

LIQUIDEZ Y RECUPERACIÓN DE CARTERA
EN CMA CGM

UNIVERSIDAD

Estudiante:

Lyrian Pamela Posada Jiménez

EAN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C.
2012

LIQUIDEZ Y RECUPERACIÓN DE CARTERA
EN CMA CGM

UNIVERSIDAD
Estudiante:
Lyrian Pamela Posada Jiménez

EAN

Tutor:
Orlando Castro

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C.
2012

TABLA DE CONTENIDO

	PÁGINA
Introducción de la temática.....	4
1. Reseña Descriptiva de la empresa	5
2. Carta de Autorización	6
3. Antecedentes del problema	7
4. Descripción del problema	7
5. Delimitación del Problema	8
6. Marco Teórico.....	9
7. Justificación	10
8. Objetivos.....	11
Generales.....	11
Específicos.....	12
9. Metodología	13
10. Relación del Proyecto de grado.....	14
11. Organigrama	16
12. Cronograma de actividades.....	17
13. Conclusiones	19
14. Anexos	20
15. Bibliografía	23

INTRODUCCION

La búsqueda constante del hombre por establecer relaciones e intercambios internacionales, lo ha llevado a descubrir y a generar fenómenos de carácter socio- económicos en los cuales se ve beneficiado y/o perjudicado de acuerdo a las decisiones que tomen los diferentes gobiernos de los países influyentes.

Actualmente la globalización ha permitido que las economías de los países estén sujetas a las modificaciones que el mismo mundo exige para que seas participe de la Aldea Global en la que nos encontramos todos.

Colombia a partir del gobierno de César Gaviria, dio el primer paso hacia la globalización, buscando que las empresas, la industria y la inversión extranjera fueran una constante en la vida de los Colombianos lo que ha hecho que tanto las empresas Nacionales, Transnacionales y Multinacionales generen en el entorno Político, social, Económico y tecnológico competencias y estrategias para permanecer en el mercado internacional.

CMA CGM

Fundada en 1978 por Jacques R. Saadé, hoy CMA CGM es el tercer mayor grupo de transporte de contenedores y el número uno en Francia. CMA CGM tiene su sede en Marsella (Francia), y opera en más de 650 oficinas y agencias en más de 150 países. Con servicios regulares a más de 170 líneas de transporte marítimo, el Grupo gestiona una extensa red de transporte capaz de satisfacer las expectativas de sus clientes en todo el mundo. También es uno de los operadores de transporte marítimo mundial primero en tener el control sobre toda la cadena logística que ofrece un servicio puerta a puerta, que integra tanto el transporte por vía marítimo, terrestre además por medio de una red muy amplia de ferrocarriles, así como las instalaciones portuarias de manipulación y la logística en tierra.

Durante 33 años, el Grupo CMA CGM se ha destacado por su espíritu y nivel de servicio. Con base en la capacidad de escuchar, la experiencia y el compromiso total de sus 17.000 miembros del personal en todo el mundo, CMA CGM ofrece servicios eficientes y productos innovadores como, por ejemplo, las líneas navieras dedicadas a ciertos mercados, ecológico contenedores piso de bambú, tecnología de equipos refrigerados como el Transfresh, Purefresh, AFAM para especializar a CMA CGM y cada vez más cautivar el mercado.

El objetivo principal del Grupo CMA CGM es satisfacer las crecientes necesidades de sus clientes desde una perspectiva de desarrollo e ingresos sostenibles.



Bogotá, Septiembre 15 de 2011

Señores

UNIVERSIDAD EAN

Ciudad

A QUIEN CORRESPONDA

Apreciados señores, de acuerdo a la propuesta planteada de contribuir al desarrollo, fortalecimiento y mejora del área financiera en el área específica del recaudo de cartera en **CMA CGM COLOMBIA LTDA**, me permito autorizar a la señorita **LYRIAN PAMELA POSADA JIMENEZ** identificada con cedula de ciudadanía **No. 52.903.259 de Bogotá**, para realizar el diagnostico e intervención de esta compañía para el desarrollo de su proyecto de grado.

Agradeciendo su atención

Javier Saavedra

Gerente General / Representante Legal

DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La idea de trabajo a desarrollar, inicia a partir de una problemática y beneficio que surgió el año (2010) pasado a raíz del crecimiento porcentual del 43% que presentó la Naviera en Colombia en sus importaciones y exportaciones basadas en las negociaciones tanto en origen, en destino, en Casa Matriz y licitaciones de grandes compañías como General Motors, Renault, Falabella, Almacenes Éxito, Carrefour.

La situación actual de la Línea Naviera es:

- ✚ Una cartera muy alta y con un alto grado de dificultad de cobro de la misma.
- ✚ Cartera con una edad de más de 120 días de Mora.
- ✚ Deudas con los operadores portuarios de ámbito aduanero, administrativo y operativo.
- ✚ Seguir con la cobertura de pago de salarios sin el ingreso oportuno por el pago de los proveedores.
- ✚ Remesas a Casa Matriz tres veces al mes los días 10 - 20 - 30 de acuerdo al recaudo de Cartera reportada por la agencia en Colombia.
- ✚ Clientes insatisfechos con el servicio de recaudo ya que para ellos es un sistema muy desgastante y de mucho seguimiento.
- ✚ Demoras en liberaciones de carga, generando más sobrecostos a los clientes.
- ✚ Bajón de ventas a mediados de 2011, por la imagen y concepción de los clientes de los trámites difíciles con CMA CGM.

DELIMITACION DEL PROBLEMA

Hoy en día, el cobro de cartera ha sido muy difícil pues como la captación de dinero no se hizo en su momento con los clientes que cuentan con crédito ni con los que las negociaciones se hicieron en otros países, las obligaciones al pasar el tiempo, mas de 120 días de vencimientos para muchos de los cliente fueron olvidadas, pero la línea a tenido que seguir respondiendo con sus obligaciones Locales por lo tanto el problema se centra principalmente en las áreas de ventas y financiera ya que son los departamentos que se deben entender directamente con los clientes y con la responsabilidad de resultados ante la línea.

La delimitación del problema en el en el espacio físico - geográfico se puede entender en una falta de un sistema integral de recaudo unido al sistema bancario en donde permita establecer un pago en tiempo real y donde el cliente no tenga que hacer procesos adicionales para registrar su pago.

El análisis del problema se centra en la cartera vencida de más de 45 días y en donde las remesas a la línea se deben hacer 3 veces al mes de los montos que ellos determinen de acuerdo a los plazos determinados, por otro lado, el pago de los proveedores a 15 días hacen que los pagos establecidos se venzan utilizando los recaudos para otros pagos.

MARCO TEORICO

El sector servicios, es considerado actualmente un como un sector terciario, el cual no esta involucrado directamente con el sector de la producción, pero el cual busca llevar un beneficio que complemente la cadena y satisfaga las necesidades de la economía Global.

Los medios de transporte en la actualidad, hacen parte de la globalización como actividad fundamental para el desarrollo del hombre en la sociedad, manteniendo el movimiento constante en la economía de los países.

La rentabilidad es uno de los conceptos más importante en las empresas modernas y más utilizadas en la comunidad de los negocios, es por eso que la definición de rentabilidad tiene 3 componentes los cuales se dividen en: 1. Beneficio Obtenido, 2. Monto de Capital Invertido, 3. Tiempo transcurrido desde la inversión.¹

Encontramos en este trabajo que las principales bases son liquidez y rentabilidad.

Una falta de liquidez mas grave significa que la empresa sea incapaz de hacer frente a sus compromisos de pago actuales ya sea por la edad de la cartera o el tiempo de rotación de la misma. Esto puede conducir a una disminución del nivel de operaciones, a la venta forzada de bienes de activo o, en último término, a la suspensión de pagos o a la quiebra.²

¹ Doctor en Finanzas, Profesor de Economía IAE, Business School, Lorenzo Preve, 16 Febrero 2008

² Manual de Análisis Financiero, Pedro Rubio Dominguez.

JUSTIFICACION

El problema dentro de la compañía a trabajar, corresponde a una situación coyuntural que se ha venido presentando y a hoy, a dejado una mala imagen y un sin sabor frente a los clientes.

La competencia del transporte Marítimo cada vez más ha aumentado su participación con el ingreso de líneas Asiáticas y con la novedad de mercados que impulsan el comercio internacional, la posibilidad de seguir estando dentro de las tres primeras líneas navieras, nos motiva a seguir mejorando y evolucionando frente a los problemas e inconvenientes que se van presentando en el camino, ejerciendo una presión de mayor crecimiento.

Durante toda su trayectoria CMA CGM ha sido la línea No.3 a nivel mundial, la No.1 entre Europa y Asia y la No.5 desde Colombia hacia el mundo, del mismo modo se han hecho intentos de mejora en el área financiera a nivel global pero no han sido demasiado contundentes para poder superar las barreras que el crecimiento trae consigo, este proyecto de grado busca mantener y mejorar la situación actual de la línea para seguir operando de manera regular ya que los años de trayectoria y de gran experiencia hacen que sea una línea marítima robusta de gran cobertura y respaldo para los clientes sin que factores internos de manejo perjudiquen sus actividades normales.

OBJETIVOS GENERALES

Toda empresa, sufre problemas periódicos por falta de dinero para cumplir con sus compromisos. Podemos entender que la **LIQUIDEZ y la SOLVENCIA** son los objetivos fundamentales para cualquier actividad no importa la naturaleza de la misma. Lo que da la oportunidad de tener una fuente de dinero importante, de inmediato, sin altos intereses o complejas tramitaciones, para mis principales objetivos son:

- ✚ Determinar los factores fundamentales que se van tener en cuenta en la asignación de crédito teniendo en cuenta las Global Account cerradas en Casa Matriz las cuales ya vienen con condiciones predeterminadas.
- ✚ Establecer adecuadamente la capacidad de pago de cada cliente con el estudio adecuado de sus documentos, la antigüedad con la empresa, la cantidad de movimientos tanto de Importación como de exportación y la proyección que tengan para otorgar o negar el crédito que se ajuste a su capacidad de endeudamiento.
- ✚ Conocer los términos de negociación pactadas por los clientes dentro de los **INCOTERMS** para determinar el manejo financiero que se le puede dar.
- ✚ Tener estructurada la rotación de cartera en días y veces para poder cubrir las remesas solicitadas por las líneas 3 veces al mes.
- ✚ Implementar un sistema de recaudo por código de Barras y/o consignación referenciada para que los clientes no tengan inconvenientes en sus pagos y se vean reflejados en nuestras cuentas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Recuperar la cartera vencida e implementar un proceso nuevo para la captación de los movimientos actuales de la empresa sin afectar la parte comercial y de Ventas. Lo que se espera con esta intervención es:

- ✚ Lograr una captación de la cartera pendiente en menos de cinco meses.
- ✚ Levantar un proceso permanente de recaudo ya sea por códigos de barras o referenciado con el BBVA y el Helm Bank quienes son las entidades financieras por medio de las cuales se maneja la banca empresarial.
- ✚ Concientizar a las oficinas a Nivel mundial de la importancia de la información en el momento de la negociación de acuerdo a la aplicación del flete.
- ✚ Involucrar un ente financiero local como COVINOC que ayude a generar intervención legal para Pagos en mora generados desde el 2010.
- ✚ Diseñar un modelo nuevo para generar una recuperación de cartera más rápida y efectiva.
- ✚ Tener fechas fijas y tiempos de pago a proveedores Vs. Tiempo de recuperación de cartera, para que las cuentas no estén siempre en rojo y mantener una liquidez en la cuenta local de CMA CGM Colombia LTDA.
- ✚ Tener como máximo la edad de la cartera de 30 días para clientes grandes y 8 para clientes más pequeños.
- ✚ Establecer en el depto. Financiero pasos fundamentales para la recuperación de cartera basada en las condiciones de crédito con la que cuentan los clientes.

- ✚ Coordinar con las dos personas que están en este departamento los días y fechas de cobro de los clientes que tienen cuentas vencidas y cartera castigada.
- ✚ Tener un flujo mensual de Caja que alcance para los costos fijos de la línea y la agencia en cuestión de arriendo de Muelle y patios.
- ✚ Determinar e identificar los clientes frecuentes que incurren en dichas demoras y así poder distinguir el foco de la falta de flujo en estas operaciones.

METODOLOGÍA A UTILIZAR

Para el desarrollo de esta labor voy a implementar un método científico, donde pueda obtener conocimientos válidos y aplicativos mediante instrumentos confiables.

- ✚ Usar Técnicas y estrategias de venta para la cobranza de cartera vencida según los términos Acordados, Desafortunadamente, la mayoría de los cobradores no poseen habilidades comerciales. Por lo cual lo ideal sería transformarlas y ser creativos en la utilización de las diferentes técnicas comerciales dirigidas a llevar a los deudores al cumplimiento de sus obligaciones.
- ✚ Establecer una buena comunicación y desarrollar el nivel de interés del deudor, la de gestión de cobro es una interrupción a las actividades del deudor, por lo cual es esencial capturar toda su atención desde el primer instante, neutralizar la preocupación del deudor hacia otros asuntos. Capturar su total interés y atención de una forma amable y eficaz.

- ✚ Hacer Seguimiento hasta el pago de las obligaciones siendo uno de los pasos más importantes del ciclo de cobranza, este elemento es uno de los más desatendidos. Las promesas de pago de los deudores no son suficientes y el cobrador debe asegurarse de que el deudor llegue a un compromiso y lo cumpla. Este paso es fundamental para confirmar y reforzar los compromisos de los deudores y la relación con la empresa además reduce el índice de incumplimientos y promesas rotas al mínimo.
- ✚ Basados en el CRM con el que cuenta la compañía introducir el modulo de Facturación con el numero referencial o el código de Barras de acuerdo a la negociación hecha por el banco en el termino que mas le convenga, unificando el sistema de Maritrans quien está como outsoursing en facturación.

RELACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO CON EL PROGRAMA DE FORMACIÓN

El programa de Negocios Internacionales de la Universidad está basado en "Líderes altamente competitivos con visión estratégica y enfoque multicultural para gerenciar el cambio en un entorno global"³

Por lo tanto la aplicabilidad de mi conocimiento en esta propuesta es:

- ✚ El manejo de la negociación Intercultural dentro de los parámetros internos de la empresa.
- ✚ El conocimiento de la aplicación de los términos de Negociación Internacional INCOTERM.

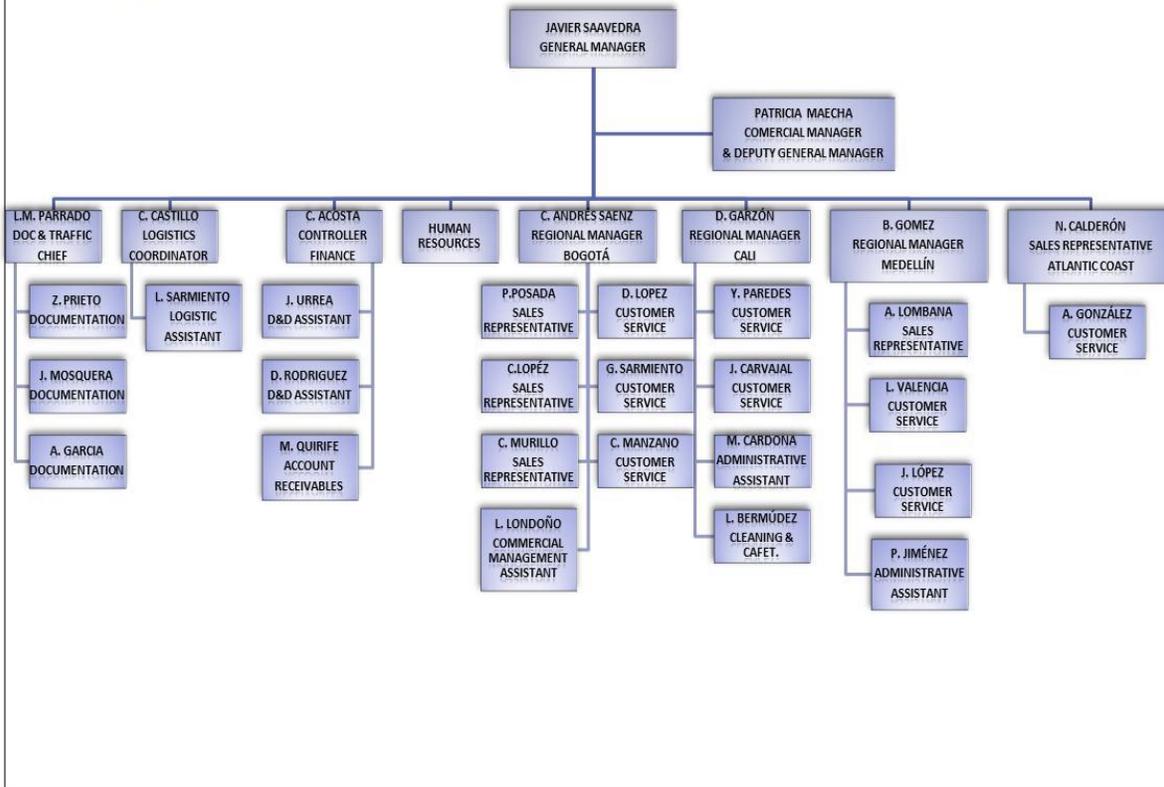
³ Universidad EAN, programa de Negocios Internacionales
http://www.ean.edu.co/index.php?option=com_content&task=view&id=807&Itemid=157

- ✚ El entendimiento de un plan financiero dentro de un contexto internacional, basado en Políticas locales y los cambios de divisas.
- ✚ Proporcionar el concepto de derecho tributario y aduanero a de la línea localmente en los términos de negociación del cliente.
- ✚ Evaluar proyectos de recaudo, sistemas operativos, administrativos y financiero, para el desarrollo del departamento.
- ✚ Aplicar el pensamiento estratégico y capacidades gerenciales como herramienta de gestión en los negocios internacionales.
- ✚ Enfrentar la incertidumbre del panorama Internacional económico y de competencia.

Este trabajo de grado es importante para el desarrollo de mi experiencia laboral, ya que al tratarse de una multinacional y los posibles problemas que se pueden presentar al estar posicionados en diferentes culturas, me puede llevar al conocimiento general de su operatividad y conocer dentro del contexto el manejo de su operación financiera global; también de gran impacto para la Universidad debido al alto nivel de compañía que podemos consolidar, organizar, actualizar basados en los conocimientos MMGO que la universidad creo para la creación de empresas y el mejoramiento de ellas.



Colombia Organization



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PLAN DE ACCION

El desarrollo de esta propuesta tiene una duración de 4 a 5 meses en los cuales:

Octubre 2011:

- ✚ Se sacaran Listas oficiales de los deudores de cartera más alta y con los días Mayores de Mora.
- ✚ Se enviaran correos oficiales de Cobro de la línea en calidad de jurídico.

Noviembre 2011:

- ✚ Todos los jueves, se harán teleconferencias con las agencias de CMA CGM a nivel mundial que cierran negociaciones globales para determinar el nivel de condiciones locales para el cobro de carta.

Diciembre 2011:

- ✚ Se sacara un balance y arqueo de Caja Nacional e internacional para revisar el estado financiero.
- ✚ Revisar los clientes pendientes al finalizar el año y generar un compromiso de Pago.
- ✚ Proponer un manual de procesos para proceder con el Plan de cobro de cartera para el 2012 sin generar traumatismos en sus procesos.

Enero 2012:

- ✚ Evaluación de los resultados del proyecto, basados en los términos de Negociación ICONTERM, pactados con el cliente, además proceder con la cotización de las opciones con los bancos con los que actualmente manejan la banca empresarial como lo es BBVA y HELM Bank los cuales nos brindan opciones de:
 - ✓ Recaudo Manual o por datos específicos COP 8.200
 - ✓ Recaudo por código de Barras COP 4.500

✓ Recaudo por Internet COP 900.000

Febrero 2012:

✚ Implementación de Software Oficial de CMA CGM Colombia para generar la facturación con código de barras y poder hacer el recaudo al mismo tiempo y no generar retrasos en la liberación de la carga en Puerto.

Conclusiones

El estudio financiero de CMA CGM permitió reconocer que:

- ✚ La empresa es altamente rentable, pero la edad de la cartera que presenta frente a las responsabilidades financieras con los proveedores la lleva a tener problemas de Liquidez y solvencia.
- ✚ El cobro de la cartera en CMA CGM no se está haciendo de manera apropiada, por lo cual es necesario implementar el sistema de recaudo por medio de los Bancos asociados para que refleje el ingreso del dinero de manera inmediata.
- ✚ El objetivo del área financiera debe ser recuperar el 100% de la cartera vencida bajo un sistema de presión y estudio de las condiciones y capacidades de pago del cliente.
- ✚ Revisar en cada negociación internacional la influencia de la tasa de cambio frente al crédito otorgado, ya que en el momento de pago la moneda (USD, EUR, ...) podría estar devaluada generando pérdidas en el momento del recaudo.
- ✚ CMA CGM más que implementar un sistema de créditos y tarifas deben prestar una negociación integral en donde el servicio y el buen trato en el momento del cobro sea también parte fundamental de un buen nombre y una buena posición global.

ANEXOS

E-Mails de los clientes de su inconformidad con el sistema de recaudo actual

De: Julia Prieto

Enviado el: Martes, 21 de Febrero de 2012 09:15 a.m.

Para: bgt.pposada@cma-cgm.com; bgt.cacosta@cma-cgm.com

CC: 'INGRID TABORDA'; 'Ana Sorleny Villalba / Dietrans Cargo S.A.'

Asunto: RE: SOLICITUD REVISION CASO PENDIENTE DE CIERRE DIETRANS

Buenos días,

Pamela, muy comedidamente solicito nuevamente tu intervención para la revisión interna de los procesos de cierres de casos contables; pues en nuestra pasada reunión te manifesté nuestra preocupación respecto a casos que como el que está tocando nuevamente Carolina se reabran después de haber sido cerrados hace un año y que lo único que causan es desgaste, pérdida de tiempo e información errada respecto al comportamiento contable de un cliente.

Carolina, en diferentes mensajes se te ha manifestado con copias de comunicaciones y los respectivos soportes que el caso que mencionas sobre la factura 37585 fue cerrado hace un año según movimientos mencionados por mi compañera Deyanira Jaramillo; por lo que no entiendo la razón por la cual lo estás mencionando nuevamente.

Cordial Saludo,



JULIA PRIETO T.

Import Manager / Jefe de Importaciones

NIT: 800.176.737-7

2.

De: Maritza Lemos, Excel BOG

Enviado el: Martes, 21 de Febrero de 2012 03:27 p.m.

Para: 'Monica De Los Rios'; bgt.cacosta@cma-cgm.com; bgt.mquirife@cma-cgm.com; bgt.kvillamaria@cma-cgm.com; bgt.pposada@cma-cgm.com; 'ExcelBOGMarcela Solano'

Asunto: RE: LIBERACION BL No.DE1805994 PTO. CTG MN: CMA CGM TOGO EXCEL SERVICIOS LOGISTICOS/2BOG001536

Carolina Buenas tardes

Cc Pamela Posada

Ver adjunto los mensajes enviados a CMA CGM de los pagos realizados EN EFECTIVO y debidamente enviados y que para ustedes AUN continúan figurando en cartera cuando en realidad ha sido hechos y también notificados. Una vez mas y de manera recurrente ustedes NO liberan nuestra mercancía porque NO descargan nuestras facturas de cartera y nos perjudican no solamente en el tiempo que pierde nuestro funcionario en puerto cuando va a liberar y se encuentra con una negativa al proceso después de un tiempo de espera, si no que no atienden los correos que les enviamos donde les informamos de los pagos en forma oportuna, aparentemente no hay una persona en CMA que haga el seguimiento a este proceso, ruego a ustedes su ayuda

FACTURA SBO-52499 PAGO ENVIADO EL 27 DE ENERO

FACTURA SBO-51816 PAGO ENVIADO EL 10 DE ENERO

FACTURA SBO-52636 PAGO ENVIADO EL 06 DE FEBRERO

Favor informarnos si ahora si podemos liberar o aun tienen ustedes facturas de cartera pendiente

Claudia Maritza Lemos Navarro | Import & Export Agent | Excel Servicios Logísticos, Ltda.

3.

De: Diana Galvis [□](#)

Enviado el: Miércoles, 08 de Febrero de 2012 11:26 a.m.

Para: Carlos Saenz; POSADA Pamela

Asunto: Fwd: SOLICITUD DEVOLUCIÓN

Buenos días:

Desafortunadamente no fué posible la comunicación telefónica con uds. A continuación encontrarán copia de un mensaje recibido por nuestro agente aduanal, donde están solicitando un reembolso de un dinero que se les consignó en diciembre por error, y CMA CGM, después de casi 2 meses, dice que no lo devuelve hasta que no cancelemos dos facturas que aparecen pendientes de pago!!!!

Primero, la Factura FFE-25608 recién llegó a Minipak hoy, la 25466 se canceló desde el viernes 3 de febrero y en Tesorería me confirman que nadie por parte de la naviera se había comunicado a preguntar por pago alguno.

Una pregunta: qué tiene que ver CMA CGM con Maritrans? Porque vemos mensajes tanto del uno, como del otro.

Sería posible coordinar una reunión Carlos Andres y Pamela? La verdad, se han estado presentando inconvenientes con ustedes que están generando malestar general en la compañía y se está revisando la continuidad con CMA CGM, máxime ahora que se van a empezar a reactivar las exportaciones a Argentina (tenemos programdos 7 contenedores para Arcor)

Quedo a la espera de sus comentarios.

Cordial saludo,

DIANA GALVIS

Exports Coordinator - Minipak S.A.S.

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ www.cma-cgm.com
- ✚ Marketing Publishing. (2007). *El diagnóstico de la Empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos. Páginas 3 a 46.
- ✚ Uribe, R. I. (2009). *Modelo de Modernización para la gestión de organizaciones*. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.
- ✚ Vásquez Guzmán, Ericks. (2010). Factores y objetivos que promueven el Comercio Internacional. De gerencia.com. <http://www.degerencia.com/tema/comercio exterior>. 25/01/2012.
- ✚ Castro German. (2011). Comercio Internacional y Logística. <http://comerciointernacionalylogistica.blogspot.com/2011/03/creditos-documentario-publicacion-500.html>. 10/11/2011.
- ✚ Mérida Galindo, Luis. (2010). Términos del Comercio Internacional (Incoterms 2010). Mar y Gerencia. <http://lmeridag.wordpress.com/2010/09/12/terminos-del-comercio-internacional-incoterms-2010/>. 14/12/2011.
- ✚ Castañeda Aguilera, Luciana. (2009). Como Lograr una cobranza efectiva y sus beneficios. Elite Laboral. <http://www.elitelaboral.com/articulos-de-interes/70-articulos-interes-chihuahua/441-articulo-cobranza-efectiva>. 9/03/2012.