

**ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN
DE LOS PROCESOS DE COBRANZA DE LA
EMPRESA INVERSIONES P & CTECH,
C.A., UBICADA EN PUERTO CABELLO,
ESTADO CARABOBO**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE
COBRANZA DE LA EMPRESA INVERSIONES P & CTECH, C.A.,
UBICADA EN PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO

EMPRESA: INVERSIONES P & CTECH, C.A.

Autor (a): Aurimar Reyes

C.I.: V- 19.196.388

San Diego, Mayo de 2017



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE
COBRANZA DE LA EMPRESA INVERSIONES P & CTECH, C.A.,
UBICADA EN PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Ing. Estrella Granados C.I.: V- 5.326.538 Tutor Académico

Lcda. Carmen Reyes C.I.: V-17.517.819 Tutor Empresarial

Autor (a): Aurimar Reyes

C.I.: V- 19.196.388

San Diego, Mayo de 2017

AGRADECIMIENTO

Gracias Padre Celestial por ser quien ha derramado sabiduría y fortaleza en mí para continuar día a día en este camino.

A mis padres, por ser mi sustento emocional y económico. Han sabido guiarme y levantarme cuando he sentido que he perdido la fuerza, y me han enseñado con su ejemplo, valores y hábitos de responsabilidad y compromiso con las metas trazadas.

A mis hermanos, quienes fueron trazando huellas en el camino que me han servido de guía hasta hoy para avanzar en la vida. En especial a mi hermana, amiga y tutora empresarial Carmen Reyes, por tu paciencia y por estar a mi lado siempre.

A mi tía Eudys Loyo, por ser una segunda madre y apoyo en los momentos en que las circunstancias han mermado nuestro ánimo. Para ti la más grande de las bendiciones, por ser una luchadora incansable que aún en las situaciones más difíciles ha mantenido el carácter dócil y la sonrisa amable.

A mi tutora, Ing. Estrella Granados, por brindarme su conocimiento y apoyo durante el tiempo que hemos compartido y debatido acerca de la realización del presente informe de acreditación.

A mis compañeros y amigos de la Universidad de Carabobo y de la Universidad José Antonio Páez, porque juntos enfrentamos pruebas, y nos apoyamos en los momentos difíciles de la carrera, por siempre tener una palabra de aliento para cada uno.

Aurimar Reyes

DEDICATORIA

A los héroes de mil batallas... mis padres. Pedro Reyes y Yuraima Loyo de Reyes, quienes han enseñado a toda la familia que tomados de la mano y guiados por el estandarte de la “Fe”, el “Amor” mutuo y hacia Dios, y la “Humildad” del corazón, se abren cofres de bendiciones. Gracias por ser mi apoyo.

A los que hoy no están, y dejaron sueños aún por alcanzar.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Agradecimiento.....	Iv
Dedicatoria.....	V
Lista de Cuadros y Tablas.....	Ix
Lista de Gráficos y Figuras.....	X
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: LA EMPRESA	
1.1 Ubicación de la empresa.....	4
1.2 Reseña Histórica.....	4
1.3 Productos y Servicios.....	5
1.4 Misión.....	5
1.5 Visión.....	5
1.6 Valores.....	5
1.7 Objetivos.....	6
1.8 Estructura Organizativa.....	6
1.9 Actividades desarrolladas en la empresa.....	7
CAPÍTULO II: EL PROBLEMA	
2.1 Planteamiento del Problema.....	8
2.2 Formulación del Problema.....	10
2.3 Objetivos de la Investigación.....	11
2.3.1 Objetivo General.....	11
2.3.2 Objetivos Específicos.....	11
2.4 Justificación.....	11
2.5 Alcance.....	12

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

3.1	Antecedentes.....	13
3.2	Bases Teóricas.....	17
3.2.1	Administración.....	17
3.2.2	Procesos Administrativos.....	18
3.2.3	Estrategias Empresariales.....	19
3.2.3.1	Componentes de la estrategia empresarial.....	20
3.2.4	Optimización de las finanzas.....	20
3.2.5	Cuentas por cobrar.....	21
3.2.6	El Crédito.....	22
3.2.7	Gestión de cobranza.....	22
3.2.7.1	Objetivo de la cobranza.....	23
3.2.7.2	Importancia de la cobranza.....	23
3.2.7.3	Gestión de cobranza en épocas de crisis.....	23
3.2.8	Análisis F.O.D.A.....	24
3.3	Definiciones de términos básicos.....	26

CAPÍTULO IV: FASES METODOLÓGICAS

4.1	Fase I: Diagnosticar la situación actual de los procesos de cobranza de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A.....	29
4.2	Fase II: Analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la gestión de los procesos de cobranza de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A.....	30
4.3	Fase III: Diseñar estrategias para la optimización del proceso de cobranza de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A.....	31

CAPÍTULO V: RECURSOS

5.1	Análisis de Resultados.....	32
-----	-----------------------------	----

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

6.1	Presentación.....	50
6.2	Justificación.....	50
6.3	Objetivos de la Propuesta.....	51
6.3.1	Objetivo General.....	51
6.3.2	Objetivos Específicos.....	51
6.4	Desarrollo de la propuesta.....	52
6.5	Factibilidad de la propuesta.....	59

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	61
Recomendaciones.....	63

REFERENCIAS

Bibliográficas.....	64
Electrónicas.....	66

ANEXOS

Hoja de Observación Directa.....	68
Cuestionario.....	69

LISTA DE CUADROS Y TABLAS

CUADROS		Pág.
Cuadro N° 1	Hoja de Registro de Observación Directa.....	33
Cuadro N° 2	Matriz DOFA.....	47
Cuadro N° 3	Matriz FODA.....	48
 TABLAS		
Tabla N° 1	Conocimiento de las funciones del empleado.....	35
Tabla N° 2	Eficiencia de los métodos actuales de cobranza.....	36
Tabla N° 3	Departamento de cobranza en la empresa.....	38
Tabla N° 4	Inexistencia de departamentos.....	39
Tabla N° 5	Acuerdos de cobranza con los clientes.....	40
Tabla N° 6	Seguimiento del historial de clientes.....	41
Tabla N° 7	Cancelación de facturas.....	42
Tabla N° 8	Registro de las cuentas por cobrar.....	43
Tabla N° 9	Autoevaluación de la empresa.....	44
Tabla N° 10	Beneficios de la implementación de estrategias.....	45
Tabla N° 11	Consideración de la situación actual del país.....	46

LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS

GRÁFICO		Pág.
Gráfico N° 1	Conocimiento de las funciones del empleado.....	35
Gráfico N° 2	Eficiencia de los métodos actuales de cobranza.....	36
Gráfico N° 3	Departamento de cobranza en la empresa.....	38
Gráfico N° 4	Inexistencia de departamentos.....	39
Gráfico N° 5	Acuerdos de cobranza con los clientes.....	40
Gráfico N° 6	Seguimiento del historial de clientes.....	41
Gráfico N° 7	Cancelación de facturas.....	42
Gráfico N° 8	Registro de las cuentas por cobrar.....	43
Gráfico N° 9	Autoevaluación de la empresa.....	44
Gráfico N° 10	Beneficios de la implementación de estrategias.....	45
Gráfico N° 11	Consideración de la situación actual del país.....	46
FIGURA		
Figura N° 1	Organigrama de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A.....	7
Figura N° 2	Control de Clientes.....	56
Figura N° 3	Diagrama del proceso de cobranza propuesto.....	60

INTRODUCCIÓN

Para un correcto funcionamiento y sostenibilidad en el tiempo, las empresas necesitan establecer dentro de sus actividades diarias controles y estrategias que le permitan la realización de sus actividades de manera fluida.

Las pequeñas empresas presentan una característica que puede incidir sobre distintos aspectos, y es que el recurso humano es muy reducido, por lo cual debe cumplir distintas funciones, lo que genera que al tener una planificación de actividades de forma superficial, puedan existir inconvenientes que incidan de forma progresiva sobre la empresa y afecten a largo plazo su continuidad.

La planeación de las actividades y la capacidad de las empresas para adquirir y brindar a sus clientes bienes y servicios, depende de las constantes fluctuaciones que presenta la economía de Venezuela, por lo cual resulta beneficioso tanto para la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. como para sus clientes que sean firmados acuerdos de cobranza con los cuales la primera, garantiza la obtención de liquidez monetaria, y los segundos, pueden tener el beneficio del servicio prestado. Estos acuerdos generan dificultades con los clientes, ya que los mismos no son cumplidos de manera efectiva por los mismos.

Para la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. resulta necesario establecer estrategias que le permitan optimizar la cobranza de las cuentas pendientes, ya que le permitirá a la empresa la recuperación de su inversión y la obtención de utilidades, a la vez de servir de base a todo el personal, para el trato con los clientes, en el cual se pueda generar una relación que genere un clima de respeto en medio de este proceso con los mismos.

La empresa Inversiones P & CTECH, C.A. brinda servicio de instalación de circuitos cerrados de cámaras y televisión (CCTV), instalación de redes y reparación

de equipos de tecnología, por lo cual los acuerdos de pago son constantes, pero ante su limitada cantidad de personal, el cobro de las cuentas se realiza dependiendo de la disponibilidad de sus miembros, lo que requiere el establecimiento de estrategias para optimizar los procesos de cobranza de la misma; dada esa situación, se desarrollan en el presente informe de acreditación seis (06) capítulos que se describen de la siguiente manera:

Capítulo I, La Empresa; se presenta las características fundamentales de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A., tales como la misión, visión, reseña histórica, objetivos, valores, estructura organizativa, y por añadidura, se muestran las actividades desarrolladas dentro de la empresa.

Capítulo II, El Problema; se realiza el planteamiento del problema, la formulación, los objetivos que se pretenden alcanzar, la justificación y el alcance de la investigación.

Capítulo III, Marco Referencial Conceptual; este posee los antecedentes que sostienen el presente informe de acreditación, además de las bases teóricas y la definición de términos.

Capítulo IV, Fases Metodológicas; en este capítulo se desarrollan las fases metodológicas en las que se divide el desarrollo del informe, las cuales consisten del diagnóstico de la situación actual de la empresa, el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentes en la empresa y se diseñan las estrategias para la optimización de los procesos de cobranzas de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A.

Capítulo V, Recursos; se desarrollan las fases metodológicas; en el cual se definen los resultados, se establece la matriz DOFA, la hoja de observación directa, el cuestionario, con su respectivo resultado en tabuladores y gráficos.

Capítulo VI, Propuesta; en este capítulo se desarrolla la propuesta, la cual proviene de todos los aspectos estudiados en los capítulos anteriores.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1. Ubicación de la Empresa

Avenida Bolívar, entre calles Ayacucho y Bermúdez, Centro Comercial María Celeste, piso N° 3, oficina 3-A. Puerto Cabello, Estado Carabobo.

1.2. Reseña Histórica

A principios del año 2014 los esposos Carmen Reyes y Pedro Pérez, teniendo como apoyo para sus actividades a la señora Yuraima de Reyes, y observando las limitaciones del mercado en la ciudad de Puerto Cabello, en materia de servicios tecnológicos deciden fundar la empresa Inversiones P & CTECH, C.A., con el fin de servir de aporte a empresas y particulares que ameritaban de un servicio técnico con vocación hacia el cliente, como motivación principal.

Ante la situación de inseguridad que vive el país, y por lo tanto, algunas empresas y hogares de la cartera de clientes, se amplía la actividad comercial, con el ingreso al portafolio de funciones de la instalación de cámaras y equipos de seguridad de los mismos.

Hoy en día Inversiones P & CTECH, C.A., como empresa familiar, posee una amplia gama de clientes, no solo en la ciudad de Puerto Cabello, sino también en otros estados del país, además de realizar asesoría técnica en línea a clientes ubicados en países como Colombia y Panamá.

1.3 Productos y Servicios

Es una empresa dedicada a la prestación de servicios tecnológicos desde su fundación, especialmente el referente al soporte técnico de equipos de computación y telefonía. Conforme al paso del tiempo comienzan a innovar en sus servicios, ampliando su actividad comercial a la venta de equipos para soporte y reparación, diseño y configuración de páginas web y mantenimiento de servidores. Actualmente sus servicios se han ampliado a la venta, instalación y reparación de circuitos cerrados de televisión (CCTV).

1.4 Misión

P & CTECH, C.A. tiene como misión satisfacer las necesidades individuales de cada cliente, sean empresas o particulares, con soluciones globales adaptadas a las innovaciones tecnológicas en los sistemas informáticos y de seguridad.

1.5 Visión

Ser un referente en el mercado nacional sobre los servicios de tecnología y soporte técnico especializado, abarcando tanto los que se ofrecen en la actualidad e incorporando los que se desprendan de los mismos debido a las necesidades de cambio generadas por las innovaciones tecnológicas, las cuales se presentan continuamente.

1.6 Valores

- **Innovación:** Ofrecer los productos y procedimientos más actualizados para garantizar un servicio óptimo y capaz de cubrir las necesidades del cliente.
- **Honestidad:** Se basa en la conducta que denota sinceridad y correspondencia entre lo que se le expresa al cliente al atraerlo hacia nuestros servicios, y el trabajo que se propone previo al acuerdo y el resultado final del servicio.

- **Comunicación:** Fomentar entre todos los integrantes de la empresa la comunicación permite que exista el conocimiento acerca de la funcionalidad de la misma, y es el mediador entre el cliente y la empresa.
- **Trabajo en equipo:** al ser una pequeña empresa todos los miembros se involucran en el cumplimiento de la principal meta, es decir, la satisfacción del cliente.
- **Responsabilidad:** es un valor tanto interno, ya que se enfoca hacia al beneficio de los empleados, como externo, debido a que muestra el interés por realizar el servicio de manera eficiente.

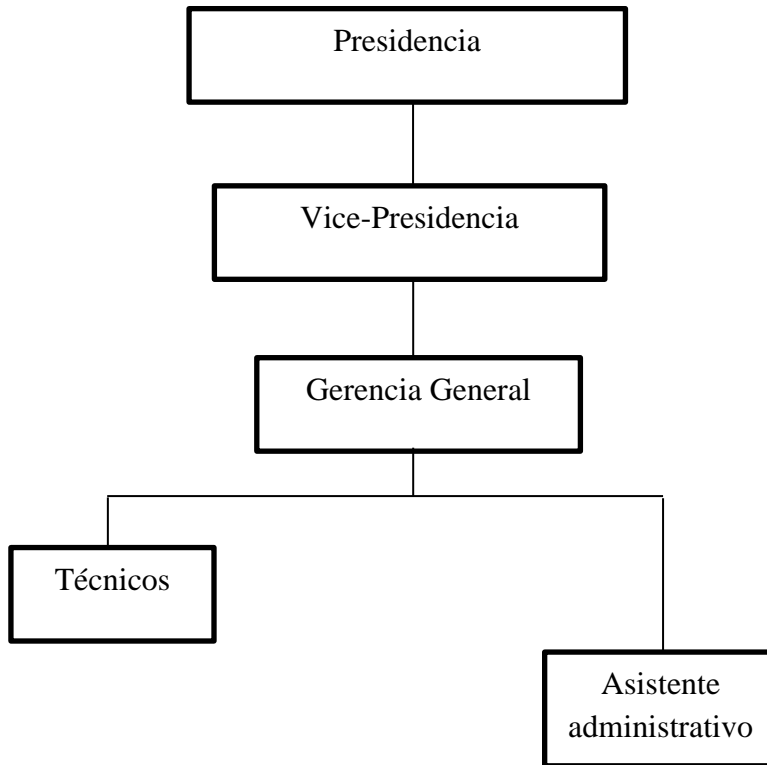
1.7 Objetivos

Garantizar a nuestros clientes servicios innovadores acordes con la transformación constante de la tecnología empresarial y personal.

1.8 Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. se corresponde con el siguiente organigrama:

Figura 1. Organigrama de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A.



Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A.

1.9 Actividades desarrolladas en la empresa

- Atención de llamadas a los clientes que solicitan los servicios.
- Elaboración de propuestas comerciales, cotizaciones a clientes.
- Realizar las transferencias correspondientes a la fecha.
- Archivar los comprobantes y documentos emitidos.
- Registrar las facturas emitidas en ventas con sus respectivas retenciones.
- Solicitud de presupuestos a los proveedores.
- Realiza cálculos y cancelación de nóminas.

CAPITULO II

EL PROBLEMA

2.1. Planteamiento del Problema

Las pequeñas empresas conforman organismos dentro de un sistema mucho más amplio por lo cual deben reconocer las necesidades de la población ya que estos acuden a ellas para cubrir aquellas que se presenten de forma inmediata.

Las pequeñas empresas han existido desde tiempos remotos como un método para la subsistencia de las familias, desarrollándose de acuerdo a estratos según la capacidad productiva de la persona. Kauffman González (2001) establece que “el funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas siempre ha tenido un papel importante en el desarrollo económico de los países del mundo sobre todo en el nivel local donde se ubican”. Aunque no existen datos específicos se estima que el 95% de las empresas son micro o pequeñas empresas, generando alrededor del 60% del empleo en el sector privado, y para el año 2014 en la Unión Europea se habían desarrollado productivamente debido a la incidencia del 99,7% de pequeñas empresas en esta actividad, lo que muestra la gran importancia que las mismas han ido adquiriendo en los últimos años.

En Venezuela, dada la crisis que ha afectado en las últimas décadas el aparato económico- productivo, estas empresas se han acrecentado como un medio para incentivar (de acuerdo a su tamaño) la producción de bienes y servicios. A pesar del incremento de estas unidades organizacionales, la permanencia de las mismas depende de cómo se vislumbran y de la capacidad para gestionar y optimizar sus

procesos de cobranza, los cuales les permiten contar con capital para continuar en funcionamiento.

En la actualidad son muchas las empresas que rigen sus actividades bajo políticas de crédito, apoyadas en documentos y facturas que funcionan como respaldo para generar de forma eficiente el proceso de cobranza posterior.

En cuanto a las políticas de crédito Brachfield (2004) establece que

“es la manera como las empresas desean que se ejecuten las actividades relativas al crédito de clientes, así como los juicios que se van a considerar para tomar las decisiones y los objetivos de crédito que han de lograrse representados numéricamente” (p. 170).

Estas políticas de crédito se sustentan en el principio de que los acuerdos planteados en el proceso de negociación se cumplan cabalmente por lo cual es necesario que estos términos sean establecidos bajo la base de la confianza y el reconocimiento de que tanto el cliente como la empresa se han de ver beneficiados, especialmente si se trata de pequeñas empresas, ya que para estas es indispensable la recuperación de su inversión y la obtención de utilidades.

Para que una política de crédito resulte eficaz deben existir procesos de cobranza eficientes, por los cuales, según avanza el tiempo, Gitman (2003) refiere que “el esfuerzo de cobro se vuelve más personal e intenso” (p. 566), coincidiendo con otros autores de que existen diferentes métodos para que el proceso sea satisfactorio. Estas estrategias deben ser tomadas en consideración por la gerencia para optimizar sus procesos de cobranza.

Inversiones P & CTECH, C.A. como empresa dedicada a la prestación de servicios tecnológicos en la ciudad de Puerto Cabello a diferentes empresas, ha visto cómo se han presentado dificultades en la gestión de los procesos de cobranza lo que ha detonado en limitaciones al realizar la prestación de sus servicios. Esta dificultad

se genera por diferentes motivos entre los que resaltan, que la mayoría de los acuerdos de negociación se realizan de forma externa, es decir, mediante reuniones directas con los clientes en su empresa o vivienda, por lo cual se conciben acuerdos previos antes de que el área administrativa pueda tener conocimiento de los mismos y sea emitida una cotización. Otro de los motivos es que la cartera de clientes está conformada por empresas que suelen diferir los lapsos convenidos en las políticas de crédito acordadas con anticipación para la cancelación de las deudas adquiridas con la empresa, destacándose entre ellas las empresas del Estado, la cuales tienen la facultad de diferir las mismas durante periodos de hasta tres (3) meses, excediéndose de este tiempo inclusive, aludiendo que no reciben autorización para la cancelación de sus obligaciones.

Esta situación sumada a que los procesos para acrecentar la cartera de clientes se realizan de forma inconsistente y reconociendo el sistema de inestabilidad económica que se presenta en el país donde la inflación incrementa el costo de los productos, ha generado que la empresa vea afectados sus ingresos ya que con estos retrasos en diversas oportunidades solo se recupera la inversión realizada para prestar el servicio, sin obtener utilidades lo que genera un retraso en las obligaciones adquiridas con los entes del Estado, con el pago de sus trabajadores, reduciendo la posibilidad de realizar publicidad ya que estos costos se destinan para la cancelación de otras deudas como el pago de servicios y alquileres, mermando su utilidad al final de cada ejercicio económico.

2.2 Formulación del Problema

¿Cuáles estrategias administrativas permitirán la optimización de los procesos de cobranza de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. ubicada en Puerto Cabello, estado Carabobo?

2.3 Objetivos de la Investigación

2.3.1 Objetivo General

Proponer estrategias que permitan la optimización de los procesos de cobranza en la empresa Inversiones P & CTECH, C.A., ubicada en Puerto Cabello, estado Carabobo.

2.3.2 Objetivos Específicos

- 1.** Determinar la situación actual de los procedimientos aplicados en la gestión de cobranzas de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A.
- 2.** Analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la gestión de los procesos de cobranza de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A.
- 3.** Diseñar estrategias para la optimización del proceso de cobranza de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A

2.4 Justificación

La relevancia de desarrollar el presente informe de acreditación surge de la necesidad que tiene la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. por verificar cuales son las causas que inciden en que los procesos de cobranza y por tanto de obtención de utilidades se realicen de forma inconsistente limitando la realización de manera correcta de las actividades normales de la empresa y por lo tanto del logro de objetivos planteados por la misma.

Basados en esta situación la investigación busca aportar estrategias que permitan al área administrativa de la empresa el cobro de las facturas emitidas de forma eficiente para mantener una contabilidad eficaz y la solvencia de las cuentas, todo esto sin afectar las relaciones con los clientes que se ven involucrados en estos retrasos tanto directa como indirectamente; además permitirá reconocer qué clientes dentro de su cartera son los que generan mayores inconvenientes al momento de

cancelar sus deudas para de esta manera tomar las mejores decisiones con respecto a los mismos.

Estas estrategias pueden permitir al personal administrativo recuperar de manera satisfactoria, evitando la pérdida de algún cliente y sin afectar su reputación, la inversión en las cuentas que generan las ventas a crédito las cuales, en algunos casos, antes mencionados deben ser diferidas afectando los tiempos establecidos en los pagos y por lo tanto incidiendo en la cancelación de las obligaciones de la empresa. Además permitirán a todo el personal desarrollar un sentido de pertenencia y estabilidad, ya que el desarrollo y aplicación de las estrategias permitirá recibir ingresos por cada trabajo realizado a la vez que generará mayor posibilidad de atraer nuevos clientes a los cuales prestarles los servicios.

Este informe de acreditación, como proyecto factible, favorecerá no solo a la empresa al recibir nuevas estrategias para optimizar sus procesos de cobranza, sino que también permitirá al autor desarrollar los conocimientos aprendidos durante la carrera para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas y aportarlos a otros estudiantes que busquen sustentación sobre el desarrollo y aplicación de este tipo de estrategias.

2.5 Alcance

El presente informe de acreditación se basa en establecer estrategias para la optimización de los procesos de cobranza dentro de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. ubicada en la Avenida Bolívar de Puerto Cabello, estado Carabobo, las cuales pueden ser utilizadas por otras empresas que posean características de MiPymes (micro, pequeña y mediana empresa) para manejar de manera eficiente sus recursos y establecer políticas de crédito y cobranzas acordes con sus capacidades.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

El marco referencial consiste en la revisión del conocimiento histórico y presente del tema planteado en el informe de acreditación como aporte para la ampliación del mismo. Tiene como objeto sustentar el estudio, luego del planteamiento del problema, del alcance y de la factibilidad de encontrar medios para su solución.

3.1. Antecedentes

El proyecto de investigación debe tener un precedente teórico, por lo cual en la búsqueda de antecedentes se debe considerar lo expresado por Arias F. (2012) en su libro “El proyecto de la Investigación. Introducción a la metodología científica” donde comenta que los mismos “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p. 106).

Considerando lo anterior se indagó en algunas investigaciones, las cuales fueron consideradas de gran relevancia ya que poseen un vínculo con el objetivo de la propuesta. Para darle profundidad al estudio se tomaron en cuenta los siguientes trabajos de grado:

Leonarduzzi, G. (2014), elaboró un informe de pasantías para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez (UJAP) bajo el título de **“Normas y Procedimientos Administrativos para el Control de las Cuentas por Cobrar en el Departamento de Administración de la Empresa Transporte Zoloft, C.A.”**, cuyo objetivo principal fue proponer un manual

de normas y procedimientos administrativos para los controles de las cuentas por cobrar del Departamento de Administración de la empresa Zoloft, C.A.

Esta investigación se enfoca dentro del modelo de proyecto factible, basado en una investigación de campo, usando la observación directa y el cuestionario como técnica de diagnóstico de problemas y el diagrama de Ishikawa o espigas de pescado para analizar causas y efectos de los procedimientos administrativos que inciden en el control de las cuentas por cobrar, teniendo como población siete (07) personas que integran el departamento de Administración de la empresa Zoloft, C.A., donde se observó que la solución de los problemas y el rendimiento laboral se veía afectado por no poseer una estructura que indique los procedimientos a seguir para controlar la cobranza de las cuentas, lo cual afectó la realización de actividades ya que sólo algunos miembros tenían la capacitación para trabajar en el departamento, lo cual perjudicó también la comunicación con el resto de los departamentos . Esto significa un aporte ya que podemos ver que al no existir estrategias para abordar los procedimientos de cobranza, estas cuentas pueden afectar el correcto desenvolvimiento de las operaciones de la empresa y sus miembros.

Se considera también lo investigado por Marques, S. (2013) quien realizó su trabajo de grado para aspirar al título de Licenciada en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez (UJAP) bajo el título **“Plan de acción para el control del proceso de cobranza en el Centro Quirúrgico Cardiovascular Cardiopraxis, C.A.”**, que se genera mediante la observación directa por lo cual se desprende como objetivo principal la elaboración de un plan de acción para el control del proceso de cobranza en el Centro Quirúrgico Cardiovascular Cardiopraxis, C.A.

Este estudio fue realizado como un proyecto factible, tomando como población al personal del área de cobranzas de la empresa, el cual consistía de doce (12) personas, a las cuales se les aplicó como instrumento la encuesta en la cual se

obtuvieron resultados que contrastan con la problemática planteada en el presente informe de acreditación.

Entre las conclusiones se pudo observar que el sistema de cobranza es poco eficiente principalmente por fallas en el adiestramiento al personal de cobranzas lo que generó que las facturas emitidas a las aseguradoras caducaran ya que se excedía el tiempo acordado para el pago de las facturas lo que generó inconvenientes de liquidez.

Este trabajo de investigación aporta al informe de acreditación una visión de la situación actual y de los resultados a los que puede llegar la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. ya que los tiempos de cobranza suelen verse afectados por lo cual la empresa en oportunidades ha debido limitar sus actividades por falta de liquidez monetaria.

Así mismo, Silva y Sevilla (2013) realizaron un trabajo de grado para optar por el título de Licenciadas en Contaduría Pública de la Universidad José Antonio Páez (UJAP) bajo el título de **“Propuesta de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Gestión de las Cuentas por Cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A., ubicada en el Estado Miranda”**. Esta investigación tuvo como finalidad proponer un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A., mediante la aplicación de un proyecto factible, que tuvo como técnica de diagnóstico de la problemática el uso de encuestas a una población de cinco (05) personas. Entre las conclusiones se encuentran errores en la emisión de las facturas, descontrol en las fechas de vencimiento de las mismas, descontrol en el registro contable tanto de las cuentas por cobrar como de la contabilidad en general lo que la hace poco confiable.

Este trabajo se puede comparar con el presente informe realizado ya que en las conclusiones obtenidas en la encuesta realizada en el mismo se observan características que son observables en el problema planteado en este estudio, como la

necesidad de establecer fechas para el cobro de las cuentas por cobrar, además no se le informa a los clientes de que deben cancelar las cuentas pendientes asumiéndose que los mismos son conscientes de sus deudas

También Díaz y Franco (2013) al esperar el título de Licenciados en Administración de Empresas de la Universidad José Antonio Páez (UJAP) presentaron el trabajo de grado bajo el nombre **“Estrategias para el mejoramiento de la gestión de cobranzas de la empresa Rexion Group, C.A.”**. Fue desarrollada con el objetivo de proponer estrategias que permitan mejorar la gestión de cobranzas en la empresa Rexion Group, C.A. fue presentado como un proyecto de tipo factible, realizado en la empresa por lo cual adquirió la modalidad de campo, teniendo una población de cinco (05) personas, las cuales integran el proceso de cobranzas de la empresa en cuestión.

Este proyecto presenta características similares a la de la investigación realizada ya en ambos surgió la necesidad de afrontar este aspecto debido a que el proceso de gestión de las cobranzas se ha realizado de manera deficiente afectando distintos procesos de la empresa, especialmente el servicio prestado a los clientes.

En el mismo surgieron distintas estrategias las cuales sirven de fundamento para profundizar en el tema y fueron consideradas al plantear opciones ante la problemática observada en la empresa Inversiones P & CTECH, C.A.

De igual manera, Orozco D. (2012) al elaborar su trabajo especial de grado para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez (UJAP) titulado **“Manual de Normas y Procedimientos para el área de cuentas por cobrar de la Empresa Electro- Tools de Venezuela, C.A., ubicada en san Diego, Estado Carabobo”**, desarrolla como objetivo principal de la investigación diseñar, proponer y aplicar lineamientos que guíen las actividades de todos los involucrados en el proceso de cuentas por cobrar en el Departamento de Administración de la organización.

Este es un proyecto factible realizado bajo los criterios de una investigación de campo, usando los métodos de observación directa y como técnica la encuesta para la recolección de datos aplicada a una población de siete (07) trabajadores, obteniendo como resultado la carencia de una guía que sirva de estructura para el cumplimiento de las obligaciones específicas, lo que ha afectó el ingreso de efectivo a la empresa para el cumplimiento de sus labores cotidianas.

Esta investigación contribuye como un aporte para el presente informe de acreditación ya que permite a los involucrados en la realización de los procedimientos de cobranza seguir una línea de acción para que los mismos sean efectuados de manera óptima lo que incide en la recepción de los beneficios monetarios por los servicios prestados.

3.2 Bases Teóricas

Sobre este aspecto Arias F. (2012) expresa que “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107). Ante esto se exponen los conceptos que surgen durante el desarrollo de la investigación.

3.2.1 Administración

Desde la idea general de desarrollar una organización se debe considerar a la administración como el proceso fundamental y que engloba a todas las áreas y actividades que se generan dentro de la misma. Por lo tanto, es importante tomar en cuenta la importancia de definir este concepto.

Chiaventato (2006) expresa que la administración “no es otra cosa que la dirección de las actividades racionales de una organización, con o sin fines de lucro... define estrategia, diagnostica situaciones, mide los recursos, planea su integración, soluciona problemas y genera innovaciones y competitividad” (p. 2).

El proceso de administrar se evidencia en todas las tareas que se realizan dentro de una organización por lo cual su concepto es continuamente utilizado para unificar a la organización hacia el logro común de las metas.

Por esto Terry (1976) define que la administración:

“implica el logro de objetivos por parte de personas que aportan sus mayores esfuerzos de acuerdo con acciones establecidas. Ello implica saber qué hacer, determinar cómo lo deben hacer, comprender cómo lograr que lo hagan y verificar la efectividad de sus esfuerzos” (p.1)

3.2.2 Procesos Administrativos

Según diversos autores, el proceso administrativo consiste en el cumplimiento de las funciones por parte de un administrador, con las cuales se espera alcanzar el logro de las metas planteadas. Chiavenato (2006) difiere, al expresar “que juntas forman un proceso y por separado son funciones administrativas” (pág .143)

El mismo Chiaventato (2006) las divide en:

- a. **Planeación:** determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que se debe hacer para alcanzarlos.
- b. **Organización:** estructura e integra los recursos y órganos involucrados en la ejecución y establece las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.
- c. **Dirección:** se relaciona con la disposición de los recursos humanos de la empresa.
- d. **Control:** es asegurar que aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajuste tanto como sea posible a los objetivos establecidos.

Para la empresa Inversiones P & CTECH, C.A el uso de estas características de forma individual incide directamente sobre el recurso humano ya que les permite el

logro de manera efectiva y eficiente de sus funciones y en forma de proceso, ya que de esta manera existe una interrelación entre los mismos para el logro de un objetivo común.

3.2.3 Estrategias Empresariales

Según Mintzberg , Quinn y Voyer (1991) las estrategias son “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (p. 3). Ante esto es de considerar que desde el inicio de sus operaciones tanto la empresa como sus miembros deben poseer una noción de sus actividades y de cómo realizarlas, teniendo la capacidad de renovarse conforme a la respuesta de su entorno, el cual influye tanto de manera interna como externa.

Dado que existen diferentes factores que pueden influir en la modificación de planes de acción, Mercado (2015) destaca la definición de la estrategia como:

“el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad”

La estrategia por lo tanto es un aspecto fundamental desde el surgimiento de la organización, así como lo son la misión, la visión y los objetivos ya que esta permite determinar las formas de gestionar su actuación en el medio en el cual realizará sus operaciones y de esta manera diferenciarse y destacarse en el sector. Así mismo, las estrategias permiten agrupar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la solución de problemas que pueden surgir internamente en la organización o por la influencia de aspectos externos, como el desarrollo de nuevas tecnologías.

La implementación de una correcta estrategia permite obtener ventajas en la gestión de la empresa las cuales pueden ser comparativas y competitivas.

Para la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. el uso de estrategias le permite delegar funciones de forma eficiente, considerando el hecho de ser una pequeña empresa por lo cual su radio de acciones cubiertas durante un día de labores puede ser más amplio.

Así mismo cuando hablamos de estrategia empresarial podemos comparar situaciones ocurridas en otras empresas para tener una visión a futuro de lo que se desea lograr, por lo que es imprescindible analizar constantemente el entorno y su influencia en las metas de la organización.

3.2.3.1 Componentes de la Estrategia Empresarial

Los componentes de una estrategia empresarial pueden variar según las actividades que realice la empresa, aunque algunos autores coinciden en resaltar los siguientes:

- Los objetivos de la acción empresarial claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal)
- El plan de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las divisiones.
- Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones (finanzas, mercadeo, personal, etc) de la empresa.
- Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas.

3.2.4 Optimización de las Finanzas

Para una organización es difícil hacer un buen uso de sus recursos, sobre todo si son monetarios, ya que al prestar un servicio se pretende lograr una utilidad y de la

misma manera alcanzar la satisfacción del cliente, lo cual redundará en el valor de su producción y por lo tanto en el valor de la empresa.

Pérez (2012) resalta que “la optimización de las finanzas depende de las áreas de la empresa y de la forma en que estas se gestionan para alcanzar sus objetivos”.

En la actualidad, dadas las condiciones económicas presentadas en el país, resulta imprescindible que cada uno de sus miembros trabaje de forma eficiente para lograr las metas trazadas por la organización recuperando no solo la inversión realizada en sus actividades cotidianas, si no también tratando de obtener un porcentaje de utilidad que permita a la misma continuar con sus funciones.

3.2.5 Cuentas por Cobrar

En la actualidad son muchas las empresas que tramitan sus funciones por medio de los créditos a sus clientes, lo cual les asegura una utilidad a los mismos y una oportunidad a sus clientes de tener un plazo para la cancelación de sus deudas.

Las cuentas por cobrar registran los aumentos en las ventas derivadas de las operaciones cotidianas de la empresa, pero estas no son observables hasta que se genere el cobro de la misma.

Según Brito. J. (1999), las cuentas por cobrar “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”. (p. 337)

La empresa debe hacer un registro contable de estas cuentas y a su vez establecer medios por los cuales recuperarlas ya que representan activos de los cuales se puede obtener mayor beneficio si se gestionan de manera eficiente.

3.2.6 El Crédito

Para Catacora (1996) el crédito se define como la confianza dada o recibida a cambio de un valor, el derecho de disponer de un dinero ajeno o de retrasar, por un cierto plazo, el pago de cantidades debidas a cambio de un cierto interés” (p.30)

La finalidad del crédito en una empresa consiste en incrementar las ventas a través de la captación de clientes otorgándole facilidades de pago, en un periodo de tiempo, considerando las necesidades del cliente y de la disponibilidad de los propietarios de la empresa para otorgar estos beneficios, con lo cual pretenden ampliar la cartera de clientes de la empresa.

3.2.7 Gestión de Cobranza

El término cobranza está entendido como el proceso donde termina la actividad de crédito otorgada a los clientes, por la venta de un producto o servicio.

Según la revista acción Insight (2008), la gestión de cobranza “es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.”

La cobranza no solo depende de las políticas de cobro, si no de aquellas en las que se basa el otorgamiento de un crédito, por lo cual existe un equilibrio entre estos aspectos que incide sobre la utilidad de la empresa.

Tomando en cuenta que la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. posee las características de una Pyme, y que por lo tanto, posee un personal reducido, se toma en consideración que la cobranza de los créditos es realizada por sus propietarios directamente. En ocasiones estas son efectivas y generan confianza en los clientes,

pero las mismas dependen de la disponibilidad de tiempo de los propietarios por lo cual pueden afectar el ingreso de efectivo a la empresa para futuras inversiones en productos y servicios para la venta.

3.2.6.1 Objetivo de la Cobranza

El principal objetivo de la cobranza es la recuperación de los créditos otorgados en los procedimientos de ventas a los clientes, de manera eficiente, sin que afecte el flujo de efectivo que permite seguir las actividades normales de la empresa.

Existen diferentes medios para realizar de forma óptima el cobro de las cuentas en la actualidad, y dependiendo de factores como el tamaño, ubicación y reconocimiento se establecen ciertos procedimientos para realizar los cobros pendientes.

3.2.6.2 Importancia de la Cobranza

Los procedimientos para la cobranza revisten gran importancia debido a que capacitan al acreedor a reinvertir su capital, mantener el volumen de ventas y desarrollar hábitos de pago puntual en los clientes.

Es trascendental para la empresa recuperar sus activos lo que garantiza financieramente una estabilidad y una estabilidad con respecto a la capacidad para adquirir nuevos productos y generar mayor y mejor servicio a los clientes.

3.2.6.3 Gestión de Cobranza en Épocas de Crisis

Realizar el cobro de un activo en condiciones económicas estables puede resultar un inconveniente; si se considera además, la situación de crisis que vive Venezuela este es un proceso que puede desencadenar más aspectos negativos que positivos. Por esto es primordial analizar a los potenciales proveedores y compradores antes de darles ingreso a la cartera de miembros de la empresa, y evaluar la capacidad de los miembros para realizar de manera efectiva la cobranza.

Para Valdivia (2009) la gestión de cobranza en época de crisis involucra la fusión de la cartera de clientes con estrategias de cobro adecuadas y castigos para los deudores, además expresa que “las empresas y sus mandantes deben trabajar en conjunto en la definición de estrategias que más le acomoden”

En la actualidad empresas con las características de Inversiones P & CTech, C.A. han optado por el intercambio o “trueque” por los servicios prestados lo cual generaría beneficios a corto plazo pero incide a mediano y largo plazo sobre la utilidad de la empresa.

3.2.7 Análisis F.O.D.A.

Para determinar cuál es la situación o el punto en que se encuentra una empresa es necesario tomar en cuenta todos los aspectos tanto internos como externos que inciden en el funcionamiento de la misma.

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa una organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Ante este concepto es relevante recordar que como administradores debemos tener un conocimiento general de la organización para desarrollar una visión a futuro, es decir, a donde queremos llegar.

Cada una de las características que integran el análisis FODA involucra aspectos influyentes en el desarrollo de las funciones, por lo cual Pailacho (2014) en su artículo “FODA” define cada una de ellas:

- **Fortalezas:** son las capacidades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Bateman y Snell (2004) dividen el FODA de acuerdo a la manera en que intervienen en la empresa por lo cual expresan que las oportunidades y amenazas “forman parte de un análisis externo, por lo que se tiene que evaluar el ambiente, para lo que se tiene que examinar a las personas interesadas en la empresa” (p. 139). Se toman en cuenta tanto proveedores, compradores y todos los beneficiados en la inversión en material de trabajo, gobierno, compradores, entre otros.

A su vez los mismos autores expresan que las fuerzas y debilidades “deben estar dentro de las áreas funcionales de la organización, lo que proporciona este análisis interno, es un inventario de las capacidades y recursos de la organización, así como sus niveles de desempeño generales y funcionales” (p.141). Analizan los distintos niveles de la administración y las capacidades de sus recursos humanos para cumplir con los procedimientos que impliquen el logro de sus objetivos dentro de la organización.

Distintos autores que coinciden que el análisis FODA es la estrategia que permite definir los aspectos positivos y negativos de la organización, por lo cual se convierte en un aporte que orientará a los miembros al logro efectivo de sus objetivos y metas trazadas y a enfrentar los cambios que se presentan en el entorno y que le permitirán a la empresa mantenerse a la vanguardia y por lo tanto compitiendo en el mercado donde se encuentra establecida.

3.3 Definición de Términos

Actividades: son los procedimientos ejecutados por una persona o una unidad con el fin de lograr las metas planteadas.

Amenazas: son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Cartera de clientes: es el conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de venta y con los que interesa mantener un contacto. Los clientes pueden ser activos (ya se les ha vendido algo) o potenciales (pueden estar interesados en comprar). Forman parte de los bienes inmateriales de la empresa, que se conocen como fondo de comercio.

Cobranza: proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc. Esta puede ser emprendida por la misma empresa que debe recibir el pago, a partir de un área dedicada especialmente a este menester, o puede encomendarse a otra institución.

Debilidades: se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Eficiencia: consiste en ejecutar bien y correctamente las tareas. El trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado

Entorno: Conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, profesionales, etc., que rodean una cosa o a una persona, colectividad o época e influyen en su estado o desarrollo.

Factibilidad: se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas

Flujo de efectivo: es la acumulación de activos líquidos en un tiempo determinado. Por tanto, sirve como un indicador de la liquidez de la empresa, es decir de su capacidad de generar efectivo.

Fortalezas: son los aspectos positivos que pueden incidir sobre decisiones importantes.

Gestión: operaciones que se realizan para administrar y dirigir un negocio o empresa.

Introspectiva: Visión interna de la empresa y de su posición ante una situación determinada

Mercado: grupo de vendedores y compradores en contacto suficientemente estrechos para que los intercambios entre ellos afecten las condiciones de compra y venta de los demás. El mercado puede ser local o físico, teórico o no, de encuentro regular de compradores y vendedores de determinada economía.

Objetivos: resultados que se pretenden conseguir en determinado período de tiempo.

Oportunidades: son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Optimización: proceso que conduce a la solución óptima de un problema.

Organización: entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común.

Personal: recurso humano de la empresa.

Planificación: Determinan con anticipación los objetivos que deben alcanzarse y las actividades necesarias para alcanzarlos.

Ralentización: Disminución de la velocidad de una actividad o proceso

CAPÍTULO IV

FASES METODOLÓGICAS

De acuerdo a las características presentadas por el presente informe de acreditación este se enmarca dentro de los parámetros de un proyecto factible, ya que tiene como propósito proponerle a la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. estrategias para el logro de la optimización de los procesos de cobranza.

Por tal motivo, la información se obtuvo directamente en la empresa, lo que permite observar directamente y tener acceso para la recolección de datos.

4. Fases de la Investigación

Para el desarrollo del informe de acreditación se dividió la información en tres fases para el análisis del problema y las alternativas de solución, las cuales se describen a continuación.

4.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de cobranza de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A., ubicada en Puerto Cabello, estado Carabobo

En esta fase se hace un diagnóstico de la situación actual de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A., a través de la técnica de la observación directa la cual según Méndez (2001) “es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar” (p. 99), donde se observaron los procedimientos realizados para la cobranza de las cuentas. Además de la observación directa se aplicó como

instrumento para la recolección de datos el cuestionario, el cual según lo expresado por Arias (2012) “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador; este fue estructurado un cuestionario de once (11) preguntas de orden cerrado, del tipo dicotómicas (SI/ NO), dirigido a los miembros de la organización.

Para aplicar estas técnicas e instrumentos de recolección de datos fue necesario seleccionar la población y muestra, en donde la población es definidas por Hernández (2006) como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 238). De igual manera, conociendo que la población está conformada por cinco (05) personas Arias (2012) la denomina como población finita estableciendo que es la “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran” (p. 82) Además la muestra es definida por Arias (2012) como “un subconjunto representativo de un universo o población” (p. 110), resultando una muestra finita de la población.

Considerando el hecho de que es una pequeña empresa, con un personal reducido y que todos los miembros de la misma están involucrados en las actividades desarrolladas en la misma, se toman como población y muestra la cantidad de cinco (05) personas, las cuales conforman la totalidad de miembros de Inversiones P & CTECH, C.A.

4.2 Fase II: Análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la gestión de los procesos de cobranza de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A.

Para abordar esta fase es necesario la utilización de la información obtenida con las técnicas e instrumentos de investigación de la etapa de diagnóstico, caracterizadas por la observación directa y el cuestionario respectivamente, realizado al personal de

la empresa Inversiones P & CTECH, C.A.; indagando en la primera se detallan algunos aspectos que pueden ser englobados dentro de las características analizadas, mientras que por la segunda se obtienen los datos desde la perspectiva de cada uno de los miembros de la organización. De esta manera se genera una matriz FODA que permite esquematizar ambos factores para determinar cuáles serán las estrategias que permitirán la optimización de los procesos de cobranza de la empresa.

4.3 Fase III: Diseño de estrategias para la optimización del proceso de cobranza de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A.

En esta fase se consideraron los resultados obtenidos en las fases anteriores, que demostraron la factibilidad de la realización del presente informe de acreditación, para el diseño de estrategias que permitirán a la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. lograr la optimización de los procesos de cobranza mediante el reconocimiento de las debilidades y fortalezas presentadas en la encuesta a los miembros de la misma.

La aplicación de estas estrategias permitirá a los miembros de la empresa tener una guía que involucre aspectos tanto administrativos como humanos para que el desarrollo del proceso sea satisfactorio, ya que en el primero se considerará la recuperación del costo de sus servicios y como tal de su ganancia y en el segundo se fortalecerán las habilidades de sus integrantes para gestionar de manera efectiva las circunstancias tanto para la empresa como para el cliente.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. Análisis de Resultados

Para el establecimiento de estrategias para la optimización de los procedimientos de cobranza de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A., se realizó el análisis de la información obtenida durante el proceso de recolección de datos para el sustento del presente informe de acreditación, la cual fue delimitada según las tres fases planteadas en el capítulo anterior.

En cada fase se establecieron las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de los datos lo cual permitió desarrollar los objetivos específicos planteados en el capítulo dos (II) del presente informe, y reconocer las metodologías que son causa y efecto de la problemática planteada en el mismo.

En la primera fase se realizó el diagnóstico de la situación actual dentro de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A., mediante las técnicas de recolección de datos, mostrando los resultados a través de la observación directa y la encuesta al personal que integra la misma.

Al observar los aspectos que inciden directamente sobre los procesos de cobranza se estableció el instrumento de observación directa, cuyos ítems se desprenden directamente del problema planteado, destacándose los siguientes:

Cuadro N° 1 Hoja de Registro de Observación Directa

ASPECTOS OBSERVADOS	PRESENTE	LIMITADA	AUSENTE
Planificación de las actividades de la empresa		X	
Relación interpersonal		X	
Acuerdos empresa- cliente para el cobro de las cuentas	X		
Realización y entrega de facturas de forma inmediata		X	
Registro de las facturas y documentos de crédito	X		
Personal encargado de realizar las cobranzas			X
Comunicación constante entre la empresa y el cliente			X

Fuente: Reyes A. (2017)

El diagnóstico realizado luego de la aplicación del instrumento de observación directa, en el cual se plantearon los aspectos más relevantes de la empresa y de los que inciden sobre el proceso de cobranza generó las siguientes conclusiones:

La empresa Inversiones P & CTECH, C.A., presenta ciertas limitantes en cuanto a la planificación de las actividades diarias, debido a que todos los miembros asumen diversos roles, lo que genera que la interacción entre el personal y por lo tanto la realización y entrega de las facturas no se realice inmediatamente.

Se observa que se generan acuerdos de pago entre la empresa y los clientes desde que se genera la solicitud del servicio, los cuales pueden variar desde el tiempo para cancelar la factura hasta la forma de pago de las mismas, lo cual puede resultar

conveniente para la empresa en algunas oportunidades, más a corto plazo, genera deficiencia de fluidez financiera para cumplir las solicitudes de materiales.

Por tal motivo se generan las interrogantes que son plasmadas con sus resultados organizados en tablas de distribución de frecuencia y gráficos circulares empleando los fundamentos de estadística descriptiva, además su respectivo análisis como se evidencia a continuación:

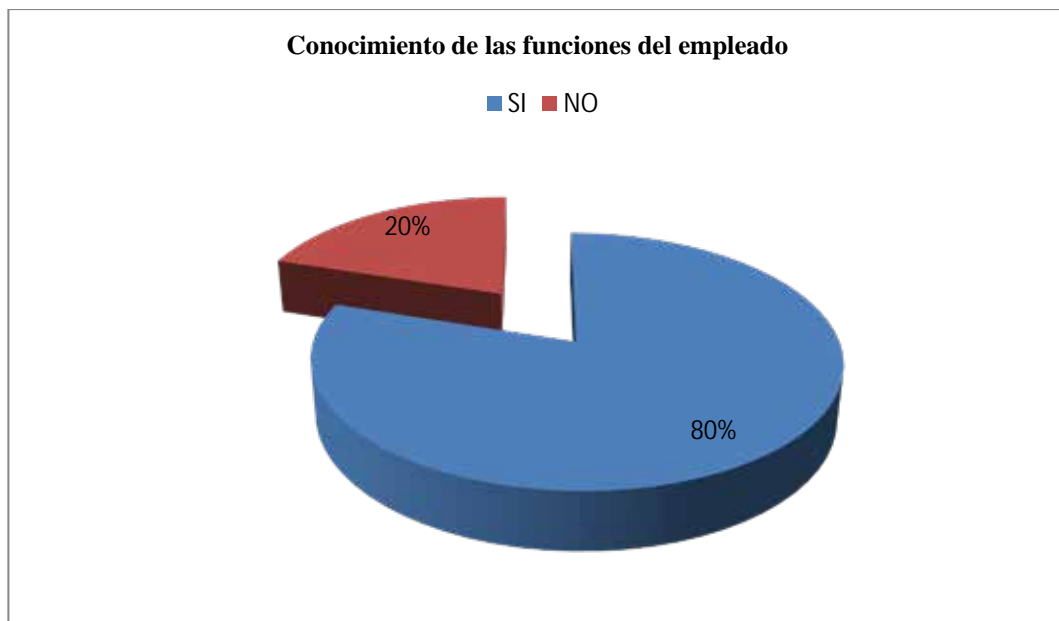
Pregunta N° 01.- ¿Conoce cuáles son sus funciones específicas en la empresa?

Tabla N° 01 Conocimiento de las funciones del empleado

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A. (2017)

Gráfico N° 01 Conocimiento de las funciones del empleado



Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A. (2017)

Análisis: El 80% de los encuestados conoce cuales son las funciones que tiene dentro de la empresa, mientras que el 20% restante las desconoce, ya que realizan diferentes actividades, lo cual produce retraso en el cumplimiento de las actividades diarias, debido a que deben cumplir diferentes actividades.

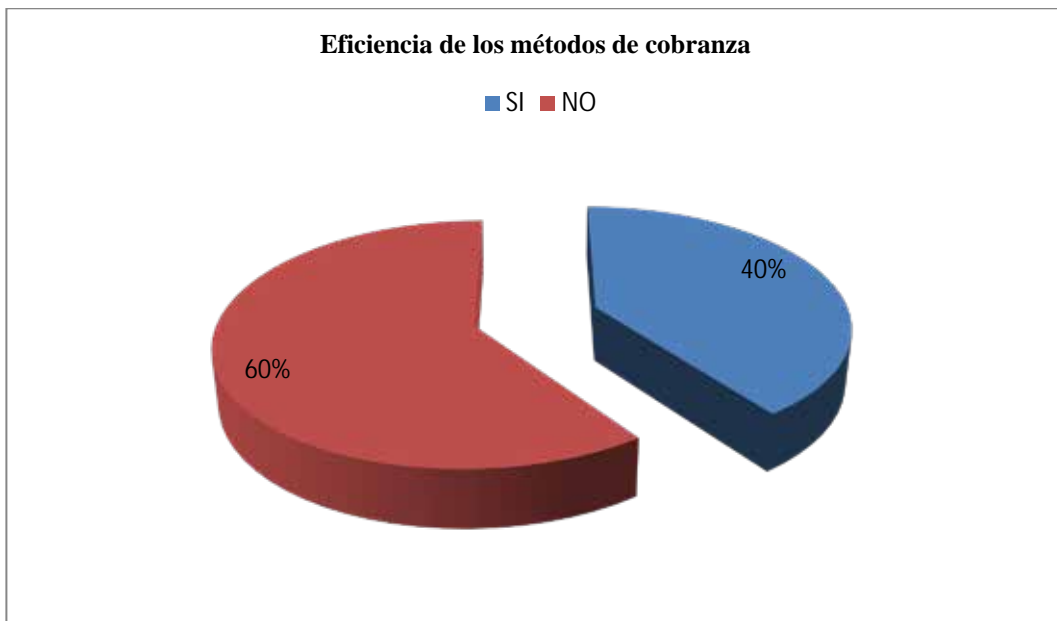
Pregunta N° 02.- ¿Los métodos utilizados para realizar la cobranza de las deudas resultan eficientes?

Tabla N° 02 Eficiencia de los métodos para la cobranza

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A. (2017)

Gráfico N° 02 Eficiencia de métodos de cobranza



Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A. (2017)

Análisis: Muestra que el 60% de los encuestados niega que los métodos usados para realizar la cobranza a los clientes resultan eficientes ya que los mismos se basan en las aptitudes de quienes estén realizando el contacto con el cliente y de la forma en que asumen la respuesta del cliente ante las solicitudes de cancelación de las deudas,

a diferencia del 40% que afirma que los mismos son beneficiosos ya que hay quienes cancelan la factura de forma inmediata.

Pregunta N° 03.- ¿Existe departamento de cobranza dentro de la estructura organizativa de la empresa?

Tabla N° 03 Departamento de Cobranza en la empresa

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A. (2017)

Gráfico N° 03 Departamentos de cobranza en la empresa



Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A. (2017)

Análisis: El 100% de los encuestados reconocen que no existe un departamento de cobranzas dentro de la empresa Inversiones p & CTECH, C.A.

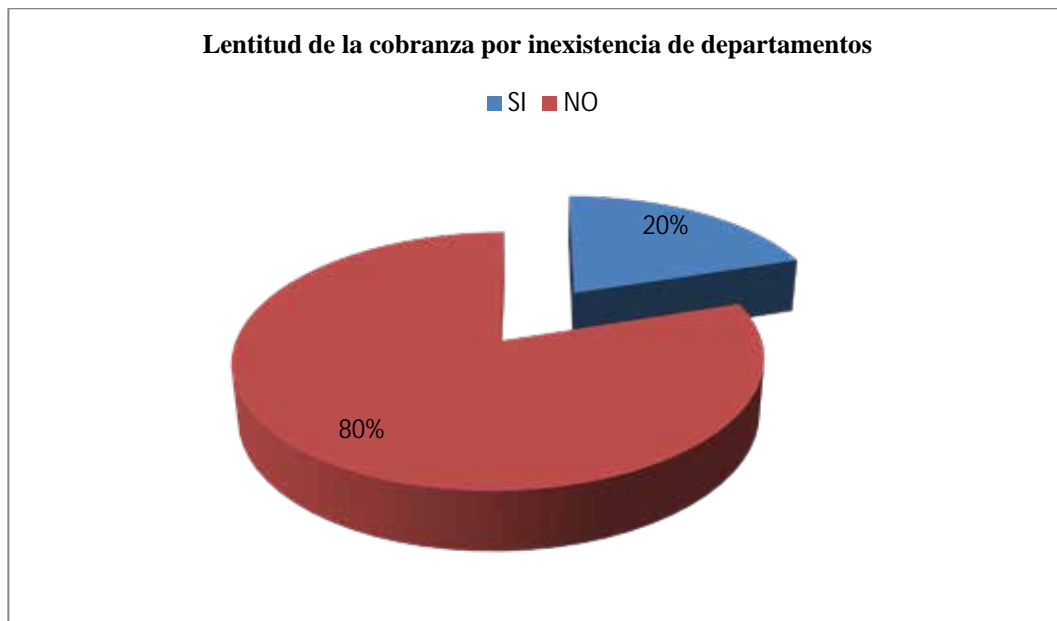
Pregunta N° 04.- ¿Al no existir departamentos los procesos de cobranza se ralentizan?

Tabla N° 04 Lentitud de la cobranza por inexistencia de departamentos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A. (2017)

Gráfico N° 04 Lentitud de la cobranza por inexistencia de departamentos



Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A. (2017)

Análisis: La gráfica muestra que el 80% de los miembros de la empresa asume que al no existir departamentos la cobranza de las deudas pendientes a los clientes se retrasa ya que la misma depende de la disponibilidad de alguno de los miembros para dirigirse al cliente a solicitar el pago de las facturas, mientras un 20% explica que esta carencia no afecta el cobro de las cuentas.

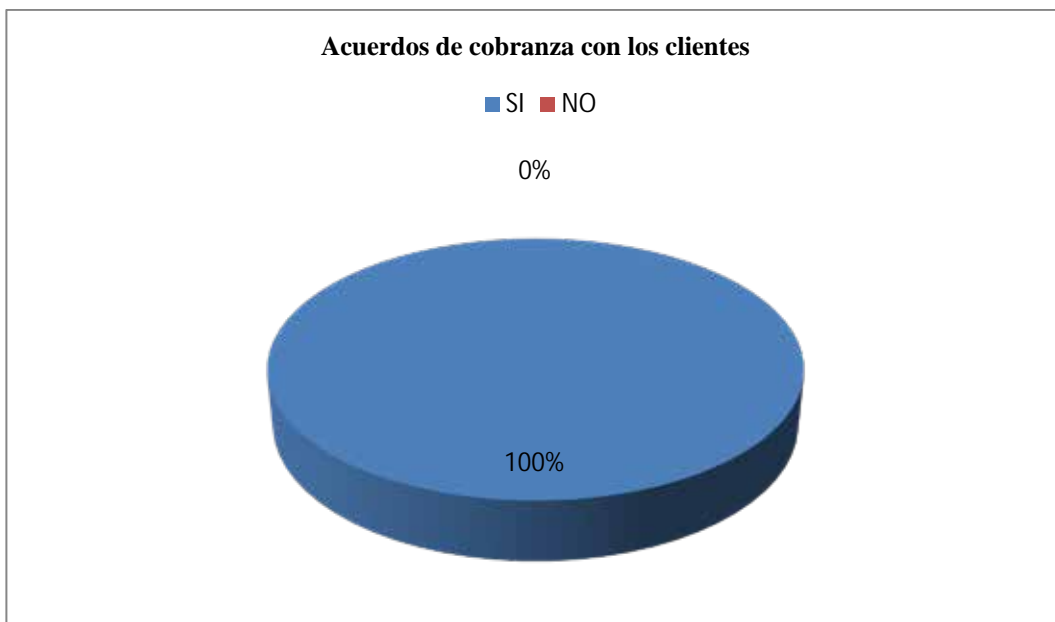
Pregunta N° 05.- ¿Se desarrollan acuerdos de cobranza entre los clientes y la empresa?

Tabla N° 05 Acuerdos de cobranza con los clientes

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0
TOTAL	5	100%

Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A. (2017)

Gráfico N° 05 Acuerdos de cobranza con los clientes



Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A.

Análisis: El total de los encuestados afirma que se realizan acuerdos de cobranza entre la empresa y los probables clientes para la cancelación de las cuentas desde el momento en que se le realiza el presupuesto, lo que indica que el cliente está en conocimiento de cómo debe realizar el pago de las facturas por los servicios que se le realizan.

Pregunta N° 06.- ¿Se realiza un seguimiento del historial de los probables clientes de la empresa antes de otorgarle un servicio?

Tabla N° 06 Seguimiento del historial de clientes

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A. (2017)

Gráfico N° 06 Seguimiento del historial de clientes



Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A. (2017)

Análisis: La gráfica muestra que este tipo de previsión no se realiza antes de considerar a una empresa o persona en general para integrar la cartera de clientes de la empresa.

Pregunta N° 07.- ¿Los clientes cancelan las facturas en los plazos de tiempo establecidos?

Tabla N° 07 Cancelación de las facturas

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A.

Gráfico N° 07 Cancelación de las facturas



Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A.

Análisis: Según el 60% de los encuestados, los clientes asumen la responsabilidad de los acuerdos de cobranza planteados por la empresa, mientras que el restante considera que existen clientes que no cumplen con los mismos, lo que evita que la empresa pueda obtener los beneficios remunerativos del servicio prestado.

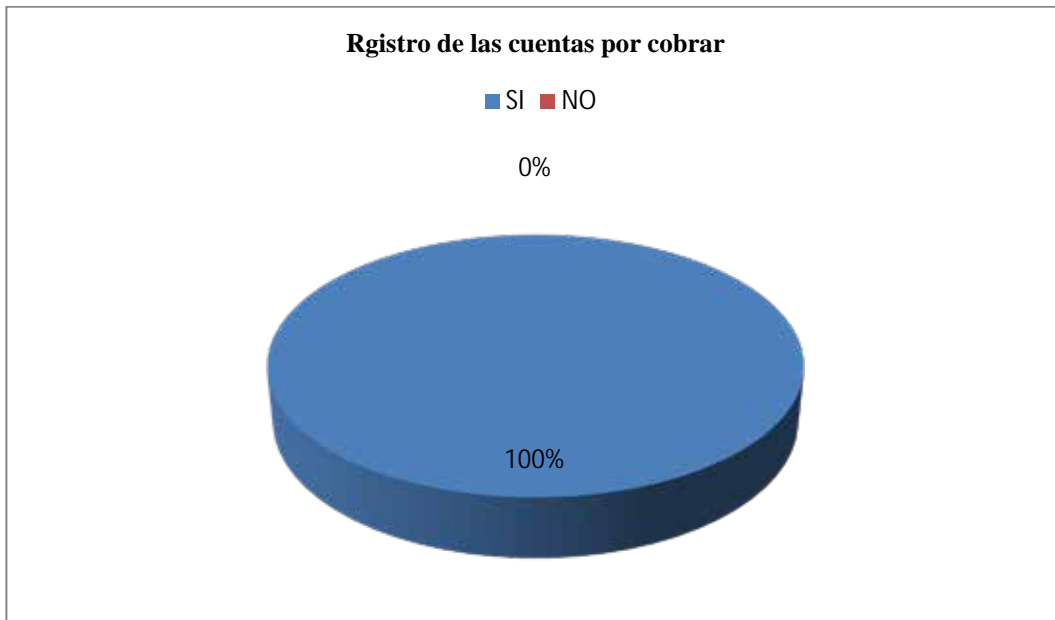
Pregunta N° 08.- ¿Guarda la empresa un registro de las cuentas por cobrar?

Tabla N° 07 Registro de las cuentas por cobrar

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A. (2017)

Gráfico N° 08 Registro de las cuentas por cobrar



Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A. (2017)

Análisis: La gráfica muestra que la totalidad de los encuestados reconoce que se guarda un registro de las cuentas por cobrar, más este no se destaca dentro de las cuentas que los entes tributarios obligan a establecer, por lo cual pueden ser ignoradas para su verificación constante

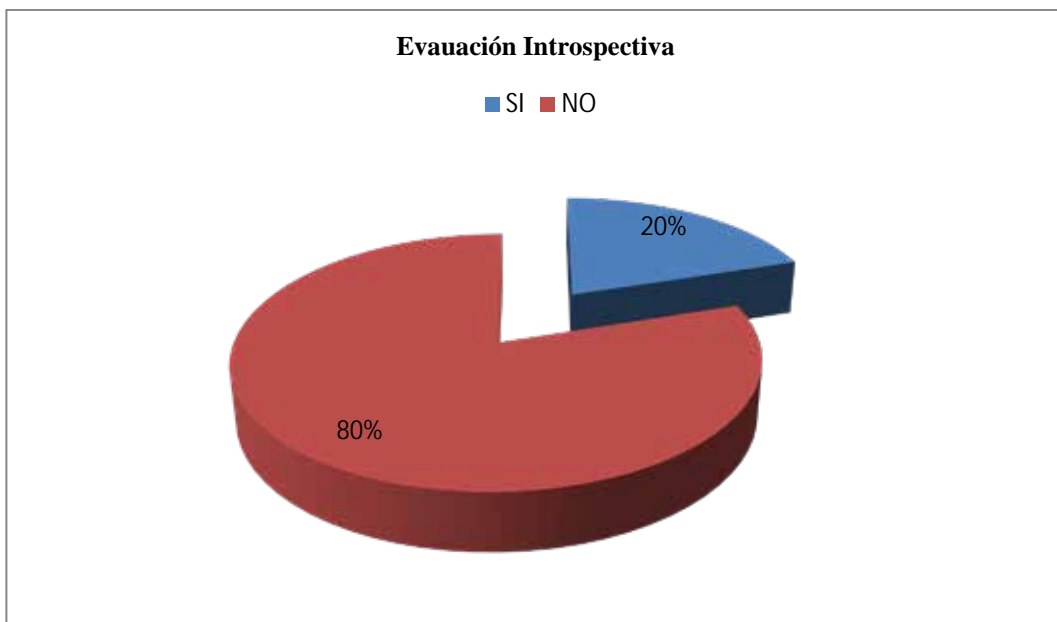
Pregunta N° 09.- ¿Cuándo el proceso de cobranza no es concretado se hace una evaluación introspectiva?

Tabla N° 09 Evaluación introspectiva de la empresa

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A. (2017)

Gráfico N° 09 Evaluación introspectiva de la empresa



Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A.

Análisis: El 80% de los empleados manifiesta que no se evalúan las razones por la cual la cobranza de las cuentas no se concretan de manera eficiente, a lo que el 20% afirma que sí se realiza de forma particular.

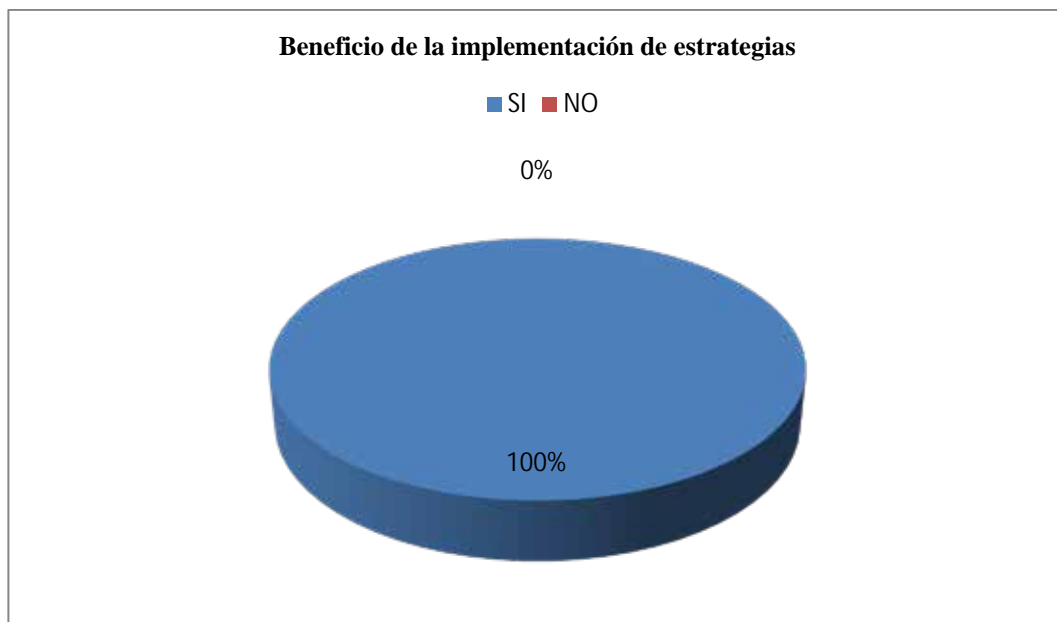
Pregunta N° 10.- ¿Considera beneficioso para la empresa implementar estrategias para optimizar las cobranzas?

Tabla N° 10 Beneficio de la implementación de estrategias

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A. (2017)

Gráfico N° 10 Beneficio de la implementación de estrategias



Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A. (2017)

Análisis: La totalidad de los encuestados reconoce que sería beneficioso para la empresa y sus miembros aplicar estrategias para optimizar la cobranza de las cuentas, ya que garantizaría que en caso de no concretarse el mismo, los miembros pueden concretar con los clientes otras formas y tiempos de pago, lo que evitaría la pérdida del cliente y la reputación

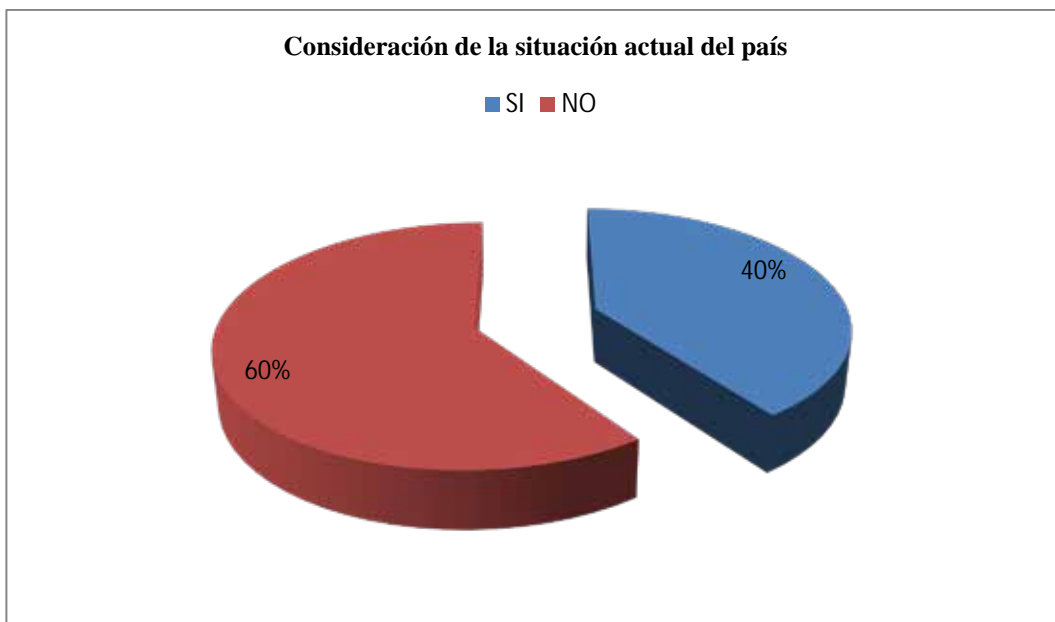
Pregunta N° 11.- ¿la situación económica del país debe ser considerada para establecer las estrategias para el crédito y cobranza de la empresa?

Tabla N° 11 Estrategias de cobranza en la situación del país

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	10%

Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A. (2017)

Gráfico N° 11 Consideración de la situación actual del país



Fuente: Inversiones P & CTECH, C.A. (2017)

Análisis: El 60% de los encuestados consideran que no debe considerarse la situación del país, mientras que un 40% afirma que dicha situación debe tomarse en cuenta ya que muestra a los clientes que la empresa considera el entorno y flexibiliza, sin afectar sus ingresos, los pagos por parte de sus clientes.

Luego de la recopilación de la información y el análisis de la misma se procedió a delimitar en una matriz las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Matriz DOFA) que presenta la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. y que inciden sobre la optimización de los procesos de cobranza de la empresa. Las mismas se desarrollan de la siguiente manera:

Cuadro N° 2 Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
*Carencia de registro de las cuentas por cobrar *Carencia de personal para realizar cobranzas *Retardo en la cobranza de cuentas *Clientes con potestades especiales *Limitado control sobre los acuerdos de cobro	*Empresa en expansión *La inseguridad del país favorece la obtención de nuevos clientes *Aprovechamiento de las redes sociales para comunicación de innovaciones *Disposición de parte de la empresa para emprender proyectos de capacitación *Interacción con diferentes tipos de clientes	*Disponibilidad de recursos materiales *Recomendaciones de clientes satisfechos *Disponibilidad del personal para recibir capacitación constante *El personal aporta ideas para establecer estrategias para la cobranza	*Competencia posicionada en el mercado. *Incremento indiscriminado de la inflación *Incertidumbre económica del país *Escasez de proveedores

Fuente: Reyes, A. (2017)

Tomando en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas mencionadas de forma individual, el siguiente procedimiento consistió en enlazar las oportunidades y fortalezas que contrarrestarán a las debilidades y amenazas que se presentan en la optimización de los procesos de cobranza de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A., obteniendo el siguiente resultado:

Cuadro N° 3 Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FO</p> <p style="text-align: center;">FORTALEZAS/OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p style="text-align: center;">DEILIDADES/AMENAZAS</p>
<p>Diseñar métodos de inducción de tareas para que el personal de la empresa pueda ampliar sus conocimientos a través de la capacitación por medio de cursos, talleres y conferencias para desarrollar estrategias que resulten efectivas durante el proceso de cobranza, sin afectar la relación con el cliente</p>	<p>Ofrecer al personal de la empresa técnicas efectivas para abordar a los clientes para realizar la cobranza de las cuentas, y evitar así la disminución de los ingresos y por lo tanto dificultad para obtener recursos necesarios para prestar servicios</p>
<p>Incentivar en el personal de la empresa un continuo sentido de pertenencia que le permita e invite a aportar ideas para lograr el cumplimiento de las actividades diarias y la cobranza de las cuentas a clientes deudores</p>	<p>Generar en los proveedores la confianza de que la situación de incertidumbre económica afrontada en el país y aumento constante de la inflación no afecta sus operaciones o disminuyan la obtención y distribución de materiales a su cartera de clientes</p>

Fuente: Reyes, A. (2017)

En esta última fase se desarrollaron las estrategias que permitirán la optimización de los procesos de cobranza de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A., tomando en cuenta las conclusiones que muestra la matriz FODA, y que permitirán a los miembros de la empresa controlar de forma eficiente las mismas desde el momento en que se generan, además mantener un trato con los clientes que permita la continuidad de la relación laboral entre ambas partes.

Para lograr lo anterior se deben reestructurar los métodos que ha utilizado la empresa hasta los momentos, teniendo como objetivo la continuidad de las funciones de la empresa y la mejora del proceso desde que se realiza el presupuesto del servicio hasta su cobro. Esto se fundamenta en la necesidad de actualizar constantemente las cuentas por cobrar, la atención del cliente y del control y supervisión de los probables clientes.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Presentación

La propuesta para el presente informe de acreditación surge con la finalidad de que a futuro se puedan establecer en la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. estrategias que incidan en el logro de la optimización de los procesos de cobranza, lo cual se desprende del objetivo principal del estudio “Proponer estrategias para la optimización de los procesos de cobranza de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A., ubicada en Puerto Cabello, estado Carabobo”

Para sustentar este objetivo fue indispensable realizar un diagnóstico de los agentes tanto internos como externos que inciden sobre las actividades diarias en la empresa, obteniendo de esa manera, las debilidades y fortalezas que posee la empresa, lo cual permite observar si la misión y los objetivos asumidos por la misma desde su fundación hasta los momentos se han concretado, y si la actitud de los empleados ante el cambio incide en la problemática y si la aplicación de las estrategias aporte beneficios a los mismos, y a las actividades de cobranza.

6.2 Justificación

La propuesta planteada se argumenta en la posibilidad de expansión que posee la empresa Inversiones P & CTECH, C.A, por lo cual resultaría beneficioso para el personal actual y el que pueda ingresar a futuro, ya que permitirá al mismo tener herramientas para afrontar las debilidades que poseen en la actualidad, ya que de no hacerlo, las mismas podrían incrementarse en cuanto al proceso de cobranza, y del mismo desprenderse otras que incidan sobre la captación de ingresos, impidiendo en

mayor medida que la empresa este en capacidad de afrontar la adquisición de productos para recibir solicitudes de servicios, afectando su funcionamiento y utilidades.

Se da inicio a la propuesta con la reestructuración de los procesos de cobranza que posee la empresa con la inserción de nuevos aspectos entre los ya existentes, generando, además, un sentido de pertenencia en el personal que labora en la empresa, al considerar su desarrollo dentro de la misma, por medio de actividades que les permitan desarrollar sus capacidades e ideas y estableciendo formas de interactuar con los clientes, generando así una motivación constante para que el resultado obtenido durante el proceso de cobranza sea satisfactorio para todos los involucrados. Esto generará que la reputación de la empresa se incremente, y por lo tanto su cartera de clientes, lo que permitirá incrementar su rendimiento económico y por lo tanto, la posibilidad de establecerse en el mercado de servicios de seguridad e información.

6.3. Objetivos de la Propuesta

6.3.1. Objetivo General

Mejorar los procedimientos aplicados por la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. para el logro de forma satisfactoria de las cuentas por cobrar.

6.3.2 Objetivos Específicos

1. Establecer una estrategia para el personal de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. que incidan sobre la cobranza efectiva de las cuentas a clientes
2. Unificar los criterios entre el área administrativa y la gerencia sobre los acuerdos de pago con los clientes
3. Elaborar un cuadro de control de cuentas por cobrar
4. Adiestrar al personal de la empresa para realizar el cobro de las cuentas pendientes
5. Motivar al personal a participar en la planificación de los métodos de cobranza

6. Supervisar el proceso de cobranza de forma continua

6.4. Desarrollo de la Propuesta

El desarrollo de las actividades propuestas para el logro de los objetivos planteados se realiza en forma continua, para que su aplicación se vea plasmada durante todo el proceso de venta del servicio hasta su cobro total de forma satisfactoria para ambas partes (cliente- empresa).

Estas estrategias serán segmentadas para su aplicación en dos partes, siendo la primera de forma inmediata (a corto plazo) y la segunda dependerá del resultado obtenido con las primeras, quedando de la siguiente manera:

Ø **Estrategias a Corto Plazo**

- **Establecer estrategias para el personal de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. que incidan sobre la cobranza efectiva de las cuentas por cobrar**

ACCIONES	DESCRIPCION
<ol style="list-style-type: none">1. Análisis de la situación económica del país y su incidencia sobre los productos para establecer montos base de los servicios prestados2. Evaluación de los aspirantes a ingresar en la cartera de clientes de la empresa3. Creación de contratos entre la empresa y el cliente donde se establezcan las condiciones de pago y servicios prestados	<ol style="list-style-type: none">1. Establecer montos base de los servicios prestados para aquellas personas que deseen tener un presupuesto inicial por un servicio específico2. Revisión del historial financiero y reputación en el mercado de los probables clientes (empresas y particulares) cuando soliciten un servicio3. Los contratos incluirán entre otras características las siguientes: datos personales del cliente, formas y fechas de pago de las facturas, inicio de intereses moratorios luego de cinco (5) días de retraso en el pago. De ser asumidos el mismo debe ser firmado y sellado (en caso de empresas) por ambas partes.

Fuente: Reyes, A. (2017)

- **Unificar criterios entre el área administrativa y la gerencia de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. sobre los acuerdos de pago a los clientes**

ACCIONES	DESCRIPCION
<p>Reunión entre el área administrativa y la gerencia de la empresa sobre la posición de la empresa y disponibilidad financiera y su incidencia en la toma de decisiones</p>	<p>La gerencia debe analizar en función de la disponibilidad financiera de la empresa, su capacidad de cobro de las cuentas pendientes, inventario de materiales, ofrecer los servicios de forma inmediata y el estatus de la empresa ante el Estado y el mercado.</p> <p>La administración junto a la gerencia planifica las reuniones con clientes y la toma de decisiones ante proyectos planteados en planificaciones anteriores.</p>

Fuente: Reyes, A. (2017)

- **Adiestrar al personal de la empresa para realizar el cobro de las cuentas pendientes**

ACCIONES	DESCRIPCIÓN
Inducción por medio de cursos, talleres y conferencias en el aspecto contable, de recursos humanos y atención al cliente	<p>Permitir al personal de la empresa estar capacitado para enfrentar de forma satisfactoria el proceso de cobranza, e incidir en el crecimiento personal y profesional de los mismos. Destacan entre los talleres, cursos y conferencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taller de oratoria - curso de Excel básico, intermedio y avanzado - taller de gestión de cobranzas - curso de control interno e indicadores de gestión - Conferencia de administración de Pymes - Taller de planificación de estrategias - Taller de división del trabajo

Fuente: Reyes, A. (2017)


Ø Estrategias a Largo Plazo

- Elaborar un cuadro de control de las cuentas por cobrar

ACCIONES	DESCRIPCIÓN
EL personal de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. tendrá un registro de los clientes deudores actualizada en un área visible.	<p>Este cuadro permitirá a los miembros de la empresa que posean disponibilidad y se encuentren capacitados para el trato con un cliente específico a fin de obtener resultados satisfactorios durante el proceso de cobranza.</p> <p>Este cuadro contendrá el tipo de cliente, la factura, la fecha y forma de pago, y su posición en el historial de clientes de la empresa. Este quedará establecido como se evidencia en la figura N°2</p>

Fuente: Reyes, A. (2017)

Figura N° 2 Control de clientes

 Control de Clientes						
Cliente	Factura	Fecha de emisión	Fecha de vencimiento	Monto	Forma de pago	Posición

Fuente: Reyes, A. (2017)

- **Motivar al personal a participar en la planificación de los métodos de cobranza**

ACCIONES	DESCRIPCIÓN
<p>Tomar en cuenta las ideas del trabajador para desarrollar una planificación sobre los métodos más efectivos para la cobranza de las cuentas. De igual manera incentivar a cada empleado por las actividades realizadas en la empresa</p>	<p>Reflejar la importancia que el mismo posee para la empresa, lo que genera en este un sentido de pertenencia con la empresa, y por lo tanto, motivación para un mayor desempeño de sus funciones. De igual manera resultará meritorio para el trabajador mantenerse al tanto de la planificación general de la empresa, las técnicas a desarrollar en sus funciones y avances a nivel de objetivos alcanzados.</p> <p>Entre estos incentivos destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bonos de producción

Fuente: Reyes, A. (2017)

- **Supervisar el proceso de cobranza de forma continua**

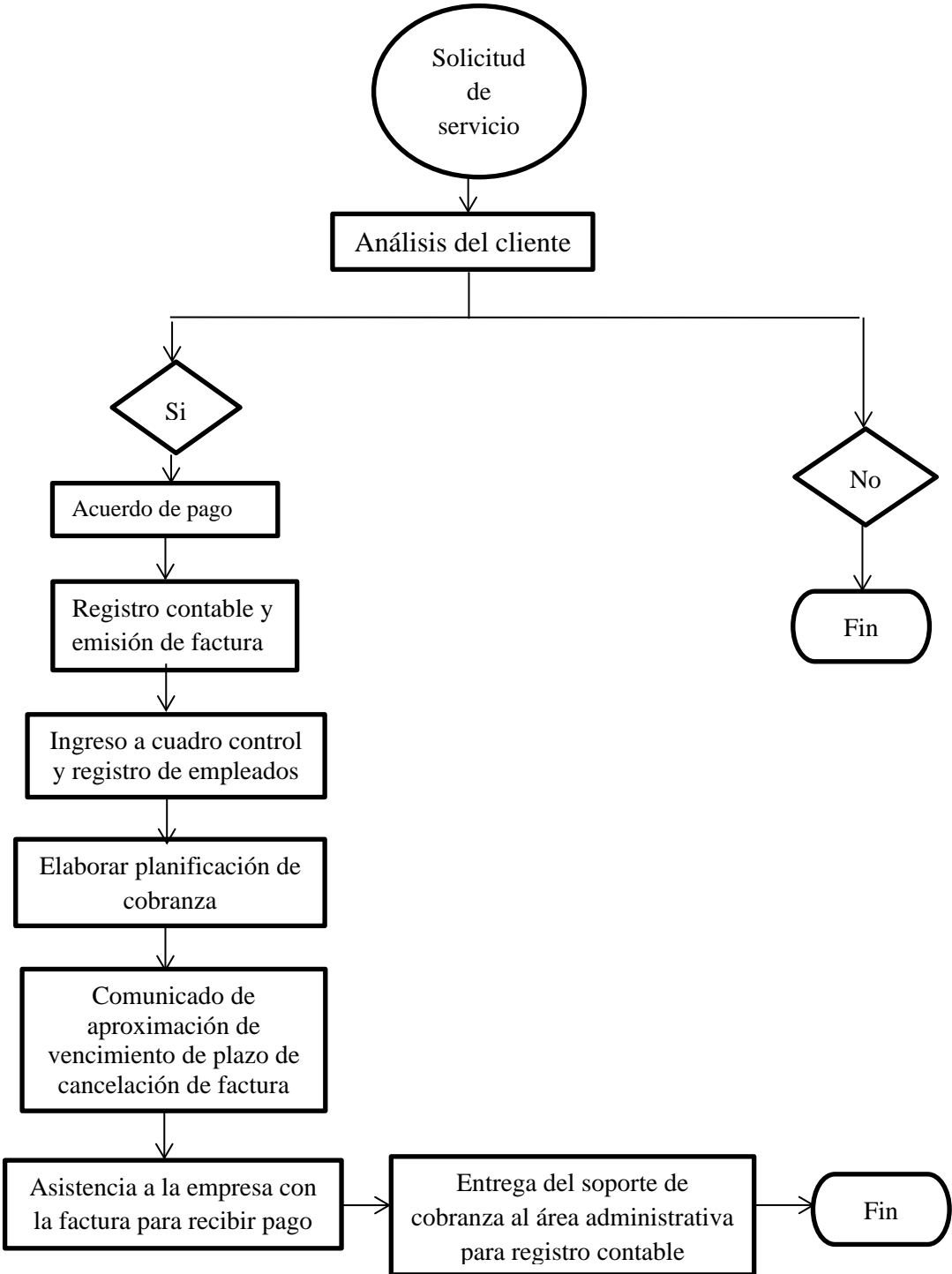
ACCIONES	DESCRIPCIÓN
<p>Revisión de forma semanal de los servicios prestados y las características del acuerdo de pago entre la empresa y el cliente mediante los registros y contratos realizados de forma inicial.</p>	<p>Analizar la cartera de clientes en conjunto con la antigüedad de las cuentas pendientes a fin de verificar la capacidad de pago de los clientes para el otorgamiento de nuevos servicios.</p> <p>Se debe mantener el respeto al cliente, sin descuidar la perseverancia en la solicitud de pago de las cuentas ya que este aspecto es el que afecta a la empresa Inversiones P & CTECH, C.A., ya que cuando la cobranza no resulta de forma satisfactoria en un tiempo prudente para que la empresa recupere su inversión y obtenga utilidades, la gerencia desiste de la continuidad del proceso, considerando que esta pérdida puede recuperarse a largo plazo, sin considerar que al cierre del ejercicio económico esto AFECTE LA UTILIDAD ANUAL</p>

Fuente: Reyes, A. (2017)

6.5 Factibilidad

- **Técnica:** Refiere a las herramientas, equipos, conocimiento, habilidades, experiencia necesarias para la realización de las estrategias planteadas en la propuesta. Se destacan equipos de computación, artículo de papelería y oficina, personal capacitado, entre otros.
- **Operativa:** Refiere a las actividades planteadas para la consecución de los objetivos de la propuesta, a la disponibilidad de tiempo de parte de todos los miembros de la empresa. La empresa Inversiones P & CTECH, C.A. cuenta con la disponibilidad del personal y la estructura para realizar las actividades sugeridas.
- **Económicos:** refiere al costo de los materiales utilizados, talleres y capacitaciones, la comparación costo- beneficio de la capacitación de los empleados. La empresa se encuentra en la capacidad de asumir el valor de las actividades y procedimientos usados para la optimización de los procesos de cobranza, reconociendo que a largo plazo generaría mayor beneficio para la misma.

Figura N° 3 Diagrama del proceso de cobranza de la propuesta



Fuente: Reyes, A. (2017)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El desarrollo de estrategias en una empresa, permite que la planificación de las actividades se realice de manera no solo eficaz, sino también eficiente, ya que por la primera se demuestra que las metas son alcanzadas, mientras que la última manifiesta que se logran las mismas mediante la satisfacción de los involucrados en el proceso, es decir clientes y empresa.

Reconocer cuales son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una empresa y adaptarlas al entorno en el cual se encuentra la misma, permite ir modificándolas de manera progresiva. Por este motivo es considerada la situación del país como un factor que afecta a la empresa en cuanto a la adquisición de materiales, pero es este mismo clima de incertidumbre el que fundamenta la actividad comercial de la empresa.

Para la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. la implementación de estrategias para la optimización de los procesos de cobranza genera un resultado positivo, desde el aspecto financiero y del recurso humano, ya que se puede recuperar la inversión dentro de los plazos de tiempo acordados obteniendo utilidades, y a su vez, generar un sentido de responsabilidad e integración con la empresa por parte de sus miembros, ya que el logro de los objetivos, en este sentido redundan en beneficios laborales para los mismos, y un crecimiento profesional, ya que se potencian sus habilidades para tratar con distintos tipos de clientes, con resultados satisfactorios.

Inversiones P & CTECH, C.A. posee un personal reducido, como característica fundamental de una PYMES, lo cual le produce limitaciones al momento de realizar la cobranza ya que no posee un personal encargado de realizar dicha tarea exclusivamente, generando además que la interacción con los clientes, en este

aspecto, no se genere de forma continua, lo que ralentiza el cobro de las cuentas pendientes y por lo tanto el ingreso a la empresa de las ganancias.

Mediante las técnicas e instrumentos utilizados se evidencia que la empresa posee unos métodos de cobranza limitados por lo cual se desarrollan las estrategias aplicables a corto y largo plazo que permitirán mejorar los procesos que se han aplicado hasta el momento.

Sumado a ello posee un personal capacitado para realizar funciones específicas, y la disponibilidad de cumplir con las funciones que se le asignen de manera individual, pero sigue siendo un limitante, ya que las estrategias utilizadas para abordar a los clientes no suelen ser las más idóneas, lo que genera descontento en algunos clientes, retrasando el pago y en casos extremos se ha perdido tanto la cuenta como el cliente.

Recomendaciones

Luego de diagnosticar la situación de la empresa, identificar la matriz DOFA y establecer estrategias básicas para la optimización de los procesos de cobranza de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. resaltan algunas de las estrategias como aspectos fundamentales para la consecución de las siguientes por lo cual es recomendable ponerlas en práctica:

- La comunicación entre sus miembros, principalmente entre la gerencia y la administración del cual se derivan la toma de decisiones, que van desde la adquisición de materiales hasta el acceso de potenciales clientes a la cartera de los mismos.
- La motivación del personal, es considerada fundamental, debido a que es una pequeña empresa, por lo cual darle la responsabilidad a los mismos de participar en la cobranza y a la vez ser partícipe mediante la integración de ideas para la planificación de actividades.
- La vigilancia constante de las cuentas pendientes, con lo cual desde el aspecto contable y de recurso humano se muestra a los clientes el compromiso de la empresa Inversiones P & CTECH por procedimientos que resulten de forma satisfactoria.

REFERENCIAS

Bibliográficas

- Arias, F. (2012). **“El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica”** 6^{ta} Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Bateman, T.; Snell, S. (2004). **“Una Ventaja Competitiva”**. 4^{ta} Edición. McGraw-Hill. México
- Brachfield, P. (2005). **“Jaque a los Impagados. El recobro de los impagados mediante la negociación efectiva con los morosos”** Gestión 2000. Barcelona, España.
- Brito, J. (1999). **“Contabilidad Básica e Intermedia (I y II)”** Ediciones Centro de Contadores, Valencia, Venezuela.
- Catacora, F. (1996). **“Sistemas y Procedimientos Contables”**. 1^{ra} Edición. Editorial McGraw- Hill. Caracas, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2007). **“Introducción a la Teoría General de la Administración”** 7^{ma} Edición. McGraw-Hill. México.
- Díaz, M. y Franco, A. (2013) **“Estrategias para el Mejoramiento de la Gestión de Cobranza de la Empresa Rexion Group, C.A.”** Trabajo especial de grado de la Universidad José Antonio Páez (UJAP)
- Gitman, L. (2012). **“Principios de Administración Financiera”** 12^{da} Edición. Pearson Educación. México
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). **“Metodología de la Investigación”**. 4^{ta} Edición. McGraw- Hill/ Interamericana de Editores, S.A. México

- Leonarduzzi, G. (2014). **“Normas y Procedimientos Administrativos para el Control de las Cuentas por Cobrar en el Departamento de Administración de la empresa Transporte Zoloft, C.A.”**. Informe final de pasantías de la uNiversidad José Antonio Páez (UJAP)
- Marques, S. (2013). **“Plan de Acción para el Control del Proceso de Cobranza en el Centro Quirúrgico Cardiovascular Cardiopraxis, C.A.”**. Informe final de pasantías de la Universidad José Antonio Páez (UJAP)
- Méndez, C. (2001) **“Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación”**. 1ra Edición. McGraw- Hill. México
- Mintzberg, H.; Quinn, J: y Voyer, J. (1997) **“El Proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos”**. 1^{ra} Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México
- Orozco, D. (2012) **“Manual de Normas y Procedimientos para el área de cuentas por cobrar de la empresa Electro- Tools de Venezuela, C.A., ubicada en San Diego, Estado Carabobo”**. Tesis especial de Grado de la Universidad José Antonio Páez (UJAP)
- Silva, A. y Sevilla, G. (2013) **“Propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A., ubicada en el estado Miranda”**. Tesis especial de Grado de la Universidad José Antonio Páez (UJAP).
- Terry, G. (1976) **“Principios de Administración”**. 3^{ra} Edición. Editorial “El Ateneo”. Buenos Aires, Argentina.

Electrónicas

Accion Insight (2008). **“Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza”**. [Documento en Línea]. Disponible en: http://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf

Kauffman, S. (2001) **“El Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: Un reto a la economía mexicana”** [Documento en Línea]. Disponible en: <https://www.uv.mx/iiesca/files72013/01/empresas2001-1.pdf>

Mercado, L. (2015) **“Gerencia Estratégica”** [Documento en Línea]. Disponible en: http://lirismercado.blogspot.com/2015_02_01_archive.html

Pailacho, J. (2014) **“FODA”**. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://jimmyspailacho.blogspot.com/>

Pérez, R. (2012) **“La Optimización de las Finanzas Corporativas, factor relevante en los resultados económicos”** [Documento en Línea]. Disponible en: <http://conhisremi.iuttol.edu.ve/pdf/ARTI000146.pdf>

Valdivia, C. (2009). **“En la Crisis Actual: Gestión de Cobranzas”** [Documento en Línea]. Disponible en: https://www.sinacofi.cl/PDF/seminario_cms/recaudacion_y_cobranzas_las_claves_para_el_2009_tendencias_modelos_y_herramientas_cristian_validivia.pdf

Anexos

Anexo N°1 Hoja de Registro de Observación Directa



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASPECTOS OBSERVADOS	PRESENTE	LIMITADA	AUSENTE
Planificación de las actividades			
Comunicación entre gerencia y administración			
Existen acuerdos empresa- cliente para el cobro de las cuentas			
Realización y entrega de facturas de forma inmediata			
Registro de las facturas y documentos de crédito			
Personal encargado de realizar las cobranzas			
Comunicación constante entre la empresa y el cliente			

Anexo N° 2 Técnica Encuesta. Instrumento Tipo Cuestionario



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Inversiones P & CTECH, C.A.

Encuesta para diagnóstico de la situación actual de la empresa Inversiones P & CTECH, C.A. Por favor coloque una “X” en la respuesta que considere de su preferencia:

- 1) ¿Conoce cuáles son sus funciones específicas en la empresa?
SI__ NO__
- 2) ¿considera que los métodos utilizados para realizar la cobranza de las deudas son eficientes?
SI__ NO__
- 3) ¿Existe departamento de cobranza dentro de la estructura organizativa de la empresa?
SI__ NO__
- 4) ¿Considera usted que por no existir departamento de cobranza los procesos relacionados a estese ralentizan?
SI__ NO__
- 5) ¿Se desarrollan acuerdos de cobranza entre los clientes y la empresa?
SI__ NO__
- 6) ¿Se realiza un seguimiento del historial de los probables clientes de la empresa antes de otorgarle un servicio?
SI__ NO__

- 7) ¿Los clientes cancelan las facturas en los plazos de tiempo establecidos?
SI__ NO__
- 8) ¿Guarda la empresa un registro de las cuentas por cobrar?
SI__ NO__
- 9) Cuando el proceso de cobranza no es concretado ¿Se hace una evaluación introspectiva?
SI__ NO__
- 10) ¿Considera beneficioso para la empresa implementar estrategias para optimizar las cobranzas?
SI__ NO__
- 11) ¿La situación económica del país debe ser considerada para establecer las estrategias para el crédito y cobranza de la empresa?
SI__ NO__