



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA  
GESTION DE COBRANZAS CASO EN LA EMPRESA VENEZOLANA DEL  
VIDRIO (VENVIDRIO)**

Autores:  
Rivero , Albys

Campus Bárbula, Julio de 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA EL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE COBRANZAS CASO EN LA  
EMPRESA VENEZOLANA DEL VIDRIO (VENVIDRIO)**

Tutor:  
Manuel González Fierro

Autores:  
Rivero, Albys

**Trabajo de Grado presentado para optar al título  
de Licenciado en Administración Comercial**

Campus Bárbula, Julio de 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



## **CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**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)**

Tutor:  
Manuel González Fierro

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y  
Contaduría Pública.  
Por. Manuel González Fierro  
C.I. 4.129.212

Campus Bárbula, Julio de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



## CONSTANCIA DE APROBACION TRABAJO DE GRADO

N° Exp 1015.

Periodo: 1S-2014

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE COBRANZAS CASO EN LA EMPRESA VENEZOLANA DEL VIDRIO (VENVIDRIO)**.

Elaborado y Presentado por:

RIVERO ALBYS

19.791.516

ADMINISTRACIÓN COMERCIAL

Alumna de esta Escuela, reúne los requisitos exigidos para su aprobación con:

Aprobado

Aprobado Distinguido

Aprobado Meritorio

Rechazado

### JURADOS

\_\_\_\_\_  
MANUEL GONZALEZ FIERRO  
TUTOR

\_\_\_\_\_  
DANIEL RUMBOS  
COORDINADOR

\_\_\_\_\_  
ENMARY PINTO  
MIEMBRO PRINCIPAL

\_\_\_\_\_  
SUPLENTE

En Valencia a los 06 días del mes de agosto del año 2014

## **DEDICATORIA**

Primeramente a Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones y por ser la persona que me ha acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y de vida. Te amo

A mi abuela quien mas que mi abuela es mi madre te amo

A mis tías y tíos quienes han velado por mí durante este arduo camino para convertirme en una profesional.

Sobre todo a ti tío (†) que desde el cielo se que estas orgulloso de este logro.

A mis hermanos Aleinny, Alexandra, Thaily y Jhon porque este titulo también es de ustedes.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momento.

A mi padre quien con su forma de ser me guió por un buen camino para culminar mi carrera profesional y me enseñó a ser una mejor persona. Te amo.

A mi tutor Manuel González por su paciencia, atención y ayudarme a impulsar este Trabajo.

A mis profesores en general, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

A la Universidad de Carabobo que fue mi segundo hogar.

**A ustedes**

**Gracias Infinitas...**

## **AGRADECIMIENTOS**

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí en mi vida y otras solo en mis recuerdos y en mi corazón.

Sin importar en donde estén o si algunas vez por casualidad llegan a leer esta dedicatoria de igual manera Gracias, por formar parte de mi vida, por lo que me aportaron y por sus bendiciones.

A tí Dios mío, por darme la oportunidad de existir así, aquí y ahora; por mi vida, que la he vivido junto a ti. Gracias por iluminarme y darme fuerzas y caminar por tu sendero.

Mamá, Gracias por todo tu esfuerzo, tu apoyo y la confianza depositada en mi, gracias porque siempre estas hay y no me dejas caer. Eres una bendición para mi.

Papá, este logro lo quiero compartir y dedicar a ti, gracias por ser mi papá y creer en mi, quiero que sepas que ocupas un lugar muy especial de mi vida.

A mi abuela por siempre estar conmigo en todo momento y a todos mis tíos porque son como unos padres para mi, gracias porque para ustedes también es este título.

A mis primos que mas que eso son unos hermanos para mi, Gracias por siempre aportar un granito a mi carrera y apoyarme .

A Venvidrio por brindarme la oportunidad de ser parte del Departamento de crédito y Cobranza y a su vez desarrollar mi trabajo de investigación en dichas instalaciones. Por permitirme conocer a personas maravillosas y que aportan tanto en mi vida, Mi Supervisora Noris Montenegro, Mis compañeras Marlyn Aguilera y Génesis Rodríguez Gracias chicas.

A la Universidad de Carabobo, por permitirme formarme como profesional integral dentro de tan prestigiosa institución.

A mi tutor Manuel González quien no solo fue mi tutor sino un excelente profesor, gracias por su paciencia, y por su apoyo.

Agradezco a todas las personas que de una u otra forma estuvieron conmigo, porque cada una aportó con un granito de arena; y es por ello que a todos y cada uno de ustedes les dedico todo el esfuerzo, sacrificio y tiempo que entregué a esta tesis.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GES-  
TION DE COBRANZAS CASO EN LA EMPRESA VENEZOLANA DEL VI-  
DRIO (VENVIDRIO)**

**Autora:** Rivero Moreno, Albys Johanna

**Tutor:** González Fierro Manuel

**Fecha:** Julio 2014

**RESUMEN**

La gestión de crédito y cobranzas se encuentra entre las actividades funcionales mas importantes de la empresa por ser la que ejerce el control del efectivo y la disminución de las cuentas por cobrar. La decisión de otorgar un crédito eleva las ventas y a su vez la cuenta por cobrar las cuales deben llevar un análisis, control y seguimiento con el fin de obtener buenos resultados financieros. En la presente investigación, se analizaran los procesos que realiza dicha empresa para el otorgamiento de créditos a los clientes, detectando las fallas administrativas existente en ella; lo que conlleva a efectuar una investigación de campo se determino que en la empresa Venezolana del Vidrio, C.A en el Departamento de Crédito y Cobranzas no se cuenta con un reporte de antigüedad, la cartera de cliente no se actualiza a diario, existen facturas vencidas del año 2012, a los trabajadores nuevos no se les han dado la inducción correspondiente y no tiene conocimiento de cuál es el impacto negativo en el manejo del efectivo y la liquidez de la empresa el tener cuentas por cobrar. Por lo tanto se define una propuesta con objetivo de implementar procedimientos para la actualización de la gestión de cobranzas, incrementar el control de los saldos en mora. Diseñar el reporte de cobranza. Establecer convenios de pago con los clientes regulares que tienen facturas morosas del 2012. Determinar una planificación para la gestión de cobranza y Desarrollar las funciones del personal dentro del departamento. Se recomienda aplicar normas y procedimientos propuestos para el cumplimiento de una gestión eficiente de las transacciones realizadas por la empresa.

**Palabras Clave:** Crédito, cobranzas, cuentas por cobrar, propuesta.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



**PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA  
GESTION DE COBRANZAS CASO EN LA EMPRESA VENEZOLANA DEL  
VIDRIO (VENVIDRIO)**

**Author:** Rivero Moreno, Albys Johanna

**Tutor:** González Fierro Manuel

**date:** Julio 2014

**ABSTRACT**

Credit management and collection is among the most important functional activities of the company be exercised effective control and reduction in accounts receivable. The decision to grant credit sales increases and in turn the receivable which should lead analysis, control and monitoring in order to achieve good financial results. In the present investigation, the processes that the company for lending to customers, existing administrative detecting faults in it were analyzed; which leads to conduct a field investigation it was determined that the Venezuelan company Glass, CA in the Credit and Collections Department do not have a report of antiquity, the customer base is not updated daily bills are overdue 2012, no new workers have been given the appropriate induction and not aware of what the negative impact on cash management and liquidity of the company having accounts receivable. Therefore a proposal aimed at implementing procedures for updating the collection management, increase control of delinquent balances defined. Design the report collection. Establish payment arrangements with regular customers who have delinquent bills 2012. Determine a schedule for collection management and develop staff functions within the department. We recommend applying rules and procedures proposed for the accomplishment of an efficient management of the transactions made by the company.

**Keywords:** Credit, collections, accounts receivable, proposal.

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Campus Bárbula

**FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL**

Yo, Manuel V González Fierro; titular de la Cédula de Identidad V- 4.129.212, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Albys Johanna Rivero Moreno	19791516	04144127606	Albysrivero21@gmail.com	AC	

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y ORGANIZACIONAL  
Línea: GESTION FINANCIERA

Interrogante: PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE COBRANZAS CASO EN LA EMPRESA VENEZOLANA DEL VIDRIO (VENVIDRIO)

Firman:

\_\_\_\_\_  
Tutor:  
Nombre y Apellido: **Manuel González Fierro**  
E-mail: **ferrofinanzas@hotmail.com**

\_\_\_\_\_  
Estudiante/Investigador  
Nombre y Apellido: **Albys J Rivero M**  
E-mail: **albysrivero21@gmail.com**

En Valencia, a los 06 días del mes de Junio del año 2.014



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

**Profesor de Investigación Aplicada:** Victor Campos **Tutor:** Manuel González Fierro

**Título del Proyecto:** PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE COBRANZAS CASO EN LA EMPRESA VENEZOLANA DEL VIDRIO (VENVIDRIO)

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema-Objetivos de la Investigación-Justificación-Alcance y Limitaciones	1.-	20/09/2013	Cambio de titulo de proceso de gestión a estrategia financiera	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	23/09/2013	Ajuste de los Objetivos específicos	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	26/09/2013	Cambio del planteamiento del problema	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	03/10/2013	Faltaba listado de referencias de bibliografía	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

**Profesor de Investigación Aplicada:** Victor Campos **Tutor:** Manuel González Fierro

**Título del Proyecto:** PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE COBRANZAS CASO EN LA EMPRESA VENEZOLANA DEL VIDRIO (VENVIDRIO)

<b>CAPÍTULO II</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
<b>Marco Teórico</b>  Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional) - Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	15/10/2013	Ajustar las bases teóricas a un esquema	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	17/10/2013	Definición de términos muy obvia	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	29/10/2013	Citar las fuentes bibliográficas	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

**Profesor de Investigación Aplicada:** Victor Campos **Tutor:** Manuel González Fierro

**Título del Proyecto:** PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE COBRANZAS CASO EN LA EMPRESA VENEZOLANA DEL VIDRIO (VENVIDRIO)

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	11/11/2013	Desarrollo del cuadro técnico metodológico	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	18/11/2013	Modificar palabras del cuadro técnico metodológico	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	25/11/2013	Ajustar la población y la muestra y la teoría de las mismas	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	28/11/2013	Modificar la técnica e instrumento para la recolección de información	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

**Profesor de Investigación Aplicada:** Víctor Campos **Tutor:** Manuel González Fierro

**Título del Proyecto:** PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE COBRANZAS CASO EN LA EMPRESA VENEZOLANA DEL VIDRIO (VENVIDRIO)

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	26/05/2014	Observación y revisión del instrumento	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	29/05/2014	Aprobación del Instrumento	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	02/06/2014	Revisión del Capítulo IV	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

Oficina de Apoyo a la Investigación

## CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables \_\_\_\_\_.

**Profesor de Investigación Aplicada:** \_\_\_\_\_ Víctor Campos \_\_\_\_\_ **Tutor:** \_\_\_\_\_ Manuel González Fierro \_\_\_\_\_

**Título del Proyecto:** PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE COBRANZAS CASO EN LA EMPRESA VENEZOLANA DEL VIDRIO (VENVIDRIO)

<b>CAPÍTULO V</b>				
<b>Análisis de los factores internos y externos</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
Elaboración de la matriz DOFA	1.-	09/06/2014	Revisión de las Fortalezas y Debilidades	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	13/06/2014	Revisión de las Oportunidades y Amenazas	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	18/06/2014	Revisión de las combinaciones	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	20/06/2014	Ajustes de las combinaciones	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Oficina de Apoyo a la Investigación

Nº Expediente: 1015

Período Lectivo: 1S/2014

## CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

**Profesor de Investigación Aplicada:** Victor Campos **Tutor:** Manuel González Fierro

**Título del Proyecto:** PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE COBRANZAS CASO EN LA EMPRESA VENEZOLANA DEL VIDRIO (VENVIDRIO)

CAPÍTULO VI La Propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	30/06/2014	Inducción de como realizar la propuesta	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	01/07/2014	Revisión de los Avances de las propuesta	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	03/07/2014	Modificación y ajustes de la propuesta	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Formato de Postulación Tutorial	ix
Control de Etapas del Trabajo de Grado	x
Índice de Cuadros	xviii
Índice de Gráficos	xix
Introducción	20
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	22
Formulación del Problema	25
Objetivos de la Investigación	26
Objetivo General	26
Objetivo Específico	26
Justificación de la Investigación	26
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	29
Bases Teóricas	34
Definición de Términos Básicos	46
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación	49
Diseño de la Investigación	49
Nivel de Investigación	50
Población y Muestra	50
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	52
Técnicas de análisis de presentación de la investigación	52
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Resultados de la aplicación del cuestionario	54
Situación Actual del departamento de Crédito y Cobranza de Venezolana del Vidrio	72

<b>CAPITULO V</b>	
<b>FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE DEFINEN LA</b>	
<b>INVESTIGACIÓN</b>	
Matriz DOFA	73
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>PROPUESTA</b>	
Presentación de la propuesta	77
Conclusiones	75
Recomendaciones	77
Referencias Bibliográficas	78
Anexos	92

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO No.</b>	<b>Pág.</b>
1. Población	51
2. Cuadro Técnico Metodológico	53
3. Comparación de SalDOS de clientes regulares	54
4. Vigilancia sobre los vencimientos de la cobranza	55
5. Reporte de antigüedad de saldos en mora	56
6. Reporte de gestiones realizadas	57
7. Actualización de la cartera de clientes	58
8. Procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas	59
9. El tiempo efectivo en la gestión de cobranza	60
10. Facturas vencidas del año 2012	61
11. Funciones Establecidas	62
12. Adiestramiento adecuado	63
13. El sistema es de fácil manejo	64
14. Conocimiento del impacto negativo	65
15. Conocimiento de los procedimientos del departamento	66
16. Conocimiento de la morosidad de los clientes antiguos	67
17. Unificación de los criterios	68
18. Actualización de los datos de los clientes	69
19. Envío de las notas de Débito y Crédito	70
20. Desarrollar estrategias para mejorar la gestión de cobranzas	71
21. Matriz Dofa	76
22. Material de Oficina	80
23. Total de Cuentas asignadas para gestionar con las gestionadas.	83
24. Análisis del mes	84
25. Comparativos del mes anterior y el actual	84
26. Cuadro de descripción de funciones del departamento	85

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO No.</b>	<b>pp.</b>
1. Comparación de Saldos de clientes regulares	54
2. Vigilancia sobre los vencimientos de la cobranza	55
3. Reporte de antigüedad de saldos en mora	56
4. Reporte de gestiones realizadas	57
5. Actualización de la cartera de clientes	58
6. Procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas	59
7. El tiempo efectivo en la gestión de cobranza	60
8. Facturas vencidas del año 2012	61
9. Funciones Establecidas	62
10. Adiestramiento adecuado	63
11. El sistema es de fácil manejo	64
12. Conocimiento del impacto negativo	65
13. Conocimiento de los procedimientos del departamento	66
14. Conocimiento de la morosidad de los clientes antiguos	67
15. Unificación de los criterios	68
16. Actualización de los datos de los clientes	69
17. Envío de las notas de Débito y Crédito	70
18. Desarrollar estrategias para mejorar la gestión de cobranzas	71
19. Mejores Prácticas de estrategia de cobranzas	82

## INTRODUCCIÓN

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 la presente investigación, se analizarán los procesos que realiza dicha empresa para el otorgamiento de créditos a los clientes, detectando las fallas administrativas existente en ella; lo que conlleva a efectuar el estudio necesario para realizar una propuesta de cambio en cuanto a método de trabajo y tecnología que proyecten beneficios tanto para la empresa como para sus clientes, relacionando todo esto con la capacidad de respuesta ante cualquier requerimiento de la organización y en consecuencia la posibilidad de realizar reestructuración, lo cual le permitirá obtener una cartera de clientes signados por la excelencia, aumentando de esta manera la competitividad de dicha organización.

La investigación se encuentra estructurada por los siguientes capítulos:

Capítulo I: Contiene el Planteamiento del problema, Objetivo general y objetivos específicos que se plantean cumplir a través de la elaboración de la investigación, así como también el motivo por el cual esta siendo llevada a cabo, es decir la justificación.

Capítulo II: Comprende las bases de la investigación, muestra los antecedentes, las bases teóricas que servirán de guía en el trabajo, pues aportan conocimientos que permiten la comprensión del aspecto en estudio.

Capitulo III: Aquí se especifica el tipo de investigación, área de estudio, población y muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos y el análisis de los mismo.

Capitulo IV: Refleja los resultados obtenidos después de aplicar el instrumento de recolección de datos y las técnicas de análisis, y aquí se puede mostrar en que situación se encuentra el procesos de la crédito de cobrazas dentro de la empresa.

Capitulo V: En este capitulo se presenta la matriz DOFA como método de análisis de los factores internos y externos de la organización y así poder diseñar una estrategia idónea.

Capitulo VI: Este objetivo esta conformado por la propuesta, su objetivo, estructura y factibilidad. Muestra las herramientas brindadas a la empresa para optimizar sus cobranzas y mejorar dicha gestión.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La situación por la que atraviesa el mundo tiene consecuencias nefastas para las empresas, que hasta el momento poseen cuentas no saneadas y se deben enfrentar ahora no sólo a 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.

Según Kester, (1996:51) "Comercialización, en términos generales, es el proceso necesario para llevar los bienes del productor al consumidor" Es decir, es el proceso que se lleva a cabo dentro del mercado en el momento en que el empresario lleva su producto final al destinatario. De allí que en el proceso de comercialización, el estudio del crédito y la cobranza se ha hecho imprescindible en todas las organizaciones, ya que la situación económica del país conlleva al otorgamiento de créditos, debido a que constituye un instrumento de financiamiento, principalmente del capital de trabajo, mediante el cual se logra que el volumen de ventas aumenten, de tal manera que permita obtener así los ingresos necesarios para cubrir gastos y percibir a su vez cierta rentabilidad.

En el marco de estas ideas, Cosio, M. (1998:107) considera que "las

cuentas por cobrar representan en toda organización, el crédito que concede la empresa a sus clientes, sin mas garantías que la promesa de pago a un plazo determinado”, de esta manera la cuenta se visiona como la representación de derechos de cobro, o activo financiero de gran relevancia, cuyo fin principal es la de mantener a sus clientes habituales, y a su vez tenerlas como punto de atracción para nuevos aliados del negocio, y por ende para lograr ubicación en el mercado en que se desenvuelve.

La necesidad de crédito debería ser detectada por la empresa desde el comienzo de su actividad, con independencia de la situación por la que esté atravesando y las características del entorno en el que opere, ya que existen factores inherentes al desarrollo de la actividad (financiación a clientes como resultado de los plazos de cobro, por ejemplo), que derivan en un riesgo comercial, la morosidad comienza cuando el cliente falla en el pago puntual de una cuota, generando así un problema de cobranza.

No obstante, muchos problemas de cobranza podrían evitarse si las empresas se aseguraran que los procedimientos previos al proceso de cobranza sen conducidos correctamente, lo que claramente esta bajo el control de las mismas, generando la eficiente gestión de cobranza. Wittlinger, Carranza y Mori, (2008) señalan que

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones (pag. 2)

Por lo cual considerar que el éxito de la cobranza se inicia la evaluación de las solicitudes de crédito, y la auditoria permanente de las facturas vencidas y por vencerse.

En muchos casos, pueden resultar significativos los costos asociados con la concesión de crédito en caso de que el cliente no pague, así como también, la empresa debe absorber los costos de mantener las cuentas por cobrar. Por tanto, la decisión para la política de crédito involucra una relación de intercambio entre los beneficios derivados de realizar mayores ventas y los costos que se originan al otorgar crédito.

En el caso de la empresa Venezolana del Vidrio, C.A, empresa del Estado venezolano que oferta servicios y asistencia técnica en: diseño de envases, suministro de envases, diseño de empaques secundarios, asistencia técnica en líneas de llenado y proceso de producción además de un soporte de mercadeo, actualmente en el Departamento de Crédito y Cobranza, al realizar la auditoria al departamento, se encontraron facturas vencidas de clientes que se le siguen otorgando crédito, no existe el reporte de antigüedad de saldos en mora, tampoco se realiza informe de las últimas gestiones realizadas en el cobro por cada cliente, por lo que se hace necesario la revisión periódica de los mismos, para determinar los últimos pagos, la cartera de cliente no se actualiza a diario, sino de forma mensual, aunque las ventas se realizan diariamente, el procedimiento no está establecido, lo que origina improvisación por parte de los trabajadores del departamento, esta problemática se debe a la falta de personal en el departamento y debido esta el seguimiento de los mismo y la ausencia de coordinación administrativa.

Existe el procedimiento para la cobranza, que se realiza, sin embargo, al realizar la nacionalización de la empresa, muchos clientes quedaron morosos, y ha sido difícil realizar el cobro de las facturas, por lo cual, existen facturas vencidas del año 2012, pero, a estos clientes, que se les aprobó los créditos con el nuevo registro y no se han pasado al Departamento Jurídico, ya que se siguen teniendo relaciones comerciales con ellos.

Igualmente, se ha incorporado personal al Departamento de Crédito y Cobranza, pero no se le ha realizado el adiestramiento previo, debido a las necesidades y ritmo del trabajo, lo que origina, que desconozcan los procedimientos y no los realicen, por lo cual, utilizan la discrecionalidad que conviene al momento de realizar sus actividades o para la solución de problemas.

Todo esto repercute negativamente en el desempeño del Departamento de Crédito y Cobranza, ya que trae como consecuencia el impacto negativo en la gestión y manejo del efectivo y la liquidez de la empresa, así como atraso de los compromisos de la empresa y el pago de los gastos operativos y administrativos de la misma, por lo cual es necesario desarrollar estrategias para mejorar el proceso de gestión de cobranzas.

### **Formulación del Problema**

En este orden de ideas, la investigación que se plantea, tendrá por objeto dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Por qué en el Departamento de Crédito y Cobranza existe poco personal? ¿Cuales procedimientos administrativos no se cumplen en dicho departamento? ¿Cómo mejorar la efectividad en el departamento? ¿Cómo disminuir las cuentas morosas?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer estrategia financiera al Departamento de Crédito y Cobranza para el mejoramiento de la gestión de cobranzas. Caso: En la empresa Venezolana del Vidrio (VENVIDRIO) de Los Guayos Edo. Carabobo

### **Objetivos Específicos**

→ Diagnosticar la situación actual del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa caso estudio Venezolana del Vidrio.

→ Establecer los factores internos y externos Matriz DOFA del departamento de Crédito y Cobranza de la empresa caso estudio Venezolana del Vidrio.

→ Diseñar estrategia financiera en la empresa Caso estudio Venezolana del Vidrio (VENVIDRIO) para el mejoramiento de la gestión de cobranzas

### **Justificación**

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas, aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la organización se conviertan en activos líquidos de manera rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones; en tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso

interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando acciones ejecutadas para realizar el seguimiento continuo y control del cumplimiento de los acuerdos negociados.

La gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende. La importancia del desarrollo del presente trabajo también radica en que la empresa y en especial el Departamento de Crédito y Cobranzas pueda reorganizarse hacia la obtención de la mejora de la gestión de los servicios, mayor celeridad en los tiempos para darle respuesta a los clientes y una cantidad de cuentas morosas.

La propuesta de estrategia representan un importante contribución dentro del ámbito de la Administración, considerando que la organización se encuentra en desarrollo económico reciente, cualquier contribución a la mejora de la competitividad de dicha empresa, debe ser bienvenida. Desde el punto de vista social, es claro que el fortalecimiento de la empresa tiene impacto significativo sobre la generación de empleo, la distribución del ingreso y, por ende en el bienestar de la colectividad, ya que la empresa tiene un enfoque social. Por otro lado es de suma importancia que la organización cuente con el optimó sistema de cobranza que permita mayor liquidez y normal fluidez de sus actividades, así como también adquisición de sus productos y alcanzar de esta forma, los objetivos propuesto por la gerencia de la empresa.

De igual manera, es necesario destacar que el propósito del estudio es el de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos físicos, monetarios, materiales y sobre todo humanos que se involucran en el proceso de cobranza. Esta investigación es de gran importancia por cuanto, los procesos que se vienen desarrollando en la empresa son deficientes; Para ello hay que considerar las debilidades que estas tenga y posteriormente, reestructurar el actual sistema de gestión de cobranzas, de tal manera mejorar la efectividad y solucionar la problemática que atraviesan.

Con esta investigación se pretende elaborar estrategia para el Departamento de Crédito y Cobranza que contribuya a mejorar la gestión de los trabajadores del departamento de crédito y cobranza, y así poder solucionar los problemas que se presenta en esta pequeña área de la organización.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL**

En éste capítulo se analizan y exponen teorías, investigaciones, leyes y antecedentes consideradas válidas y confiables, en dónde se organiza y conceptualiza el estudio, es un capítulo coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema dentro de un ámbito dónde éste cobre sentido, según Bavaresco (2006; p.85)

El marco teórico referencial, brinda a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema dentro de un ámbito dónde éste cobre sentido

#### **Antecedentes de la Investigación**

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 cobranzas.

Vera E. Gestión de crédito y cobranza para prevenir y Recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011(2013) de la Universidad Internacional del Ecuador, Las causas de este

problema son: mala calificación del crédito, sobreendeudamiento, políticas de crédito aplicada en el análisis, desempleo falta de capacidad de pago del deudor y problemas familiares(separación, divorcio, enfermedades , accidentes, muerte de algún miembro de la familia, etc.) por tal razón en el informe anual del banco que se analiza esta es la razón por la que se siente estos malestares, pérdida de rentabilidad perdida de utilidades insolvencia en el deudor, mala calificación en central de riesgos, familias sobre endeudadas.

Concluyendo que la cartera vencida del BANCO PICHINCHA se incrementa mes a mes; lo que obliga a la oficina de Pague-Ya a aplicar el modelo de gestión de cobros de cartera vencida propuesto, lo que probabilística mente haría recuperar mayor cantidad de cartera adeudada y así se podría equilibrar el correcto manejo de la cartera por cobrar y se reduciría la provisión de cuentas incobrables del Banco.

El anterior antecedente consistió en detectar fallas importantes que impiden el logro de los objetivos para el banco de estudio, el modelo de gestión de cobros que propone el autor del antecedente servirá de bases para el desarrollo de la propuesta de la investigación actual.

González (2012), A Estrategias Financieras para la Optimización de la Gestión de Cuentas por Cobrar en las Empresas importadoras de Mármol y Granito, Ubicadas En Maracay, Estado Aragua De la Universidad de Carabobo. Para optar por el título de Ingeniero Industrial Se plantea como problema inicial, la trayectoria desfavorable en el entorno económico del país, aunado a los efectos de la inflación, control cambiario, que trae como consecuencia, que los importadores de mármol y granito de Maracay, en la búsqueda de alternativas para mantenerse en el mercado, enfocan sus lineamientos hacia la gestión de las cuentas por cobrar como estrategia

viable para subsistir en el ámbito empresarial del mármol y granito. Como conclusiones, se tiene que la situación actual de las cuentas por cobrar de las empresas en estudio, no es óptima; la mayor parte de las empresas en estudio no realizan planificación operativa a corto plazo, ni se elaboran periódicamente estados de flujo de efectivo.

El presente antecedente guarda estrecha relación con la presente investigación ya que suministra información de cómo mejorar el control de las cuentas por cobrar así como la incidencia de la gestión de cobranza los cuales sirven de marco de referencia para analizar el control de las cuentas por cobrar del Departamento de Crédito y Cobranza.

Sarabia Y (2010). en su trabajo titulado Estrategias para el Fortalecimiento de la Gestión Financiera de Ventas a Crédito y Seguimiento de Cobranza, Caso Empresas Proveedoras de Alimentos Ubicadas en Maracay, Edo. Aragua, , para optar al título de Magister en Administración de Empresas, mención Finanzas, en la Universidad de Carabobo, Campus La Morita, elaboró un trabajo de campo, que hace referencia al problema presentado en la empresa, en la eficiencia actual del departamento de ventas a crédito, cuyas políticas actuales no consideran estrategias que permitan avanzar en cuanto al manejo óptimo del crédito al cliente, para disminuir la morosidad, y el volumen de las cuentas por cobrar. En consecuencia, se plantea la propuesta del diseño de estrategias para optar a una adecuada gestión del cobro. El aporte a la presente investigación se fundamenta en las bases de diseño de estrategias financieras y su factibilidad de aplicación.

El anterior antecedente consistió en detectar fallas importantes que impiden el logro de los objetivos planteados por el departamento de cuentas por cobrar, tema central de la investigación actual, por lo cual servirá de guía

de base teóricas para el mismo, relacionando de esta manera el antecedente con la investigación

Guevara, A y Villadiego, K (2010), elaboraron una investigación denominada “Estratégica para Optimizar el proceso de Cuentas por Cobrar en la Empresa Súper Repuestos Diesel, C.A” Realizado en la Universidad de Carabobo para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública.

El trabajo tiene como objetivo proponer un plan estratégico que permitiera optimizar el proceso de las cuentas por cobrar en la empresa Súper Repuestos Diesel, C.A., de esta manera el estudio estuvo enmarcado en la modalidad de proyecto factible, recogiendo los datos en el lugar de los hechos, con una población de 6 personas trabajadores a quienes se les aplico un instrumento de 11 ítems cerrados con una escala sumatoria tipo likert. Se presentaron los resultados mediante tablas de frecuencia y grafico de torta con su respectiva interpretación.

Se concluyo que la empresa no contaba con manuales de normas y procedimientos que permita definir las funciones contables y administrativas, poca segregación de funciones, deficiencia en la toma de decisiones a futuro y la falta de coordinación y dirección; para lo cual se propuso un plan estratégico que permita optimizar el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Súper Repuestos Diesel, C.A. y de esta manera pueda crear ventajas competitivas en función de la misión y objetivos.

Esta investigación guarda relación con el presente trabajo especial de grado, debido a que muestra cuales estrategias pueden ser utilizadas para mejorar el manejo de las cuentas por cobrar en determinada organización.

Toro K. Modelo estratégico para la optimización del sistema de crédito y cobranza de las clínicas privadas ubicadas en el Municipio Naguanagua del

Estado Carabobo. (2011) De la Universidad de Carabobo. Para optar por el título de magíster en ciencias contables.

El problema presente en la investigación es que las clínicas privadas ubicadas en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo, según datos aportados por los gerentes de facturación, de las diferentes unidades de estudio, en promedio, el 80% de sus pacientes proviene de aseguradoras, las cuales tardan aproximadamente 3 meses para liquidar la deuda con la clínica, el proceso de facturación es engorroso.

La aseguradora pide una historia médica avalado con una gran cantidad de documentos, los cuales preparar se les dificulta al personal de facturación. Los procesos de facturación y desglose limitan el proceso de cobranza, por lo que todas las unidades influyen o tienen una relación directa con las dificultades que presenta el sistema de crédito y cobranza. Como conclusiones, se evidencio la falta de políticas debidamente definidas en el área de crédito y cobranza de las clínicas consultadas, la ausencia de un sistema de control de gestión integral que permita la regulación de las actividades financieras y adicionalmente se comprobó un desconocimiento del mercado, además la falta de estrategias que permitan la ejecución de programas de mejoramiento continuo

Galofre y González (2012) elaboraron una investigación denominada “Estrategias para Mejorar el Control Interno de las Cuentas Por Cobrar en los Procesos Contables de la Empresa Alcovén, C.A” realizado en la Universidad José Antonio Páez, para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública.

El objetivo general de esta investigación fue proponer estrategias que permitan mejorar el control interno de las cuentas por cobrar en los procesos contables de la empresa Alcovén, C.A.

La situación que se presenta en esta empresa es que en la actualidad existe un control interno dirigido a las cuentas por cobrar, pero cuyos lineamientos no se están cumpliendo a cabalidad; lo que ha traído como consecuencia que los créditos que la empresa tiene; no se estén cumpliendo dentro de los plazos establecidos y por ende exista mucha morosidad en las cobranzas.

En tal sentido, para solucionar esta problemática se realizó una investigación tipificada como proyecto factible, de nivel descriptivo, amparado en un diseño de campo y no experimental. A su vez se escogió como población y muestra a las seis (06) personas que laboran en el departamento de cuentas por cobrar y a la documentación inherente del departamento, a través de las cuales se recopiló la información utilizando como técnicas de recolección de datos a la encuesta, la observación directa y la revisión documental; apoyada con el cuestionario y la lista de cotejo respectivamente.

Se clasificó el diagnóstico a través de una matriz DOFA donde se extrajeron los objetivos estratégicos requeridos para solucionar la problemática planteada donde se diseñaron estrategias para regular las cuentas por cobrar en la empresa Alcovén, C.A

Este trabajo de grado, le aporta a la presente investigación modelos de estrategias para el mejoramiento del manejo de las cuentas por cobrar en una empresa, las cuales serán tomadas como referencia en esta investigación.

## **Bases Teóricas**

Con el propósito de sustentar éste trabajo de grado, se presenta una

serie de teorías y conceptos afines con la problemática planteada entre las cuales se detallan el proceso de créditos y cobranzas y la teoría que sustenta el desarrollo de una estrategia a través de la descripción de los elementos teóricos planteado por uno o por diferentes autores, que permiten al investigador fundamentar su proceso de conocimiento

### **Crédito y Cobranza**

La gestión de las cuentas por cobrar es por excelencia una herramienta de negociación donde tanto el vendedor como el consumidor obtienen beneficio, ya que el cliente obtiene su producto y el comerciante obtiene su venta, viene relacionado directamente del crédito y la cobranza, según Cupelli (1999):

El crédito y la cobranza es el administrador natural y de su gestión depende el fluir de fondos de la empresa, base de su subsistencia. En la medida en que mejor se sistematice la actividad de crédito y cobranzas se logrará una mayor eficiencia, y con ello, se alcanzarán mejores índices de cobrabilidad. (p. 11).

Esto viene a estar directamente relacionado con los ingresos de la compañía y con su capital de trabajo, y se refleja en su solidez financiera.

### **Gestión**

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, es el conjunto de actividades de planeación ,control y ejecución que tiene como propósito establecer los elementos de un proceso en una empresa, sea ésta administrativa o técnica.

Sabino (2003:122) define gestión como el “Conjunto de actividades de

dirección y administración de una empresa”. Igualmente Ponjuan (1998) afirma que:

Cualquier organización está constituida por un grupo de personas que interactúan entre sí. Donde quiera que se encuentre este grupo de personas deben desarrollar un conjunto de acciones, utilizar habilidades, enfoques y técnicas que posibiliten el logro de determinados resultados. Cuando se mencionan estas acciones generalmente se les refiere como gestión. (p. 148) .

La gestión vincula los aspectos relativos al establecimiento de metas y objetivos con los aspectos relativos a la coordinación para alcanzar vías efectivas en la que la organización puede manejar sus asuntos.

La optimización de la gestión de cuentas por cobrar consistirá en la aplicación de acciones, ideas, y recursos para el logro de los objetivos, que en este caso se debe a la falta de personal en dicho departamento y debido a dicha falta el seguimiento del proceso de cobranza y la falta de coordinación administrativa.

### **Cuentas por Cobrar**

Son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes o servicios.

García, J. (2002) señala que las cuentas por cobrar

“representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo y que atendiendo a su origen, se pueden formar dos (02) grupos de cuentas

por cobrar: (a) a cargo de clientes; (b) a cargo de otros deudores". (p. 56).

Igualmente Weston y Brigham (1984), afirman que:

Las empresas preferirían vender al contado en lugar de hacerlo a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. De tal forma, los bienes son vendidos, los inventarios se reducen y se crea una cuenta por cobrar. Finalmente el cliente pagará la cuenta y en dicho momento la empresa recibirá el efectivo, el saldo de sus cuentas por cobrar disminuirá. (p. 128).

### **Proceso de cobranza**

La partida de cuentas por cobrar se refiere a todos los derechos sobre otros convertibles en dinero, estas representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto similar. Son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho recibirá cambios de efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios.

Las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuentas abiertas, con el fin de mantener sus clientes habituales a atraer nuevos. En la actualidad las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer créditos conformando las Cuentas por Cobrar, figurando en el grupo del activo corriente influyendo en el capital de trabajo de la empresa.

Este efectivo representa un derecho próximo, a hacerse efectivo y de no cobrarse, ocasionara una pérdida para la organización.

## **El Crédito**

El crédito puede significar una transacción a plazo o el cambio de un valor actual por una promesa de pago en un tiempo futuro, con lo cual nunca se podrá tener la certeza de que dicha promesa se cumpla dadas las contingencias que puedan ocurrir dentro del plazo pactado de pago.

El autor García, J. (2002;62), señala que el crédito es “un compromiso de pago que adquiere una persona o una institución sobre la base de la opinión que se tiene de ellos en cuanto a que cumplirán puntualmente sus compromisos económicos.” tal compromiso puede ser formal y escrito, como en las letras de cambio, cheques o hipotecas. De acuerdo al autor antes señalado, la vinculación con la investigación de este concepto, ya que es una de las variables de la investigación, y que el mismo es el resultado de las ventas que manifiestan esta condición.

## **Estrategia**

Una estrategia es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin en una empresa a largo plazo, la estrategia Empresarial, Se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos, así Koontz y Weihrich (2001:162), la definen este término como “la determinación del propósito (misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas”.

## **Estrategias Financieras**

A medida que las empresas crecen en el nivel de ventas, requieren de mayores requerimientos para cumplir con las exigencias del rubro

inventarios, conllevando a aumentar los costos de comercialización; que en su conjunto son determinantes para los márgenes financieros de la entidad. Originando, la necesidad de buscar nuevos instrumentos financieros como la aplicación de las estrategias financieras que ayuden a bajar sus costos, manejar adecuadamente la liquidez, rentabilidad y así lograr una buena estructura financiera de la organización fundamental para su desarrollo, entre los cuales debe destacar, la misión, objetivos, y por supuesto, los recursos con los que se cuenta para el desarrollo de la meta. Por lo cual es necesario establecer estrategias para lograr optimizar cualquier departamento dentro de una organización y de esa manera lograr cumplir con los objetivos establecidos por la gerencia de la misma.

### **Operaciones de Crédito y Cobranzas**

**La Planificación:** A través de ella se compara la evolución de las cobranzas con respecto a las ventas, permitiendo determinar si existe una disminución en ese nivel, lo cual puede estar relacionado con una mala planificación en el área de cobranza.

**La Organización:** Es una manera de crear nuevas y mejores políticas de cobranzas, que ayuden a una mejor gestión de cobro, así como también a realizar un seguimiento más exhaustivo de cada deuda, para así poder mantener un equilibrio entre las ventas y los ingresos por cobranzas, es decir, que la tendencia de tener un mayor número de ventas sea igual a un mayor número de ingresos por cobranzas.

**El Control de la Morosidad:** Es una forma de medir e implementar de manera más sencilla la reducción de plazos a otorgar por créditos, o el aumento de los intereses por retrasos, pudiendo ser esta la ayuda más

factible a promediar la antigüedad de los saldos atrasados

### **Métodos de cobranza**

Se puede llevar a cabo de la siguiente manera:

Cobranza Directa; esta se lleva por la caja de la empresa, por este medio los clientes le cancelan directamente a la empresa.

Cobranza por medio de cobradores; dichos cobradores son los bancos los cuales por llevar a cabo la cobranza se quedan con un porcentaje de cobro.

Para gestionar una correctamente las cobranzas, es importante establecer de manera exacta los saldos que adeuda cada cliente, así como también acordar los créditos otorgados, la fecha y monto de los mismos.

Dos procedimientos importantes para una correcta gestión de cobro son:

Conciliación de Saldos: Existen diversos procedimientos en las operaciones de una conciliación de saldos las cuales se deben encontrar debidamente documentadas, los estados de cuenta de los clientes deben estar debidamente actualizados para que estos sean reconocidos por los clientes. Cuando los estados de cuenta de los clientes no representan con exactitud la historia crediticia del cliente o el cliente no reconoce la deuda contraída con la empresa, ya sea por una falta de documentación apropiada o por una mala representación de las operaciones realizadas por el cliente, podrían llegar a generarse situaciones de clientes que tienen pagos pendientes que no estén siendo considerados para su cobranza, o podría estar reclamándose al cliente una deuda que este ya ha cancelado.

Por estos motivos, es indispensable que cada una de las operaciones de ventas y de cobranzas se encuentre correctamente documentadas, y que además los estados de cuenta sean actualizados ante cada nueva operación, y sean enviados periódicamente a los clientes, para que estos puedan notificar a la empresa cualquier diferencia que consideren.

Las diferencias que pudieran surgir entre el saldo pendiente determinado por la empresa, y el determinado por el cliente, por no poseer correctamente documentada las operaciones y actualizados los estados de cuenta, pueden generar gastos y esfuerzos injustificados en determinar y auditar el verdadero estado de cuenta de los clientes para gestionar las cobranzas. Además de los gastos administrativos, estas situaciones pueden generar la pérdida de un ingreso, y la generación de desconfianza en el cliente, en cual en muchos casos puede percibir el problema administrativo como una estafa por parte de la empresa, o como una oportunidad para detectar vacíos administrativos que le generen beneficios adicionales.

**Determinación de los cobros:** Es la forma más certera de controlar los saldos pendientes de cada cliente, al otorgarse créditos por lo general se acuerda con los mismos diferentes vencimientos, luego de haber determinado con certeza a deuda pendiente de cada cliente, es necesario determinar cuáles son aquellos pagos que se encuentran vencidos o más próximos a vencer con el objetivo de realizar una planificación de las cobranzas que se deben realizar.

La determinación de la cobranza que se encuentra exigible y el correcto seguimiento de la deuda pendiente de cada cliente, es un factor

clave dentro de las actividades de cobranza, y que permite realizar proyecciones y correcciones de los fondos disponibles, y generar importante información para el correcto otorgamiento de créditos, siendo esta tarea esencial en toda empresa.

### **Rotación de Cuentas Por Cobrar**

Respecto a la rotación de cuentas por cobrar, Lara (2008) Señala que el análisis por medio de razones financieras

Ayuda a determinar la rotación de las cuentas por cobrar a clientes, su convertibilidad y el periodo promedio de cobranza para que en base a lo encontrado, cambie total o parcialmente o reafirme las políticas de cobranza y otorgamiento de crédito pactados. (p. 128).

En el total de las ventas a créditos, dividida entre el promedio mensual de ventas por cobrar, permite conocer las veces en que los créditos otorgados por ventas de artículos son recuperados. Esta razón financiera únicamente tiene aplicación en las empresas que venden a crédito; la cual permite conocer el grado de eficiencia en el cobro de las cuentas, así como el atinado de la política en el otorgamiento de los créditos.

Al relacionarse la rotación de cuentas por cobrara con un cierto numero de días (360), es posible conocer los días que tarda la Rotación de Cuentas por Cobrar. Es importante observar que mientras menor es el ritmo de convertibilidad de las cuentas por cobrar, es índice de un movimiento económico mayor mismo que puede traducirse en un incremento en las utilidades.

## **Periodo de Crédito**

Respecto al periodo de crédito, Lara (2008;3) señala “que el periodo de crédito estimula la ventas, pero existe un costo en los fondos invertidos bajo cuentas por cobrar (saldos)” determinar el periodo óptico de crédito implica localizar el punto en el cual las actividades marginales provenientes del incremento en ventas quedan exactamente compensadas por los costos de mantener un monto más elevado de sus saldos.

De acuerdo a Lara (2008) toda empresa debe tomar en cuenta de sus políticas Mantenimiento de Límites de Crédito y es sumamente importante, que la función encargada de los pedidos, conozca los límites de crédito de cada cliente. Por esta razón, la primera obligación del departamento de crédito y cobranza, es establecer líneas de crédito apropiada para cada cliente y revisarlas periódicamente.

El soporte teórico sobre crédito y cobranzas le aporta al presente trabajo social de grado cómo debe funcionar de manera correcta el departamento de cuentas por cobrar dentro de una organización; de esta manera los lineamientos aquí expuesto sirvieron de base para la discusión de resultados y elaboración de la propuesta.

## **Matriz DOFA**

Una de las herramientas de las más utilizadas en la planificación estratégica es la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) la cual presenta las oportunidades y amenaza del entorno y las debilidades y fortalezas de la empresa. Señala Francés (2006;25 ) que la matriz “se puede emplear para establecer una tipología de estrategias las

oportunidades se aprovechan con las fortalezas y originan estrategias ofensivas, mientras las enfrentadas junto a a las debilidades generan estrategias defensivas”

### **Análisis del entorno**

El entorno es algo que puede influir en las acciones que llevemos a cabo. Por eso habrá que tenerlo en cuenta si queremos asegurar que esas acciones tengan una alta probabilidad de alcanzar el éxito. Resulta fundamental analizar el entorno en el que nos vamos a mover.

Este trata de determinar qué cambios en los factores o en las condiciones del medio en el que la empresa desarrolla su actividad pueden ser aprovechados por la empresa o bien suponen un peligro para ella. En definitiva, se trata identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa.

### **Análisis interno**

En el planteamiento de la viabilidad de este proyecto, hay que considerar las capacidades que tenga el personal. Cualquiera que sea el escenario en el que el proyecto se fuera a desarrollar, los resultados que se obtengan dependerán de las actitudes y capacidades de cada uno de ellos. Por esa razón es importante hacer un análisis de estos aspectos para determinar qué puntos fuertes y qué puntos débiles encontramos.

Con este análisis pretendemos determinar qué recursos y capacidades tiene la empresa, tanto actuales como potenciales, y que constituyen los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a sus competidores.

## **Revisión de la misión y objetivos de la organización**

Se trata de determinar si tanto la misión como los objetivos preestablecidos son susceptibles de ser alcanzados a tenor de los análisis de las dos fases anteriores. De no ser así la finalidad de esta fase debe ser la modificación de la misión u objetivos adaptándolos a las nuevas condiciones en las que la empresa desarrolla su actividad.

## **Formulación de la estrategia**

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico. Se seleccionará la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa.

## **Implantación de la estrategia**

La formulación de la estrategia es el proceso de establecer la misión, los objetivos, y elegir de la organización entre estrategias alternativas. A veces la formulación de la estrategia se llama "planeamiento estratégico." La puesta en práctica de la estrategia es la etapa de la acción de la gerencia estratégica. Refiere a las decisiones que se toman para instalar una nueva estrategia o para reforzar una estrategia existente.

La implementación de la estrategia también incluye la fabricación de decisiones con respecto a estrategia que empareja y a la estructura de organización; presupuestos que se convierten y sistemas de motivación.

## **Control o evaluación de resultados**

El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso. Se trata de medir si con la estrategia implantada hemos conseguido los objetivos planificados. Una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar.

Sin embargo, el control también sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización. Entre otros aspectos, el control nos sirve para: Crear mejor calidad, enfrentar el cambio, agregar valor y facilitar la delegación y el trabajo en equipo

## **Definición De Términos**

**Actividad:** Es una suma de tareas. Pueden agruparse en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades planificadas da como resultado un subproceso o un proceso

**Celeridad:** Rapidez en el movimiento o la ejecución de una cosa

**Cuentas Por Cobrar:** Es un derecho contra un deudor generalmente en cuentas abiertas, su aplicación se limita generalmente a las cantidades no cobradas por concepto de mercancías y servicios

**Eficacia:** Es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados objetivados.

**Eficiencia:** Es la relación entre el resultado alcanzados y los recursos utilizados. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

**Entornos:** Conjuntos de Variables físicas, sociales, políticas, económicas, entre otras; que rodean, interrelacionan y afectan a una persona u organización y con las que se constituye un sistema.

**Estrategia:** Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

**Finanzas:** El conjunto de actividades que incluye procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad de que una unidad económica como personas, empresa o estado, optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva empresarial.

**Gestión:** Conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa

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

**Optimizar:** Acción y efecto de buscar la mejor manera de ejecutar una actividad.

**Organización:** Es el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad, y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

**Políticas:** Es una guía de acción expresada en forma verbal, escrita o implícita, que dan orientación a la acción administrativa.

**Planificación estratégica:** proceso que permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación.

**Plan estratégico:** Se utiliza para dar la orientación de la organización en un periodo de tiempo, de forma que suele estar formado por un conjunto de decisiones de gestión que se centran en lo que hará la empresa para alcanzar el éxito y la forma en que lo hará.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO.**

La presente sección hace referencia a la metodología que orientará las respuestas de diferentes interrogantes que se plantearan en esta investigación, a su vez también se indica cual será el tipo de diseño de investigación que se utilizará haciendo referencias de los procedimientos a seguir en el análisis de los resultados.

#### **Tipo de Investigación**

Esta investigación se fundamentará en un diseño de campo, ya que se recogerán los datos directamente en el departamento de la empresa de estudio que está presentando el problema, después de haberse producido el problema, analizando sus posibles causas y consecuencias, de lo que ocurre en Departamento de Crédito y Cobranza.

Según Arias (2006;48), señala “La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin controlar o manipular variable alguna”; En este mismo sentido se puede decir que la investigación de campo permite realizar las investigaciones partiendo de la observación directa proporcionando visualizar el modo como está desarrollándose el problema.

#### **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación es la que permitirá de manera clara dar los pasos que en que se realizará la investigación. El diseño es No

Experimental ya que no se manipula la variable de acuerdo a lo que según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2003; 55) exponen “es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables”. Según Balestrini, M. (2006;138) define el diseño de investigación como: El plan global de la investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correctas técnicas de recogidas de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos... el diseño de una investigación intenta dar una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma.

### **Nivel de Investigación**

La investigación tiene como finalidad proponer estrategias financieras para el Departamento de Crédito y Cobranzas en la empresa Venezolana del Vidrio (VENVIDRIO) en Los Guayos Edo. Carabobo, por lo cual caracteriza los síntomas del problema presentado en la empresa de estudio; Es de tipo descriptivo, que según la autora Hurtado de Barrera, J. (2000;117), “este tipo de investigación intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación. Implica explorar, describir, explicar, y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta”.

### **Población y Muestra**

#### **Población**

La investigación está constituida por cinco (4) personas, pertenecientes al personal que trabaja en el Departamento de Crédito y Cobranza de empresa Venezolana del Vidrio, C.A que ocupan los siguientes cargos: Un (1) Gerente que se encarga de coordinar, organizar y supervisar el proceso

de financiamiento, cuidando desde la selección de intermediarios, análisis de crédito, entre otros; Una (1) Supervisora que verifica las estrategias del proceso de financiamiento y otorga créditos a las empresas, tres (3) Analistas quienes emiten, registran y controlan los reportes de cuentas por cobrar de las carteras de clientes, las retenciones de ISLR, los IVA, estados de cuentas así como las recepciones de los depósitos y recibos de documentos que permitan llevar un mejor control en las cobranzas.

**Cuadro nº 1**

<b>Cargo</b>	<b>Numero de Personas</b>
Gerente de Crédito Y Cobranzas	1
Supervisor de Crédito y Cobranzas	1
Analista de Crédito y Cobranzas	3
<b>Total Población</b>	<b>5</b>

Según Méndez, C. (1994;79), señala que “la población se compone de todos los elementos que van a ser estudiados y a quienes podrían ser generalizados los resultados de la investigación una vez concluida ésta”.

### **Muestra**

Igualmente, Hurtado de Barrera, J (2000:158), consiste: “en las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados”. En este caso, en la investigación se estudió la totalidad del universo, por ser una población finita; asimismo, no se aplicó fórmulas para determinar el tamaño de la muestra. La población y muestra para este caso fueron iguales. En vista de que la población es pequeña se tomará toda para el estudio y esta se denomina muestreo

censal, López (1998;123), opina que “la muestra es censal es aquella porción que representa toda la población”.

### **Técnicas e Instrumentos Para la Recolección de la Información.**

Las técnicas de recolección de información constituyen herramientas que permiten llevar acabo el levantamiento de la información con el fin de determinar las necesidades existentes en la organización objeto de estudio. La técnica que se utilizara es la encuesta mediante el instrumento cuestionario constituido por preguntas dicotómicas de dos opciones si y no, preguntas cerradas, de acuerdo a Tamayo y Tamayo, M. (1992; Pag 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”.

### **Técnicas de Análisis de Presentación de la Investigación**

Las técnicas de análisis de datos permitirán que los resultados que se obtendrán a través de los instrumentos a aplicar en dicha investigación puedan ser expresados cuantitativamente por medio de gráficos y tablas estadísticas Según Arias, F. (2006;99), señala las técnicas de análisis de datos "en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan". Es por eso que en virtud de que las técnicas de análisis de datos permitirán que los resultados que se obtendrán a través de los instrumentos a aplicar en dicha investigación puedan ser expresados cuantitativamente por medio de gráficos y tablas estadísticas.

**Cuadro nº2 Cuadro Técnico Metodológico de la Operacionalización de las Variables**

**Objetivo General:** Proponer estrategia financiera para mejorar el proceso de gestión de cobranzas a objeto de mejorar la gestión de cobranza caso en la empresa Venezolana del Vidrio (VENVIDRIO) en Los Guayos Edo. Carabobo

Objetivos Específicos	Dimensión	Definición la Dimensión	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Fuentes
Diagnosticar las funciones del Departamento de Crédito y Cobranza	Funciones del departamento	Consisten en minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta. Para hacer que retorne el dinero producto de las ventas en el plazo justo, lo cual permitirá el desenvolvimiento normal de la empresa en sus operaciones de compra y venta.	Otorgamiento de los Créditos Ampliación de límites de crédito Estudio de los Estado Financieros Gestión Efectiva de la Cobranza Informes Periódicos Arqueos de Documentos	Encuesta Cuestionario	Gerencia General Trabajadores del área de Crédito y Cobranza
Señalar las debilidades del proceso de Cobranzas de la empresa	Debilidades del Proceso de cobranza	Son aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y deben, por tanto, ser controladas y superadas.	Falta de Planificación Falta de seguimiento post-venta Retraso en el Proceso de Cobro Ausencia de control de vencimiento de las facturas La línea de crédito no actualizada	Encuesta Cuestionario	Gerencia General Trabajadores del área de Crédito y Cobranza
Proponer la estrategia financiera en la empresa Venezolana del Vidrio	Estrategia Financiera	Es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones de la organización y contribuir al logro de los objetivos tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.	Objetivos-Metas Recursos Proyecciones a corto y Largo Plazo Actividades Cronogramas	Encuesta Cuestionario	Gerencia General Trabajadores del área de Crédito y Cobranza

**Fuente:** Rivero (2014)

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### Resultados de la aplicación del cuestionario

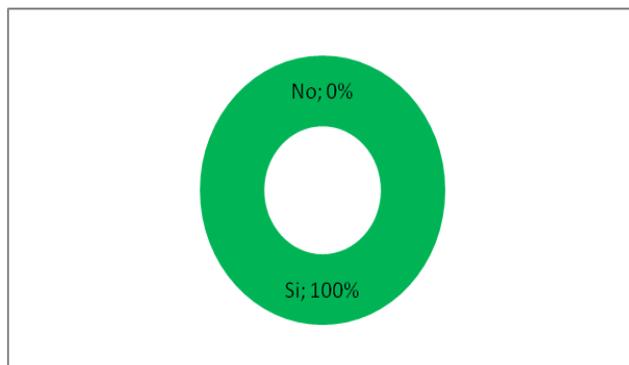
1.- ¿Considera Ud. Que el departamento de crédito y cobranza comprueba los saldos de los clientes regulares antes de otorgarle más créditos?

**Cuadro nº 3.** Comprobación de saldo de clientes regulares

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	5	100%
No	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rivero (2014)

**Grafico nº 1** Comprobación de saldo de clientes regulares



Fuente: Rivero (2014)

**Análisis:** El 100% de los encuestados indicaron que el departamento de crédito y cobranza comprueba los saldos de los clientes regulares antes de otorgarle

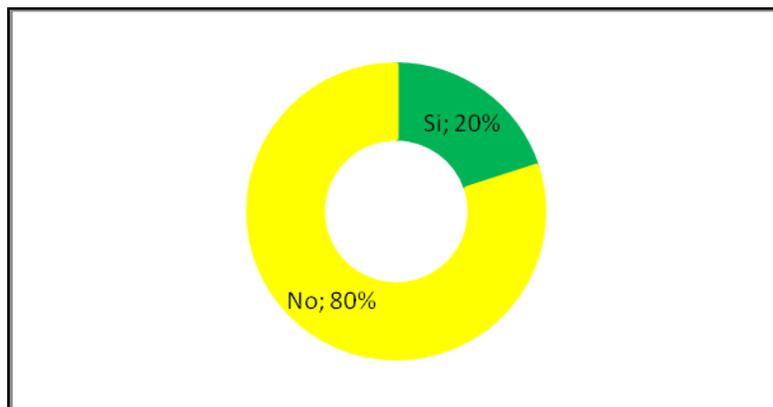
más créditos, sin embargo, debido al cambio de firma, muchos de estos no están solventes y al otorgarle mas crédito aumenta la morosidad de los mismos.

2.- ¿Existe vigilancia constante sobre los vencimientos de la cobranza?

**Cuadro n° 4.** Vigilancia sobre los vencimientos de la cobranza

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	1	20%
No	4	80%
Totales	5	100%

Fuente: Rivero (2014)



**Gráfico n° 2** Vigilancia sobre los vencimientos de la cobranza

Fuente: Rivero (2014)

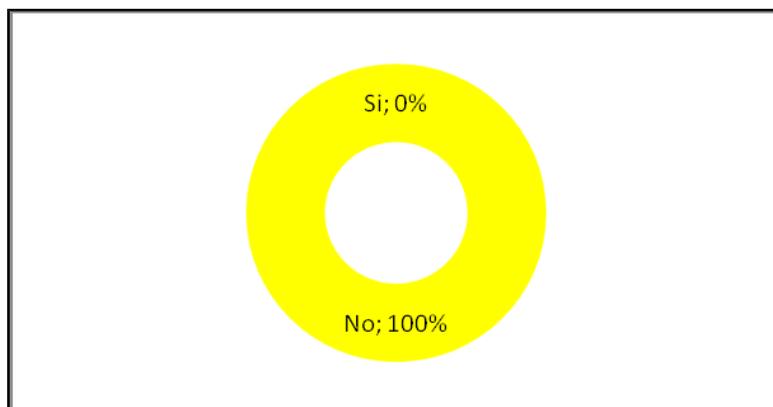
**Análisis:** El 20% de los encuestados indicaron que el departamento de crédito y cobranza existe vigilancia constante sobre los vencimientos de la cobranza, el 80% restante indicó, que aunque existe el procedimiento, en la actualidad no se cumple y esto ocasiona un abandono en el seguimiento de las cuentas. El departamento tiene que supervisar que las facturas estén dentro del tiempo de cobro según las políticas de cada cliente.

3.- ¿El departamento cuenta con un reporte de antigüedad de saldos en mora?

**Cuadro nº5.** Reporte de antigüedad de saldos en mora

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	0	0%
No	5	100%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rivero (2014)



**Gráfico nº 3** Reporte de antigüedad de saldos en mora

Fuente: Rivero (2014)

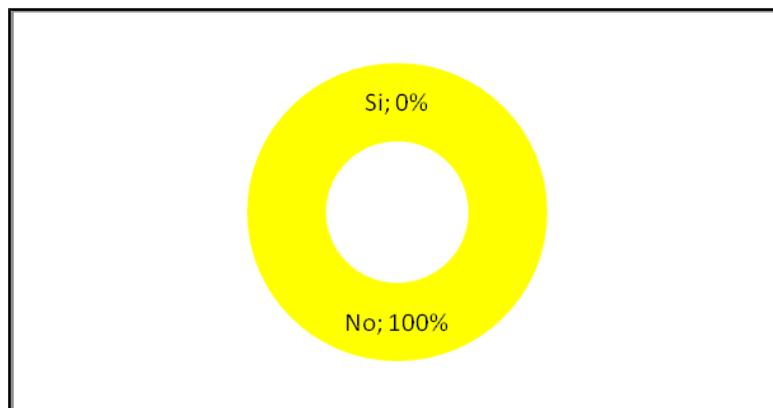
**Análisis:** el 100% de los encuestados indicó que el departamento de crédito y cobranza no cuenta con un reporte de antigüedad de saldos en mora, lo que genera falta de información, desactualización de la cuenta, fallas a la hora de efectuar el cobro y recibir dicho pago.

4.- ¿Efectúa Ud. Un reporte de las últimas gestiones realizadas en el cobro por cada cliente?

**Cuadro nº 6.** Reporte de gestiones realizadas

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	0	0%
No	5	100%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rivero (2014)



**Grafico nº 4** Reporte de gestiones realizadas

Fuente: Rivero (2014)

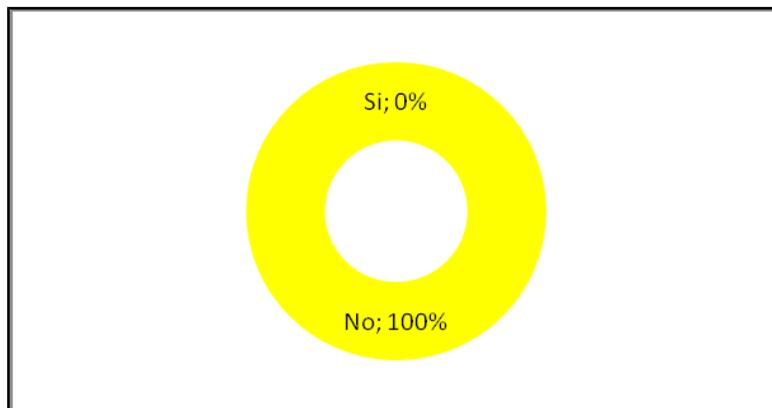
**Análisis:** El 100% de los encuestados indicó que el departamento de crédito y cobranza no cuenta con un reporte de gestiones realizadas, por lo cual se dificulta la toma de decisiones dentro del departamento que generan incidencias económicas para la empresa

5.- ¿Actualiza la cartera de clientes constantemente?

**Cuadro nº 7.** Actualización de la Cartera de Clientes

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	0	0%
No	5	100%
Totales	5	100%

Fuente: Rivero (2014)



**Grafico nº 5** Actualización de la Cartera de Clientes

Fuente: Rivero (2014)

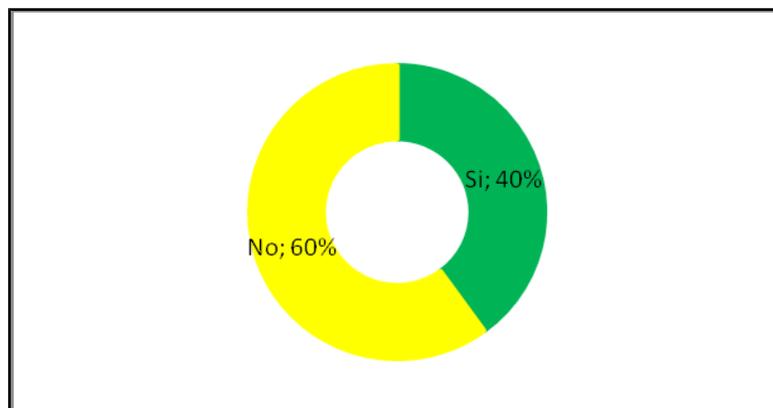
**Análisis:** El 100% de los encuestados indicó la cartera de cliente no se actualiza a diario, sino de forma mensual, aunque las ventas se realizan diariamente, por lo cual, se encuentra desactualizada. Lo cual no permite una visión global del comportamiento crediticio de la cartera de clientes, tampoco se puede ver los esfuerzos de cobranza y por lo tanto no se tiene a la mano la rentabilidad.

6.- ¿El departamento cuenta con un procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas?

**Cuadro nº 8.** Procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	2	40%
No	3	60%
Totales	5	100%

Fuente: Rivero (2014)



**Gráfico nº 6** Procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas  
Fuente: Rivero (2014)

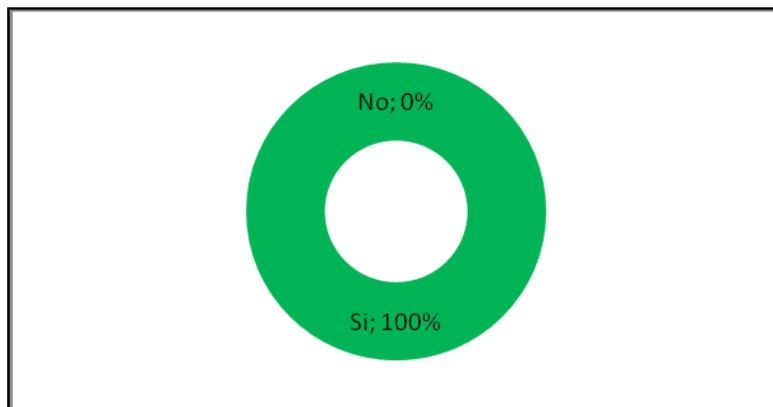
**Análisis:** El 40% de los encuestados indicó que el departamento cuenta con un procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas, el 60% restante señaló que el procedimiento no está establecido, lo que origina la improvisación por parte de los trabajadores del departamento. El proceso debe ser una revisión periódica de la cartera de clientes de acuerdo a especificaciones establecidas por la empresa verificando el comportamiento crediticio y la evolución del endeudamiento.

7.- ¿El tiempo en el que realiza las gestiones de cobranzas es suficiente?

**Cuadro nº 9.** El tiempo efectivo en la Gestión de Cobranza

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	5	100%
No	0	0%
Totales	5	100%

Fuente: Rivero (2014)



**Grafico nº 7** El tiempo efectivo en la Gestión de Cobranza

Fuente: Rivero (2014)

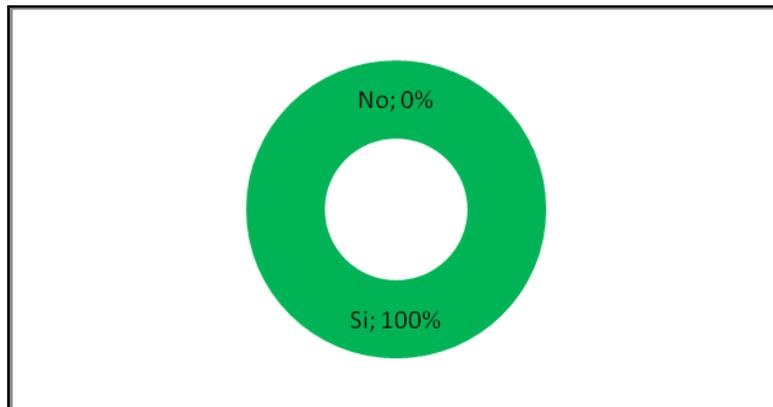
**Análisis:** El 100% de los encuestados indicó que el tiempo en el que realiza las gestiones de cobranzas es suficiente, lo que sucede es que no existe una planificación efectiva para realizarlo. Es efectivo mientras sea menor el tiempo que transcurre entre la venta y la recaudación del pago de la factura

8.- ¿Sabe Ud. Si existen facturas vencidas del año 2012?

**Cuadro nº 10.** Facturas vencidas del año 2012

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	5	100%
No	0	0%
Totales	5	100%

Fuente: Rivero (2014)



**Grafico nº 8.** Facturas vencidas del año 2012.

Fuente: Rivero (2014)

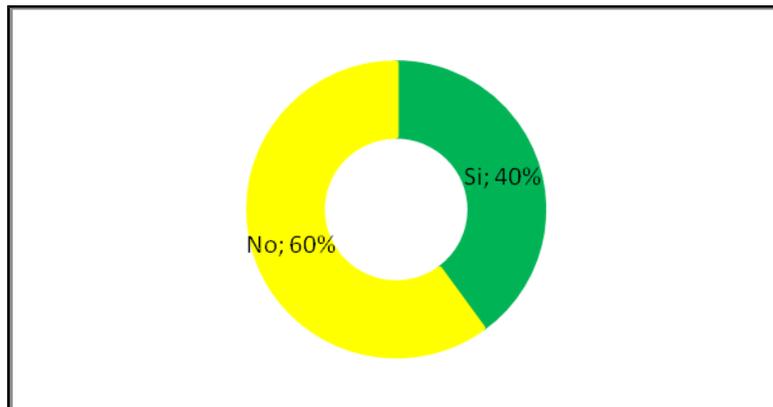
**Análisis:** El 100% de los encuestados están consientes que existen facturas vencidas del año 2012, de acuerdo a la última auditoria realizada este año, y que no han sido pasados al departamento legal, ya que muchas de esas facturas pertenecen a clientes que aun trabajan con la empresa.

9.- ¿Conoce usted las funciones del cargo que ocupa?

**Cuadro nº 11.** Funciones Establecidas

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	2	40%
No	3	60%
Totales	5	100%

Fuente: Rivero (2014)



**Grafico nº 9.** Funciones Establecidas

Fuente: Rivero (2014)

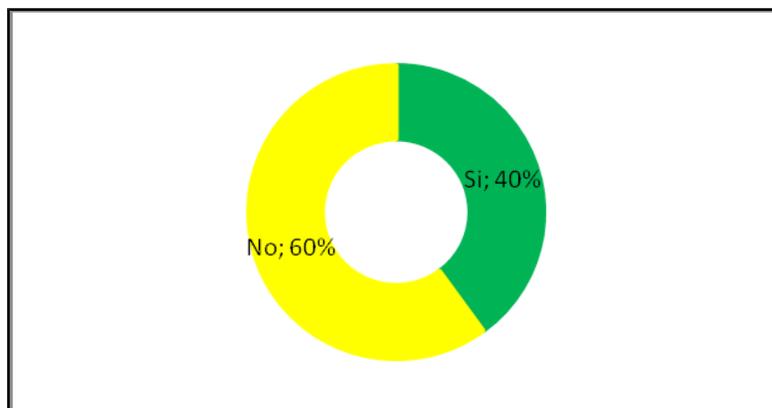
**Análisis:** El 40% de los entrevistados conoce cuales son las funciones que debe cumplir en el departamento, el 60% restante no tiene conocimiento, ya que son trabajadores nuevos y no se les ha dado la inducción correspondiente. El conocer las funciones es importante ya que de esta forma, se pueden desarrollar planes de capacitación para el empleado, enfocados a fortalecer sus áreas débiles de acuerdo al puesto que ocupa

10.- ¿Considera Ud. que ha recibido un adiestramiento adecuado para cumplir con sus funciones?

**Cuadro nº 12.** Adiestramiento adecuado

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	2	40%
No	3	60%
Totales	5	100%

Fuente: Rivero (2014)



**Gráfico nº 10.** Adiestramiento adecuado

Fuente: Rivero (2014)

**Análisis:** El 40% de los entrevistados considera que tuvo un buen adiestramiento para el cargo que ocupa, el 60% restante indicó que hasta el momento no se le ha realizado ningún tipo de adiestramiento.

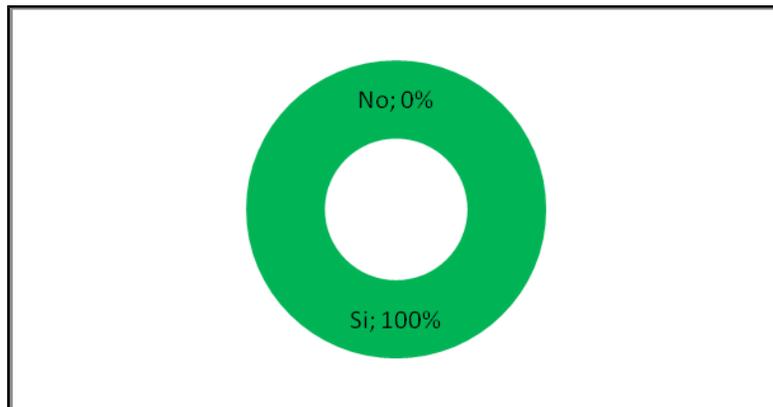
Esta es la orientación general, que se le da al empleado para adecuarlo al lugar de trabajo y las funciones a realizar y ofrece oportunidades de detectar sus debilidades y fortalezas.

11.- ¿El sistema que utiliza para liquidar los pagos es de fácil manejo?

**Cuadro n° 13.** El sistema es de fácil manejo.

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	5	100%
No	0	0%
Totales	5	100%

Fuente: Rivero (2014)



**Grafico n° 11.** El sistema es de fácil manejo

Fuente: Rivero (2014)

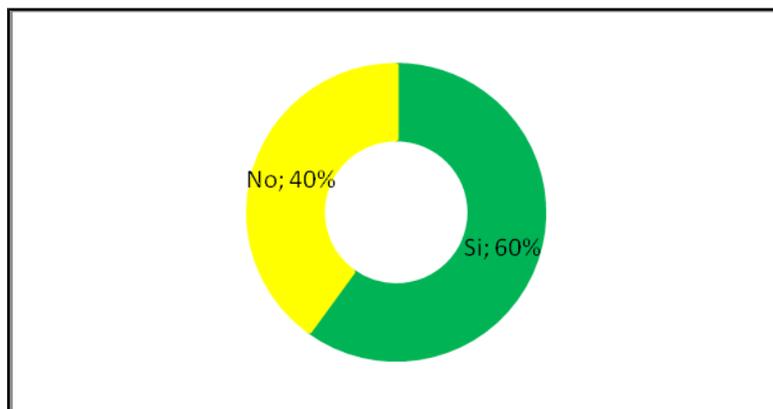
**Análisis:** El 100% de los entrevistados señalo que el sistema que utiliza para liquidar los pagos es de fácil manejo, por lo cual, no presentan problemas para utilizarlo. Ya que es un sistema interno de la empresa.

12.- ¿Tiene conocimiento de cuál es el impacto negativo en el manejo del efectivo y la liquidez de la empresa, al no realizar una gestión de cobranza efectiva?

**Cuadro nº 14.** Conocimiento del Impacto Negativo.

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
<b>Si</b>	3	60%
<b>No</b>	2	40%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rivero (2014)



**Grafico nº 12** Conocimiento del Impacto Negativo

Fuente: Rivero (2014)

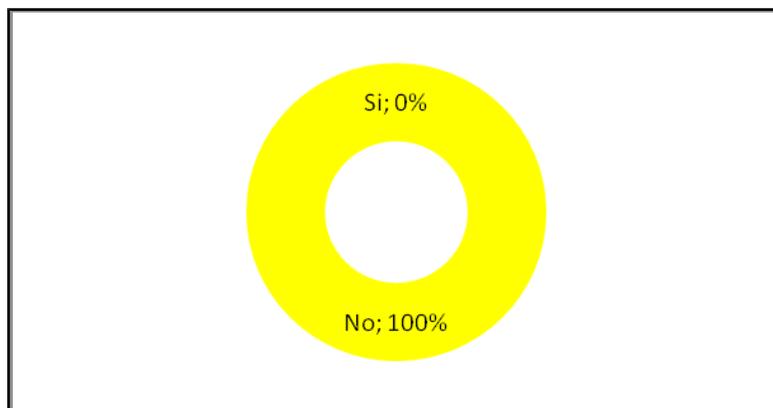
**Análisis:** El 40% de los encuestados no tiene conocimiento de cuál es el impacto negativo en el manejo del efectivo y la liquidez de la empresa, al no realizar una gestión de cobranza efectiva, el 60% indicó que si, ya que la empresa no podrá cancelar sus obligaciones, ni el pago de los gastos operativos y administrativos de la misma.

13.- ¿Tiene conocimiento de los procedimientos que existen en el departamento de Crédito y Cobranza?

**Cuadro nº 15.** Conocimiento de los procedimientos del Departamento.

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	5	100%
No	0	0%
Totales	5	100%

Fuente: Rivero (2014)



**Gráfico nº 13** Conocimiento de los procedimientos del Departamento

Fuente: Rivero (2014)

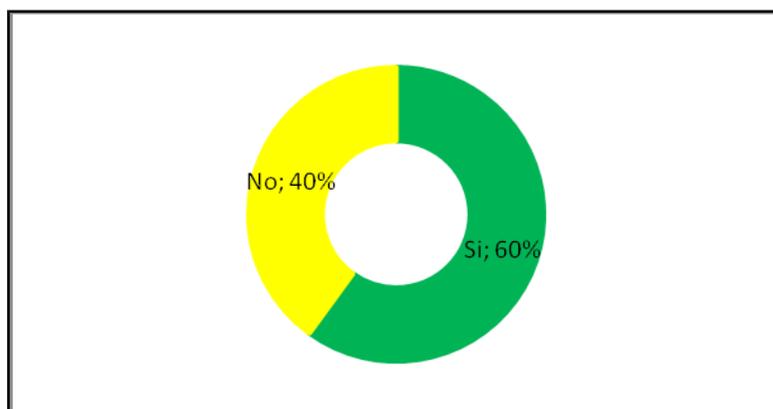
**Análisis:** El 100% de los entrevistados no tiene conocimiento que existan procedimientos establecidos en el departamento de Crédito y Cobranza esto debido a la falta de capacitación y actualización dentro del mismo departamento.

14.- ¿Tiene conocimiento si al realizar la nacionalización de la empresa, se logro realizar la cobranza de los clientes morosos existentes en ese momento?

**Cuadro nº 16.** Conocimiento de la morosidad de los clientes antiguos.

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	3	60%
No	2	40%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rivero (2014)



**Grafico nº 14** Conocimiento de la morosidad de los clientes antiguos

Fuente: Rivero (2014)

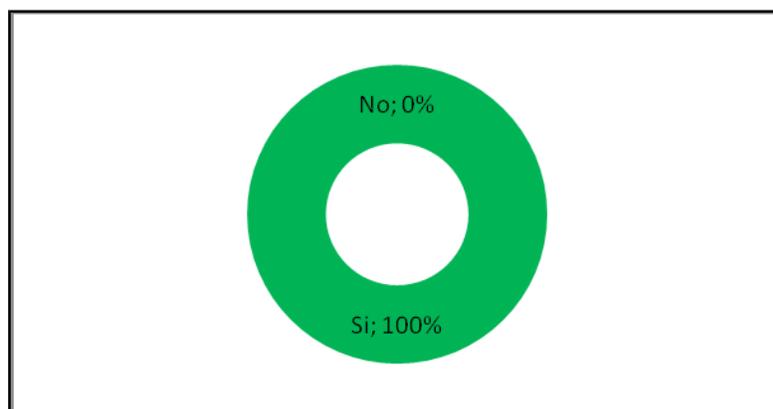
**Análisis:** El 60% de los encuestados tiene conocimiento de que la cobranza de los clientes morosos existentes en ese momento, no se logro realizar con efectividad, el 40% restante no tiene conocimiento de ello, ya que no trabajan en la empresa en ese momento.

15.- ¿Considera Ud. que es necesario unificar criterios en las actividades del departamento, al momento de realizar una toma de decisión o solucionar un problema interno?

**Cuadro nº 17.** Unificación de Criterios.

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
<b>Si</b>	5	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rivero (2014)



**Grafico nº 15** Conocimiento de la morosidad de los clientes antiguos

Fuente: Rivero (2014)

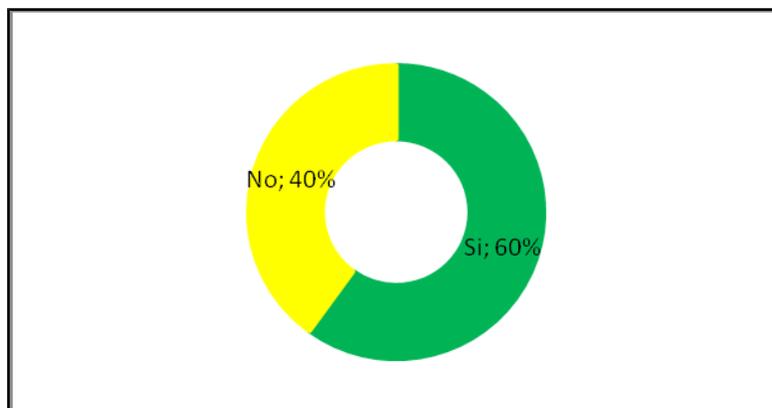
**Análisis:** El 100% de los encuestados considera que es necesario unificar criterios en las actividades del departamento, al momento de realizar una toma de decisión o solucionar un problema interno, ya que la mayoría de los trabajadores utiliza la discrecionalidad que mejor le conviene al momento de realizar sus actividades o para la solución de problemas.

16.- ¿Mantienen actualizados los datos del los clientes tales como RIF, Dirección, teléfono, entre otros?

**Cuadro nº 18.** Actualización de los datos de los clientes

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	3	60%
No	2	40%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rivero (2014)



**Gráfico nº 16** Actualización de los datos de los clientes

Fuente: Rivero (2014)

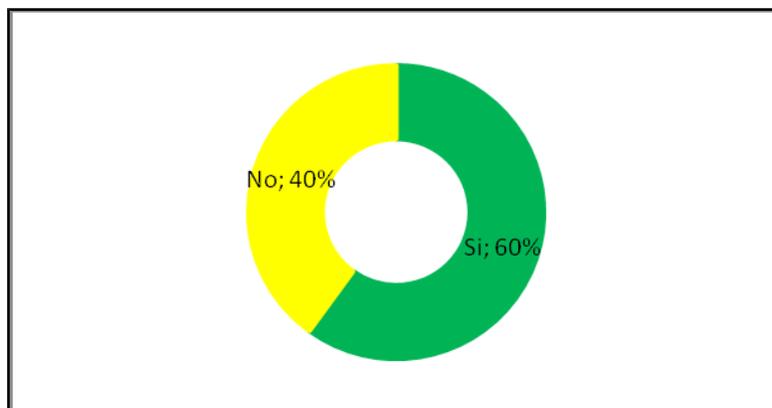
**Análisis:** El 60% de los encuestados indicaron que el departamento mantiene actualizados los datos de los clientes tales como RIF, Dirección, teléfono, entre otros, el 40% restante indicó que no se mantienen con todos los clientes.

17.- ¿Las notas de Crédito y debito son enviadas en el momento oportuno a los clientes?

**Cuadro nº 19.** Envío de las Notas de Debito y Crédito..

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	3	60%
No	2	40%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rivero (2014)



**Grafico nº 17** Envío de las Notas de Debito y Crédito

Fuente: Rivero (2014)

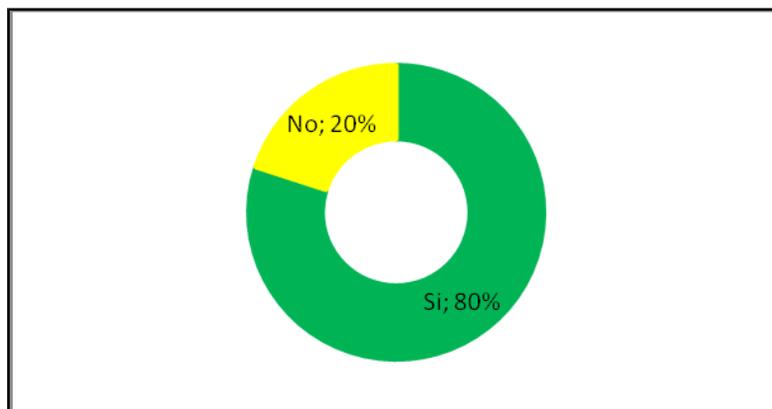
**Análisis:** El 60% de los encuestados indicó que Las notas de Crédito y debito son enviadas en el momento oportuno a los clientes, el 40% restante indicó que no se cumple con todos los clientes, debido a las fallas ya sea por el medio de envío, falta de personal o retardo en la emisión de las mismas.

18.- ¿Considera Ud que es necesario desarrollar estrategias para mejorar el proceso de gestión de cobranzas?

**Cuadro nº 20** Desarrollar estrategias para mejorar el proceso de gestión de cobranzas

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
<b>Si</b>	4	80%
<b>No</b>	1	20%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rivero (2014)



**Grafico nº 18** Desarrollar estrategias para mejorar el proceso de gestión de cobranzas

Fuente: Rivero (2014)

**Análisis:** El 80% de los encuestados indicó que considera necesario desarrollar estrategias para mejorar el proceso de gestión de cobranzas, el 20% restante no quiso opinar al respecto. Es ideal crear una estrategia que ayude a atacar los problemas en la empresa. Una estrategia Eficaz, Efectiva y eficiente.

## **SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE VENEZOLANA DEL VIDRIO**

Se detecto que departamento de crédito y cobranza no cuenta con un reporte de antigüedad de saldos en mora, La cartera de cliente no se actualiza a diario, existe un vacío de información sobre la liquidez de la empresa, existen facturas vencidas del año 2012 a los trabajadores nuevos no se les da la inducción correspondiente, al cargo que ocupan y no conocen cuales son las funciones que deben cumplir dentro del departamento.

Debido a las debilidades detectadas en el departamento se genera un excedente en la morosidad en las cuentas por cobrar, no se definen políticas de gestión de cobranzas, disminuye la posibilidad de otorgar limites de crédito y esto genera disminución a la entrada de liquidez en la empresa.

Se procede a realizar un análisis del entorno interno y externo para para determinar la serie de estrategias a realizar y cumplir el propósito de la estrategia a plantearse la cual debe contar con un reportes de saldos en mora, donde se pueda llevar a cabo una actualización de la cartera periódicamente, realizar convenios de pago con los clientes, mantener al día los estados de cuentas con reportes de cobranzas, realizar un análisis de la morosidad de las cuentas.

Mantener una constante de los sistemas de información de tecnología, y analizar el perfil de los trabajadores que requiere el departamento y contratar personal calificado para el mismo, capacitarlo y poder llevar a cabo dicha propuesta.

## CAPITULO V

### FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE DEFINEN LA INVESTIGACIÓN DE LA EMPRESA CASO ESTUDIO VENEZOLANA DEL VIDRIO.

#### Matriz DOFA

Después de aplicar el instrumento se procede a realizar la matriz DOFA, ya que es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. Según, Serna (2003) explica: El análisis de una matriz DOFA esta diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio y las capacidades internas, donde se permita a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse ante el efecto de las amenazas.

**Análisis Externo:** La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno que le rodea; este permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

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

**Amenazas:** Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste y es necesario estrategias adecuadas para poder solventarlas.

**Análisis Interno:** Son las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

**Fortalezas:** Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

**Debilidades:** Se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

**Las Estrategias (F-O).** Son las de mayor impacto. Para generarlas debe pensarse en qué puede hacer la organización para, apoyándose en sus fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades que se han identificado en el entorno.

**Las Estrategias (F-A).** Se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la organización las amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus fortalezas.

**Las Estrategias (D-O).** Se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la organización determinadas debilidades, en el máximo aprovechamiento de oportunidades que ha identificado en el entorno.

**Las Estrategias (D-A).** Son las más traumáticas, se generan para reducir el efecto que pueden tener las debilidades de la organización que puedan agudizar el impacto negativo de amenazas que ha identificado en el entorno.

A continuación se desarrolla la matriz DOFA de la empresa Venezolana del Vidrio, C.A (Venvidrio), tomando en cuenta los diferentes aspectos citados anteriormente al igual que los resultados obtenidos con el instrumentos de recolección de datos y su análisis

	Oportunidades	Amenazas
	<p>1.-Crear procedimientos que puedan ser implementados, para incrementar el control de los saldos en mora.</p> <p>2.-Los trabajadores están consientes de la importancia que implica mantener los reportes al día.</p> <p>3.-Solo se debe ajustar la actualización de la cartera de clientes a que sea diariamente, ya que el proceso se está realizando.</p> <p>4.-Al seguir trabajando los clientes con la empresa, no es necesario realizar acciones penales para cobrar las facturas pendientes del 2012, solo es cuestión de realizar convenios de pagos con ellos.</p> <p>5.-Se les puede dar una inducción a todo el personal, e implementar nuevas estrategias para incrementar la productividad del departamento.</p>	<p>1.-Debido al cambio de firma, muchos de estos clientes no están solventes, por lo cual, existe un alto porcentaje de facturas incobrables de estos mismos clientes.</p> <p>2.-El procedimiento, de actualización de la gestión de cobranzas en la actualidad no se cumple, por lo cual, la empresa no cuenta con la disponibilidad planificada.</p> <p>3.-Al no cumplirse los procedimientos establecidos, origina la improvisación por parte de los trabajadores del departamento.</p> <p>4.-No existe una planificación efectiva para realizar las gestiones de cobranzas.</p> <p>5.-Si el sistema es demasiado sencillo, puede ser que no contenga todos los ítems necesarios para llevar un buen control de las Cuentas por Cobrar</p>
Fortaleza	Estrategias F.O.	Estrategias F.A.
<p>1.-Se comprueba los saldos de los clientes regulares antes de otorgarle más créditos.</p> <p>2.-Existe vigilancia constante sobre los vencimientos de la cobranza.</p> <p>3.-El departamento cuenta con un procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas.</p> <p>4.-El tiempo en el que realiza las gestiones de cobranzas es suficiente.</p> <p>5.-El sistema que utiliza para liquidar los pagos es de fácil manejo</p>	<p>1.- Implementar el uso del procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas, para incrementar el control de los saldos en mora. (F3-O1).</p> <p>2.- Realizar el reporte de cobranza actualizado, para mantener el control de las mismas.( F2- O2-)</p> <p>3.- Aprovechar que el sistema que se utiliza para liquidar los pagos es de fácil manejo y se les puede dar una inducción a todo el personal, y así implementar nuevas estrategias para incrementar la productividad del departamento (F5-O5)</p> <p>4.- Establecer convenios de pago con los clientes regulares que tienen facturas morosas del 2012, por medio de un cronograma de pago. (F1-O4)</p> <p>5.- Ajustar la actualización de la cartera de clientes a que sea diariamente.( F1-O4)</p>	<p>1.-Disminuir las facturas incobrables, al implementar estrategias de cobranza por medio de la vigilancia constante sobre los vencimientos de la cobranza. (F2-A1).</p> <p>2.- Retomar la aplicación del procedimiento, de actualización de la gestión de cobranzas. (F3-A3)</p> <p>3.-Planificar la gestión de cobranza, ya que el tiempo en el que se realizan las mismas es suficiente para cumplirlas.(F4-A4)</p> <p>4.- Verificar que el sistema que utiliza para liquidar los pagos es de fácil manejo y que contenga todos los ítems necesarios para llevar un buen control de las Cuentas por Cobrar (F5-A5).</p> <p>5.- Verificar los saldos de los clientes regulares antes de otorgarle más créditos, deben ser verificados después de haberse realizado la actualización de la cobranza (F1-A2)</p>
Debilidades	Estrategias D.O.	Estrategias D.A.
<p>1.-El departamento de crédito y cobranza no cuenta con un reporte de antigüedad de saldos en mora.</p> <p>2.-No tiene actualizado la información de los saldos de los clientes.</p> <p>3.-La cartera de cliente no se actualiza a diario, sino de forma mensual.</p> <p>4.-Existen facturas vencidas del año 2012, de clientes que aun trabajan con la empresa.</p> <p>5.-Los trabajadores nuevos no se les han dado la inducción correspondiente, al cargo que ocupan y no conocen cuales son las funciones que deben cumplir dentro del departamento.</p>	<p>1.- Establecer la entrega del reporte de antigüedad de saldos en mora. (D1-O1).</p> <p>2.-Actualizar la información de la gestión de cobranza diariamente. (D2-O2)</p> <p>3.-Implementar la actualización de la cartera de clientes diariamente. (D3-O3).</p> <p>4.-Establecer convenios de cobranza con los clientes que tienen facturas vencidas del año 2012 (D4-O4).</p> <p>5.-Desarrollar cuales son las funciones de cada trabajador y realizar una inducción al momento de ser contratados. (D5-O5)</p>	<p>1.-Disminuir las facturas incobrables por el cambio de firma, por medio del control a través de un reporte de antigüedad de saldos en mora.(D1-A1)</p> <p>2.- Cumplir el procedimiento, de actualización de la gestión de cobranzas en la actualidad no se cumple y no se tiene actualizado la información de los saldos de los clientes.(D2-A2)</p> <p>3.- Actualizar de la cartera de clientes diariamente, para desarrollar planificaciones efectivas de cobranza. (D3-A4).</p> <p>4.- Actualizar el sistema ya que no cuenta con otras opciones para el control de las cuentas por cobrar que señale las facturas vencidas del año 2012 (D4-A5)</p> <p>5.-Establecer las funciones de los cargos dentro del departamento para evitar desconocimiento de las funciones y la improvisación en las actividades diarias .</p>

**Cuadro 21:** Matriz Dofa

## **CAPITULO VI**

### **ESTRATEGIA FINANCIERA EN LA EMPRESA CASO ESTUDIO VENEZOLANA DEL VIDRIO (VENVIDRIO) PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE COBRANZAS**

#### **Presentación de la Propuesta**

La propuesta es desarrollada después de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y los análisis desarrollados en los resultados obtenidos, después de aplicar la matriz FODA, se hará hincapié en las debilidades y amenazas resultantes en ella utilizando diversas estrategias de créditos y cobranzas, como herramienta. La estrategia se apoya en la premisa de quienes están relacionados directamente con el puesto de trabajo son los más indicados para tomar las decisiones al respecto, ya que son quienes conocen y poseen las actitudes para ello

#### **Planteamiento de la Propuesta**

La propuesta está definida por los siguientes objetivos específicos: Implementar el procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas, para incrementar el control de los saldos en mora. Diseñar el reporte de cobranza. Establecer convenios de pago con los clientes regulares que tienen facturas morosas del 2012, por medio de un cronograma de pago. Determinar una planificación para la gestión de cobranza. Desarrollar las funciones del personal dentro del Departamento de Crédito y Cobranza.

## **Justificación y Alcance de la Propuesta**

El Propósito fundamental de proponer Estrategias Financiera al Departamento de Crédito y Cobranza, es proporcionar 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

## **Propósito de la Propuesta**

Con esta propuesta se pretende solventar el problema existente en la empresa Venezolana del Vidrio, C.A específicamente en el departamento de Crédito y Cobranza, para lo cual se realiza el análisis de factibilidad presentándose como un proyecto factible, en la implementación de las Estrategias Financiera al Departamento de Crédito y Cobranza como la solución más rentable para el mismo, evaluando los recursos técnicos, operativos y económicos.

Este plan establece un conjunto de fases y procedimientos debidamente clasificados y coordinados, con las medidas tomadas con responsabilidad asegurando recursos, midiendo las operaciones y el cumplimiento de la propuesta a la empresa.

Esta tarea tiene importancia ya las estrategias están enfocadas a erradicar las deficiencias o disminuir las debilidades existentes en el departamento de acuerdo al resultado obtenido en la aplicación de la Matriz DOFA, de acuerdo a la obtención de los datos recogidos por los instrumentos.

## **Factibilidad de la Propuesta.**

### **Análisis de Factibilidad**

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad se apoya en tres aspectos básicos: Operativo, Técnico y Económico.

El éxito de un proyecto está determinado por el grado de factibilidad que se presente en cada una de estos tres aspectos. El análisis de factibilidad sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo del proyecto y en base a ello, tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo e implementación.

### **Factibilidad Técnica**

Ésta es una evaluación que demuestra que el proyecto puede ponerse en marcha y mantenerse, mostrando evidencias de que se ha planeado cuidadosamente, contemplado los problemas que involucra y mantenerlo en funcionamiento. Es por ello que la factibilidad técnica está relacionada con las mejoras del sistema actual y de si existe o está al alcance la [tecnología](#) necesaria para el desarrollo del plan propuesto. En fin, esta parte de la factibilidad total del proyecto, 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.

Generalmente nos referimos a elementos tangibles, por lo cual, la empresa cuenta en los actuales momentos con los recursos necesarios para desarrollar la propuesta, solo se debe adquirir algunos materiales de oficina,

para **realizar la inducción** a las funciones de cada trabajador del departamento

### **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 de acción, pues éste va en beneficio propio y de la empresa. La empresa cuenta con el personal necesario para el desarrollo de la propuesta.

### **Factibilidad Económica**

En este estudio debe mostrarse que el proyecto es factible económicamente, lo que significa que la inversión que se está realizando es justificada por la ganancia que se generará.

**Cuadro N° 22** Material de Oficina

<b>Descripción</b>	<b>Unid</b>	<b>Monto Bs. (c/u)</b>	<b>Costo total Monto Bs.</b>
<b>Carpetas Marrón (Caja de 25 Uds.)</b>	03	350.00	<b>Bs 1.050,00</b>
<b>Hojas Tamaño Carta (Resma)</b>	04	260.00	<b>Bs. 1.040,00</b>
<b>Lápices (Caja de 12 Uds.)</b>	02	30.00	<b>Bs. 60,00</b>
<b>Bolígrafos (Caja de 10 Uds.)</b>	02	145.00	<b>Bs. 290.00</b>
<b>Total</b>			<b>Bs. 2.440.00</b>

Fuente: Rivero (2014)

### **Objetivo General y Específicos de la Propuesta**

### **Objetivo General.**

Proponer Estrategias Financiera al Departamento de Crédito y Cobranza para mejorar el proceso de gestión de cobranzas en la empresa Venezolana del Vidrio (VENVIDRIO) de Los Guayos Edo. Carabobo

### **Objetivos Específicos.**

Implementar el procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas, para incrementar el control de los saldos en mora.

Determinar una planificación para la gestión de cobranza

Diseñar el reporte de cobranza.

Establecer convenios de pago con los clientes regulares que tienen facturas morosas del 2012, por medio de un cronograma de pago.

Desarrollar las funciones del personal dentro del Departamento de Crédito y Cobranza.

### **Estructura de la Propuesta**

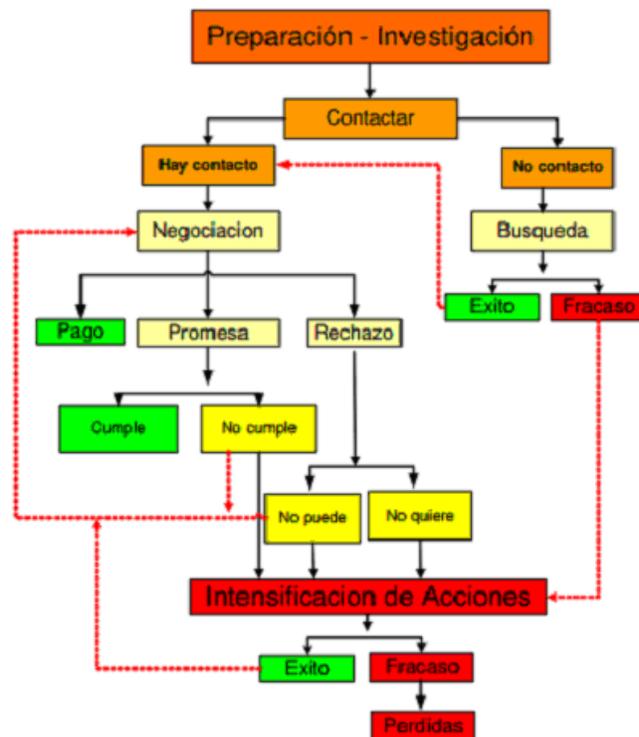
#### **1.- Procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas, para incrementar el control de los saldos en mora.**

- a) Contactar al cliente para recordarle las facturas a vencerse
- b) Obtención de compromisos de pago, fecha y condiciones para realizar el mismo.
- c) Realizar el seguimiento para determinar el Cumplimiento de compromisos de pago por parte del cliente
- d) Registrar **las Acciones a seguir** en caso de no cumplir con los compromisos de pagos.

- e) Intensificación de las acciones de aquellos clientes que tienen facturas morosas.
- f) Reconocer la pérdida de un crédito de acuerdo a lo establecido por la gerencia de Crédito y Cobranza
- g) Tramitar las acciones al Departamento legal de las cuentas incobrables.

**Diagrama de flujo del procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas, para incrementar el control de los saldos en mora.**

**Grafico 19:** Mejores Practicas de estrategias de Cobranzas



## 2.- Planificación para la gestión de cobranza

- a) Planificar la visita al cliente con las mayores probabilidades de encontrarlo. (solicitar esta información al momento de realizar la negociación)
- b) Crear el mejor ambiente para negociar.
- c) Preparar los argumentos que deben motivar a pagar o los costos de no pagar (esto debe ser desarrollado por el cobrador)
- d) Indicarle al cliente que es necesario establecer una fecha de pago viable.
- e) Buscar información primaria que nos permitan calcular capacidad de corto plazo o mediano plazo.
- f) Tener listo el formato para registrar el acuerdo y en la cual esté conforme para ambas partes y que sea viable, que sea firmado por ambas partes
- g) Definir la estrategia de cobranza por medios electrónicos y mensajes eficientes
- h) Incorporar estímulos económicos /promocionales.

### 3.- Reporte de cobranza

Para el reporte de cobranza, se debe tomar en cuenta la planificación de la gestión de cobranza, que debe ser realizada mensualmente.

(a.) Periodo: mes-año

**Cuadro n°23** Total de Cuentas asignadas para gestionar con las gestionadas.

Total de Cuentas	Sin Gestión	Gestionadas	Contactadas	No Contactadas
Nº de cuentas	Nº de cuentas	Nº de cuentas	Nº de cuentas	Nº de cuentas

Fuente: Rivero (2014)

(b.) Periodo: mes-año

**Cuadro n° 24** Análisis del mes

<b>Cartera por Cobrar</b>	<b>Cobrado</b>	<b>% de Cobranza</b>
Total en Bs.	Total en Bs.	Total en Bs.

Fuente: Rivero (2014)

(c.) Periodo: mes-año

**Cuadro n° 25** Comparativos del Mes anterior y el Actual.

<b>Mes Anterior</b>			<b>Mes Actual</b>		
Cartera por Cobrar	Cartera por Cobrar	Cobrado	Cartera por Cobrar	Cartera por Cobrar	Cobrado
Total en Bs.	Total en Bs.	Total en Bs.	Total en Bs.	Total en Bs.	Total en Bs.

Fuente: Rivero (2014)

#### 4.- Convenios de pago con los clientes que tienen facturas morosas

##### CONVENIO DE PAGO

El Deudor **Nombre de la Empresa o Razón Social, Rif , Apellidos y Nombres del Representante Legal, N° Cedula de Identidad** y el acreedor empresa Venezolana del Vidrio, C.A, Rif, **Apellidos y Nombres del encargado de Cobranzas, N° Cedula de Identidad** suscribimos a través de este documento un “Convenio de pago” que establece lo siguiente: Primero: El deudor acepta y se compromete a pagar la deuda contraída con el acreedor, la cual asciende a la cantidad de Bs XX. Segundo: De mutuo acuerdo se establece el siguiente plan de pago: El deudor pagara mensualmente Bs XX en un plazo no mayor a 36 meses a partir del inicio de este convenio. Tercero: si el deudor incumple en algún pago o no cancela en su totalidad la deuda **contraída según** el plazo estipulado, el acreedor puede iniciar inmediatamente las acciones legales que mejor considere pertinentes para cobrar el monto establecido.

El presente convenio se establece Los Guayos a los XX días del mes XX del año xx.

---

Representante legal de la empresa Representante de la empresa  
XX Venezolana del Vidrio, C.A,

**5.- Funciones del personal dentro del Departamento de Crédito y Cobranza.**

**Cuadro n°26** Cuadro de descripción de Funciones del departamento

<b>Cargo</b>	<b>Funciones</b>
<b>Gerente General del Departamento de Crédito y Cobranza</b>	Responsable de liquidar las cuentas por cobrar de sus clientes, es decir, de recuperar el importe total de los créditos dados a los clientes.
<b>Supervisor de Crédito</b>	Responsable del departamento de crédito y cobranza. Asegurar el cobro y la aplicación contable de las facturas emitidas a Clientes en tiempo y forma. Depurar la cartera de clientes. Elaborar reportes con de la Gestión de Cobranza
<b>Analista de Crédito y Cobranza I</b>	Responsable de mantener una cartera sana en las cuentas de canal moderno, a través de la identificación y aplicación oportuna de pagos, clarificación de las devoluciones, identificación de descuentos hacia el cliente notificando oportunamente al departamento de ventas. Registrar cobranzas, descuentos y analizar las cuentas por cobrar asignadas a fin de mantener su control y contribuir en la mayor medida posible con el cobro de las mismas. Controlar los descuentos hechos por los clientes y asegurar su correcta

	<p>aplicación junto con el área de Ventas. Garantizar que los clientes nos van a pagar a tiempo. Mantener la cartera por cobrar vencida. Control de los cheques devueltos de los clientes. Análisis de Crédito) de nuestros clientes con la finalidad de que cumplan con todos los requisitos mínimos exigidos por la empresa para su aprobación. Estrecha comunicación con clientes manteniéndolos informados de la situación de la cartera constantemente.</p>
<p><b>Analista de Crédito y Cobranza II</b></p>	<p>Se encarga de recuperar los pagos de crédito vencidos. Informan a los clientes de sus pagos pendientes y la fecha de vencimiento en los que se espera que paguen. Entra en contacto con los clientes a través del teléfono o de cartas, y discute con ellos varias vías que tienen los clientes para pagar sus deudas. Ayudar a los clientes a comprender los términos y condiciones de los contratos de crédito que han contraído. En caso de fallo persistente al pagar las deudas, los cobradores pueden iniciar acciones legales contra los clientes morosos.</p>

Fuente: Rivero (2014)

## CONCLUSIÓN

Una vez desarrollados los objetivos propuestos en el trabajo de investigaron se detecto que:

El departamento de crédito y cobranza no cuenta con un reporte de antigüedad de saldos en mora, por lo cual no tiene actualizado la información de los saldos de los clientes, esto trae como consecuencia, que la información de los clientes a crédito no sea veraz y efectiva al momento de tomar una decisión con determinada cuenta.

La cartera de cliente no se actualiza a diario, sino de forma mensual, por lo cual, si las ventas se realizan diariamente, existe un vacío de información sobre la liquidez de la empresa, y la gerencia debe esperar que se actualicen los saldos para generar una información real a los socios de la organización.

Existen facturas vencidas del año 2012, de clientes que aun trabajan con la empresa, esto ocasiona, que los clientes no se encuentren presionados a la cancelación de las deudas pendientes, ya que la organización, sigue otorgándoles créditos, sin realizar una sinceración de su estatus dentro de la misma.

Los trabajadores nuevos no se les han dado la inducción correspondiente, al cargo que ocupan y no conocen cuales son las funciones que deben cumplir dentro del departamento, lo que origina que existan funciones que nadie considere que debe realizarse y los trabajadores no se responsabilicen del mismo. Algunos trabajadores no tiene conocimiento de cuál es el impacto negativo en el manejo del efectivo y la liquidez de la

empresa, al no realizar una gestión de cobranza efectiva, lo que demuestra la ausencia de conocimientos en la realización de sus funciones

Por tales razones, se diseñó una propuesta para el departamento de crédito y cobranzas, definiendo las funciones de cada una de las personas a cargo de este departamento, igualmente se determinó el proceso de cobranzas donde se nombran los pasos a seguir en el mismo, lo que permitirá desarrollar las labores de créditos y cobranzas de una manera efectiva, eficaz y eficiente.

## **RECOMENDACIONES**

Los departamentos de crédito y cobranzas debe contar con un reporte de antigüedad de saldos en mora, el cual debe ser asignado a uno de los trabajadores del departamento dentro de sus funciones. Ajustar la actualización de la cartera a que se realice diariamente, para que pueda ser entregado un informe semanal a la gerencia.

Realizar convenios de pago con los clientes que tengan facturas vencidas del años anteriores, y que aun trabajen con la empresa, si existen algunas facturas vencidas de empresas que ya no son clientes deben ser entregadas al departamento legal de la organización.

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 se de facturas, notas, relaciones de pagos, cheques, depósitos, cartas y todo lo emitido en el departamento o que sea recibido en el mismo.

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.

Revisar el perfil de los trabajadores que requiere el departamento y contratar personal calificado para el mismo, e igualmente, realizar la inducción correspondiente, al cargo que ocupan, además, de entregarle por escrito las funciones que deben desarrollar dentro del departamento.

Se recomienda aplicar normas y procedimientos propuestos para el cumplimiento de una gestión eficiente de las transacciones realizadas por la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. (1999). **El Proyecto de Investigación**. Guía para su elaboración. Venezuela. Editorial Episteme, C. A.

Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. (5º. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.

Balestrini, M. (2006). **Como se elabora un proyecto de investigación**. B1consultores. Caracas, Venezuela.

Cupelli, R. (1999). **Organización de Créditos y Cobranzas**. Segunda edición. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Fernandez y Otros. **Metodología de la investigación**. Primera edición, Editorial Mc- Graw Hills. 1994

Francés (2006) **Estrategias y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral**. Pearson educación. Prentice Hall. México

Galofre y González (2012) **Estrategias para Mejorar el Control Interno de las Cuentas por Cobrar en los Procesos Contables de la Empresa Alcoven C.A** (Trabajo de Grado) Universidad José Antonio Páez

García, J. (2002). **Administración Contemporánea**. Mcgraw Hill México

González (2012), A **Estrategias Financieras para la Optimización de la Gestión de Cuentas por Cobrar en las Empresas importadoras de**

**Mármol y Granito**, Ubicadas En Maracay, Estado Aragua

Guevara, A y Villadiego, K (2010), **Estratégica para Optimizar el proceso de Cuentas por Cobrar en la Empresa Súper Repuestos Diesel, C.A** (Trabajo de Grado) Universidad de Carabobo

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2003). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw- Hill. México.

Hurtado de Barrera, J (2000) **Metodología de la Investigación Holística**. Sypal, Caracas,

Koontz, H. Y Wehrich, H. (2001). **Administración; una perspectiva Global** , 11va edición, Mc. Graw Hill. México

Méndez, C. (1994), **Introducción a la prospectiva**, Revista de Ciencia y Tecnología.

Ponjuan, G. (1998). **Gestión de Información en las Organizaciones. Principios, Conceptos y Aplicaciones**. Chile: Ecap. Universidad de Chile

Robbins y Coulter (2005) **Administración**. 8va edición, Pearson educación. Prentice Hall. México

Sabino, C. (2003). **Técnicas de estudio y de investigación**. Ediciones Mc. GrawHill. Madrid

Sarabia Y (2010). **Estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de ventas a crédito y seguimiento de cobranza**, caso empresas proveedoras de alimentos ubicadas en Maracay, Edo. Aragua.

Serna, Humberto. (2003). **Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión**. Pág. 146. Bogota: 3R Editores.

Tamayo y Tamayo, Mario. (1988). **El Proceso de Investigación Científica**. 4ta Edición

Tamayo y Tamayo, Mario. (1992). **El Proceso de Investigación Científica**. México: Editorial Limusa.

Weston, J.F. y Brigham, E.F. (1984). **Finanzas en Administración**. Séptima Edición. México: Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V

Wittlinger, Carranza y Mori, (2008; 2) **Mejores Practicas en estrategias de Cobranza**. Noviembre 2008

### **Páginas Electrónicas:**

Enterforfinancialeinclusionblog.files.wordpress.com (consultado 29/06/2014)

Lara (2008) Administración de las Cuentas por Cobrar. [Documento en línea]

Disponible en:

<http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/08/administracion-financiera-de-cuentas-por.html> [Consulta] Julio de 2014

**Anexos**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



### Carta de Validación

Yo, MANUEL GONZALEZ, venezolano, titular de la cédula de identidad N° 4.129.212 Economista, hago constar mediante la presente, que he revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" desde el punto de vista de contenido, diseñado por los bachilleres: Albys Rivero; que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título: **PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE COBRANZAS CASO EN LA EMPRESA VENEZOLANA DEL VIDRIO (VENVIDRIO)**

Constancia que se expide a los 27 días del mes de Junio de 2014.

---

FIRMA



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL

CAMPUS BÁRBULA

A continuación, encontrará un cuestionario que tiene como objetivo principal recopilar información como base para la sustentación de un Trabajo de Investigación para optar al título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMERCIAL.

El mismo está compuesto de dieciocho (18) preguntas, con la finalidad de recabar información referida al análisis planteado. La información suministrada por Usted, será utilizada con fines exploratorios para realizar la investigación titulada: PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS A OBJETO DE MEJORAR LA GESTION DE COBRANZAS Caso: Empresa VENEZOLANA DEL VIDRIO (VENVIDRIO). Por tanto, la información que se recogerá tendrá carácter confidencial, ya que este instrumento va a ser manejado por el responsable de la investigación.

### **INSTRUCCIONES DE LLENADO DEL CUESTIONARIO**

Lea cuidadosamente cada uno de los ítems que se presentan en el cuestionario y seleccione la respuesta que considere apropiada según sus situaciones, marcando con una equis (X) la alternativa que considere correcta

Ítems		Opciones	
		Si	No
1	¿Considera Ud. Que el departamento de crédito y cobranza comprueba los saldos de los clientes regulares antes de otorgarle mas créditos?		
2	¿Existe vigilancia constante sobre los vencimientos de la cobranza?		
3	¿El departamento cuenta con un reporte de antigüedad de saldos en mora?		
4	¿Efectúa Ud. Un reporte de las últimas gestiones realizadas en el cobro por cada cliente?		
5	¿Actualiza la cartera de clientes constantemente?		
6	¿El departamento cuenta con un procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas?		
7	¿El tiempo en el que realiza las gestiones de cobranzas es suficiente?		
8	¿Sabe Ud. Si existen facturas vencidas del año 2012?		
9	¿Conoce usted las funciones del cargo que ocupa?		
10	¿Considera Ud que ha recibido un adiestramiento adecuado para cumplir con sus funciones?		
11	¿El sistema que utiliza para liquidar los pagos es de fácil manejo?		
12	¿Tiene conocimiento de cuál es el impacto negativo en el manejo del efectivo y la liquidez de la empresa, al no realizar una gestión de cobranza efectiva?		
13	¿Tiene conocimiento de los procedimientos que existen en el departamento de Crédito y Cobranza?		
14	¿Tiene conocimiento si al realizar la nacionalización de la empresa, se logro realizar la cobranza de los clientes morosos existentes en ese momento		
15	¿Considera Ud que es necesario unificar criterios en las actividades del departamento, al momento de realizar una toma de decisión o solucionar un problema interno?		
16	¿Mantienen actualizados los datos del los clientes tales		

	como RIF, Dirección, teléfono, entre otros?		
17	¿Las notas de Crédito y debito son enviadas en el momento oportuno a los clientes?		
18	¿Considera Ud que es necesario desarrollar estrategias para mejorar el proceso de gestión de cobranzas?		