

**PLAN DE ACCIÓN PARA OPTIMIZAR
EL SISTEMA DE COBRANZAS DE
LA EMPRESA GRUTEL, C.A.,
UBICADA EN VALENCIA – EDO.
CARABOBO**



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

**PLAN DE ACCIÓN PARA OPTIMIZAR
EL SISTEMA DE COBRANZAS DE
LA EMPRESA GRUTEL,C.A.,
UBICADA EN VALENCIA – EDO.
CARABOBO**

EMPRESA: GRUTEL, C.A.

**Autor: Félix Machoro
C.I.V-24.327.566**

San Digo, Abril de 2018



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

**PLAN DE ACCIÓN PARA OPTIMIZAR
EL SISTEMA DE COBRANZAS DE
LA EMPRESA GRUTEL,C.A.,
UBICADA EN VALENCIA – EDO.
CARABOBO**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ENRIQUE F. MATUTE C. – C.I.V-7.138.696
TUTOR ACADEMICO**

**YORMARY SERRADA C.I. V-17.945.286
TUTOR EMPRESARIAL**

**Autor: Félix Machoro
C.I.V-24.327.566**

San Diego, Abril 2018

INDICE GENERAL

	Pp.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I. LA EMPRESA	3
1.1 Ubicación	3
1.2 Reseña histórica	3
1.3 Misión	4
1.4 Visión	5
1.5 Objetivos	5
1.6 Organigrama	5
1.7 Descripción del Área donde fue ejecutada la pasantía	6
II. EL PROBLEMA	8
2.1 Planteamiento del Problema	8
2.2 Formulación del Problema	10
2.3 Objetivos de la Investigación	10
2.3.1 Objetivos Generales	10
2.3.2 Objetivos Específicos	10
2.4 Justificación de la Investigación	10
2.5 Alcance	11
III. MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	12
3.1 Antecedentes	12
3.2 Bases Teóricas	16
3.3 Definición de Términos Básicos	19
IV. MARCO METODOLÓGICO	21
4.1 Diseño y tipo de Investigación	21
4.2 Fases Metodológicas	21
V. RESULTADOS	24
5.1 Presentación y análisis de los resultados	24
5.1.1 Fase I: Conocer el sistema de cobranzas de la Empresa Grutel, C.A.	24
5.1.2 Fase II: Identificación de las debilidades existentes en el área de Cobranzas de la empresa Grutel, C.A.	36
5.1.3 Fase III: Diseñar plan de acción para optimizar el Sistema de Cobranzas de la Empresa Grutel, C.A.	37

VI. LA PROPUESTA	38
6.1 Presentación de la Propuesta	38
6.2 Objetivos de la Propuesta	39
6.2.1 Objetivo General	39
6.2.2 Objetivos específicos	39
6.2.3 Justificación de la Propuesta	39
6.4 Factibilidad de la Propuesta	40
6.4.1 Factibilidad Técnica	40
6.4.2 Factibilidad Operativa	41
6.4.3 Factibilidad Económica	41
6.5 Desarrollo de la Propuesta	42
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES	50
REFERENCIAS	52
ANEXOS	54

LISTA DE CUADROS

CUADRO N°

1. Es óptimo el proceso de cobranza.
2. Se hace seguimiento adecuado a las cuentas de los clientes.
3. Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar.
4. Existencia de cuentas en condición de morosidad.
5. Cobranzas procesadas oportunamente.
6. Toda cancelación por parte del cliente tiene soportes.
7. Saldos de cuentas por cobrar pendientes de hace mucho tiempo.
8. El proceso de cuentas por cobrar se realiza en un tiempo prudente.
9. El personal del área de cuentas por cobrar recibe supervisión.
10. Implementar un sistema de mensajería de texto para recordar las facturas.
11. Contratar a una persona para el área de cobranza.
12. Matriz DOFA.
13. Plan de acción.
14. Formato de reportes de cobros no conciliados

LISTA DE FIGURAS

FIGURA

1. Organigrama estructural de la Empresa Grutel, C.A.
2. Organigrama estructural (Propuesto)

INTRODUCCIÓN

Toda empresa pequeña, mediana o grande debe regirse por una serie de actividades administrativas que le permitirán a la misma llevar una planificación, organización, dirección y control de los recursos bien sean humanos, financieros, tecnológicos, entre otros, analizando y cuantificando los ingresos y egresos generados por las operaciones de producción y comercialización de bienes, prestación de servicios u otro tipo de operaciones similares que se enmarcan en la actividad económica de una empresa u organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

El departamento de crédito y cobranza es una de las áreas estratégicas en una empresa, algunas de sus funciones son evaluar a los clientes para asignarle una línea de crédito adecuada, realizar el seguimiento de los estados de cuenta de los clientes, ejecutar las cobranzas y cumplir con las expectativas de los gerentes. En este departamento se utiliza un sistema de cobranza, el cual su función es registrar de manera cronológica las facturas y pagos realizadas por los proveedores.

En la presente investigación, se analizarán los procesos que realiza dicha empresa para el otorgamiento de créditos a los clientes, detectando las fallas administrativas existentes en ella; lo que conlleva a efectuar el estudio necesario para realizar una propuesta o acción de mejora en cuanto a método de trabajo y tecnología que proyecten beneficios tanto para la empresa como para sus clientes.

De esta manera, el presente trabajo de investigación, se enfocó en resolver y ofrecer una solución al problema que se plantea, por lo que se ha estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I “La Empresa”: conformada por una breve descripción de la empresa, como la visión, misión, objetivos, organigrama, y actividades que fueron realizada en el área de la pasantía.

Capítulo II “El Problema”: en este capítulo se presentó el planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos de la investigación, la justificación de la investigación y el alcance.

Capítulo III “Marco Referencial Conceptual”: está conformado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas, y definición de términos básicos.

Capítulo IV “Marco Metodológico”: es donde se desarrolló el diseño, tipo de investigación, y las fases metodológicas.

Capítulo V, se muestran los Resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información y sus respectivos análisis necesarios para el desarrollo de las fases metodológicas para desarrollar el informe de pasantías.

Capítulo VI, la Propuesta en ella se desarrolló un plan de acción propuesto para darle solución a la problemática existente y mejorar sus procesos administrativos en el área donde se desarrolló el informe.

Para finalizar, se describen las conclusiones a la que se llegó el autor, de igual forma las recomendaciones sobre la aplicación del plan de acción planteado.

Referencias: Bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo información que permiten sustentar la información presentada para el desarrollo del presente informe.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1 Ubicación

La Empresa Grutel, C.A., está ubicada en el Centro Comercial Imperial II, Urb. Camoruco, Valencia, estado Carabobo.

1.2 Reseña histórica

La empresa inicio sus actividades bajo la figura de una Asociación sin fines de lucro en el mes de Junio del 2008, y se fundó con la unión de aproximadamente 12 empresas de televisión por cable a nivel nacional y se comenzó a contratar con los proveedores de señal en el exterior. Entre el 2008 y el 2009 se unieron una buena cantidad de empresas, logrando llegar a unas 80 empresas de cable nacional en todo el país que permitió la contratación con la cadena Fox para todas las empresas asociadas, seguidamente Televisa, Discovery, Espn, Azteca, HBO, entre otras, para tener un portafolio de canales interesantes para las empresas de suscripción nacional. Ya para el año 2010 se logró tener asociadas unas 120 empresas, logrando un crecimiento significativo.

Para el año 2011, se decidió convertir a esta asociación en una compañía anónima, ya que se convirtió en una empresa generadora de rentabilidad, para seguir siendo una asociación civil sin fines de lucro. En diciembre del año 2011, se registra la empresa Grutel, C.A. comenzando sus operaciones el día 2 de Mayo del año 2012.

La Junta Directiva se mantuvo igual que en la anterior empresa, y se firmaron contratos con los proveedores de señal con continuidad de cláusulas, lo que hizo el cambio sin perjuicio para la continuidad de las operaciones.

Actualmente, Grutel, C.A., se mantiene en el mercado, con el compromiso con sus clientes en hacer crecer sus negocios, ofreciendo productos de alta calidad. En Venezuela existen aproximadamente unas 600 empresas de televisión por suscripción a lo largo del territorio nacional.

La empresa Grutel, C.A., se dedica a la comercialización de señales para empresas de televisión por cable, es decir contrata con proveedoras de señal para televisión internacionales, como por ejemplo la cadena Fox, Discovery, Espn & Disney Channel, HBO, Televisa, Azteca, BBC International, DW, entre otras, y señales nacionales como Agrotendencia, Sun Channel, Venevisión Plus, IVC, y los incorpora a los contratos existentes o realiza una contratación nueva, para así suministrar la cantidad suficiente de productos (señales) para mantener un head end (cabecera) con un número óptimo de canales que sean interesantes al usuario final.

En Venezuela existen empresas grandes y medianas que hacen ambas actividades, es decir la contratación de señales, y llegan al usuario final, grandes como los son Directv, Intercable, Netuno, y otras medianas como: TV Zamora, Supercable, Publitotal etc.

1.3 Misión

Nuestra misión es ofrecer señales de televisión para las empresas de televisión por suscripción en el mercado nacional, satisfaciendo a nuestros clientes con una buena cantidad de señales, así como productos asociados siendo eficientes en la logística de adquisición de señales y compromiso con nuestros clientes, creando valor a nuestros accionistas.

1.4 Visión

Consolidar en el mercado nacional a la empresa Grutel C.A., con productos y servicios de alta calidad para las empresas de televisión por suscripción siendo una

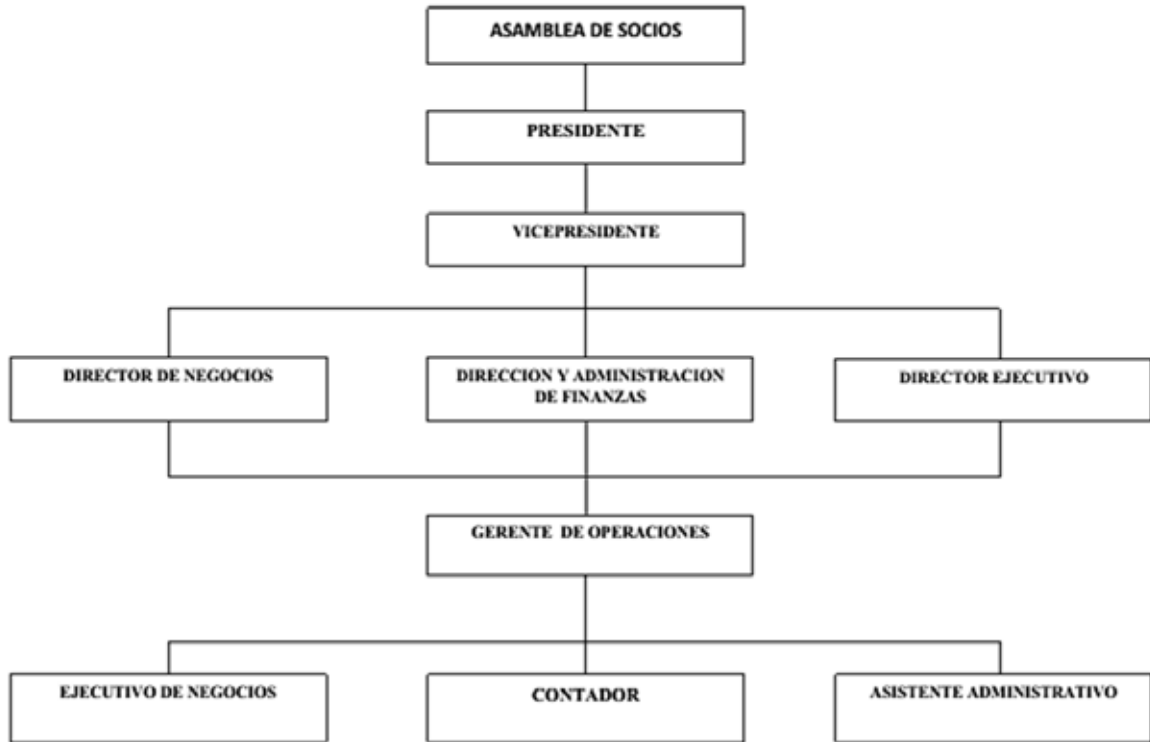
empresa reconocida por clientes y proveedores por nuestra integridad, responsabilidad y respeto con los compromisos adquiridos

1.5 Objetivos

Creer en el mercado interno ofreciendo un importante número de señales para las empresas de televisión por suscripción, que permita realizar negocios a bajo costo, con una mejorar contante en la rentabilidad.

1.6 Organigrama

**Figura 1. Organigrama de la Empresa
GRUTEL, C.A**



Fuente: Machoro (2018).

1.7 Descripción del Área donde fue ejecutada la pasantía

La pasantía fue realizada en el Área de Administración, conformado por un Gerente del área el cual se encarga de velar por el cumplimiento de las funciones administrativas, así como las obligaciones legales y tributarias.

Principales Actividades

- Cargar datos maestros al sistema de clientes, inventario, seriales, lista de precios.
- Cargar las facturas al sistema, imprimir, desglosar y archivar
- Cargar seriales de equipos comprados al sistema cuando
- Facturar decodificadores y otros equipos e identificarlos para su entrega
- Facturar las compras intangibles del exterior de acuerdo a las exigencias del SENIAT
- Preparar cálculo de la retención acumulativa por cada factura de proveedores del exterior
- Carga de datos de las compras, cargar facturas al sistema, crear la retención de impuesto respectiva, verificar con calculo, imprimirla. Emplear énfasis en la fecha de vencimiento.
- Crear plantillas de pagos y mantenerlas actualizadas para:
 - Proveedores del exterior;
 - Obligaciones legales y parafiscales;
 - Servicios públicos y privados y nómina.
- Tener ordenados en carpetas facturas vencidas y no vencidas, cheques emitidos, archivar cronológicamente cheques pagados.
- Pasar información de las facturas de programación faltantes a la gerencia de operaciones para solicitarlas.
- Ejecutar la planificación de pagos semanal y mensual, emitir cheques imprimir, anexar soporte, fotocopias y hacer logística para firmas autorizadas.

- Escanear todos los cheques para preparar un archivo a la Junta directiva a ser enviados después del cierre de mes.
- Apoyar a la gerencia en la preparación de reportes para las declaraciones del SENIAT como los son resumen de retenciones de impuesto sobre la renta, libro de compras y resumen de retenciones de IVA.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del Problema

Las empresas de hoy en día han sido afectadas por los desequilibrios económicos que se han generado a lo largo de las dos últimas décadas, dado los elevados índices de inflación y los cambios de política en Venezuela, es por ello que se están enfrentando a no solo importantes descensos de ventas, sino también a situaciones cada vez más comunes de impagos, por esa razón el manejo adecuado de sus cuentas por cobrar o “cartera” de clientes es clave para que la empresa no enfrente problemas de liquidez, sin duda, al momento de presentarse el problema, la empresa comienza a detectar la importancia de llevar a cabo una buena gestión del riesgo de sus clientes y definir el procedimiento a seguir en caso de clientes morosos. La optimización en las políticas de Crédito en una organización y por ende las cuentas por cobrar, dependen básicamente de las condiciones operativas de la empresa. Siendo que un sistema de control es importante, ya que sin él, las cuentas por cobrar se podrían acumular hasta alcanzar niveles excesivos, los flujos de efectivo disminuirán y las cuentas malas podrían cancelar las utilidades sobre las ventas. En este sentido se hace necesario tomar acciones correctivas que consistan en implementar y mantener un buen sistema de control, y manejo de la gestión de cobranza.

En este orden de ideas, las cuentas por cobrar representan cada vez más un importante rubro en los estados financieros, debido a que las transacciones comerciales, de modo creciente, se realizan al crédito; con el afán de impulsar el crecimiento sostenido de las ventas. Sin embargo, el proceso de cuentas por cobrar

también comprende cualquier tipo de acción de la empresa, generado por reclamaciones contra individuos o personas naturales que presenten morosidad con la empresa. Por lo general estos reclamos son contra partes externas de la organización, aun cuando en ocasiones puede involucrar también a empleados y funcionarios de la misma. De igual forma las principales consideraciones que se deben tener para el control de las cuentas por cobrar comprende: el control independiente de los registros de las cuentas por cobrar, generación continua de reportes que señalen los saldos deudores corrientes con su correspondiente análisis de detalles y por último él envió de los estados de cuenta de los clientes en forma directa e independiente.

Por lo anterior expuesto, puede señalarse que un control deficiente sobre las cuentas por cobrar dentro de una organización; trae como consecuencia que se realicen ventas a clientes morosos o generar roces entre el cliente y proveedor.

Dentro de esta situación, la empresa Grutel C.A., tiene como política que las cuentas por cobrar comerciales vencen el último día de cada mes facturado. A todos los clientes se les factura mensualmente, ya que los contratos de servicios de señales son mensuales. El 95% de las cobranzas se realizan por transferencias bancarias, el otro 5% se recibe en cheque en la oficina, y se maneja para sus operaciones comerciales el sistema A2 Administrativo.

Actualmente en la empresa Grutel C.A., existe un gran volumen de cuentas a cobrar comerciales que tienen atraso de hasta 90 días, esto se debe principalmente a varias situaciones como lo son: que el proceso de carga de las cobranzas al sistema está realizándose a destiempo, ya sea por falta de documentación de soporte del pago (planillas de depósitos o de transferencias, y retenciones de impuesto), así como la actividad del proceso de carga de pagos al sistema A2 no es constante, también existe bajo monitoreo a los clientes que tienen facturas pendientes, en cuanto a llamadas,

correos, mensajes etc., y la falta de liquidez de nuestra clientela repercute en la problemática actual del proceso de cobranza.

2.2 Formulación del Problema

¿Cuáles serían los planes de acción para optimizar el sistema de cobranza de la Empresa Grutel, C.A.?

2.3 Objetivos de la Investigación

2.3.1 Objetivo General

- Proponer un Plan de Acción para Optimizar el Sistema de Cobranza de la Empresa Grutel, C.A.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Conocer el sistema de cobranza de la Empresa Grutel, C.A.
- Identificar las debilidades existentes que presenta el área de cobranza para la Empresa Grutel, C.A.
- Diseñar un plan de acción para optimizar el sistema de cobranza de la Empresa Grutel, C.A.

2.4 Justificación de la Investigación

El motivo que impulsó el desarrollo de esta investigación, surgió de identificar cuáles son las causas de la ineffectividad del proceso de gestión de cobranza que está presentando Grutel, C.A., en la actualidad, teniendo en cuenta que lo primordial para llevar a cabo una gestión de cobranza optima y efectiva es incrementar la rentabilidad, reducir costos, aumentar la productividad y sin lugar a duda mantener y mejorar los servicios y relación con los clientes.

Este estudio servirá a la empresa Grutel, C.A. para regular el sistema de cobranzas mediante planes de mejoras, las cuales servirán como medidas correctivas para realizar

esta actividad de la manera más eficiente y efectiva, y sin contratiempos que disminuyan el desenvolvimiento en la realización de cobros.

2.5 Alcance

La confianza y responsabilidad que se le brinda a nuestra clientela es primordial, ya que con ello queremos mostrar una atención de calidad de nuestro servicio de manera puntual.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

3.1 Antecedentes

Para el desarrollo de toda investigación se deben tomar en consideración estudios previos que guardan cierta relación con el problema en estudio. De allí que Tamayo (1988:72), expresa que “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”

En este sentido, se presentan a continuación una serie de trabajos de investigación con los que sus autores han intentado abordar el control interno para el proceso de crédito y cobranza

Loor, L. (2015), presentó en la Universidad Regional Autónoma de los Andes “UNIANDES”, en Ecuador, para optar al Título de Ingeniera en Contabilidad Superior, Auditoría y Fianzas, CPA, una investigación titulada “**Gestión de cartera para el control financiero en “ECUAACCESORIOS S.A.”** de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas”, la cual tuvo como finalidad ayudar a la gerencia de la empresa y sus accionistas a una mejor toma de decisiones contando con información veraz y oportuna. La metodología que se desarrolló fue cualitativa con tendencia cuantitativa, apoyada en la estadística para obtener información, realizando una interpretación de los resultados obtenidos mediante el análisis de la entrevista y encuesta, utilizados como técnicas de recolección de datos, apoyados en los instrumentos la guía de entrevista y el cuestionario, respectivamente.

La población se conformó por cincuenta (50) clientes con créditos otorgados mensuales, veintitrés (23) empleados de cartera y ventas, cuatro (04) a nivel administrativo y un (01) gerente administrativo, cuya muestra representativa fue compuesta por veintisiete (27) clientes internos, personal administrativo, cartera y de ventas. Mediante los resultados obtenidos, la autora concluye en su estudio que es imprescindible que cada tarea tenga un responsable para generar control interno dentro de la empresa. Preparar siempre un documento que avale el pago si es que se presentarán problemas en el proceso de cobro.

Su aporte a la presente investigación, es que permite detectar las posibles desviaciones en los procedimientos administrativos de las cuentas por cobrar de manera oportuna, así como aplicar los correctivos necesarios, que garanticen el cumplimiento de los objetivos y metas trazados por la gerencia, orientados en la recuperación de las cuentas por cobrar, que se encuentran en manos de los clientes, sobre deudas ya vencidas, y poder planificar acciones efectivas que permitan la oportuna recuperación de las que están pendiente por vencerse el plazo de crédito, de tal manera que exista un flujo constante de los ingresos que fortalezcan la liquidez financiera de la empresa en estudio.

Por su parte, Rivero (2014), presentó un trabajo de grado titulado **“Propuesta de estrategia financiera para el departamento de crédito y cobranzas para el mejoramiento de la gestión de cobranzas, caso en la empresa venezolana del vidrio (VENVIDRIO)”** realizado en la Universidad de Carabobo, para optar por el Título de Licenciado de Administración Comercial. La investigación tuvo como finalidad proponer estrategias financieras para el Departamento de Crédito y Cobranzas en la empresa Venezolana del Vidrio (VENVIDRIO) en Los Guayos estado Carabobo. El estudio es de tipo descriptivo. Para la realización de la investigación, metodológicamente se desarrolló bajo la modalidad de un diseño no experimental, ya que no se manipuló la variable.

La investigación estuvo constituida por una población de cinco (5) personas, pertenecientes al personal que trabaja en el Departamento de Crédito y Cobranza de empresa Venezolana del Vidrio, C.A.

La población y muestra para este caso fueron iguales. En vista que la población es pequeña se tomó toda para el estudio, y ésta se denominó muestreo censal, que según López (1998;123), opina que “la muestra censal es aquella porción que representa toda población”. La técnica de recolección de información que se utilizó para ésta investigación fue bajo el instrumento de cuestionario, constituido por preguntas dicotómicas de dos opciones, si y no, preguntas cerradas, de acuerdo a Tamayo y Tamayo, M. (1992;115), expresa que el cuestionario “es un instrumento de gran utilidad en la investigación científica ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeta a determinadas condiciones”.

Su aporte al presente estudio es de gran importancia, ya que las formulaciones de los planes para lograr una toma de decisiones efectivas, sirve como referencia para la aplicación de esta investigación, así como también la metodología aplicada.

Arreaza, E. y Guacarán, M. (2013), presentaron un trabajo de grado denominado **“Estrategias dirigidas al Mejoramiento de la Gestión de Cobranzas y Control de las Cuentas por Cobrar de la empresa MC Asesores S.C.”**, realizado en la Universidad José Antonio Páez (UJAP), para obtener el Título de Licenciados de Contaduría Pública. La investigación es de tipo factible, bajo la modalidad de diseño de campo, la población y muestra está conformada por seis (6) personas que laboran en el departamento de contabilidad; se utilizó como técnica para recolectar información la encuesta, apoyada en un cuestionario como instrumento, se analizaron los factores externos e internos a través de una matriz FODA. Se diseñó un plan estratégico que contiene ocho (8) objetivos dirigidos al mejoramiento de las cuentas por cobrar de la empresa MC Asesores, S.C., donde se hizo énfasis en el control de pagos y vencimientos que los deudores mantienen con la empresa.

Este trabajo sirve como base para la investigación ya que muestra las estrategias que permitieron mejorar el control de deudas que los clientes mantienen con MC Asesores, S.C., y el análisis de vencimientos de las mismas, lo que representa una similitud con el caso que está presentando la empresa Grutel C.A., ya que el desarrollo de esta

Ortega y Puerto (2013), en el trabajo de grado titulado: **“Lineamientos para Optimizar el Control Interno de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Vene-Frenos, C.A., Ubicada en San Diego, Edo Carabobo”**. Realizado en la Universidad José Antonio Páez (UJAP) para obtener el Título de Licenciados en Contaduría Pública, el estudio es de tipo aplicado y se enmarca en la modalidad de proyecto factible y se fundamenta en una investigación de nivel descriptivo. Se utilizó como técnica de instrumento de recolección de datos, un cuestionario que incluyó preguntas de tipo cerradas dirigida al departamento administrativo, se escogió como población y muestra a ocho (8) empleados que laboran en dicho departamento.

Cuyo objetivo se basó en mejorar y garantizar la efectividad en cuanto al registro de las cuentas por cobrar, con la finalidad de mantener un control interno en los procesos.

Se considera un aporte importante al presente estudio debido a que señala las medidas que permiten mejorar el control interno de las cuentas por cobrar en la empresa Vene-Frenos, C.A., tales como lo son los análisis de deudas vencidas, control de documentación de soportes de pagos, seguimiento al proceso de cobranza, las cuales pueden contribuir a mejorar el proceso de sistema de cobranza de la empresa Grutel C.A.

Finalmente, Rodríguez y Siso (2013), presentaron una investigación titulada **“Evaluación del sistema de control interno de las cuentas por cobrar en la empresa Servicios L.C.C. Ingenieros Consultores C.A.”**, en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, en Puerto Ordaz, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública. La investigación tuvo como objeto de controlar el

volumen de operaciones que se realizan a través de normas y procedimientos previamente establecidos, debido a que las cuentas por cobrar constituyen uno de los ingresos más significativos obtenidos por la empresa. La investigación metodológicamente se desarrolló con diseño de campo a nivel descriptivo, en la cual se aplicó como instrumento de recolección de información, en el área de crédito y cobranzas, determinándose deficiencias en el manual de normas, políticas y procedimientos, aplicados al proceso de cuentas por cobrar.

Por tal motivo, su aporte al presente estudio, se basó en evaluar que los objetivos organizacionales y los procedimientos establecidos estén alineados y bajo las mismas directrices, permitiendo lograr mejorar el desempeño laboral del personal encargado del proceso de gestión de cobranzas.

3.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas son un sistema teórico-conceptual que permite abordar el problema asumiendo teorías y puntos de vista que enriquecen su sustento teórico para dar una mejor percepción de los contenidos abordados en el desarrollo del estudio.

Según lo que señala Arias (2012;106), “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”.

3.2.1 Cuentas por Cobrar

En torno a la naturaleza del proceso de cuentas por cobrar, debe contener procedimientos específicos para cubrir cualquier tipo de acción de la organización generado por reclamaciones contra individuos o personas morales, y estos reclamos usualmente son contra partes externas de la organización, aun cuando en ocasiones pueden involucrar también a empleados y funcionarios.

De acuerdo a lo que cita Rosemberg (2009:142), las cuentas por cobrar son “las que se adeudan a una empresa por la venta de mercancías o servicios”; y en ese caso, los

procedimientos regulares deben establecer las pautas para recuperación del beneficio mediante una reclamación de cobro. En principio, las reclamaciones surgen como consecuencia de la fase intermedia o el supuesto para cobrar una cuenta o algún otro tipo de consideración. Mientras estas reclamaciones se pueden originar por una gran variedad de formas, la principal de ellas y de primordial categoría está relacionada con la venta de los productos manufacturados o servicios por parte de la organización.

Sin embargo, el proceso de cuentas por cobrar relativo a ventas tiene varias relaciones, y la primera es la necesidad de políticas que cubran el otorgamiento del crédito y su administración. Ello se refiere a quien otorga el crédito y en qué cantidad, pero además a los mecanismos que debe tener la organización para presionar en la subsecuente recuperación del beneficio. Un segundo tipo de consideración tiene que ver con estas actividades de cuentas por cobrar relacionadas con la satisfacción del cliente, ya que la organización inevitablemente estará interesada en como los clientes reaccionan a las autorizaciones de crédito, facturación y cobranza.

Por otro lado, la organización está interesada en lo que pueda aprender a través de sus relaciones de cuentas por cobrar de como los clientes reaccionan hacia sus productos y políticas; pero, lo más importante es que la organización cuente con la eficiencia necesaria en el manejo de sus cuentas por cobrar y la efectividad de sus controles internos.

3.2.2 Cobro

En relación con la recepción del dinero en efectivo, Rosemberg (2009:92), lo señala como “la presentación para el pago de una obligación”; no obstante en la práctica es una acción que va más allá de la ejecución de un derecho o resarcimiento, pues cubre la recepción en caja y consecuentemente está relacionada con el manejo de caja y la forma como se recibe y se mueve internamente dentro de un control centralizado.

A tal efecto, es importante describir los principios fundamentales de control aplicables parcial o completamente a las recepciones de caja. Estos controles, según

Meigs (2000:437), se puede enfocar desde dos puntos de vista: “ a) externo, para asegurarse que el dinero que se recibió realmente es el que debió haberse recibido, y b) del empleado, para asegurarse que el ingreso que está recibiendo no lo está desviando hacia otros fines”.

3.2.3 Sistema de Gestión de Cobranzas

Un Sistema de Gestión de Cobranzas es una herramienta informática que permite administrar lo que su nombre indica, la gestión de cobranzas. El sistema permite obtener una solidez, dinamismo, y versatilidad sobre todo el proceso de cobros, y garantiza el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de las necesidades de cualquier organización que necesite administrar su cartera de deudas en mora. Este sistema está orientado a mejorar el desempeño incrementando la rentabilidad, reduciendo costos, aumentando la productividad y por ende mejorando los servicios y la relación con los clientes.

3.2.4 Objetivo del Sistema de Cobranzas.

El objetivo del Sistema de Cobranzas es brindar una herramienta de gestión dinámica, que permita en forma ordenada implantar procedimientos que faciliten el proceso de cobro de morosidad. Este sistema carga, a cada vencimiento y una vez procesado los pagos hechos por los contribuyentes, toda la información de los contribuyentes morosos, permitiendo de este modo realizar la gestión de cobranza en forma centralizada.

3.2.5 Características del Sistema de Cobranzas

Como característica general, cabe destacar que el proceso de registro de datos se realiza en forma automática, relacionando de esta manera la información contenida en los archivos correspondientes a patentes comerciales, convenios de pagos, permiso de circulación, aseo domiciliario y otros. Estos datos son procesados bajo un formato único.

3.2.6 Plan de Acción

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quienes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen en el camino correcto.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

3.3 Definición de Términos Básicos

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

Insolvencia: incapacidad de pagar las deudas, una empresa pasa a insolvente cuando no puede hacer frente al pago de sus obligaciones en los correspondientes vencimientos. Existen, sin embargo, diferentes tipos o grados de insolvencia. Se denomina insolvencia técnica o suspensión de pagos a aquella situación en la que, aun siendo el activo superior al pasivo, la empresa no puede hacer frente al pago de sus deudas por falta de liquidez.

Liquidez: representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido. Por

definición el activo con mayor liquidez es el dinero, es decir los billetes y monedas tienen una absoluta liquidez, de igual manera los depósitos bancarios a la vista, conocidos como dinero bancario, también gozan de absoluta liquidez y por tanto desde el punto de vista macroeconómico también son considerados dinero.

Morosidad (moroso): moroso es la persona física o jurídica que está legalmente reconocido como deudor, para ser reconocido legalmente como moroso debe obrar en poder de ambas partes un documento legalmente reconocido donde el deudor este obligado a efectuar dichos pagos, por ejemplo: contratos de créditos, contratos de tarjetas de crédito, contratos de servicios telefónicos; de no existir dicho documento la deuda no existe legalmente y no se puede proceder contra el/la deudor/a.

Gestión Administrativa: serie de actividades orientadas a controlar los resultados de las operaciones que se desarrollan en la empresa.

Gestión Financiera: actividades propias de la gerencia cuyo objetivo es manejar y controlar las operaciones involucradas en la generación de los recursos y su utilización en actividades que reporten los mayores beneficios a la empresa, con base en datos técnicos relacionados con finanzas.

Proceso: sección de un programa que realiza unas operaciones bien definidas y enfocadas a un fin.

Sistema: conjunto de elementos que permiten conseguir objetivos en una organización.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Diseño y tipo de investigación

Para el logro y el éxito de los objetivos planteados en la investigación, es necesario conocer el tipo de la misma, el estudio realizado se encuentra designado en un proyecto de tipo factible. Según el Manual de trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Experimental Libertador (UPEL) (2005), dispone que: “La Modalidad de proyecto factible, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnológicas, métodos o procesos”. (p.16).

El diseño de ésta investigación es de campo, ya que se implantó directamente en la empresa Grutel C.A., la cual según el Manual de la UPEL (2005) destaca que: “La investigación de campo es de análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o producir ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquier paradigma o enfoques de investigaciones conocidas o en desarrollo (p.14).

4.2 Fases Metodológicas

Fase I: Conocer el sistema de cobranzas de la Empresa Grutel, C.A.

La necesidad de fortalecer las áreas críticas de cobranza en una organización e incrementar la efectividad en la recuperación de la cartera vencida mediante la identificación, optimización y automatización de los asuntos inherentes a la administración de la cobranza, son algunos de los factores críticos que las empresas

enfrentan diariamente. Las ventas constituyen el punto de partida en un proceso de negociación y una de las principales vías de ingresos de una empresa, debido a esto es sumamente importante considerar todos los factores fundamentales para encontrar un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento.

Con la finalidad de conocer en la presente investigación la situación actual del Sistema de Cobranzas de la empresa Grutel C.A., se aplicó una de las técnicas de recolección de datos como lo es la encuesta, mediante el instrumento cuestionario, de acuerdo a Tamayo y Tamayo (1992;115), expresa que el cuestionario “es un instrumento de gran utilidad en la investigación científica ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeta a determinadas condiciones”.

Para ello, estuvo conformada por once (11) ítems de preguntas dicotómicas de dos opciones: si y no, preguntas cerradas, y aplicada a la población seleccionada. En cuanto a la población, Arias (2006) menciona que “la población u objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81). En este caso, la población es finita, y la compone el personal de ésta organización, el cual consta de cinco (5). En relación a la muestra, Arias (2006), define que “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se expresa de la población accesible, (p.83). En tal caso, la muestra estuvo conformada por la misma cantidad de personas que la población.

Así como también, se utilizó como medio de investigación la herramienta de observación directa, para ver el comportamiento del sistema en cuanto a la gestión de cobranzas, que según Véliz (2005), “es la penetración de las experiencias de los grupos o institución, observando los hechos que se suceden o situación que acontece, consiste en llevar a la práctica lo planificado y se realiza en función de los objetivos definidos con anterioridad mediante instrumentos seleccionados sobre los acontecimientos que se deseen registrar”.

Fase II: Identificación de las debilidades existentes en el área de Cobranzas de la empresa Grutel, C.A.

Luego de la recolección de datos obtenidos en la primera fase, a través de la técnica e instrumento seleccionado, se procedió al análisis de los mismos, por medio de los cuales se realizó una clasificación de los factores internos y externos, que rigen en la gestión del sistema de cobranzas en la empresa Grutel, C.A., con la finalidad de determinar las debilidades del proceso para mejorar las actividades desarrolladas por el personal del área en estudio, por lo que se elaboró un diseño general de cuáles son las fallas que se presentan, para posteriormente diseñar un plan de acción, que permitirá solucionar la problemática existente.

Se realizó una Matriz DOFA una vez establecidas e identificadas cuales son las debilidades, fortalezas, oportunidades, y amenazas del procedimiento de la gestión de cobranza, sabiendo que según Humphrey (2004), nos permite obtener "... un sistema que presente una forma práctica de asimilar información interna y externa sobre la unidad de negocio, delineando las prioridades a corto y largo plazo, y permitiendo una forma sencilla de construir un equipo de trabajo que pueda lograr los objetivos...", surgiendo estrategias para la problemática propuesta.

Fase III: Diseñar plan de acción para optimizar el sistema de cobranzas de la empresa Grutel, C.A.

En esta última fase, se realizó un análisis de los resultados arrojados por las investigaciones aplicadas en las fases anteriores, y se derivó a diseñar un plan de acción que permita optimizar el sistema de cobranzas de la empresa Grutel, C.A.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 Presentación y análisis de los resultados

En el presente capítulo tiene como objeto exponer los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de información, con la finalidad de desarrollar las fases metodológicas de la investigación, de acuerdo a los objetivos específicos propuestos, mediante el cual se pueda hacer un diagnóstico sobre el sistema de cobranza de la empresa Grutel, C.A., así como identificar las debilidades existentes en el proceso, y poder brindarle una solución viable a la problemática.

5.1.1 Fase I: Conocer el sistema de cobranzas de la Empresa Grutel, C.A.

Esta fase tiene como finalidad conocer la situación actual en el sistema de cobranza que realiza la empresa Grutel, C.A., mediante los resultados obtenidos de la aplicación de técnicas de recolección de datos la observación directa, mediante una encuesta, mediante el instrumento cuestionario, compuesto por once (11) preguntas cerradas, aplicados a la muestra representada por cinco (5) personas en el área administrativa de la empresa, los cuales fueron analizados e interpretados, y se exponen a continuación:

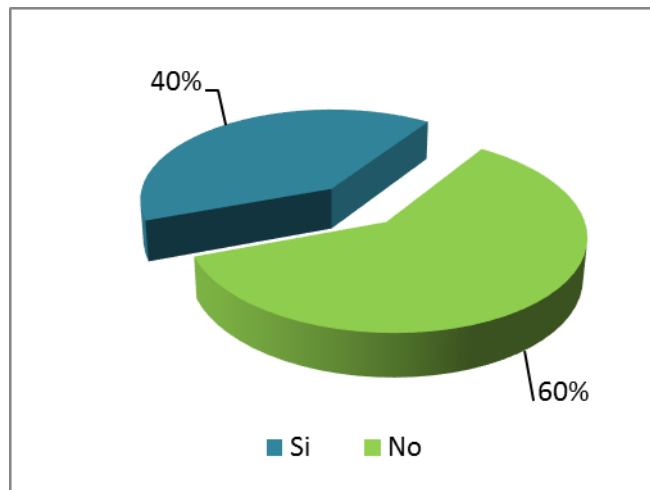
Ítem 1. ¿Cree usted que el proceso de cobranza es óptimo?

Cuadro 1. Es óptimo el proceso de cobranza.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	2	40
No	3	60
Totales	5	100

Fuente: Machoro (2018).

Gráfico 1. Es óptimo el proceso de cobranza.



Análisis

Tal y como se puede observar en el presente gráfico un sesenta por ciento (60%) de los encuestados consideran que el proceso de cobranza no es óptimo, por lo que un cuarenta por ciento (40%) opina lo contrario. Este resultado se debe ya que desde un punto de vista en general no se observa la eficiente labor que cumple parte del personal administrativo sobre el área de cobranza

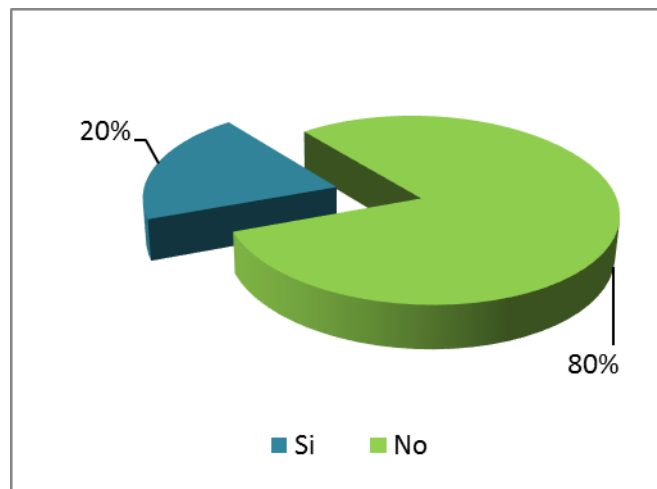
Ítem 2. ¿Considera usted que se le hace un seguimiento adecuado a las cuentas de los clientes?

Cuadro 2. Se hace seguimiento adecuado a las cuentas de los clientes.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	1	20
No	4	80
Totales	5	100

Fuente: Machoro (2018).

Gráfico N° 2. Se hace seguimiento adecuado a las cuentas de los clientes.



Análisis

Los resultados obtenidos demuestran un ochenta por ciento (80%) de los encuestados considera que no se le hace un debido seguimiento a las cuentas de los clientes, por lo que un veinte por ciento (20%) considera lo contrario. Esto debido a que existen muchas cuentas históricas de clientes pendientes por procesar por falta de información sobre cada uno de los pagos, bien sean retenciones, detalles de pago, entre otros.

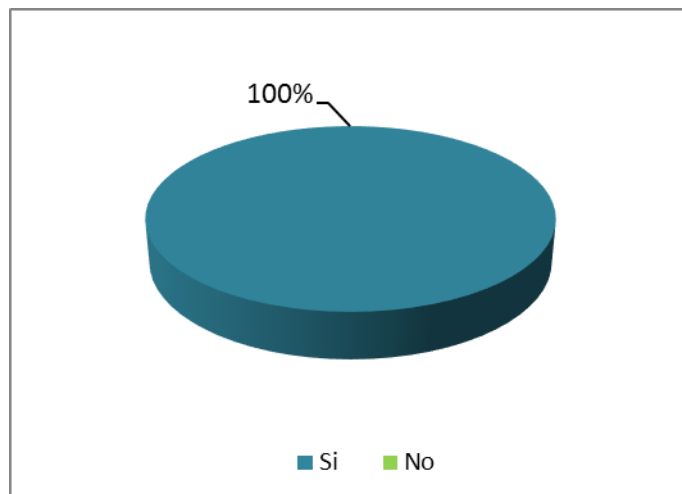
Ítem 3.- ¿Existen facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar?

Cuadro 3. Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	5	100
No	0	0
Totales	5	100

Fuente: Machoro (2018).

Gráfico N° 3. Seguimiento adecuado a las cuentas de los clientes.



Análisis

De acuerdo a este resultado se expresa que el cien por ciento (100%) de los encuestados considera que si hay facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar. Es por ello que cuando las facturas no se rebajan de las cuentas por cobrar, se acumulan y presentan mayor retraso al momento de finalizar cada mes para la elaboración de la conciliación bancaria.

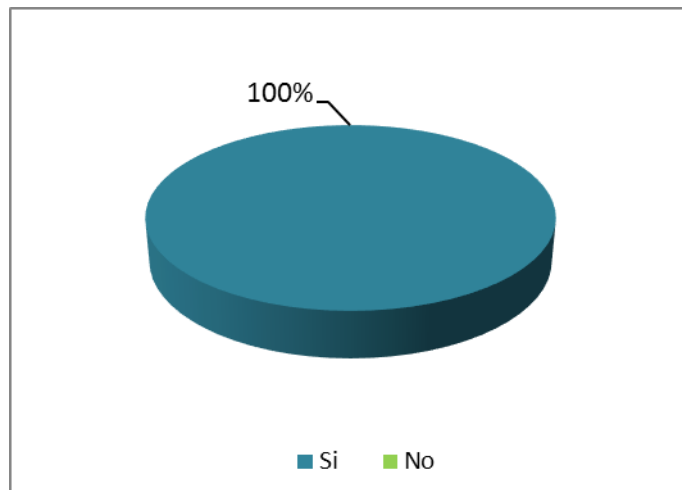
Ítem 4.- ¿Existen facturas por cobrar, en condición de morosidad?

Cuadro 4. Existencia de cuentas en condición de morosidad.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	5	100
No	0	0
Totales	5	100

Fuente: Machoro (2018).

Gráfico N° 4. Existencia de cuentas en condición de morosidad.



Análisis

De acuerdo a este resultado el cien por ciento (100%) de los encuestados afirman que existen cuentas morosas. Este resultado señala que existen clientes que no han cancelado sus deudas dentro del plazo establecido, por lo que se infiere que los errores cometidos en el control de las cuentas por cobrar, han intervenido directamente en la efectividad de las cobranzas.

Ítem 5.- Las cobranzas son procesadas oportunamente?

Cuadro 5. Cobranzas procesadas oportunamente.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	0	0
No	5	100
Totales	5	100

Fuente: Machoro (2018).

Gráfico N° 5. Cobranzas procesadas el día que corresponden.



Análisis

El cien por ciento (100%) de los encuestados considera que las cobranzas no son procesadas el día que corresponde, debido a esto se presenta un atraso en la gestión de cobranzas. Muchos de estos cobros que no se procesan el día que corresponden es por no poseer soporte alguno del cliente, como retenciones, detalles del pago, información sobre que está pagando, entre otros.

Ítem 6.- Se cumple que toda cancelación por parte del cliente tiene soportes?

Cuadro 6. Toda cancelación por parte del cliente tiene soportes.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	0	0
No	5	100
Totales	5	100

Fuente: Machoro (2018).

Gráfico N° 6. Toda cancelación por parte del cliente tiene soportes.



Análisis

De acuerdo con la información reflejada en el gráfico, un cien por ciento (100%) de los encuestados aseguran que no toda cancelación por parte de clientes tiene soportes, debido a este resultado el personal de cobranza se ve obligado a esperar a que el cliente proporcione lo necesario para ejecutar su pago, lo que acarrea un retraso en el proceso de cobranza.

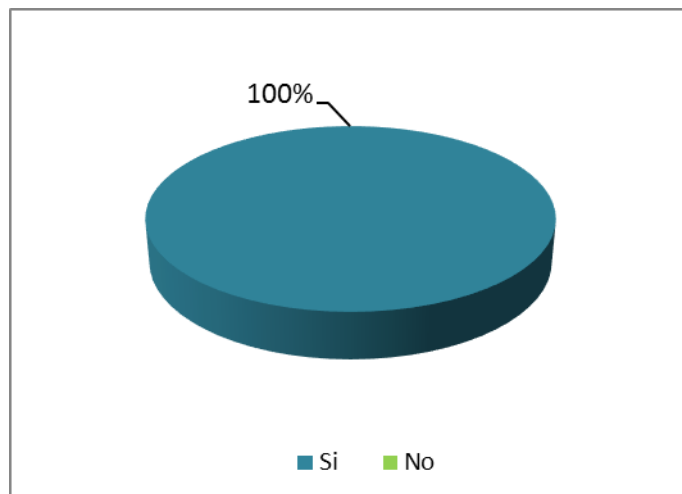
Ítem 7.- Se han evidenciado saldos de cuentas por cobrar pendientes desde hace mucho tiempo?

Cuadro 7. Saldos de cuentas por cobrar pendientes de hace mucho tiempo.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	5	100
No	0	0
Totales	5	100

Fuente: Machoro (2018).

Gráfico N° 7. Saldos de cuentas por cobrar pendientes de hace mucho tiempo.



Análisis

De acuerdo con la información de la gráfica, el cien por ciento (100%) de los encuestados aseguran que sí se han evidenciado saldos de cuentas por cobrar desde hace mucho tiempo, esto debido al poco seguimiento y control que se le ha dado a algunas cuentas de los clientes. Se debe también por cancelar facturas pendientes sin que el cliente detalle la información del pago, y con ello quedando un saldo pendiente luego de cobrar esas facturas debido a la falta de soportes de pago.

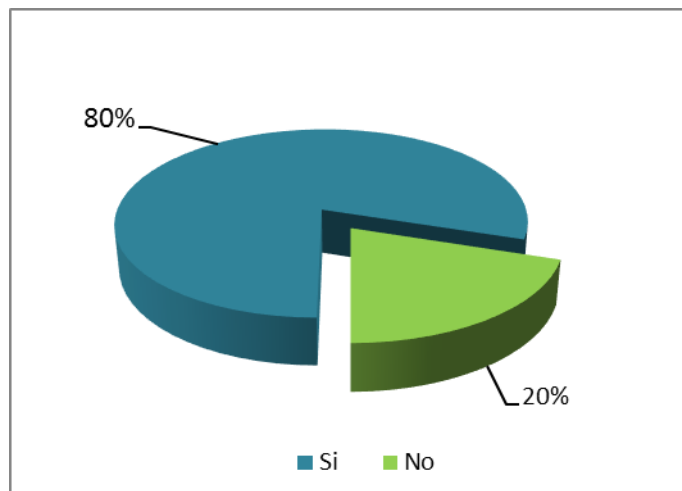
Ítem 8.- Considera que el proceso de cuentas por cobrar se realiza en un tiempo prudente?

Cuadro 8. El proceso de cuentas por cobrar se realiza en un tiempo prudente.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	4	80
No	1	20
Totales	5	100

Fuente: Machoro (2018).

Gráfico N° 8. El proceso de cuentas por cobrar se realiza en un tiempo prudente.



Análisis

Al consultar sobre el proceso de cuentas por cobrar se realiza en un tiempo prudente, se puede notar que un ochenta por ciento (80%) de los encuestados consideran que si es prudente el tiempo empleado en el proceso de cuentas por cobrar, mientras que un veinte por ciento (20%) restante considera que no es suficiente el tiempo empleado para efectuar este proceso.

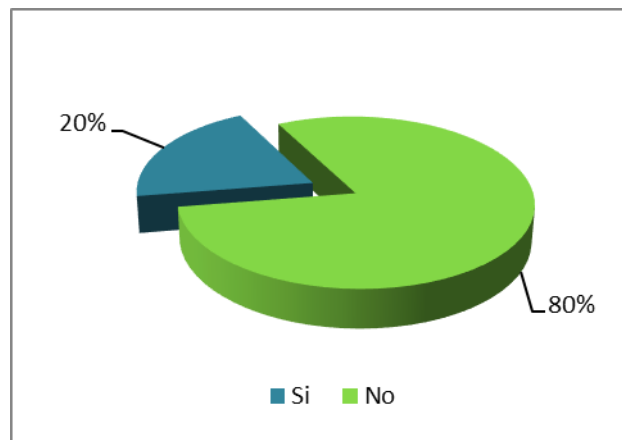
Ítem 9.- El personal del área de cuentas por cobrar recibe una supervisión continua que permita que sus tareas se ejecuten eficientemente?

Cuadro 9. El personal del área de cuentas por cobrar recibe supervisión.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	1	20
No	4	80
Totales	5	100

Fuente: Machoro (2018).

Gráfico N° 9. El personal del área de cuentas por cobrar recibe supervisión.



Análisis

Un ochenta por ciento (80%) de los encuestados consideran que el personal del área de cuentas por cobrar no recibe supervisión continua sobre cada actividad que emplea, teniendo así una debilidad en el control e inspección sobre las actividades que se ejecuten, y que de esta manera es más probable que suceda algún tipo de error o se pase por alto una situación. El veinte por ciento (20%) de los encuestados consideran que es suficiente la supervisión que se le hace al área de cuentas por cobrar, esto debido a que ya conocen el proceso de cobro.

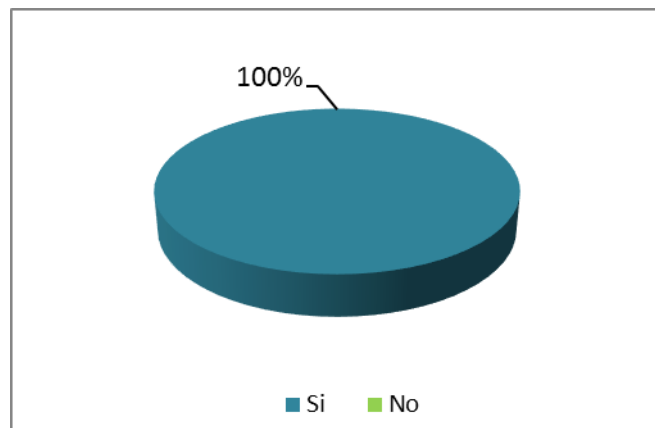
Ítem 10.- Considera usted necesario implementar un sistema de mensajería de texto para recordar el cobro de facturas a clientes?

Cuadro 10. Implementar un sistema de mensajería de texto para recordar las facturas.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	5	100
No	0	0
Totales	5	100

Fuente: Machoro (2018).

Gráfico N° 10. Implementar un sistema de mensajería de texto para recordar las facturas.



Análisis

De acuerdo a este resultado, el cien por ciento (100%) de los encuestados considera correcto implementar un sistema de mensajería de texto que recuerde a los clientes las facturas emitidas que se deben pagar, y de esta manera proporcionar un proceso de cobranza más rápido y eficiente, y con ello disminuir la demora de pago por parte de los clientes.

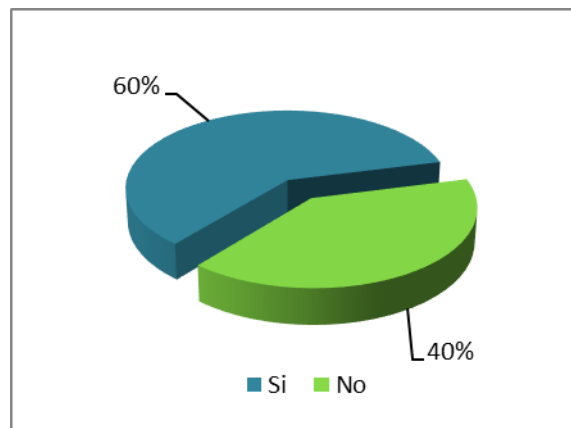
Ítem 11.- Considera que contratando a una persona en el área de cuentas por cobrar se lograría obtener un mayor rendimiento en cuanto a tiempo y esfuerzo?

Cuadro 11. Contratar a una persona para el área de cobranza.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	3	60
No	2	40
Totales	5	100

Fuente: Machoro (2018).

Gráfico N° 11. Contratar a una persona para el área de cobranza.



Análisis

De acuerdo a los resultados de la gráfica, el sesenta por ciento (60%) de los encuestados considera que se debe contratar a una persona para que se ocupe por completo del proceso de cobranza de la Empresa Grutel C.A., mientras que el cuarenta por ciento (40%) restante opina lo contrario, y consideran que el trabajo se puede llevar a cabo con el personal actual.

5.1.2 Fase II: Identificación de las debilidades existentes en el área de Cobranzas de la empresa Grutel, C.A.

Matriz DOFA

Serna (2000), “DOFA” es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; además ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñar a su medio” (p.157). En el presente informe de pasantía la matriz DOFA permitirá la identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidad del área de cobranza, para de este modo facilitar la optimización del sistema de cobranza cobranzas de la empresa Grutel, C.A. ubicada en Valencia - Edo. Carabobo.

Cuadro N° 12. Matriz DOFA

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Personal con amplia experiencia en el área. 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo monitoreo a los clientes que tienen facturas pendientes.
<ul style="list-style-type: none"> Existencia de un software administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal del área no tiene un seguimiento continuo sobre sus actividades.
<ul style="list-style-type: none"> Clientes fijos o permanentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Carencia de control de los anticipos entregados por los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> Control de análisis de vencimiento de facturas. 	<ul style="list-style-type: none"> Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Insolvencia de clientes o quiebra. 	<ul style="list-style-type: none"> Amplia cartera de clientes.
<ul style="list-style-type: none"> Expropiación de la empresa Grutel, C.A. o de clientes del sector de comunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Inducción a todo el personal, e implementar nuevas estrategias para incrementar la productividad en el área de cobranza.
<ul style="list-style-type: none"> Regulaciones de precios para la televisión por cable. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con una persona a dedicación exclusiva para el área de cobranza, que se encargue de cobrar, procesar, y analizar las cuentas.
<ul style="list-style-type: none"> Liberación del precio del dólar o tasa DICOM para los contratos de señal. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir un sistema de mensajería de texto para recordar cobros de facturas emitidas.

Fuente: Machoro (2018).

5.1.3 Fase III: Diseñar plan de acción para optimizar el sistema de cobranzas de la empresa Grutel, C.A.

Cuadro N° 13. Plan de acción

Actividad	Tiempo	Objetivos	Recursos
Contratar a personal para el área de cuentas por cobrar	15 días	. Realizar todas las actividades del área de cobranza	. Personal capacitado para el área de cuentas por cobrar
Capacitación al personal del área de cuentas por cobrar	3 días	. Reforzar y fortalecer las capacidades en el proceso de cobranza	. Personal administrativo . Ejecutivo de negocios
Realizar un reporte de las actividades del personal de cobranza	15 días	. Conocer el desempeño del personal . Establecer seguimiento a las operaciones procesadas	. Formatos de evaluación de personal . Gerente de operaciones
Instalación de sistema de mensajería de texto	30 días	. Facilitar el proceso de cobranza a través de la mensajería de texto . Reducir los atrasos de pago	. Bs. 6.000.000 para la implementación del sistema . Personal capacitado para la instalación
Seguimiento continuo a los clientes que poseen deudas	10 días	. Recaudar las cuentas con más de 30 días de atraso para cobrarlas y procesarlas . Reducir cuentas pendientes por cobrar	. Personal del área de cuentas por cobrar
Diseño de reporte de cobros no conciliados	1 día	. Mejorar el tiempo de análisis de saldos por cobrar	. Formato de cobros no conciliados . Personal de contabilidad

Fuente: Machoro (2018).

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Presentación de la Propuesta

Hay que señalar que las cuentas por cobrar representan para la empresa activos exigibles, derechos con los que cuenta para obtener beneficios por productos o servicios entregados. Asimismo, 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 debe ser lo más definida posible y estar bien estructurada. Es por ello que 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 esta gestión se provocaría un aumento en el mismo, trayendo a la empresa menos entradas de efectivo y con esto menor liquidez para cumplir con los compromisos financieros.

La propuesta es desarrollada después de la aplicación de instrumentos de recolección de datos y los análisis desarrollados en los resultados obtenidos.

De tal manera, es necesario establecer un plan de acción para para optimizar el sistema de cobranzas de la empresa Grutel, C.A., con la finalidad de recuperar de manera efectiva las cuentas pendientes de cobro vencidas, así como establecer acciones claras y efectivas para el proceso de cobranza, que brinde al personal del área un óptimo desempeño, y por consiguiente cumplir con sus compromisos de manera oportuna.

6.2 Objetivos de la Propuesta

6.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de acción para optimizar el sistema de cobranzas de la empresa Grutel, C.A.

6.2.2 Objetivos específicos

- Reestructurar la organización de la empresa Grutel, C.A.
- Elaborar de la descripción del cargo de Asistente Administrativo de Cobranza
- Capacitación al personal del área de cuentas por cobrar
- Establecer un monitoreo de la gestión de las cuentas por cobrar
- Diseñar formatos de reportes de cobros no conciliados

6.2.3 Justificación de la Propuesta

El objetivo de toda empresa es alcanzar una posición de liderazgo que garantice su supervivencia, logrando cumplir las metas para el cual fue diseñada, es por eso que la obtención de este fin se logra con la eficiencia, solidez de los procesos y funciones del área. Estos procesos tendrán su máxima expresión cuando alcance la efectividad de sus funciones, por lo que existe la necesidad en la empresa Grutel C.A., de contar con acciones que optimicen el funcionamiento de las actividades, para que este les permita

controlar la gestión de sus cuentas por cobrar, debido a que, de acuerdo al diagnóstico realizado no existe un control efectivo en la gestión de cobros

En consecuencia, se expone una propuesta posible, que de acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, con los resultados obtenidos se pudo exponer en una matriz DOFA los factores internos y externos que influyen en el proceso de cuentas por cobrar, se encontraron dentro de las debilidades identificadas el bajo monitoreo a los clientes que tienen facturas pendientes, la carencia de un control de los anticipos entregados por los clientes, las facturas cobradas y no rebajadas de la cuentas por cobrar.

Todo ello conlleva, a que haya una afectación en la liquidez financiera de la empresa Grutel, C.A., por lo tanto, es necesario implementar un plan de acción que le permita a la empresa mejorar sus procesos de gestión en el área de cobros.

6.4 Factibilidad de la Propuesta

Para llevar a cabo la propuesta del plan de acción para mejorar los procesos de gestión en el área de cuentas por cobrar en la empresa Grutel, C.A., es necesario determinar la factibilidad técnica, operativa y económica que tiene esta propuesta para determinar que las acciones a realizar sirvan de manera eficiente y efectiva para mejorar los procesos, aumentar la liquidez, y optimizar el desempeño laboral del personal que labora en el área de cuentas por cobrar, permitiendo de esta manera lograr los objetivos y metas de la organización. Es por ello que se presenta el estudio de factibilidad de la siguiente manera:

6.4.1 Factibilidad Técnica

La factibilidad tecnológica, está estrechamente relacionada con procedimientos, recursos y medios con que cuenta la empresa Grutel, C.A., para garantizar los resultados deseados con el diseño del plan de acción propuesto. Por consiguiente, la empresa tiene a disposición las herramientas necesarias, ya que cuenta con equipos

tecnológicos actualizados (computadoras, impresoras, sistemas administrativos en todas las áreas), programa A2 administrativo, el cual permite ejecutar cada uno de los procesos administrativos para un mejor desempeño de las actividades necesarias a realizar.

6.4.2 Factibilidad Operativa

La presente propuesta tiene toda la receptividad y aceptación por parte del personal de la empresa, ya que se tomó en cuenta su opinión para la elaboración de la misma. En cuanto a los participantes, los resultados del estudio diagnóstico, evidenciaron que hay una gran expectativa hacia la participación, existirá asignación de responsabilidades a los mismos en actividades que generen control de las mismas.

Por consiguiente, la empresa tiene a disposición un personal dispuesto para ser capacitado para manejar el diseño de nuevas acciones propuestas, sin embargo, se requiere modificar el organigrama estructural ya que se propone un nuevo cargo dirigido a la persona que se dedique por completo a las funciones de las cuentas por cobrar, y con ello se pretende disminuir considerablemente las debilidades en el área.

6.4.2 Factibilidad Económica

Desde el punto de vista económico, la propuesta es viable, ya que no requiere con una erogación significativa de dinero para su implementación, dado a que los gastos en que deberá incurrirse en mejorar es en cuanto a la capacitación del personal del área de cuentas por cobrar, y a la instalación de un sistema de mensajería de texto, que influye más hacia la productividad de la organización que al gasto que pueda presentar la misma por esta implementación, esto con la finalidad de optimizar el desempeño en el área en cuanto a la gestión de las cuentas por cobrar.

6.5 Desarrollo de la Propuesta

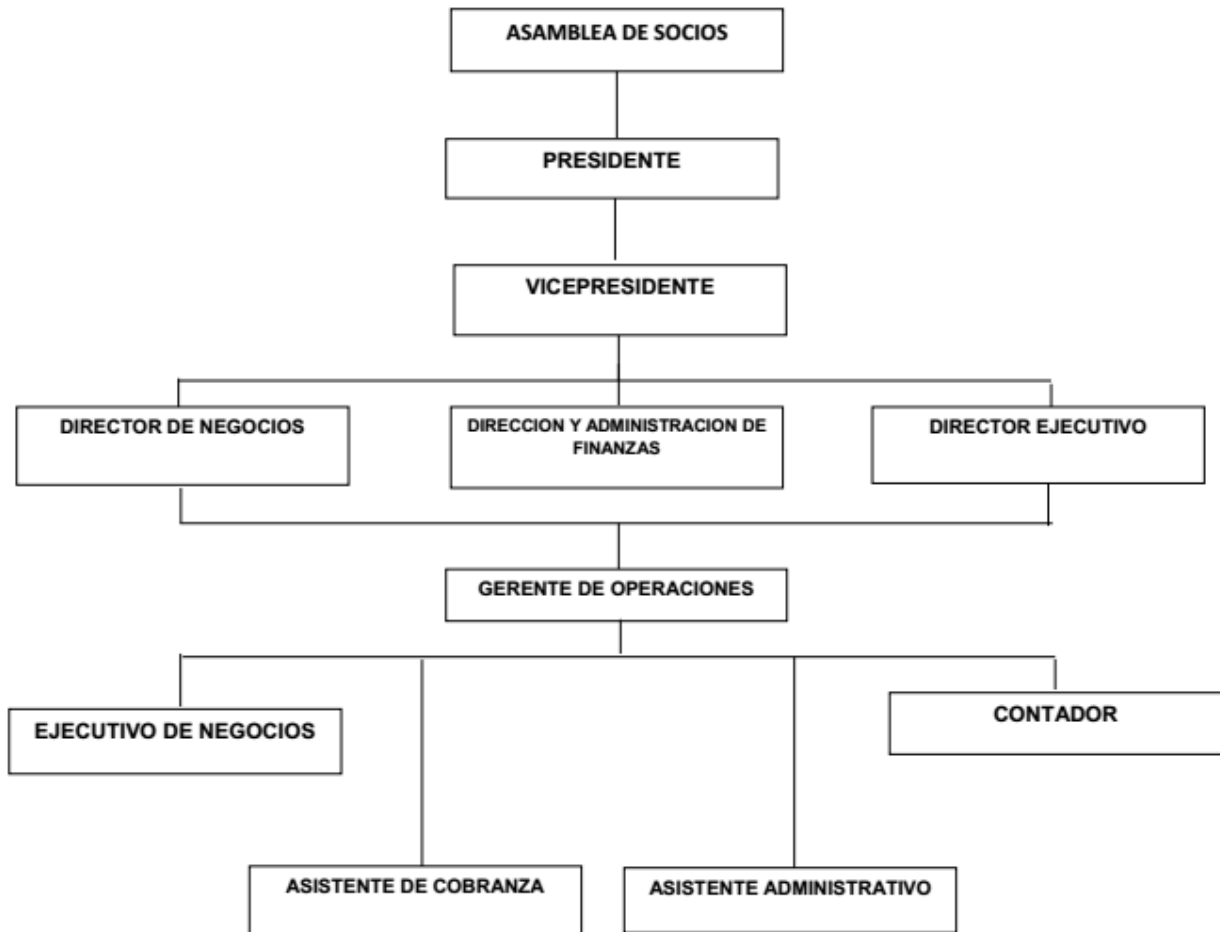
A continuación, se presenta la propuesta de esta investigación, que consiste en realizar un plan de acción para mejorar el sistema de cobranza de la empresa Grutel, C.A., con la finalidad de optimizar el desempeño laboral del personal del área en estudio, para el logro de los objetivos, planes y metas propuestos.

PLAN DE ACCIÓN PARA OPTIMIZAR EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA GRUTEL, C.A.

Objetivo 1: Reestructuración de la organización de la Empresa Grutel, C.A.

Esta acción tiene como finalidad incorporar un personal nuevo al área de administración, el cual sería el asistente de cobranza, quien llevaría todas aquellas funciones de dicha área, como en el procesamiento de la misma, incluyendo los análisis respectivos a las cuentas de cada cliente. A continuación, se presenta como quedaría el organigrama estructural de acuerdo a la propuesta:

**Figura 2. Organigrama de la Empresa
GRUTEL, C.A. (PROPUESTO)**



Fuente: Machoro (2018).

Se deben construir las funciones, así como la descripción de cargos y responsabilidades de cada uno de los trabajadores que conforman el área de administración de la empresa GRUTEL, C.A., de esta manera se realizara una distribución equitativa de las funciones evitando la duplicidad de tareas, omisión de las mismas, e incorporar funciones de supervisión, con la finalidad de que se cumplan

todos los procesos que deben ser llevados en cuanto al manejo de las cuentas por cobrar.

Objetivo 2.- Elaboración de la descripción del cargo de Asistente de Cobranza

Este objetivo tiene como finalidad establecer las funciones, así como la descripción de cargo del asistente de cobranza, con la finalidad de dar a conocer cuáles serán las actividades que el nuevo personal deberá llevar a cabo para mantener un adecuado manejo del proceso de cuentas por cobrar, evitar duplicidad de tareas u omisiones de las mismas, permitiendo que su desempeño sea eficiente y efectivo para el logro de los objetivos organizacionales, los cuales se presentan a continuación:

Descripción del Cargo de Asistente Administrativo de Cobranza:

El asistente de cobranza, tendrá la responsabilidad de llevar un registro oportuno, un control, y análisis adecuado de cada una de las cuentas de los clientes

Funciones generales de la función del Asistente Administrativo de Cobranza

- Dar estrecho seguimiento a la evolución mensual de los cobros
- Analizar los informes de morosidad y cobros mensuales a fin de coordinar las acciones necesarias para la recuperación de la obligación.
- Confeccionar cartas de saldos (Estados de Cuentas), conforme a las normas y reglamentos establecidos por la empresa.
- Controlar y dar seguimiento a los arreglos de pagos y a los casos especiales.
- Llevar a cabo gestiones de cobro telefónico, personal y vía internet.
- Identificar las limitaciones o situaciones que pudieran estar afectando el cobro oportuno de las cuentas.

Función específica del Asistente Administrativo de Cobranza

- Mantener un registro individual, actualizado y detallado, de los clientes actualmente morosos, para el desarrollo de las tareas de seguimiento de las cuentas por cobrar y gestión de cobranza.
- Coordinar efectivamente las acciones de cobros con el administrador, para el cumplimiento de los objetivos de recuperación de los montos adeudados.
- Vigilar el cumplimiento de procedimientos de cobros, de clientes, y su respectivo registro en el sistema de cuentas por cobrar.
- Mantener actualizados los expedientes de los clientes, revisando las carpetas, y hacer seguimiento de recibir las respectivas retenciones de impuestos, y detalles de pago efectuado para un mejor análisis.
- Realizar cualquier otra actividad inherente al proceso de cuentas por cobrar y cobranza.
- Cumplir con todas las normativas y reglamentaciones establecidas en el proceso de cobranza.

Objetivo 3.- Capacitación al personal del área de cuentas por cobrar

Este objetivo se creó con la finalidad de solventar la necesidad existente en la empresa respecto a la capacitación del personal que labora en el área de cobranzas, para lo cual se propone la siguiente capacitación:

Objetivo

Aplicar técnicas, métodos y procedimientos metodológicos para el análisis de los sistemas administrativos de crédito y cobranzas para la toma de decisiones de acuerdo con los objetivos e intereses de la empresa, así como también identificar estrategias

gerenciales que permitan lograr una mayor efectividad, en la gestión de cobranzas y en las organizaciones, con la finalidad de recuperar las cuentas atrasadas y con ello la mejora en la liquidez de la empresa.

Contenido Programático General

1. El crédito y su estructura.
2. Análisis del otorgamiento de un crédito.
3. Análisis del riesgo por otorgamiento de créditos.....
4. La cobranza y su significado.
5. Principales características del proceso de cobranza
6. Principios básicos a seguir en la optimización de la gestión de cobranza
7. La cobranza como un proceso en el tiempo
8. Optimizando la gestión del cobrador
9. Objeciones: significado y como enfrentarlas
10. Como lograr acuerdos con los clientes. Ejemplos.
11. Cobranza personal
12. Cobranza telefónica
13. Otras modalidades de cobranza

Duración

Dieciséis (16) horas.

Objetivo 4.- Establecer un monitoreo del control de la gestión de las cuentas por cobrar

Este objetivo tiene como propósito elaborar las acciones que permitirán realizar un control constante de las cuentas por cobrar, por lo tanto, se deben seguir las siguientes actividades:

1. Conciliar mensualmente los montos de la relación de los saldos individuales de cada cliente, con el monto total manejado por la empresa.

2. Enviar periódicamente los estados de cuentas a los clientes.
3. Mantener la comunicación constante entre el personal del área de cuentas por cobrar y el gerente de operaciones para constatar las actividades realizadas y posibles análisis de las cuentas de los clientes.
4. Supervisar periódicamente el tiempo que cada deuda permanece pendiente de cobro.
5. Llevar un control detallado de los cobros procesados en el sistema

Objetivo 5.- Diseñar formatos de reportes de cobros no conciliados

Figura 3.- Formato de reportes de cobros no conciliados

REPORTES DE COBROS NO CONCILIADOS					
Código	Nombre del cliente	Monto facturado	Monto cobrado	Diferencia	Detalle de movimiento

Fuente: Machoro (2018).

Instructivo para incorporación de información pertinente al formato de reportes de cobros no conciliados

- Código: indica el código del cliente.
- Nombre del cliente: detalla el nombre del cliente o razón social.
- Monto facturado: refleja el monto total de la factura emitida.
- Monto cobrado: indica el monto que el cliente pago.
- Diferencia: detalla la diferencia entre el monto facturado y el monto cobrado.
- Detalle de movimiento: suministra información por la cual se generó la diferencia en el cobro.

CONCLUSIONES

Con los datos obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de datos la observación directa y la entrevista, apoyadas en cuestionario, cuyos datos fueron analizados e interpretado, por medio de los cuales se pudo realizar un diagnóstico de la situación actual de los proceso del área de cuentas por cobrar de la empresa Grutel, C.A.; y de recolección de información, siendo éstos expuestos seguidamente en una Matriz DOFA, que evidenció las debilidades y fortalezas existentes, donde se pudo demostrar las principales causas que han generado la problemática actual, tales como:

- No se hace un seguimiento adecuado a las cuentas de los clientes, debido a esto existe un gran retraso en la gestión de la cobranza, es por ello que al no ejecutar el proceso de cobranza el día oportuno, evidencia un acumulo de cuentas pendientes, que afectan la liquidez de la empresa y la efectividad en el área.
- Existen facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar, esto afecta y debilita a la gestión de cobranza debido a que no existe un control adecuado de las cuentas por cobrar.
- No toda cancelación por parte de los clientes tiene soporte, lo que conlleva a otro retraso al momento de cobrar, ya que a falta de información para procesar los pagos de clientes, bien sea detalle del pago, o retenciones de impuestos, afecta al área y conduce a una demora significativa para procesar los cobros al sistema.
- Evidencia de saldos de cuentas por cobrar no conciliadas, lo que afectaría el proceso por quedar saldos pendientes, aun después de procesado el cobro.
- No se hace una supervisión continua al área de cuentas por cobrar, lo que significa que no hay control alguno por parte del gerente de operaciones sobre el área de cobranza de la empresa.

Cabe destacar que se logró el objetivo principal de proponer un plan de acción para mejorar el sistema de cobranza de la empresa Grutel, C.A., lo que permitirá un mejor registro de las operaciones realizadas en área, fortalecer la liquidez financiera de la empresa, establecer control sobre cada una de las cuentas de los clientes, mejorar la gestión de cobranzas, y establecer procedimientos claros que permita una acertada toma de decisiones, así como optimizar el desempeño laboral del personal.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados del estudio desarrollado, y con la finalidad de que la implantación del plan de acción pueda mejorar los procesos en el área de cuentas por cobrar de la empresa Grutel, C.A., se plante las siguientes recomendaciones:

- Implantar de manera inmediata el plan de acción propuesto, mediante el cual se minimizarán las deficiencias encontradas y permitirá mejorar el desempeño del personal y lograr los objetivos de la organización, a través de un control que permita proporcionar la información adecuada para el análisis de las cuentas de clientes, los saldos acumulados pendientes por cobrar, y la revisión continua en el área de cuentas por cobrar.
- Contratar nuevo personal capacitado para llevar las funciones de asistente de cobranza.
- Capacitar al personal y fortalecer su desempeño en el proceso de cobranza, de tal manera que pueda efectuar sus operaciones de una manera óptima y oportuna, buscando la eficiencia y la eficacia en sus actividades, y por consiguiente una mejora continua en los procesos en el área de cuentas por cobrar.
- Es necesario que la empresa Grutel, C.A., adquiera un sistema de mensajería de texto, que este integrado al sistema de cuentas por cobrar y bancos, con la finalidad de facilitar el proceso en la cobranza, y con ello lograr un seguimiento adecuado a las cuentas de los clientes.
- Es necesario dar a conocer los procesos administrativos a todo el personal de la organización, no solo del área de cuentas por cobrar, sino además, a las áreas involucradas en el proceso de cuentas por cobrar, como gerencia general y administración, de tal manera que pueda ser más eficiente la propuesta.

- Es indispensable tener un control de los saldos pendientes, mediante reporte de cobros no conciliados, ya que de esta manera mejoraría el tiempo de análisis de los saldos por cobrar, y disminuiría de manera significativa la demora en la conciliación bancaria.
- Para finalizar, efectuar un seguimiento de la propuesta de manera tal que pueda verificar la eliminación de las debilidades existentes en el proceso operativo de las cuentas por cobrar, de tal manera que se pueda dar solución a la problemática actual.

REFERENCIAS

Bibliográficas

- Arias Fidas (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 6ª Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2006). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**”. Editorial BL Consultores y Asociados. Servicio Editorial. Caracas – Venezuela
- Chiavenato, Idalberto (2009). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 17ª Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Dicuru, Vanessa; Linares, Helimer y Villegas, Zuhey (2015), para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, un estudio que lleva por título **“Propuesta de procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar de la empresa Naturaflore C.A.”**, Universidad de Carabobo. Trabajo de grado no publicado. Bárbula. Venezuela.
- Galan, J. (2009), **“Metodología de la Investigación”**. Editorial Bruguera (Proesa, S.A). Caracas - Venezuela
- Koontz, Harold (2010), **Administración: Una Perspectiva Global**. 12ª Edición. México McGraw- Hill Interamericana S.A. Editores.
- Morao, J. (2012), Trabajo de Ascenso: **“Plan de Acción para desarrollar excelencia financiera en la Dirección de Gestión Administrativa de la Universidad de Carabobo, en el Área de Pre-grado”**. Campus Bárbula, Venezuela.
- Palella, Santa Martns. Feliberto (2006), **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas. Venezuela. 2da Edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Peraza, Rosamer (2013), “**Plan estratégico para la optimización del control interno del departamento de crédito y cobranza en la empresa Molinos Carabobo S.A.**”, Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela.

Electrónicas

American Psychological association (2003), “**Guía para la elaboración de un trabajo de investigación según manual de estilo a través de publicaciones APA**”. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.mistareas.com.ve/tesis/guia-apa.pdf>. [Consulta, Agosto 20, 2017].

Guadalupe, Sandra (2008), **Plan de Acción**. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion.shtml>. [Consulta, Octubre 20, 2017].

Herrera (2013), **Análisis estratégicos**. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.clasec.net/modelos-de-herramientas/matriz-dofa-de-tu-empresa-descarga-y-revisa-fortalezas-oportunidades-debilidades-y-amenazas/>. [Consulta, Septiembre 29, 2017].

ANEXOS



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

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario está dirigido a los empleados de la empresa Grutel, C.A., correspondiente a la aplicación de un instrumento de recolección de datos de tipo encuesta; con respuestas cerradas de tipo dicotómicas, el cual es necesario para el desarrollo del informe de pasantías titulado: **“PLAN DE ACCION PARA OPTIMIZAR EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA GRUTEL, C.A., UBICADA EN VALENCIA – EDO. CARABOBO”**.

Las respuestas que sean emitidas a través de este instrumento de recolección de datos son de carácter estrictamente confidencial.

Instrucciones:

Lea detenidamente y especifique su respuesta marcando con una equis (X) en la casilla que considere.

Anexo A. El Cuestionario

N°	ÍTEMS	SI	NO
1	¿Cree usted que el proceso de cobranza es óptimo?		
2	¿Considera usted que se le hace un seguimiento adecuado a la cuenta de los clientes?		
3	¿Existen cuentas por cobrar, en condición de morosidad?		
4	¿Existen facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar?		
5	Las cobranzas son procesadas oportunamente?		
6	¿Se cumple que toda cancelación por parte del cliente tiene soportes?		
7	¿Se han evidenciado saldos de cuentas por cobrar pendientes desde hace mucho tiempo?		
8	¿Considera usted que el proceso de cuentas por cobrar se realiza en un tiempo prudente?		
9	El personal del área de cuentas por cobrar recibe una supervisión continua que permita que sus tareas se ejecuten eficientemente?		
10	¿Considera usted necesario implementar un sistema de mensajería de texto para recordar el cobro de facturas a clientes?		
11	¿Considera usted que contratando a una persona en el área de cuentas por cobrar se lograría obtener un mayor rendimiento en cuanto a tiempo y esfuerzo?		

Fuente: Machoro (2018).