

Página de Respeto



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



ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA DEL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA
EMBOTELLADORA LA YAGUARA, CA.

Autoras:

Mujica González, Luz Virginia

Prato Hevia, Krysthal Maryjosé

Struck Archila, Eleanor Christine

Bárbula, Julio de 2015



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



**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA DEL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA
EMBOTELLADORA LA YAGUARA, C.A.**

Tutor:

Lic. Sara García

Autoras:

Mujica González, Luz Virginia

Prato Hevia, Krysthal Maryjosé

Struck Archila, Eleanor Christine

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

Bárbula, Julio de 2015



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA
DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA
EMBOTELLADORA LA YAGUARA C.A.

Tutor:

Lic. Sara García

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.
Por. **Sara García**
C.I. **V-12.239.298**

Bárbula, Julio de 2015



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



CONSTANCIA DEL VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO

N° Exp1055

Periodo: 1S-2015

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMBOTELLADORA LA YAGUARA C.A.**

Elaborado y Presentado por:

MUJICA, LUZ	15.898.829	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
PRATO, KRYSTHAL	18.161.102	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
STRUCK, ELEANOR	20.326.343	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL

Estudiantes de esta Escuela, se realizó bajo la tutoría del/la Profesor (a) C.I: reúne los requisitos exigidos para su aprobación.

Aprobado

No Presento

JURADOS

SARA GARCÍA
MIEMBRO PRINCIPAL -
TUTOR

MANUEL
GONZÁLEZCOORDINADOR

KARLA TORRES
MIEMBRO PRINCIPAL

CRISTHIAN
SUAREZSUPLENTE

En Valencia a los 16 días del mes de Julio del año 2015

DEDICATORIA

A Dios primeramente, su cubierta angelical siempre presente en todas las áreas de mi vida.

A mis amados padres, Pedro y Mercedes, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor incondicional. A mis hermanos, Pedro y Augusto por su apoyo en todo momento, los quiero mucho.

A mi hija Heliana Victoria, mi más grande y hermoso motivo de inspiración para superarme cada día en la carrera de ofrecer siempre lo mejor. A mi esposo Héctor, compañero en mis momentos de angustia, por escucharme, soportarme y estar conmigo en todo momento.

A mi familia y amigos que de una u otra forma siempre han estado presentes.

A todas esas valiosas personas que se convirtieron en mis compañeros, amigos con los que compartí gratos momentos en todo el transcurso de mi vida universitaria en especial a mis compañeras de tesis Krysthal y Christine, las mejores compañeras, por su energía positiva y excelente motivación para culminar este proyecto.

Mujica Luz

DEDICATORIA

A ti Mamita Linda, que has sido mi estrella, guiándome a través de tu luz y acompañándome todos los días de mi vida. Los valores que me transmitiste me han dado la fortaleza y entereza para emprender cada día con entusiasmo, optimismo y constancia.

Eres mi inspiración en cada paso que doy.

Prato Krysthal

DEDICATORIA

A mis abuelos, aquellos seres incondicionales que me obsequiaron los mejores años de su vida, convirtiéndose en los maravillosos padres que pude haber deseado, quienes me enseñaron los valores de la vida que me hacen ser la persona que soy hoy en día, y que sin importar lo que pase, siempre debo seguir adelante hasta alcanzar el logro de todos mis sueños y el cumplimiento de mis metas.

Este trabajo es para ustedes, con mi más profundo cariño y dedicación.

Struck Eleanor

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento primero que nada a Dios, sin el sentido que le da a mi vida y la gracia que manifiesta diariamente en mi, nada de esto sería posible.

A mis padres, sin su dedicación, apoyo y amor esto no hubiese sido posible, mi agradecimiento eterno los amo. A mis hermanos agradezco que siempre hayan estado presentes apoyándome.

A mi hija, gracias por existir y formar parte de mi vida. A mi querido esposo, gracias por tu paciencia, compañía y apoyo, por compartir mi vida y mis logros, este también es tu logro.

A mi querida Universidad de Carabobo y facultad (FACES), a pesar de los contratiempos, fueron buenos momentos y experiencias los que viví en todos estos años de estudio. A la profesora Sara García, por ser nuestra tutora académica y contribuir con sus asesorías, a la culminación del proyecto.

A la empresa Embotelladora La Yaguara, C.A. por contribuir en nuestra labor investigativa, al permitirnos realizar nuestro trabajo de grado, al departamento de administración, gracias por la colaboración prestada, en especial a Darling Buysse por su valiosa colaboración.

Mujica Luz

AGRADECIMIENTO

Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda. Te agradezco infinitamente por guiarme y bendecirme en cada instante de mi vida y por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes han creído siempre en mí, inculcándome valores como la humildad, responsabilidad, disciplina y superación. Gracias hermanos, (Kathy, George y Jean Carlo) por ser mi ejemplo a seguir, por incentivar y apoyarme incondicionalmente en mi formación personal y académica.

Gracias a todas aquellas personas, que han estado presentes, no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento, ofreciéndome siempre lo mejor de sí, especialmente a: Cesar, Noralba, y Mariorly por su amor, su paciencia, sus palabras de ánimo, aliento y optimismo; al igual que, aquellos compañeros que oportunamente me brindaron su apoyo, particularmente a Christine y Luz, las cuales fueron el pilar fundamental para la culminación satisfactoria del presente trabajo.

Así mismo, agradezco a mi casa de estudio, Universidad de Carabobo, Profesores y Tutores, que a través del legado de sus conocimientos a lo largo de mi carrera, me han aportado las herramientas que me ayudarán a desenvolverme en el ámbito profesional con el objetivo de retribuir y contribuir al crecimiento económico y social de mi país.

De igual manera, estoy muy agradecida a la empresa Embotelladora la Yaguara, C.A y a todo su personal por su colaboración y habernos permitido realizar nuestro trabajo en su organización.

Prato Krysthal

AGRADECIMIENTO

A DIOS, por ser mi fiel guía y acompañante, brindándome plena salud, serenidad, fortaleza y el amor para vivir cada día con la dicha de cumplir mis metas y lograr mis deseos.

A mi familia, por estar presente en todo momento de mi vida, brindándome el sustento para seguir siempre adelante, y por la confianza que han depositado en mí.

A mis amigas y amigos, por demostrarme que el que persevera vence y por darme las palabras de aliento necesarias para levantar mi ánimo en aquellos momentos en que pensé que no podía lograrlo.

A mis compañeras de tesis, quienes además de haber sido mis compañeras de trabajo, fueron unas excelentes amigas durante la realización de este proyecto.

A nuestra profesora y tutora, por aceptar ser nuestra guía y dedicarnos su tiempo y conocimientos para la realización de nuestro trabajo de grado.

A la empresa en estudio, por abrirnos sus puertas y brindarnos la oportunidad de aplicar nuestros conocimientos en el estudio realizado al departamento de administración.

A mis jefes, por el apoyo incondicional, la tolerancia y flexibilidad que me han proporcionado en esta última fase de mi carrera universitaria, permitiendo dedicarme a culminar este proyecto.

Struck Eleanor



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



**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA DEL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA
EMBOTELLADORA LA YAGUARA, CA.**

Autoras: Mujica Luz, Prato Krysthal y Struck Eleanor

Tutor: Sara Estilita García Nieves

Fecha: Junio de 2015

RESUMEN

La presente investigación se realizó en base a la necesidad de conocer lo referente a la gestión de crédito y cobranza del departamento administrativo de la empresa en estudio, en virtud de la problemática que manifiesta en esta área en particular. Es por ello que el objetivo general del estudio fue analizar la gestión de crédito y cobranza del departamento administrativo de la embotelladora La Yaguara C.A. y los objetivos específicos: diagnosticar los procesos de crédito y cobranza del departamento administrativo de la empresa; determinar las debilidades y fortalezas de la gestión de crédito y cobranza del departamento administrativo de la organización, explicar la gestión de crédito y cobranza del departamento administrativo de la empresa. La metodología utilizada fue de diseño no experimental, de campo y nivel descriptivo, que permitió analizar los problemas de la realidad de manera completa y objetiva para conocer la causa, en virtud de que este tipo de investigación induce al levantamiento de la información en el lugar donde se observaron los hechos, propiciando la búsqueda de las posibles alternativas para solucionar los problemas. Se aplicó una encuesta de 22 ítems a (3) personas que conforman la población de estudio de la empresa, siendo éstas un administrador, un asistente administrativo y un vendedor, donde luego de tabular y analizar los resultados correspondientes, se realizó un diagnóstico sobre la problemática que presenta el departamento objeto de estudio. Finalizando con conclusiones y recomendaciones que le permitirá a la empresa aplicar soluciones y de esta forma mejorar su productividad a nivel organizacional.

Palabras clave: gestión, crédito, cobranza, departamento administrativo.



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



**ANALYSIS OF THE MANAGEMENT OF CREDIT AND
COLLECTIONS DEPARTMENT OF ADMINISTRATIVE**

Authors: Mujica Luz Virginia, Prato Krysthal y Struck Eleanor

Tutor: Sara Estilita García Nieves

Date: June 2015

ABSTRACT

The research presented below are made based on the need to know everything about credit management and collection of the administrative department of the company under study, under the problems manifested in this area. Therefore, the objective of the study is to analyze the management of credit and collection management department bottling The Yaguara CA and the specific objectives are: to diagnose the processes of credit and collection of the administrative department of the company; determine the strengths and weaknesses of credit management and collection of the administrative department of the organization, explain the credit and collection management of the administrative department of the company through a SWOT matrix. The methodology used was not experimental field, descriptive, allowing to analyze the problems of the reality of complete and objective way to know what causes it to stop. A survey was applied to (3) people who make up the population of study of the company which then tabulating and analyzing the results thereof, a diagnosis of the issues presented by the administration department was held, ending with a series of recommendations and possible alternatives that allow the company to solve this problem and improve productivity at the organizational level.

Keywords: management, credit, collections, administrative department.



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



FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Periodo: 1S-2015

Yo, Sara Estilita García Nieves; titular de la Cédula de Identidad 12.239.298,
 acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Luz Mujica	15.898.829	0412-897994	luzvmujicag@gmail.com	AC x	CP
Krystal Prato	18.161.102	0412-401331	pkrysthal@gmail.com	AC x	CP
Christine Struck	20.326.343	0412-846431	Chrisstruck92@gmail.com	AC x	CP

Área según **Catalogo de Oferta Investigativa:**

Auditoría Financiera y de Procesos _____

Línea según **Catalogo de Oferta Investigativa:**

Gestión Administrativa para el Cambio y Desarrollo de las Organizaciones _____

Interrogante según **Catalogo de Oferta Investigativa:**

030303 ¿Cómo diseñar indicadores de gestión que puedan identificar oportunidades de mejoras? _____

Firman: _____

Tutor:
 Sara Estilita García Nieves
 C.I. 12.239.298
 aratharon@hotmail.com

Estudiante/Investigador	Estudiante/Investigador	Estudiante/Investigador
Mujica Luz	Prato Krystal	Struck Eleanor
luzvmujicag@gmail.com	pkrysthal@gmail.com	Chrisstruck92@gmail.com

En Valencia, a los 20 días del mes de Febrero del año 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
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: VICTOR CAMPOS **Tutor:** SARA GARCIA .

Título del Proyecto: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMBOTELLADORA LA YAGUARA C.A.

CAPÍTULO I	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA	
El Problema					
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	03/11/14	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión del título e ideas para el planteamiento del problema. 	Tutor:	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
	2.-	13/11/14	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del planteamiento del problema. • Análisis de posibles objetivos específicos y general. 	Tutor:	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
	3.-	20/11/14	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de lo elaborado hasta la fecha. • Pautas respecto a la justificación. 	Tutor:	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
	4.-				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



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: INVESTIGACIÓN APLICADA A LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.

Profesor de Investigación Aplicada: VICTOR CAMPOS **Tutor:** SARA GARCIA .

Título del Proyecto: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMBOTELLADORA LA YAGUARA C.A.

CAPÍTULO II	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Teórico				
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal (opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	08/12/14	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del capítulo I definitivo. • Asesoría sobre los posibles antecedentes, acordes con el tema de investigación. 	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	19/01/15	<ul style="list-style-type: none"> • Pautas para la elaboración tentativa de la estructura de las bases teóricas. 	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	26/01/15	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar redacción y reducción de las bases teóricas. • Reestructuración de la definición de términos. 	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	29/01/15	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión completa del capítulo II. 	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



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: INVESTIGACIÓN APLICADA A LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.

Profesor de Investigación Aplicada: VICTOR CAMPOS **Tutor:** SARA GARCIA .

Título del Proyecto: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMBOTELLADORA LA YAGUARA C.A.

CAPÍTULO III	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Metodológico 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.-	09/02/15	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la metodología, tipo y diseño de investigación. 	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	18/02/15	<ul style="list-style-type: none"> Determinación de la población y muestra. Revisión de las citas. 	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	23/02/15	<ul style="list-style-type: none"> Elección de la técnica e instrumento de recolección de datos. 	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	26/02/15	<ul style="list-style-type: none"> Revisiones y correcciones generales del capítulo III. 	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



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: INVESTIGACIÓN APLICADA A LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.

Profesor de Investigación Aplicada: VICTOR CAMPOS **Tutor:** SARA GARCIA .

Título del Proyecto: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMBOTELLADORA LA YAGUARA C.A.

CAPÍTULO IV	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Análisis e Interpretación de Resultados				
Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	27/04/15	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento de las posibles preguntas para la elaboración del cuestionario 	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	13/05/15	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y correcciones del Cuestionario. 	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	18/05/15	<ul style="list-style-type: none"> • Validación del cuestionario. 	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	28/05/15	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión general del proyecto para entrega de rústico. 	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	viii
Resumen	xi
Formato de Postulación Tutorial	xiii
Control de Etapas del Trabajo de Grado	xiv
Índice de Cuadros / Tablas	xx
Índice de Gráficos	xxi
Introducción	23
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	25
Formulación del Problema	29
Objetivos de la Investigación	29
Objetivo General	29
Objetivos Específicos	29
Justificación de la Investigación	30
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	33
Bases Teóricas	37
Definición de Términos	46

	Pág
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Diseño de Investigación	47
Tipo y Nivel de Investigación	48
Población y muestra	49
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	50
Técnicas de Análisis y Presentación de la Información	51
Validez del Instrumento	52
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	54
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	87
LISTA DE REFERENCIAS	89
ANEXOS	91

ÍNDICE DE TABLAS / CUADROS

CUADRO / TABLA No.	Pág.
1. Población	49
Cuadro1. Técnico operativo	53
2. Existencia del Departamento de Crédito y Cobranza	55
3. Misión y visión de la empresa	56
4. Normas y procedimientos	57
5. Manual de procedimientos de Procesos de Crédito y Cobranza	58
6. Límites para la concesión de créditos	59
7. Requisitos para el establecimiento de créditos	60
8. Personal autorizado para concesión de créditos	61
9. Periodo de Cobro	62
10. Clasificación de clientes según otorgamiento de créditos	63
11. Procedimientos de Gestión de Cobranza	64
12. Envío de Estados de Cuenta a Deudores	65
13. Pago oportuno de facturas por parte de los clientes	66
14. Metas de cobranza	67
15. Renovación de los sistemas, procesos y procedimientos de crédito y cobranza	68
16. Control mensual de cobros	69
17. Notificación de morosidad a clientes	70
18. Gestiones de cobro fuera del departamento administrativo	71
19. Control de cobranza diaria	72
20. Autorización de pedidos de clientes antes del despacho	73
21. Informes de cobro	74
22. Estadísticas de clientes antiguos	75
23. Auditorías internas en el área de crédito y cobranza	76
Cuadro 2. Matriz FODA	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS No.	Pág.
1. Existencia del Departamento de Crédito y Cobranza	55
2. Misión y visión de la empresa	56
3. Normas y procedimientos	57
4. Manual de procedimientos de Procesos de Crédito y Cobranza	58
5. Límites para la concesión de créditos	59
6. Requisitos para el establecimiento de créditos	60
7. Personal autorizado para concesión de créditos	61
8. Periodo de Cobro	62
9. Clasificación de clientes según otorgamiento de créditos	63
10. Procedimientos de Gestión de Cobranza	64
11. Envío de Estados de Cuenta a Deudores	65
12. Pago oportuno de facturas por parte de los clientes	66
13. Metas de cobranza	67
14. Renovación de los sistemas, procesos y procedimientos de crédito y cobranza	68
15. Control mensual de cobros	69
16. Notificación de morosidad a clientes	70
17. Gestiones de cobro fuera del departamento administrativo	71
18. Control de cobranza diaria	72
19. Autorización de pedidos de clientes antes del despacho	73
20. Informes de cobro	74
21. Estadísticas de clientes antiguos	75
22. Auditorías internas en el área de crédito y cobranza	76

INTRODUCCIÓN

La necesidad de la prestación eficiente de los servicios públicos por parte de los Estados, ha dado pie a que se hayan establecido mecanismos y formas de organizaciones que pretenden mejorar el acceso a los ciudadanos a tales servicios. De esta realidad existen empresas dedicadas a la producción y comercialización de agua natural (potable o mineral), actividad muy competitiva, debido al consumo requerido por necesidad humana.

Es oportuno mencionar que los constantes cambios económicos a los que se enfrentan las organizaciones actualmente, hace que las empresas comiencen a encontrar discrepancias externas que afectan la evolución de los mercados, ya sea en consumo, incremento o distribución de la población, nuevas leyes, tecnologías, un mercado donde los precios fluctúan de acuerdo a las necesidades del consumidor, políticas económicas que restringen la capacidad adquisitiva, por lo que internamente las organizaciones recurren a una planificación conducida por el comportamiento del mercado, para lograr ventas en mayor escala, incurriendo en altos costos, aun así, con el fin de materializar los objetivos propuestos.

Es por ello, que desde la administración se asume la responsabilidad de la acción, que busca agrupar de una forma coherente, todos los procesos de la gestión, de tal manera que vayan acorde a las políticas y propósitos organizacionales que la misma requiera alcanzar, a través de herramientas, enfoques, técnicas y estrategias que permitan hacer más eficientes los procesos administrativos en cualquiera de sus fases. En tal sentido cabe destacar que las ventas a crédito se han constituido como una herramienta importante por cuanto generan beneficios para la empresa, debido a que éstas permiten incrementar las transacciones de ventas. Por lo tanto, se necesita

una clara conceptualización acerca de lo que es el direccionamiento estratégico, en relación a la gestión de crédito y cobranza que pueda contribuir a una eficiente planeación, organización, dirección y control del departamento encargado de dicha gestión.

En base a lo planteado, la intención de este trabajo, es realizar un análisis de la gestión de crédito y cobranza del departamento administrativo en la Embotelladora La Yaguara, C.A., mediante el cual se puedan identificar sus debilidades y fortalezas, y llegar a conclusiones que permitan el aporte de sugerencias para optimizar el funcionamiento de la empresa. Finalmente cabe señalar que el trabajo está estructurado de la siguiente manera:

A través del **Capítulo I**, se plantea el problema de la investigación, su formulación, el objetivo general, los objetivos específicos, y por último la justificación que conlleva todo el proceso investigativo para alcanzar las metas trazadas en la misma. Dentro del **Capítulo II**, se conformó el marco teórico, que abarca desde los antecedentes e investigaciones relacionadas con el caso de estudio, aunado a las bases teóricas que lo respaldan según la visión de diferentes autores, hasta la definición de los términos.

Asimismo, se estructuró un **Capítulo III**, con el diseño, tipo y nivel de la investigación, la población y muestra. Además de las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información, la manera en la que fue procesado y analizado el instrumento aplicado y su validez.

A través del **Capítulo IV**, se muestra el análisis e interpretación de los resultados, obtenidos una vez aplicado el instrumento a los sujetos seleccionados como muestra. Ya para finalizar se exponen las conclusiones a las cuales se llegó a través del análisis, para luego hacer las recomendaciones pertinentes a seguir en pro de la organización.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Desde siempre, en todas las organizaciones empresariales ha existido la administración, por cuanto ésta es necesaria para el buen funcionamiento del negocio; en tal sentido la gestión administrativa en una sociedad comercial es uno de los factores más importantes como pieza fundamental del proceso de administración, para la determinación y satisfacción de los objetivos, porque de ella dependerá el éxito de la organización.

Sin embargo, en la actualidad las empresas se ven afectadas por los desequilibrios económicos y cambios sociales que han surgido en las últimas décadas, dado los elevados índices de inflación y los cambios de diversas políticas en Venezuela, que fácilmente se puede pensar, que el desarrollo que pueda alcanzar una organización, en un entorno con tantas dificultades, como se presenta actualmente, definitivamente debefundamentarse en la eficiencia que sea capaz de conseguir con los recursos disponibles, conforme a los procedimientos, normas y políticas de una adecuada administración, de tal modo que se apunte al logro gerencial que toda organización requiere.

Por otro lado, dentro de la gran cantidad de actividades que se desarrollan dentro de una empresa y sin restarle importancia a las demás, está lo referente ala gestión de créditos y cobranzas, la cual se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar dentro de la gestión administrativa de toda organización. Está incluida entre las muchas que desempeña una empresa que produce artículos para la venta, o que compre dichos artículos para luego revenderlos. De allí que, cualquiera que sea la modalidad de

las operaciones, se espera obtener un margen de utilidad razonable con relación a sus costos y gastos.

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

En un mundo ideal todas las ventas serían de contado, pero en la realidad las ventas a crédito son una necesidad para atraer más clientes, crecer, y darle movilidad al mercado. Es por esto que toda compañía necesita evaluar el riesgo de financiar temporalmente a sus clientes y por otra parte, procurar el pago oportuno de este crédito. Dentro de este orden de ideas, se tiene que cada empresa tiene distintas políticas y procedimientos, pero todas se enfrentan, en cierta medida, a los mismos problemas: que los clientes paguen tarde, que los clientes no paguen, que un cliente quiebre. Cabe destacar, que al venderle a un cliente que está a punto de alcanzar su límite de crédito, la resolución interna de las reclamaciones o disputas de los clientes, a que los clientes contacten y cómo dentro del universo de clientes con pagos retrasados, entre otros factores a los que tomar en cuenta.

Por lo tanto, los procedimientos de cobranza deben ser anticipados y planificados deliberadamente de modo que sigan una serie de pasos o etapas en forma regular y ordenada, por cuanto el propósito de un buen procedimiento de cobranza es la maximización del cobro y minimización de las pérdidas de cuentas por cobrar. Recomendándose así y a fin de lograr

prontitud y regularidad en los pagos, establecer un procedimiento adecuado de cobranza.

Asimismo, se puede afirmar que toda empresa debe contar con una buena gestión de crédito y cobranza, para lograr esto es necesario poseer conocimientos acerca de la operatividad de ésta como organización. Por consiguiente tal como lo señala Poch (1992, citando a D.C. Hague) sostiene que: "...solo el dirigente que reconozca la necesidad de considerar la empresa como un conjunto de sistemas interrelacionados y entrelazados, habrá descubierto la clave para entender cómo opera realmente una empresa..." (pág. 11).

En base a lo expuesto anteriormente, resulta indispensable para la buena marcha de la empresa. No obstante, esta hipótesis debería ser una realidad en las organizaciones, pero en algunas de ellas no se cumple, porque suelen presentar deficiencias en lo referente a la gestión de cobranzas, lo que implica negativamente en los resultados del proceso administrativo.

Se plantea entonces el análisis de la gestión de crédito y cobranza del departamento administrativo en la Embotelladora La Yaguara, C.A. Ésta es una empresa familiar con más de cincuenta (50) años de tradición, teniendo sus inicios en el municipio Guacara y trasladándose posteriormente al municipio Libertador, sector La Yaguara en el año de 1997. Con el objetivo primordial de brindarle a su clientela un producto de calidad e inocuidad extrayendo agua de fuente profunda, distribuye Agua Natural Carabobo, a un número importante de usuarios residenciales, comerciales e industriales, manteniéndose así como una empresa líder en el mercado venezolano.

Debe señalarse que la empresa posee un equipo de trabajo, comprometido y responsable con sus actividades diarias, permitiéndole

cumplir con los requerimientos de los clientes, que en este caso son los distribuidores de Agua Natural Carabobo.

Sin embargo, en los últimos meses, han experimentado un aumento significativo en la demanda del producto y por ende en la cartera de clientes, ante esta situación, el departamento de administración, quien es el encargado de gestionar todo lo relacionado con las ventas a crédito, se ha visto impedido para cumplir con los controles efectivos para otorgar los créditos y gestionar las cobranzas. De igual forma se puede apreciar, la falta de seguimiento sobre la gestión de cobranzas, ocasionando la falta de información sobre cuentas incobrables por recuperar, clientes con saldos vencidos, cheques devueltos, lo cual afecta el control contable y la conciliación, y en consecuencia repercute negativamente para la empresa, por la poca evaluación de la estimación de las cuentas incobrables, por cuanto no se sabe confiablemente si es razonable la reserva.

Por otra parte, en muchos casos las ventas al contado son menores que las ventas a crédito y se carece de un sistema de información o base de datos actualizada de los distribuidores, donde se especifique la clasificación de los clientes, de acuerdo a los créditos otorgados, así como estadísticas de pagos de créditos anteriores, donde se maneje con certeza el perfil de honestidad, confianza y antigüedad que debería tener el distribuidor que adquiera este beneficio.

Además de todo lo expuesto anteriormente, también se evidencia la falta de uniformidad de criterios, en la ejecución de las tareas, así como poca claridad de a quien se le debe rendir cuentas de la actuación del personal; por lo que no hay esquemas para la evaluación del desempeño del personal adscrito a dicho departamento. Todos estos aspectos señalados anteriormente contribuyen a que el proceso de crédito y cobranza se haya tornando más

complejo, afectando directamente la gestión administrativa, ya que en este sentido, la empresa no cuenta con la información confiable de manera oportuna, para determinar el flujo de sus recursos financieros proyectados a cierto tiempo, que le permita hacer nuevas inversiones y cumplir con el pago de obligaciones. En ese contexto, surge la inquietud por realizar esta investigación con la finalidad de analizar la gestión de crédito y cobranza del departamento administrativo de la empresa Embotelladora La Yaguara, CA. , de allí, que se quiere conocer ¿Cómo es la gestión administrativa de la organización? ¿Cuáles son los procedimientos de crédito y cobranza? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la gestión de crédito y cobranza del departamento administrativo de la organización?

Formulación del Problema

En base a lo expuesto anteriormente se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo es la gestión de crédito y cobranza del departamento administrativo de la empresa Embotelladora La Yaguara, C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Analizar la gestión de crédito y cobranza con el fin de lograr la eficiencia del departamento administrativo de la empresa Embotelladora La Yaguara, C.A.

Objetivos específicos

1. Describir la gestión administrativa del área de crédito y cobranza de la organización.

2. Diagnosticar los procedimientos de crédito y cobranza del departamento administrativo de la empresa.
3. Establecer las fortalezas y debilidades de la gestión de crédito y cobranza del departamento administrativo de la organización.

Justificación de la Investigación

Dentro de toda organización se establecen controles efectivos en cuanto al otorgamiento de créditos y gestión de las cobranzas para garantizar un buen proceso administrativo. Sin embargo, en la realidad de muchas organizaciones esto no sucede, debido a que carecen de procedimientos para realizar dichas cobranzas o no por la ausencia de las herramientas necesarias que le permitan desarrollar las actividades dentro de la organización para llevar de manera óptima la gestión administrativa.

Por lo expuesto anteriormente, se evidencia la relevancia que posee la gestión de crédito y cobranza para toda organización, pues las diversas actividades administrativas y operativas de la empresa, no se llevarían de manera efectiva si no existieran los debidos controles en el manejo de las cobranzas, pues el no contar oportunamente con los ingresos suficientes afectarían las operaciones fundamentales de la organización.

Cabe destacar, que la empresa Embotelladora la Yaguara, C.A. cumple un rol fundamental en la prestación de servicios de embotellados y distribución de agua a la población, tomando en cuenta que este líquido es vital e importante para el consumo humano. Por lo cual, y para un mejor servicio se requiere en lo que respecta a toda la parte funcional y operativa de la empresa, funcione correctamente y de manera óptima.

Dentro de este orden de ideas, el objetivo de esta investigación fue el conocer el proceso de gestión de crédito y cobranza, enmarcado en la gestión administrativa de esta empresa, para identificar cuáles son sus puntos débiles y fortalezas, para poder llegar a conclusiones que permitan el aporte de sugerencias que puedan ser tomadas en cuenta a futuro con el fin de optimizar el funcionamiento de la empresa. Dicho análisis será útil para la empresa debido a que las conclusiones y recomendaciones planteadas tendrán un impacto positivo para toda la organización.

Esto les permitirá unificar criterios y clarificar las funciones de cada cargo y específicamente en el proceso administrativo, directamente en el departamento de administración de la empresa se lograra mayoreficacia en el seguimiento de las cuentas por cobrar y la obtención de la información requerida oportunamente y de manera confiable.

De igual manera, la presente investigación es de gran valor agregado tanto para la empresa Embotelladora La Yaguara, C.A, como para otras organizaciones comerciales, por cuanto servirá de referencia y orientación para que los gerentes, supervisores y demás miembros involucrados en el proceso administrativo y operativo de la organización desarrollen destrezas y habilidades que les permitan el manejo eficiente de la gestión de crédito y cobranza, lo que repercutirá en la efectividad de la capacidad productiva.

El aporte personal del estudio se traduce en la acción investigativa de los autores que tiene como objetivo aportar gran parte de los conocimientos adquiridos dentro de la Institución Universitaria en el área de las ciencias administrativas y gerenciales y a su vez, realizar un análisis, que pueda generar conclusiones y recomendaciones para ser tomadas en cuenta por los gerentes y miembros de las organizaciones en torno al mejoramiento de los procesos para una efectiva gestión de crédito y cobranza. De esta manera, se

logrará el generar un proceso de retroalimentación de la experiencia obtenida tanto de la casa de estudio como dentro de la organización.

Asimismo, desde el punto de vista académico, servirá como instrumento de consulta a otros estudiantes de la Universidad de Carabobo, y de otras casas de estudio, quienes requieren de una fuente bibliográfica que les sirva como referencia para desarrollar investigaciones similares a la presente y le aporten valor a su desarrollo profesional, enmarcada en la línea de investigación, Gestión Administrativa para el Cambio y Desarrollo de las Organizaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico referencial, de acuerdo con Hurtado (2008:29) “comprende una revisión de los trabajos previos realizados sobre el problema en estudio y de la realidad contextual en la que se ubica”. Dependiendo de la naturaleza del trabajo, este puede comprender aspectos teóricos, conceptuales, legales, situacionales de la realidad objeto de la investigación u otros según convenga al caso. Su función es brindar coherencia documental y veracidad a la investigación, y se estructura, para esta investigación, en: antecedentes del estudio, bases teóricas y definición de términos básicos.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes se pueden concebir, de acuerdo a lo explicado por Arias (2006:31) como “todos aquellas investigaciones que preceden a la que se está realizando. Son los estudios relacionados con el objeto de estudio presente en la investigación”. Por lo tanto, con el fin de destacar su relevancia, y proporcionar sustento teórico que permita mayor comprensión, se procedió a la revisión de diversos trabajos previos relativos al objeto de estudio, y los cuales sirven de base para el desarrollo documental de este trabajo y presentarlos como antecedentes bibliográficos. Entre dichas revisiones se puede mencionar las siguientes:

Andrade, L. (2015) realizó un trabajo especial de grado titulado “Manual de Procedimientos de Crédito y Cobranza para la Empresa Distribuidora de Tabaco Falcón (TABAFALCON), C.A.”, presentado ante la Universidad Nueva Esparta para optar al título de Licenciado en Administración. La investigación surgió debido a la necesidad de estudiar los inconvenientes que presenta la empresa en cuanto al control de sus actividades administrativas, lo

que se debe a la carencia de un instrumento o documentación que sirva al personal que labora en ella, como orientación para la realización de dichas actividades, es decir, la falta de implementación de procedimientos que se deben seguir para realizar la asignación de créditos y cobranzas para la empresa, debido a que hasta el momento no han sido formalizados, sino que se vienen aplicando de manera práctica.

En atención a lo expuesto, se puede concluir que dicha empresa presenta falta de control en la asignación de crédito, en especial por la necesidad de aumentar la cartera de clientes a través de políticas de ventas con financiamiento de los pagos de los compradores, lo que ha traído en consecuencia el retraso en los ingresos de la empresa. Además la acumulación de las cuentas por cobrar debido a la falta de control en la gestión de cobranza, disminuye el flujo de efectivo y cancela las utilidades sobre las ventas que deberían reintegrarse a corto plazo.

La vinculación de esta investigación con el presente estudio, se evidencia en la importancia que tiene la implementación de manual de normas y procedimientos administrativos donde se refleje el adecuado manejo de tareas y la descripción de cómo se deben realizar las actividades en el departamento de crédito y cobranza para mantener al día los procesos de cobranza y de esta manera disminuir los saldos de morosidad y contar con una mayor liquidez. Asimismo, se demuestra la relevancia que posee la segregación de funciones dentro de dicho Departamento, especialmente en las actividades de facturación y cobranza, las cuales, para mayor eficiencia, deben ser realizadas por una sola persona.

Dentro de este orden de ideas, se contó con la investigación de Peraza, R. (2013), quien elaboró un trabajo de grado titulado “Plan Estratégico para la Optimización del Control Interno del Departamento de Crédito y Cobranza

en la Empresa Molinos de Carabobo, S.A.”presentado en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas. La autora expone que la empresa ha venido experimentando un aumento en la cartera de clientes, por lo que el departamento de crédito y cobranzas se ha visto imposibilitado para cumplir con controles efectivos para el otorgamiento de crédito y gestión de cobranzas, lo que también se debe a la desorganización en el desarrollo de estas actividades ya que el personal del área realiza sus funciones sin conocer concretamente los límites operativos que le impone su cargo.

Asimismo, se aprecia la falta de seguimiento sobre la gestión de cobranzas ocasionando desinformación a departamentos relaciones sobre la recuperación de cheques devueltos, clientes con saldos vencidos, cuentas incobrables, entre otras. Los resultados de la investigación arrojaron que el proceso de crédito y cobranza en virtud de los problemas que presenta, se he vuelto más complejo y difícil, afectando directamente la gestión administrativa, debido a que la organización no dispone oportunamente de la información confiable para determinar el flujo de los recursos financieros proyectados a cierto tiempo que le permita ejecutar los programas de inversión, cumplir con el pago de compromisos contractuales con su personal, proveedores, así como honrar deudas con diversos entes financieros con los cuales se relaciona.

Cabe destacar que el aporte de la investigación referida al presente estudio se evidencia en el diseño de un plan estratégico cuyo propósito fundamental es proporcionar las acciones y procedimientos que debe seguir el personal de cuentas por cobrar con la finalidad de llevar a cabo una buena gestión de cobranza, controlando cada una de las actividades que se

desarrollan en este departamento y así poder solventar los atrasos de pagos por parte de clientes.

Martínez, E. y Noriega L. (2010) realizaron un trabajo especial de grado titulado “Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), Departamento de Gerencia Administrativa Puertos De Sucre, S.A.” para optar al título de Licenciado en Administración en la Universidad de Oriente (Núcleo Sucre). A través del estudio, los autores analizaron el problema que existía en el Departamento de Gerencia Administrativa, que radica en mayor parte en la morosidad por parte de las empresas que solicitan los servicios de dicha organización. Sin embargo ésta no dispone de un manual de procedimientos que indique las funciones a seguir para el mejor desempeño de las actividades que se realizan en el departamento de gerencia administrativa. Carece de un sistema automatizado para llevar el control de las cuentas por cobrar. Hay unas disyuntiva en cuanto a la supervisión de las funciones de que debe cumplir el personal del departamento, ya que una parte del mismo dice que no existe un personal encargado de supervisarlos, mientras que la otra parte recalca que si son supervisados.

Esta propuesta se utilizó como apoyo a la presente investigación, por cuanto estructuró unos cambios en la estructura organizativa, donde los miembros de la empresa puedan desarrollar sus funciones para lograr el objetivo de mejorar la situación presentada en uno de los departamentos más importantes de cualquier organización como lo es Cuentas por Cobrar, aportando información para el desarrollo de la investigación. Además, otro aporte de este trabajo para la investigación radica en la forma como la autora logra elaborar un conjunto de formularios como estrategias de seguimiento administrativo, que servirían de instrumentos para documentar el proceso de

cobranza, además de describir normas y procesos sistematizados que intervienen en el área de cuentas por cobrar y contribuirían al incremento de la eficiencia operativa de la Empresa.

Bases Teóricas

Respecto a las bases teóricas, Balestrini (2008:43) explica que estas “son un cuerpo de ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación”; es decir, son los aspectos conceptuales y teóricos que se ubicarán en el problema de la investigación que están directamente relacionados con las variables del trabajo de grado. Para comenzar, se propone un esquema tentativo de las bases teóricas, como referencia para la recolección de la información documental que sirva de sustento teórico a la investigación.

Misión de la Organización Embotelladora La Yaguara, C.A.

Contribuir y preservar la salud de las personas, suministrando un producto inocuo, organolépticamente sinónimo de pureza del agua, ya sea en el ramo doméstico, comercial, industrial o nacional, actualizándose continuamente para hacer frente a los cambios ambientales y tecnológicos.

Visión de la Organización Embotelladora La Yaguara, C.A.

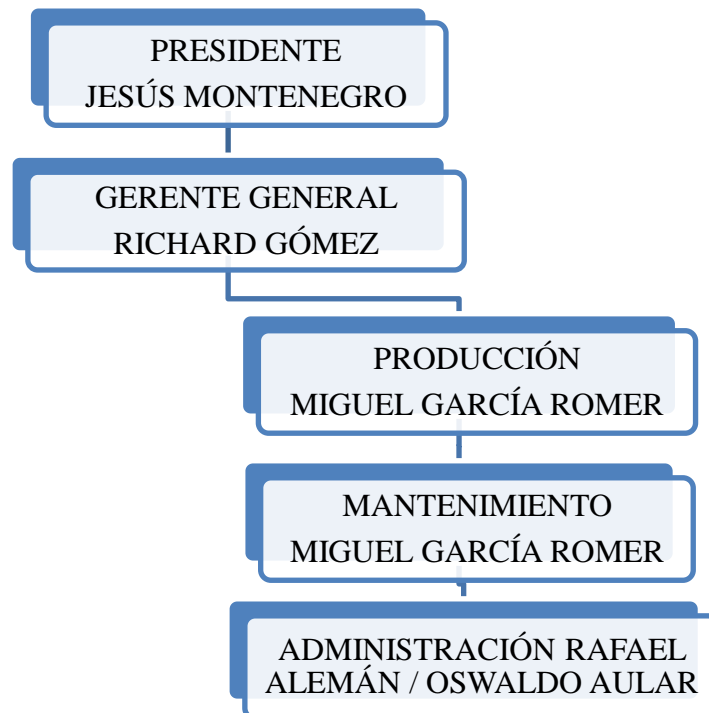
- Ofrecer garantía y un servicio de calidad a distribuidores y usuarios.
- Promover con la participación del mercado, una cultura general del agua y su importancia.
- Contribuir con la experiencia ganada, en el desarrollo de nuevas tecnologías para el tratamiento del agua.

- Crear fuentes de trabajo, mejorar la calidad de vida de los trabajadores, formar parte de la maquinaria del país y contribuir a la comunidad de la Yaguara, como fuente potencial del progreso de esta zona rural.

Valoresde la Organización Embotelladora La Yaguara, C.A.

- Orientación a resultados y eficiencia.
- Trabajo en equipo.
- Motivación al empleado.
- Relaciones de mutuos beneficios.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN EMBOTELLADORA LA YAGUARA, C.A.



Fuente: Embotelladora La Yaguara, C.A. (2015).

Esquema de las Bases Teóricas

Gestión

Gestión administrativa.

Crédito y cobranza.

Cuentas por Cobrar

Proceso Administrativo de las Cuentas por Cobrar.

Políticas y procedimientos de las Cuentas por Cobrar.

Importancia de la Administración Financiera y Cuentas por Cobrar.

Gestión

El concepto de gestión, hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, (1992:1038, 44) se conoce que gestión se deriva del latín *gestio* y es la acción o efecto de gestionar, o de igual forma la acción y efecto de administrar, por lo que se puede definir que, gestionar es llevar a cabo diligencias, que hacen posible la realización de una operación comercial. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o negocio y se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

La administración está vinculada al rendimiento y funcionamiento de las organizaciones, al respecto, Hitt, Black y Porter. (2006:8) definen la administración como “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.

Gestión administrativa

La gestión administrativa es el conjunto de acciones, mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades, a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Crédito y cobranza

Las ventas a crédito dan como resultado las cuentas por cobrar que normalmente incluyen condiciones de créditos que estipulan el pago en un plazo de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año, por esta razón se consideran como activos circulantes de la empresa.

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 flujo 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)

Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar son todos aquellos derechos que la empresa adquiere con terceros por venta a crédito de bienes o servicios, de acuerdo con Brito (1999:337) “Las cuentas por cobrar son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que llegado el momento de ejecutar o ejercer ese

derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes o servicios”. Es por ello, que atendiendo a su origen, pueden ser clasificadas en: provenientes de ventas de bienes o servicios y No provenientes de venta de bienes o servicios.

En esta perspectiva Catacora (2009:71) define las cuentas por cobrar como “derechos a favor de la empresa que provienen de las operaciones normales que realiza la empresa, deben ser canceladas en el siguiente ejercicio económico. Suelen estar respaldadas por facturas, notas de entrega u otros documentos similares”.

Proceso Administrativo de las Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar es un concepto de contabilidad donde se registran los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa. En este sentido, Brigham y Weston (2005:81), explican que los principales factores que se deben considerar en el proceso administrativo de las cuentas por cobrar son: “volumen de ventas a crédito, carácter estacional de las ventas, reglas para los límites de financiamiento, condiciones de las ventas y políticas de crédito de las empresas individuales, políticas de cobro, capacidad de pago de los clientes”. De esta forma, se hace necesario revisar, evaluar y actualizar aspectos relacionados tendientes a un control efectivo de las cobranzas.

Asimismo, un factor importante en la administración de las cuentas por cobrar, es fijar reglas para los límites de crédito, la decisión del crédito es muy subjetiva y de ahí, lo delicada que es. Para obviar esta dificultad las compañías deben diseñar un modelo que les permita, hasta donde sea posible,

la mejor toma de decisión. Ahora bien el principal encargado del eficiente manejo de la cartera de crédito en las empresas es el administrador financiero quien según Weston y Copeland (2003):

Cumplen una función positiva y sustancial en una empresa. No sencillamente con "inspectores", cuyo trabajo consista en identificar cuentas atrasadas. Los administradores del crédito pueden ejecutar un valioso papel para la empresa en especial al evaluar la información de crédito y las funciones de cobranzas (p. 359).

De esta forma, las cuentas por cobrar representan un instrumento realmente importante en la función financiera de una empresa. De una buena política de concesión de crédito y de un buen sistema de cobros, dependerá la contribución de las cuentas por cobrar a la provisión de fondos en las condiciones más ventajosas y a la maximización de las utilidades de la empresa.

Políticas y procedimientos de las Cuentas por Cobrar

Las políticas y procedimientos utilizados para la concesión de los créditos, recaudación del dinero que produzcan los cobros de los créditos, los instrumentos que utilice la firma para ejercer un control efectivo sobre los créditos y las cobranzas, y la aversión al riesgo de los empresarios, entre otras, van a ser las variables que los empresarios con agudeza de visión financiera tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la gerencia de crédito y cobranzas. El establecimiento de políticas y procedimientos claros permitirá que la empresa tenga un departamento de cobranzas efectivo y con alto rendimiento, minimizando el riesgo de una cartera de cuentas y prestamos vencidos permitiendo proyecciones de flujo de caja estable y realista. Cuando se habla de políticas y procedimientos de cobro, Van Horne y Wachowicz(2006) expresan:

La empresa determina su política global de cobro mediante la combinación de los procedimientos de cobro que lleva a cabo. Estos procedimientos incluyen: cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y acción legal. Una de las principales variables de las políticas es el importe gastado de los procedimientos de cobro. Dentro de una escala mientras mayor sea la cantidad relativa gastada, menor sería la proporción de pérdidas por cuentas incobrables y más corto el periodo promedio de cobro, si todos los demás factores permanecen sin cambio (p. 307).

En cuanto a la capacidad de pago de los clientes es necesario que se comente que algunas investigaciones alrededor del tema, coinciden en que las organizaciones deben llevar a cabo un minucioso análisis de los clientes, pues a partir del estudio que se le haga a los clientes potenciales, se conoce su capacidad de pago lo que lleva a la toma de decisiones con buenas bases, ya que como sostienen Brigham y Weston (2005:55) "la expectativa de cobro depende básicamente de una buena selección de crédito lo cual debe reducir los errores al momento de otorgar los créditos dentro de la amplia gama de entidades y personas que lo soliciten".

Importancia de la Administración Financiera y Cuentas por Cobrar

La administración financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las empresas, y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por él mismo. Esto permite entender los propósitos básicos de la administración financiera desde dos aspectos: por una parte, generar recursos o ingresos incluyendo los aportados por los asociados, y por otra, alcanzar la eficiencia y eficacia en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo.

Dentro de este contexto, Gitman (2000:76), plantea que la administración financiera “comprende la concreción de las políticas financieras, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas financieras adecuadas para el manejo efectivo de los recursos financieros”. Una política financiera no es un documento legal. Es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización.

Asimismo, para Estupiñán (2004:14), la administración financiera consiste en “administrar y proporcionar servicios financieros para el cumplimiento de la gestión institucional, proveer información financiera para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos de autogestión”. Dentro de la gestión se incluye la planeación, organización, dirección y control. La planeación, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse para la previsión; establecer condiciones y suposiciones; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos; establecer un plan de logros; establecer políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Por su parte, la organización, se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas operativas; disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos; reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables; definir los requisitos del puesto de trabajo; seleccionar y colocar al elemento humano en puesto adecuado; delegar la debida autoridad en cada miembro de la gestión; proporcionar instalaciones y

otros recursos al personal; revisar la organización a la luz de los resultados del control.

Igualmente, la ejecución, se realiza con la participación práctica, activa y dinámica de todos los involucrados por la decisión o el acto gerencial; conduce y reta a otros para que hagan lo mejor que puedan; guía a subordinados para que cumplan con las normas de funcionamiento; alabar y reprimir con justicia; recompensar con reconocimiento y pago el trabajo bien hecho; revisar la ejecución a la luz de los resultados del control. Al respecto, Brigham, E. y Weston, J. (2005) indican que la administración financiera comprende:

La formulación de normas y políticas internas para la administración desconcentrada de recursos financieros; elaboración, en coordinación con el Proceso de Gestión de Planificación, de la proforma presupuestaria institucional; la ejecución del presupuesto institucional; proporcionar servicios financieros; realizar seguimiento y control de las recaudaciones de los ingresos de autogestión; determinar requerimientos y su alcance para la contratación de servicios de terceros, verificar el cumplimiento de los contratos, y recibir los productos elaborados mediante esta modalidad, en el ámbito de su competencia (p. 30).

Crédito

En los negocios crédito, es la confianza dada o tomada a cambio de dinero. Según El autor García, J. (2002; 62), 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.” Este compromiso puede presentarse en varias formas, puede ser formal y escrito, o respaldado por documentos de valor, o documentos financieros, letras de cambio, cheques, hipotecas.

Definición de Términos Básicos

Estrategia: Constituye un enfoque integrado que relaciona las ventajas de la empresa con los desafíos del ambiente, para asegurar la consecución de sus objetivos.

Indicadores de gestión: Son las dimensiones cuantitativas o cualitativas que a través de una unidad de medida permite medir, comparar y evaluar su comportamiento en forma estática o dinámica. Permite medir el nivel de la eficiencia, efectividad y productividad de unidad de análisis, en base a un plan operativo.

Planificación Estratégica: Proceso por el cual los miembros guía de una organización, prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Políticas: Son el conjunto de ideas que se enmarcan para la práctica del desarrollo de la empresa, las cuales deben ser ajustadas y definidas a la caracterización de la empresa.

Rotación de las cuentas por cobrar: es un indicador financiero que muestra la antigüedad de la cartera, en términos de días y el promedio de tiempo que toma en convertir la cartera crediticia en dinero.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología es un procedimiento general para lograr de manera precisa el objetivo de la investigación. Por ello, se hace necesario que los hechos estudiados, así como las relaciones que se establecen entre los resultados obtenidos y las evidencias significativas, encontradas en relación con el problema investigado, reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez.

En consecuencia, en el marco metodológico del presente estudio se muestran aspectos referidos al diseño, tipo y nivel de la investigación, el colectivo a investigar, así como las técnicas e instrumentos que fueron utilizados para la recolección, análisis y presentación de la información.

Diseño de Investigación

El diseño de una investigación se refiere a la manera práctica y precisa que el investigador adopta para lograr los objetivos del estudio. Es necesario por tanto que previo a la selección del diseño de investigación se tengan claros los objetivos de la investigación. La precisión, la profundidad así como también el éxito de los resultados de la investigación dependen de la elección adecuada del diseño.

De acuerdo con Arias(2006:26), el diseño de la investigación es la “estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. En virtud a esto, la investigación se fundamentó en un diseño no experimental, por cuanto se estudió un problema planteado de la realidad, donde no se construyen situaciones, si no que se observan o estudian las ya existentes; la cual es definida por Balestrini (2008:118) como aquellos “donde

se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido no se manipulan de manera intencional las variables”.

Tipo y Nivel de Investigación

El tipo de la investigación se ubicó en de campo debido a que se recolectaron los datos directamente de la realidad, la investigación de campo según la UPEL (2003) se define como:

El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo(p.7).

Por consiguiente, la investigación de campo permitió analizar los problemas de la realidad de manera completa y objetiva con el objeto de conocer que lo causa, debido a que este tipo de investigación induce al levantamiento de la información en el lugar donde se observara los hechos o factores, propiciando la búsqueda de las posibles alternativas para solucionar los problemas.

Igualmente el nivel de la investigación fue de tipo descriptivo y analítico, porque busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. En este propósito señala Tamayo y Tamayo (2002:42): “La investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos”.

Según Arias (2006:27) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuogrupos, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio por cuando a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Población y muestra

La población representa el conjunto de objetos o sujetos que serán tomados en cuenta durante la investigación, ya que proporcionará información valiosa para la misma. Con referencia a esto los autores Tamayo y Tamayo (2002:62) definen una población como: “la totalidad de fenómenos a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Así pues la población del presente estudio estuvo conformada por trabajadores del Departamento de Administración de la Embotelladora la Yaguara, C.A, encargados de la gestión de crédito y cobranza y el cual está conformado de la siguiente manera:

Tabla 1. Población

Administrador	1
Asistente Administrativo	1
Vendedor	1
TOTAL	3

Fuente: Embotelladora La Yaguara, C.A. (2015)

Elaboración: Mujica, Prato y Struck (2015).

Una vez definida la población, se estableció la muestra la cual en este caso de estudio estuvo constituida por las mismas personas que integran la población, debido a que el tamaño de ésta es finita, es decir, muy pequeña. Dentro de esta perspectiva Hernández citado por Castro (2003:69), expresa que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

El éxito de una investigación descansa en una buena parte en la pertinencia de las técnicas seleccionadas para la recolección de información, así como en la idoneidad de los instrumentos utilizados para tal fin. Al respecto Arias (2006:67), señala que “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. A fin de alcanzar el logro de los objetivos planteados en esta investigación, se utilizó como técnica: la encuesta.

La encuesta, según Sabino (1992:101), es “exclusiva de las ciencias sociales y parte de la premisa de que, si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo más directo y simple, es preguntárselo a ellas mismas”.

En lo que se refiere al instrumento de recolección de datos, Finol citada por Finol y Camacho (2008: 76), lo define como la “herramienta utilizada por el sujeto investigador para recabar información acerca del hecho, evento o fenómeno que investiga”. Asimismo Arias (2006:74), señala que la información obtenida debe ser guardada para luego ser procesada, analizada e interpretada; por lo tanto, es preciso contar con instrumentos adecuados, entre los cuales, menciona el cuestionario y lo define como “modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel

contentivo de una serie de preguntas”. Cabe destacar que la elaboración del cuestionario requirió de un conocimiento previo del fenómeno planteado en la investigación, su estructura y forma se elaboraron cuidadosamente, evitando incluir preguntas de poca utilidad que puedan confundir al encuestado.

Técnicas de Análisis y Presentación de la Información

En el análisis y procesamiento de la información, según refiere Tamayo y Tamayo (2002:187), “se trata de especificar el tratamiento que se dará a los datos: ver si, se pueden clasificar, codificar y establecer categorías precisas con ellos”. En el curso de esta investigación y con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se obtuvo información verbal y numérica, donde la numérica fue transformada en tablas de frecuencia y porcentajes, mientras que la verbal fue categorizada o codificada, que no es más que asignar valores numéricos para su cuantificación.

Sobre este último punto, de acuerdo con Selltiz citado por Tamayo y Tamayo (2002:187) quien señala que la codificación “es el procedimiento técnico mediante el cual los datos son categorizados. A través de la codificación, los datos sin elaborar son transformados en símbolos ordinariamente numéricos, que pueden ser tabulados y contados”. Lo expresado anteriormente, encaja en un análisis estadístico de tipo descriptivo o simplemente en la estadística descriptiva, cuya tarea, según Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1991:350), “es describir los datos, valores o puntuaciones obtenidos para cada variable”, las descripciones de datos se realizarán a través de la distribución de las puntuaciones o frecuencias ordenadas en sus respectivas categorías.

Validez del Instrumento

Todo instrumento de recolección de datos, tiene que ser evaluado para garantizar que su aplicación y resultados son fieles a la realidad como fundamento principal para su valía dentro de una investigación, además de traer la posibilidad de ser reproducido nuevamente por otros investigadores para comprobar los resultados emitidos, así como también que el instrumento mida los aspectos que desean ser estudiados dentro de la investigación para demostrar su utilidad directa dentro del proyecto. Dentro de esta perspectiva, Rusque (2009) la define así:

La validez representa posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas. La fiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados de diferentes situaciones. La fiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación (p.134).

Para la presente investigación, se diseñó un instrumento conformado por 22 ítems asociados a los objetivos planteados, el cual fue validado por la Profesora de Auditoria Administrativa, Sara García, siendo la tutora de dicha investigación, la cual mediante un examen exhaustivo de la encuesta identifico y evaluó las preguntas planteadas, la población a la cual sería aplicada la misma, el alcance directo de la encuesta, y la calidad de la información recolectada, todo esto con el fin de garantizar un instrumento de recolección de datos de calidad que diera soporte a la investigación ya la emisión de conclusiones basadas en información precisa, dando su aprobación para la aplicación de la misma.

Cuadro 1
Técnico Operativo

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición de la Dimensión	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Analizar la gestión de crédito y cobranza del departamento administrativo de la empresa Embotelladora la Yaguara, CA.	Describir la gestión administrativa del área de crédito y cobranza de la organización	Procedimientos de crédito y cobranza de la empresa	Procedimientos que ejecuta la empresa para la concesión de créditos y cobro a sus clientes	Reglas para los límites de financiamiento Políticas de crédito y cobro Capacidad de pago de los clientes	Encuesta: Cuestionario	Administrador Vendedor Asistente Administrativo
	Diagnosticar los procedimientos de crédito y cobranza del departamento administrativo de la empresa	Gestión de crédito y cobranza	Conjunto de actividades que realiza la empresa para la recuperación del precio del producto que fue proporcionado a sus clientes mediante el uso de crédito	Estructura Administrativa Procedimiento de crédito y cobranza Tecnología Indicadores de gestión	Encuesta: Cuestionario	Administrador Asistente Administrativo Vendedor
	Establecer las fortalezas y debilidades de la gestión de crédito y cobranza del departamento administrativo de la organización	Fortalezas de Gestión de crédito y cobranza	Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.	Cortos plazo de cobro Planificación de la Cobranza	Encuesta: Cuestionario	Administrador Asistente Administrativo Vendedor
		Debilidades de la gestión de crédito y cobranza	Se refiere al conjunto de elementos o circunstancias que limitan en la gestión de crédito y cobranza	Incertidumbre Morosidad Perdida por cuentas incobrables	Encuesta: Cuestionario	Administrador Asistente Administrativo Vendedor

Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez recopilada la información de la empresa a través de la aplicación de un cuestionario al personal que interviene en el proceso de crédito y cobranza, cuyo objetivo primordial es la revisión de los procedimientos aplicados para el otorgamiento de los créditos y recuperación de los mismos. En tal sentido, las herramientas que se utilizaron se derivan de los objetivos, dimensiones e indicadores, con la finalidad de realizar el análisis e interpretación de los resultados de manera que permitan llegar a las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

En relación al análisis e interpretación de los resultados de los instrumentos de recolección de datos, Balestrini (2002:149), expresa lo siguiente “al culminar la fase de recolección de datos éstos deben ser sometidos a un proceso de elaboración técnica, que permita recontarlos y resumirlos antes de introducir el análisis diferenciado a partir de procedimientos estadísticos”.

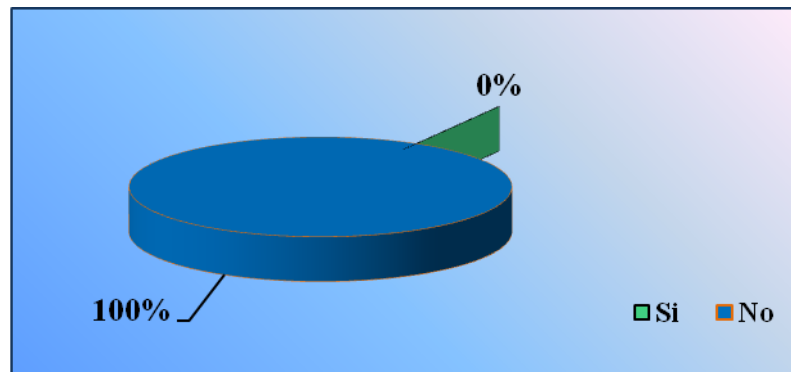
Por tanto se desarrollaran los resultados obtenidos por cada pregunta realizada con gráficos de torta y/o barra, con los porcentajes que produjeron las respuestas de las mismas. De esta manera, se establecieron los criterios sobre la transparencia en las respuestas obtenidas, dándole el enfoque que lleva develar la situación inicialmente detectada, en la fase preliminar de la investigación. Una vez presentada los cuadros, se complementa con un gráfico y de allí se parte a un análisis de los resultados que arrojó el mismo por cada ítem.

Ítem1. ¿Dentro de la estructura organizativa de la empresa, está claramente definido el departamento de crédito y cobranza?

Tabla 2.Existencia del Departamento de Crédito y Cobranza

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	3	100
Total	3	100

Gráfico 1.Existencia del Departamento de Crédito y Cobranza



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

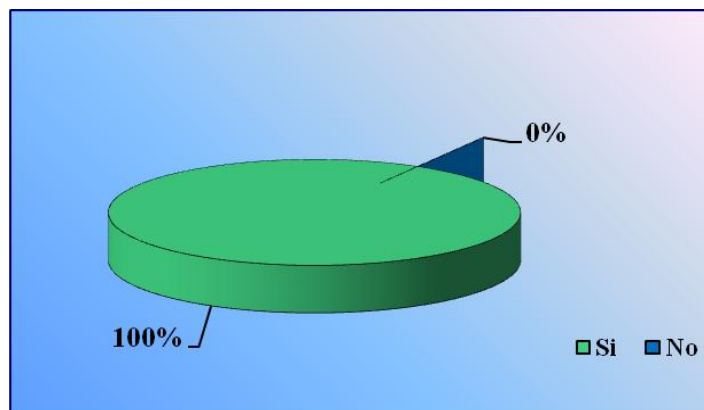
De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 2 y gráfico 1, se observa que el total de los sujetos manifestó que actualmente no existe un departamento de crédito y cobranza dentro de la estructura organizacional de la empresa. Esto evidencia una clara debilidad en virtud de la problemática que ha venido presentando la empresa en el área de crédito y cobranza del departamento administrativo. Debido al incremento sucesivo de la cartera de clientes, las necesidades y requerimientos de la empresa son mayores lo que hace imprescindible una reestructuración organizativa, incluyendo la instalación de un departamento para realizar esta gestión, con una buena administración y rápida canalización de la información.

Ítem 2. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Tabla 3. Misión y visión de la empresa

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Si	3	100
No	0	0
Total	3	100

Gráfico 2. Misión y visión de la empresa



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

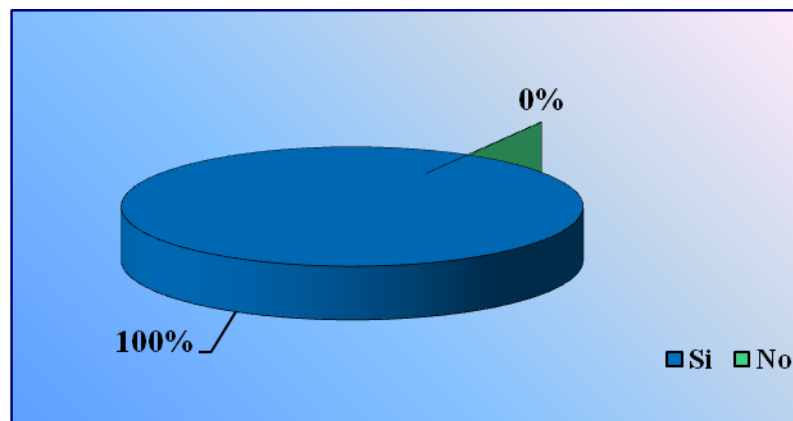
En los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico 2, la totalidad de los encuestados afirman conocer la misión y visión de la organización, aspecto éste positivo, teniendo en cuenta que estos son elementos importantes dentro de la planeación estratégica, que es quizás la herramienta administrativa más importante de la que depende el éxito de cualquier organización. Es importante que cada persona conozca como contribuyen al éxito de la organización a través de estos elementos puesto que si se quiere avanzar, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final llevarán a conseguir lo que se pretende.

Ítem 3. ¿Conoce usted las normas y procedimientos de la empresa?

Tabla 4. Normas y procedimientos

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Si	3	100
No	0	0
Total	3	100

Gráfico 3. Normas y procedimientos



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

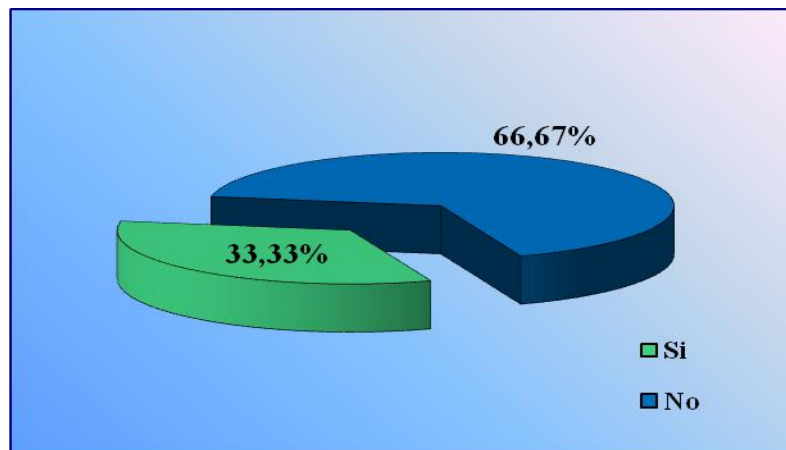
Se desprende de éste ítem como la totalidad de los encuestados afirman que sí conocen las normas y procedimientos de la empresa. Aspecto éste esencial para alcanzar todos los rumbos que se trace la organización y el cumplimiento de las diversas estrategias que puede generar la administración para llevar cada departamento de una forma armónica con directrices enmarcadas hacia el éxito administrativo. Sin embargo, el que afirmen el conocimiento de las mismas no implica que las pongan en práctica en sus labores diarias.

Ítem 4. ¿Existe un manual de procedimientos para los procesos de crédito y cobranza?

Tabla 5. Manual de procedimientos de Procesos de Crédito y Cobranza

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Si	1	33,33
No	2	66,67
Total	3	100

Gráfico 4. Manual de procedimientos de Procesos de Crédito y Cobranza



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

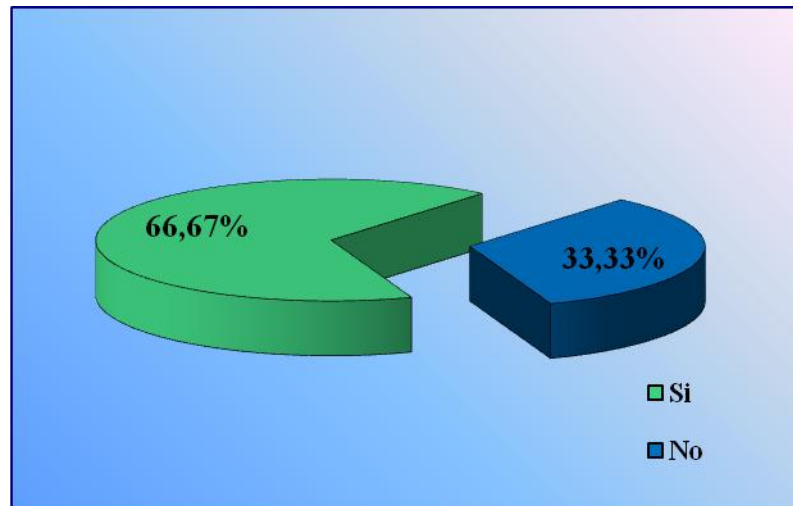
De este ítem se desglosa que un treinta y tres por ciento (33%) de la muestra del estudio afirma que existe un manual de procedimientos para los procesos de crédito y cobranza. En cambio, la mayoría con un sesenta y siete por ciento (67%) sostiene que no existe dicho manual. En virtud a esta discordancia, se procedió a comprobar si realmente existe o no el manual, llegando a la conclusión de que efectivamente no existe. Por lo cual, se genera la necesidad de creación e implementación del mismo, lo que contribuirá a disminuir las debilidades en este proceso.

Ítem 5. ¿Existen límites establecidos para la concesión de crédito?

Tabla 6. Límites para la concesión de créditos

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Si	2	66,67
No	1	33,33
Total	3	100

Gráfico 5. Límites para la concesión de créditos



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

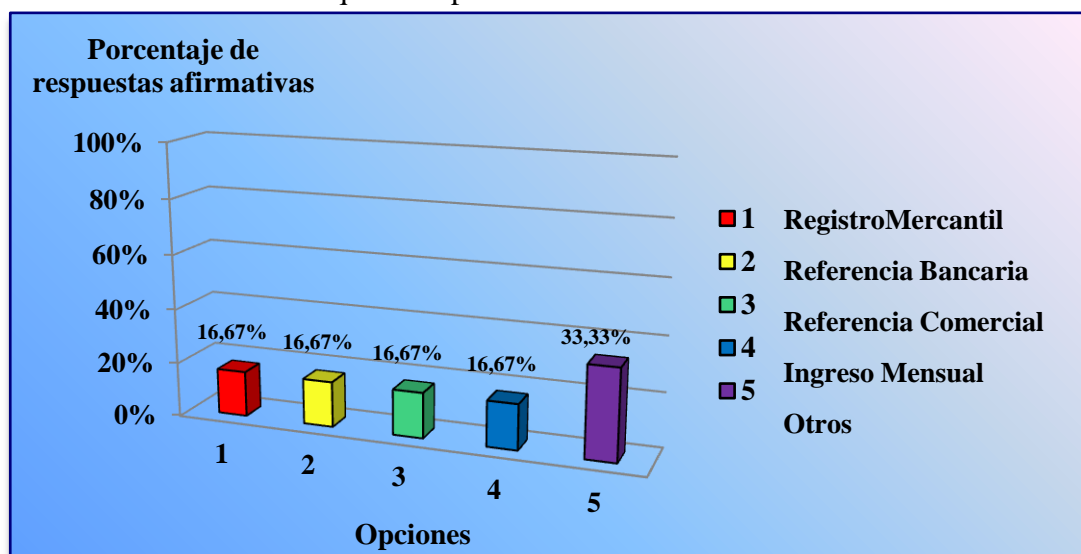
En cuanto a esta interrogante se obtuvo que un sesenta y siete por ciento (67%) sostiene que si existe tal marca límite para dichos créditos, mientras que un treinta y tres por ciento (33%)expone que no existe límite para conceder créditos a los clientes que compran la mercancía en la empresa, lo que demuestra que aunque conocen las normas y procedimientos (según el ítem 3), éstos no son aplicados correctamente. Por lo tanto, si se cumpliera con la normativa al respecto no habría atraso para el cobro de los deudores. Es decir, que afirman que hay límites pero no aplican esos aspectos a cabalidad.

Ítem 6. ¿Cuáles son las bases consideradas para establecer los límites de crédito?

Tabla7. Requisitos para el establecimiento de créditos

Respuestas	Registro Mercantil	Referencia Bancaria	Referencia Comercial	Ingreso Mensual	Otros	Porcentaje (%)
Si	1	1	1	1	2	40
No	2	2	2	2	1	60
Total	3	3	3	3	3	100

Gráfico6. Requisitos para el establecimiento de créditos



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

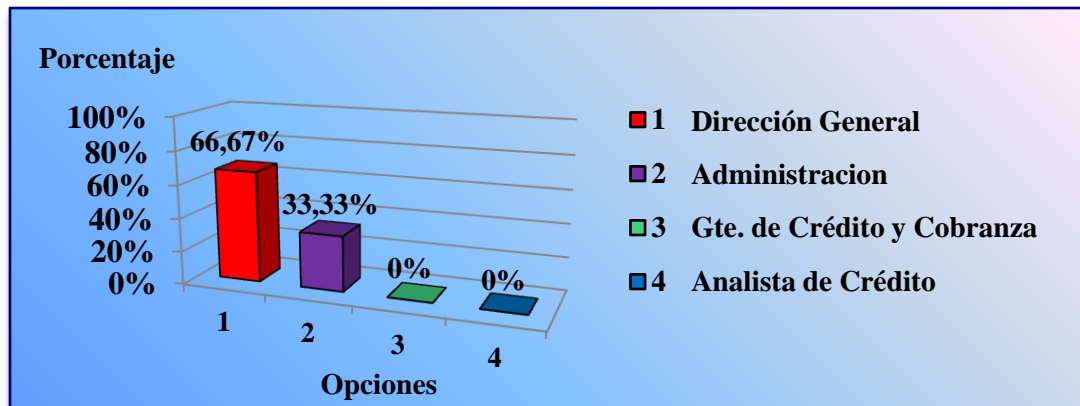
En esta pregunta, se cuestionó sobre el conocimiento del personal a cerca de las bases consideradas para establecer los límites de crédito a los clientes de la empresa. Coincidiendo todos en cuanto a que cada cliente debe consignar al menos los siguientes requisitos, registro mercantil, referencia bancaria y comercial, demostración del ingreso mensual que posee, para considerar si se le incrementa el límite de crédito o no. Además de otros factores adicionales que la organización toma en cuenta, como por ejemplo la antigüedad del cliente y sus balances financieros.

Ítem7. ¿Quiénes son las personas autorizadas para conceder los créditos?

Tabla8. Personal autorizado para concesión de créditos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
1. Dirección General	2	66,67
2. Dirección Comercial(administración)	1	33,33
3. Gerente de Crédito y Cobranza	0	0
4. Analista de crédito	0	0
Total	3	100

Gráfico 7. Personal autorizado para concesión de créditos



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

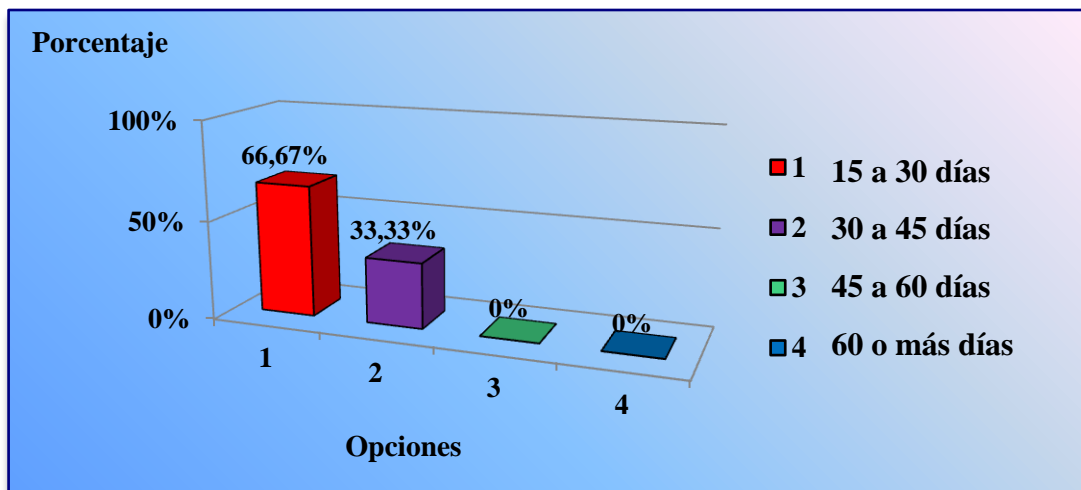
Se puede observar como en este gráfico un sesenta y siete por ciento (67%) afirma que el personal de la dirección general son las personas autorizadas para conceder los créditos. Un treinta y tres por ciento (33%) expone que es el personal administrativo quien aprueba dichos créditos a los clientes. Obteniéndose que tanto el gerente de créditos y cobranzas como el analista de crédito no tienen esa decisión bajo su tutela. Todo ello por cuanto que al no cumplir con los manuales ni los lapsos para el pago, la decisión para la concesión de créditos dependerá siempre de la autoridad máxima de la empresa, lo cual influye en la delegación de funciones en cuanto que la actividad está centralizada.

Ítem 8. ¿Cuál es el lapso de tiempo para que los clientes paguen las deudas contraídas con la organización?

Tabla 9. Período de Cobro

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
1. 15 a 30 días	2	66,67
2. 30 a 45 días	1	33,33
3. 45 a 60 días	0	0
4. 60 o más días	0	0
Total	3	100

Gráfico 8. Periodo de Cobro



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

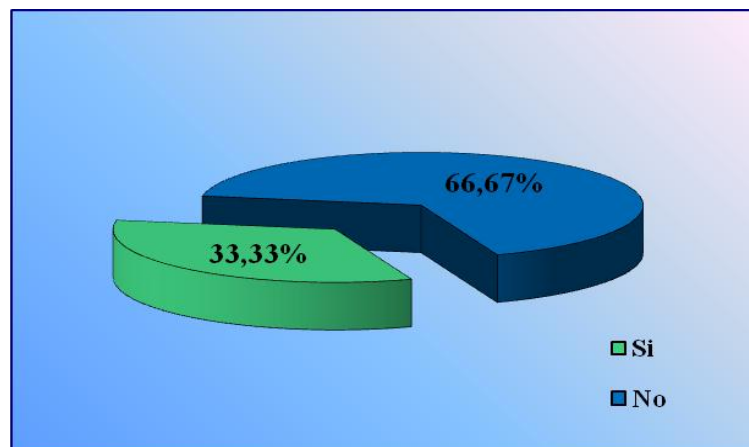
A través de este gráfico se desprende como un sesenta y siete por ciento (67%) afirma que el tiempo para que los clientes paguen las deudas contraídas con la organización, es de quince a treinta días. También se observa como un treinta y tres por ciento (33%) expresa que de treinta a cuarenta y cinco días para realizar dichos pagos. Demostrándose como debe unificarse criterios de cobro a todo el personal para que se mantenga el mismo norte para toda la organización.

Ítem 9. ¿Existe una clasificación de los clientes de acuerdo a los créditos otorgados por la empresa?

Tabla 10. Clasificación de clientes según otorgamiento de créditos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	1	33,33
No	2	66,67
Total	3	100

Gráfico 9. Clasificación de clientes según otorgamiento de créditos



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

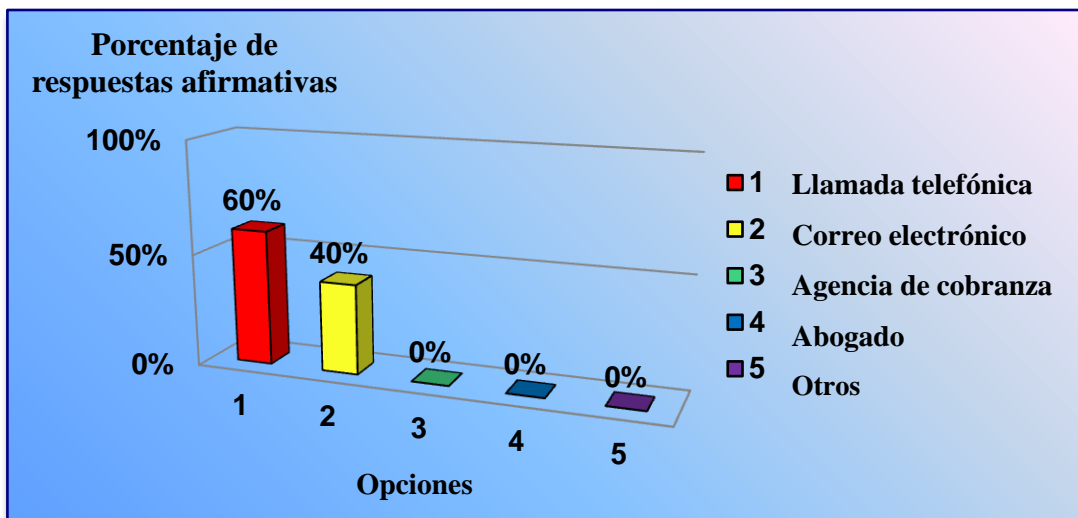
De este gráfico se puede afirmar que un treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados afirman que Si existe una clasificación de los clientes de acuerdo a los créditos otorgados por la empresa. Pero una gran mayoría sostiene con un sesenta y siete por ciento (67%) que no se clasifican los mismos, resaltándose una vez más que no se cumplen con las directrices empresariales y administrativas suficientes para contar con el dominio del departamento de créditos y cobranzas de la organización. Al no clasificar a los clientes, se podría volver a conceder mercancía siendo un cliente que se atrasa en los pagos o presenta morosidad de manera constante y esto debe preverse para evitar efectos negativos para la organización.

Ítem 10. ¿Cuál es el procedimiento para el cobro de sus créditos?

Tabla 11. Procedimientos de Gestión de Cobranza

Respuestas	Llamada telefónica	Correo electrónico	Agencia de cobranza	Abogado	Otros	Porcentaje (%)
Si	3	2	0	0	0	40
No	0	1	3	3	3	60
Total	3	3	3	3	3	100

Gráfico 10. Procedimientos de Gestión de Cobranza



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

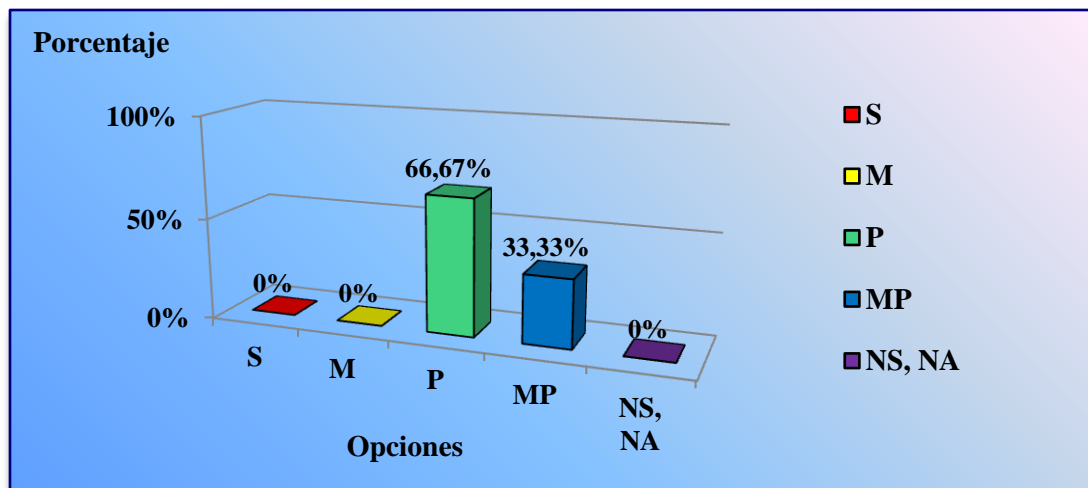
Como procedimiento para el cobro de los créditos, más utilizado se contó con la llamada telefónica que tuvo el sesenta por ciento (60%) de las veces se utiliza tal herramienta. Un cuarenta por ciento (40%) afirma que la segunda herramienta más utilizada para el cobro de los créditos es a través del correo electrónico por cuanto es un medio por escrito en donde se le solicita el pago a los clientes. Obteniéndose cero por ciento en las demás alternativas. Todo eso expone que han sido positivas las selecciones efectuadas sobre los clientes seleccionados.

Ítem 11. ¿Se envían periódicamente estados de cuenta a todos los deudores?

Tabla 12. Envió de Estados de Cuenta a Deudores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
S: Muy alta frecuencia	0	0
M: Moderada frecuencia	0	0
P: Baja frecuencia	2	66,67
MP: Muy baja frecuencia	1	33,33
NS, NA: No sé, No aplica.	0	0
Total	3	100

Gráfico 11. Envió de Estados de Cuenta a Deudores



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

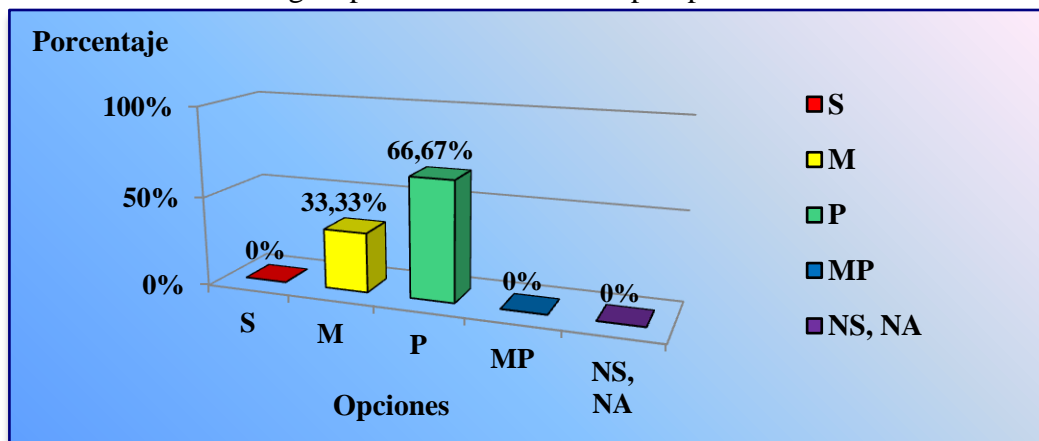
Un sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados afirman que con baja frecuencia los clientes de la empresa pagan sus facturas de manera oportuna y a tiempo. Un treinta y tres por ciento (33%) expresó que con moderada frecuencia los pagos se realizan de manera acertada dentro del tiempo previsto para ello. De ahí se puede extraer que la empresa es capaz de soportar la leve demora en los pagos por parte de los clientes que se retrasan en pagar en el lapso previsto para ello.

Ítem 12. ¿Los clientes de la empresa pagan sus facturas oportunamente?

Tabla 13. Pago oportuno de facturas por parte de los clientes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
S: Muy alta frecuencia	0	0
M: Moderada frecuencia	1	33,33
P: Baja frecuencia	2	66,67
MP: Muy baja frecuencia	0	0
NS, NA: No sé, No aplica.	0	0
Total	3	100

Gráfico 12. Pago oportuno de facturas por parte de los clientes



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

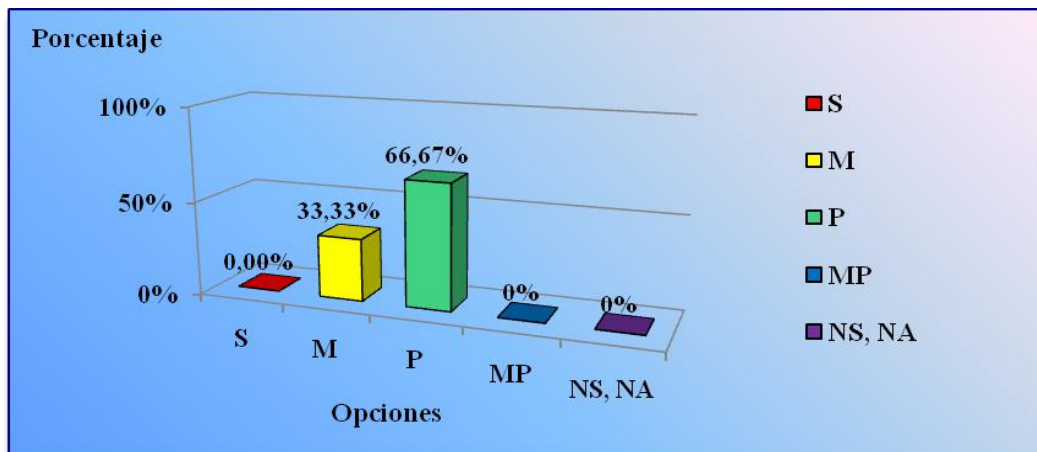
Un sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados afirman que con baja frecuencia los clientes de la empresa pagan sus facturas de manera oportuna y a tiempo. Un treinta y tres por ciento (33%) expresó que con moderada frecuencia los pagos se realizan de manera acertada dentro del tiempo previsto para ello. De ahí se puede extraer que la empresa debe aplicar una gestión de cobranza más agresiva, aunque se realizan llamadas telefónicas y envíos de correo electrónico, no existe planificación y siguiente de estas actividades.

Ítem 13. ¿Las metas de la cobranza son alcanzadas en su totalidad?

Tabla 14. Metas de cobranza

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
S: Muy alta frecuencia	0	0
M: Moderada frecuencia	1	33,33
P: Baja frecuencia	2	66,67
MP: Muy baja frecuencia	0	0
NS, NA: No sé, No aplica.	0	0
Total	3	100

Gráfico 13. Metas de cobranza



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

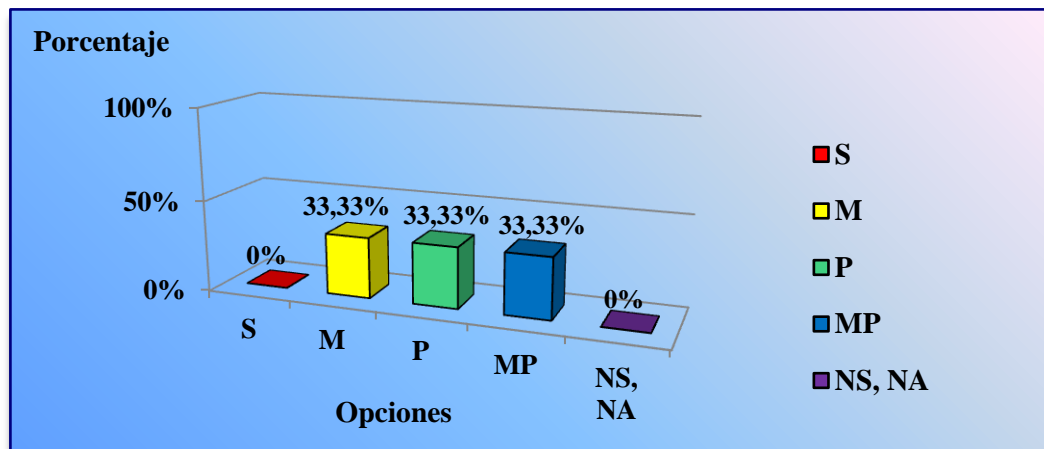
Un sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados opinó en cuanto a si las metas de la cobranza son alcanzadas en su totalidad, que con baja frecuencia este hecho se realiza. Un treinta y tres por ciento (33%) opina que con moderada frecuencia sucede tal hecho. Evidenciándose la necesidad de optimizar los procedimientos en la gestión de las cobranzas para lograr efectivamente la maximización de los cobros y lograr el cumplimiento de las metas. Denotándose que aún cuando existe morosidad, ésta no se ha convertido en cuentas incobrables.

Ítem 14. ¿Se cambian con frecuencia los sistemas, procesos y procedimientos de crédito y cobranza?

Tabla 15. Renovación de los sistemas, procesos y procedimientos de crédito y cobranza

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
S: Muy alta frecuencia	0	0
M: Moderada frecuencia	1	33,33
P: Baja frecuencia	1	33,33
MP: Muy baja frecuencia	1	33,33
NS, NA: No sé, No aplica.	0	0
Total	3	100

Gráfico 14. Renovación de los sistemas, procesos y procedimientos de crédito y cobranza



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

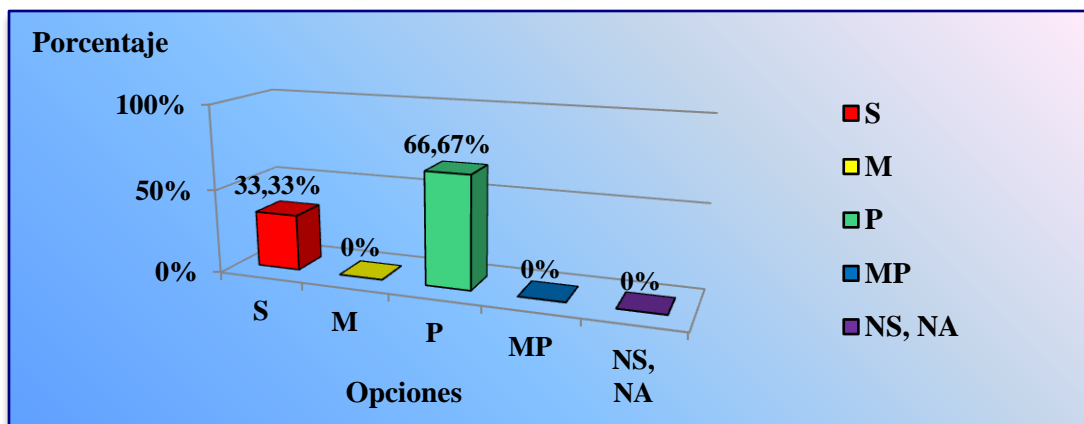
Hubo coincidencia en las opiniones con un treinta y tres por ciento (33%) en las alternativas de moderada, poca y muy poca frecuencia para el cambio de los sistemas, procesos y procedimientos de crédito y cobranza. En la organización. Una vez más se resalta el hecho de la necesidad de unificar los criterios para el manejo del departamento de créditos y cobranzas.

Ítem 15. ¿Se lleva un control mensual de los cobros realizados?

Tabla 16. Control mensual de cobros

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
S: Muy alta frecuencia	1	33,33
M: Moderada frecuencia	0	0
P: Baja frecuencia	2	66,67
MP: Muy baja frecuencia	0	0
NS, NA: No sé, No aplica.	0	0
Total	3	100

Gráfico 15. Control mensual de cobros



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

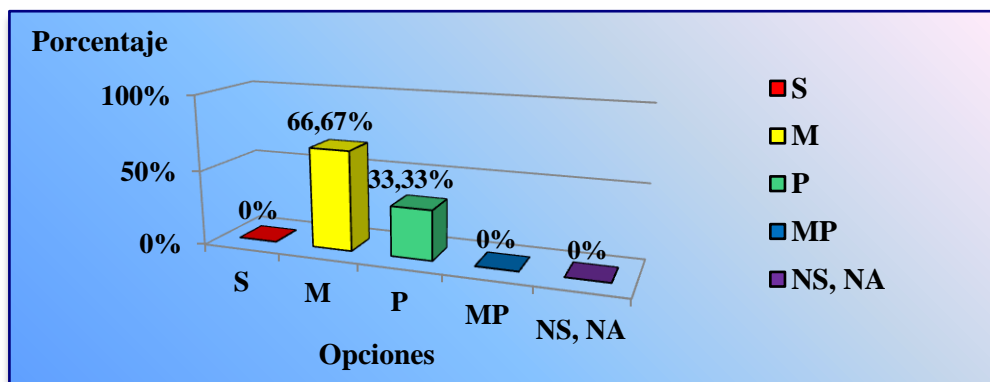
De este gráfico, se desprende como un sesenta y siete por ciento (67%) opina que es muy baja la frecuencia en que se lleva un control mensual de los cobros realizados. Un treinta y tres por ciento (33%) opina que el mismo se realiza con muy alta frecuencia. Nuevamente se establece la necesidad de unificar la información y los procedimientos que se deben aplicar en el departamento para poder comprobar que efectivamente se han realizado todos los cobros pertinentes según las previsiones de cobro, señalando así que la falta de control sobre este aspecto provoca un aumento del costo de oportunidad financiero de la empresa.

Ítem 16. ¿Se notifica a los clientes que caen en mora los montos a pagar?

Tabla 17. Notificación de morosidad a clientes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
S: Muy alta frecuencia	0	0
M: Moderada frecuencia	2	66,67
P: Baja frecuencia	1	33,33
MP: Muy baja frecuencia	0	0
NS, NA: No sé, No aplica.	0	0
Total	3	100

Gráfico 16. Notificación de morosidad a clientes



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

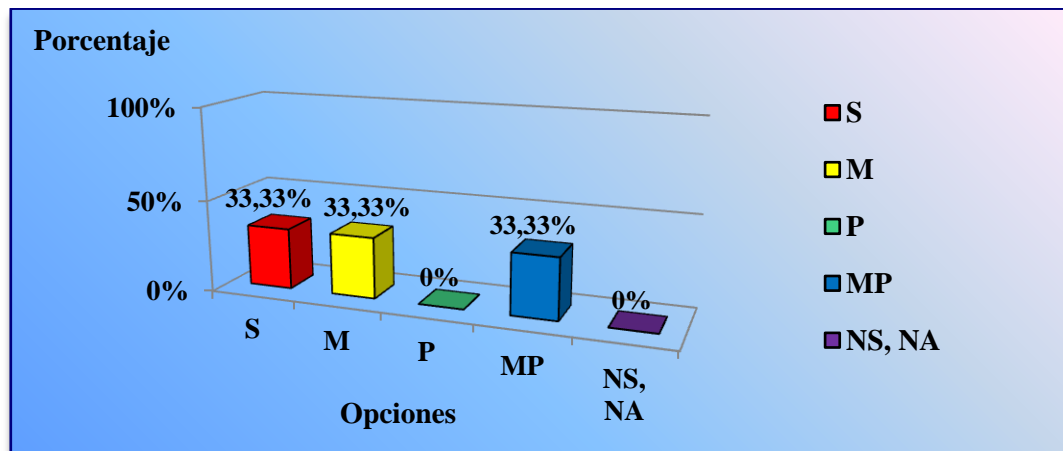
Un sesenta y siete por ciento (67%) afirma que con moderada frecuencia se le notifica a los clientes que caen en mora, los montos que deben cancelar. Y un treinta y tres por ciento sostiene que con poca frecuencia se realiza tal acción. Aspecto éste esencial dentro del proceso de gestión de cobranza, el cual debe ser interactivo con los clientes, partiendo del análisis de la situación de cada uno, bajo un oportuno y frecuente contacto con el mismo, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados.

Ítem 17. ¿Se realizan gestiones de cobro fuera del departamento de administración?

Tabla 18. Gestiones de cobro fuera del departamento administrativo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
S: Muy alta frecuencia	0	0
M: Moderada frecuencia	0	0
P: Baja frecuencia	1	33,33
MP: Muy baja frecuencia	2	66,67
NS, NA: No sé, No aplica.	0	0
Total	3	100

Gráfico 17. Gestiones de cobro fuera del departamento administrativo



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

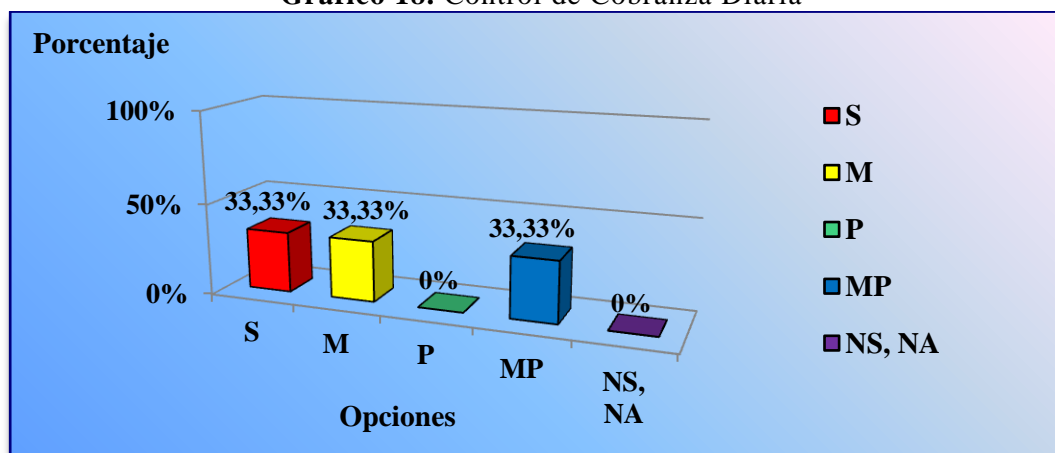
De esta pregunta se desprende como un sesenta y siete por ciento (67%) opina que muy poco frecuente se realizan gestiones de cobro fuera del departamento de administración. Un treinta y tres por ciento (33%) sostiene que con poca frecuencia se efectúa tal intervención fuera del departamento. Lo cual refleja que pese a las debilidades detectadas si logran el pago dentro de un tiempo prudente.

Ítem 18. ¿Se emite algún informe donde se estipulen los cobros realizados en el día?

Tabla19. Control de cobranza diaria

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
S: Muy alta frecuencia	1	33,33
M: Moderada frecuencia	1	33,33
P: Baja frecuencia	0	0
MP: Muy baja frecuencia	1	33,33
NS, NA: No sé, No aplica.	0	0
Total	3	100

Gráfico 18. Control de Cobranza Diaria



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

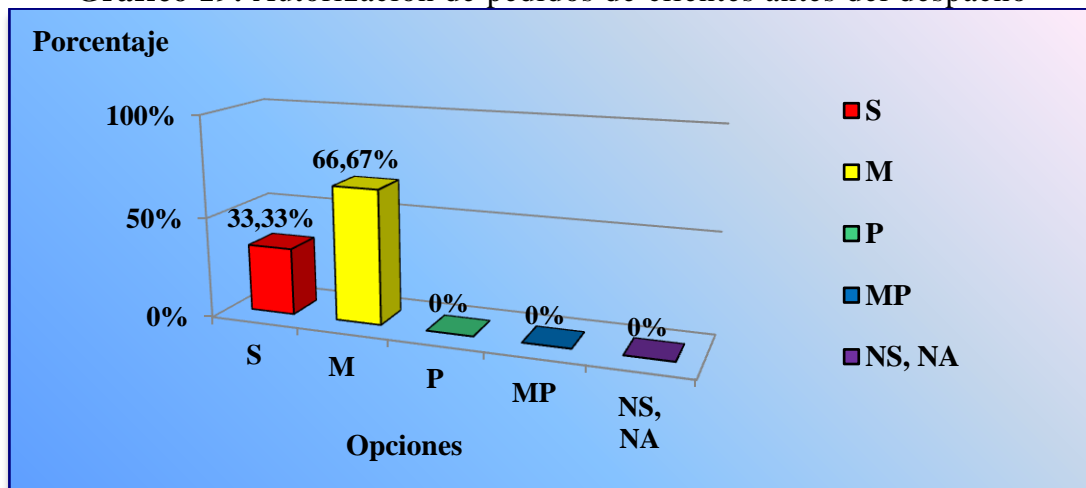
A través de esta pregunta se observa como existe una paridad en las alternativas de las respuestas, por cuanto un treinta y tres por ciento (33%) sostiene que con muy alta frecuencia, moderada frecuencia y muy baja frecuencia se realiza algún informe donde se estipulen los cobros realizados en el día. Lo cual demuestra los diversos criterios que hay al respecto y nuevamente se requiere la unidad de las estrategias a aplicar por el departamento.

Ítem 19. ¿Se autoriza el despacho de los pedidos por parte del jefe de cobranza?

Tabla 20. Autorización de pedidos de clientes antes del despacho

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
S: Muy alta frecuencia	1	33,33
M: Moderada frecuencia	2	66,67
P: Baja frecuencia	0	0
MP: Muy baja frecuencia	0	0
NS, NA: No sé, No aplica.	0	0
Total	3	100

Gráfico 19. Autorización de pedidos de clientes antes del despacho



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

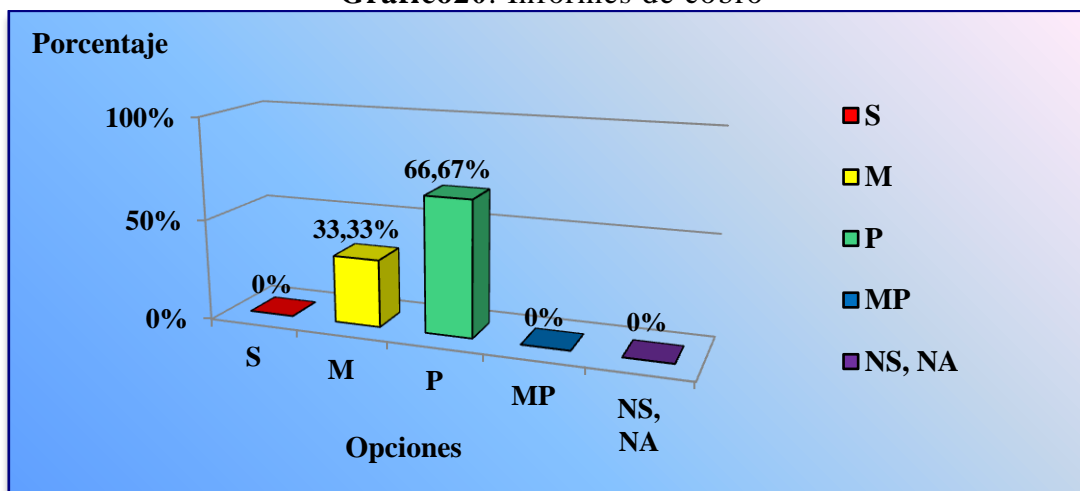
De esta pregunta efectuada a la muestra de la investigación se observa como el sesenta y siete por ciento (67%) opina que con moderada frecuencia es el jefe de cobranza quien autoriza el despacho de los pedidos a los clientes. Y un treinta y tres por ciento (33%) expuso que con muy alta frecuencia tal situación procede. Por lo cual, el personal del área de crédito y cobranza no tiene la potestad de negar o disminuir el límite de crédito.

Ítem 20. ¿Se utiliza algún instrumento de control tales como formularios para el registro y/o administración de las cuentas por cobrar y análisis de la cobranza?

Tabla21. Informes de cobro

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
S: Muy alta frecuencia	0	0
M: Moderada frecuencia	1	33,33
P: Baja frecuencia	2	66,67
MP: Muy baja frecuencia	0	0
NS, NA: No sé, No aplica.	0	0
Total	3	100

Gráfico20. Informes de cobro



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

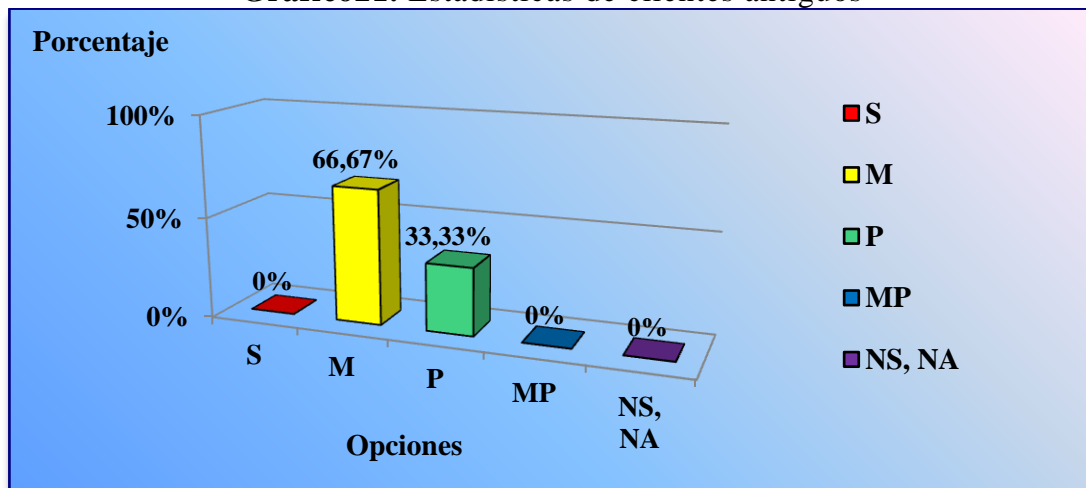
De este ítem se desprende como un sesenta y siete por ciento (67%) sostiene que con baja frecuencia se utiliza algún instrumento de control tales como: formularios para el registro y/o administración de las cuentas por cobrar y análisis de la cobranza. Un treinta y tres por ciento (33%) afirma que con moderada frecuencia se hace tal uso. Siendo esencial el uso y realización de formatos que permitan llevar control de los clientes de mora, evitando así llegar a tener cuentas incobrables.

Ítem 21. ¿Se lleva un control de los clientes antiguos con la finalidad de mantener estadísticas de los pagos de los créditos anteriores?

Tabla 22. Estadísticas de clientes antiguos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
S: Muy alta frecuencia	0	0
M: Moderada frecuencia	2	66,67
P: Baja frecuencia	1	33,33
MP: Muy baja frecuencia	0	0
NS, NA: No sé, No aplica.	0	0
Total	3	100

Gráfico21. Estadísticas de clientes antiguos



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

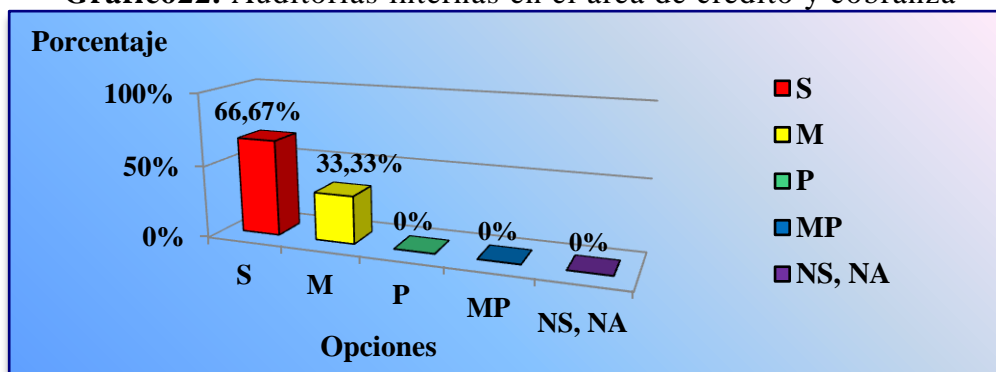
Se puede observar como un sesenta y siete por ciento (67%) afirma que con moderada frecuencia se lleva un control de los clientes antiguos con la finalidad de mantener estadísticas de los pagos de los créditos anteriores. Un treinta y tres por ciento (33%) expone que con baja frecuencia se lleva tal archivo de control de los clientes para conocer cómo es la forma habitual de ejercer sus pagos.

Ítem 22. ¿Se realizan auditorías internas al departamento administrativo (en el área de crédito y cobranza)?

Tabla 23. Auditorías internas en el área de crédito y cobranza

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
S: Muy alta frecuencia	2	66,67
M: Moderada frecuencia	1	33,33
P: Baja frecuencia	0	0
MP: Muy baja frecuencia	0	0
NS, NA: No sé, No aplica.	0	0
Total	3	100

Gráfico22. Auditorías internas en el área de crédito y cobranza



Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

Se puede observar como un sesenta y siete por ciento (67%) de la población/muestra objeto de estudio expone que con muy alta frecuencia se realizan auditorías internas al departamento administrativo (en el área de crédito y cobranza). Para poseer un treinta y tres (33%) por ciento que afirma que con moderada frecuencia se efectúa tal acción administrativa para verificar cómo está el departamento de crédito y cobranza. Siendo la auditoría una acción periódica esencial para identificar los errores cometidos en la organización y poder aplicar las estrategias para enmendar a tiempo cualquier falla en la ejecución de la gestión.

Una vez concluida la etapa de vaciar los resultados obtenidos por el instrumento aplicado y presentar los gráficos que identifican sencillamente cada ítem, se procedió al análisis de cada objetivo específico trazado en el planteamiento del problema del capítulo I de la presente investigación. El cual expresa la **Descripción de la Gestión de Crédito y Cobranza del Departamento Administrativo.**

El departamento administrativo es el responsable de procesar, aprobar y asignar los respectivos créditos a los clientes de la empresa, en donde existe un plazo corto o mediano para el rápido funcionamiento de la misma. Resalta el hecho del deber realizar reportes periódicos para el departamento de contabilidad. En la empresa Embotelladora La Yaguara, C.A., el departamento administrativo está compuesto por un administrador, un asistente administrativo y una cajera, quienes realizan las siguientes actividades:

1. Emisión y registro de facturas de ventas.
2. Emisión de documentos para el cliente: nota de crédito, débito, estados de cuenta, liquidación de intereses.
3. Envío de la documentación de cobro a cada cliente: estados de cuenta, cheques devueltos, voucher bancarios.
4. Recuperación de cuentas pendientes a través llamadas telefónicas a clientes.
5. Archivo de la documentación: solicitudes de crédito, facturas, notas de crédito, notas débito, soportes de pago de clientes y correspondencia en general.

6. Entrega a diario de los cheques al motorizado para que los deposite en el banco.
7. Se verifican los listados de cheques devueltos y diferencias sin compensar con los registros diarios.
8. Luego de recibidos los depósitos del banco se procede al cierre y cuadro de caja diaria.
9. Se reciben a clientes que pagan de contado por oficina.
10. Emisión de recibos de cobro.
11. Archivos de documentos que componen la caja diaria.
12. Actividades diarias del Departamento
13. A diario entrega de cheques para ser depositados.
14. Si hay clientes que vienen a pagar se atienden.
15. Se verifican los cheques devueltos y si esta el físico se registra.
16. Se verifica la cobranza, se buscan soportes y luego se procesan.
17. Si se tienen los depósitos del banco, se verifican y se procede al cierre de caja diaria.

Además de realizar el **otorgamiento de créditos**, para lo cual efectúan la solicitud a los clientes del registro mercantil, una referencia bancaria, una referencia comercial, un balance general donde reseñen cuál es el ingreso mensual, además de estados financieros, para evaluar la concesión de crédito.

Se destaca que no tienen validez las referencias comerciales con empresas o personas naturales. Otro aspecto que destaca es que se otorgan los créditos, tomando como base fundamental la antigüedad y honestidad (no tener cheques devueltos, por ejemplo) de los clientes en la empresa.

Dentro de este orden de ideas, se observó durante el proceso investigativo que no se cuenta con un formato de solicitud de crédito. Asimismo, el procedimiento para el otorgamiento de créditos no refleja evidencia de algún análisis realizado. Otro aspecto que cabe resaltar sería que no existe manual de normas y procedimientos para el otorgamiento de créditos.

Es así que dentro de las otras funciones a realizarse en el departamento de crédito y cobranza, estaría el **proceso de recepción y procesamiento de cobranzas**, de los cuales se resalta que los vendedores no entregan la cobranza con los respectivos soportes, esto es realizado por el asistente administrativo.

De acuerdo con todo esto, cuando los vendedores intervienen en el proceso de cobranza, suelen cometer errores en el procedimiento de llenado de recibos de cobro y el asistente al detectarlos debe proceder a la reubicación del vendedor correspondiente para notificar el error cometido y solicitar su pronta corrección para poder continuar procesando la cobranza.

Asimismo, se detectó la ausencia de una planificación para realizar llamadas telefónicas de gestión de cobranza a clientes morosos. Otro detalle omitido, es que no se realizan envíos de estados de cuenta a través de correo electrónico para notificación y confirmación de estatus a clientes deudores.

Aunque se generan reportes de antigüedad de saldos, sin embargo no son analizados. Asimismo, se preparan informes para la gerencia para el control mensual de cobranza, por parte del Administrador.

Resalta que no se cuentan con condiciones de cobro para las facturas que van más allá del plazo establecido en las políticas de cobro.

También se analizó el **procesamiento de salida de caja**, de las cuales se obtuvo las siguientes características:

1. La caja no se le da salida el mismo día que se genera, por falta de los depósitos del banco.
2. No se archivan los soportes de caja inmediatamente que se le da salida, acumulándose este proceso para cuando el personal disponga de tiempo.

En cuanto al segundo objetivo específico, el cual expone el **Diagnóstico de los procedimientos de Crédito y Cobranza**. Se tiene que para la Embotelladora La Yaguara, C.A., como para todas las organizaciones “la cobranza” es crucial, por cuanto permite el sostenimiento de una buena cartera de clientes, al mismo tiempo que mantiene activa la gestión productiva de la empresa, lo cual conlleva a marcar la diferencia entre un buen desempeño financiero y un excelente rendimiento.

Por lo que es vital contar con un proceso estratégico que sea la herramienta fundamental para generar el hábito y una cultura de pago puntual en los clientes. Si el proceso de cobranza no se desarrolla bajo una gestión planificada, organizada y dirigida por normas y procedimientos que se acoplen a cada situación, ocurren fallas en el proceso de negocios generando baja rentabilidad y por ende generando pérdidas de ingresos.

Dentro de este orden de ideas, la cobranza es parte integral del ciclo de crédito, y no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación y seguimiento, en el caso de la gestión de crédito y cobranza realizada por el departamento de administración de la empresa objeto de estudio el servicio de crédito es brindado con amabilidad, cordialidad y un buen trato al cliente.

Sin embargo, para lograr identificar acertadamente los factores críticos que están afectando el proceso productivo del Departamento es necesario realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades que posee la gestión, a fin de establecer las fallas que ocurren como consecuencia de las actividades que se realizan diariamente; esto se obtuvo a través de una matriz FODA, herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que le afectan. De manera de establecer las diversas estrategias para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.

De manera tal, que para darle respuesta al segundo y tercer objetivo específico y a su vez darle continuidad al cumplimiento de los mismos fue necesario detectar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, las cuales se identifican a continuación:

En los análisis realizados a la información recopilada, se determinaron las siguientes **Fortalezas** en la organización:

1. Los cargos gerenciales son ejecutados por los dueños.
2. El personal conoce la misión, visión y objetivos de la organización.

3. Los procesos administrativos son llevados dentro de la organización.
4. Buen clima laboral.
5. Equipos en buen estado.
6. Espacio físico acorde con la operatividad de la organización.
7. Los empleados conocen las normas y procedimientos.

Cada una de las Fortalezas identificadas, constituyen la base primordial de la Microempresa, debido a que cada uno de estos puntos, son manejados por sus mismos emprendedores, logrando que estas tareas sean efectivas para satisfacer las necesidades de los clientes.

Otro aspecto a resaltar es que los integrantes que desempeñan labores en la embotelladora Yaguara, C.A. elaboran todo el proceso administrativo y contable, con el propósito de mantener la información en la empresa, y poder controlar los procesos administrativos y tomar las decisiones más certeras, sin la espera de las respuestas por parte de organizaciones fuera de la empresa que lleven el proceso administrativo o contable.

Ahora bien, para poder realizar acertadamente la Matriz FODA realizada, fueron reveladas las **Debilidades** que posee la gestión diaria de la organización, tal como se muestra a continuación:

1. Ausencia del departamento de crédito y cobranza dentro de la estructura organizativa de la empresa.
2. Las decisiones las toma el director general sin considerar opiniones.
3. Dentro de la estructura organizacional no existe departamento de crédito y cobranza.

4. No existe manual de políticas y procedimientos de la organización.
5. No existe planificación alguna en las operaciones diarias.
6. No se capacita al personal para manejar estratégicamente la organización.
7. Ausencia de sistema de información.
8. No se estudian los clientes y sus requerimientos
9. Se agotan las estrategias de cobranza.

Todas estas debilidades encontradas, son de vital importancia por cuanto conforman la base o esqueleto de la organización, manteniéndola en una posición inestable, que puede llegar a causar la desaparición de la misma de los mercados.

Se puede resumir las debilidades en tres grandes estructuras como lo es, la ausencia del departamento de crédito y cobranza dentro del organigrama de la empresa, no existe estructura de estrategias y no se llevan procesos de planificación y control de créditos y cobranzas en los procedimientos administrativos cotidianos que se desarrollan en la embotelladora La Yaguara, C.A., son debilidades que perjudican y vuelven susceptible a la Microempresa.

Cuadro 2. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades	
MATRIZ FODA	1) Los cargos gerenciales son ejecutados por los dueños. 2) El personal conoce la misión, visión y objetivos de la organización. 3) Los procesos administrativos son llevados dentro de la organización. 4) Buen clima laboral. 5) Equipos en buen estado. 6) Espacio físico acorde con la operatividad de la organización.	1) Toma de decisión centralizada en director general. 2) Dentro de la estructura organizacional no existe departamento de crédito y cobranza. 3) No existe manual de de políticas y procedimientos de la organización. 4) No existe planificación alguna en las operaciones diarias. 5) No se capacita al personal para manejar estratégicamente la organización 6) Ausencia de sistema de información. 7) No se estudian los clientes y sus requerimientos. 8) No se agotan las estrategias de cobranza	
Oportunidades	1) Crecimiento poblacional. 2) Crecimiento de la demanda. 3) Proceso de sistematización, adquiriendo y desarrollando sistemas de información. 4) Innovación	Fortalezas y Oportunidades (FO)	Debilidades y Oportunidades (DO)
	1) Baja cultura de pago por parte de clientes. 2) Número considerado de competidores. 3) Indicadores macroeconómicos. (Inflación, devaluación, políticas salarias, etc) que amenazan los costos de la empresa. 4) Obsolescencia tecnológica.	Fortalezas y Amenazas (FA)	Debilidades y Amenazas (DA)
Amenazas		1.- Debe existir mayor interacción con los clientes. 2.- Adquirir certificados de calidad. 3.- Innovar la tecnología.	1.- Centralismo total en la junta directiva. 2.- Cero prevención para la devaluación monetaria. 3.- Abrir el mercado para competir aún en mayor territorio.

Fuente: Mujica, Prato y Struck (2015).

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la investigación se conoció que el departamento de crédito y cobranza no cuenta con manuales de normas y procedimientos, así como también poseen ausencia de diversas políticas y estrategias establecidas de manera que sirvan de guía durante el proceso de cobranza. Todas estas circunstancias representa una fuerte debilidad que puede ocasionar retardos en el proceso administrativo de la empresa, de igual forma, lo antes descrito aumenta el margen de errores y omisiones por parte del personal de la organización.

Otro aspecto a resaltar estriba en que la empresa no aplica procedimientos de control necesarios para llevar a cabo el cobro de sus créditos, en primer lugar porque sus políticas de otorgamiento de créditos no se adecuan a las necesidades e intereses de sus clientes, por cuanto no consideran el entorno socio-económico y político del país; en segundo lugar, los requisitos solicitados por la empresa no permiten del todo reducir los riesgos, por cuanto en la mayoría de los casos no se obtiene información completa para realizar el financiamiento, el análisis de crédito no evalúa al futuro cliente para conocer cabalmente sus capacidades de pago.

Dentro de este orden de ideas, dentro de la gestión de crédito y cobranza se pudo determinar que no es eficiente ni eficaz por cuanto no tiene bien definidas las estrategias dentro de todo el personal, de manera que puedan tomar decisiones y de esta forma el corregir las acciones relacionadas a las operaciones que se realizan.

Asimismo, mediante la información suministrada por el departamento basándose en los reportes, la existencia de morosidad en el proceso de

cobranza influye considerablemente en las ventas, debido a que se autorizan los pedidos sin comprobar la morosidad de cada cliente.

Otro aspecto a considerar, sería en cuanto al proceso de cobranza por cuanto se determinó que la empresa solamente realiza los cobros por medio de llamadas telefónicas y envío de estados de cuenta por correo, en virtud de la ausencia de cobradores que realicen esta gestión con mayor dedicación y en mayor grado de profundidad, por cuanto al hacer visitas cotidianas a los clientes no pueden negar el conocimiento cabal de dicha deuda ni la ausencia de tiempo de ir a cancelar dicha compra.

RECOMENDACIONES

Una vez finalizado todo el proceso investigativo y haber puesto en evidencia la matriz FODA, se pueden efectuar una serie de recomendaciones para todas aquellas empresas que se encuentren dentro del mismo sector. Por lo cual, estas serían:

1. Deben impulsar la gestión administrativa, en todas sus dependencias, e incluso explorar hacia el futuro, la obtención de certificados de calidad, cuyas primeras intenciones deben ser lideradas desde la gerencia, con el apoyo de toda la directiva, conocimiento y aceptación del personal.
2. Establecer en los próximos presupuesto, la contratación de una firma consultora especializada o un profesional en el área que diagnostique, levante, analice y estandarice todos y cada uno de los procedimientos más relevantes desarrollados por la empresa.
3. Proporcionar adiestramiento al personal que integra el Departamento de Crédito y Cobranza sobre recuperación oportuna de cuentas, formas y mecanismo de cobros, procesos y gestiones de cobranza, indicadores y medición de resultados, donde puedan ampliar su nivel profesional y humano.
4. Actualizar la lista y cartera de cliente para una mejor evaluación y recuperación de cobranza y así visualizar cuáles presentan morosidad, para realizar un mayor seguimiento de ellos y disminuir su incidencia.
5. Establecer un plan de cobranza y comunicarlo formalmente al personal del departamento, así como también en relación a la diferencia entre normas, metas, políticas y planes.

6. Generar un Manual de normas y procedimientos para el departamento de créditos y cobranzas.
7. Explicar al personal del departamento la aplicación de dichas normas y procedimientos.
8. Gestionar la aplicación de Auditorías externas, de manera de poder llevar un mayor control sobre las cuentas por cobrar.
9. Establecer un límite de crédito y no permitir que sea superado por los clientes, es decir, respetado dicho límite.
10. Evitar que el personal directivo sea quien autorice los créditos otorgados a ciertos clientes. Para ello se debe respetar el manual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación: Guía para su elaboración**. Editorial Episteme. Caracas.

Arreaza E. y Guacarán M. (2013) **Estrategias dirigidas al Mejoramiento de la Gestión de Cobranzas y Control de las Cuentas por Cobrar en la empresa MC ASESORES S.C.** Trabajo especial de grado. Universidad José Antonio Páez, San Diego, Valencia.

Balestrini, M. (2008). **Como se elabora el Proyecto de Investigación para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles**. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas

Brigham, E. y Weston, J. (2005). **Fundamentos de Administración Financiera**. McGraw Hill Interamericana de México, Naucalpan de Juárez, Edo. de México

Brito José A. (1999) **Contabilidad Básica e Intermedia**. Editorial Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Valencia, Venezuela.

Castro, M. (2003). **El Proyecto de investigación y su esquema de elaboración**. Editorial Uyapar. Caracas

Catacora, F (2009). **Sistema de procedimientos contables**. Editorial Limusa, Caracas.

Estupiñán, R. (2004). **Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales**. ECOE Ediciones, Bogotá, Colombia.

Finol, M. y Camacho, H. (2008). **El Proceso de Investigación Científica**. Editorial Ediluz. Maracaibo.

Gitman, L. (2000). **Administración Financiera Básica**, Harla, México D.F.

González, A. y Vera, E. (2013) **Incidencias de la Gestión de las Cuentas por Cobrar en la Liquidez y Rentabilidadde la Empresa Hierros San Felix, C.A., periodo 2011**. Trabajo de grado. Universidad Nacional Experimental de Guayana.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1991) **Metodología de la Investigación**. Edición McGraw-Hill. México

Hurtado, J. (2008). **El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación**. Quirán Ediciones, Caracas.

Naranjo, L. (2005). **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas**. Ciudad de México.

Nogueira, R. (2010). **Análisis de la gestión y los sistemas de cuentas por cobrar utilizado en la empresa Corporación Venezolana de Entretenimientos, C.A.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Barcelona.

Poch, R. (1992). **Manual de control interno**. Ediciones Gestión 2000, S.A. España.

Rusque, Ana (2009) **De la Diversidad en la Investigación Cualitativa**. Editores Vadell Hermanos. Caracas, Venezuela.

Sabino, C. (1992). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Caracas.

Serna, H. (2010). **Gerencia estratégica, planeación y gestión. Teoría y Metodología**. 3R Editores. Santa Fé de Bogota. Colombia

Tamayo y Tamayo, M. (2002). **Proceso de la investigación científica**. Editorial. Limusa. México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2003) **Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas.

Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2006). **Fundamentos de Administración Financiera**. Editorial Pearson. México.

Virgilio Ramón M. (2012) **Gerencia Financiera (Lecturas básicas de finanzas)**. Documento en línea. Disponible: <http://asemsolutions.com/sem/wp-content/uploads/2012/09/NOTAS-GERENCIA-FINANCIERA.pdf> Consulta: 2015, Enero 24.

Weston, F. y Copeland, T. (2003). **Finanzas en Administración**. McGraw Hill. México.

ANEXOS



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



El presente cuestionario tiene como finalidad, recolectar información acerca de la gestión de crédito y cobranza del departamento administrativo de la empresa Embotelladora La Yaguara, C.A.; para realizar un análisis de la misma y poder determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Todos los datos suministrados por usted son enteramente confidenciales y serán utilizados únicamente con fines estadísticos.

Instrucciones:

A continuación se presentan una serie de preguntas con el objeto de conocer su opinión personal para ello siga las siguientes recomendaciones:

- No coloque su nombre.
- Lea detenidamente cada una de las interrogantes.
- Seleccione con una (X) la alternativa que considere oportuna según corresponda.
- Al contestar, hágalo con la mayor objetividad y sinceridad.
- No deje ninguna pregunta sin contestar.

CUESTIONARIO

PARTE I

1. ¿Dentro de la estructura organizativa de la empresa, está claramente definido el departamento de crédito y cobranza?

SI () NO ()

2. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

SI () NO ()

3. ¿Conoce usted las normas y procedimientos de la empresa?

SI () NO ()

4. ¿Existe un manual de procedimientos para los procesos de crédito y cobranza?

SI () NO ()

5. ¿Existen límites establecidos para la concesión de crédito?

SI () NO ()

6. ¿Cuáles son las bases consideradas para establecer los límites de crédito?

Registro Mercantil ()

Referencia Bancaria ()

Referencia Comercial ()

Ingresos Mensuales de Clientes ()

Otros. Indique () _____

7. ¿Quiénes son las personas autorizadas para conceder los créditos?

- Dirección General
- Dirección
- Comercial(administración)
- Gerente de Crédito y Cobranza
- Analista de crédito

8. ¿Cuál es el lapso de tiempo para que los clientes paguen las deudas contraídas con la organización?

- 15 a 30 días
- 30 a 45 días
- 45 a 60 días
- 60 o más días

9. ¿Existe una clasificación de los clientes de acuerdo a los créditos otorgados por la empresa?

SI NO

De ser afirmativa la respuesta anterior. Indique cuál es la clasificación utilizada: _____

10. ¿Cuál es el procedimiento para el cobro de sus créditos?

- Llamada telefónica
- Correo electrónico
- Agencia de cobranza
- Abogado
- Otros. Indique _____

PARTE II

Elija la calificación que considere que mejor describe la realidad institucional y coloque una **X** en la casilla correspondiente, según el nivel de frecuencia que se muestra a continuación:

S Muy alta frecuencia	M Moderada frecuencia	P Baja frecuencia	MP Muy baja frecuencia	NS, NA No sé, No aplica.
4	3	2	1	0

Ítem	Preguntas	Nivel de Frecuencia				
		4	3	2	1	0
11	¿Se envían periódicamente estados de cuenta a todos los deudores?	4	3	2	1	0
12	¿Los clientes de la empresa pagan sus facturas oportunamente?	4	3	2	1	0
13	¿Las metas de la cobranza son alcanzadas en su totalidad?	4	3	2	1	0
14	¿Se cambian con frecuencia los sistemas, procesos y procedimientos de crédito y cobranza?	4	3	2	1	0
15	¿Se lleva un control mensual de los cobros realizados?	4	3	2	1	0
16	¿Se notifica a los clientes que caen en mora los montos a pagar?	4	3	2	1	0
17	¿Se realizan gestiones de cobro fuera del departamento de administración?	4	3	2	1	0
18	¿Se emite algún informe donde se estipulen los cobros realizados en el día?	4	3	2	1	0
19	¿Se autoriza el despacho de los pedidos por parte del jefe de cobranza?	4	3	2	1	0
20	¿Se utiliza algún instrumento de control tales como formularios para el registro y/o administración de las cuentas por cobrar y análisis de la cobranza?	4	3	2	1	0
21	¿Se lleva un control de los clientes antiguos con la finalidad de mantener estadísticas de los pagos de los créditos anteriores?	4	3	2	1	0
22	¿Se realizan auditorías internas al departamento administrativo (en el área de crédito y cobranza)?	4	3	2	1	0



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



PRUEBA DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.

Yo, **Sara Estilita García Nieves, C.I. 12.239.298** hago constar, por medio de la presente, que he revisado y validado el instrumento de recolección de datos, realizado por las bachilleres Mujica Luz, Prato Krysthaly Struck Christine, portadores de las C.I. 15.898.829, 18.161.102 y 20.326.343, respectivamente; que será aplicado con el fin de recabar información acerca de la gestión de crédito y cobranza del departamento administrativo de la empresa Embotelladora La Yaguara, C.A.; para lograr los objetivos propuestos.

Nombre: Sara Estilita García Nieves

C.I.: 12.239.298

Firma: _____

Bárbula, 18 de Mayo de 2015



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



Instrumento de Validación de Contenido

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		
14	X		X		X		
15	X		X		X		
16	X		X		X		
17	X		X		X		
18	X		X		X		
19	X		X		X		
20	X		X		X		
21	X		X		X		
22	X		X		X		

