



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR
LOS PROCESOS DE FACTURACION Y
COBRANZA DEL SERVICIO POST-PAGO
DE LA EMPRESA CANTV**

Autoras: Almeida, María
C.I.: 20.900.071
Brito, Karla
C.I.: 18.358.805

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE
FACTURACION Y COBRANZA DEL SERVICIO POST-PAGO
DE LA EMPRESA CANTV**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autoras: Almeida, María
C.I.: 20.900.071
Brito, Karla
C.I.: 18.358.805

Tutor: Lcdo. Leonardo Vera

San Diego, Octubre de 2017



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

San Diego, Octubre de 2017

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben esta Acta, dejan constancia que el Proyecto de Trabajo de Grado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE FACTURACION Y COBRANZA DEL SERVICIO POST-PAGO DE LA EMPRESA CANTV”** ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos exigidos para su aprobación, recomiendan su tramitación ante el organismo académico correspondiente.

Nombre del Tutor Académico

Firma

Fecha

Licdo. Leonardo Vera

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
CONTENIDO	pp.
ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
RESUMEN INFORMATIVO.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2. Formulación del Problema.....	5
1.3. Objetivos	6
1.4. Justificación.....	6
II MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Bases Teóricas.....	12
2.3. Definición de Términos.....	27
III MARCO METODOLÓGICO	29
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	29
3.2. Fases Metodológicas.....	31
Fase I.....	31
Fase II.....	32
Fase III.....	33
IV RESULTADOS	35
4.1. Análisis del Cuestionario.....	33
4.2. Análisis de la Matriz Dofa.....	41
4.3. Diseño de Estrategias.....	44
V LA PROPUESTA.....	45
5.1. Presentación de la Propuesta.....	45

5.2. Justificación de la Propuesta.....	46
5.3. Objetivos de la Propuesta.....	46
5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	47
5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	48
CONSIDERACIONES FINALES.....	54
REFERENCIAS	56
ANEXOS	58

LISTA DE CUADROS

CONTENIDO

	CUADRO	pag
1	Procedimientos Administrativos.....	35
2	Proceso Administrativo de Cobranzas.....	36
3	Procesos de Facturación.....	38
4	Control de Facturas.....	40
5	Matriz DOFA.....	42
6	Cruce de Estrategias.....	43



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE
FACTURACION Y COBRANZA DEL SERVICIO POST-PAGO
DE LA EMPRESA CANTV**

Fecha: Octubre de 2017

Autoras: Almeida, María
Brito, Karla

Tutor: Licdo. Leonardo Vera

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV, en el Municipio Valencia, Estado Carabobo. con la finalidad de mejorar los procesos en la gestión de cuentas por cobrar y regular el proceso de emisión y registro de facturación, a fin de hacer efectiva su cobranza y poder la liquidez financiera y planificar un eficiente flujo de caja y cumplir con sus obligaciones contraídas de manera oportuna. La investigación está enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo. La población está conformada por tres (03) personas del departamento de facturación y cuentas por cobrar, donde lo que la muestra la conforman la misma población, ya que es finita y pequeña de tipo censal, los informantes seleccionados son los indicados para suministrar la información requerida para la investigación. Por otro lado, las técnicas de recolección de datos a aplicadas fueron la encuesta a través del cuestionario con preguntas dicotómicas cerradas con respuestas de únicas opciones (si-no) y la observación directa a través de un cuadro de observación; y finalmente se presenta la propuesta, mediante el diseño de la estrategia que permitan mejorar los procesos de facturación y cobranza en el servicio post-pago de la empresa CANTV.

Descriptor: Plan estratégico, Procesos Administrativos, Facturación, Cuentas por Cobrar, Matriz DOFA.

INTRODUCCIÓN

Las cuentas cobrar, son uno de los activos más importantes de la empresa, ya que de ellas depende la recuperación de los ingresos y rentabilidad, generada por las ventas a crédito, por lo tanto, la gerencia debe establecer objetivos claros, procedimientos sencillos, normas y políticas bien definidas, y controles que permitan hacer efectivo tanto el proceso de facturación de la venta de los bienes o servicios, registro en los auxiliares, como gestionar la cobranza con los clientes. Además debe haber una comunicación adecuada entre los departamentos involucrados en el proceso facturación-cuentas por cobrar, con la finalidad de obtener información veraz, oportuna y confiable para emitir los reportes necesarios para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

De acuerdo a lo antes expuesto, el presente trabajo de investigación está orientado a proponer un plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV, debido a que presenta deficiencias en las áreas antes señaladas, debido a la falta de procedimientos actualizados, controles internos, capacitación del personal en el área, que permita mantener una unificación de criterios, para hacer cumplir las políticas y normativas, que garanticen el logro de los objetivos, planes y metas propuestos.

Para tal fin, se desarrollará la presente investigación enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo, para la búsqueda de resultados y para el logro de los objetivos planteados que ayudarán a la mejora de la organización, se requiere el desarrollo de técnicas en el lapso de (14) semanas, que se estudiarán en los diferentes capítulos, el cual estará estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I: El Problema: se desarrolla en el planteamiento del problema, los objetivos trazados por la investigadora y la justificación del porqué de esta investigación.

Capítulo II: Marco Teórico, se contemplan los antecedentes de la investigación, los aspectos relacionados a la realización del plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa en estudio, donde incluya citas textuales que sirvan de soporte a la investigación y finaliza con la definición de términos básicos. Asimismo,

Capítulo III: Marco Metodológico, se establecen en función al tipo y diseño de investigación y de las fases de la investigación y el análisis empleado en este estudio para alcanzar el objetivo general. Y por último,

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 de, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta, las conclusiones y recomendaciones. Finalmente se presenta la referencia bibliográfica

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Las organizaciones mundialmente están en búsqueda de herramientas que les permitan ser competitivas en un mercado cada vez más agresivo y exigente, para ello es necesario que sus procesos estén relacionados a sus objetivos y que éstos últimos estén sustentados en la misión y visión de la organización, por lo tanto la alta gerencia requiere implantar planes estratégicos que permitan evaluar los procedimientos. Gran parte de las organizaciones a nivel mundial, con visión de futuro están en una búsqueda constante de herramientas, técnicas y estrategias administrativas, que le permitan mejorar sus procesos a todos los niveles organizacionales, permitiéndoles el logro de los objetivos y metas organizacionales propuestos, con la finalidad de ser más competitivos, y lograr su permanencia en el tiempo en el mercado en que se desenvuelven.

Su operatividad, depende en gran manera del manejo eficaz y eficiente de sus recursos, estrategias comerciales para mantener sus productos en el mercado, del fortalecimiento de su liquidez financiera para el pago de sus obligaciones y la generación de renta para los accionistas. Por este motivo, el conocimiento de la misión, visión, valores, objetivos organizacionales, deben estar claramente definidos, sujetos a la realidad, y relacionados, lo cual es fundamental en el proceso estratégico para lograr la compatibilidad entre la organización y las fuerzas externas que afectan directa e indirectamente, sus objetivos, estrategias, estructura organizacional, recursos, planes, procedimientos, operaciones, normas y políticas.

Es necesario señalar, que los procesos administrativos, para Munch y García (2012; p. 31), lo señalan que “es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a

cabo una actividad.”. De acuerdo a sus implicaciones, el proceso se descompone en una serie de procedimientos y éstos a su vez en métodos, existiendo una secuencia lógica y orgánica entre ellos para lograr la realización de una serie de labores. Como complemento, los procedimientos son de gran empleo en los trabajos que se repiten, facilitando así su aplicación continua y sistemática.

Actualmente, se hace necesario para ser competitivas, que se revisen y actualicen las estructuras de los diversos procesos que en ellas se ejecutan, esto, obliga de una u otra forma a que se mejore constante cada uno de ellos; por lo tanto, si una de estas estructuras no cumple adecuadamente sus funciones, la organización tendría una base débil que haría tambalear su estabilidad y solidez en las actividades realizadas.

Una de las áreas que requiere de una evaluación continua en sus procesos es la de facturación y cuentas por cobrar, de acuerdo a los actores Meigs y Meigs (2009; p. 86), señalan que las cuentas por cobrar “son activos relativamente líquidos que generalmente se convierten en efectivo en un periodo de treinta (30) a sesenta (60) días”. Considerando lo antes expuesto, se puede hacer la aseveración que las cuentas por cobrar están representadas por los documentos o facturas las cuales surgen de las ventas o prestación de servicios, originando un derecho a la empresa, sobre terceras personas; la efectividad del proceso de cuentas por cobrar requiere hacer un énfasis en la etapa de cobranza para poder realizar las actividades y gestión necesaria para recuperar los ingresos que se encuentran en manos de los terceros.

Por lo tanto, un buen plan debe direccionarse a la relación que existe en las fortalezas y debilidades de la empresa, las fortalezas han de usarse para lograr una ventaja propia y las debilidades deben reconocerse para aplicar a tiempo acciones correctivas. En este mismo orden de ideas, la planeación estratégica, de acuerdo a Chiavenato (2010; p. 148), señala que “es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos”.

De lo anteriormente expuesto, se complementa que la planeación estratégica es

un proceso continuo de la toma de decisiones que a su vez requiere subdividirse en planes tácticos desarrollados en nivel operacional de la empresa, que detallen con detenimiento cada actividad que debe realizarse.

En este contexto, el presente estudio se basa en proponer una solución a la problemática existente en la empresa CANTV, sector la Quizanda del Municipio Valencia, la cual presenta actualmente debilidades en sus procesos correspondientes al área de facturación y cobranza del servicio post-pago, debido a la falta de procedimientos, controles internos y capacitación del personal en el área, que permita mantener una unificación de criterios, políticas, normativas, control, supervisión y seguimiento del personal que labora en el área.

Todo ello, con la finalidad de que se realice de manera adecuada el proceso respectivo para poder facturar a tiempo y de manera adecuada los servicios de telefonía prestados a los clientes, así como realizar un registro oportuno de las cuentas por cobrar, y hacer seguimiento de la cobranza, por lo que se hace necesario proponer estrategia que permitan mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV y poder fortalecer la liquidez financiera de la empresa, y lograr los objetivos organizacionales mediante la optimización del desempeño laboral del personal que labora en el área.

De no realizarse los correctivos necesarios la empresa podría presentar pérdidas significativas en cuanto a la falta de facturación de los servicios, y la incobrabilidad de la deuda de los clientes morosos, por lo que la gerencia plantea con especial inquietud que sea un plan estratégico que evalúe los objetivos, procedimientos, normativas y políticas estén direccionadas de acuerdo a la misión, visión y valores pre-establecidos por la empresa.

1.2. Formulación del Problema

En atención a lo antes expuesto se presenta la siguiente interrogante: ¿Cuál sería el plan estratégico adecuado para la empresa CANTV, que permita mejorar sus procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV.
2. Identificar las debilidades y fortalezas del proceso de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV.
3. Diseñar un plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV

1.4 Justificación de la Investigación

La presente investigación tiene como fin fundamental orientar al departamento de facturación y de cuentas por cobrar mejorar sus procesos y control eficaz en las mismas, debido a que no se están llevando a cabo de manera eficiente y efectiva los procedimientos relacionados, lo que ha generado retardo en el proceso de cobranza, por la falta de seguimiento de los procesos involucrados en la facturación-registro-gestión de cobranza, emisión de reportes, y conciliaciones bancarias, para comprobar que todos los depósitos efectuados estén ingresando a la cuenta principal de la empresa en el tiempo correspondiente, y por los respectivos montos, debido a que al no efectuar una actualización oportuna de los registros de las cuentas por cobrar, y no se pueden obtener las cifras reales para realizar la toma de decisiones.

A tales efectos, el presente trabajo de investigación propone establecer un plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza de servicio post-pago de la empresa CANTV, ya que permitirá brindar una herramienta que sirva para evaluar si la misión, visión y objetivos están bajo los lineamientos necesarios para

asegurar la permanencia en el tiempo de la empresa, así como determinar si las políticas y normativas, son las adecuadas para que se lleven a cabalidad los procedimientos necesarios para lograr los objetivos en el área de estudio. Además, permitirá información necesaria para mejorar los procesos en el área de estudio, y servir a aquellas organizaciones con características similares en cuanto a la eficiencia y eficacia de las normas y procedimientos, clara misión y visión y objetivos sujetos a la realidad, contribuyendo así en mantener un adecuado flujo del efectivo, permitiendo tener un ciclo operativo normal de la organización.

De igual manera, sirve como soporte para cualquier profesional a egresar de la Universidad José Antonio Páez, o del cualquier otro instituto tecnológico o universitario, del área de Administración de Empresas, que tenga la posibilidad de formar su perfil profesional basado en evaluación de procesos administrativos. La realización de esta investigación considera proporcionar valor agregado al área de Ciencias Sociales, ya que sirve como punto de referencia para nuevas investigaciones, debido que se inserta en las líneas de investigación denominada “Gestión del Conocimiento, Tema: Lineamientos para optimizar las funciones administrativas”, en la Escuela de Contaduría Pública de la Universidad José Antonio Páez. Finalmente, el presente estudio ha sido de gran ayuda para el investigador, ya que le aportará conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño académico y profesional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

En relación a esta primera parte del marco teórico, en la presente investigación, Becerra (2012; p. 56), señala que “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento de una área determinada y sirve de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. Dentro de los trabajos de grado e investigaciones consultados se encuentran los expuestos a continuación:

Inicialmente, Arias, L. (2016), presentó un trabajo de grado titulado **“lineamientos para mejorar los procesos administrativos de las cuentas por cobrar de la empresa C.A. Cigarrera Bigott, ubicada en San Diego, Estado Carabobo”**, en la “Universidad José Antonio Páez”, para optar al título de Licenciado en Administración de Empresa. La investigación tuvo como finalidad mejorar los procesos de gestión de cuentas por cobrar, con el objeto de hacer efectiva su cobranza, poder fortalecer la liquidez financiera, planificar un eficiente flujo de caja y cumplir con sus obligaciones contraídas de manera oportuna. La investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible con diseño de campo y documental a nivel descriptivo. La población estuvo conformada por siete (07) personas del departamento de ventas y finanzas, involucradas en el proceso de cuentas por cobrar, por lo que la muestra estuvo representada por la misma población. En cuanto a las técnicas de recolección de datos aplicadas fue la encuesta a través del cuestionario compuesto de quince (15) preguntas dicotómicas cerradas con respuestas (si-no) y la observación directa a través de un cuadro de observación; y finalmente se expuso la propuesta que busca es establecer los lineamientos adecuados que permitan darle solución a la problemática existente. El autor concluye en su investigación, que en ocasiones no se realizan conciliaciones bancarias para verificar el monto de los

depósitos y transferencia que correspondan al importe de la factura, lo que genera que no se le despache al cliente por tener deudas pendientes, cuando el cliente reclama resulta que había realizado la transferencia y no se había actualizado la información.

Este antecedente se relaciona con la presente investigación, dado aporta lineamientos administrativos los procesos administrativos de las cuentas por cobrar, estableciendo claramente las políticas y normas que garanticen el cumplimiento de los procesos para lograr hacer efectiva la cobranza y su actualización en el sistema.

Seguidamente, Ramírez, V. (2016), presentó un trabajo de grado titulado **“Modelo de Crédito-Cobranza y gestión financiera en la empresa “Comercial Facilito” de la Parroquia Patricia Pilar, Provincia de los Ríos”**, en la “Universidad Regional Autónoma de los Andes” en Santo Domingo, Ecuador, para optar al título de Ingeniera en Contabilidad Superior, Auditoría y Finanzas C.P.A. La investigación tuvo como finalidad de ayudar a su propietaria a tomar decisiones oportunas y de manera confiable. La metodología utilizada fue cuali-cuantitativa con tendencia cualitativa, aplicado una encuesta a través de un cuestionario, aplicado a una población conformada por ciento cincuenta y siete (157) personas vinculadas en el tema de estudio, y una entrevista aplicada al gerente. La investigadora concluye en su investigación, que la empresa requirió de un modelo de crédito-cobranza que permita controlar los procesos, y que estos deben estar normados por la contabilidad para que se puedan obtener resultados financieros para la toma de decisiones, lo cual sirve como aporte a la presente investigación debido a que al realizar una gestión de cobranza eficiente permitirá tener las cifras reales de las cuentas por cobrar y la cobranza efectuada que fortalezca la liquidez financiera.

La vinculación que existe con el trabajo de investigación se da en el hecho que no existen procedimientos claros y precisos para el manejo de las facturas, específicamente en el control de sus clientes; los que genera atraso en el cumplimiento de las obligaciones y un efecto negativo en el margen de utilidad de la empresa.

Por su parte, Alberto, R. y González, F. (2015), presentaron un estudio titulado **“Propuesta de Estrategias de control interno para el ciclo de compras-cuentas por pagar-pagos de la empresa “L.H.R. Industrial Supply C.A.” ubicada en Valencia, EDO. Carabobo”**, en la “Universidad de Carabobo”, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública. La investigación tuvo como finalidad lograr la optimización del proceso prácticas administrativas y contables, que les permitan ser más eficientes y eficaces en la realización de sus actividades diarias, y de esta manera lograr los objetivos propuestos, para ello se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, fundamentada en una investigación de campo a nivel descriptivo, apoyada en las bases teóricas y en las referencias bibliográficas. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la observación directa y la aplicación de la encuesta que consta de quince (15) preguntas cerradas. Con los resultados obtenidos, las autoras concluyeron en su investigación que se percibe que no están presentes algunos de los componentes para un adecuado control interno, ya que presenta debilidades en la segregación de funciones, requeridas para que cada personal encargado en las distintas áreas realice eficientemente sus funciones y evitar errores y posibles fraudes, y en el caso que ocurran detectarlos fácilmente.

Su relación con la presente investigación, es debido a que dentro del plan estratégico se deben establecer controles internos que permitan salvaguardar los activos.

Por otro lado, Pacheco, T. (2014), presentó una investigación que lleva por título **“Estrategias administrativas para la optimización de la gestión de cobranza en la empresa Granos Selectos Guayana, C.A. (GRASELGUA, C.A.)”**, en la “Universidad Experimental de Guayana”, para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas. La investigación tuvo como finalidad determinar las fallas y debilidades en el desarrollo de las actividades de la empresa, obteniendo así información para tomar medidas de control de las cuentas por cobrar, implementando políticas, normas y procedimientos para promover un uso adecuado, asimismo asegurar la liquidez de una gestión eficiente de las transacciones empresariales. Se

desarrolló la investigación bajo la modalidad de proyecto factible, con un estudio de diseño de campo a nivel descriptivo, el cual se apoya con técnicas de recolección de datos la encuesta, con la aplicación de un cuestionario. La investigadora concluye en su investigación, que no se realiza el procedimiento de cobranza en forma efectiva, ya que no hay control en la cobranza. Su aporte se basa en establecer estrategias en la gestión de cobranza permite optimizar la cobranza y solucionar la falta de liquidez de la empresa. Finalmente, se consultó el trabajo de Reyes, (2014), titulado: “Análisis de procedimiento Administrativo de facturación y Cuentas por Cobrar en la empresa Ufimoca, C.A.”, presentada en la Universidad de Oriente para optar por el título de Licenciado en Administración. La empresa mantiene relaciones con varias empresas tanto privadas como públicas gubernamentales y les ofrece un servicio a crédito, por lo que tiene una alta rotación de facturación y cuentas por cobrar. Debido a esto, la investigación tuvo como objetivo general realizar un análisis del procedimiento administrativo de facturación y cuentas por cobrar de la empresa. Metodológicamente, la investigación se consideró descriptiva con un diseño de campo. Para los efectos de este estudio la población estuvo constituida por los documentos que se generan en el procedimiento administrativo de facturación y cuentas por cobrar en la empresa objeto de estudio. Como técnica de recolección de información se empleó la revisión bibliográfica a través de una ficha de registro y la observación directa participativa mediante una lista de cotejo. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó que ambos procedimientos no están formalmente establecidos y que el personal encargado de su ejecución conoce el trabajo por la rutina diaria. Por lo cual, recomendó aplicar herramientas para mejorar las operaciones de la gestión de facturación y cuentas por cobrar

La vinculación que existe con el trabajo de investigación se da en el hecho que no existen procedimientos claros y precisos para el proceso de facturación, específicamente en el control de las facturas de los clientes. Lo que puede influir de manera negativa en el resultado de la empresa

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas son aquellas que van a ampliar la descripción del problema, e integran las teorías con la investigación y sus relaciones mutuas; según Tamayo y Tamayo (2008), las bases teóricas permiten:

Ampliar la descripción del problema e integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas; en una palabra, es la teoría del problema y tienen como fin ayudarnos a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas (p. 179).

En este sentido, se citan las siguientes teorías que fundamentarán el estudio.

2.2.1 Estrategias

Todas las organizaciones tienen que superar los retos de desarrollo estratégicos, algunas por el deseo de aprovechar nuevas oportunidades y otras para superar importantes problemas. La definición de estrategia según Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006):

La estrategia se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencia en una organización. Esto se conoce como el enfoque de recurso y capacidades, que se ocupa de explotar la capacidad estratégica de una organización en términos de recursos y competencias, para lograr una ventaja competitiva y/o nuevas oportunidades. (p.7).

Para Jones G. y George J. (2010), hace referencia a que las estrategias son el conjunto de decisiones sobre qué acciones emprender y como aprovechar los recursos para alcanzar estas acciones”. Estos autores plantean que las estrategias deben realizar manejando con eficiencia y eficacia los recursos disponibles en la organización. (p. 721).

Por otro lado, Koontz y Weihrich (2008), definen la estrategia como la “...determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos” (p. 123), por lo tanto, la estrategia es un marco de referencia para las decisiones de una

empresa que conforman su naturaleza y rumbo. Una estrategia será práctica y útil si un marco de referencia que especifique el alcance y los límites de cada área de decisión.

En este orden de ideas, Díez y López (2001) afirman que: "...la estrategia es la elección de una vía de actuación entre distintas alternativas con vistas a alcanzar un objetivo... (p 150), está caracterizada por:

- La incertidumbre: acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las referencias de los clientes.
- La complejidad: derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa.
- Los conflictos organizativos: entre los que toman decisiones y los que están afectados por ellas.

Se puede inferir que la estrategia es la base fundamental del camino que opta por recorrer una organización o empresa para el logro de sus objetivos. Para el empresa CANTV la estrategia se trata del cómo se pretende satisfacer a sus cliente con un buen servicio.

Las estrategias son cursos alternos de acción, que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa. En tal caso, es importante para la empresa CANTV La implantación de estrategias en el ámbito administrativo le permitirá mejorar el proceso de facturación.

2.2.2 Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica según Hernández Rodríguez S. (2007), "son planes de acción a gran escala para interactuar con el medio a fin de alcanzar los objetivos y metas" ((p. 478). En otras palabras, es la acción de proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlos y hacer que el futuro de la empresa se comporte como se planeó.

Igualmente Goodstain L., Nolan T., Pfeiffer J. (2008), la gerencia estratégica “es un proceso donde se establece criterios para tomar decisiones organizacionales diarias y debe suministrar un patrón del análisis situacional, en el cual se puedan evaluar tales decisiones”. (p. 23). Lo que plantean estos autores, es que los directivos necesitan crear planificaciones producto del consenso de todo el personal.

Según Serna H. (2010),

La gerencia estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna e externa con El fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como también su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p. 190).

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 la CANTV en estudio, la gerencia estratégica es una de las técnicas o herramientas, cuya importancia se establece en la necesidad de determinar el concepto de la institución y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser.

2.2.3 Planificación Estratégica

Para Jones G. y George J. (2010), “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.”(P.724). 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) 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”. (p 198).

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.

Es importante destacar que la planificación estratégica, proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que conduce a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. Por lo tanto, para CANTV, el éxito de la planificación estratégica se encuentra en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos, en un método o plan, estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

2.2.4 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.

2.2.5 Procedimientos Administrativos

Munich y García. (2008) consideran que los procedimientos administrativos: "Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas". (p.99). Desde otra perspectiva Terry (2006) definen que los procedimientos administrativos son: "Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar" (p.32)

Ante lo relacionado en las citas del párrafo anterior se puede conceptualizar el procedimiento administrativo como un instrumento administrativo que apoya la realización del quehacer cotidiano en donde ellos consignan, en forma metódica las operaciones de las funciones.

- La importancia de los procedimientos administrativos estriba en que los mismos:
- Establecer el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y la optimización.
- Fijar la manera como deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.

Por otro lado, Volpentesta (2000), señala que los procedimientos administrativos "se refieren al grado de eficiencia y de eficacia con el cual se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución del control de los objetivos trazados por la institución". (p 145), al respecto se tiene lo siguiente:

Planificar: determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.

Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.

Coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.

Dirigir: emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

Controlar: vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

A través de los procedimientos administrativos se garantiza la disposición de determinadas capacidades y habilidades de los gerentes, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo, lo cual incide favorablemente en la gestión contable de la organización

En este contexto, los procedimientos administrativos referidos a la facturación describen el orden lógico que deben seguir las actividades de la gestión de las cobranzas en forma detallada y cronológica. Contribuye con el control interno de la administración, puesto que está dirigido a regular y controlar el adecuado desenvolvimiento del proceso de ventas. Al mismo tiempo, garantizan la mayor uniformidad y objetividad de la información registrada, generando información financiera actualizada y confiable para la toma de decisiones dentro y fuera de la

organización como insumo para los usuarios internos y externos vinculados a la misma.

2.2.6 Administración de las Cobranzas

Para Meza C., (2007), la administración de las cuentas por cobrar es importante ya que representan para la empresa activos exigibles, derechos con los que cuenta para obtener beneficios por productos o servicios entregados. Así mismo son un factor crucial para mantener un flujo de efectivo sano para las operaciones de la empresa. Generalmente en la empresa la inversión en cuentas por cobrar representa una inversión muy importante ya que representan aplicaciones de recursos que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo.

La eficiente administración de cuentas por cobrar comienza en la compañía desde el momento de la venta y facturación. Representa una proporción importante de los recursos de la empresa que se encuentran en poder del cliente por lo que las políticas de gestión y cobro deben ser lo más delimitadas posible y estar bien estructuradas, en cuanto al plazo para el pago es de gran importancia que vaya de acuerdo a las necesidades financieras de tu empresa.

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas en el entorno actual de los negocios es contar con la suficiente liquidez para poder cumplir con sus compromisos de pagos de manera regular a la vez que se logra crecer la rentabilidad y tener un uso eficiente de los recursos de la empresa.

El departamento de finanzas juega un papel de suma importancia para las organizaciones ya que el manejo de los recursos financieros será clave para el éxito de la compañía.

Para cumplir con este objetivo, es esencial la eficiente administración del capital de trabajo el cual se compone de aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar, también es conocido como activo circulante (efectivo, inversiones a corto plazo, cartera de clientes e inventarios).

En sentido, de acuerdo a las cuentas por cobrar o cartera de clientes, son factores clave en una empresa ya que su eficiente y óptima gestión está muy relacionada a la salud financiera de la organización, así mismo se convierte en una herramienta muy valiosa que tienen los administradores para maximizar el valor de la empresa por medio de su capital de trabajo.

Es esencial que haya una congruencia entre las políticas de cuentas por cobrar y las de pago a proveedores ya que este último deberá ser mayor al periodo promedio de cobranza para no generar un desequilibrio en el capital de trabajo. En sí, al realizarse una venta a crédito, ese financiamiento o apalancamiento va a tener que ser soportado ya sea por tus proveedores o por los accionistas de la empresa al tener que invertir más capital.

De acuerdo a Meza C., (2007), la administración de las cuentas por cobrar debe ser efectiva ya que influye de manera importante en la rentabilidad y el riesgo de la empresa, sin un eficiente proceso controlado de este rubro se provocaría un aumento en el mismo, trayendo a la empresa menos entradas de efectivo y con esto menor liquidez para cumplir con sus compromisos financieros.

Como apoyo para la gestión de las cuentas por cobrar, la empresa debe contar con una política de crédito alineada a la capacidad productiva o nivel de prestación de servicios, los costos y el margen de utilidad, esta política puede ser flexible y variable en el tiempo según las necesidades de la empresa y del ambiente externo. Para determinar estas políticas se cuentan con dos herramientas muy valiosas:

1. **El periodo promedio de cobranza** el cual expresa el número de días promedio que tardan los clientes en pagar sus cuentas.
2. **Antigüedad de cuentas por cobrar**, el cual es un análisis de los débitos que integran cada uno de los saldos a cargo de clientes, tomando como base la fecha de la factura o la fecha de vencimiento.

En base a estos dos indicadores, se puede medir el desempeño del departamento de cobranza.

Una empresa que ofrece financiamiento a sus clientes debe tomar en cuenta que debe implementar políticas de crédito específicas y bien definidas para un mejor control de su cartera de clientes, esto puede hacer la diferencia entre una gestión exitosa y productiva o un descontrol que puede llegar a afectar la liquidez y capacidad de pago posterior de la empresa.

Según Gitman, (2007), lograr un proceso de cobranza efectivo y sano en la empresa es una tarea ardua que requiere de atención y de acciones preventivas, siempre será más sencillo cobrar una cuenta vigente que una vencida, para lograr una gestión más eficiente puedes recurrir a algunos métodos:

1. **Cobranza preventiva:** Consiste en comunicar al cliente con días de anticipación que cuenta con una factura próxima a vencerse para que pueda programar el pago de la misma y evitar tener una cuenta vencida.
2. **Descuentos por pronto pago:** Es un incentivo que se concede por un vendedor a un comprador por pagos realizados con anterioridad al vencimiento programado de las deudas contraídas.
3. **Automatización de los recordatorios de pago:** A través de una herramienta tecnológica puedes generar recordatorios para tus clientes acerca de la fecha de vencimiento antes de que ésta ocurra para que puedan incluirla en su planeación de pago.

El concepto de cobranza generalmente se asocia con una función de contabilidad, sin embargo es también un proceso administrativo vital para la eficiente operatividad de la empresa.

La cobranza es parte fundamental de la operación de la empresa, con ella se garantiza el flujo de efectivo, sin embargo no es una tarea fácil, sino que requiere estrategia, mucho seguimiento y recursos humanos, tecnológicos y económicos con el fin de acortar los tiempos de pago de parte de los clientes.

De igual manera, Gitman, (2007), reseña que las cuentas por cobrar constituyen hoy en día un elemento clave para el desarrollo exitoso de los negocios, son dinero próximo a tener para la empresa y además el activo de mayor disponibilidad después

del efectivo en caja y bancos. Contar con una gestión eficiente y oportuna de la cartera de clientes es crucial ya que afecta directamente a la liquidez de la empresa y representa el flujo de efectivo generado por la operación general además de ser la fuente principal de ingresos de la compañía para establecer compromisos a corto y largo plazo.

2.2.7 Procedimientos de Cobranza

De acuerdo a lo señalado por Celis, M. (2006,): “la recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez” (p 47), es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera.

Villaseñor, (2007) señala que: “el verdadero trabajo de cobranza empieza al vencer una cuenta, pues diversos sistemas pueden utilizarse para determinar esta situación aunado a un personal administrativo capaz que pueda hacer un seguimiento de las cuentas por cobrar de manera efectiva, eficaz y eficiente”. (p 222). En tal sentido, este autor indica en su teoría que existen etapas, en donde se aplica una técnica que debe corresponder a las actividades que se realizan en cada una de ellas; sin embargo, antes de que una empresa inicie el procedimiento de cobranzas, debe tener dentro de sus prácticas de control actividades como envío de estados de cuentas mensuales a los deudores y un sistema de recordatorio del departamento de cobranzas.

Los procedimientos de cobranza para la empresa objeto de estudio, deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa. Por consiguiente, llevados de manera adecuada, coadyuvan al proceso de facturación.

2.2.8 Facturación

La facturación se aplica principalmente para gestionar un control sobre todos los movimientos financieros que posee una empresa o negocio. Catacora (2007), señala que el proceso de facturación tiene como objetivo registrar y procesar todas las actividades relacionadas u operaciones que tiene como objetivo mantener y aumentar las ventas en una empresa” (p . 282).. El área de facturación de la empresa es una de las más importantes, por un lado porque mediante la expedición de las facturas se materializan y documentan los ingresos de la empresa y, por otro, porque tiene la importante labor de recibir, examinar y aceptar o rechazar las facturas recibidas en función de que estas cumplan o no los requisitos exigidos por la normativa en materia de facturación. Conocer en qué casos hay que documentar con factura las operaciones de la empresa y cuáles son los requisitos que deben cumplir.

2.2.9 Factura

Se puede señalar que la factura es un documento tributario de compra y venta que registra la transacción comercial obligatoria y aceptada por ley. Este comprobante acredita la venta de mercaderías u otros efectos, porque con ella queda concluida la operación; y ya que este documento registra el hecho imponible y las características del mismo, es fundamental en el sistema tributario. De acuerdo a Miller (1998):

La factura es un documento de uso frecuente en el cual se registran diversos datos que permiten identificar un negocio jurídico concreto, como por ejemplo; la venta de un bien, el pago de un canon de arrendamiento, la prestación de un servicio, la fabricación de un producto, entre otros.

Normalmente, la factura describe la naturaleza, la calidad y las condiciones de una mercancía o de un servicio; el precio y los eventuales descuentos que se conceden sobre el mismo; las condiciones de pago o de la contraprestación correspondiente que hayan pactado previamente las partes; quien fabrica o suministra el bien o quien presta el servicio; y, en general, en el que se hacen todas las anotaciones usuales y pertinentes para describir el negocio jurídico en virtud del cual dicho documento ha sido emitido. Es posible que la factura se emita como consecuencia de la ejecución de un contrato escrito, previamente celebrado por las partes que intervienen en el negocio jurídico, pero no es poco usual que la factura misma contenga el convenio entre las partes o que se emita como consecuencia de un contrato verbal. (p. 20).

Una factura es un documento de carácter administrativo que sirve de comprobante de una compra venta de un bien o servicio y, además, incluye toda la información de la operación. Se puede decir, que es una acreditación de una transferencia de un producto o servicio tras la compra del mismo. Emitir una factura tiene carácter obligatorio para dejar constancia y poder comprobar la realización de la operación comercial.

Para emitir una factura se necesitan incluir algunos datos básicos obligatorios para la validez de la misma:

- Nombre del comprador o vendedor, ya sea una empresa o un particular.
- Identificación del producto o del servicio, como el nombre o un código.
- El precio por unidad y el precio total de todas las piezas que se han adquirido.
- Si existe algún descuento.
- Impuestos como el Impuesto sobre el Valor Añadido.
-

2.2.10 Importancia de la Factura

De acuerdo a Redactores Mailxmail (2012), documento en línea, una de las claves del éxito para las empresas es hacer bien la facturación de las ventas, ya que el éxito no está solo en vender sino también en cobrar las facturas. Una factura es un instrumento tributario de compra y venta que reconoce el convenio comercial

obligatorio y reconocido ante la ley. El mismo tiene por objeto certificar la venta de productos o servicios debido a que con la entrega, queda finalizada la operación.

- Por ser un documento legal para el respaldo de toda transacción contablemente, que le da el derecho al vendedor de reclamar una deuda con el comprador y viceversa el comprador tiene el respaldo de la compra y la responsabilidad de cancelación de la misma, la información que se manifiesta en la misma debe ser fidedigna.
- En la misma el vendedor debe hacer manifestar en forma detallada cada producto o servicio que esté involucrado en el intercambio o venta, señalando todas las condiciones de la misma, ya que debe ser emitida en dos o tres copias, para evidenciar los registros en el sistema tributario. Asimismo debe permitir tanto al vendedor como al comprador poder respaldar todos los ingresos y egresos económicos que hayan generado mensualmente para efectos tributarios y en el caso de procedimientos para una exportación.
- La extensión de facturas en cualquier establecimiento de comercio es total obligatoriedad y responsabilidad del usuario exigirla a la culminación de cualquier operación, ya que de esto depende la transparencia contable en la declaración de los impuestos de cada uno de los contribuyentes en cualquier país.

2.2.11 Proceso de Facturación

Según Medina (2004), el proceso de facturación debe permitir el control de la cartera de los clientes. La facturación debe agregarle valor a la operación de venta, ya que es una actividad de servicio directo (no aporta beneficio a la empresa que la hace sino que solo le permite cumplir una obligación administrativa).

Por otra parte, Méndez (2003), señala que el proceso de facturación debe poseer un buen sistema informático administrativo y contable que resuelva todos los temas relacionados con el control de lo que cada cliente está escogiendo cuando visita la

negociación.

La facturación es quizá un punto de contacto con el cliente más amplio en una empresa. Es el punto en el que el contacto con el cliente es más frecuente, aún más que el de la venta misma. En el punto de facturación, el cliente que lleva crédito con una empresa debe ser informado de sus posibilidades, por sus hábitos de consumo y sus hábitos de pago. Esta información debe ser aprovechada en forma amplia y extensiva.

De acuerdo a lo planteado, el proceso de facturación debe cumplir con ciertos parámetros contables y administrativos para su buen procedimiento, además de que proporciona a la organización para llevar un control de la entrada y salida de la mercancía.

2.2.12 Cuentas por Cobrar

Son activos líquidos que se convierten en efectivo en un período de treinta a sesenta días. Para Meza, C (2007) las cuentas por cobrar son:

Los importes que adeudan terceras personas a la empresa. Existen cuentas por cobrar derivadas de las operaciones de la empresa y existen cuentas por cobrar que no corresponden a las operaciones de la empresa. Las cuentas por cobrar que no provienen de las operaciones del negocio se derivan de diversas transacciones como son los préstamos a empleados y anticipos a empleados que da la empresa, entre otros. Las cuentas por cobrar derivadas de las operaciones propias de la empresa son sumas que adeudan los clientes por ventas de bienes o servicios a crédito. Estas últimas son llamadas cuentas por cobrar comerciales (p. 63).

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 gestión correcta de las cuentas por cobrar empieza en la decisión de si se debe o no conceder crédito. Un sistema de control es importante porque sin él, las cuentas por cobrar se acumularán hasta alcanzar niveles excesivos, los flujos de efectivo disminuirán y las cuentas incobrables cancelarán las utilidades sobre las ventas, por lo que se debe tener un sistema de control de las cuentas por cobrar.

De acuerdo a lo expuesto, la administración adecuada de las cuentas por cobrar le permite a la empresa la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo, dando como resultado un manejo adecuado de los ingresos.

2.2.13 Objetivo de las Cuentas por Cobrar

Gitman, (2007) señala 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)

2.3 Definición de Términos Básicos

Control contable: Planes de organización y procedimientos y normas de registros que se ocupan de proteger las cuentas y asegurar la veracidad de los registros financieros.

Control interno: Es la función que tiene la gerencia de salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Crédito: Cambio de una prestación presente por una contraprestación futura, es decir, se trata de un cambio en el que una de las partes entrega de inmediato un bien o servicio y el pago correspondiente más los intereses devengados los recibe los más

tarde.

Eficacia: Capacidad para determinar los objetivos apropiados, hacer lo que se debe hacer y eligiendo las metas acertadas.

Eficiencia: Capacidad de reducir los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización “hacer las cosas bien”.

Gestión Estratégica: Es un proceso que permite a las organizaciones ser reactivas en la proyección de su futuro en tres etapas: formulación, ejecución y evolución, logrando a través de ellas los objetivos de la organización.

Gestión: acción y efecto de gestionar o decir, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio.

Liquidez: Convertibilidad del efectivo, la primera categoría de activos circulantes cubre renglones que pueden convertirse en efectivo dentro de un año o dentro del ciclo normal de operaciones de la empresa Predicable en tiempo.

Cuenta: Brito (1995), representa la unidad básica de la contabilidad tiene como principal objetivos controlar las operaciones realizadas por el titular de la cuenta.

Factura: Koonts (1998) documento que detalla los bienes o servicios vendidos o prestado por una parte a la otra, con indicación de cantidades y precios.

Línea Fija Prepago: es una línea convencional cuyo consumo se controla de forma automática por un sistema que va deduciendo del saldo que ha sido previamente cargado el valor de la llamada, similar al prepago celular.

Línea fija Post-pago: línea de servicio de telefonía móvil que registra por lo menos un evento tasable el mes de tasación o mantenga vigente un contrato de prestación de servicios con el operador.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La finalidad del presente capítulo es presentar el marco metodológico con el cual se busca dar solución a la problemática existente, para lograr cumplir con los objetivos propuestos en la investigación, y tiene como finalidad proponer plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV, que permitan el mejoramiento de los procesos de cobranza, además de obtener las cifras reales de las cuentas por cobrar con mayor eficiencia y rapidez, de tal manera que la información presentada en los estados financieros sea lo más veraz posible, dando confiabilidad a los gerentes, y ésta sea a su vez una herramienta útil al momento de la toma de decisiones.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

En cuanto a la metodología que se implementará para la presente investigación será bajo la modalidad de un proyecto factible, debido a que permitirá proponer plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV, de la empresa en estudio con el fin de lograr la eficiencia en el proceso ejecución de la facturación y obtener las cifras reales para, de igualmente poder realizar el siguiente proceso que es el de la cobranza, fundamentado en un diseño de campo a nivel descriptivo, con apoyo en un estudio documental. De acuerdo con el Manual de Trabajos de grado y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2014; p. 16), define proyecto factible como:

La elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales. Debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades apoyado en una

investigación descriptiva.

Esto se relaciona directamente con esta investigación, ya que la propuesta es un modelo operativo viable donde se requerirá del estudio de una población a partir de una muestra para solucionar los problemas que presente la empresa CANTV. En este mismo orden de ideas, esta investigación se apoyará en un diseño de campo, lo cual será necesario para la obtención de los datos directamente en la realidad; constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamientos, análisis y presentación de datos. Cabe destacar que dicha investigación es de campo ya que se realizará en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, que ha sido específicamente en el área de cuentas por cobrar de la empresa en estudio. Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014), señala que los estudios de campo son:

El análisis sistemático del problema en la realidad, con el propósito bien de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos en el desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (P. 18)

3.2 Fases Metodológicas

Para la elaboración de la presente investigación, se tomaron en consideración tres (03) fases metodológicas, las cuales se desarrollaron en base a los objetivos específicos planteados en el capítulo I, las cuales se detallan a continuación:

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV.

Esta fase de investigación, tiene la finalidad de realizar un diagnóstico adecuado sobre la situación actual Diagnosticar la situación actual de los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV, con la finalidad

de determinar las debilidades existentes y poder establecer los lineamientos necesarios para solventar la problemática existente. Para ello, primeramente se hace necesario definir la población y muestra objeto de estudio, la cual suministrará la información necesaria a través de los instrumentos de recolección de información. Con respecto a la población, según Palella y Martins (2012; p. 91), indican que la población “es el conjunto de unidades de la que se desea obtener información y sobre las que van a generar conclusiones”.

De allí que, la población del presente estudio es pequeña y finita, la muestra que se tomó en cuenta para la aplicación de los instrumentos fue la misma cantidad de la población, ya que es un número muy limitado, estuvo conformada por tres (03) personas que trabajan en el área de ventas y finanzas relacionadas a los procesos de cuentas por cobrar y cobranzas de la empresa en estudio, a la cual se le aplicó el instrumento de recolección de datos. Por su parte, Tamayo y Tamayo (2014; p. 38), afirma que la muestra “Es el grupo de individuos que se toma de la población para estudiar un fenómeno estadístico”. En este sentido, la muestra es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, partiendo de una fracción de la población considerada.

La técnica de recolección de información utilizada en esta fase será la encuesta cerrada, a través de un cuestionario, que puedan suministrar información de la situación actual que presente la empresa en estudio en cuanto a los procesos desarrollados en el área en estudio (Anexo 1). En relación a la encuesta, Arias (2012; p. 96), define la encuesta “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”. El cuestionario, según Tamayo y Tamayo (2014; p. 122), “es un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”.

Una vez empleada la técnica de la encuesta, los datos obtenidos fueron

agrupados en una tabla de distribución de frecuencias, graficados en diagramas circulares y posteriormente analizados, utilizando para tal fin la técnica de estadística descriptiva. Tal como lo refieren Selltiz (2006; p. 430), “El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de investigación”. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de la interrogante de la investigación.

Ya realizado el cuestionario procedemos al análisis e interpretación de los procesos estadísticos para la construcción y valoración de la premisa obtenida; seguidamente se realizará las estrategias a presentar como solución de la problemática planteada. Por consiguiente, afirma Sabino (2008; p. 99), la técnica de análisis de datos es: “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información”. Por lo tanto, para el análisis e interpretación de los resultados, se procederá a tabularlos en cada uno de los ítems del instrumento seleccionado y posteriormente a presentarlos en gráficos, esto con el fin de exponer de forma clara y sencilla dichos resultados. Partiendo de esta presentación de resultados se podrá realizar un análisis e interpretación individual a cada respuesta obtenida para conectarla con las bases teóricas que sustentan la investigación en correspondencia con las variables que han sido establecidas.

3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas del proceso de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV.

Esta fase es primordial, debido a que a través de ella se podrá hacer énfasis y tomar las características más importantes que afecten y al proceso del proceso de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV., para el establecimiento del plan estratégico necesarios, al proceder ser identificados a través de las debilidades y fortalezas identificados, mediante los datos obtenidos de la fase anterior, que permita determinar las estrategias a realizar para el desarrollo de la propuesta, ya que si se logra realizar el diagnóstico real del área en estudio, se podría

atacar las debilidades y amenazas, así como también se podrían fortalecer las oportunidades encontradas

De igual forma para cumplir con esta fase de la investigación, se toma la información que se deriva de la matriz FODA; a tales efectos se realizarán cuatro (04) tipos de estrategias: el primer grupo está destinado a maximizar las oportunidades y fortalezas encontradas, el segundo para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. Por su parte el tercer grupo, se realizará a fin de minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas y por último, el cuarto grupo tiene como objetivo minimizar a las debilidades y a las amenazas encontradas.

3.2.3. Fase III: Diseño de un Plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV

Una vez desarrolladas las fases anteriores y analizados los resultados obtenidos, se elaborará la propuesta para establecer un Plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV, a fin de contribuir a mejorar los procedimientos de facturación y cobranzas, que fortalezca la liquidez financiera de la empresa, mejorar su relación con los técnicos y los clientes, y servir de herramienta para la gerencia para optimizar los procedimientos, dirigirlos al logro de los objetivos organizacionales, mediante el desempeño laboral del personal que labora en el área de estudio, de manera eficiente y eficaz, todo esto para obtener la información veraz y oportuna de tal manera de poder contar con la liquidez necesaria, para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Es importante señalar que el plan estratégico es un documento en que los responsables de un área reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía o departamento. Por lo tanto, se considera como un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y como se propone conseguirlo como propuesta, debe optimizar el control interno de un área o un departamento, concretando las decisiones que orienten la operatividad a una gestión eficiente.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En este capítulo se presenta en forma organizada y tabulada el contenido de los datos recogidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información, que dan origen a una serie de resultados que permitieron dar respuesta a los objetivos específicos propuestos en esta investigación. En primer lugar, se diagnostica la situación actual de los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV, para lo cual se emplea un cuestionario conformado con quince (15) dicotómicas (SI/NO (Anexo 1), el mismo es aplicado a la población objeto de estudio.

Para una mejor interpretación de los resultados, las preguntas del cuestionario se agrupan en cuatro cuadros de frecuencia de acuerdo al cuadro técnico metodológico (Anexo 2):

Cuadro Uno: Procedimientos Administrativos de cobranzas, contiene los ítem 1, 2 y 3

Cuadro Dos: Proceso de Cobranzas, contiene los ítems 4, 5 y 6

Cuadro Tres: Proceso de Facturación, agrupa los ítems 7, 8, 9, 10 y 11

Cuadro Cuatro: Control de Facturas, agrupa los ítems 12, 13, 14 y 15

Seguidamente, con la información obtenida, se identifican las debilidades y fortalezas del proceso de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV, a través del análisis DOFA, para conocer los factores internos y los factores externos que intervienen en dicho proceso.

El análisis de los resultados se plantea de acuerdo a la tendencia de importancia reflejada en cada uno de los cuadros elaborados como herramienta demostrativas, finalmente, se presenta la propuesta, a través del diseño de un plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa

4.1 Diagnóstico de la situación actual de los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV.

Cuadro 1. Procedimientos Administrativos de cobranzas

Ítem	Contenido	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	F	%
1	¿Considera usted, que se realizan revisiones periódicas de las cuentas de los clientes a través de un análisis de vencimiento de facturas?	1	33%	2	67%
2	¿Está establecida la segregación de funciones con respecto a autorización, custodia y registro de las cuentas por cobrar?	2	67%	1	33%
3	¿La empresa toma medidas para verificar si las cuentas por cobrar se realizan con la frecuencia y el plazo correspondiente?	-	-	3	100%

Fuente: Almeida y Brito (2017)

Análisis e Interpretación

Ítem Uno. Los resultados obtenidos en este ítem muestran, que un 67% de las personas encuestadas considera que no se realizan revisiones periódicas de las cuentas de los clientes a través de un análisis de vencimiento de facturas, debido a la falta de procedimientos y controles internos. Otro 33% señala que se realiza un análisis para conocer el vencimiento de las facturas del servicio post pago. Cabe mencionar, que a través de la revisión periódica de los procedimientos de cobranza se puede mejorar la eficiencia de las operaciones, así como la oportunidad de alcanzar mayores estándares que permita brindar mayores beneficios a los clientes, a través de información precisa y oportuna sobre los usuarios en atraso, su situación del crédito, así como el acceso a información importante que retroalimente el proceso integral de crédito.

Ítem Dos. Como se observa, el 67% de las personas encuestadas considera que se cumple con la segregación de funciones en cuanto a autorización, custodia y registro de las cuentas por cobrar, puesto que las responsabilidades están establecidas. Por otro lado, un 33% señala que no se cumplen, dado que carecen de mecanismos y parámetros establecidos que orienten al personal sobre cómo debe ser la manera para el manejo de las cuentas por cobrar, lo permita mantener una unificación de criterios, políticas, normativas, control, supervisión y seguimiento del personal que labora en el área,

Ítem Tres. Según se observa en los resultados obtenidos en este ítem, el 100% de las personas encuestadas señala que la empresa no toma medidas para verificar si las cuentas por cobrar se realizan con la frecuencia y el plazo correspondiente, creándose de esta manera una debilidad de control dentro de la organización. Por lo tanto, es necesario que se empleen herramientas estratégicas para poder facturar a tiempo y de manera adecuada los servicios de telefonía prestados a los clientes.

Cuadro 2. Proceso de Cobranzas

Ítem	Contenido	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	F	%
4	¿Se planifican de manera adecuada las actividades relacionadas con el proceso de cobranza?	1	33%	2	67%
5	¿En la empresa se realiza una eficiente gestión de cobro para mantener liquidez que le permita cumplir con los con los compromisos adquiridos?	1	33%	2	67%
6	¿Las normas y procedimientos para el control interno de Cuentas por Cobrar están definidas en la empresa?	2	67%	1	33%

Fuente: Almeida y Brito (2017)

Análisis e Interpretación

Ítem Cuatro. En este ítem se observa, que el 67% del personal encuestado, considera que en la empresa no se planifican adecuadamente las actividades relacionadas con el proceso de cobranza en el servicio post pago, debido a que las cobranzas no se realizan en el tiempo estipulado. Por otro lado, un 33% opina que existe una planificación de las cobranzas, pero se presentan retrasos en el proceso de cobro. Es importante para la empresa, planificar la gestión de las cobranzas registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados

Ítem Cinco. El resultado obtenido en este ítem, muestra que el 67% de los encuestados considera que en la empresa no se realiza una eficiente gestión de cobro para mantener liquidez que le permita cumplir con los con los compromisos adquiridos. Esta situación afecta la imagen de la empresa ante sus proveedores y distribuidores. Por otra parte, un 33% opina que el cobro es eficiente. Es importante señalar, que la gestión de cobro es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes

Ítem Seis. Se evidencia que en la empresa existen normas y procedimientos previamente instituidos para el proceso de cobranzas. Así lo manifiesta el 67% de los encuestados. Sin embargo, un 33% señala, que aunque están establecidas no se ejecutan con precisión. Las normas y procedimientos del sistema de cuentas por cobrar son importantes, ya que generan eficiencia en las actividades de contabilización del ingreso devengado y en el control de la entrada de fondos.

Cuadro 3. Proceso de Facturación

Ítem	Contenido	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	F	%
7	¿Considera usted, que las políticas de facturación y cobranzas están establecidas de manera precisa en la empresa?	2	67%	1	33%
8	¿Cree usted, que se genera información financiera confiable a través del proceso de facturación que efectúa la empresa?	1	33%	2	67%
9	¿En la empresa se realiza un monitoreo y control del proceso de facturación?	-	-	3	100%
10	¿El proceso de facturación que se efectúa en la empresa permite el cumplimiento de las metas y objetivos?	-	-	3	100%
11	¿Se lleva a cabo un control de actividades contables, con el objeto de obtener mejores resultados en el proceso de facturación?	1	33%	2	67%

Fuente: Almeida y Brito (2017)

Análisis e Interpretación

Ítem Siete. Se observa, que el 67% del personal encuestado, señala que se tienen políticas definidas en el área de facturación. Tales como otorgar créditos a sus clientes, conservar los clientes actuales y atraer nuevos. Sin embargo, el 33% considera que las políticas no están definidas. Es importante señalar que si las

políticas de cobranzas y facturación se planifican y lleva un control sobre ellas, le permite a la empresa una gestión de cobros eficientes, por lo tanto la disminución de las cuentas incobrables.

Ítem Ocho. Se observa, según los resultados obtenidos, que el 67% de las personas encuestadas considera que el proceso de facturación que efectúa la empresa no genera información financiera confiable, puesto que no maneja información actualizada del proceso de cobranzas, Por otra parte, un 33% opina que el análisis y los registros de las cobranzas se pueden verificar.

Ítem Nueve. Los resultados muestran que el 100% del personal encuestado, señalan que en la empresa se realiza un monitoreo y control del proceso de facturación, puesto que no se recibe la facturación completa de la clientela en el tiempo estipulado. Esta situación trae como consecuencia, demoras en las actividades realizadas por el departamento de facturación, así como retraso en los procedimientos administrativos y contables de la organización

Ítem Diez Como se observa, el 100% del personal encuestado, considera que el proceso de facturación que se efectúa en la empresa no permite el cumplimiento de las metas y objetivos. La ausencia de procedimientos y políticas claramente definidas para desarrollar la administración de la gestión de facturación afectan la rentabilidad de la empresa, por ende su crecimiento y desarrollo.

Ítem Once. Como se observa en los resultados que se muestran, el 67% de las personas encuestadas, considera que en la empresa no se lleva a cabo un control de actividades contables, con el objeto de obtener mejores resultados en el proceso de facturación. Esto es debido a que los procesos contables no se encuentran claramente definidos, originando improvisación en la ejecución de las labores. Asimismo, esta situación conlleva a que no se tenga información contable en el tiempo oportuno que facilite el análisis de las cuentas por cobrar. Por otra parte, un 33% señala que si existe un control de las actividades que le aseguren que los procedimientos se estén realizando de manera efectiva

Cuadro 4. Control de Facturas

Ítem	Contenido	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	F	%
12	¿El proceso de recepción y emisión de las facturas de los clientes se llevan de manera adecuada?	2	67%	1	33%
13	¿Los proceso administrativos para llevar a cabo para llevar a cabo las actividades del área de facturación y facturación están previamente establecidos?	1	33%	2	67%
14	¿Las decisiones en cuanto al manejo del proceso de facturación de la empresa son tomadas en forma oportuna y de manera adecuada?	-	-	3	100%
15	¿Considera necesario diseñar un plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa	3	100%	-	-

Fuente: Almeida y Brito (2017)

Análisis e Interpretación

Ítem Doce. En lo que respecta a los resultados obtenidos en este ítem, el 67% de los encuestados, considera que el proceso de recepción y emisión de las facturas de los clientes no se llevan de manera adecuada para el cumplimiento de los objetivos establecidos. Por otro lado, un 33% señala que el proceso se realiza de manera apropiada. Cabe señalar, que una adecuada planificación en el proceso de

facturación, permite determinar los cursos de acción necesarios para el logro de los objetivos financieros de una forma eficaz y eficiente

Ítem Trece. Como se puede notar, el 67% de los encuestados opinan que no existen procedimientos formalmente establecidos para llevar a cabo las actividades del área de facturación y cobranzas, ya que se observan deficiencias en el manejo y control de los procesos. Por otro lado, un 33% señala que si se llevan a cabo procedimientos en las actividades de facturación y cobranzas. Es importante resaltar, que los procedimientos administrativos aplicados de manera eficiente en el área de facturación y cobranzas se materializan y documentan los ingresos de la organización

Ítem Catorce. Como se observa, el 100% de las personas encuestadas considera que las decisiones en cuanto al manejo del proceso de facturación de la empresa no son tomadas en forma oportuna y de manera adecuada, puesto que existen deficiencias en la planeación, organización, ejecución y comunicación entre los distintos departamentos de la institución que obstaculizan la toma de decisiones efectivas.

Ítem Quince. Como se observa en los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados, considera necesario diseñar un plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV., ya que se optimizará el registro, control y emisión de las facturas, de tal manera que se originen alternativas que ayuden a lograr altos niveles de eficiencia en el desempeño de las tareas en función de un mayor y mejor control administrativo y contable

4.2 Identificación de las debilidades y fortalezas del proceso de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV.

Luego de presentado los resultados, producto de la aplicación del cuestionario a los sujetos objeto de estudio, se realiza un análisis DOFA para identificar los factores internos y externos que inciden en el proceso de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV.

Cuadro 5. Matriz Dofa

Factores Internos que inciden en el Proceso de Facturación	
Debilidades (D)	Fortalezas (F)
Planificación inadecuada del proceso de cobranzas y de facturación (D1)	El personal conoce sus funciones y responsabilidades (F2)
Ineficiente gestión de cobros (D2)	Sentido de pertenecía por parte del personal (F2)
Las políticas normas y de facturación y cobranzas se manejan de manera deficiente (D3)	Procesos tecnológicos (F3)
El proceso de recepción y emisión de las facturas de los clientes no se llevan de manera adecuada (D4)	Cartera de cliente (F4)
No se lleva un control y monitoreo del proceso de facturación (D5)	Calidad de Servicio (F5)
	Disposición de la gerencia y de los trabajadores a aceptar los cambios que generará la propuesta (F6)
Factores Externos que inciden en el Proceso de Facturación	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Permanente desarrollo tecnológico e innovación que ofrece el mercado (O1)	Entorno competitivo (empresas en el mercado del mismo ramo) (A1).
Innovación que ofrece el mercado (O2)	Temor hacia organismos gubernamentales por incumplimiento de obligaciones fiscales (A2)
Ubicación estratégica de la empresa (O3)	Los clientes pueden emigrar hacia la competencia (A3)
La empresa cuenta con apoyo de los clientes y proveedores (O4)	La competencia puede absorber personal de la entidad (A4)

Fuente: Almeida y Brito (2017)

Luego de conocer los factores internos y externos que inciden en el proceso de facturación y cobranza, se realiza un cruce de estrategias, de la siguiente manera:

Estrategia DO: Debilidad con Oportunidad.

Estrategia DA: Debilidad con Amenaza

Estrategia FO: Fortaleza con Oportunidad

Estrategia FA: Fortaleza con Amenaza

Cuadro 6. Cruce de Estrategias

Estrategia (DO)	Estrategia (FO)
<p>(D1O1): Establecer la planificación de las actividades para el manejo de los procesos de facturación y cobranzas</p> <p>(D1O5): La empresa cuenta con apoyo de los proveedores, por lo cual se le sugiere llevar un control de las facturas</p> <p>(D4O2): Aprovechar la innovación que ofrece el mercado para mejorar el proceso de recepción y emisión de las facturas de los clientes</p>	<p>(F2 O2): Capacitar al personal para el manejo efectivo del proceso de facturación</p> <p>F2O1): Capacitar al personal para aprovechar el desarrollo tecnológico e innovación que ofrece el mercado</p> <p>(F5O4): Establecer estrategias para seguir mejorando la Calidad de Servicio y mantener los clientes en la empresa</p>
Estrategia (DA)	Estrategia (FA)
<p>(D2A3): Satisfacer las necesidades de los clientes, para tener una eficiente gestión de cobros</p> <p>(D1A3): Planificar las actividades de facturación para mantener los clientes en la empresa</p> <p>(D3A1): Elaborar políticas y normas y administrativos para mejorar el proceso de facturación y cobranzas</p>	<p>(F6A1): Aprovechar la disponibilidad de la gerencia y de los trabajadores para hacer frente a la competencia</p> <p>(F2A2): Aprovechar el conocimiento de las sus funciones y responsabilidades de los trabajadores para cumplir con las obligaciones fiscales</p> <p>(F3A1): Aprovechar los procesos tecnológicos para contrarrestar la competencia y ser competitiva</p>

Fuente: Almeida y Brito (2017)

4.3 Diseño de un Plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV

En esta fase, se diseñan las estrategias que servirán de marco para la elaboración de un plan estratégico que mejoren los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV, dichas estrategias, se tomaron del de los resultados del análisis DOFA

(D1O1): Planificar las actividades para el manejo de los procesos de facturación y cobranzas

(D3A1): Elaborar políticas y normas administrativas para mejorar el proceso de facturación

(F5O4): Establecer lineamientos para optimizar la Calidad de Servicio de post pago y mantener los clientes en la empresa

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro la organización, lo que le permitiría adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones de servicios.

Por lo tanto, el pensar estratégicamente en la entidad constituirá los esfuerzos de corto plazo en la dirección deseada, de manera que el actuar hoy, más que ser reactivo a lo que se piense en el momento, sea planeado e intencionado. Desde esta perspectiva, se presenta la propuesta, a través del diseño de un plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV, cuyo objetivo está enfocado a erradicar las deficiencias o disminuir las debilidades existentes en el manejo y control de facturación y cobranzas, dado que estos procesos deben cumplir con ciertos parámetros contables y administrativos para su buen procedimiento, desde el momento que se reciba la solicitud de crédito hasta el proceso de cobro y recepción del dinero.

Por lo tanto, la propuesta constituye una valiosa herramienta que le va a permitir un eficiente control interno de las actividades y procedimientos relacionadas con el proceso, optimizar el manejo de los recursos, conocer el índice de rotación, mejorar el flujo del efectivo, y por consiguiente cumplir con sus compromisos de manera oportuna. La propuesta está definida por los siguientes objetivos específicos: Establecer la planificación de las actividades para el manejo de los procesos de facturación y cobranzas. Elaborar políticas y normas administrativas para mejorar el

proceso de facturación y establecer las acciones para seguir mejorando la Calidad de Servicio y mantener los clientes en la empresa

5.2 Justificación de la Propuesta

El diseño de un plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV, se justifica, porque se obtendrá la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa mediante una gestión eficaz de la cobranza como resultado del manejo adecuado de los ingresos, se logrará la eficiencia en la ejecución de los procesos administrativos y contables en el área de facturación. Por otra parte, le aseguran a la empresa el cobro efectivo de las cobranzas en el tiempo estipulado.

De igual forma, servirá como guía práctica y confiable a la gerencia para planificar, ejecutar y controlar lo referente a los créditos otorgados a los del servicio post pagos los clientes, agilizando los procesos y por ende los resultados, suministrando información veraz y oportuna sobre las cobranzas de la empresa.

Por otro lado, satisface las necesidades de los clientes a través del ofrecimiento de un servicio excelente con condiciones crediticias, de calidad y servicio, de pago, y adicionalmente a ello, la organización puede optimizar considerablemente el nivel de los saldos en cartera, conjugando las variables de servicio, precio, crédito, días pago, u otros elementos.

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV

5.3.2 Objetivos Específicos

- Planificar las actividades para el manejo de los procesos de facturación y

cobranzas

- Elaborar políticas y normas administrativas para mejorar el proceso de facturación
- Establecer lineamientos para optimizar la Calidad de Servicio de post pago y mantener los clientes en la empresa

5.4 Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Técnica: Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, maquinarias, tecnología y experiencias, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere tal proyecto. En este sentido, la empresa posee los requerimientos de tipo técnico que se exigen para la puesta en marcha del plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV. Estos recursos se encuentran en completa disponibilidad y alcance, tales como, tales como computadoras, impresoras, internet entre otros, y no hacen falta recursos tecnológicos adicionales

Factibilidad Operativa: La factibilidad operativa de la propuesta está dada por el recurso humano con el que cuenta la organización, para poner en marcha el proyecto, los empleados juegan un papel fundamental en la implementación del plan estratégico pues éste va en beneficio propio y de la empresa. La institución cuenta con el personal necesario, así como la infraestructura adecuada para el desarrollo de la propuesta

Factibilidad Económica: Se refiere a que se dispone del capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesario para invertir en el desarrollo del proyecto. Se puede señalar, que el plan estratégico busca mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV, por lo tanto no implica el desembolso de recursos económicos para su puesta en marcha,

5.5 Desarrollo de la Propuesta

Cuadro 5. Plan Estratégico

<p>Objetivo General: Diseñar un plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV</p>		
Objetivos Específicos	Contenido	Metodología
Planificar las actividades para el manejo de los procesos de facturación y cobranzas	Establecer la misión y visión del proceso de facturación y cobranzas del servicio post venta en la empresa CANTV. Detallar el proceso de facturación y cobranza para el control de los ingresos.	Elaboración de informes, trípticos, charlas para dar a conocer el plan propuesto.
Elaborar políticas y normas administrativas para mejorar el proceso de facturación	Políticas para el Proceso de Facturación. Normas para el proceso de facturación.	
Establecer lineamientos para optimizar la Calidad de Servicio de post pago y mantener los clientes en la empresa	Establecer acciones para optimizar el servicio de post pago	

Fuente: Almeida y Brito (2017)

Objetivo 1: Planificar las actividades para el manejo de los procesos de facturación y cobranzas

Finalidad: Normalizar y estandarizar las distintas actividades que se presentan en la empresa con respecto a la facturación. De los servicios de post venta En tal sentido, se establecen los siguientes lineamientos que se deben seguir en la empresa CANTV para optimizar los procesos

1. Establecer la misión y visión del proceso de facturación y cobranzas del servicio post venta en la empresa CANTV.

Visión:

Lograr recaudar en su totalidad los ingresos facturados y generados de los servicios post venta de nuestros clientes, a través de los procesos de mejoramiento continuo estipulados por el departamento administrativo

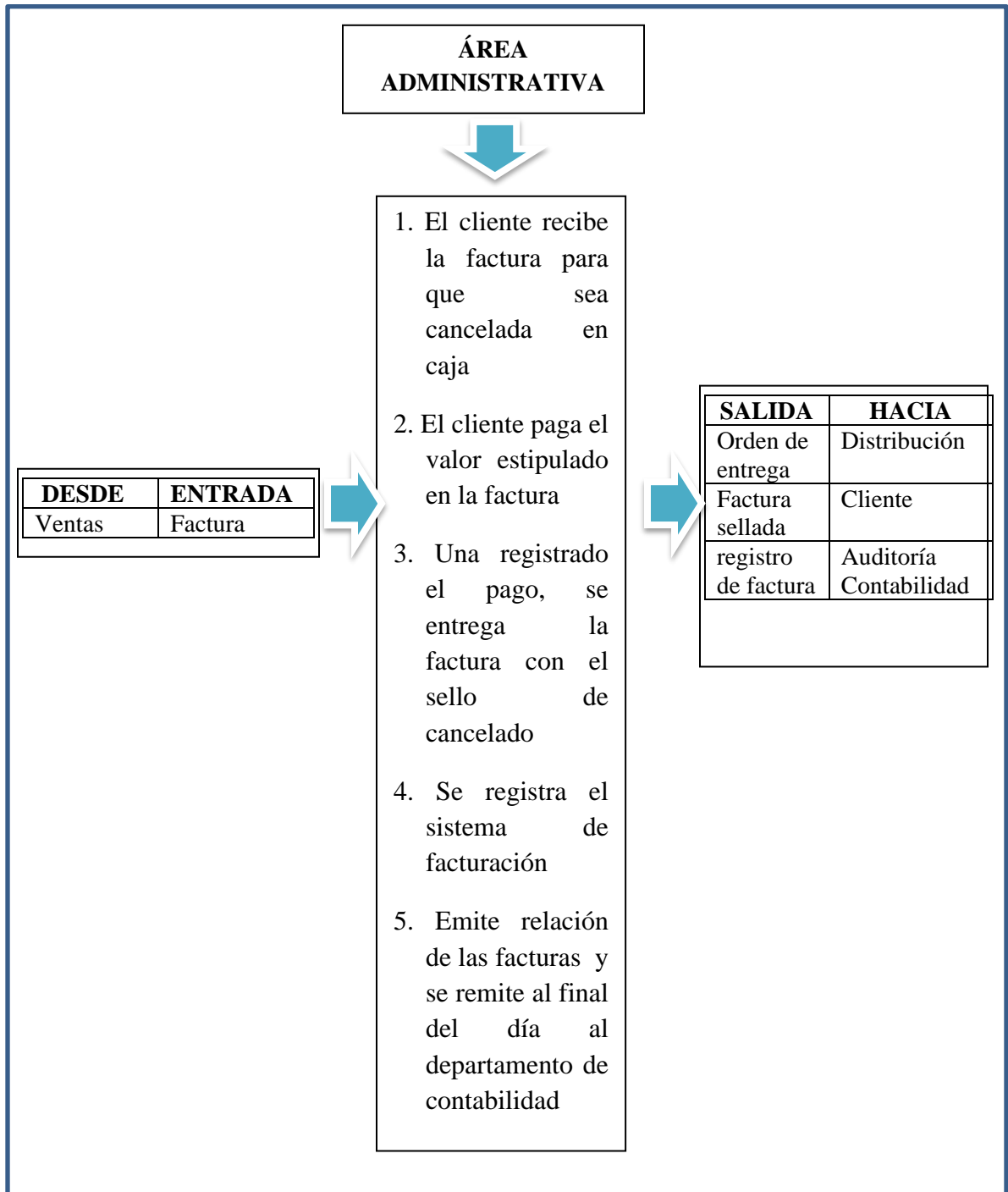
Misión:

Garantizar la facturación de todos los servicios realizados por la compañía, por medio de un minucioso seguimiento en cada uno de los procesos de facturación y cobranzas

2. Detallar el proceso de facturación y cobranza para el control de los ingresos

Finalidad: Establecer los parámetros necesarios para el manejo de del proceso de facturación, que permita controlar las labores y los procedimientos involucrados en el registro de dichas cuentas

Proceso de Facturación y Cobranza



Fuente: Almeida y Brito (2017)

Objetivo 2: Elaborar políticas y normas administrativas para mejorar el proceso de facturación

1. Políticas para el Proceso de Facturación

- Comparar mensualmente la suma de los saldos de los clientes, mayor auxiliar de cuentas por cobrar, con las cuentas de control del mayor genera.
- Cualquier gravamen o condición que pese sobre las cuentas por cobrar debe ser claramente explicado en los estados financieros
- Las cuentas por cobrar vencidas se mantendrán en la sección cuentas por cobrar por 90 días, después de este lapso y previa verificación de su imposibilidad de cobro será enviada a asesoría jurídica para que procesa de acuerdo el caso
- Cualquier cancelación de venta debe estar basada en la factura original correspondiente y la documentación soporte
- Los documentos dados de baja en libros, deberán ser controlados y chequeados periódicamente

2. Normas para el Proceso de Facturación

- Emitir mensualmente los estados de cuentas detallados de cuentas por cobrar y el resumen conciliado y enviarlos al departamento de administración
- Llevar un seguimiento a los compromisos establecidos en las ventas (Servicio post pago) para la recuperación de la cartera vencida
- Toda factura debe especificar claramente y de manera detallada la descripción de la venta. Asimismo, los documentos que se generen como soportes deben presentarse en original, sin borrones, enmendaduras, tachaduras o cualquier modificación
- La factura debe especificar el número de orden de despacho, nota de entrega y contrato, si existe

Objetivo 3: Establecer lineamientos para optimizar la Calidad de Servicio de post pago y mantener los clientes en la empresa

Lineamientos para optimizar la Calidad de Servicio de post pago

Objetivo	Meta	Actividad	Responsable
Garantizar que el 100% de los clientes reciban las facturas con calidad y en forma oportuna	Disminuir el 20% de los costos operativos del proceso de distribución de la factura	Revisión periódica de los costos de distribución imputables a CANTV	Coordinador de facturación
	Desarrollo del sistema de control y monitoreo dirigidos hacia la optimización del sistema de facturación	Benchmarking. mejores prácticas Empresas proveedoras del país. Desarrollo y optimización del flujo de clientes. Desarrollo de un módulo de facturas vía tradicional. Desarrollo de módulos de control y monitoreo de reclamos	Gerente de Facturación

Fuente: Almeida y Brito (2017)

Lineamientos para optimizar la Calidad de Servicio de post pago. Continuación.

Objetivo	Meta	Actividad	Responsable
Garantizar que el 100% de los clientes reciban las facturas con calidad y en forma oportuna	Lograr que las oficinas de atención al cliente tengan el control de los reclamos hechos vía Web en un 100%	Desarrollo del ciclo de vida del reclamo en facturas en línea. Entrega y control de gestión de reclamos a los clientes por tipo de solicitud.	Gerente de Facturación
	Mejorar los tiempos de solución de problemas de facturación y respuesta al cliente	Desarrollo de un módulo de atención de reclamo de facturas en línea. Auditoría de Status de reclamos	Gerente de Facturación

Fuente: Almeida y Brito (2017)

CONSIDERACIONES FINALES

Una vez desarrollados los objetivos propuestos en la presente investigación, se presentan las conclusiones de acuerdo al alcance de los objetivos propuestos. De acuerdo al primer objetivo específico, se diagnosticó la situación actual de los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV., concluyendo que no se maneja de manera eficiente los procesos relacionados con la facturación y cobranzas, observándose que no se recibe a tiempo la facturación completa de la clientela, ocasionando retraso y limitación de los ingresos por los servicios prestados, imposibilitando el manejo del capital, en función de los planes de inversión de la empresa.

En cuanto al objetivo dos, se identificaron las debilidades y fortalezas del proceso de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV. Entre las debilidades observadas, se tiene que no se planifican las actividades relacionadas con los procesos de facturación – cobranzas, las políticas no se manejan de manera deficiente y no se lleva un control y monitoreo del proceso de facturación.

Sin embargo, presenta fortalezas tales como sentido de por parte del personal, Calidad de Servicio y disposición de la gerencia y de los trabajadores a aceptar los cambios que generará la propuesta, por lo tanto, debe aprovechar las oportunidades que presenta el mercado en cuanto a tecnología e innovación para contrarrestar las amenazas del entorno (competencia, fuga de clientes)

Finalmente, de acuerdo al objetivo tres, se concluye que es necesario diseñar un plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa, para lo cual se elaboran estrategias de planificación de las actividades para el manejo de los procesos de facturación y cobranza, políticas y normas que mejoren los procesos y se establecieron acciones para seguir mejorando la Calidad de Servicio y mantener los clientes en la empresa.

Luego de planteada las correcciones, se formulan las siguientes

recomendaciones:

- Poner en práctica la presente propuesta, con el fin de contar con una alternativa de solución capaz de mejorar la planificación de los procesos de facturación y cobranzas que permitan la optimización de los procesos administrativos y contables en la empresa.
- Mantener al día los estados de cuentas con reportes de cobranzas, tener con exactitud la deuda y enviar periódicamente los estados de cuenta a los clientes a fin de que estén informados tanto de la deuda que mantienen con la empresa como la fecha en que vencieron las facturas.
- 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.
- Realizar un análisis pormenorizado de las tareas y actividades a ejecutarse antes, durante y después del proceso de facturación, con el objeto de que los errores puedan ser identificados oportunamente.
- La actualización constante de los sistemas de información de alta tecnología, lo que permitirá ejecutar de una mejor manera los controles internos necesarios y evitar desviaciones en los mismos, que pueden ser causados por su personal en el manejo de controles manuales.

REFERENCIAS

Bibliográficas

- Alberto, Rosemary y González, Fabiana (2015), **Propuesta de Estrategias de control interno para el ciclo de compras-cuentas por pagar-pagos de la empresa “L.H.R. Industrial Supply C.A.” ubicada en Valencia, EDO. Carabobo**, “Universidad de Carabobo”, Trabajo de grado no publicado. Bárbula. Venezuela.
- Arias, Fidas (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 5ta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Arias, Luis (2016), **Lineamientos para mejorar los procesos administrativos de las cuentas por cobrar de la empresa C.A. Cigarrera Bigott, ubicada en San Diego, Estado Carabobo**”, “Universidad José Antonio Páez”, Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- Becerra, Arcángel (2012). **Investigación en Metodología vs. Metodología de la Investigación**. Volumen 12. Caracas. Venezuela: Editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Chiavenato, Idalberto (2009) **Introducción a la teoría general de la Administración**. 8ª. Edición. DF México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A
- Meigs, Robert y Meigs, Walter (2009). **Contabilidad: La base para las decisiones gerenciales**. 8ª. Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Munch, Lourdes y García, José (2012). **Fundamentos de administración**. 6ª. Edición. Mexico: Editorial Trillas S.A.
- Pacheco, Tehilys (2014), **Estrategias administrativas para la optimización de la gestión de cobranza en la empresa Granos Selectos Guayana, C.A. (GRASELGUA, C.A.)**, “Universidad Experimental de Guayana”. Puerto Ordaz. Venezuela.
- Parella, Santa, Martns. Feliberto (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 2da Edición. Caracas. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador

- Ramírez, Vanesa (2016), **Modelo de Crédito-Cobranza y gestión financiera en la empresa “Comercial Facilito” de la Parroquia Patricia Pilar, Provincia de los Ríos**, “Universidad Regional Autónoma de los Andes”. Trabajo de grado no publicado. Santo Domingo, Ecuador.
- Sabino, Carlos (2008). **El proceso de investigación**. 3ª.Reimpresión, Caracas. Venezuela: Ediciones Lumen/Humanitas.
- Selltiz, Claire (2006). **Técnica de Investigación en las relaciones sociales**. 2ª. Edición. Madrid: España: Ediciones Rialp.
- Tamayo y Tamayo Mario (2014). **El proceso de la investigación científica**.4ta Edición México: Ediciones Limusa. Grupo Noriega Editores.
- 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 CUESTIONARIO



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Agradecemos su colaboración y disposición para con este estudio y el haber aceptado apórtanos estos datos, al igual que la honestidad y claridad en las repuestas. Garantizamos la confiabilidad de la información.

Este cuestionario está diseñado para tener una idea clara sobre los aspectos que Ud., como trabajador de la empresa en estudio pueda aportar para afianzar la propuesta de un PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE FACTURACION Y COBRANZA DEL SERVICIO POST-PAGO DE LA EMPRESA CANTV.

.

.

Gracias por su atención.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Marque con una (X) la alternativa que considere correcta

Cuestionario

Ítem	Pregunta	Si	No
1	¿Considera usted, que se realizan revisiones periódicas de los el cliente a través de un análisis de vencimiento de facturas?		
2	¿En la empresa se cumple con la segregación de funciones en cuanto a autorización, custodia y registro de las cuentas por cobrar?		
3	¿La empresa toma medidas para verificar si las cuentas por cobrar se realizan con la frecuencia y el plazo correspondiente?		
4	¿Se planifican de manera adecuada las actividades relacionadas con el proceso de cobranza?		
5	¿En la empresa se realiza una eficiente gestión de cobro para mantener liquidez que le permita cumplir con los con los compromisos adquiridos?		
6	¿Las normas y procedimientos para el control interno de Cuentas por Cobrar están definidas en la empresa?		
7	¿Considera usted, que las políticas de facturación y cobranzas están establecidas de manera clara en la empresa?		
8	¿Cree usted, que se genera información financiera confiable a través del proceso de facturación que efectúa la empresa?		
9	¿En la empresa se realiza un monitoreo y control del proceso de facturación?		
10	¿El proceso de facturación que se efectúa en la empresa permite el cumplimiento de las metas y objetivos?		
11	¿Se lleva a cabo un control de actividades contables, con el objeto de obtener mejores resultados en el proceso de facturación?		
12	¿El proceso de recepción y emisión de las facturas de los clientes se llevan de manera adecuada?		
13	¿El tiempo en el cual se realiza el proceso de facturación y cobranzas, permite a la empresa que la inversión retorne de forma rápida para cumplir con sus compromisos?		
14	¿Las decisiones en cuanto al manejo del proceso de facturación de la empresa son tomadas en forma oportuna y de manera adecuada?		
15	¿Considera necesario diseñar un plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa		

Fuente: Almeida y Brito (2017)

ANEXO 2. CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

Objetivo General: Proponer plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar la situación actual de los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV.	Situación actual de los procesos de facturación y cobranzas	Procedimientos Administrativos de cobranzas	Revisiones de las cobranzas Segregación de funciones Expedientes de los clientes	1	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
				2	
				3	
		Proceso de Cobranzas	Plantificación de las cobranzas Gestión de cobro Normas y procedimientos	4	
				5	
				6	
		Proceso de Facturación	Políticas de facturación Información confiable Monitoreo de la facturación Objetivos y metas Actividades Contables	7	
				8	
				9	
				10	
		Control de Facturas	Recepción y emisión de las facturas Proceso de facturación Toma de Decisiones Estrategias	11	
				12	
				13	
				14	
				15	
Identificar las debilidades y fortalezas del proceso de facturación y cobranza del servicio post-pago de la empresa CANTV.	Debilidades y fortalezas del proceso de facturación y cobranza	Elementos del Procesos de Facturación	Factores Internos y Externos del Proceso de Facturación		Matriz Dofa
Diseñar un plan estratégico para mejorar los procesos de facturación y cobranza del servicio post-pago		Este objetivo será desarrollado por las investigadora a través de la elaboración de la propuesta			

Fuente: Almeida y Brito (2017)

