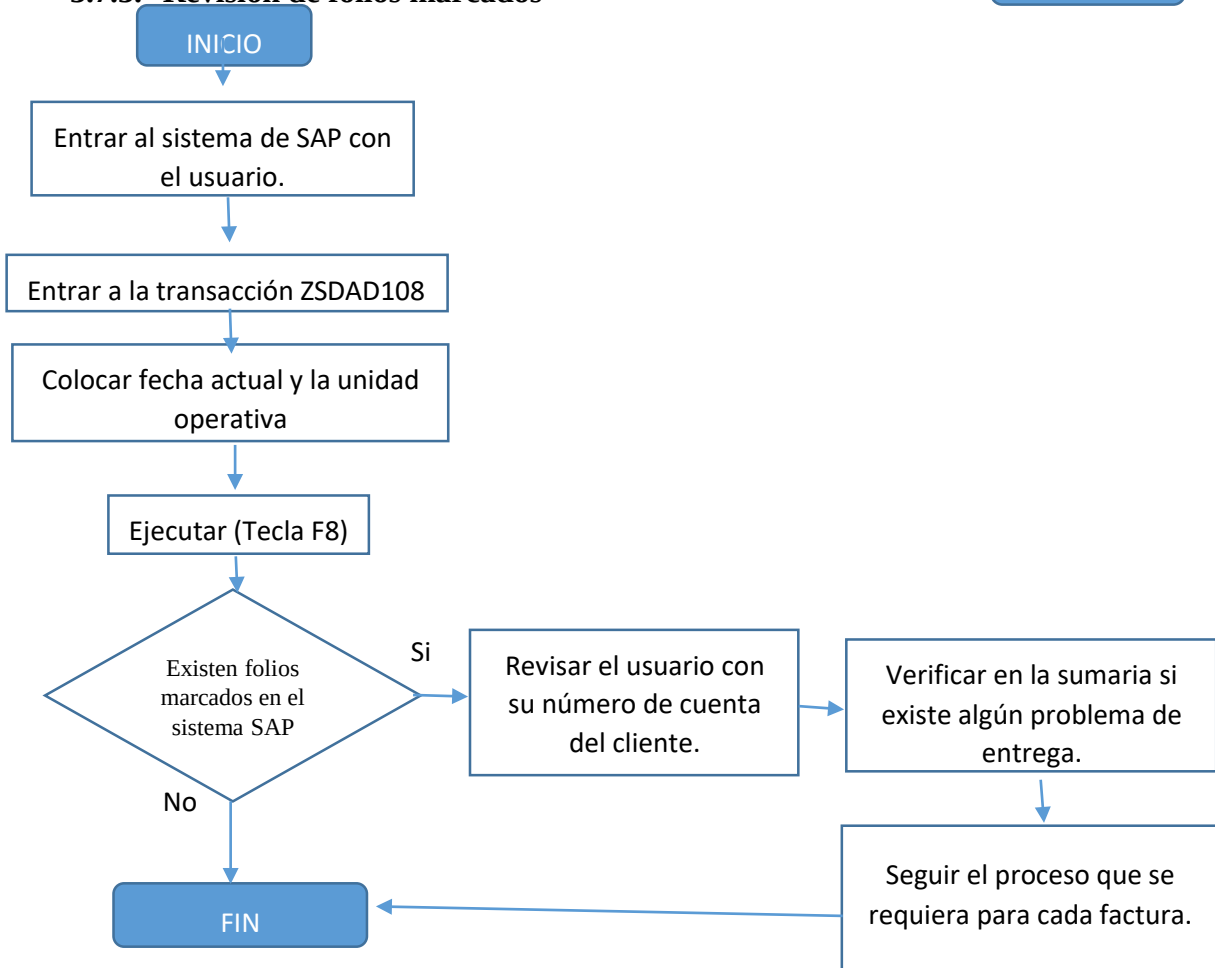


Figura 3.12. Revisión de folios marcados.

3.7.4. Clientes referenciados.

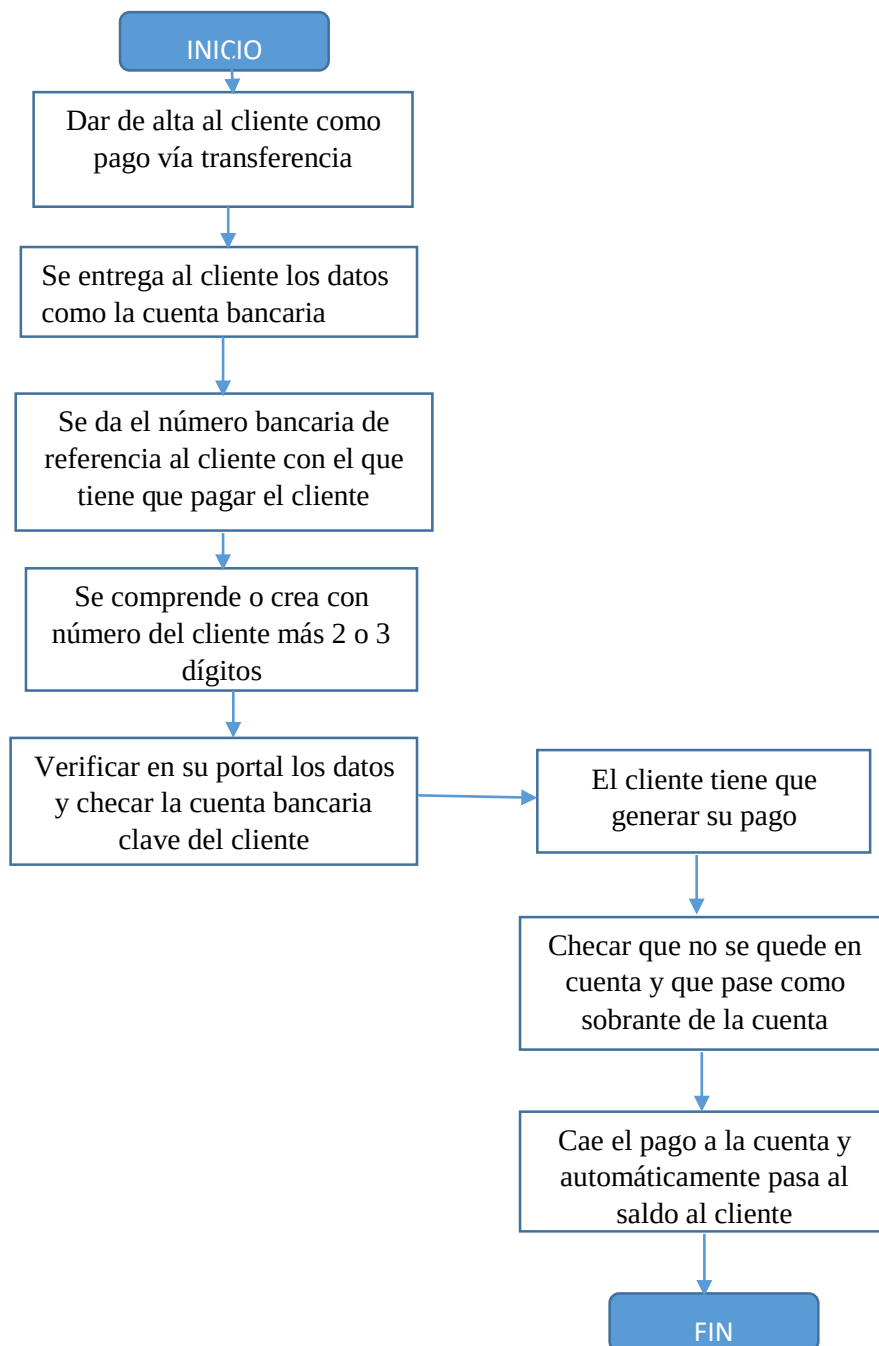


Figura 3.13. Clientes referenciados.

3.7.5. Validación de créditos y consignas.

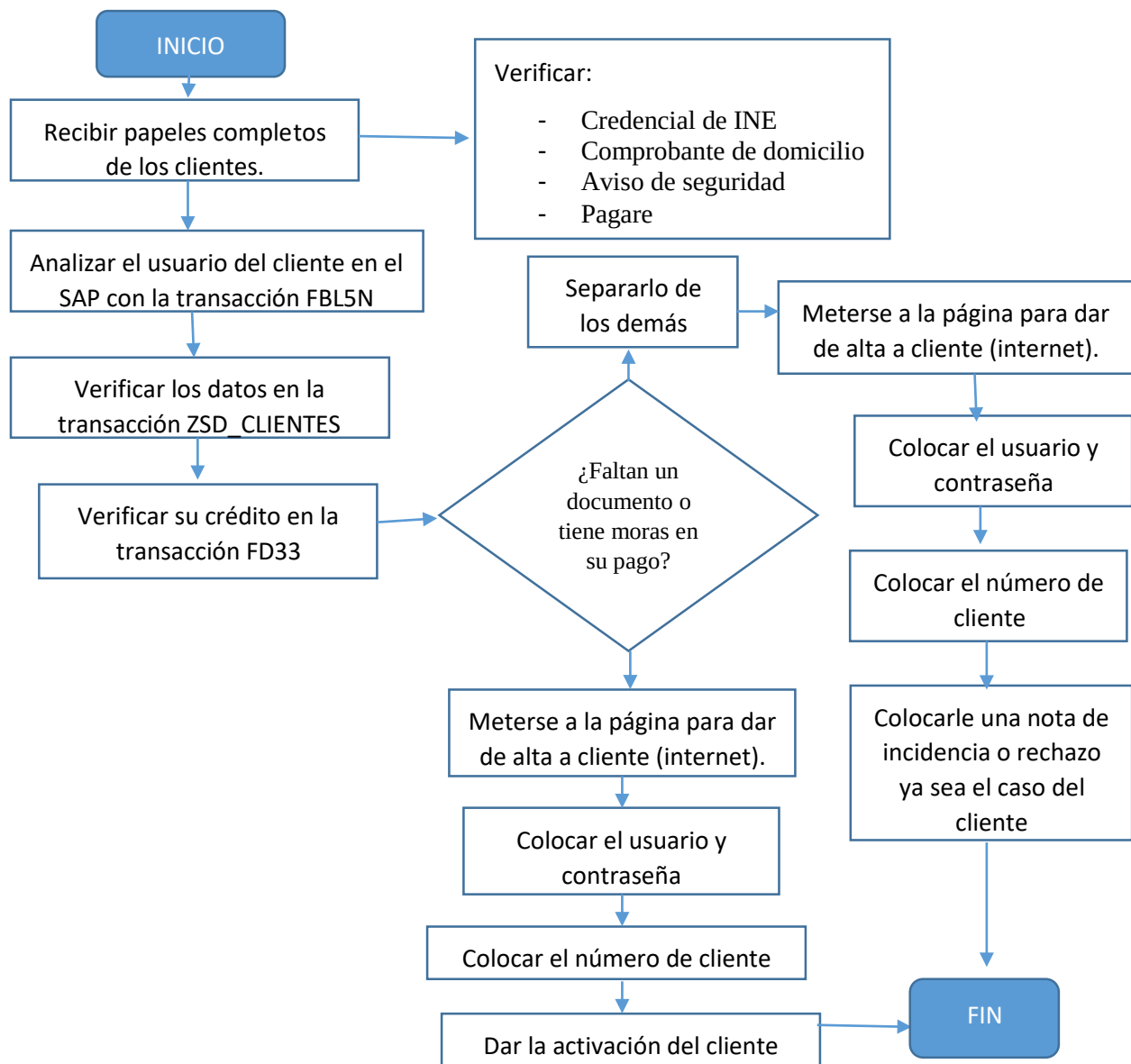


Figura 3.14. Validación de créditos y consignas.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. Encuesta de Preventa

Esta es la encuesta de se realizó en el área de preventa.

La encuesta pretende recolectar información para mejorar el plan estratégico de la recuperación de cartera de la empresa PROPI-MEX S de R.L. de C.V.

ESTADO CIVIL: _____ RUTA: _____ ANTIGÜEDAD: _____

INSTRUCCIONES: responda la siguiente encuesta marcando con una (X) su respuesta:

1. ¿Tienes comunicación con tu jefe acerca de tu estatus en recuperación de créditos?
a) Si
b) No
2. ¿Con que frecuencia tienes este tipo de comunicación con tu jefe?
a) Diario
b) 4 veces a la semana
c) 2 veces a la semana
d) Nunca
3. ¿Tienes comunicación con el área de administración con la intención de revisar tu estatus en recuperación de crédito?
a) Si
b) No
4. ¿Con que frecuencia revisas la cartera de crédito con el área de Administración por mes?
a) De 1 a 4 veces
b) De 5 a 8 veces
c) De 9 a 12 veces
d) Más de 13 veces
5. ¿A cuántas rutas le prevendes?
a) 1
b) 2
c) 3
d) 4
6. ¿Tiene comunicación con los clientes cuando existe algún tema de crédito?
a) Si
b) No
7. ¿Cómo es tu comunicación con ellos?
a) Buena
b) Regular
c) Insuficiente
d) Mala
8. ¿Cuántas visitas tienes en promedio con cada cliente al mes?
a) De 1 a 3 veces
b) De 4 a 6 veces
c) De 7 a 9 veces
d) De 10 en adelante
9. ¿Compulsas a tus clientes cuando hay atraso en pagos?
a) Si
b) No
10. ¿Evitas vender a clientes con morosidad en adeudos?
a) Siempre
b) Algunas veces
c) Rara a la vez
d) No tomo en cuenta la mora para poder vender
11. ¿Qué explicación te dan los clientes morosos respecto al porque no saldan su deuda?
a) No tiene dinero
b) No quiere pagar
c) No estuvo el cliente
d) No reconoce la cuenta
12. ¿Qué tan relevante crees que sea que un cliente se atrase con su pago?
a) Muy relevante
b) Relevante
c) Poco relevante
d) No tiene importancia

Figura 4.1. Encuesta para el área de preventa

□ Resultados del área de Preventa

Rutas que se aplicó la encuesta son los siguientes:

RUTAS				
AIO096	ATO011	ATO022	ATO055	ATO096
ATO005	ATO013	ATO044	ATO063	ATO100

ATO008	ATO019	ATO046	ATO068	ATO050
ATO008	ATO019	ATO051	ATO072	
ATO009	ATO021	ATO054	ATO094	

Tabla 4.1. Número de rutas del área de preventiva

El estado civil que se encuentran los encargados del área de preventiva es:

Estado civil	Cantidad	Porcentaje
Soltero	7	30.43%
Casado	16	69.57%
Total	23	100.00%

Tabla 4.2. Estado civil del área de Preventa

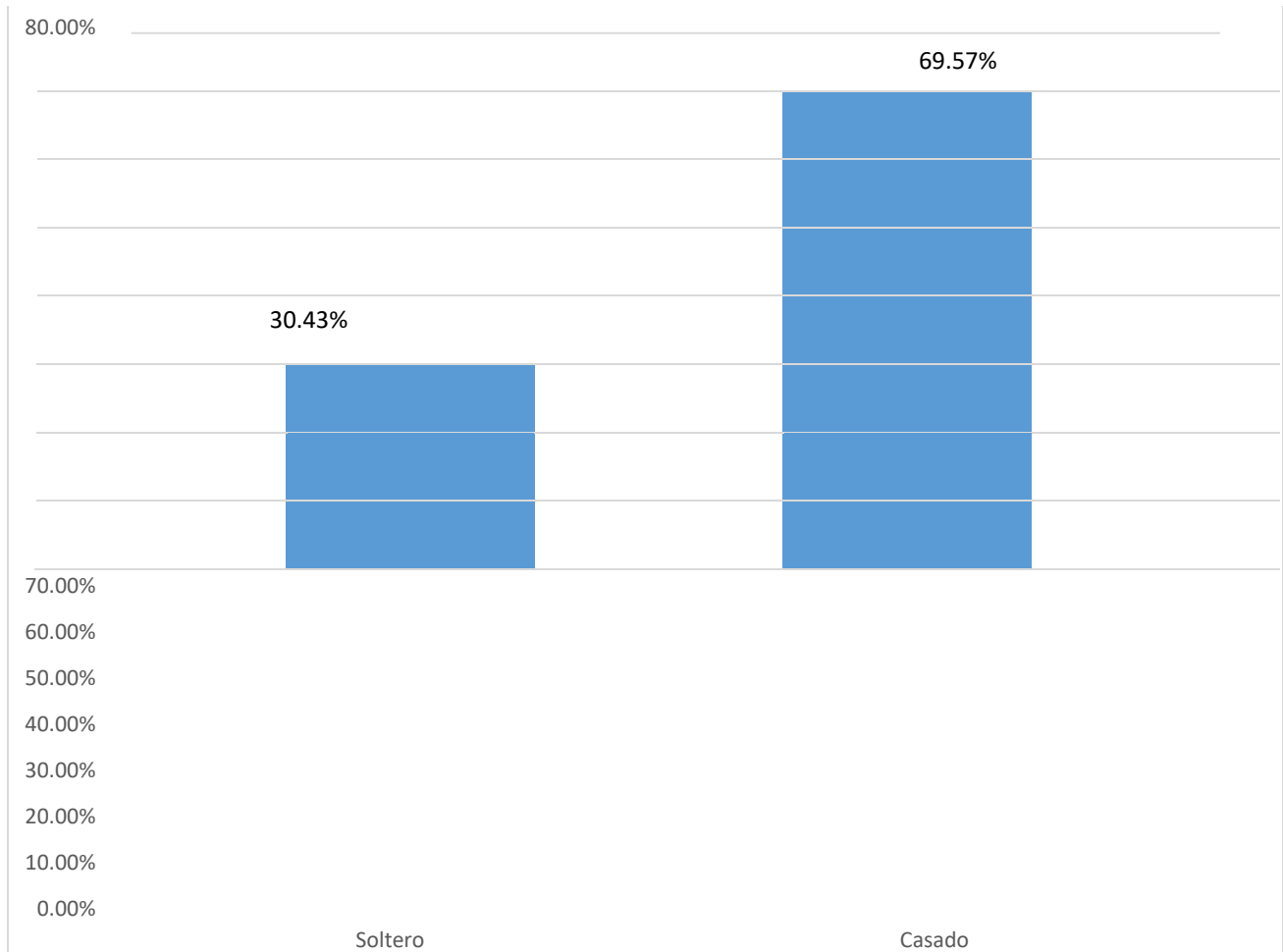


Figura 4.2. Estado civil del área de Preventa

Análisis: En el área de preventiva se realizó una encuesta a 23 trabajadores y el resultado fue que el 69.57% del personal son casados ya que buscan tener un trabajo estable y el 30.43% son solteros.

La antigüedad que tienen los trabajadores son de:

Antigüedad	Cantidad	Porcentaje
5 meses	2	8.70%
5 años	3	13.04%
6 años	2	8.70%
7 años	6	26.09%
9 años	2	8.70%
10 años	2	8.70%
12 años	2	8.70%
13 años	2	8.70%
15 años	2	8.70%
Total	23	100.00%

Tabla 4.3. Antigüedad de los trabajadores de preventa.

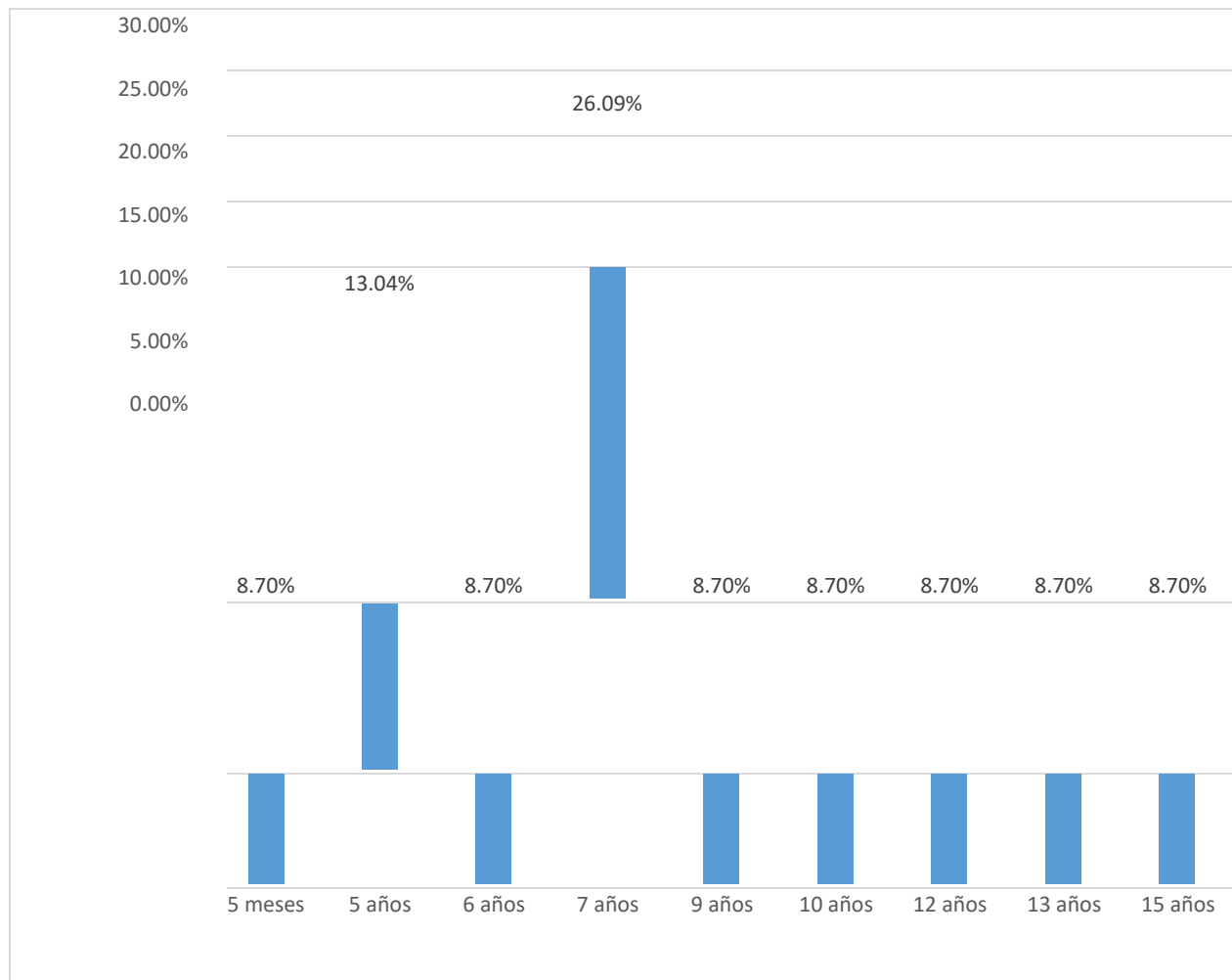


Figura 4.3. Antigüedad de los trabajadores de preventa

Análisis: Del personal de preventa el 26.09% lleva 7 años de antigüedad trabajando para PROPIMEX y el 13.04% tiene 5 años en la empresa.

Pregunta No. 1: ¿Tienes comunicación con tu jefe acerca de tu estatus en recuperación de créditos?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	23	100%
No	0	0%
Total	23	100%

Tabla 4.4. Tiene comunicación con su jefe.

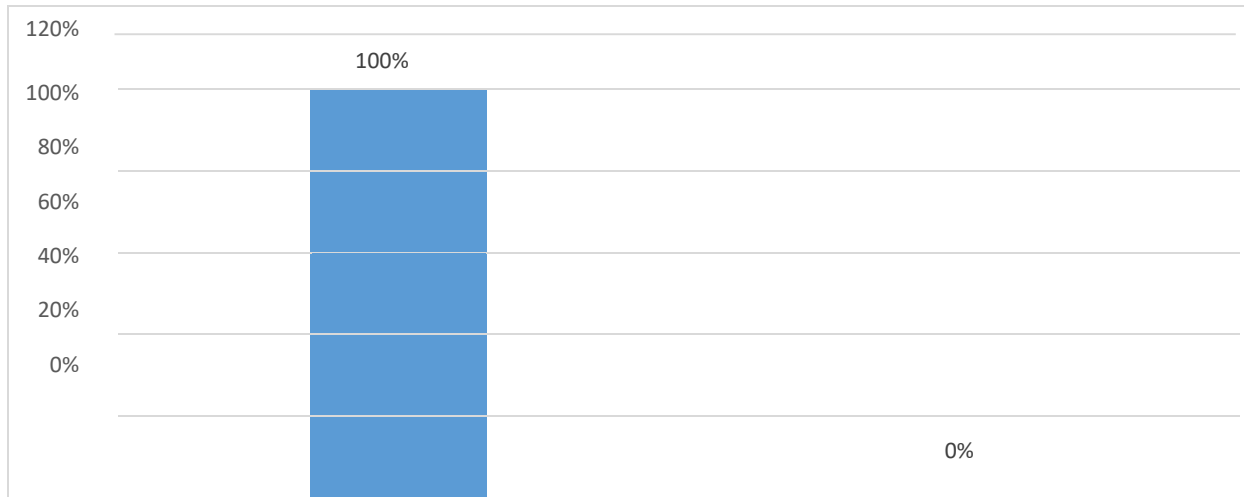


Figura 4.4. Tiene comunicación con su jefe.

Análisis: De las 23 encuestas que se realizaron al personal de preventa el 100% respondió que sí tienen comunicación con su jefe para saber el estatus de recuperación de cartera en los créditos.

Pregunta No. 2: ¿Con que frecuencia tienes este tipo de comunicación con tu jefe?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Diario	6	26.09%
4 Veces a la semana	13	56.52%
2 veces a la semana	4	17.39%
nunca	0	0%
Total	23	100%

Tabla 4.5. Frecuencia de comunicación con su jefe.

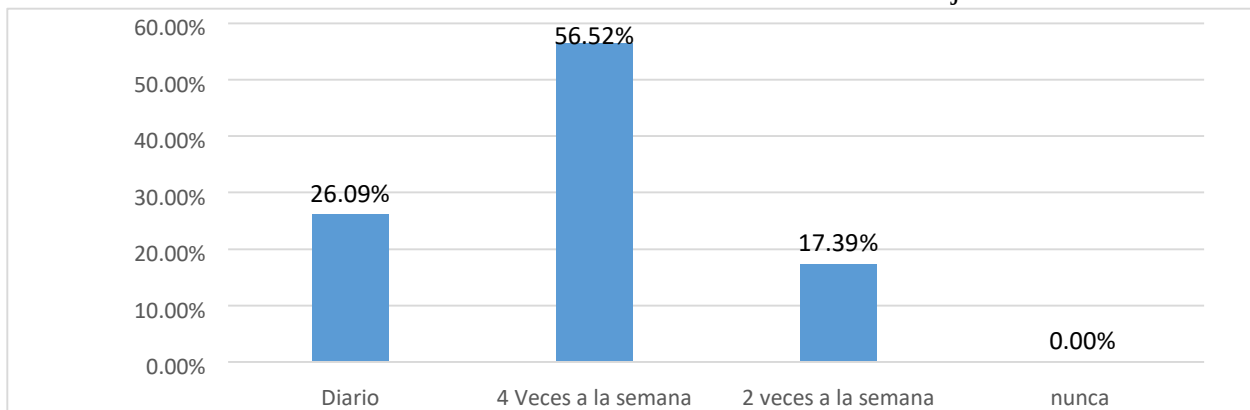


Figura 4.5. Frecuencia de comunicación con su jefe.

Análisis: En la encuesta que se realizó a los trabajadores de preventa se obtuvo que el 56.52% tienen comunicación 4 veces a la semana con su jefe inmediato, el 26.09% diario y el 17.39% 2 veces a la semana.

Pregunta No. 3: ¿Tienes comunicación con el área de administración con la intención de revisar tu estatus en recuperación de crédito?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	13	56.52%
No	10	43.48%
Total	23	100%

Tabla 4.6. Comunicación con el área de Admón.

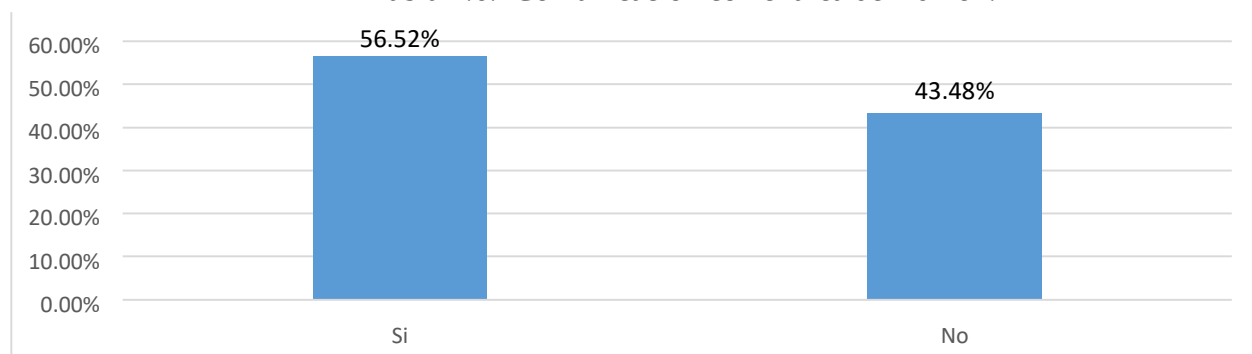


Figura 4.6. Comunicación con el área de Admón.

Análisis: De las encuestas que se realizó a los trabajadores del área de preventa se concluyó que el 56.52% son los que tienen la intención de revisar el estatus de la recuperación de cartera con el área de administración, pero el 43.48% son aquellos que no la tienen.

Pregunta No. 4: ¿Con que frecuencia revisas la cartera de crédito con el área de Administración por mes?

Opción	Cantidad	Porcentaje
De 1 a 4 meses	18	78.26%
De 5 a 8 veces	2	8.70%
De 9 a 12 veces	1	4.35%
Más de 13 v3ces	2	8.70%
Total	23	100%

Tabla 4.7. Frecuencia de comunicación con el área de Admón.

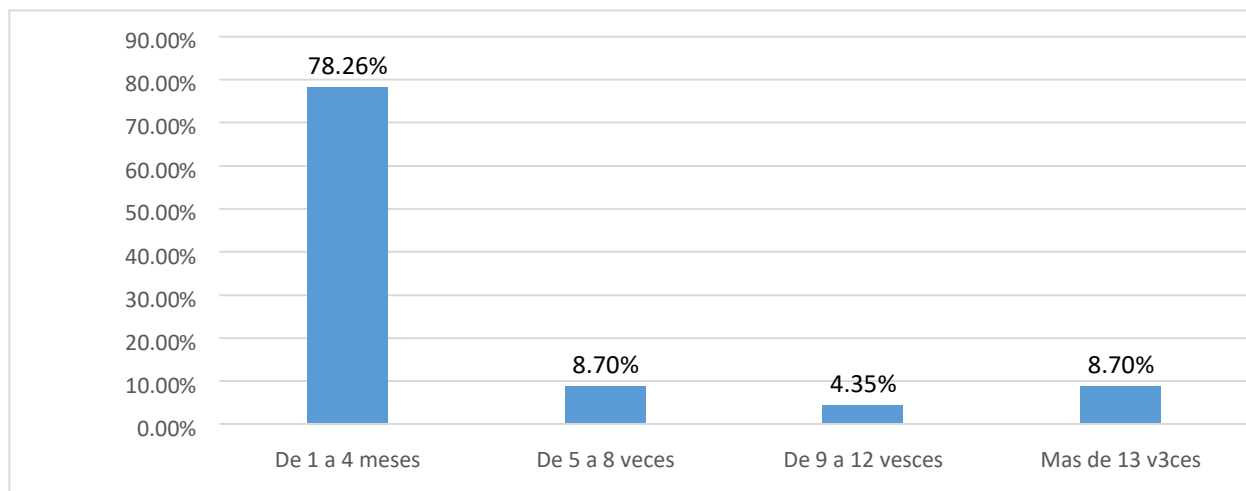


Figura 4.7. Frecuencia de comunicación con el área de Admón.

Análisis: De los trabajadores de preventa el 8.70% tienen mayor frecuencia a revisar la cartera de crédito, el 8.70% de 5 a 8 veces por mes, el 4.35% de 9 a 12 veces y el 78.26% de 1 a 4 veces por mes con el área de administración.

Pregunta No. 5: ¿A cuántas rutas le prevendes?

Opción	Cantidad	Porcentaje
1	0	0.00%
2	5	21.74%
3	5	21.74%
4	13	56.52%
Total	23	100%

Tabla 4.8. Cuantas rutas prevenden

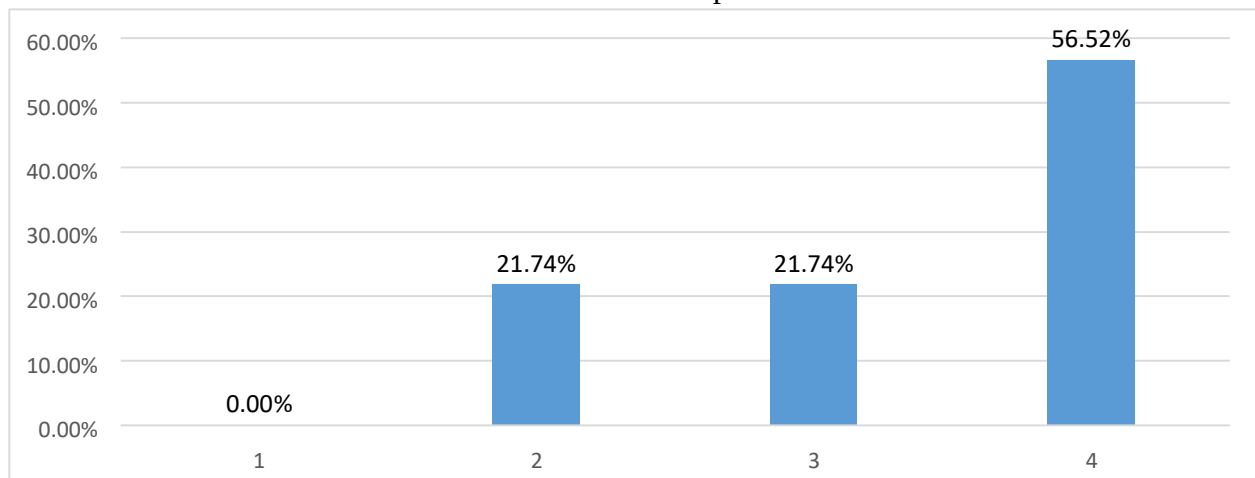


Figura 4.8. Cuantas rutas prevenden

Análisis: De los trabajadores del área de preventa el 56.52% tienen 4 rutas de reparto a su cargo, el 21.74% tienen 3 rutas y el 21.74% tienen 2 rutas a su cargo.

Pregunta No. 6 ¿Tiene comunicación con los clientes cuando existe algún tema de crédito?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	21	91.30%
No	2	8.70%
Total	23	100%

Tabla 4.9. Comunicación con el cliente

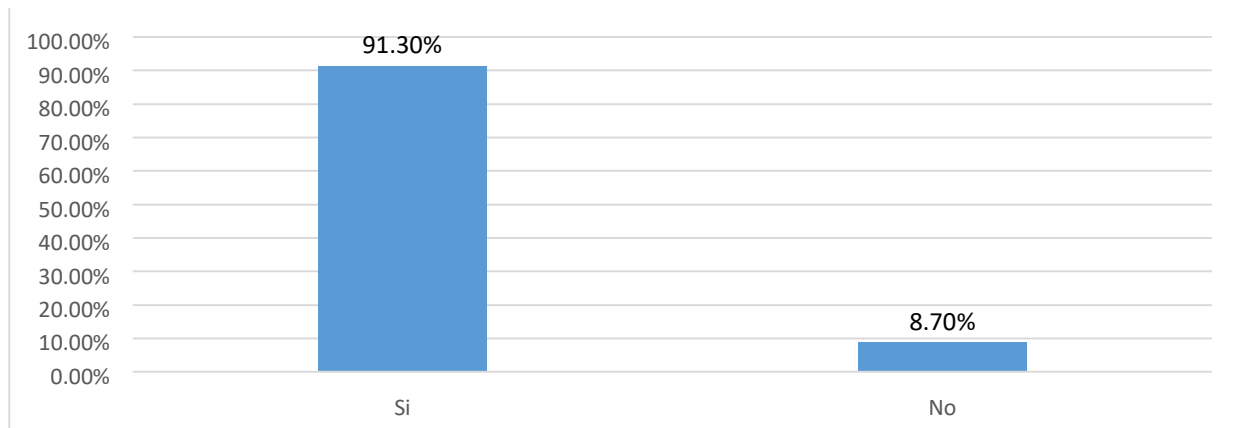


Figura 4.9. Comunicación con el cliente

Análisis: De las 23 encuestas el 91.30% tienen comunicación con el cliente cuando existe alguna deuda de su cuenta y el 8.70% son los que no la tienen.

Pregunta No. 7: ¿Cómo es tu comunicación con ellos?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Buena	20	86.96%
Regular	3	13.04%
Insuficiente	0	0%
Mala	0	0%
Total	23	100%

Tabla 4.10. Como es la comunicación

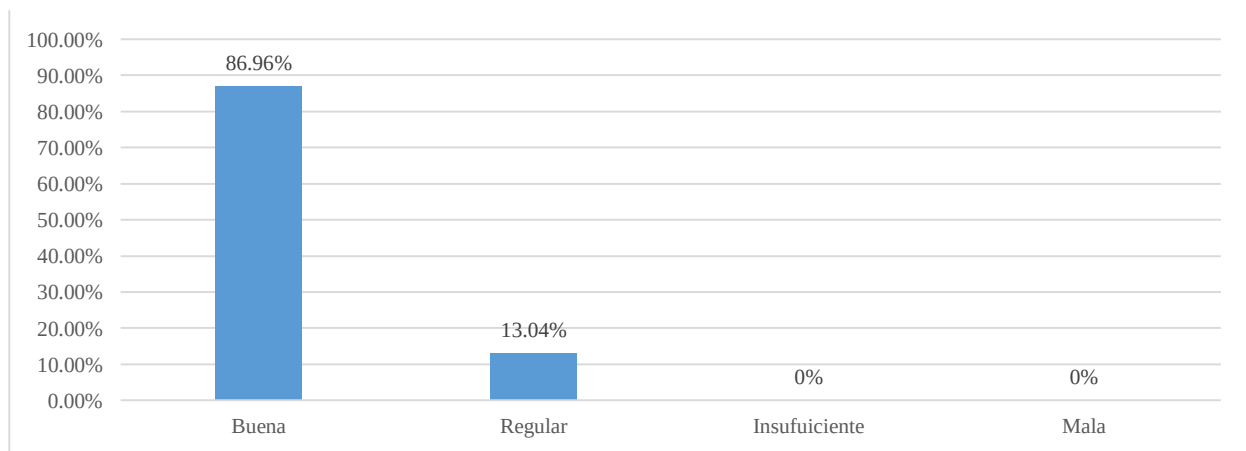


Figura 4.10. Como es la comunicación

Análisis: El resultado de encuestas muestra que el 86.96% tienen una comunicación buena con los clientes mientras que el 13.04% es de manera regular.

Pregunta No. 8: ¿Cuántas visitas tienes en promedio con cada cliente al mes?

Opción	Cantidad	Porcentaje
De 1 a 3 veces	7	30.43%
De 4 a 6 veces	9	39.13%
De 7 a 9 meses	7	30.43%
De 10 en adelante	0	0%
Total	23	100%

Tabla 4.11. Cuantas visitas le hacen al cliente al mes

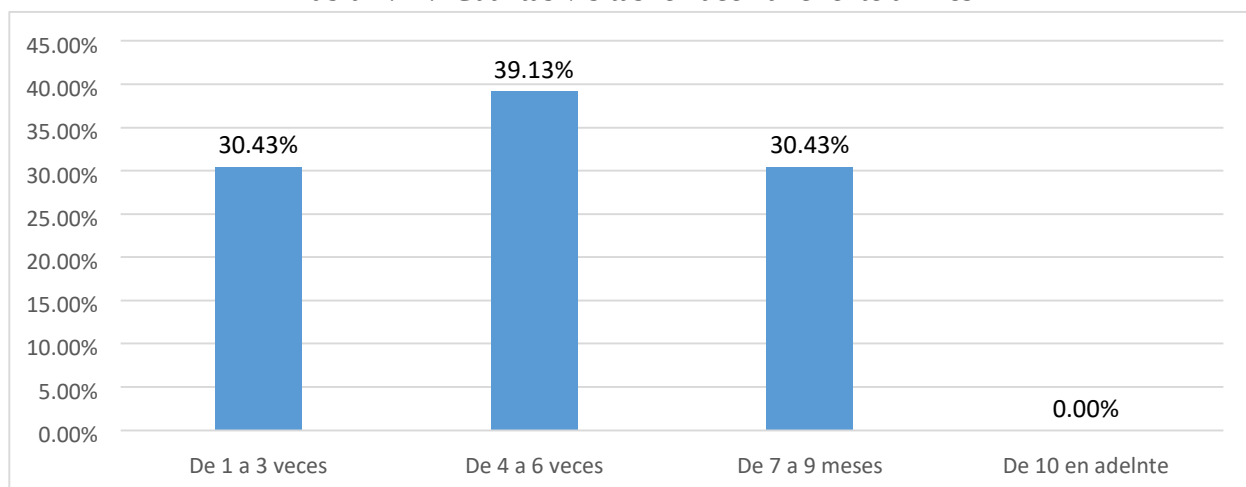


Figura 4.11. Cuantas visitas le hacen al cliente al mes

Análisis: De los trabajadores del área de preventa el 39.13% argumentaron que tienen visita de 4 a 6 veces al mes con su cliente mientras tanto el 30.43% son los que visitan a su cliente de 7 a 9 veces al mes y el otro 30.43% son aquellos que van de 1 a 3 veces.

Pregunta No. 9: ¿Compulsas a tus clientes cuando hay atraso en pagos?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	18	78.26%
No	5	21.74%
Total	23	100%

Tabla 4.12. Compulsa al cliente

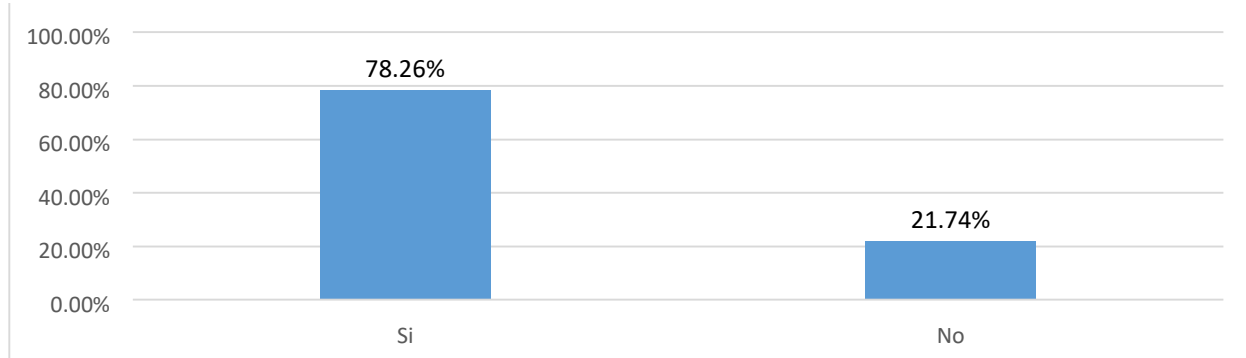


Figura 4.12. Compulsa al cliente

Análisis: De los 23 encuestados el 78.26% son los que si compulsan al cliente si es que existe algún tema de atraso con su crédito y el 21.74% no sale.

Pregunta No. 10: ¿Evitas vender a clientes con morosidad en adeudos?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	16	69.57%
Algunas veces	7	30.43%
Rara a la vez	0	0%
No tomo en cuenta la mora para poder vender	0	0%
Total	23	100%

Tabla 4.13. Evita vender a cliente moroso

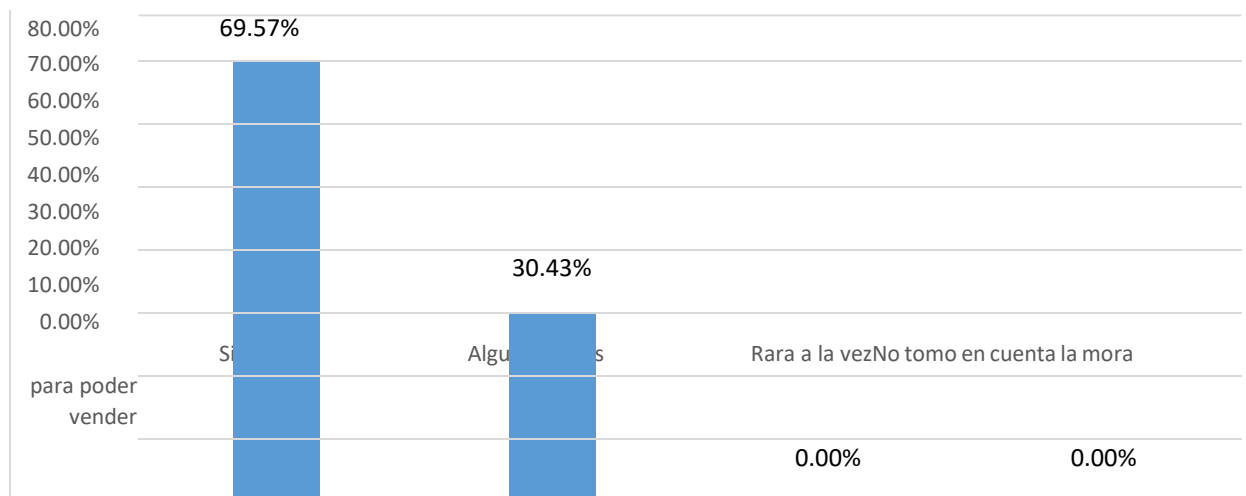


Figura 4.13. Evita vender a cliente moroso

Análisis: De las 23 encuestas que se realizaron el 69.57% evitan vender a los clientes que tienen una mayor morosidad con su crédito que cada uno tiene y el 30.43% no evitan vender a los clientes morosos y por lo tanto es lo que afecta la cartera.

Pregunta No. 11: ¿Qué explicación te dan los clientes morosos respecto al porque no saldan su deuda?

Opción	Cantidad	Porcentaje
No tiene dinero	21	91.30%
No quiere pagar	0	0%
No estuvo el cliente	2	8.70%
No reconoce la cuenta	0	0%
Total	23	100%

Tabla 4.14. Explicaciones que da el cliente

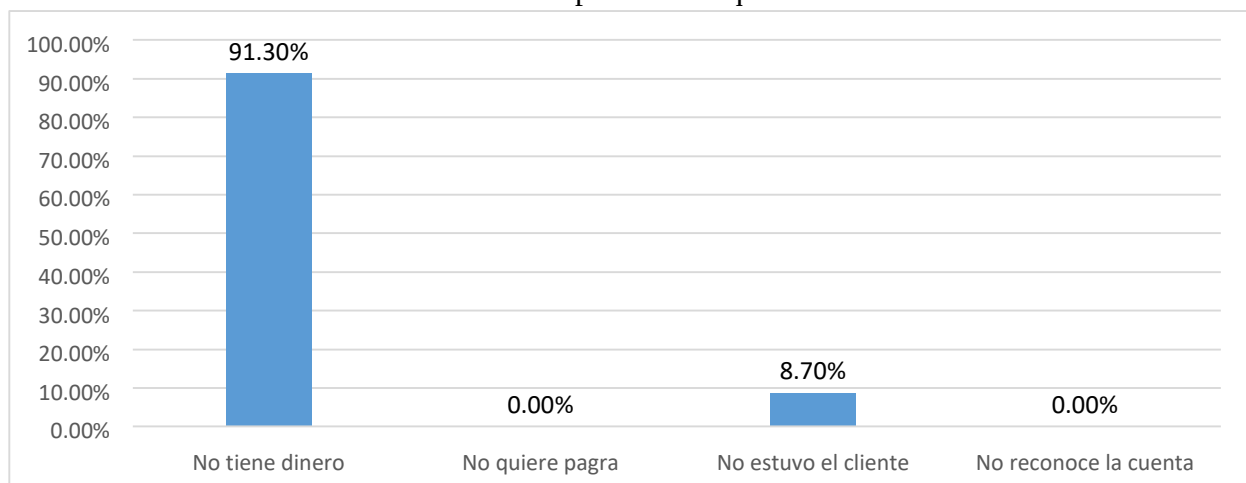


Figura 4.14. Explicaciones que dan el cliente

Análisis: Con base a los resultados el 91.30% respondieron que la explicación que dan los clientes respecto a su pago es de que no tienen dinero para poder saldar su deuda con la empresa PROPIMEX y el 8.70% de las encuestas no encontraban a los clientes en su local o que estaba cerrado.

Pregunta No. 12: ¿Qué tan relevante crees que sea que un cliente se atrase con su pago?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Muy relevante	13	56.52%
Relevante	5	21.74%
Poco relevante	5	21.74%
No tiene importancia	0	0%

Total	23	100%
-------	----	------

Tabla 4.15. Tipo de relevancia que le dan a la cartera

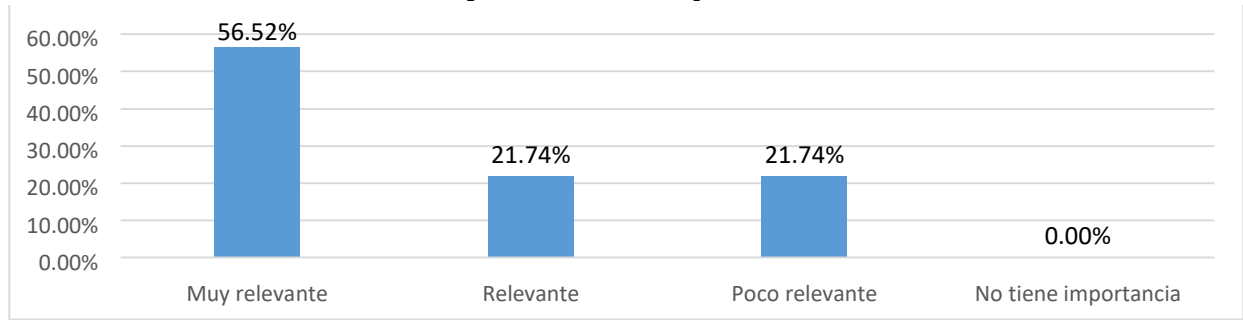


Figura 4.15. Tipo de relevancia que le dan a la cartera

Análisis: Del personal de preventa el 56.52% contesto que se les hace muy relevante el tema de que un cliente se atrase con su pago ya que después es difícil de recuperar el dinero, el 21.74% opinan que es relevante el tema de que un cliente se atrase y el otro 21.74% afirmaron la poca relevancia del crédito de sus clientes.

4.2. Encuesta del área de reparto

La encuesta pretende recolectar información para mejorar el plan estratégico de la recuperación de cartera de la empresa PROPIMEX S de R.L. de C.V.

ESTADO CIVIL: _____ RUTA: _____ ANTIGÜEDAD: _____

INSTRUCCIONES: responda la siguiente encuesta marcando con una (X) su respuesta:

1. ¿Tienes comunicación con tu jefe acerca de tu estatus en recuperación de crédito?
a) Si
b) No
2. ¿Con que frecuencia tienes este tipo de comunicación con tu jefe?
a) Diario
b) 4 veces a la semana
c) 2 veces a la semana
d) Nunca
3. ¿Tienes comunicación con el área de administración con la intención de revisar tu estatus en recuperación de crédito?
a) Si
b) No
4. ¿Con que frecuencia revisas la cartera de crédito con el área de Administración por mes?
a) De 1 a 4 veces
b) De 5 a 8 veces
c) De 9 a 12 veces
d) Más de 13 veces
5. ¿A cuántas rutas te prevenden?
a) 1
b) 2
c) 3
d) 4
6. ¿Tiene comunicación con los clientes cuando existe algún tema de crédito?
a) Si
b) No
7. ¿Cómo es tu comunicación con ellos?
a) Buena
b) Regular
c) Insuficiente
d) Mala
8. ¿Cuántas visitas tienes en promedio con cada cliente al mes?
a) De 1 a 3 veces
b) De 4 a 6 veces
c) De 7 a 9 veces
d) De 10 en adelante
9. ¿Compulsas a tus clientes cuando hay atraso en pagos?
a) Si
b) No
10. ¿Evitas entregar a clientes con morosidad en adeudos?
a) Siempre
b) Algunas veces
c) Rara a la vez
d) No tomo en cuenta la mora para poder vender
11. ¿Qué explicación te dan los clientes morosos respecto al porque no saldan su deuda?
a) No tiene dinero
b) No quiere pagar
c) No estuvo el cliente
d) No reconoce la cuenta
12. ¿Qué tan relevante crees que sea que un cliente se atrase con su pago?
a) Muy relevante
b) Relevante
c) Poco relevante
d) No tiene importancia

Figura 4.16. Encuesta para el área de reparto

□ Resultados del área de reparto.

Las rutas de la encuesta realizada son las siguientes:

RUTAS

RAT001	RAT022	RAT029	RAT048	RAT360
RAT005	RAT023	RAT032	RAT094	RAT366
RAT013	RAT026	RAT033	RAT095	
RAT015	RAT028	RAT034	RAT356	
RAT018	RAT028	RAT043	RAT358	

Tabla 4.16. Número de rutas del área de reparto

El estado civil de los encargados del área de reparto son los siguientes:

Opción	Cantidad	Porcentaje
Soltero	7	31.82%
Casado	15	68.18%
Total	22	100.00%

Tabla 4.17. Estado civil del área de reparto.

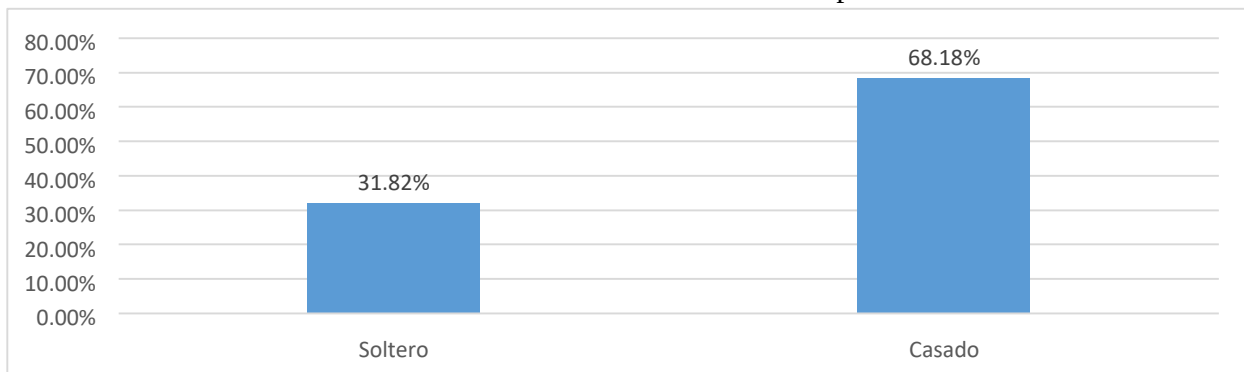


Figura 4.17. Estado civil del área de reparto

Análisis: En el área de reparto se realizaron 22 encuestas a los vendedores de rutas y el 68.18% son casados y el 31.82% son solteros.

La antigüedad que tienen los trabajadores son de:

Antigüedad	Cantidad	Porcentaje
1 a 3 años	2	9.09%
4 a 6 años	5	22.73%
7 a 9 años	10	45.45%

10 en adelante	5	22.73%
Total	22	100%

Tabla 4.18. Antigüedad de los trabajadores de reparto.

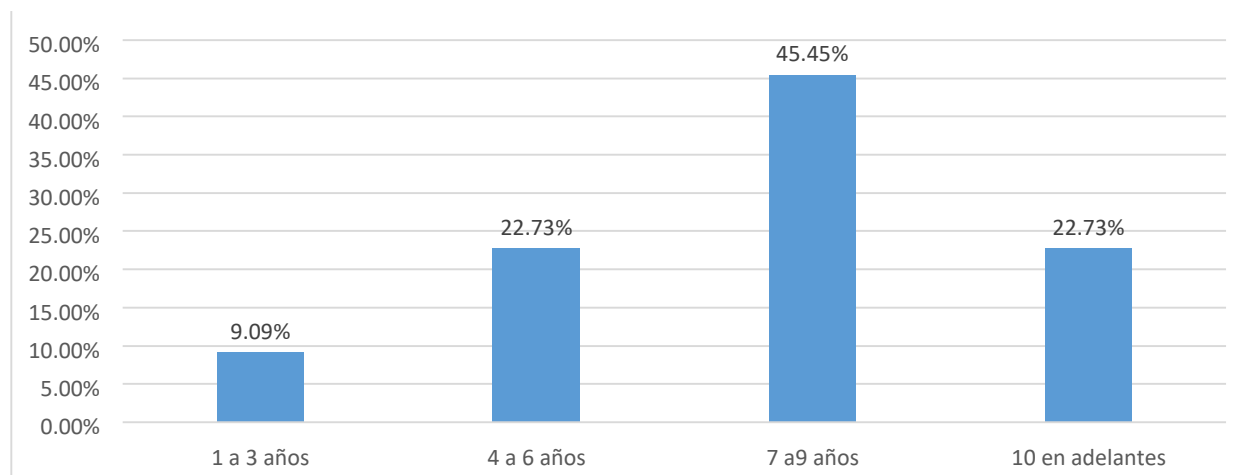


Figura 4.18. Antigüedad de los trabajadores de reparto

Análisis: Con base a los resultados de las encuestas el 45.45% ha colaborado de 7 a 9 años, el 22.73% de 4 a 6 años, el 22.73% más de 10 años y el 9.09% de 1 a 3 años.

Pregunta No. 1: ¿Tienes comunicación con tu jefe acerca de tu estatus en recuperación de créditos?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	22	100.00%
No	0	0%
Total	22	100%

Tabla 4.19. Tiene comunicación con su jefe.

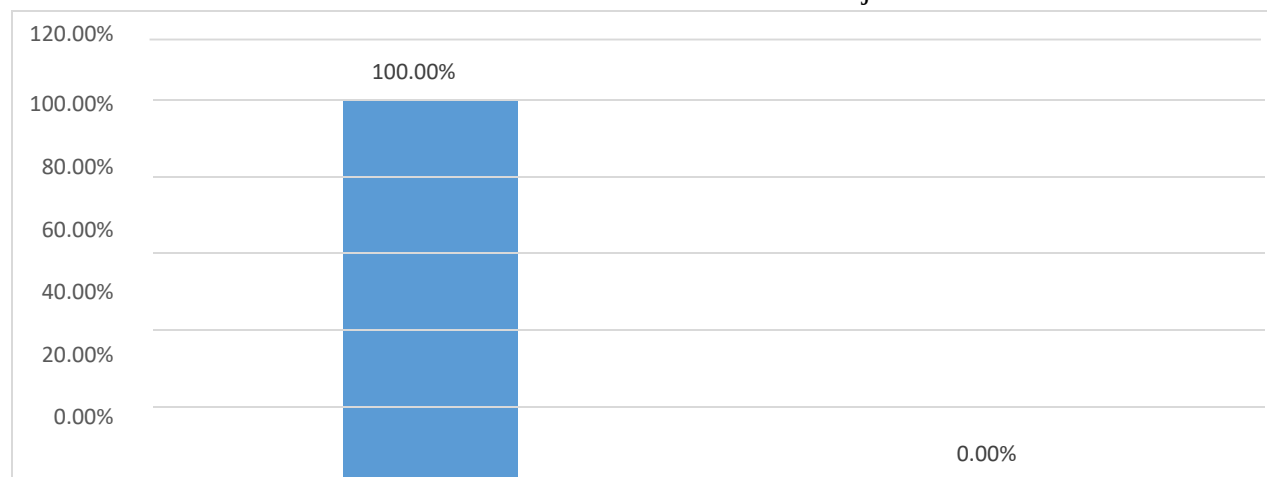


Figura 4.19. Tiene comunicación con su jefe.

Análisis: De las 22 encuestas que se realizaron el 100% tiene comunicación con su jefe inmediato para saber el estatus de la recuperación de cartera

Pregunta No. 2: ¿Con que frecuencia tienes este tipo de comunicación con tu jefe?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Diario	16	72.73%
4 Veces a la semana	4	18.18%
2 veces a la semana	2	9.09%
Nunca	0	0%
Total	22	100%

Tabla 4.20. Frecuencia de comunicación con su jefe.

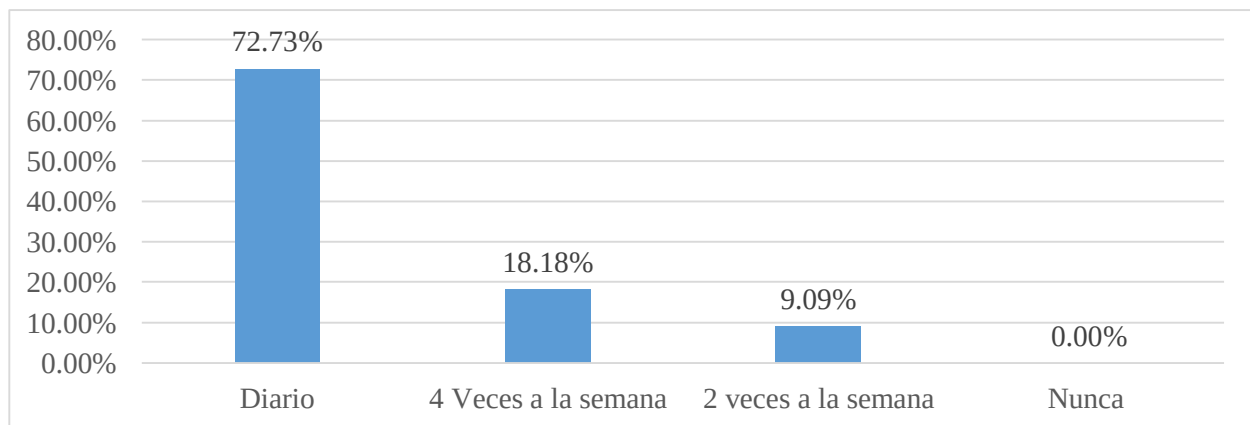


Figura 4.20. Frecuencia de comunicación con su jefe.

Análisis: El 72.73% de los trabajadores de reparto tiene comunicación diaria con su jefe inmediato, el 18.18% va 4 veces a la semana y el 9.09% 2 días.

Pregunta No. 3: ¿Tienes comunicación con el área de administración con la intención de revisar tu estatus en recuperación de crédito?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	15	68.18%
No	7	31.82%
Total	22	100%

Tabla 4.21. Comunicación con el área de Admón.

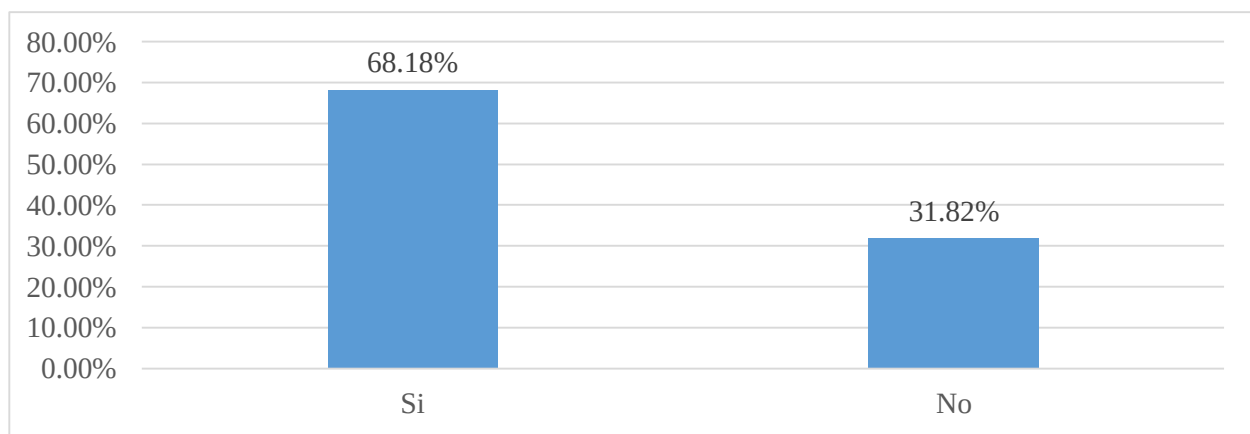


Figura 4.21. Comunicación con el área de Admón.

Análisis: El 68.18% de los trabajadores de reparto tiene la intención de revisar el estatus de la recuperación de cartera con el área de administración y el 31.82% no la tiene.

Pregunta No. 4: ¿Con que frecuencia revisas la cartera de crédito con el área de Administración por mes?

Opción	Cantidad	Porcentaje
De 1 a 4 meses	12	54.55%
De 5 a 8 veces	7	31.82%
De 9 a 12 veces	1	4.55%
Más de 13 v3ces	2	9.09%
Total	22	100%

Tabla 4.22. Frecuencia de comunicación con el área de Admón.

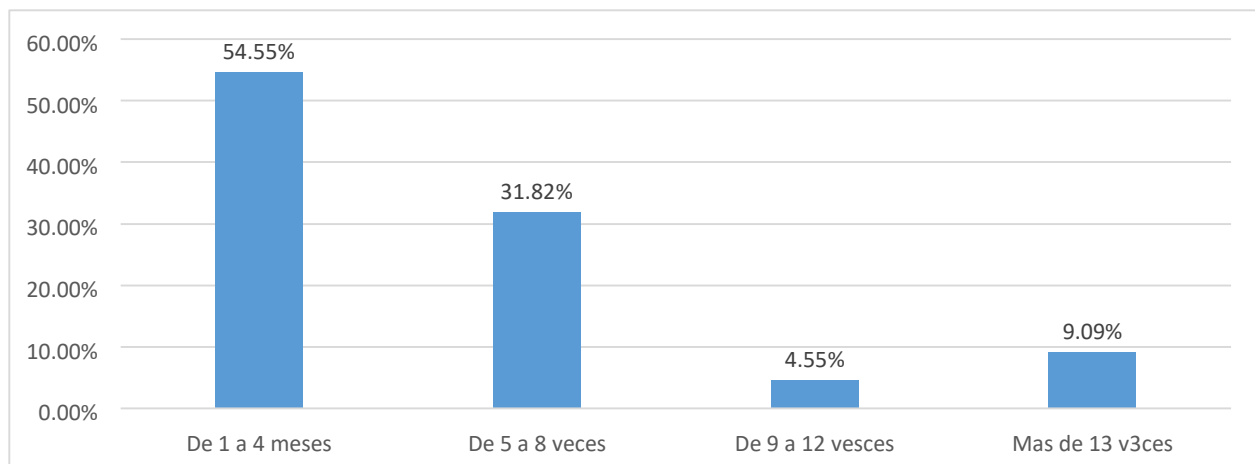


Figura 4.22. Frecuencia de comunicación con el área de Admón.

Análisis: Los repartidores que tiene mayor frecuencia con el área de administración es del 9.09%, el 31.82% de 5 a 8 veces por mes, el 4.55% de 9 a 12 y el 54.55% de 1 a 4 veces por mes.

Pregunta No. 5: ¿Cuántas rutas te prevenden?

Opción	Cantidad	Porcentaje
1	8	36.36%
2	0	0.00%
3	3	13.64%
4	11	50.00%
Total	22	100%

Tabla 4.23. Cuantas rutas prevenden

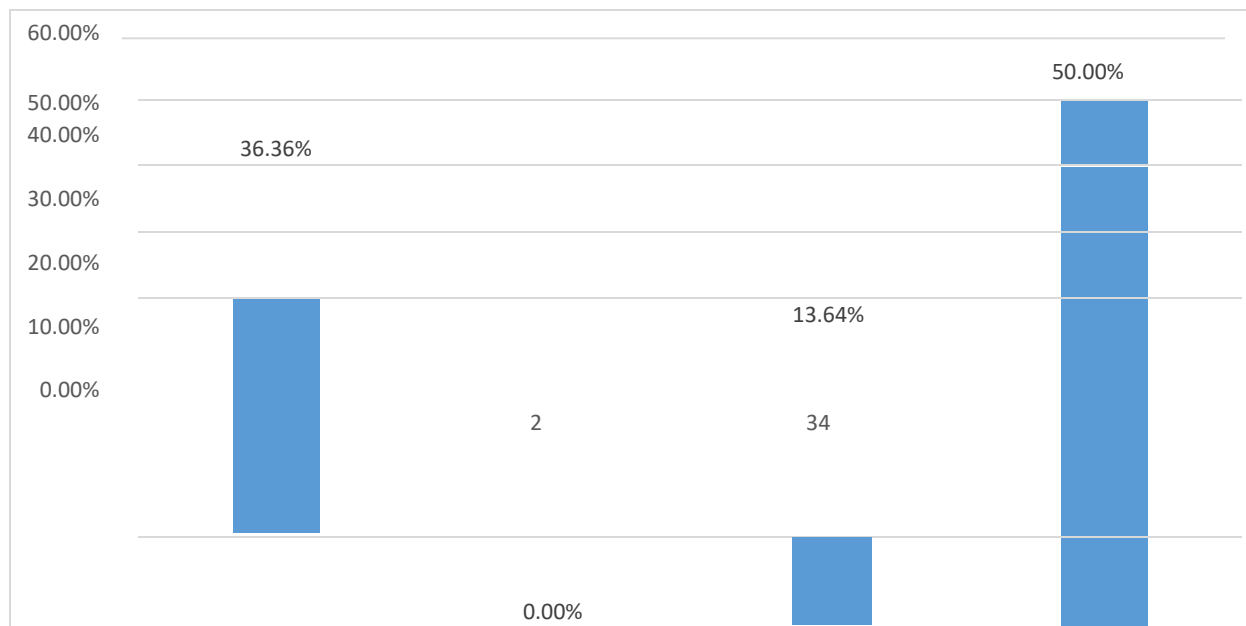


Figura 4.23. Cuantas rutas prevenden

Análisis: El 50% de los trabajadores de reparto tiene 4 rutas de preventiva, el 13.64% 3 rutas y el 36.36 % 1 ruta.

Pregunta No. 6 ¿Tiene comunicación con los clientes cuando existe algún tema de crédito?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	22	100.00%
No	0	0%
Total	22	100%

Tabla 4.24. Comunicación con el cliente

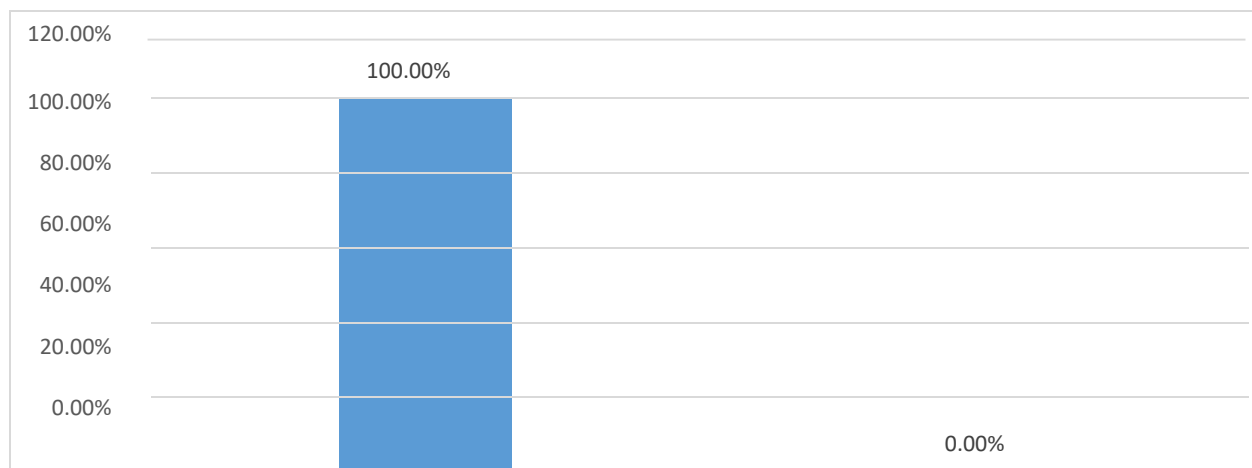


Figura 4.24. Comunicación con el cliente

Análisis: De las 22 encuestas que se realizaron el 100% tiene comunicación con el cliente cuando existe un tema de crédito.

Pregunta No. 7: ¿Cómo es tu comunicación con ellos?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Buena	22	100.00%
Regular	0	0%
Insuficiente	0	0%
Mala	0	0%
Total	22	100%

Tabla 4.25. Como es la comunicación

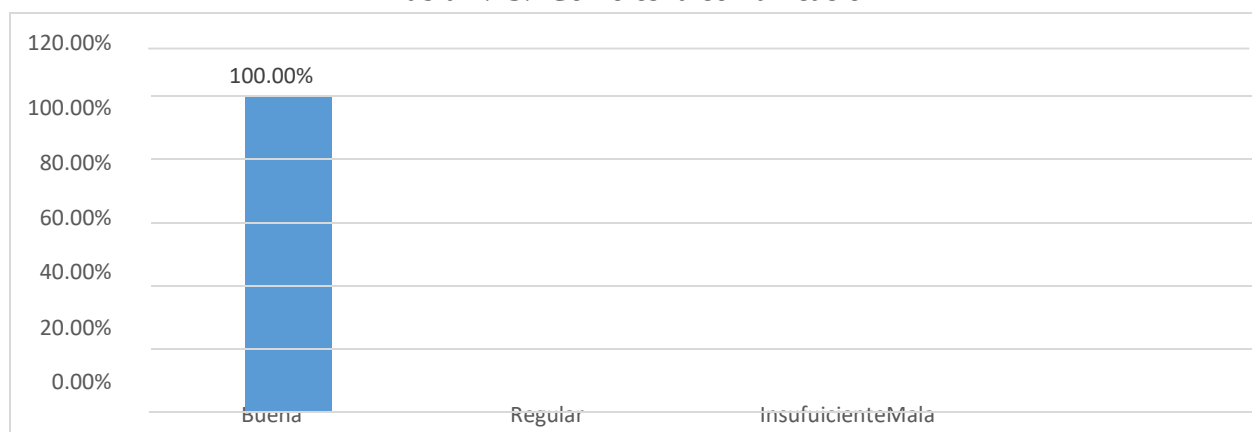


Figura 4.25. Como es la comunicación

Análisis: De las 22 encuestas que se realizaron el 100% tiene una buena comunicación con los clientes.

Pregunta No. 8: ¿Cuántas visitas tienes en promedio con cada cliente al mes?

Opción	Cantidad	Porcentaje
De 1 a 3 veces	11	50.00%
De 4 a 6 veces	11	50.00%
De 7 a 9 meses	0	0%
De 10 en adelante	0	0%
Total	22	100%

Tabla 4.26. Cuantas visitas le hacen al cliente al mes

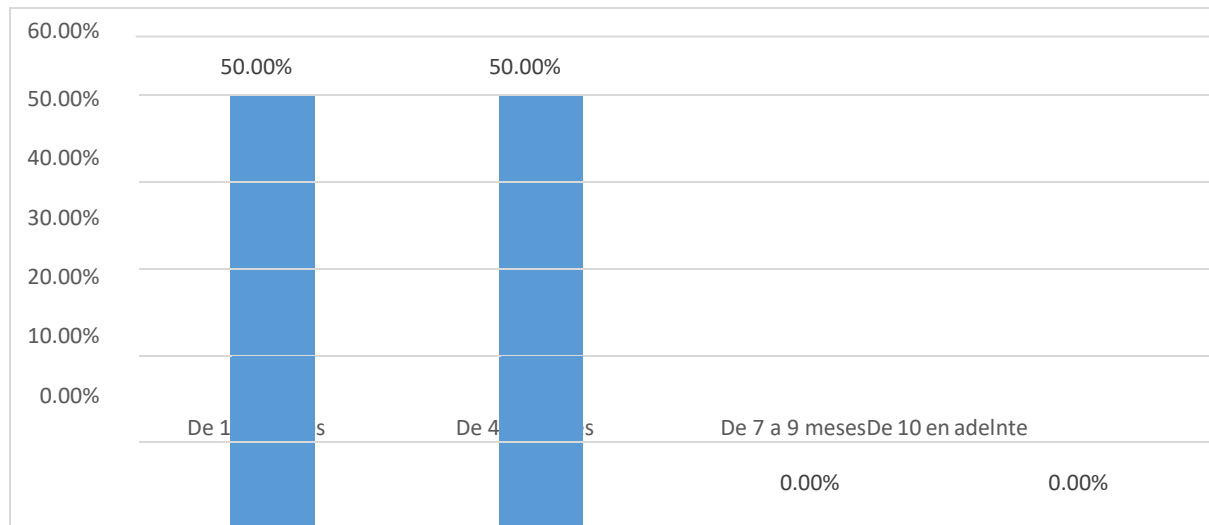


Figura 4.26. Cuantas visitas le hacen al cliente al mes.

Análisis: Los trabajadores de reparto respondieron en las encuestas que el 50% visitan a los clientes de 1 a 3 veces por mes y el 50% de 4 a 6 días.

Pregunta No. 9: ¿Compulsas a tus clientes cuando hay atraso en pagos?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	20	90.91%
No	2	9.09%
Total	22	100%

Tabla 4.27. Compulsa al cliente.

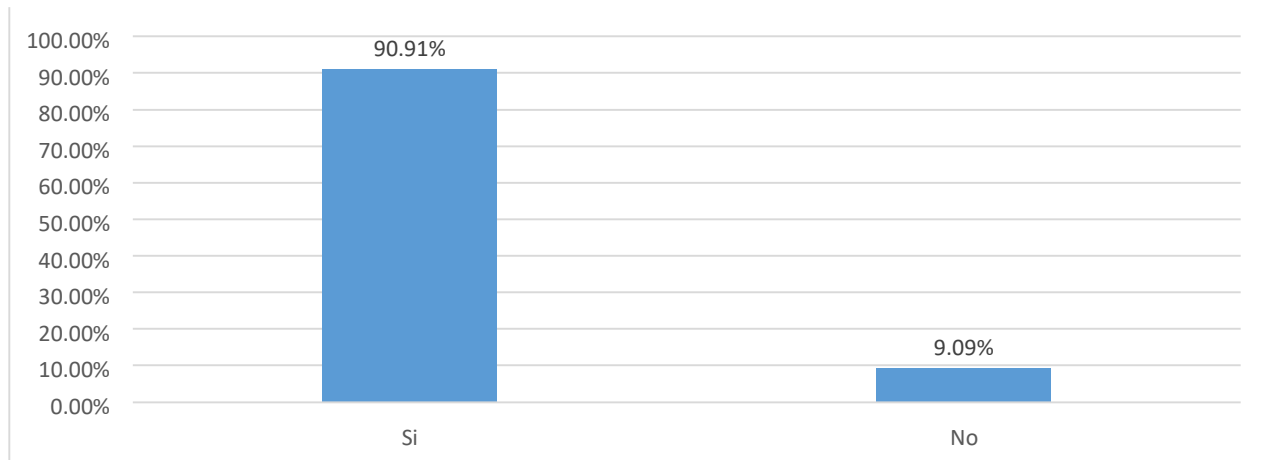


Figura 4.27. Compulsa al cliente

Análisis: De los 22 encuestados el 90.91% compulsan a sus clientes cuando existen atrasos de crédito y el 9.09% no salen.

Pregunta No. 10: ¿Evitas entregar a clientes con morosidad en adeudos?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	5	22.73%
Algunas veces	10	45.45%
Rara a la vez	5	22.73%
No tomo en cuenta la mora para poder vender	2	9.09%
Total	22	100%

Tabla 4.28. Evita vender a cliente moroso

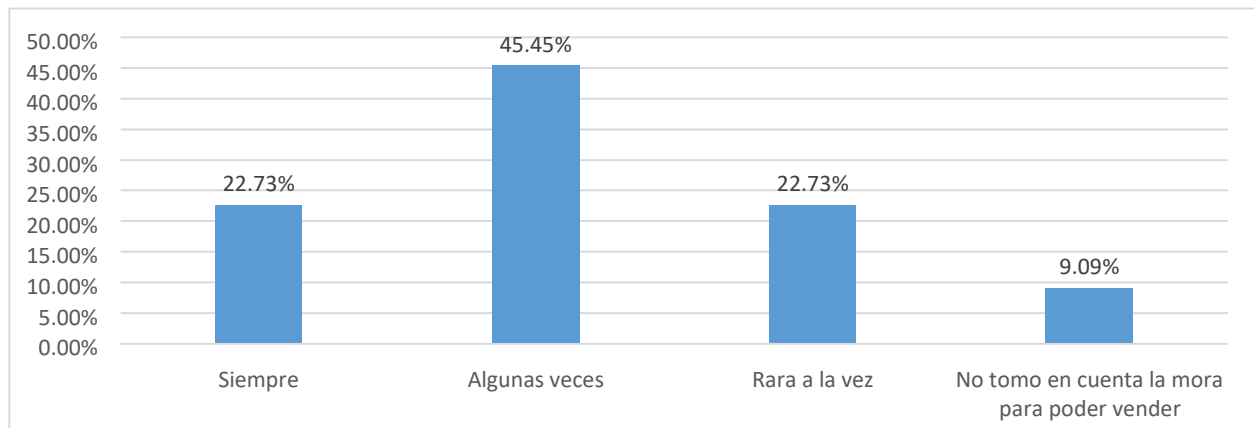


Figura 4.28. Evita vender a cliente moroso

Análisis: De las 22 encuestas que se realizaron el 45.45% evita vender algunas veces el producto a los clientes que tienen morosidad con su crédito, el 22.73% siempre evita vender, el 22.73% rara vez vende y el 9.09% no toma en cuenta la morosidad del cliente.

Pregunta No. 11: ¿Qué explicación te dan los clientes morosos respecto al porque no saldan su deuda?

Opción	Cantidad	Porcentaje
No tiene dinero	14	63.64%
No quiere pagar	0	0%
No estuvo el cliente	5	22.73%
No reconoce la cuenta	3	13.64%
Total	22	100%

Tabla 4.29. Explicaciones que da el cliente

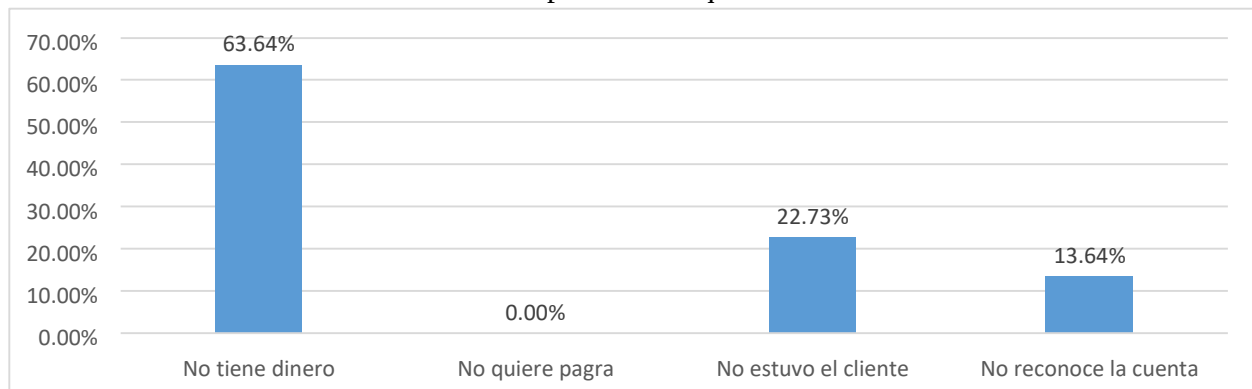


Figura 4.29. Explicaciones que dan el cliente.

Análisis: Con base a los resultados el 63.64% coinciden que la explicación que dan los clientes respecto a su pago es que no tienen dinero, el 22.73% no encuentra al cliente en su local y el 13.64% no reconoce la deuda.

Pregunta No. 12: ¿Qué tan relevante crees que sea que un cliente se atrase con su pago?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Muy relevante	11	50.00%
Relevante	6	27.27%
Poco relevante	5	22.73%
No tiene importancia	0	0%
Total	22	100%

Tabla 4.30. Tipo de relevancia que le dan a la cartera.

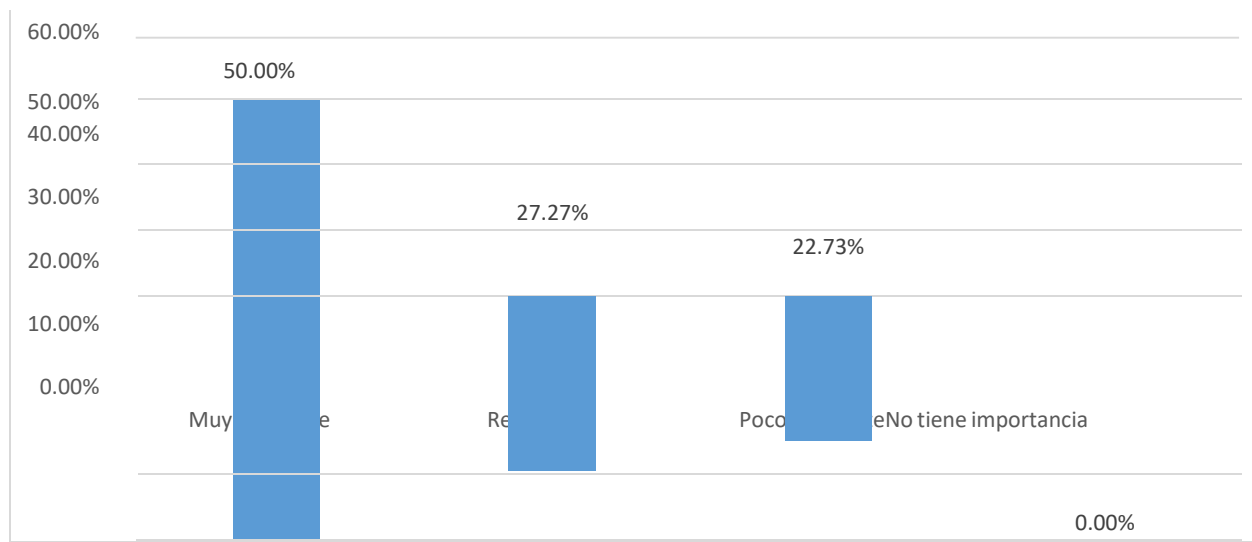


Figura 4.30. Tipo de relevancia que le dan a la cartera

Análisis: Los trabajadores de reparto respondieron a las encuestas que al 50% se les hace muy relevante que un cliente se atrase con su pago, el 27.27% contestó que es relevante y 22.73% que es poco relevante el atraso que tienen los clientes.

4.3. Encuesta de jefes de preventa

La encuesta pretende recolectar información para mejorar el plan estratégico de la recuperación de cartera de la empresa PROPIMEX S de R.L. de C.V.

ESTADO CIVIL: _____ ANTIGÜEDAD: _____

INSTRUCCIONES: responda la siguiente encuesta marcando con una (X) su respuesta:

1. ¿Tienes comunicación con tus repartidores acerca de su estatus en recuperación de créditos?
a) Si
b) No
2. ¿Con que frecuencia tienes este tipo de comunicación con tus repartidores?
a) Diario
b) 4 veces a la semana
c) 2 veces a la semana
d) Nunca
3. ¿Tienes comunicación con el área de administración con la intención de revisar tu estatus en recuperación de crédito de tu grupo?
a) Si
b) No
4. ¿Con que frecuencia revisas la cartera de crédito con el área de Administración por mes?
a) De 1 a 4 veces
b) De 5 a 8 veces
c) De 9 a 12 veces
d) Mas de 13 veces
5. ¿Cuántas rutas de reparto tienes a tu cargo?
a) Ninguna
b) De 2 a 5
c) De 6 a 9
d) Más de 10
6. ¿Tienes comunicación con los clientes cuando existe algún tema de crédito?
a) Si
b) No
7. ¿Cómo es tu comunicación con ellos?
a) Buena
b) Regular
c) Insuficiente
d) Mala
8. ¿Cuántas visitas tienes en promedio con cada cliente al mes?
a) De 1 a 3 veces
b) De 4 a 6 veces
c) De 7 a 9 veces
d) De 10 en adelante
9. ¿Compulsas a los clientes cuando hay atraso en pagos?
a) Si
b) No
10. ¿Le das la señal a tu repartidor de no entregar pedidos en caso de que no paguen su crédito anterior?
a) Siempre
b) Algunas veces
c) Rara a la vez
d) No tomo en cuenta la mora para poder vender
11. ¿Qué explicación te dan los clientes morosos respecto al porque no saldan su deuda?
a) No tiene dinero
b) No quiere pagar
c) No estuvo el cliente
d) No reconoce la cuenta
12. ¿Qué tan relevante crees que sea que un cliente se atrase con su pago?
a) Muy relevante
b) Relevante
c) Poco relevante
d) No tiene importancia

Figura 4.31. Encuesta para el área de jefes de preventa

□ Resultados del área de jefes de preventa.

El estado civil que se tiene los jefes de preventa son los siguientes:

Estado civil	Cantidad	Porcentaje
Soltero	0	0%
Casado	6	100%
Total	6	100%

Tabla 4.31. Estado civil de los jefes de preventa.

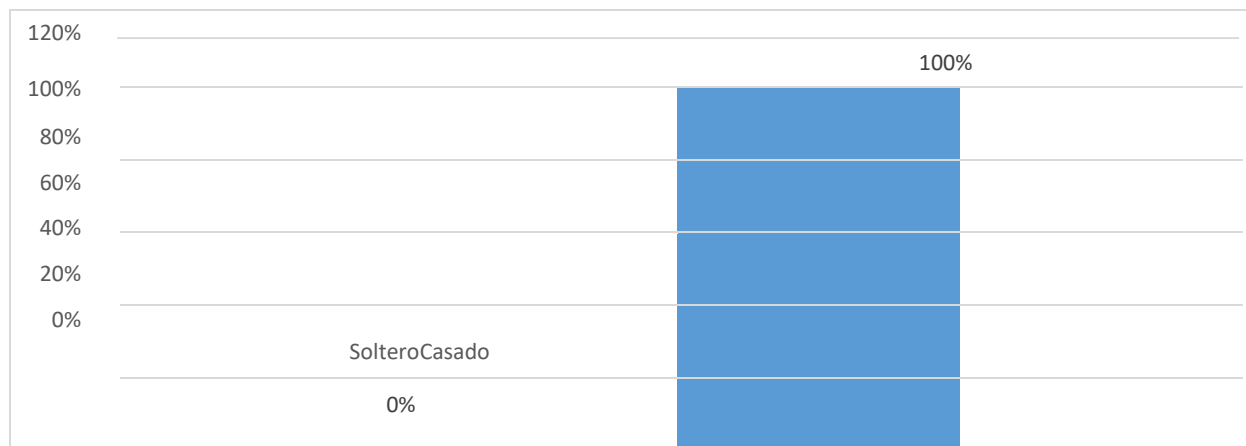


Figura 4.32. Estado civil del área de jefes de preventa.

Análisis: Con los jefes de preventa que se realizaron 6 encuestas y el 100% contesto que es casado y busca un trabajo estable.

La antigüedad que tienen los trabajadores de área son las siguientes:

Antigüedad	Cantidad	Porcentaje
10 Años	2	33.33%
12 Años	2	33.33%
15 Años	2	33.33%
Total	6	100%

Tabla 4.32. Antigüedad de los jefes de preventa.

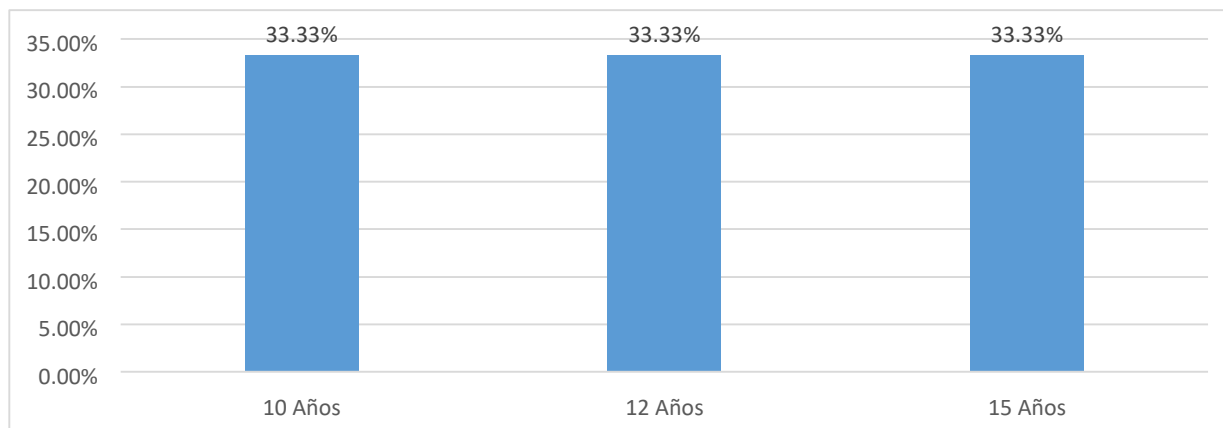


Figura 4.33. Antigüedad de los jefes de preventa.

Análisis: El 33.33% contestó que lleva 10 años en la empresa PROPIMEX, el 33.33% ha trabajado 12 años y el 33.33% tiene 15 años de antigüedad.

Pregunta No. 1. ¿Tienes comunicación con tus repartidores acerca de su estatus en recuperación de créditos?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	4	66.67%
No	2	33.33%
Total	6	100%

Tabla 4.33. Tiene comunicación con sus repartidores.

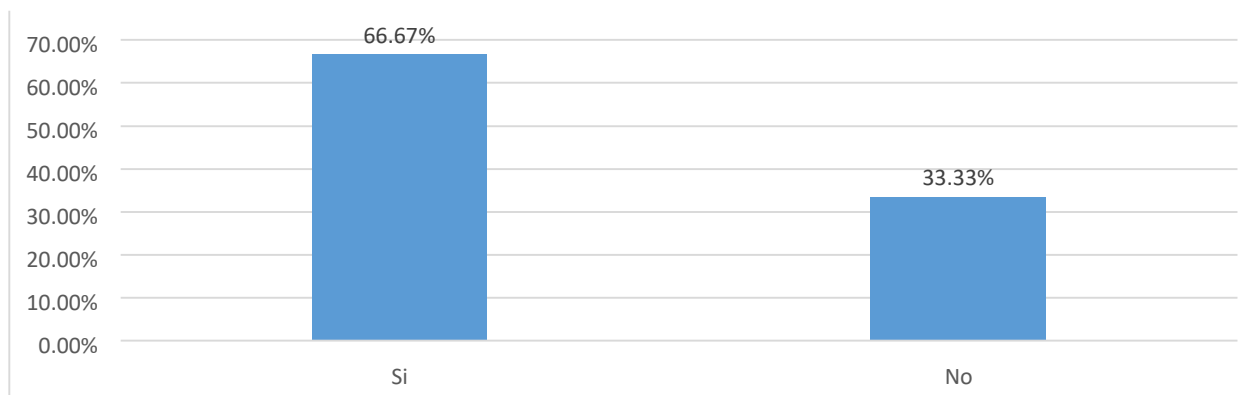


Figura 4.34. Tiene comunicación con tus repartidores.

Análisis: De las 6 encuestas que se realizaron a los jefes de preventa el 66.67% si tiene comunicación con sus jefes inmediatos y el 33.33% no.

Pregunta No. 2. ¿Con que frecuencia tienes este tipo de comunicación con tus repartidores?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Diario	3	50.00%
4 Veces a la semana	1	16.67%

2 Veces a la semana	0	0%
Nunca	2	33.33%
Total	6	100%

Tabla 4.34. Frecuencia de comunicación con sus repartidores.

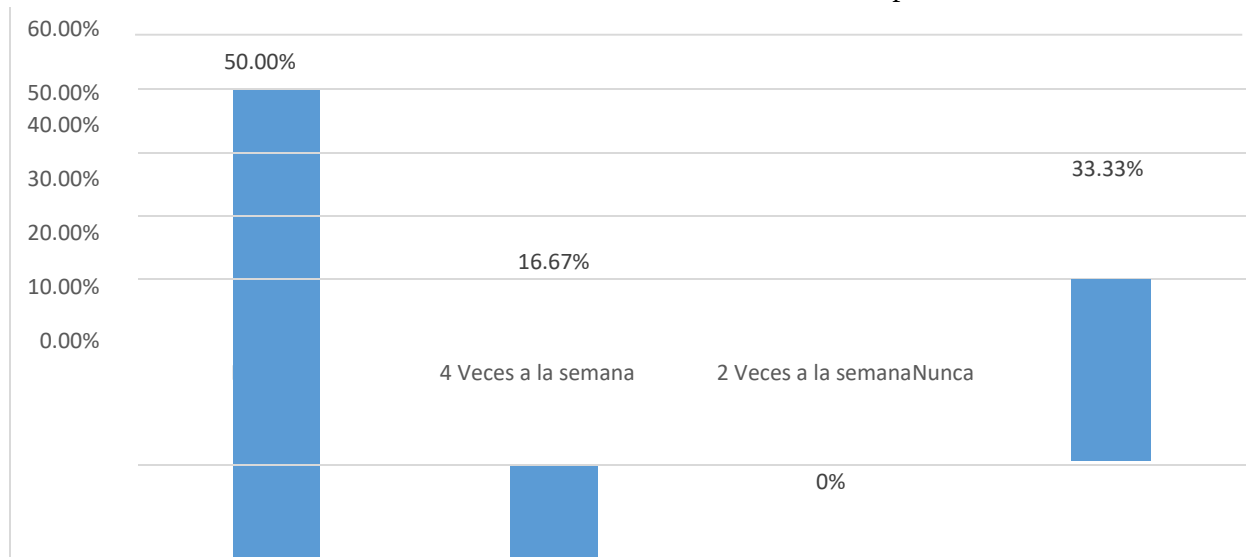


Figura 4.35. Frecuencia de comunicación con tus repartidores.

Análisis: Con base a los resultados obtenidos de la encuesta el 50% tiene mayor comunicación con su jefe, el 33.33% no tienen interés para saber el estatus de la cartera y el 16.67% tiene comunicación 4 veces a la semana.

Pregunta No. 3. ¿Tienes comunicación con el área de administración con la intención de revisar tu estatus en recuperación de crédito de tu grupo?

Opción	Cantidad	Porcentaje
SI	4	66.67%
NO	2	33.33%
Total	6	100%

Tabla 4.35. Comunicación con el área de Admón.

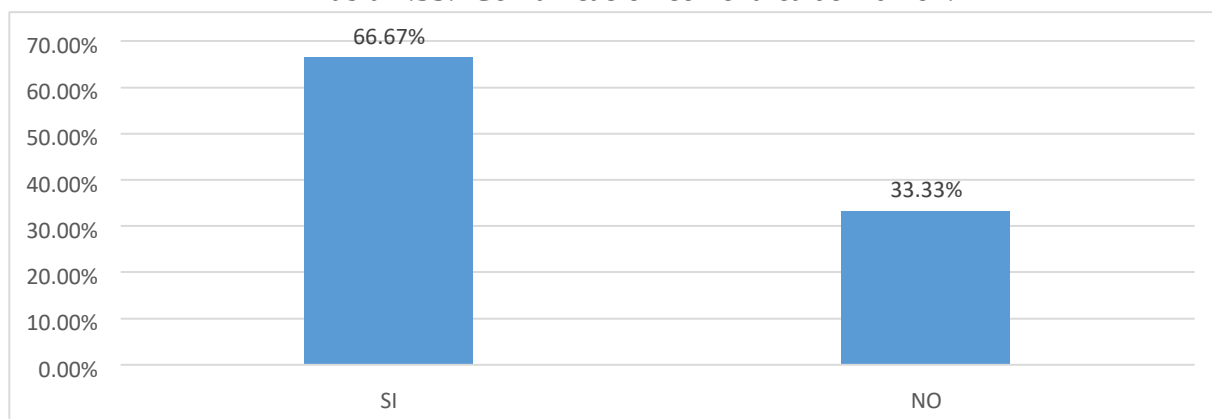


Figura 4.36. Comunicación con el área de Admón.

Análisis: De las 6 encuestas el 66.67% de los trabajadores tiene la intención de revisar el estatus de recuperación de cartera con el área de administración y el 33.33% no tienen la intención de ir.

Pregunta No. 4. ¿Con que frecuencia revisas la cartera de crédito con el área de Administración por mes?

Opción	Cantidad	Porcentaje
De 1 a 4 meses	2	33.33%
De 5 a 8 veces	0	0%
De 9 a 12 veces	1	16.67%
Más de 13 v3ces	3	50.00%
Total	6	100%

Tabla 4.36. Frecuencia de comunicación con el área de Admón.

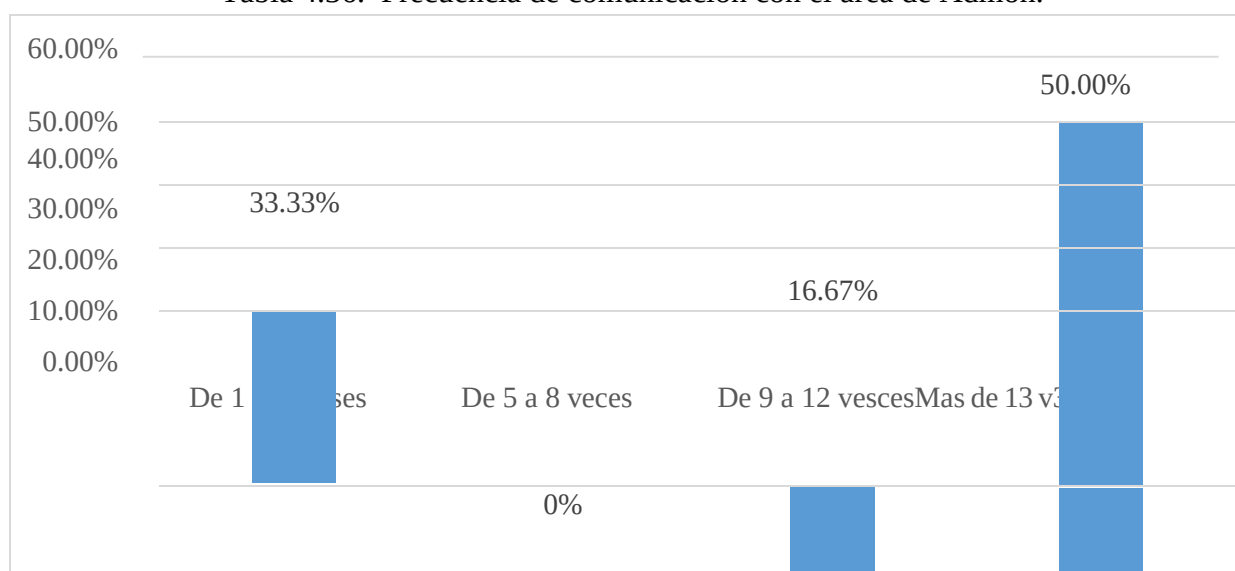


Figura 4.37. Frecuencia de comunicación con el área de Admón.

Análisis: Los jefes de preventa respondieron que el 50% tiene mayor frecuencia a revisar la cartera de crédito, el 16.67% la checan de 9 a 12 veces y el 33.33% de 1 a 4 días por mes.

Pregunta No. 5. ¿Cuántas rutas de reparto tienes a tu cargo?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Ninguna	1	16.67%
De 2 A 5	0	0.00%
D 6 A 9	1	16.67%
Más de 10	4	66.67%
Total	6	100%

Tabla 4.37. Cuantas rutas prevenden

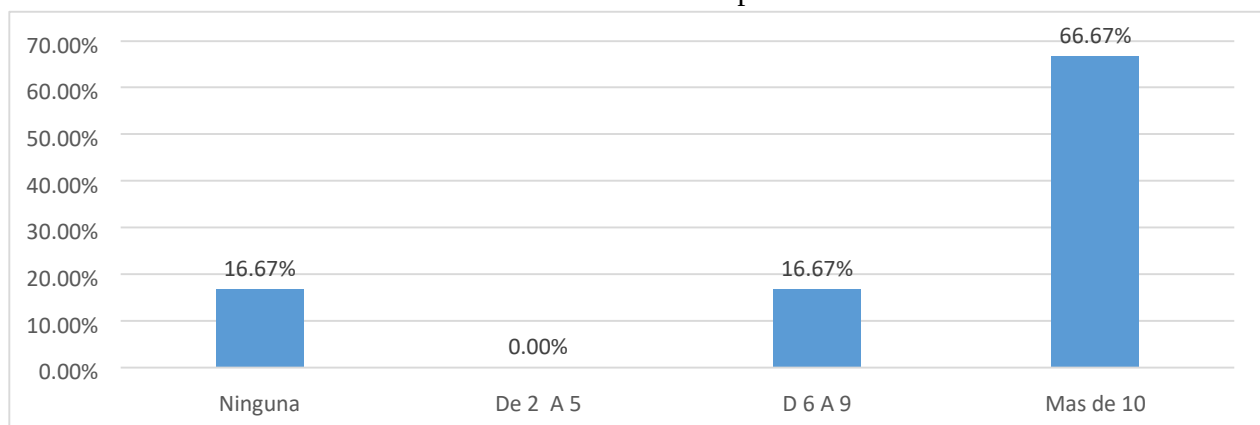


Figura 4.38. Cuantas rutas prevenden

Análisis: De las 6 encuestas el 66.67% tiene más de 10 rutas a su cargo, el 16.67% de 6 a 9 y el 16.67 % no tiene ninguna ruta.

Pregunta No. 6. ¿Tienes comunicación con los clientes cuando existe algún tema de crédito?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Tabla 4.38. Comunicación con el cliente.

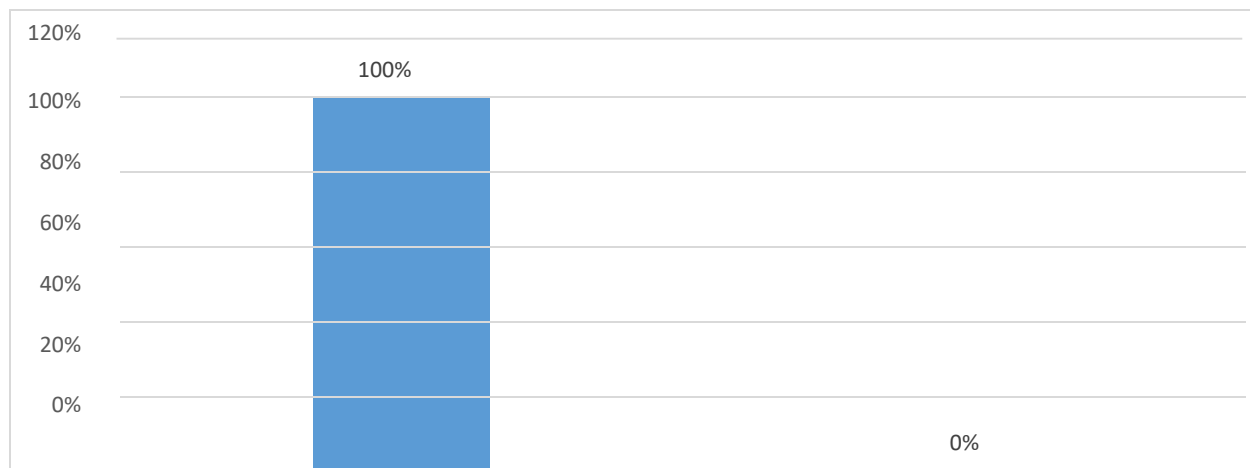


Figura 4.39. Comunicación con el cliente

Análisis: En las 6 encuestas el 100% contesto que tiene comunicación con el cliente cuando existe algún tema referente al estatus de la cartera.

Pregunta No. 7. ¿Cómo es tu comunicación con ellos?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Buena	6	100%
Regular	0	0%
Insuficiente	0	0%
Mala	0	0%
Total	6	100%

Tabla 4.39. Como es la comunicación

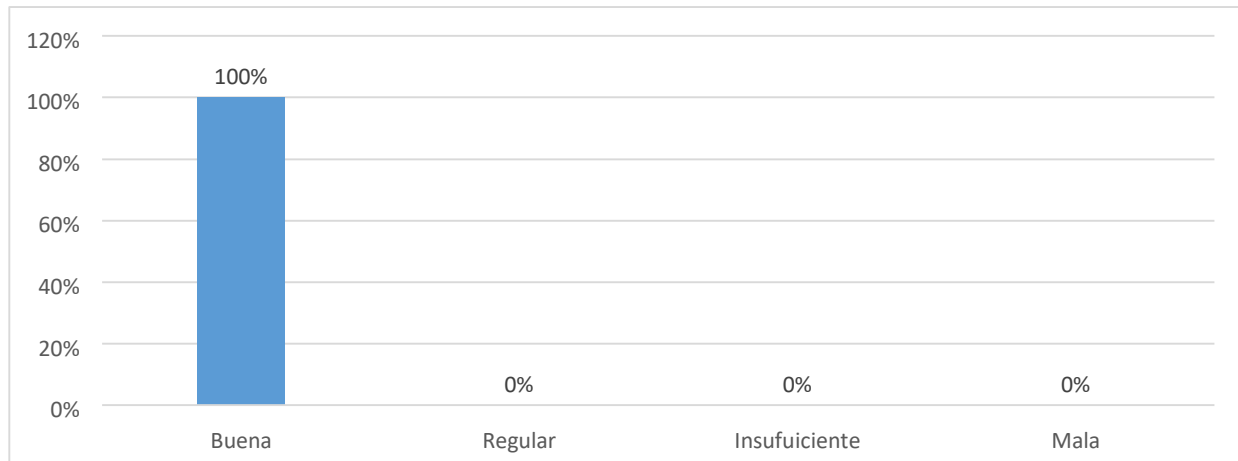


Figura 4.40. Como es la comunicación.

Análisis: En las encuestas que se realizaron a los jefes de preventa el 100% tiene una comunicación buena con el cliente.

Pregunta No. 8. ¿Cuántas visitas tienes en promedio con cada cliente al mes?

Opción	Cantidad	Porcentaje
De 1 a 3 veces	2	33.33%
De 4 a 6 veces	1	16.67%
De 7 a 9 meses	2	33.33%
De 10 en adelante	1	16.67%
Total	6	100%

Tabla 4.40. Cuantas visitas le hacen al cliente al mes.

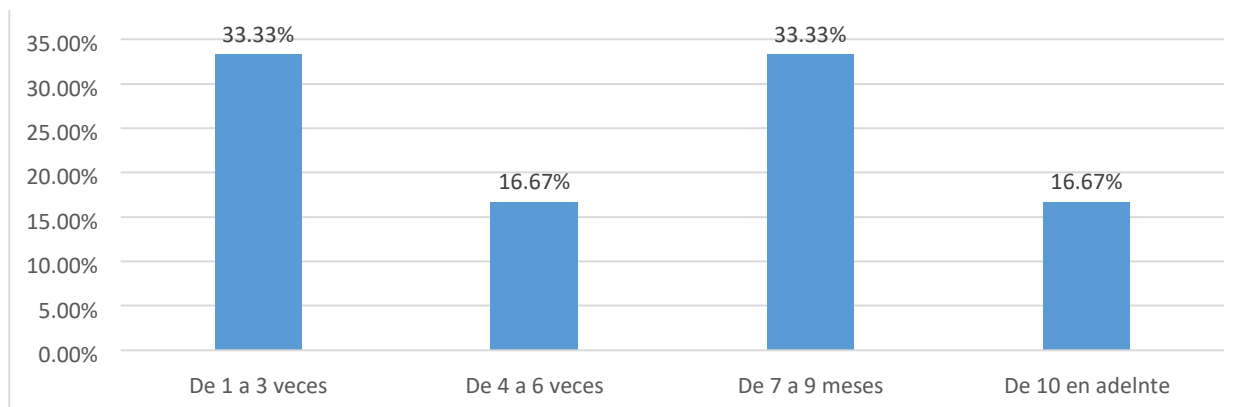


Figura 4.41. Cuantas visitas le hacen al cliente al mes.

Análisis: De los 6 encuestados el 33.33% tiene visita de 1 a 3 veces al mes con el cliente, el 33.33% de 7 a 9 días, el 16.67% de 4 a 6 y el 16.67% más de 10 ocasiones.

Pregunta No. 9. ¿Compulsas a los clientes cuando hay atraso en pagos?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Tabla 4.41. Compulsa al cliente.

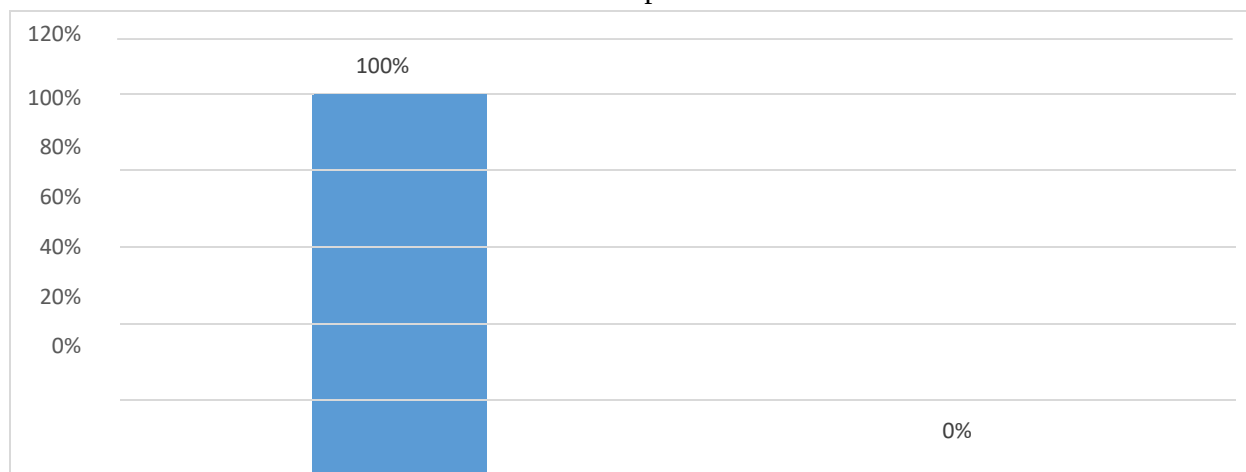


Figura 4.42. Compulsa al cliente.

Análisis: De las 6 encuestas que se realizaron el 100% compulsa al cliente si es que existe algún tema de atraso con su crédito.

Pregunta No. 10. ¿Le das la señal a tu repartidor de no entregar pedidos en caso de que no paguen su crédito anterior?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	5	83.33%
Algunas veces	1	16.67%
Rara a la vez	0	0%
No tomo en cuenta la mora para poder vender	0	0%
Total	6	100%

Tabla 4.42. Evita vender a cliente moroso

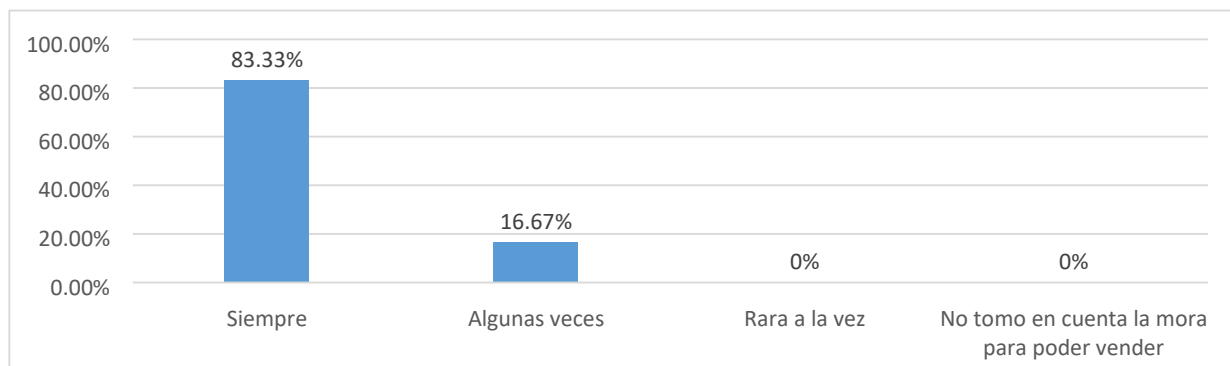


Figura 4.43. Evita vender a cliente moroso

Análisis: Las 6 encuestas el 83.33% evita vender a clientes que tienen mayor morosidad con su crédito y el 16.67% evita vender en algunas ocasiones.

Pregunta No. 11. ¿Qué explicación te dan los clientes morosos respecto al porque no saldan su deuda?

Opción	Cantidad	Porcentaje
No tiene dinero	4	66.67%
No quiere pagar	1	16.67%
No estuvo el cliente	1	16.67%
No reconoce la cuenta	0	0%
Total	6	100%

Tabla 4.43. Explicaciones que da el cliente.

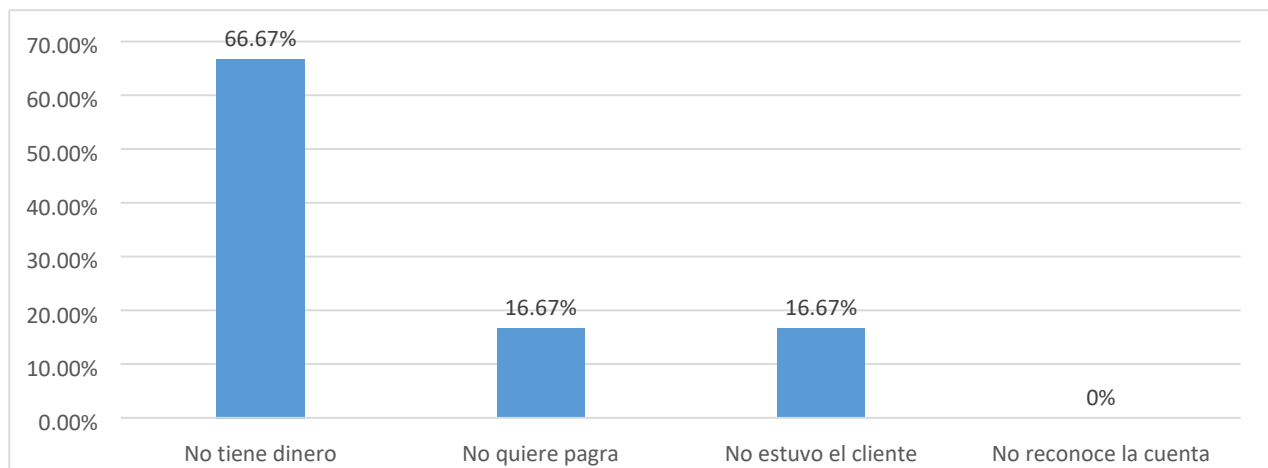


Figura 4.44. Explicaciones que dan el cliente

Análisis: Con base a los resultados obtenidos de las encuestas el 66.67% respondió que la mayor explicación que dan los clientes respecto a su pago es que no tienen dinero por circunstancias ajenas y ya no pudieron liquidar su deuda, el 16.67% no los encontraban y el 16.67% no quiere pagar.

Pregunta 12. ¿Qué tan relevante crees que sea que un cliente se atrase con su pago?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Muy relevante	4	66.67%
Relevante	0	0%
Poco relevante	2	33.33%
No tiene importancia	0	0%
Total	6	100%

Tabla 4.44. Tipo de relevancia que le dan a la cartera

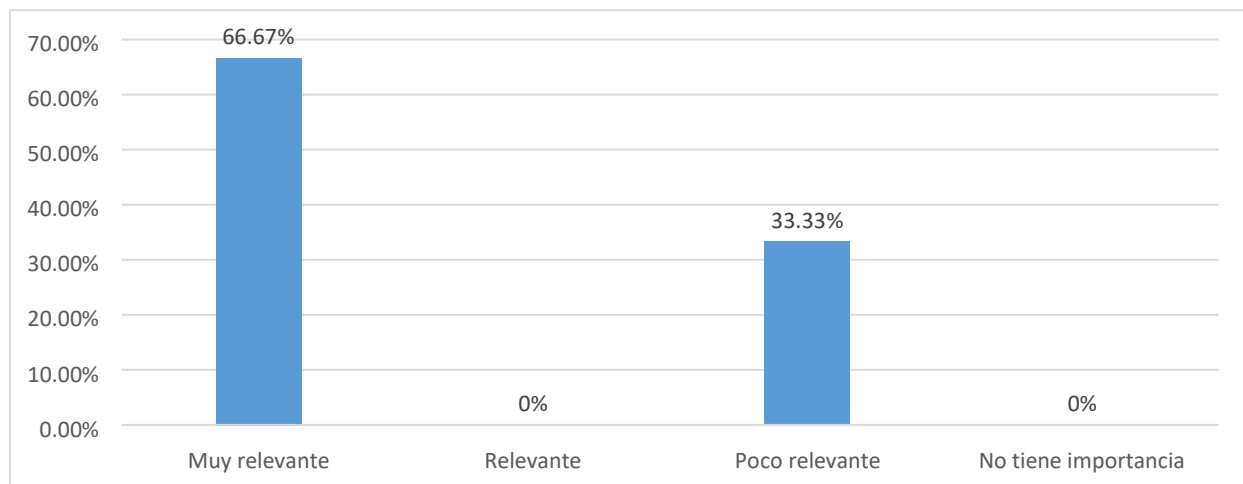


Figura 4.45. Tipo de relevancia que le dan a la cartera.

Análisis: El 66.67% de los jefes de preventa respondió que es muy relevante el tema de que un cliente se atrase con su pago porque es difícil recuperar el dinero y el 33.33% contestó que le da poca relevancia.

4.4. Encuesta para supervisores de reparto

La encuesta pretende recolectar información para mejorar el plan estratégico de la recuperación de cartera de la empresa PROPIMEX S de R.L. de C.V.

ESTADO CIVIL: _____ ANTIGÜEDAD: _____

INSTRUCCIONES: responda la siguiente encuesta marcando con una (X) su respuesta:

1. ¿Tienes comunicación con tu jefe acerca de tu estatus en recuperación de créditos?
a) Si
b) No
2. ¿Con que frecuencia tienes este tipo de comunicación con tu jefe?
a) Diario
b) 4 veces a la semana
c) 2 veces a la semana
d) Nunca
3. ¿Tienes comunicación con el área de administración con la intención de revisar tu estatus en recuperación de crédito y envase?
a) Si
b) No
4. ¿Con que frecuencia revisas la cartera de crédito con el área de Administración por mes?
a) De 1 a 4 veces
b) De 5 a 8 veces
c) De 9 a 12 veces
d) Mas de 13 veces
5. ¿A cuántas rutas prevendes?
a) 1
b) 2
c) 3
d) 4
6. ¿Tiene comunicación con los clientes cuando existe algún tema de crédito?
a) Si
b) No
7. ¿Cómo es tu comunicación con ellos?
a) Buena
b) Regular
c) Insuficiente
d) Mala
8. ¿Cuántas visitas tienes en promedio con cada cliente al mes?
a) De 1 a 3 veces
b) De 4 a 6 veces
c) De 7 a 9 veces
d) De 10 en adelante
9. ¿Compulsas a los clientes cuando hay atraso en pagos?
a) Si
b) No
10. ¿Le das la señal a tu repartidor de no entregar pedidos en caso de que no paguen su crédito anterior?
a) Siempre
b) Algunas veces
c) Rara a la vez
d) No tomo en cuenta la mora para poder vender
11. ¿Qué explicación te dan los clientes morosos respecto al porque no saldan su deuda?
a) No tiene dinero
b) No quiere pagar
c) No estuvo el cliente
d) No reconoce la cuenta
12. ¿Qué tan relevante crees que sea que un cliente se atrase con su pago?
a) Muy relevante
b) Relevante
c) Poco relevante
d) No tiene importancia

Figura 4.46. Encuesta para los supervisores de reparto

□ Resultados de los supervisores de reparto:

El estado civil de los supervisores de reparto es:

Estado Civil	Cantidad	Porcentaje
--------------	----------	------------

Soltero	1	25.00%
Casado	3	75.00%
Total	4	100%

Tabla 4.45. Estado civil de los supervisores de reparto

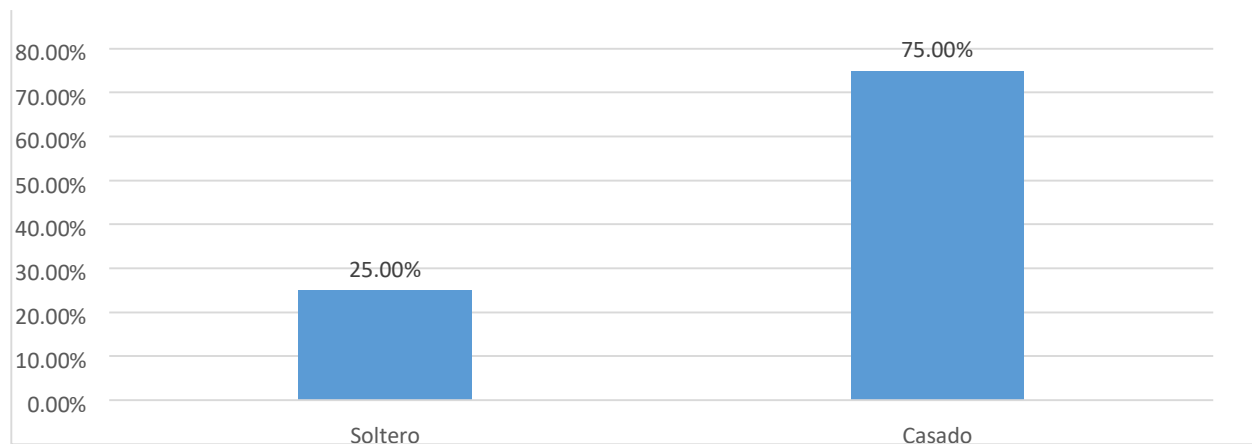


Figura 4.47. Estado civil de los supervisores de reparto.

Análisis: En el área de reparto se realizaron 4 encuestas a los supervisores a las que el 75% contestó que son casados y el 25% que son solteros.

La antigüedad de los trabajadores son los siguientes:

Antigüedad	Cantidad	Porcentaje
De 2 a 5 años	1	25.00%
De 6 a 9 años	2	50.00%
De 10 años en adelante	1	25.00%
Total	4	100%

Tabla 4.46. Antigüedad de los supervisores de reparto.

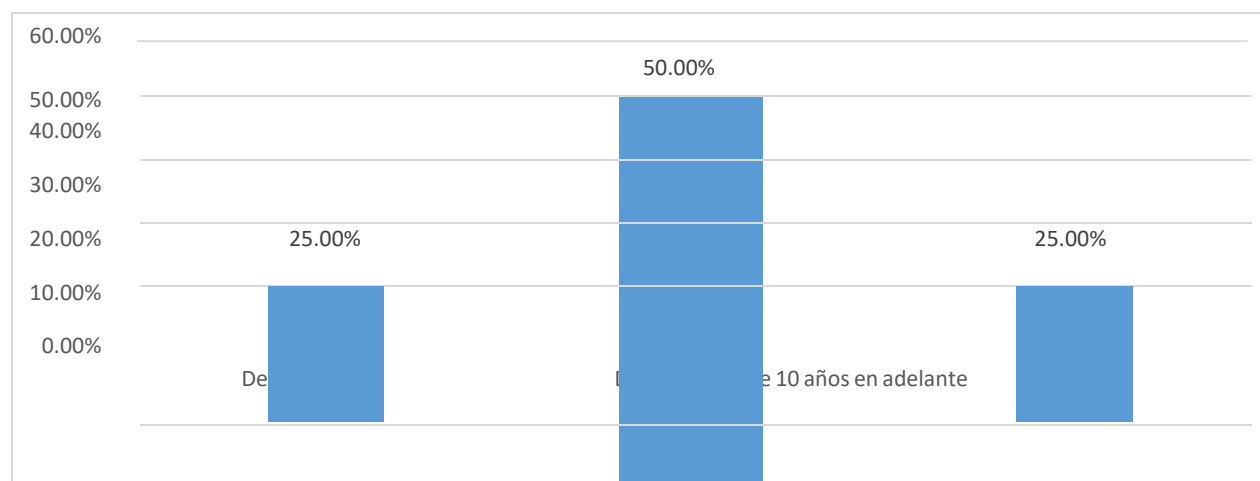


Figura 4.48. Antigüedad de los supervisores de reparto.

Análisis; De las 4 encuestas el 50% respondió que llevan de 6 a 9 años trabajando en la empresa PROPIMEX, el 25% tiene de 10 años en adelante trabajando y tienen mayor conocimiento en el área y el 25% lleva 2 a 5 años de antigüedad.

Pregunta No. 1. ¿Tienes comunicación con tu jefe acerca de tu estatus en recuperación de créditos?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Tabla 4.47. Tiene comunicación con su jefe.

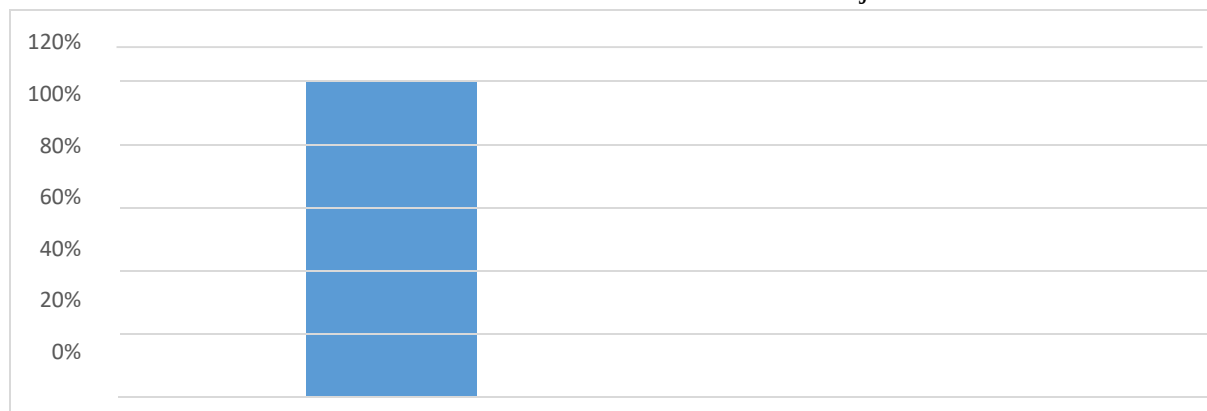


Figura 4.49. Tiene comunicación con su jefe.

Análisis: De las encuestas que se realizaron a los supervisores de reparto el 100% tiene comunicación con su jefe para estar al tanto del estatus de recuperación de cartera.

Pregunta No. 2. ¿Con que frecuencia tienes este tipo de comunicación con tu jefe?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Diario	4	100%
4 Veces a la semana	0	0%
2 veces a la semana	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Tabla 4.48. Frecuencia de comunicación con su jefe.

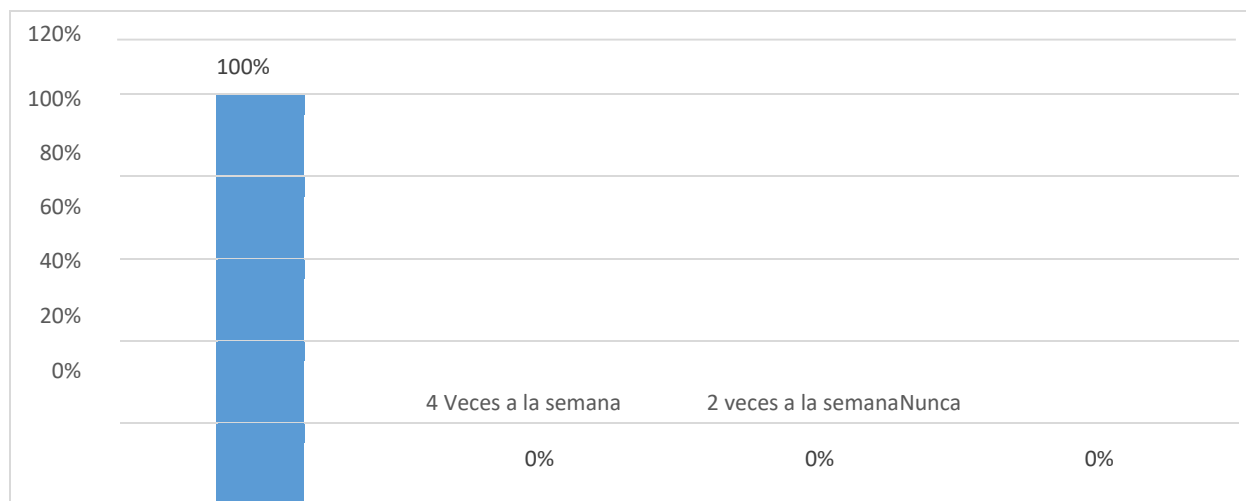


Figura 4.50. Frecuencia de comunicación con su jefe.

Análisis: De los supervisores de reparto el 100% respondió que la comunicación es diaria con su jefe inmediato.

Pregunta No. 3. ¿Tienes comunicación con el área de administración con la intención de revisar tu estatus en recuperación de crédito?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Tabla 4.49. Comunicación con el área de Admón.

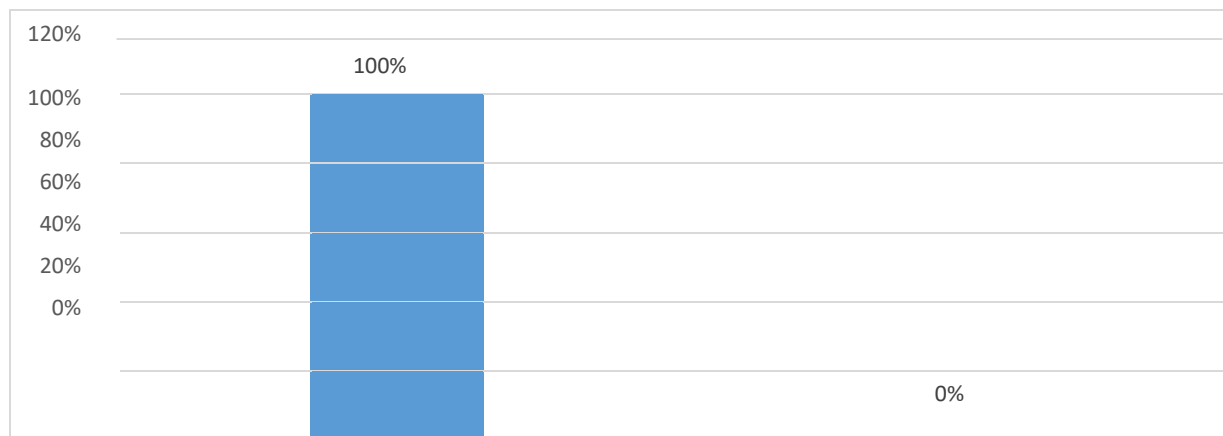


Figura 4.51. Comunicación con el área de Admón.

Análisis: De las 4 encuestas el 100% de los supervisores de reparto respondió que tiene la intención de revisar el estatus de la cartera con el área de administración.

Pregunta No. 4. ¿Con que frecuencia revisas la cartera de crédito con el área de Administración por mes?

Opción	Cantidad	Porcentaje
De 1 a 4 meses	0	0%
De 5 a 8 veces	0	0%
De 9 a 12 veces	3	75.00%
Más de 13 v3ces	1	25.00%
Total	4	100%

Tabla 4.50. Frecuencia de comunicación con el área de Admón.

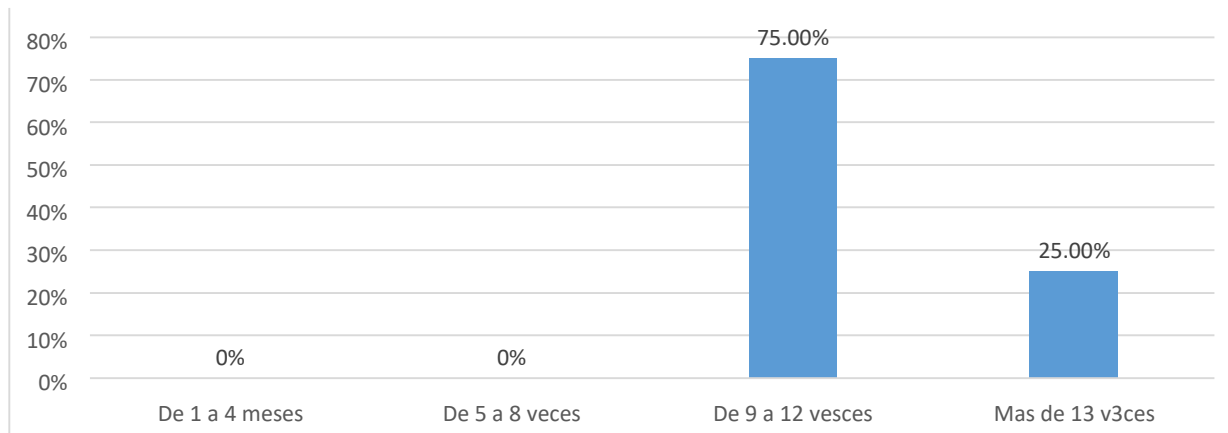


Figura 4.52. Frecuencia de comunicación con el área de Admón.

Análisis: Con base a los resultados obtenidos en las encuestas el 75% revisa la cartera de crédito de 9 a 12 días y el 25% la checa más de 13 veces al mes con el área administrativa.

Pregunta No. 5. ¿A cuántas rutas prevendes?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Ninguna	0	0%
De 2 a 5	0	0%
De 6 a 9	0	0%
Más de 10	4	100%
Total	4	100%

Tabla 4.51. Cuantas rutas prevenden

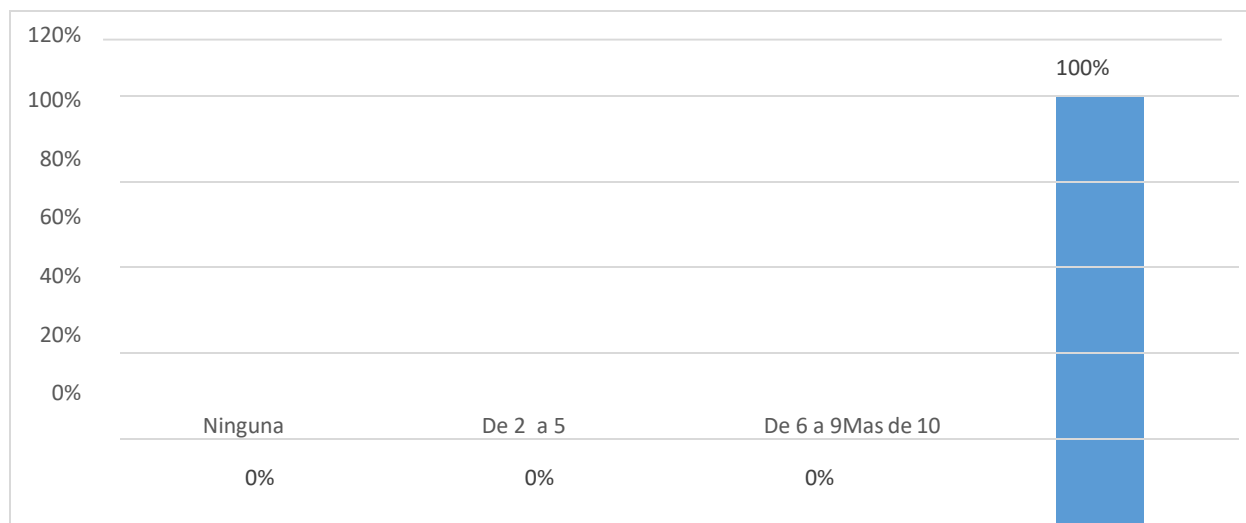


Figura 4.53. Cuantas rutas prevenden.

Análisis: De las encuestas que se realizaron a los supervisores de reparto el 100% contestó que tiene más de 10 rutas a su cargo

Pregunta No. 6. ¿Tiene comunicación con los clientes cuando existe algún tema de crédito?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Tabla 4.52. Comunicación con el cliente

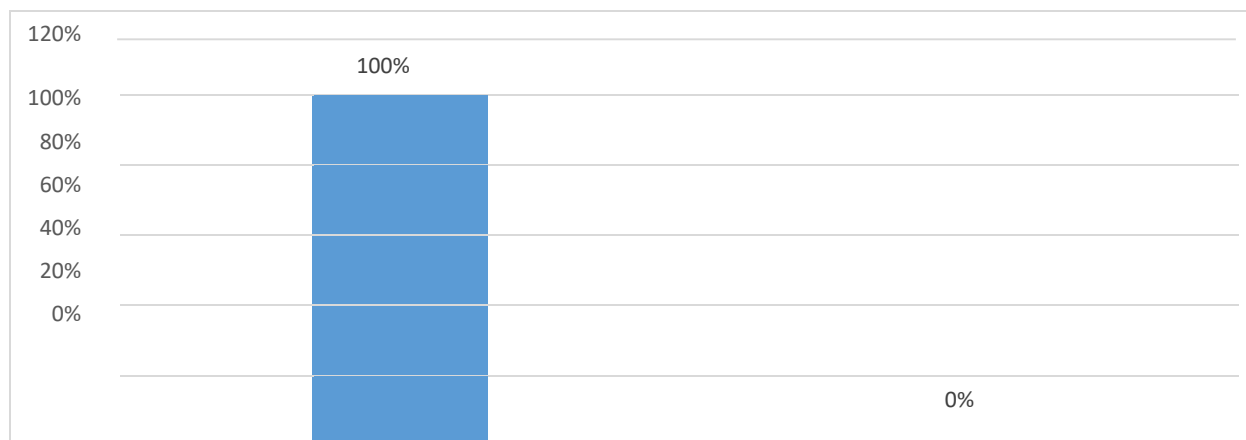


Figura 4.54. Comunicación con el cliente.

Análisis: Con base a los resultados de las encuestas que se realizaron a los supervisores de reparto el 100% contestó que tiene comunicación con el cliente cuando existe algún tema importante referente al estatus de la cartera de los clientes.

Pregunta No. 7. ¿Cómo es tu comunicación con ellos?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Buena	4	100%
Regular	0	0%
Insuficiente	0	0%
Mala	0	0%
Total	4	100%

Tabla 4.53. Cuantas visitas le hacen al cliente al mes

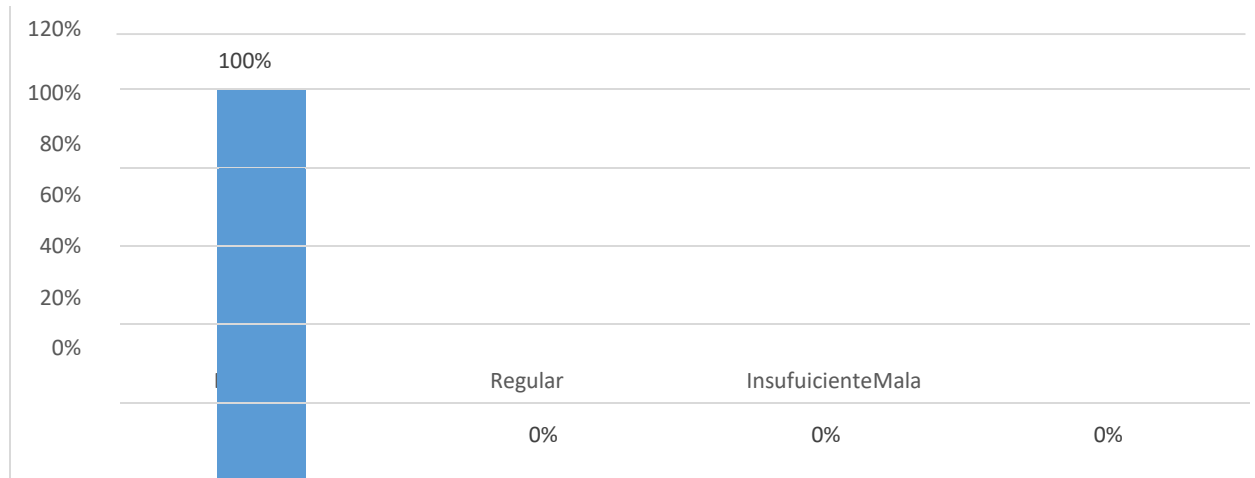


Figura 4.55. Como es la comunicación.

Análisis: De las 4 encuestas realizadas a los supervisores de reparto el 100% respondió que tiene una excelente comunicación con los clientes.

Pregunta No. 8. ¿Cuántas visitas tienes en promedio con cada cliente al mes?

Opción	Cantidad	Porcentaje
De 1 a 3 veces	0	0%
De 4 a 6 veces	0	0%
De 7 a 9 meses	0	0%
De 10 en adelante	4	100%
Total	4	100%

Tabla 4.54. Cuantas visitas le hacen al cliente al mes

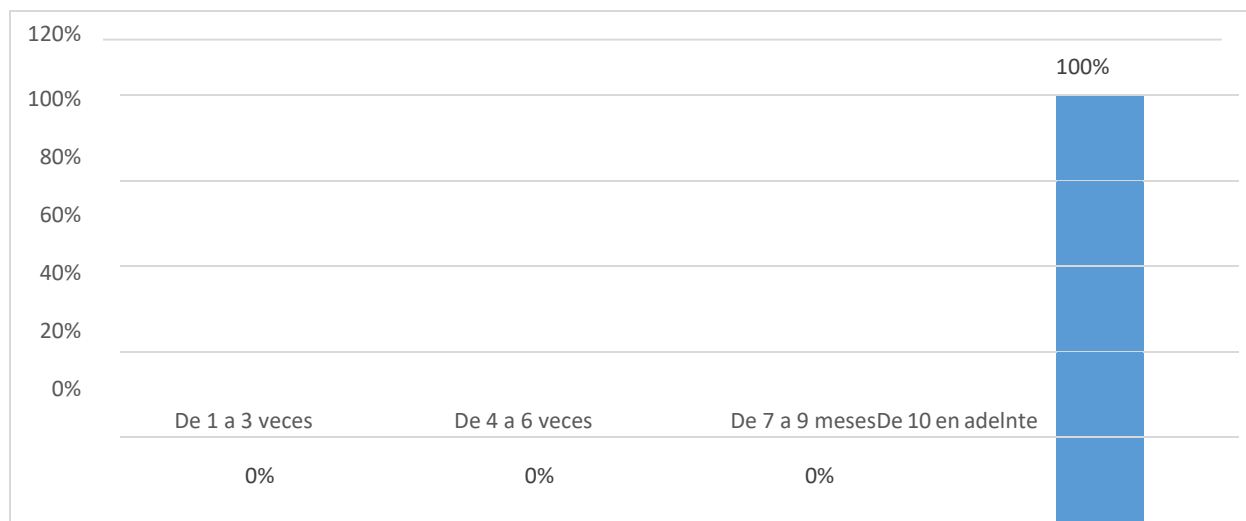


Figura 4.56. Cuantas visitas le hacen al cliente al mes.

Análisis: De los supervisores de reparto el 100% respondió que tiene visita con sus clientes más de 10 veces al mes.

Pregunta No. 9. ¿Compulsas a los clientes cuando hay atraso en pagos?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Tabla 4.55. Compulsa al cliente

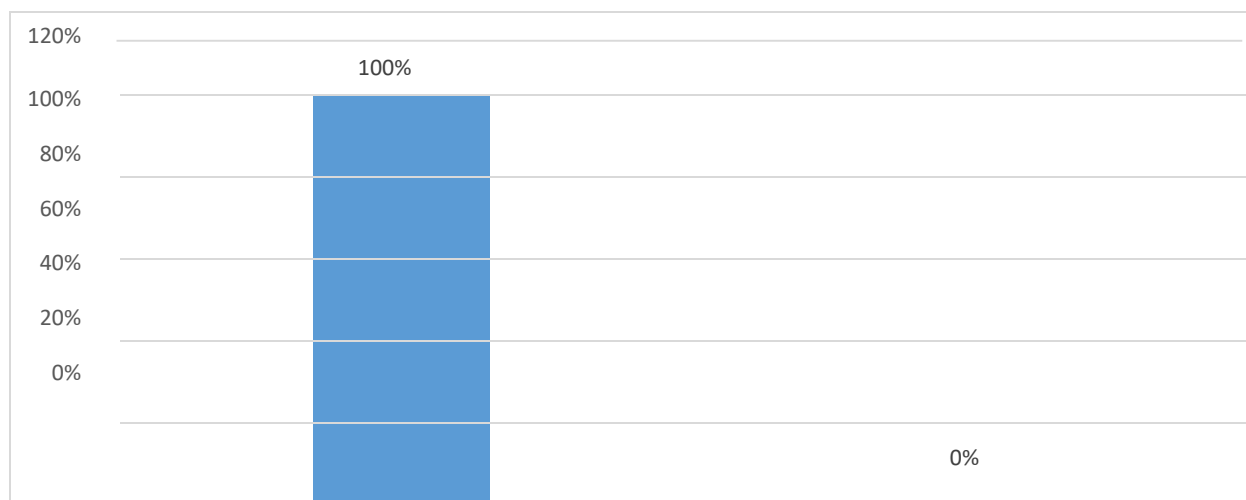


Figura 4.57. Compulsa al cliente.

Análisis: De los supervisores de reparto el 100% contesto que si compulsa a sus clientes si es que existe algún tema de atraso con su crédito.

Pregunta No. 10. ¿Le das la señal a tu repartidor de no entregar pedidos en caso de que no paguen su crédito anterior?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	4	100%
Algunas veces	0	0%
Rara a la vez	0	0%
No tomo en cuenta la mora para poder vender	0	0%
Total	4	100%

Tabla 4.56. Evita vender a cliente moroso

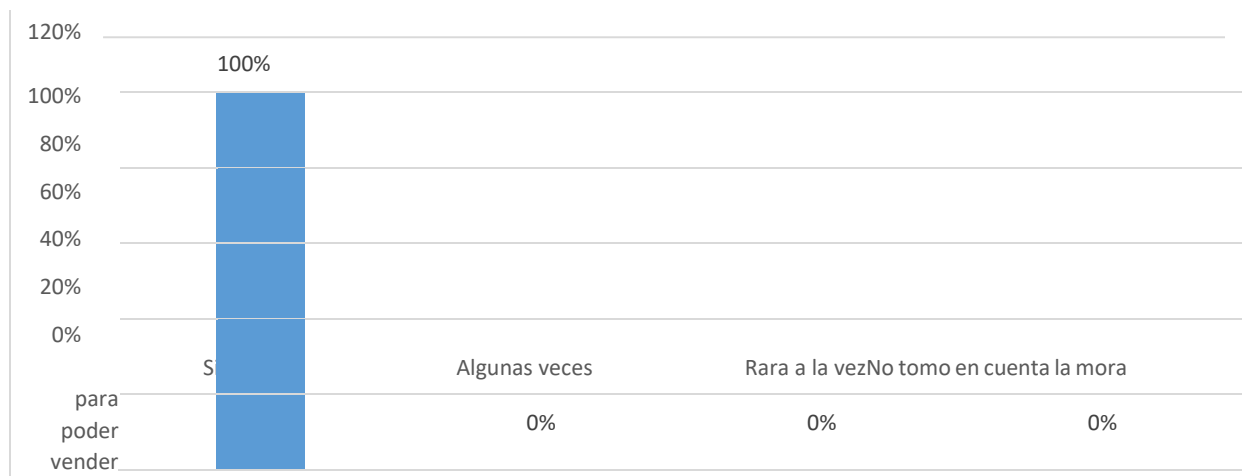


Figura 4.58. Evita vender a cliente moroso.

Análisis: De las 4 encuestas que se realizaron a los supervisores de reparto el 100% respondió que evitan vender a los clientes que tienen morosidad.

Pregunta No. 11. ¿Qué explicación te dan los clientes morosos respecto al porque no saldan su deuda?

Opción	Cantidad	Porcentaje
No tiene dinero	4	100%
No quiere pagar	0	0%
No estuvo el cliente	0	0%
No reconoce la cuenta	0	0%
Total	4	100%

Tabla 4.57. Explicaciones que da el cliente

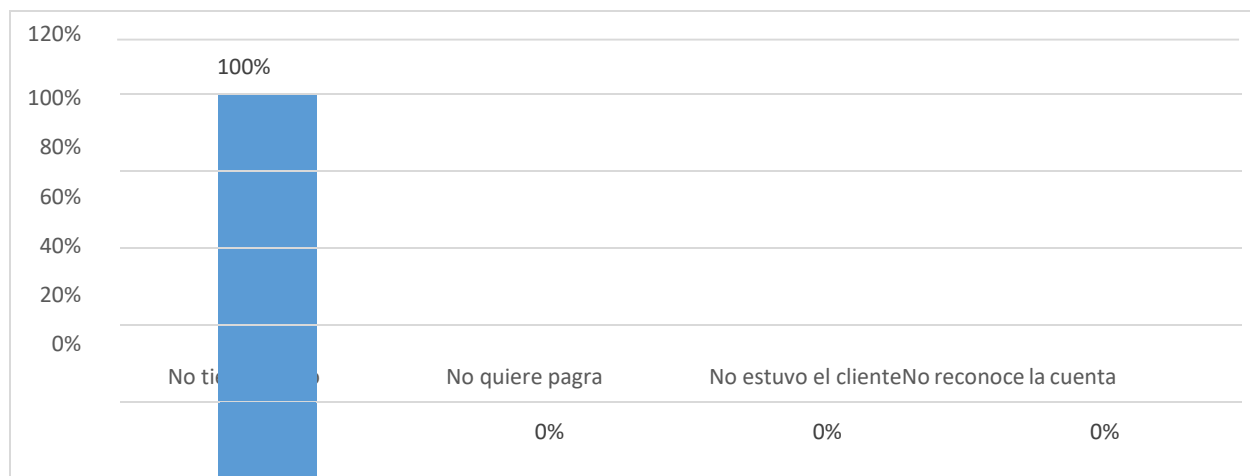


Figura 4.59. Explicaciones que dan el cliente

Análisis: De los supervisores de reparto el 100% contesto que los clientes se excusan diciendo que no tienen dinero para pagar su deuda.

Pregunta No. 12. ¿Qué tan relevante crees que sea que un cliente se atrase con su pago?

Opción	Cantidad	Porcentaje
Muy relevante	4	100%
Relevante	0	0%
Poco relevante	0	0%
No tiene importancia	0	0%
Total	4	100%

Tabla 4.58. Tipo de relevancia que le dan a la cartera.

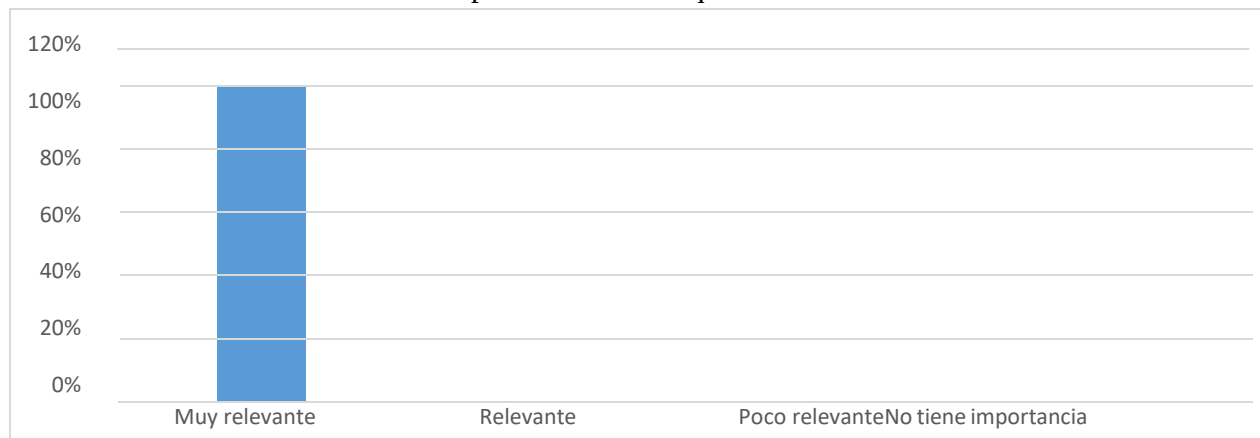


Figura 4.60. Tipo de relevancia que le dan a la cartera.

Análisis: De las 4 encuestas realizadas a los supervisores de reparto el 100% contesto que la deuda de un cliente se les hace muy relevante.

4. Actividades Sociales realizadas en la empresa u organización.

Se realizan reuniones cada sábado con todas las áreas para que expongan su informe semanal (gerente general de la unidad operativa, jefes de reparto, área de administración, área de recursos humanos, ventas entre otros jefes que se encuentran dentro de la empresa).

Los días lunes se realiza un plan de visita al cliente formal que es AMATECH donde se preparan las facturas y órdenes de compra que requieren para que puedan generar los pagos a la empresa y no queden a deber.

Los martes se prepara otro plan de visita a los clientes formales que son: Cinépolis, Italiannis. OWENS, EUREST, I.S.S.S.T.E. y McDonald's que se encuentran en diferentes localidades del estado de Tlaxcala, se les prepara un envío de facturas y órdenes de compra por medio de estafeta a la Ciudad de México donde se encuentra el corporativo de las empresas que se dedican a diferentes servicios.

De igual manera se realiza el día miércoles otro plan de visita para la cadena de tiendas de abarrotes Rivera ya que también piden sus facturas y órdenes de compra para verificar si corresponde al grupo y así puedan hacer la transferencia a la empresa PROPIMEX con su número de cuenta interbancaria que se le asignó desde el momento que empezó a comprar.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

Se determina que el personal que le da más importancia a la recuperación de créditos son padres de familia porque buscan estabilidad para satisfacer sus necesidades, causando más responsabilidad y apego a las políticas de la empresa.

Se observó que la mayoría de los trabajadores prefiere tener más comunicación con su jefe inmediato que con el área administrativa para conocer el estado crediticio de sus clientes.

De acuerdo a los comentarios del área de ventas y reparto, vemos que las principales razones por las cuales no se devuelve un envase o no se paga un crédito son: no tienen dinero, no los encuentran y no reconocen la deuda.

Se observa que en el área de ventas se tiene la señal de que si un cliente tiene deuda no se le puede vender, a diferencia del área de reparto donde a pesar de que no pagan su crédito atrasado no consideran rechazar el pedido y finalmente se entrega causando nuevamente el problema de crédito al no poder recuperarlo.

El porcentaje menor de la cartera en vencimiento fue en los meses de Agosto con 3.97%, Septiembre con 4.72% y Octubre con 3.70% gracias al apoyo de las áreas de reparto, preventa y administrativa por llevar el control adecuado entre ellas. Anteriormente existía una cartera de vencimiento alta, pero cambió debido a la buena comunicación.

En el mes de Noviembre se muestra un indicador alto que fue de 5.54% gracias a las promociones navideñas que sacan al mercado ya que existe mayor venta

5.2. Recomendaciones

- Mediante la cartera vencida se deberá monitorear el cobro diario, semanal mensualmente.
- Se deberá cumplir las políticas de crédito y cobranza mencionadas en sus normas
- Realizar Team Back los días lunes y miércoles de cada semana en donde deben participar los jefes de preventa, personal de preventa, supervisores de reparto para que puedan opinar o sugerir estrategias referentes a los problemas de clientes con mayor morosidad.
- Cambiar el color del archivo de resúmenes de cartera cobrada igualmente donde se muestran los clientes deudores para que el gerente, jefe de administración, jefes de preventa, supervisores de reparto, personal de preventa y repartidores tengan un mayor interés al revisar el documento.
- Se sugiere a los jefes de preventa que tengan más de cuidado al levantar pedidos ya que no hacerlo así perjudicaría el crédito de la empresa.
- Seguir compulsando a clientes que tienen un crédito con pocos días de mora.

5.3. Experiencia personal profesional adquirida.

La experiencia que adquirí fue complicada al acoplarme al sistema SAP no tenía conocimiento de cómo empezar con las transacciones ya que son claves específicas que la empresa diseña, pero recibí capacitación para familiarizarme con el sistema hasta lograr realizar actividades asignadas en el área de administración.

El tiempo iba pasando y obtuve mayor información con el sistema ya que conocí estrategias que se aplicaban al SAP para realizar actividades fácilmente tales como: entregas de documentos a repartidores o a quienes necesitaban una información y se reducían tiempos.

Mi asesor externo me indico como validar clientes para otorgar un crédito, facturar casetas de las rutas que pagaban para trasladarse de un lugar a otro para entregar el producto, hacer planes de visita, verificar transferencias de los clientes, validación de facturas en el sistema SAP, consultar facturas o remisiones, entre otras actividades.

Al conocer la empresa y la realización de actividades de cada área ya que cada uno de ellos se preocupan de sus propias actividades que tienen asignadas y por cada área tienen jefes que están responsables del grupo de personas.

COMPETENCIAS DESARROLLADAS

□ Uso del SAP

La utilización del SAP es donde se maneja información importante para la empresa y los trabajadores están informados a cada instante, existen varias transacciones para tener una función o una información requerida.

Se inicia en primer lugar en tener un usuario y contraseña para que se pueda tener acceso a la información y el segundo paso es saber las transacciones, por ejemplo:

- FBL5N- Consultar el usuario del cliente
- ZSDSUMARIA – Revisar sumaria del día
- ZSDAD108 – Folios marcados
- ZSDAD088 – Reprocesar facturas
- VL03N – Imprimir remisiones
- VF03 – Imprimir facturas
- FD33 - Verificar el crédito
- ZSD_CLIENTES – Consultar los datos del cliente
- VT11 – Cargo de rutas
- ZSDRPPEDIDOSV2 – Impresión o verificación de pedidos de rutas
- VA05 – Ver pedidos
- VS01 – Liberar pedidos
- ZSDAD10O - Consignas
- FBL3N - Transferencias ➤ Entre otras.

- Facilidad de comunicación con diferentes áreas.

La comunicación es esencial para todas las áreas ya que es un gran equipo de trabajo, pero no a todos se les facilita. Por ejemplo, a las personas adultas se les dificulta la comunicación porque no están convencidos de las nuevas modalidades.

Los jefes de preventa tienen mucho trabajo y no tienen tiempo para comunicarse con el área de administración.

Así como pasaba el tiempo los jefes de preventa, supervisores de reparto, personal de preventa y repartidores se fueron acercando con el área de administración.

- Realización de planes de visita

Los días lunes se realiza un plan de visita de cliente formal que es AMATECH, los días martes con clientes formales como: Cinépolis, Italiannis. OWENS, EUREST, I.S.S.S.T.E. y McDonald's de las diferentes localidades del estado de Tlaxcala y los días miércoles con el grupo Rivera ya que piden sus facturas y órdenes de compra para verificar el registro que llevan y así puedan realizar la transferencia a su número de cuenta interbancaria que se les asignó desde el momento que empezaron a comprar.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Anonimo. (2019). *Entrenamiento DMAIC*. Tlaxcala.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2005). *Administracion. Un nuevo panorama competitivo*. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a l teoria general de la administracion*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Escalante Vazquez, E. J. (2016). *Seis Sigma. Metodologia y Tecnicas*. Mexico: Limusa, S.A. DE C.V.
- Evns, J. R., & Lindsay, W. M. (2005). *Administracion y control de la calidad*. México: Thomson.
- John R. Schermerhorn, J. (2005). *Administración*. México: Limusa Wiley.
- Terry , G. R., & Franklin, S. G. (1985). *Principios de administración*. México: Continental
- .

ANEXOS

