



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA GESTIÓN DE COBRO
DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE
LA EMPRESA DOCUMENTOS MERCANTILES, S.A.**

Autora: Elizabeth E. Montero
C.I: 16.683.114

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA

**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA GESTIÓN DE COBRO
DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE
LA EMPRESA DOCUMENTOS MERCANTILES, S.A.**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Contaduría Pública

Autoras: Elizabeth E. Montero

Tutor(a):

San Diego, Noviembre de 2018



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO**

ACTA N° 00024-2-2018
San Diego, 06 de Noviembre del 2018

Ciudadana
Elizabeth Eldemira Montero Torres
C.I. 16.683.114

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“Plan Estratégico Gerencial para la Gestión de Cobro del departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A”**; como requisito para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,

Prof. Yandyrá Páez
Decana (E) de la Facultad de Ciencias Sociales



“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica”.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Daniel Ernesto Mariño Alvarado, portador(a) de la cédula de identidad N° 19.524.079, en mi carácter de tutor del **PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL PARA LA GESTION DE COBRO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA DOCUMENTOS MERCANTILES, S.A.** presentado por la ciudadana, Elizabeth Montero portador(a) de la cédula de identidad N° 16.683.114 presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los veinte (20) días del mes de Noviembre del año dos mil dieciocho (2018).

Daniel E. Mariño A.
V-19.524.079

Dedicatoria y Agradecimiento

Dios es mi guía, dedico este trabajo con todo mi corazón a toda mi familia, quienes han soportado con mucha paciencia el desarrollo del mismo.

No sería justo presentar este trabajo sin antes expresar mi más profundo agradecimiento a todos los que me han ayudado y alentado durante el desarrollo del mismo. Quienes además de sus valiosas sugerencias ha conseguido un clima de apoyo y estímulo a lo largo de este prolongado y arduo proceso, demostrando paciencia y sin dejar de creer en mí en ningún momento. Agradezco a todas aquellas personas que me ayudaron en este proceso a lograr con Éxito este reto en mi vida.

Y finalmente, a todos aquellos a quien no he nombrado y que de alguna manera han contribuido a que mi tesis siguiese su curso

A todos mil Gracias.....

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
RESUMEN INFORMATIVO.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I	EL PROBLEMA..... 3
	1.1 Planteamiento del Problema..... 3
	1.1.1. Formulación del Problema..... 6
	1.2. Objetivos..... 6
	1.3. Justificación..... 7
II	MARCO TEÓRICO..... 9
	2.1. Antecedentes..... 9
	2.2. Bases Teóricas..... 13
	2.3. Definición de Términos..... 24
III	MARCO METODOLÓGICO..... 26
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación..... 26
	3.2. Fases Metodológicas..... 27
	Fase I..... 27
	Fase II..... 28
	Fase III..... 29
IV	RESULTADOS..... 31
	4.1. Análisis y presentación de los Resultados..... 31
	4.2. Análisis de la entrevista..... 32
	4.3. Análisis de la observación directa..... 37

V	LA PROPUESTA.....	41
	5.1. Presentación de la Propuesta.....	41
	5.2. Justificación de la Propuesta.....	42
	5.3. Objetivos de la Propuesta.....	42
	5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	43
	5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	44
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
	REFERENCIAS.....	55
	ANEXOS.....	57

LISTA DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	p.p
---------------	------------------	------------

1	Guión de Entrevista.....	31
2	Lista de cotejo.....	37
3	Matriz DOFA.....	39
4	Misión de la Gestión de Cobranzas.....	45
5	Misión de la Gestión de Cobranzas.....	46
6	Lineamientos Estratégicos.....	51

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA GESTIÓN DE COBRO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA DOCUMENTOS MERCANTILES, S.A.

Autora: Elizabeth E. Montero

Tutor:

Fecha: Julio de 2018

RESUMEN INFORMATIVO

El objetivo general de la investigación consiste en proponer un plan estratégico gerencial para la optimización de la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A., dado que se observan debilidades en el proceso de cuentas por cobrar, tales como la falta de procedimientos formalmente establecidos y políticas que salvaguarden la integridad de los valores a recaudar. Esta situación ha ocasionado que la empresa tenga inconvenientes con la liquidez, viéndose afectado los flujos que sirven para la realización de las operaciones que forman parte del giro del negocio. Metodológicamente, se considera un proyecto factible, apoyado en un diseño de campo con un nivel descriptivo. Como técnicas de recolección de información se empleará la entrevista, la cual será aplicada al coordinador de crédito y cobranzas y dos gestores de cobranzas, para conocer la situación actual que presenta el Departamento de Crédito y Cobranzas en lo referente a la gestión de cobranza. Seguidamente, se empleará la observación directa a través de la lista de cotejo con la finalidad de analizar los elementos que inciden en la gestión de cobranzas del Departamento de Crédito y Cobranzas. Una vez obtenida la información procedente de las técnicas de recolección, se procedió a la clasificación y agrupación de la misma para luego ser codificada, tabulada y analizada hasta llegar a resultados concretos y su respectiva interpretación con el propósito de diseñar el plan estratégico gerencial para la optimización de la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A. Finalmente, se recomendó adoptar el plan estratégico propuesto, a fin de mejorar la eficiencia en la cobranza y esto a su vez redunde en la mejora del flujo de efectivo para el cumplimiento de las obligaciones

Descriptor: Plan Estratégico, Estrategias Gerenciales, Cuentas por Cobrar, Gestión de Crédito y cobranzas

INTRODUCCIÓN

La administración de las organizaciones debe ser concebida como un conjunto de estructuras y procesos, las cuales deben prepararse para aceptar la transformación que la realidad reclama, incorporando en los sistemas de organización y gestión la capacidad de adaptación, aprendizaje y crecimiento que les permita funcionar con la debida eficiencia en el ambiente de cambio que se planifique. Razón por la cual la gerencia debe poner en práctica las funciones de las ciencias administrativas como son la planificación, organización, dirección y control para alcanzar con éxito el fin que persigue.

A tales efectos, para mantenerse en el mercado las organizaciones deben optimizar sus procesos para que respondan continuamente a las exigencias de un entorno cada vez más dinámico e imprevisible por medio de la implementación de las herramientas administrativas que busquen satisfacer plenamente las necesidades empresariales y cumplir las expectativas. En este sentido, realizan actividades productivas y comerciales, entre ellas la concesión de créditos con el fin de mantener la fidelidad de los clientes.

Sin embargo, al proporcionar estas facilidades existe el riesgo de que algunos clientes comiencen a incumplir con los plazos y por lo tanto se convierta en cartera vencida. Tal es el caso de la empresa Documentos Mercantiles, S.A., la cual presenta como problemática debilidades en la gestión de cobranzas, debido a que posee las cuentas por cobrar morosas, esto ha originado un impacto negativo en los resultados. Es por lo cual, que se planteó como objetivo general proponer un plan estratégico gerencial para la optimización de la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A. La presente investigación está estructurada en los siguientes capítulos:

Capítulo I. Este capítulo está conformado por el problema, los objetivos (Generales y Específicos), la justificación del estudio, los alcances y la formulación del problema

Capítulo II. Este capítulo está conformado por el Marco Teórico, en el se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos

Capítulo III: Comprende el marco metodológico de la investigación, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV: En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, una vez aplicada las diferentes técnicas de recolección de datos

Capítulo V: Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta. También se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

El mundo empresarial en los últimos años se ha visto en la necesidad de adaptarse a los acelerados cambios tanto económicos, políticos, sociales y estructurales que lo han obligado a adecuarse a los cambios que trae la era de la globalización. Las empresas saben que, para mantenerse en el mercado, requieren optimizar sus procesos para que respondan continuamente a las exigencias de un entorno cada vez más dinámico e imprevisible por medio de la implementación de herramientas administrativas que buscan satisfacer plenamente las necesidades empresariales y cumplir sus expectativas.

En este orden de ideas, en los actuales momentos se está enmarcando una nueva manera que las organizaciones o empresas giren bajo otros aspectos que les permita ir más allá de hacer una programación del futuro, como lo es la planificación estratégica, siendo este un aspecto fundamental para el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos empresariales.

Es por ello, que la planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de la visión organizacional, lo cual se define estrategias y políticas para lograr las metas y desarrollar planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. En este orden de ideas, Steinner (2007: 43), señala que la planificación estratégica “es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”.

Se infiere al respecto que la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de la prestación del servicio

En este sentido, la gerencia que utiliza la herramienta de la planificación estratégica, tiene mayor posibilidad de sobrevivir y mantener su vigencia en el mercado porque requieren de romper paradigmas tradicionales y se ven obligadas a diseñar otro marco a la organización, otro pensamiento y un conjunto de valores que es lo mismo que formar otra cultura organizativa. Dentro de lo planteado en los últimos años el desarrollo de técnicas de gestión en las cobranzas, han causado cambios en los procesos y sistemas adoptados en las organizaciones con el fin de prevenir los fraudes, y cada técnica con una particularidad presentada con singular éxito, es por ello, que se ha hecho necesario cambiar el enfoque interno relativamente segmentado y proponer un nuevo enfoque integrado, orientado a los procesos de planificación, y el control donde la estrategia pasa a ser el factor clave del éxito en la organización

En este contexto, el departamento de crédito y cobranza es una de las áreas estratégicas en una empresa, algunas de sus funciones son evaluar a los clientes para asignarle una línea de crédito adecuada, realizar el seguimiento de los estados de cuenta de los clientes, ejecutar las cobranzas y cumplir con las expectativas de los gerentes. Según la importancia de la actividad, el encargado de ejecutar las funciones de créditos y cobros, ocupa una posición clave en la empresa, pues es cada vez mayor la responsabilidad que tiene tanto para ayudar a incrementar las ventas como para permitir la recuperación del capital a través de un cobro efectivo.

Ahora bien, la empresa Documentos Mercantiles, S.A. presenta como problemática debilidades en la gestión de cobranzas. Cabe señalar, que en entrevista realizada al coordinador del departamento de crédito y cobranzas, destaca que la misma no cuenta con una de gestión de cobranza que le permita integrar todas sus fortalezas,

oportunidades y sus respectivas ventajas que garanticen el éxito futuro de la gerencia en función de la organización. Esta situación obedece a factores como la no actualización de los procesos, falta de implementación de estrategias de planificación administrativa, desconocimiento del entorno tanto interno como externo.

Se observa, un incremento sostenido del saldo de las cuentas por cobrar morosas, esto ha originado un impacto negativo en los resultados financieros de la empresa, desmejoramiento de la calidad de las relaciones comerciales con sus clientes por incumplimiento de las condiciones comerciales vigentes y pautadas a los mismos desde el principio. Esta situación genera un retroceso en las actividades y gestiones que se llevan a cabo impidiendo llegar a las metas establecidas para el departamento.

Por otra parte, con las dificultades económicas que se vive en el país y la imperante necesidad que tiene esta empresa de mantener su posición en el mercado, muchas veces han tenido que aumentar su capital, y sin embargo; hay momentos en que la mayoría del dinero no está disponible, porque posee muchas cuentas por cobrar, manteniendo un desequilibrio en la entrada y salida del efectivo a la empresa, acarreando el mal desenvolvimiento en las finanzas de la compañía. Dada la situación anterior se obliga a la organización a ejercer presión sobre los clientes para que les cancelen la deuda contraída, asunto que se les hace muy difícil por la tradición de otorgar créditos sin intereses, con lapsos ajustados al momento de mayor poder de compra.

Situaciones como esta llevan a la organización a enfrentar y a tomar decisiones en forma improvisada, significando esto el no aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas a fin de minimizar las debilidades y amenazas que están siempre presentes en la organización, lo cual no permiten garantizar y desarrollar estrategias para el aprovechamiento de sus recursos, así como también, la recuperación de los créditos otorgados, para continuar ofreciendo el apoyo para el financiamiento crediticio. Por lo tanto, se propone un Plan Estratégico Gerencial para la Gestión de Cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera un plan Estratégico Gerencial puede optimizar la Gestión de Cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A.?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico gerencial para la optimización de la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual que presenta el Departamento de Crédito y Cobranzas en lo referente a la gestión de cobranza
- Analizar los elementos que inciden en la gestión de cobranzas del Departamento de Crédito y Cobranzas
- Diseñar un plan estratégico para la optimización de la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A.

1.3 Justificación de la Investigación

El diseño de un plan estratégico para la optimización de la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A. es

de suma importancia, pues su aplicación permite que el análisis e instrumentación de créditos se desenvuelva dentro de una norma enmarcada en el contexto propio de una empresa comercial. La existencia de un plan propende a una recuperación de cartera vencida de una manera más efectiva y oportuna a través de los procedimientos adecuados e innovadores que permitirá mantener los márgenes pertinentes de vencimiento, a la vez los cobros de los créditos otorgados a los clientes se lo hace de una forma planificada, contribuyendo así a la disminución del riesgo de la incobrabilidad y una recuperación del capital invertido.

Es de interés para la empresa éste proceso estratégico que a través de métodos de seguimiento y control permite que éstas estrategias altamente eficientes, mejore los índices de rentabilidad y baje los índices de iliquidez. Se redefinen políticas de crédito, políticas de cobro, y seguimiento de los préstamos orientados a persuadir al cliente a un comportamiento de cancelación acorde al plan de pagos pactado en su concesión, así lograr mantener una liquidez que permita atender oportunamente nuevos créditos requeridos por otros clientes.

Este plan estratégico establecerá el hecho de definir estrategias de gestión que hagan viable y conjuguen la planificación y la gestión de los procesos, adaptándolos a las necesidades y requerimientos de la gerencia en términos de tiempo y metas a objeto de asumir una direccionalidad con nuevas formas de adaptación que permita generar capacidades innovadoras y creadoras aprovechando las oportunidades del entorno las cuales deben ser manejadas tanto para beneficios de la organización como para los miembros de la misma.

En este orden de ideas, se hace necesario dirigir las acciones hacia la búsqueda de nuevos procedimientos que involucren la participación activa del entorno, con el fin de mejorar la calidad de servicio, tiempo de respuesta y elevar la competitividad para la obtención de mejores resultados a corto y largo plazo

Con la elaboración de la presente propuesta la empresa adquiere los conocimientos necesarios para un apropiado desenvolvimiento financiero, de igual manera la Universidad José Antonio Páez cuenta con un aporte investigativo, para futuras

investigaciones, ya que se logrará la integración de los conocimientos teóricos y prácticos en la solución de problemas financieros.

Por otra parte, la investigación tendrá un valor científico en lo metodológico por cuanto este constituirá una fuente bibliográfica que permitirá a futuros investigadores ampliar sus conocimientos acerca del tema estudiado, e igualmente servirá de referencia para las empresas del mismo ramo en el conocimiento de gestión de cobranza

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se exponen los antecedentes de otras investigaciones y las bases teóricas que sustentan el estudio, dirigido a explicar el problema planteado, tal como lo expresa Arias (2016: 94) “ es el producto de la revisión documental bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, postura de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación a realizar”, en el cual se describen las relaciones más significativas que se dan entre el conjunto de las teorías existentes del tema de investigación.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Con la finalidad de sustentar el análisis del comportamiento de las variables de la y fortalecer la investigación del presente tema, se han consultado y revisado diferentes trabajos realizados con anterioridad, cuyo contenido abarca aspectos afines y complementarios al ámbito actual de discusión

Rey y Rodríguez (2018), realizó un trabajo titulado: **“Estrategias de Control Interno para optimizar los Procesos de Cuentas por Cobrar de la empresa Discarnesval4673 C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública. La investigación consistió en proponer estrategias de control interno para optimizar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa DISCARNESVAL4673 C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo, con el fin de establecer acciones para mejorar los procedimientos de las actividades que desarrolla el personal que allí labora, emitir información financiera confiable, veraz y oportuna, para la toma de decisiones por parte de la gerencia, salvaguardar los activos representados en las cuentas por cobrar, y lograr cumplir con los objetivos organizacionales.

La metodología que se utilizó para lograr el objetivo, se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo, la población estuvo conformada por tres (03) personas involucradas en los procesos de los departamentos de administración y cuentas por cobrar y el contador externo, por lo que la muestra la conformaron la misma población, Por otro lado, la técnica de recolección de datos a aplicar fue la encuesta a través de del cuestionario como instrumento, conformado de preguntas dicotómicas cerradas con respuestas (si-no).

Con la información obtenida, se concluyó que la empresa no cuenta con normas y procedimientos definidos para el control interno del sistema de cuentas por cobrar. Se evidenció que las funciones de facturación y cobranza no se encuentran debidamente segregadas; en consecuencia, se demanda generar una eficiente y óptima estructura organizacional de modo particular en el área contable de la empresa

Este trabajo guarda relación con la presente investigación, debido que señala como se deben establecerse medidas que permitan controlar las cuentas por cobrar de una determinada organización, lo cual sirve de referencia para la propuesta de un plan estratégico para la optimización de la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A.

Asimismo, se consultó el trabajo de Tumbaco (2017), titulado: **“Plan Estratégico para la Gestión De Cobranza en Disan Ecuador S.A.”**, presentado en la Universidad de Guayaquil, Ecuador como requisito para optar por el título de Contador Público Autorizado. En la investigación se analizó el seguimiento que se da a las cuentas por cobrar de la empresa Disan Ecuador S.A., dentro de este proceso investigativo se evidenció falencias en el departamento de cobranzas tales como la falta de procedimientos formalmente establecidos y políticas que salvaguarden la integridad de los valores a recaudar. Esta situación ha ocasionado que la empresa tenga inconvenientes con la liquidez, viéndose afectado los flujos que sirven para la realización de las operaciones que forman parte del giro del negocio.

El diseño de la investigación tuvo un enfoque mixto, pues implica la combinación de los métodos tanto cualitativos como cuantitativos. El tipo de la investigación está

dado por un estudio descriptivo. Como técnicas de recolección de información, se empleó la observación directa, la encuesta y la entrevista. Se concluyó que no existe un procedimiento o políticas definidas en el departamento de cobranzas. Así como tampoco un análisis adecuado de la capacidad del cliente, no permitiendo que se recupere la cartera en los plazos establecidos.

Este trabajo se relaciona con el presente estudio, puesto que presenta una propuesta así que se basó en el diseño de un plan estratégico para la gestión de cobranza, donde se establecen objetivos departamentales, funciones específicas y el establecimiento de políticas para los principales procedimientos, con la finalidad de mejorar la efectividad del cobro de los valores y asegurar la liquidez de la empresa.

Por otra parte, Camejo (2016), realizó un trabajo titulado: **“Plan de Acción para optimizar las Cuentas por Cobrar de la empresa Genpack, C.A. Valencia Edo. Carabobo”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública. la empresa presentaba inconvenientes al momento de efectuar la cobranza en el tiempo establecido, por lo cual los mecanismos empleados para resarcirse no han sido los más eficaces, dando como resultado la falta de liquidez que minimiza la operatividad de la empresa. en tal sentido, se planteó como objetivo general proponer un plan de acción para optimizar las cuentas por cobrar de la empresa Genpack, C.A., ubicada en Valencia Edo. Carabobo. Como técnicas de recolección de información se empleó la encuesta, a través de un cuestionario aplicado a la población objeto de estudio conformada por cinco trabajadores. También se empleó la matriz dofa para conocer los factores internos (Fortalezas y debilidades y externos (oportunidades y amenazas) que inciden en el proceso de las cobranzas.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que no se planifican acciones para mejorar el proceso de cobranzas, ya no están definidos los procedimiento a seguir para mejorar las cuentas por cobrar, trayendo como consecuencia retrasos en las cobranzas, puesto que los clientes cancelan después de la fecha de vencimiento de la factura, causándole a la empresa problemas de liquidez, por lo cual se diseñó un plan de acción

para mejorar el proceso de cobranzas en la empresa Genpack, C.A., puesto que contribuirá a optimizar la gestión de los cobros.

Como puede evidenciarse ambas investigaciones tienen un propósito común; como lo es, diseñar estrategias que permitan el avance y evolución de la empresa, para ello deben elaborar un plan estratégico donde se indiquen las estrategias que deben poner en práctica basadas en las necesidades existentes del momento, con ello se pretende fortalecer y optimizar la eficiencia en la institución.

También se tiene el trabajo de Rojas (2015), titulado: **“Plan Estratégico para la Gestión de Cobranza en el Instituto de Promoción y Fortalecimiento de la Economía Comunal, Guanare Portuguesa.”**, presentado en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora. Requisito Parcial para optar al Grado de Magister Gerencia Pública. El objetivo de la investigación presentada consistió en proponer un plan estratégico enmarcado en la gestión de cobranza Dentro de los materiales y método la investigación se caracterizó bajo la modalidad de proyecto factible combinada con una investigación de campo. La población estuvo conformada por 14 personas que laboran en la coordinación de recuperación y cobranza del Instituto. La información se recolectó a través de la encuesta como estrategia de intervención haciendo uso de un instrumento tipo cuestionario.

El análisis de los datos se hizo a través de la estadística descriptiva y de análisis cualitativos. Dentro de los resultados de la investigación y ligado a la dimensión: plan estratégico, se observó que el personal humano que labora en dicho Institución están en totalmente de acuerdo con la implementación de un plan estratégico que mejore la gestión de cobranza, lo que es determinante para la mayor producción eficacia y eficiencia de la organización. Tomando en consideración la dimensión: gestión, los resultados permitieron constatar que toda gerencia requiere de las estrategias de un líder. Asimismo, se especificó que el gerente de una empresa debe ser un líder poseedor de estrategias con capacidad de establecer la dirección de influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

En este sentido, el antecedente se relaciona con el presente trabajo de grado puesto que promueve el abordaje de estrategias para lograr los objetivos de la organización y sirve de orientación para la elaboración de la propuesta final y plantea la necesidad de realizar un plan estratégico para facilitar y optimizar los procesos de cobranza y así recuperar la cartera de clientes.

Del mismo modo, Goyo y Oliveros (2014), presentaron un trabajo de grado titulado “**Lineamientos de control interno en las cuentas por cobrar de la empresa DIMO C.A.**”, para optar a título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad de Carabobo. La investigación tuvo como finalidad de tener control sobre la gestión de cobranza, debido a que se genera retraso en el mismo, por falta de direccionamiento y estatutos para realizar el procedimiento de asignación de créditos de manera formal. Metodológicamente se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, apoyado en un estudio con diseño de campo, fundamentado en un nivel descriptivo. La técnica de recolección de datos aplicada fue la encuesta a través de un cuestionario. Las autoras concluyen en su estudio, que aunque existen políticas para el otorgamiento de crédito definidas, no son conocidas por todo el personal, por lo tanto no se cumplen a cabalidad, lo que disminuye la calidad y eficiencia de los procesos que lleva el departamento de cuentas por cobrar.

Este estudio se tomó como referencia, porque señala la importancia de llevar un control interno en las cuentas por cobrar. Además, contribuye a formular las estrategias para optimizar la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A.

2.2 Bases Teóricas

Con el desarrollo de las bases teóricas se persigue situar el problema objeto de estudio, dentro de un conjunto de conocimientos suficientemente sólidos que logren orientar la búsqueda y ofrecer una definición adecuada como propósito de delimitar los aspectos conceptuales que sustentan y complementan el estudio.

2.2.1 Plan Estratégico

Para Jones y George J. (2010): 724, “la planeación estratégica es un proceso que consiste en la identificación de metas y líneas de acción apropiadas a objeto de establecer que acciones emprender para lograr los objetivos.” Es decir, un plan estratégico es esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, así como lograr objetivos y propósitos básicos de la compañía.

De acuerdo a Kotter, (2010: 198) señala que “La planificación estratégica orientada al mercado es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios”. Por otro lado, Ambrosio, (2000) establece que:

La planificación estratégica es un método de dirección que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos y por ende desarrollar estrategias adecuadas para un futuro incierto, de forma tal que permite a la organización alcanzar sus objetivos y misión. (p 83)

El proceso de planificación estratégica debe ser entendido como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones, permitiendo actuar en entornos dinámicos y cambiantes tomando las medidas necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la institución. La definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirán seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

2.2.2 Elementos que conforman la Planificación Estratégica

Formulación de las Estrategias: Según Francés (2006) “Es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización” (p.28), esta definición de la estrategia es parte de un proceso cíclico, el cual consta de un Carácter Informal y un Carácter Formal, seguidamente se describen cada una de ellas.

- **El Ciclo Estratégico de Carácter Informal:** este sigue un proceso repetitivo simple en el cual se plantean objetivos, se define estrategias para la consecución de los mismos, son ejecutadas y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados. Este ciclo lo puede aplicar un individuo en sus asuntos personales ya que no requiere de ningún lapso de tiempo prefijado
- **El Ciclo Estratégico de Carácter Formal:** en contraste, la definición de objetivos y estrategias es explícita, y debe quedar por escrito, y con las estrategias se sigue un proceso de planificación operativa, y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución a través de la evaluación para así, comprobar si realmente se han cumplido los objetivos o si estos deben ser modificados

Misión: Según Chiavenato, (2014: 53): “es la que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir.”. Es decir, que esta debe ser cultivada y divulgada para que los empleados tomen conciencia de ella y sea un compromiso su alcance para todos.

Visión: Es la ambición de la empresa, lo que quiere llegar a ser en un futuro a largo plazo y toda ésta se complementara con una visión profunda y clara del entorno, nacional e internacional.

Posicionamiento: Debe elegir un tipo de consumidores y lograr un lugar en su mente; para lograr este propósito debe elegirse "Impulsores de Posicionamiento" y no deben ser modificados, ya que esto implica una decisión muy importante de re-posicionamiento y debe requerir un estudio, puesto que tocamos la mente de los consumidores de la empresa.

Plan: Permiten fijar objetivos y metas. A partir de éstos, se puede elaborar un plan estratégico.

Patrón Integrado de Comportamiento: Todos los integrantes de la empresa deben conocer las estrategias y trabajar en función de ellas.

Objetivos: Es sinónimo de metas, es decir, aquello que se aspira lograr o alcanzar, estos pueden ser cuantitativos y no cuantitativos

Meta: Son formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta conseguir una organización (son los objetivos cuantitativos).

Luego de lo planteado, se puede señalar, que la planificación estratégica se considera como uno de los instrumentos más importantes que permite a las organizaciones proyectarse para el logro de sus objetivos de largo plazo, mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y poder crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

2.2.3 Etapas del proceso de Planificación Estratégica

De acuerdo a Steiner (2007: 76), las etapas de la planificación estratégica son las siguientes:

- Preparación: en función de los conocimientos previos de la empresa y la definición su plan.
- Misión: son los propósitos y objetivos primarios.
- Diagnóstico: aquí se procede a revisar a través de un análisis exhaustivo los puntos fuertes y débiles, internos y externos de la organización.
- Entorno Actual y previsto: se estudia el ambiente en donde se van aplicar las estrategias.
- Resumen de evaluación de la empresa: esta conforma el proceso interactivo de las estrategias.
- Establecimiento del “gap”: este se basa a través de los supuestos, para su resolución.
- Desarrollo y evaluación de alternativas: comprende la revisión y creación de planes auxiliares.
- Adopción y redacción del plan: una vez que se llevan a cabo las etapas anteriores se procede a la formulación del plan general de la organización.
- Adicional a lo anteriormente expuesto, en la planificación estratégica hay una herramienta que se considera importante, debido que ella , realiza la evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas, la cual se conoce como la Matriz DOFA, y proporciona una buena perspectiva de la posición de negocios. Además, se basa en el principio fundamental.

El proceso de planificación estratégica debe ser entendido como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones, permitiendo actuar en entornos dinámicos y cambiantes tomando las medidas necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la organización. La definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirán seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad. El tema del planeamiento

estratégico ocupa cada día un lugar más relevante, los directivos comprueban progresivamente las ventajas que reporta el desarrollo de este proceso para conducir de forma lógica e integral a la organización tanto en el corto, mediano, como en el largo plazo.

2.2.4 Estrategias Gerenciales

Las estrategias gerenciales es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. La gerencia es un cargo que ocupa el director de una organización o empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección, y control lo que se denomina procesos administrativos con el fin de lograr objetivos establecidos.

Por lo tanto, toda empresa para lograr productividad en sus objetivos tienen que trabajar en primer lugar con estrategias gerenciales, una de ellas y la de mayor importancia es la planeación estratégica, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, esto varía según la amplitud y magnitud de la empresa. Cabe resaltar, lo señalado Barazarte (2013: 43) la planificación estratégica “es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias” Tomando como referencia lo antes expuesto, la planificación estratégica es una herramienta útil que permite trabajar con eficacia y eficiencia dos aspectos claves en una organización empresarial.

Se infiere al respecto que la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer

actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones y lograr el máximo de eficiencia y calidad de la prestación del servicio. Planificando se obtiene lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- Facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

Se puede decir que la gerencia estratégica está conformada por una serie de elementos como: diagnóstico externo e interno, estrategias, direccionamiento estratégico, auditoría que le permitirán a una organización mejorar su competitividad en el mercado. Para todas las instituciones la principal misión es lograr los objetivos que se han propuesto a corto, mediano y largo plazo por eso es importante que estos objetivos estén bien definidos y que sean conocidos y aceptados por todas las personas, ya que esto les permitirá realizar su trabajo con plena armonía y que cada cambio que surja les sea comunicado sin ningún tipo de discriminación.

Para tener hoy éxito empresarial se necesita crear ventajas claras para los clientes, tales como: Saber realmente quiénes son los competidores y dónde estarán a mediano plazo. Sorprender a los clientes, hacer cosas que no hacen los competidores, hacer que el cliente esté contento. Se trata de conseguir y mantener (fidelizar) al cliente; debiendo fijar los valores de la empresa, los objetivos y la visión de futuro.

2.2.5 Cuentas Por Cobrar

Representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo. Las cuentas y documentos por cobrar deben registrarse al valor del derecho exigible pactado originalmente o a la estimación razonablemente que de ellos se haga. Al respecto, Meigs (2012), establece:

Las cuentas por cobrar son activos relativamente líquidos, que generalmente se convierten en efectivo en un período de 30 a 60 días. Por consiguiente, las cuentas por cobrar de los clientes están clasificadas como activos corrientes y aparecen en el balance general inmediatamente después del efectivo y de las inversiones de corto plazo en títulos valores negociables (p.439).

Las cuentas por cobrar son la base del comercio de la empresa, y un preciso control es la clave para la recuperación de la cartera en el menor tiempo; tener al día y en línea los cobros a realizar mantienen un activo sano que conlleva invariablemente al éxito; según Brito (2014: 333), “son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes o servicios”.

Las empresas trabajan en pro de un beneficio económico; las cuentas por cobrar, en consecuencia, representan un aspecto importante dentro de ésta; cumplir con un control interno y aplicar procesos adecuados para su registro significa una tarea vital. Existen diversos tipos de cuentas por cobrar como las que se le tienen a los trabajadores, accionistas, alquileres por cobrar, intereses, etc., que aun no siendo la actividad principal de la empresa representan ingresos que en un futuro se convertirán en realidad, es por ello que no hay que desestimarlas ni restarles la importancia que merecen.

Las cuentas por cobrar se deben ejecutar tres pasos básicos relacionados con las actividades financieras; los datos se deben registrar, clasificar y resumir, además involucra la comunicación a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para poder efectuar la planeación. En relación a ello, se deriva la importancia de establecer procedimientos contables sobre las mismas en la empresa para el control y adecuada contabilización de los importes de las cuentas por cobrar

2.2.6 Objetivo de las Cuentas por Cobrar

La administración o gestión de cuentas por cobrar se refiere a las decisiones que toma una entidad, respecto a sus políticas generales de crédito, cobranza y a la evaluación de cada solicitante de crédito en particular. Gitman, (2007) dice que

El objetivo primordial de las cuentas por cobrar es el de registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía. Las cuentas por cobrar fundamentalmente son un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas, el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no se abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión. (P 89)

El objetivo que se persigue con respecto a la administración de las cuentas por cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, también debe prestarse atención a las alternativas costo - beneficio que se presentan en los diferentes campos de la administración de éstas. Estos campos comprenden la determinación de las políticas de crédito antes mencionada, el análisis de crédito, las condiciones de crédito y las políticas de cobro.

La administración las cuentas por cobrar forman parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los procedimientos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de las variables tales como políticas de créditos concedidas a los clientes como estrategias, en las condiciones, otorgamiento y estándares de crédito para un control eficiente de las cuentas por cobrar.

2.2.7 Gestión de Cobranza

En relación con la gestión de cobranza, Cepeda (2012: 222), lo señala como “El procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia”. Es decir, se refiere a la administración eficiente del

dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes, de los procedimientos de cobro y su pronta recuperación.

La rotación de este dinero es vital para la estabilidad de la empresa, con ello garantiza un buen flujo de efectivo que permitirá a la empresa realizar sus operaciones de compra- venta en forma adecuada. Otro aspecto a considerar dentro de la gestión de cobranza, es el mantenimiento y utilización de registros adecuados que suministren información veraz y oportuna sobre los clientes a los cuales se les ha otorgado créditos. Dentro de estos aspectos están:

- Para cada cliente debe establecerse un registro permanente e individual de las facturas.
- El registro individual debe mostrar la fecha, número de factura y cantidad de cada compra.
- Debe evidenciar la fecha y cantidad de cada pago realmente recibido.
- Se debe anotar el seguimiento de cobro que se le haga al cliente como: visitas personales, llamadas telefónicas, cartas de cobro o recordatorio.
- Se debe asignar a un individuo la responsabilidad de mantener esos registros.

En relación con el mantenimiento de los registros señala Cepeda (2012: 120), que “Necesariamente es importante que estos registros individuales de los clientes a crédito sean llevados con mucha exactitud y al día, probablemente sean los registros más importantes y valiosos que tengan su negocio”.

Por otra parte, es importante recalcar que la gestión de cobranza en una empresa que está bien organizada, debe realizar los cobros en las fechas convenidas en la factura, de manera que no se permita que el cliente sobrepase la fecha estipulada de cobro. Para ello se hace necesario que se implemente una serie de políticas y normativas que regulen la gestión de cobranzas, garantizando un mejor control.

2.2.8 Gestión de Crédito y Cobranza

Según Burbano (2011: 1). El crédito y la cobranza también son funciones que se realizan dentro del ciclo de ingresos y es la que se encarga de cobrar, autorizar ajustes y asignar créditos y tiene cuatro objetivos:

- Minimizar cuentas incobrables a través del establecimiento de límites de crédito apropiados para cada cliente.
- Registrar los pagos de clientes rápida y certeramente,
- Tomar acción inmediata y efectiva dada una factura vencida,
- Asegurarse que solamente se hagan ajustes a las cuentas de clientes cuando estén estipulados en los procedimientos internos y sean autorizados por el departamento de crédito.

Si estos objetivos no se cumplen, las empresas asumen los siguientes riesgos:

- Pérdida excesiva por vender a créditos razonables.
- Pérdida de ventas por la insatisfactoria solución de quejas de clientes.

Es importante señalar, que la teoría relacionada con la gestión de créditos y cobranza da a conocer el conjunto de trámites que se deben de llevar a cabo dentro del proceso de cobranza y de esta manera corregir, minimizar o eliminara las fallas presentes, lo que permitirá a la empresa mejorar la rentabilidad, reduciendo costos, aumentando la productividad y por ende mejorando los servicios y la relación con los clientes.

El área de crédito y cobranza de una empresa es una pieza clave dentro de una organización. Antes de una venta el área de crédito debe decidir a quién, hasta que monto y a qué plazo venderle, y después de la venta el área de cobranza ve que los plazos de pago se cumplan y cuando no toma medidas para procurar el pago lo antes posible. Esto viene a estar directamente relacionado con los ingresos de la compañía y con su capital de trabajo, y se refleja en su salud financiera.

En un mundo ideal todas las ventas serían de contado, pero en la realidad las ventas a crédito son una necesidad para atraer más clientes, crecer, y darle movilidad al mercado. Es por esto que toda compañía necesita evaluar el riesgo de financiar

temporalmente a sus clientes y por otra parte procurar el pago oportuno de este crédito. Cada empresa tiene diferentes políticas y procedimientos, pero todas se enfrentan, en cierta medida, a los mismos problemas: que tus clientes te paguen tarde, que tus clientes no te paguen, que un cliente quiebre, el venderle a un cliente que está a punto de alcanzar su límite de crédito, la resolución internas de las reclamaciones o disputas de los clientes, a que clientes contactar y como dentro del universo de clientes con pagos retrasados, etc.

2.3 Definición de Términos Básicos

Amenazas: Son los eventos en el entorno a la empresa que dificultan su desarrollo operativo.

Clientes: para los negocios, el cliente es aquel individuo que, mediando una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo (tecnológico, gastronómico, decorativo, mueble o inmueble, etcétera)

Competencia: Se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer

Control de Gestión: es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Crédito: es una manifestación en especie o en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados.

Debilidades: Son las acciones internas de la empresa que dificultan el éxito de la empresa.

Desempeño: Es al posibilidad individual para enfrentar y resolver situaciones concretas mediante el uso adecuado de los recursos disponible. No se refiere solamente a los recursos materiales sino también a las estrategias de análisis y solución de problemas, conocimientos

Estrategia: la estrategia es una herramienta fundamental que se utiliza para direccionar las fuerzas administrativas, gerenciales y de recurso humano de una empresa a fin de posicionarlas con éxito en el mercado donde se desenvuelve. Las estrategias deben subordinarse a los objetivos planteados por la organización, sin embargo, pueden sufrir cambios en su planificación.

Factura: es un documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa

Límites de Crédito: es el importe máximo de la deuda que se le permitirá tener a un cliente. Se fija basándose en sus necesidades probables de compra, así como en los antecedentes de su puntualidad en los pagos y en la capacidad financiera de la empresa.

Morosidad: retraso en el pago estipulado en el contrato.

Oportunidades: Hechos, eventos en el entorno de la empresa que podría facilitar el desarrollo de la empresa.

Políticas de Cobranza: es la encargada de medir la rigidez o la elasticidad en el seguimiento de las cuentas de pago lento.

Políticas de Crédito: las políticas de crédito de una empresa establecen lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuanto se le debe conocer. La empresa no sólo debe ocuparse con establecer las normas de crédito, sino de aplicar correctamente tales normas al tomar decisiones.

Producto: Cualquier bien u objeto que se presente en el mercado para cubrir necesidades y deseos.

Provisión para Cuentas Incobrables: es una contra cuenta o cuenta reguladora, relacionada con las cuentas por cobrar y que muestra la porción de las cuentas por cobrar que se estima son incobrables.

Términos de Crédito: son las condiciones que regulan las ventas a crédito, especialmente respecto a los convenios de pago. Las empresas necesitan determinar la fecha en el cual comienza el periodo de crédito, al tiempo del que dispone el cliente para pagar las compras a crédito antes de que su cuenta se considere atrasada, y si se Deberían ofrecer descuentos en efectivo por pronto pago.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico según Arias (2016. 110) “consiste en cómo se realiza el estudio para responder al problema planteado”. Por lo tanto, en el presente capítulo se especifica de manera concreta los aspectos básicos y elementales que caracterizan la metodología del proceso de investigación; haciendo énfasis en el modelo, tipo y diseño de la investigación, la población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

Considerando el orden metodológico, la investigación se ubica dentro del enfoque de proyecto factible que según el manual de trabajos de grado de especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Experimental Libertador (2016), señala que el proyecto factible consiste “en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”. Dentro de este contexto, relacionando el problema planteado y los objetos del estudio mismo estuvo centrado en proponer un plan estratégico para la optimización de la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A.

Por otra parte, se sustenta en una investigación de campo de carácter descriptivo según Arias (2016: 31), la investigación de campo “es el estudio centrado en la

recolección de datos directamente de los sujetos investigadores o de la realidad donde ocurren los hechos”. Al respecto, la problemática del estudio se estimó a través de la observación directa del medio donde se efectúa la investigación, es decir, los datos son obtenidos de la realidad donde se manifiestan los hechos, por lo que la información se obtuvo directamente del personal de la coordinación de cobranza de la empresa Documentos Mercantiles, S.A.

Asimismo, los estudios de carácter descriptivo de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2014):

comprende la descripción, registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos, de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo, institución o cosas que se conducen o funcionan en el presente (p.54)

En este sentido, en la presente investigación se hizo el uso de la descripción de los hechos o de la información que se obtenga con la finalidad analizar los elementos que inciden en la gestión de cobranzas del Departamento de Crédito y Cobranzas. Del mismo modo, la investigación se sustenta en una revisión de tipo bibliográfica y documental donde se realizará una revisión de libros, trabajos de grado, documentales, reportes, informes, entre otros; para ampliar y profundizar los conocimientos relacionados con el tema de estudio

3.2 Fases Metodológicas

Fase I. Diagnóstico de la situación actual que presenta el Departamento de Crédito y Cobranzas en lo referente a la gestión de cobranza

El proceso de la investigación exige de manera concreta de la selección de las técnicas y el instrumento mediante los cuales se obtiene la información necesaria para llevar a cabo el estudio, por lo tanto, se emplea para dicho estudio la técnica

de la entrevista, la entrevista, la cual es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

Delgado (2013: 286) la define como: “una conversación efectuada entre dos personas por lo menos, en donde uno es el entrevistador y otro el entrevistado; estas personas dialogan en torno a un problema o aspecto determinado, teniendo un propósito profesional”. En consecuencia, la entrevista constituye una técnica fundamental porque facilita datos e información relevante que de otro modo serían muy difíciles de conseguir. Se elaborará un guión de entrevista, cuyas preguntas van dirigidas al coordinador de crédito y cobranzas y dos gestores de cobranzas, con la finalidad de conocer la situación actual que presenta el Departamento de Crédito y Cobranzas en lo referente a la gestión de cobranza de la empresa Documentos Mercantiles, S.A.

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2014: 223), expresan que la población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. Está constituida por 3 trabajadores que laboran en la empresa en el área de crédito y cobranza. Por otra parte, la muestra no es más que la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible. Arias (2016: 83), señala que “Es un subconjunto representativo finito que se extrae de la población accesible”. Para los efectos de esta investigación la población es de tipo finita y manejable, no es necesario muestras, razón por la cual se estudia a la totalidad de la población.

Fase II. Análisis de los elementos que inciden en la gestión de cobranzas del Departamento de Crédito y Cobranzas

Como técnica de recolección de información, en esta fase se empleará la observación directa. Según Hurtado (2013: 89), señala que “esta técnica le permite al

investigador tener un acercamiento directo con la problemática en estudio, esto implica que se involucra en el área en estudio y pueda observar de manera activa cuáles son sus debilidades y fortalezas”. Esta técnica utiliza como instrumento la lista de cotejo. Según Hurtado (2013: 92), este instrumento “se utiliza para reunir datos basados en la observación del comportamiento de un proceso con el fin de detectar tendencias, por medio de la captura, análisis y control de información relativa al proceso”. A través de esta técnica se analizarán los elementos que inciden en la gestión de cobranzas del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Los datos obtenidos en la recolección de información serán sometidos a un proceso de elaboración técnica que permitirá recontarlos y resumirlos, para lo cual se procederá a su ordenación, codificación, a través del tratamiento estadístico. Según Hurtado (2013), la técnica de análisis de datos constituye:

un proceso que involucra la clasificación, la Codificación, el procesamiento y la interpretación de la información obtenida durante la recolección de datos, con el fin de llegar a conclusiones específicas en relación a las variables en estudio, para dar respuestas a las variables en estudio y para dar respuestas a las preguntas de la investigación (p: 485).

Una vez que se realice la recolección de los datos producto de las respuestas aportadas por la población encuestada objeto de estudio, se procederá a organizar y cuantificar la información, con el propósito de verificar que dichos datos permitirán la comprobación de los objetivos formulados.

Fase III. Diseño de un plan estratégico para la optimización de la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A.

En esta fase, se un plan un estratégico para la optimización de la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A.

dicho plan se llevará a cabo luego de conocer la problemática que presenta la organización con respecto a la gestión de cobranzas. Mediante el plan estratégico se proveerá información a la gerencia para planificar, controlar, evaluar y tomar decisiones, por lo que es indispensable que todos los responsables del mismo tengan una visión clara de los trabajos que deben realizar, del subsistema que deben dirigir y de los elementos a partir de los cuales deberán evaluar el funcionamiento del área de cobranzas y de los objetivos previstos. La propuesta se estructura de la siguiente manera:

Presentación de la Propuesta

Justificación de la Propuesta

Objetivos de la Propuesta

Desarrollo de la Propuesta

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis y Presentación de los Resultados

Este capítulo contiene el análisis de los resultados de acuerdo a la información obtenida a través de la aplicación de las diferentes técnicas de recolección de datos. El análisis de datos se refiere específicamente a describir los aspectos relacionados a la información recolectada de los instrumentos aplicados. En este sentido, la información fue analizada hacia la consecución de los objetivos planteados. En principio, se exponen los resultados obtenidos a través de la aplicación de la entrevista aplicada al coordinador de crédito y cobranzas y dos gestores de cobranzas, con la finalidad de conocer la situación actual que presenta el Departamento de Crédito y Cobranzas en lo referente a la gestión de cobranza de la empresa Documentos Mercantiles, S.A. El instrumento empleado fue un guión de entrevista conformado por diez preguntas, con la información obtenida se realizó un análisis general de la entrevista.

En segundo lugar, se utilizó como instrumento de recolección de datos la lista de cotejo, se observaron los elementos que inciden en la gestión de cobranzas del Departamento de Crédito y Cobranzas, en los cuales indicó la presencia (SI) o ausencia (NO) del aspecto observado. Posteriormente, se realizó un análisis por cada factor observado.

Con los resultados obtenidos se analizaron los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y amenazas) que inciden en el proceso de cobranzas para posteriormente diseñar de un plan estratégico para la optimización de

la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A.

4.2 Diagnóstico de la situación actual que presenta el Departamento de Crédito y Cobranzas en lo referente a la gestión de cobranza

Cuadro 1. Guión de la Entrevista

Objetivo: Obtener la opinión del entrevistado para constatar el proceso de crédito y cobranzas.		
Ítem 1. ¿Están establecidos los procedimientos para el otorgamiento de créditos en la empresa?		
Coordinador de Crédito y Cobranzas	Gestor de Cobranzas (1)	Gestor de Cobranzas (2)
No, ya que no se está revisando los estados de cuenta que mantienen los clientes con la empresa y en muchos casos se aprueban créditos a clientes con alta cartera vencida	No, y esto conlleva a que otorguen créditos a clientes sin consultar los estados de cuentas,	No, ya que no se revisa los estados de cuentas, tampoco existe un contrato o solicitud de respaldo que el cliente va a cancelar un tiempo determinado
Ítem 2. ¿Considera usted, que las políticas de crédito y cobranzas empleadas en la empresa permiten el cobro oportuno de los créditos concedidos a los clientes?		
Coordinador de Crédito y Cobranzas	Gestor de Cobranzas (1)	Gestor de Cobranzas (2)
La empresa no tiene una política de crédito bien identificada y definida,	No están establecidas las políticas o no son conocidas por el personal de cobranzas	No existen políticas de cobranzas
Ítem 3. ¿En la empresa se lleva al día el registro de cuentas por cobrar, ordenado por fechas de vencimiento?		
Coordinador de Crédito y Cobranzas	Gestor de Cobranzas (1)	Gestor de Cobranzas (2)

Si se maneja un registro de las cuentas por cobrar, pero no de manera idónea	Se manejan pero no existen controles para verificar los registros	Si se registran las cuentas por cobrar
--	---	--

Fuente: Montero (2018)

Cuadro 1. Guión de la Entrevista. Continuación

Objetivo: Obtener la opinión del entrevistado para constatar el proceso de crédito y cobranzas.		
Ítem 4. ¿Los reportes escritos emitidos por el área de crédito y cobranza permiten conocer el saldo de las cuentas por cobrar?		
Coordinador de Crédito y Cobranzas	Gestor de Cobranzas (1)	Gestor de Cobranzas (2)
No existen reportes eficientes en el área de cobranza	Los reportes que se manejan no son eficientes	los reportes que no se manejan de manera idónea
Ítem 5. ¿Considera que el proceso de las cobranzas que se lleva a cabo en el área de crédito y cobranzas facilita la liquidez de la empresa?		
Coordinador de Crédito y Cobranzas	Gestor de Cobranzas (1)	Gestor de Cobranzas (2)
No, porque las cobranzas se retrasan	No, el actual proceso no facilita la liquidez de la empresa	No, el proceso de las cobranzas no facilita la liquidez de la empresa
Ítem 6. ¿Se tienen normas y procedimientos escritos para llevar a cabo las funciones y actividades del departamento de crédito y cobranzas?		
Coordinador de Crédito y Cobranzas	Gestor de Cobranzas (1)	Gestor de Cobranzas (2)
Las normas y procedimientos no se aplican correctamente	Las normas no son conocidas por el personal	No se conoce las normas de cobranzas
Ítem 7. ¿Se preparan informes mensuales de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?		
Coordinador de Crédito y Cobranzas	Gestor de Cobranzas (1)	Gestor de Cobranzas (2)

No, no existen informes mensuales que soporten la antigüedad de saldos.	No existe ningún informe de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar	No se conocen informes de antigüedad de saldos
---	--	--

Fuente: Montero (2018)

Cuadro 1. Guión de la Entrevista. Continuación

Objetivo: Obtener la opinión del entrevistado para constatar el proceso de crédito y cobranzas.		
Ítem 8. ¿Considera necesario difundir la misión y visión de la empresa entre sus colaboradores?		
Coordinador de Crédito y Cobranzas	Gestor de Cobranzas (1)	Gestor de Cobranzas (2)
Es vital difundir la misión y visión de la empresa entre los colaboradores, ello hace la diferencia entre una empresa que tiene una cultura de una que no la tiene	Por supuesto que sí. Es necesario hacer que los colaboradores se identifiquen con la empresa	Si porque todos deben y tienen que ir bajo la misma ruta para llegar a la meta
Ítem 9. ¿Conoce usted si la empresa tiene establecido un plan estratégico en el área de cobranzas?		
Coordinador de Crédito y Cobranzas	Gestor de Cobranzas (1)	Gestor de Cobranzas (2)
No cuenta con un plan estratégico en esa área.	No se tienen establecido planes estratégicos	No conozco un plan estratégico dentro del área de cobranza
Ítem 10. ¿Considera que implementar un plan estratégico es necesario para la optimización del proceso de cobranza?		

Coordinador de Crédito y Cobranzas	Gestor de Cobranzas (1)	Gestor de Cobranzas (2)
sí, es necesario elaborar un plan estratégico en el área de crédito y cobranzas	Si, los planes estratégicos son buenos para mejorar los procesos de un departamento.	sí, claro sería importante para el departamento

Fuente: Montero (2018)

Análisis de la Entrevista

1. Se observa que no están restablecidos los procedimientos donde se contemplen las normativas, políticas para el proceso las cobranzas, que orientan a los trabajadores para obtener un proceso eficiente en la gestión de las cuentas por cobrar. No se están revisando los estados de cuentas de los clientes el cual es necesario antes de aprobar un crédito para que la empresa no pierda liquidez por faltas de pagos y de la misma manera poder cumplir a tiempo con los pagos a proveedores.
2. La empresa no tiene una política de crédito bien identificada y definida, lo incide en el cobro oportuno de los créditos concedidos a los clientes. Se puede señalar, que estas políticas son establecidas internamente en las empresas, y más específicamente por el departamento de crédito y cobranza, cuando éste existe. Son parámetros que se formulan a través de los cuales, se hace saber al cliente cuales son las normativas que se deben cumplir para poder venderle.
3. El análisis de éste ítem, en base al indicador de registro de cuentas por cobrar, en la empresa no se lleva al ordenado por fechas de vencimiento el registro de cuentas por cobrar. Se puede decir, que el registro de las cuentas por cobrar por fechas de vencimiento representa un factor de orden y control interno en la gestión de las mismas. sirve de herramienta efectiva para la optimización de la gestión de cuentas por cobrar.

4. No existen reportes escritos emitidos por el área de cobranza permiten conocer el saldo de las cuentas por cobrar. Los reportes que son emitidos por el sistema le faltan ciertos ajustes, y en algunos casos no son tan confiables porque arrojan ciertos errores que deben ser analizados antes de realizar cualquier gestión de cobranza.
5. Los entrevistados indicaron que las cobranzas no están facilitando la liquidez de la empresa ya que estas se retrasan, ya sea porque no se emiten las facturas a tiempo o porque los clientes no cumplen el tiempo establecido de crédito sin embargo se les sigue dando crédito el cual hace que la empresa pierda rentabilidad. Al respecto, se debe llevar de manera adecuada el proceso de cobranzas para tener la liquidez necesaria para que la empresa pueda cumplir con sus compromisos y obligaciones adquiridas ante terceros.
6. Se observa, que las normas y procedimientos dentro de la organización para llevar a cabo las funciones y actividades del departamento crédito y cobranzas no están previamente conocidas por el personal, ya que no se manejan de manera eficiente, puesto que existen debilidades en los procesos de cuentas por cobrar específicamente en la documentación que debe acompañar al proceso.
7. No se están elaborando informes de las cuentas por cobrar por antigüedad de saldos, significa que no se controlan las cuentas de cada cliente en forma detallada para conocer quienes se demoran en cancelar o que clientes tienen vencidos sus créditos en una forma sistematizada.
8. Es vital difundir la misión y visión de la empresa entre los colaboradores. Se ha determinado que el compromiso de los funcionarios con la misión de su empresa es mayor si estos han estado involucrados en el proceso de creación. Por lo que los gerentes, ejecutivos claves y todos los empleados trabajan en la misma sintonía y se logra un accionar más eficiente de la empresa y hay consistencia en procedimientos y políticas, en este caso del proceso de cobranzas.
9. La empresa no cuenta con un plan estratégico definido que los oriente al logro de sus metas, lo que ocasiona que no exista un control en el cobro de cuentas por cobrar,

por lo tanto no se logra el cumplimiento de los objetivos planteados en el proceso de cuentas por cobrar.

10. Finalmente, se puede señalar que es necesario implementar un plan estratégico es necesario para la optimización del proceso de cobranza. La implementación de este plan trae consigo una serie de ventajas competitivas que tienen por finalidad optimizar la gestión de cuentas por cobrar en la empresa objeto de estudio, ya que permitirá verificar el cumplimiento de los métodos, mecanismos y registros de las operaciones financieras y contables que se realizan en la gestión de crédito y cobranzas

4.3 Análisis de los elementos que inciden en la gestión de cobranzas del Departamento de Crédito y Cobranzas

Cuadro 2. Lista de Cotejo

Ítem	Aspectos a observar	Si	No
1	Se efectúan revisiones periódicamente de la cartera de clientes para evitar retrasos en las cobranzas		X
2	Existencia de un proceso conocer la capacidad del pago del cliente		X
3	Se emplean mecanismo para reducir el riesgo de morosidad de los clientes		X
4	Se lleva un registro de las cuentas incobrables para su recuperación en forma efectiva		X
5	Se realiza un monitoreo y control de las actividades de crédito y cobranzas		X

Fuente: Montero (2018)

Análisis de los Resultados

Ítem Uno. Los resultados obtenidos muestran que no se revisan periódicamente la cartera de clientes para evitar retrasos en las cobranzas. Es necesario corregir la actual situación, ya que se presenta una debilidad importante, que afecta tanto al control interno del proceso de cobranzas

Ítem Dos. No existe un proceso conocer la capacidad del pago del cliente. Se puede señalar, que pero no se solicita al cliente ningún otro documento que permita conocer su capacidad de pago. Para la empresa es fundamental tratar con consideración y respeto al cliente, al se le puede solicitar información con balances personales, referencias comerciales y personales, para tener un perfil del cliente y su trayectoria como pagador. A su vez, el cliente tendrá una imagen de la empresa en la que está negociando de orden y seriedad, estableciendo así una relación comercial

Ítem Tres. En este ítem se observa, que no se llevan a cabo acciones encaminadas a recuperar adeudos de créditos con moras avanzadas. Se puede señalar que existe morosidad en las cuentas por cobrar, lo que afecta la liquidez de la empresa, en consecuencia, el cumplimiento de las obligaciones contraídas con terceros.

Ítem Cuatro. En este ítem se observa, que no se lleva a cabo un registro de las cuentas incobrables para su recuperación en forma efectiva. Se observan altos índices de morosidad. Por lo tanto, afecta la planificación financiera y operativa de la organización, ya que no se hace efectiva la cuenta por cobrar, en consecuencia no ingresan los recursos estimados para poder cumplir con el resto de las metas y objetivos planteados. Es necesario tener una mejor planificación financiera y operativa de la organización

Ítem Cinco. No se realiza un monitoreo y control de las actividades de crédito y cobranzas, puesto que se ha venido incrementando la morosidad de los clientes e incluso, el monto de cuentas incobrables. Esto es debido, a que otorgan créditos a clientes que tienen facturas pendientes de pagos. La empresa requiere establecer un plan estratégico para la optimización de la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas, el cual propenda a una recuperación de cartera vencida de una manera más efectiva y oportuna a través de los procedimientos adecuados e

innovadores que permitirá mantener los márgenes pertinentes de vencimiento, a la vez los cobros de los créditos otorgados a los clientes se lo hace de una forma planificada, contribuyendo así a la disminución del riesgo de la incobrabilidad.

Luego de presentado los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos, se realiza un análisis de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que inciden el proceso de las cuentas por cobrar de la empresa Documentos Mercantiles, S.A. para lo cual, se elaboró un Matriz DOFA.

Cuadro 3. Matriz DOFA

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia del personal 2. Apoyo de la gerencia 3. Capacitación continua del personal 4. Alto nivel de compromiso del personal 5. Asesoría técnica en sus productos 	<p>Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> No existen políticas de crédito No existe política de gestión de cobranzas No se encuentran definidos los procesos de gestión de cobranzas No existe procedimientos de control de la gestión de cobranzas No se elaboran planes estratégicos para la gestión de cobranzas
<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de la matriz productiva del país 2. Crecimiento de la cartera de clientes 3. Mayor competitividad 	<p>Estrategias – FO</p> <p>Identificar la cadena de valor</p> <p>Establecer lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión de las cobranzas</p> <p>Diseñar un departamento de gestión de cartera</p>	<p>Estrategias – DO</p> <p>Desarrollar el direccionamiento estratégico de gestión de cobranza</p> <p>Establecer políticas de crédito</p> <p>Elaborar políticas de gestión de cartera</p>
<p>Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad económica 2. Inestabilidad política 3. Falta de compromiso de los clientes 	<p>Estrategias – FA</p> <p>Elaborar un plan estratégico de gestión de cobranza</p> <p>Realizar las gestiones de recuperación de cartera de años anteriores.</p>	<p>Estrategias – DA</p> <p>Realizar un seguimiento permanente de la evolución de la cartera de crédito</p> <p>Mantener un contacto permanente con los clientes que han solicitado facilidades de pago</p> <p>Evaluar permanentemente la cartera de clientes</p> <p>Elaborar un sistema de control de gestión de cartera</p>

Fuente: Montero (2018)

Explicación de la Matriz DOFA:

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos. Seguidamente, se establecen las siguientes estrategias

Estrategias – FO: Anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades

Estrategias – DO: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades

Estrategias – FA: Usar las fuerzas para evitar las amenazas

Estrategias – DA: Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Las estrategias sugeridas para el diseño de un plan estratégico para la optimización de la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A., son las siguientes:

- Desarrollar el direccionamiento estratégico de gestión de cobranza
- Establecer políticas de gestión de cartera
- Establecer lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión de las cobranzas

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

La gestión de cartera es uno de los procesos más importantes de una empresa, debido a que está vinculada directamente en la administración del capital de trabajo. Las cuentas por cobrar son el resultado de un incremento importante de colocación de los productos en el mercado, a través de las ventas a crédito. Por lo tanto, la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa depende de una gestión eficaz de la cobranza como resultado del manejo adecuado de los ingresos.

El cobro efectivo debe ser de prioridad en toda gestión empresarial. Por eso, el análisis y evaluación de la gestión de cobro en forma periódica es vital para la salud financiera de la empresa. Por esta razón, es necesario que la gestión de la cartera deba tener coherencia con la administración de las cuentas por cobrar y deba ser incluida en la planificación estratégica empresarial. Por lo tanto, gestionar las cobranzas de manera oportuna permite a la empresa una planificación de sus recursos y poder emplearlos de la mejor manera tanto en inversiones o expansión con la finalidad de aumentar la capacidad financiera de la misma.

Se puede señalar, que la empresa Documentos Mercantiles, S.A actualmente adolece del incremento paulatino de su cartera vencida, al no disponer de directrices, políticas y medios eficientes de concesión de crédito, así como del cobro de las obligaciones adquiridas por los clientes. Es por ello, que a continuación se presenta un plan estratégico para la optimización de la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas que le permitirá a la empresa mantener y recuperar adecuadamente los recursos necesarios para cumplir con sus metas y objetivos y lograr la eficiencia en el proceso de crédito y cobranzas

5.2 Justificación de la Propuesta

El diseño de un plan estratégico para la optimización de la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A., se justifica porque se contará con procesos que permitan conocer la capacidad de pago del cliente, identificar qué tipo de cliente es a través de una segmentación y establecer un proceso de cobro de acuerdo, conduciendo a reducir nivel de morosidad ya que se incrementará la efectividad de la gestión de las cobranzas

Asimismo, se establecerán mecanismos de control que permitan resguardar los activos y organizar las actividades desarrolladas en la organización, así como medir la liquidez y que esta permita cumplir con las obligaciones de la empresa con recursos propios. Se fortalecerá la rentabilidad, permitiendo el estándar de aceptación de clientes efectivos y una recuperación basada en el historial. Por eso el análisis y evaluación de la gestión de cobro en forma periódica es vital para la salud financiera de la empresa.

Por otro lado, el plan estratégico gerencial propuesto pretende mejorar el funcionamiento del departamento de crédito y cobranzas, para de esta forma eliminar el margen de riesgo y lograr las metas establecidas por la organización, mediante la aplicación de las normas de control interno adecuadas a cada departamento que esté involucrado en el proceso de las cuentas por cobrar.

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 Objetivo General de la Propuesta

Diseñar un plan estratégico para la optimización de la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A.

5.3.2 Objetivos Específicas de la Propuesta

- Desarrollar el direccionamiento estratégico de gestión de cobranza en la empresa Documentos Mercantiles, S.A.
- Elaborar políticas de gestión de cobranzas preventivas, de ejecución y de recuperación de cartera vencida.
- Establecer lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión de las cobranzas

5.4 Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Institucional: Esta propuesta es factible, desde el punto de vista institucional, dado que existe la disponibilidad de la gerencia y de los trabajadores del área de crédito y cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A., de aceptar el plan estratégico para la optimización de la gestión de las cuentas por cobrar, así como los cambios que se generarían con su aplicación.

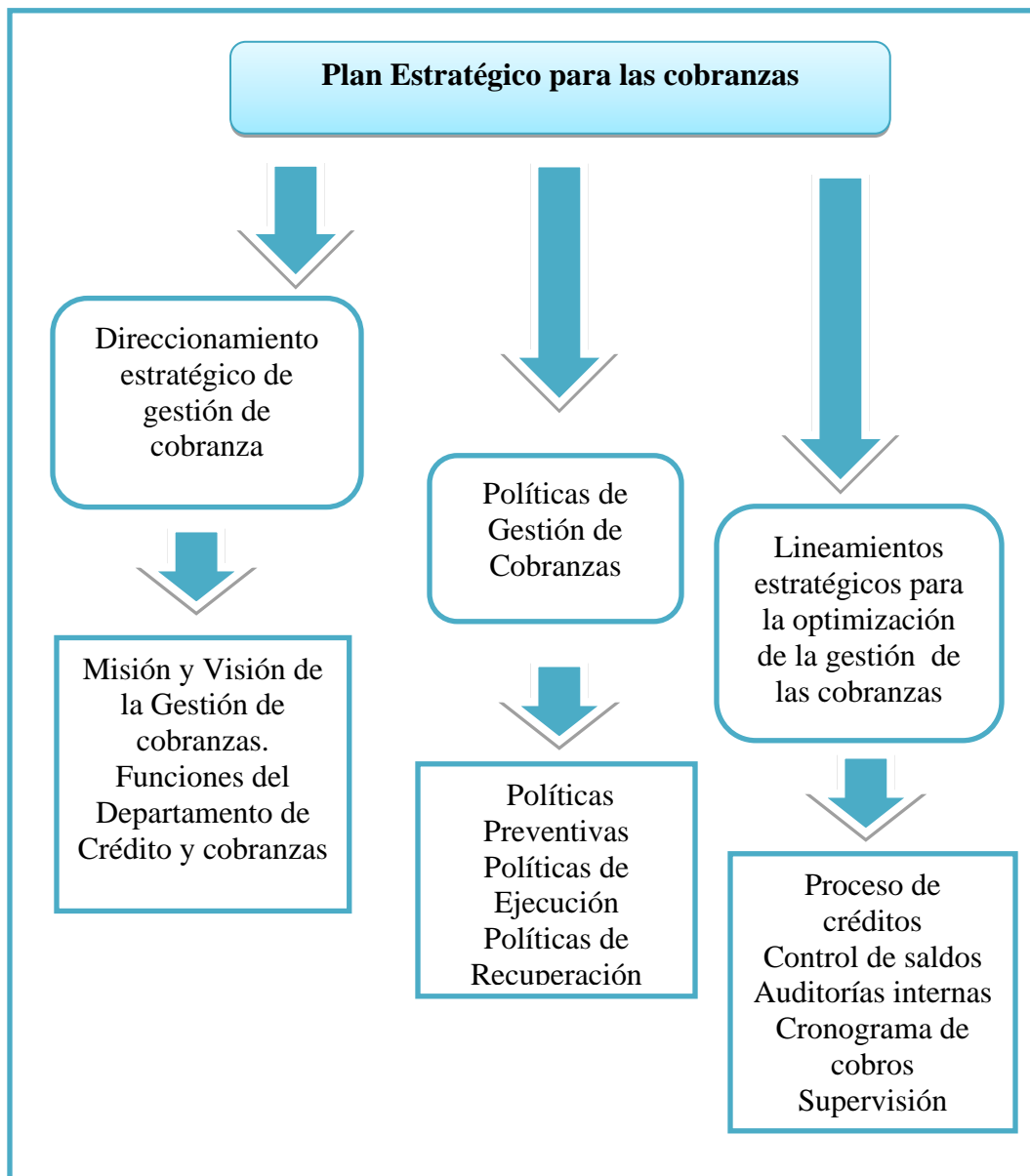
Factibilidad Técnica: estudia la posibilidad tecnológica (existencia de los equipos para llevar a cabo los procesos). Técnicamente la propuesta es factible y se puede aplicar, ya que se ajusta a las necesidades detectadas en el desarrollo de la investigación, además la empresa tiene la capacidad para ejecutarlo, debido a que posee los recursos necesarios tales como: disponibilidad de recursos financieros y recurso tecnológico

Factibilidad Operativa: comprende una determinación de la probabilidad de que un proyecto se realice o funcione como se supone. Consiste en la creación de métodos y procedimientos que permitan que el personal involucrado en el sistema identifique su función y se comprometa con la misma de forma que prevalezca el objetivo global sobre los particulares. La empresa cuenta con la infraestructura adecuada para llevar a cabo la propuesta. Además, recurso humano necesario, los cuales cuentan con todas las herramientas necesarias para realizar la misma.

5.4 Desarrollo de la Propuesta

El plan estratégico para la gestión de cobranzas, se estructura de la siguiente manera:

Figura 1. Plan Estratégico



Fuente: Montero (2018)

1. Desarrollar el direccionamiento estratégico de gestión de cobranza en la empresa Documentos Mercantiles, S.A.

La estructura del departamento de crédito y cobranzas, se encuentra alineada con el direccionamiento estratégico se partirá de la identificación de la cadena de valor, en donde se utiliza la gestión por procesos que identifica a la organización como un sistema relacionado que contribuye a incrementar la satisfacción del cliente. Se inicia con la misión y la visión del área de cobranzas y las funciones y actividades del área crédito y cobranzas

A. Definición de la Misión de la Gestión de Cobranzas

La misión es el motivo, propósito, fin o razón del sistema de gestión de cobranza de la empresa y para definirla se utilizará la siguiente herramienta:

Cuadro 4. Misión de la Gestión de Cobranzas

MISIÓN	
¿Cuál es el nivel de la organización?	Departamento de Gestión de Cobranzas
¿Cuál es el propósito básico de la organización?	Desarrollar y controlar las estrategias, políticas, procedimientos de gestión de crédito, clientes, cuentas por cobrar y recuperación de cartera
¿Cuáles son las competencias distintivas en la organización?	Implementación de procedimientos apropiados, adaptados y desarrollados para la gestión de cobranza
¿Quiénes son los clientes de la organización?	Clientes de la empresa Documentos Mercantiles, S.A. que solicitan facilidades de crédito
¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?	Mantener el más alto nivel de eficiencia en la gestión de cartera de los clientes de la empresa
¿Cuáles son los valores que agregamos al servicio?	Eficiencia, eficacia, efectividad, experiencia

Fuente: Montero (2018)

Por lo que la propuesta de la Misión de la Gestión de Cobranzas sería: “Desarrollar y controlar las estrategias, políticas, procedimientos de administración del crédito, clientes, cuentas por cobrar y recuperación de cartera, manteniendo el más alto nivel de eficiencia en la gestión de cobranza que contribuya al cumplimiento de las metas planteadas por la empresa Documentos Mercantiles, S.A.”

B. Definición de la Visión de la Gestión de Cobranzas

La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad, para definirla se utilizará la siguiente herramienta:

Cuadro 5. Visión de la Gestión de Cobranzas

VISIÓN	
¿Si el proceso tuviera éxito como sería 3 años después	La empresa no cuenta con niveles de cartera vencida
¿Qué logros nos gustaría recordar dentro de algunos años?	Mantener el más alto nivel de eficiencia en la gestión de cartera de los clientes de la empresa
¿Qué innovaciones podría hacerse a futuro a nivel de la organización?	Disponer de un sistema de gestión de cartera eficiente acorde a los requerimientos de la empresa Documentos Mercantiles, S.A.
¿Qué otras expectativas de las partes interesadas se podría satisfacer?	Aportar con la mayor eficiencia a la rentabilidad de la empresa Documentos Mercantiles, S.A.

Fuente: Montero (2018)

Por lo que la propuesta de la Visión de la Gestión de Cobranza sería: “Aportar significativamente a la gestión estratégica de la empresa Documentos Mercantiles, S.A. aplicando el mejoramiento continuo en los procesos de cobranza, asegurando la confianza y la calidad de vida de nuestros colaboradores, el retorno oportuno de la rentabilidad para la empresa, además de contribuir a mantener altos índices de crecimiento de la organización”.

C. Funciones del Departamento de Crédito y Cobranzas

Las funciones que desarrollara el departamento de crédito y cobranza la empresa Documentos Mercantiles, S.A.se establece las siguientes:

- Planificar, organizar, controlar y evaluar las diferentes gestiones y procesos administrativos relacionados a la gestión de cobro.
- Proponer acciones estratégicas en materia de cobranzas enfocados a evitar el aumento de la mora y potenciar los procesos de cobro para una mejor recuperación de la cartera vencida.
- Elaborar y controlar la normativa aplicable al sistema de gestión de cobranzas.
- Proponer y supervisar el cumplimiento de políticas de cobro, que permitan una mejor recuperación de la cartera vencida.
- Velar por la correcta implementación de procesos estandarizados y debidamente legalizados, a fin de optimizar la recuperación de la cartera vencida.
- Coordinar, establecer y supervisar controles y registros adecuados, para el desarrollo de una eficiente conducción del sistema de gestión de cobranzas.
- Elaborar permanentemente y mantener actualizada la base de datos de información de los clientes en condición de mora y cartera vencida.
- Coordinar actividades de depuración y mejoramiento del sistema de gestión de cobranzas.
- Presentar informes sobre los operativos de cobranza y estadísticas del comportamiento de la mora, para la toma de decisiones.
- Coordinar permanentemente reuniones con los Ingenieros de Ventas para monitorear la correcta aplicación de las políticas de crédito.
- Informar al área de Ventas sobre el comportamiento crediticio de sus clientes.
- Coordinar la recuperación de la mora en acción judicial.
- Presentar recomendaciones para mejorar los procedimientos de concesión de créditos.

2. Elaborar políticas de gestión de cobranzas preventivas, de ejecución y de recuperación de cartera vencida.

Se establecen 3 políticas de gestión de cartera: la primera (preventiva), encaminada a establecer políticas de crédito que ayuden a minimizar los factores de riesgo en la concesión de créditos; el segundo (ejecución), destinada a mantener un contacto permanente con la cartera de clientes en situación de créditos para disponer una adecuada gestión de cartera; y, la tercera (recuperación), orientada a la gestión de cartera de clientes que no han cumplido con los plazos establecidos por la empresa.

Políticas Preventivas

Las políticas preventivas están encaminadas a establecer acciones para mejorar o instaurar políticas de crédito, como una forma de transacción comercial basada en la confianza que se les otorga a los clientes en montos y fechas determinadas, las cuales se presentan a continuación:

- Se realiza el análisis de documentos, para lo cual la empresa se tomará el tiempo que considere necesario para aprobar el crédito, conforme al informe de precalificación en donde se estipula el cumplimiento de requisitos, garantías, cupos asignados, monto solicitado y plazo máximo establecido.
- Mantener la política de no conceder crédito adicional a los clientes que mantienen deudas pendientes. La alteración de ésta política es atentar contra la liquidez de la empresa, aunque a veces dependiendo del record de cumplimiento del cliente para con la empresa, se puede hacer alguna excepción, la cual normalmente es autorizada por el gerente
- Ofrecer crédito a clientes nuevos y antiguos cuyos montos sean inferiores a los tradicionales. Como política de expansión, se puede aplicar la concesión de crédito a pequeños y medianos clientes, con oportunidad de cobro a crédito

Políticas de Ejecución

Las políticas de ejecución están encaminadas a realizar las gestiones permanentes de recuperación de cartera, mediante el contacto continuo con los clientes:

- Elaborar una base de datos para disponer de información de los clientes que han solicitado crédito, como datos personales, datos de la empresa, montos, plazo, garantías.
- Realizar la verificación de información de los clientes.
- El objetivo es actuar de manera preventiva ante la posibilidad de retrasos en los plazos y montos establecidos o vencidos, con el fin de evitar complicaciones tanto para la empresa, como para el cliente, la gestión se la podrá realizar mediante: correos electrónicos, mensajes automáticos vía SMS, llamadas telefónicas, Contacto personal
- Elaborar un informe general de gestión de cobranzas, determinando acciones y resultados de la gestión de recuperación de cartera.
- Cuando existan clientes en mora por más de un mes, elaborar un informe ampliatorio determinando causas, motivos y acciones que se realizaron para la recuperación de cartera vencida.

Políticas de Recuperación

Las políticas de recuperación de cartera están enfocadas a garantizar la recuperación de cartera, cuando el cliente, una vez que se han realizado las acciones extrajudiciales, no cumple con sus obligaciones, por lo que falta a formar parte de otra instancia judicial, así como también gestionar la cartera vencida de años anteriores:

- Conforme el informe de gestión de cobranzas, elaborar una base de datos para disponer de información de la cartera vencida, que permita analizar y establecer acciones y procedimientos de cobranza.

- Solicitar a los diferentes departamentos de la empresa toda la documentación de respaldo, indicando solicitud, pagarés, garantías, información del deudor, plazos y montos vencidos y otros documentos que se consideren de importancia para la recuperación de los valores vencidos.
- En base a la información obtenida de cartera vencida, establecer las metas, acciones y políticas de recuperación de valores.
- En caso de vencimiento de montos y plazos por parte de los clientes, no mayor a treinta días, realizar actividades y gestiones de cobranza, conforme la información proporcionada, notificando permanentemente al Gerente General sobre la situación de la cartera vencida
- Cuando el cliente no haya logrado ser contactado mediante las gestiones de cobranza administrativa y cuyos valores se hubieren vencido de 30 a 40 días se procederá al envío de notificaciones domiciliarias en donde se indique el plazo y monto vencido.
- Cuando el monto objeto de crédito se haya vencido de 40 a 90 días, se realizara conjuntamente con un abogado notificación al domicilio en donde

3. Establecer lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión de las cobranzas

La gestión por procesos percibe a la empresa como un sistema relacionado que contribuye a incrementar la satisfacción del cliente. Determina qué procesos necesitan ser implementados, mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Cuadro 6. Lineamientos Estratégicos

Lineamientos	Acciones	Responsable
Revisar y rediseñar el proceso de crédito	Revisar el proceso de cobro para poder cumplir con los objetivos planteados. Los objetivos principales del cobro, deben estar relacionados con la razón de liquidez existente en la empresa, y a su vez con la eliminación o en sus defectos, la reducción de los niveles de morosidad	Coordinador de Crédito y Cobranzas
Control de saldos	<p>Generar reporte constante de las cuentas por cobrar para analizar cuales están vencidas y su grado de significación dentro de las ventas a créditos.</p> <p>Conciliar los saldos individuales de cada cliente con el saldo total de las cuentas por cobrar.</p> <p>Medir el tiempo en que el crédito permanece pendiente.</p>	Gestor de Cobranzas
Realizar auditorías Internas mensualmente del proceso de cobranzas	Realizar mensualmente la auditoría interna en la que se evalúe la gestión de crédito y cobranza, a través de la cual se verifica la adecuada planificación, registro, ingreso, cobro, y otros elementos importantes a evaluar en términos de auditoría de la gestión de cobro	Coordinador de Crédito y Cobranzas

Fuente: Montero (2018)

Cuadro 6. Lineamientos Estratégicos. Continuación

Lineamientos	Acciones	Responsable
Evaluar en la auditoría interna mensual	Evaluar en la auditoría interna mensual la probabilidad de pérdida por cuentas incobrables, las cuales se originan por la prescripción o vencimiento de las deudas, lo cual se evitará al hacer una revisión mensual por fechas de cada cuenta por cobrar.	Coordinador de Crédito y Cobranzas
Elaborar un cronograma de cobros	Elaborar un cronograma para una óptima planificación operativa a corto plazo, en función de los recursos y herramientas disponibles (materiales, humanos).	Gestor de Cobranzas
Supervisión	<p>Mantener una supervisión constante y verificar las actividades inherentes a las actividades para otorgar créditos</p> <p>Mantener un constante monitoreo de los saldos de cuentas por cobrar</p> <p>Revisar mensualmente los resultados de las cobranzas</p> <p>Establecer un control semanal que verifique las cobranzas de acuerdo a la fecha de vencimiento de las facturas</p>	Coordinador de Crédito y Cobranzas

Fuente: Montero (2018)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones obtenidas en esta investigación, se establecen a partir del alcance de los objetivos específicos. Primeramente se diagnosticó la situación actual que presenta el Departamento de Crédito y Cobranzas en lo referente a la gestión de cobranza, concluyendo que no existe un procedimiento o políticas definidas en el área de crédito y cobranzas, lo que lo incide en el cobro oportuno de los créditos concedidos a los clientes, no permitiendo que se recupere la cartera en los plazos establecidos, lo que significa que no se controlan las cuentas de cada cliente en forma detallada para conocer quienes se demoran en cancelar o que clientes tienen vencidos sus créditos en una forma sistematizada.

En segundo lugar, se realizó un análisis de los elementos que inciden en la gestión de cobranzas del Departamento de Crédito y Cobranzas, concluyendo que la gestión de cobranzas aplicadas en la actualidad no permite recuperar las cuentas con mayor antigüedad, ya que no se lleva un adecuado análisis de saldo. Esta situación obedece, a que se conceden créditos a los clientes indistintamente a que ya tengan una deuda pendiente. Asimismo, no se lleva al día el registro de cuentas por cobrar, ordenado por fechas de vencimiento, por lo que el nivel de morosidad es considerado alto, como consecuencia de la falta de análisis periódico por antigüedad de las cuentas.

Por otra parte, no se revisan periódicamente la cartera de clientes para evitar retrasos en las cobranzas. Es necesario corregir la actual situación, ya que se presenta una debilidad importante, que afecta tanto al control interno del proceso de cobranzas. Finalmente, se concluye que no se cuenta con un plan estratégico definido en el área de cobranzas que oriente al personal al logro de sus metas, por lo que considera necesario establecer acciones estratégicas para la optimización del proceso de cobranza, a través de políticas y lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión de las cobranzas

Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos, se considera necesario realizar las siguientes recomendaciones:

- Adoptar el plan estratégico propuesto, a fin de mejorar la eficiencia en la cobranza y esto a su vez redunde en la mejora del flujo de efectivo para el cumplimiento de las obligaciones.
- Ejecutar la presente propuesta por parte de los Directivos de la empresa, con el fin de que establezca un proceso de mejora que aporte significativamente los resultados requeridos para obtener la mayor rentabilidad, debido a que se podría mantener un adecuado nivel de asignación de crédito, minimizando el riesgo y garantizando la recuperación eficiente de cartera.
- Realizar un análisis periódico del vencimiento de cada una de las cuentas, con el fin de disminuir la morosidad de las mismas y a su vez mantener un estricto control de la documentación que maneja el departamento, ya sea de facturas, notas, relaciones de pagos, cheques, depósitos, cartas y todo lo emitido en el departamento o que sea recibido en el mismo.
- Involucrar a los responsables a participar del proceso de crédito y cobranzas con la finalidad de elaborar una nueva filosofía encaminada a una gestión de cobranza efectiva, adaptándose a los cambios continuos que se orientan bajo el principio de la excelencia y mejora continua con el sólido compromiso de ser partícipes del proceso.
- Asimismo, se sugiere implementar políticas de motivación e incentivo hacia los empleados para aumentar su productividad hacia el logro de los objetivos, haciendo que se identifique con la misión y visión de la organización.
- Hacer un seguimiento continuo a las actividades que se desarrollan en el área de cobranzas, para realizar los ajustes correspondientes

REFERENCIAS

- Ambrosio, Vicente (2000). **Plan de Marketing Paso a Paso**. Santa Fe de Bogotá. Editorial. Prentice Hall.
- Arias Fidias (2016). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 8va Edición. Editorial Episteme.
- Barazarte, Carmen. (2013). **Importancia de la Cultura Organizacional como Factores Determinantes en la Eficacia del Personal Civil en el Contexto Militar**. Universidad Santa María. Tesis de Grado no Publicada.
- Brito, José (2014), **Contabilidad “Básica e Intermedia”**, Editorial Centro de Contadores, 2 Edición. Caracas.
- Burbano, Jorge (2011). **Presupuestos Enfoque de gestión, planeación y control de recursos**. Cuarta Edición. México. Editorial McGraw-Hill
- Camejo, Daniela (2016).: **“Plan de Acción para optimizar las Cuentas por Cobrar de la empresa Genpack, C.A. Valencia Edo. Carabobo”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Cepeda, Gustavo (2012), **Gerencia y Control de Crédito y Cobranza**, Editor Uyapal. Caracas.
- Chiavenato, Idalberto (2014). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 5ta edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Delgado, Yamilé (2013). **La Investigación Social en Proceso: Ejercicios y Respuestas** (3era. Ed.). Editorial Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Carabobo.
- Francés, Antonio. (2006). **Estrategia para gente de pie**. [Artículo]. Revista Debates IESA. Volumen IX. Número: 4. Caracas
- Gitman, Lawrence (2007). **Principios de Administración Financiera**. Prentice Hall México. 10ª Edición.

- Goyo, Estafani y Oliveros, Estela (2014), presentaron un trabajo de grado titulado **Lineamientos de control interno en las cuentas por cobrar de la empresa DIMO C.A.**”, para optar a título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad de Carabobo.
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlosy Baptista, Lucio. (2014). **Metodología de La Investigación**. 5ta Edición. México. Editorial McGraw-Hill
- Hurtado, Jacqueline. (2013), **Paradigmas y métodos de investigación en tiempo de cambios**. Caracas. 5ta Edición. Editorial CIEC, S.A.
- Jones Gareth. y George Jennifer. (2010). **Administración Contemporánea**. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kotter, John. (2010). **Cambio y Liderazgo. Escuela de Administración de Empresas**. De la Universidad Harvard.
- Meigs, Robert (2012), **Contabilidad la base para decisiones gerenciales**. Editorial Fedupel. Caracas Venezuela.
- Rey, Ileana y Rodríguez, María (2018). **Estrategias De Control Interno Para Optimizar Los Procesos De Cuentas Por Cobrar De La Empresa Discarnesval4673 C.A.**, presentado en la Universidad José Antonio Páez
- Rojas, María (2015). **Plan Estratégico para la Gestión de Cobranza en el Instituto de Promoción y Fortalecimiento de la Economía Comunal, Guanare Portuguesa.**”, presentado en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora.
- Steiner George (2007). **Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. ...** México: Mc Graw Hill
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2014). **“Proceso de la Investigación Científica”**. 4ta Edición. Editorial Limusa.
- Tumbaco, Lisette (2017). **Plan Estratégico para la Gestión De Cobranza en Disan Ecuador S.A.**”, presentado en la Universidad de Guayaquil, Ecuador
- Universidad pedagógica Experimental Libertador (2014). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.

ANEXOS

ANEXO 1
GUIÓN DE ENTREVISTA

Ítem	Pregunta
1	¿Están establecidos los procedimientos para el otorgamiento de créditos en la empresa?
2	¿Considera usted, que las políticas de crédito y cobranzas empleadas en la empresa permiten el cobro oportuno de los créditos concedidos a los clientes?
3	¿En la empresa se lleva al día el registro de cuentas por cobrar, ordenado por fechas de vencimiento?
4	¿Los reportes escritos emitidos por el área de crédito y cobranza permiten conocer el saldo de las cuentas por cobrar?
5	¿Considera que el proceso de las cobranzas que se lleva a cabo en el área de crédito y cobranzas facilita la liquidez de la empresa?
6	¿Se tienen normas y procedimientos escritos para llevar a cabo las funciones y actividades del departamento de crédito y cobranzas?
7	¿Se preparan informes mensuales de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?
8	¿Considera necesario difundir la misión y visión de la empresa entre sus colaboradores?
9	¿Conoce usted si la empresa tiene establecido un plan estratégico en el área de cobranzas?
10	¿Considera que implementar un plan estratégico es necesario para la optimización del proceso de cobranza?

Fuente: Montero (2018)

**ANEXO 2.
LISTA DE COTEJO**

Ítem	Aspectos a observar	Si	No
1	Se efectúan revisiones periódicamente de la cartera de clientes para evitar retrasos en las cobranzas		
2	Existencia de un proceso conocer la capacidad del pago del cliente		
3	Se emplean mecanismo para reducir el riesgo de morosidad de los clientes		
4	Se lleva un registro de las cuentas incobrables para su recuperación en forma efectiva		
5	Se realiza un monitoreo y control de las actividades de crédito y cobranzas		

Fuente: Montero (2018)

ANEXO 3.
CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

Objetivo General: proponer un plan estratégico para la optimización de la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	ítem	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar la situación actual que presenta el Departamento de Crédito y Cobranzas en lo referente a la gestión de cobranza	Gestión de Cuentas por Cobrar	Administración de las Cuentas por Cobrar	Procedimientos Políticas Registros Reportes Liquidez Funciones y actividades	1 2 3 4 5 6	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario :
Analizar los elementos que inciden en la gestión de cobranzas del Departamento de Crédito y Cobranzas	Elementos que inciden en la gestión de cobranzas	Factores internos y externos relacionados con el proceso de cobranzas	Revisiones de las cobranzas Capacidad de Pago Morosidad de las cuentas por cobrar Cuentas incobrables Monitoreo y Control	1 2 3 4 5	Técnica: Observación Directa Instrumento: Lista de Cotejo Matriz Dofa
Diseñar un plan estratégico para la optimización de la gestión de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Documentos Mercantiles, S.A.	Plan Estratégico	Lineamientos estratégicos para el proceso de cobranzas	Informes Misión y Visión Plan estratégico	7 8 9/10	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario

Fuente: Montero (2018)