



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE
LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE PINTURAS DE VALENCIA.**

Autor:
Camargo, María

Tutor:
Riera, Nonay

Bárbula, Septiembre de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE
LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE PINTURAS DE VALENCIA.**

Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de
Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título
de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia

Autor:
Camargo, María

Tutor:
Riera, Nonay

Bárbula, Septiembre de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



AVAL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Nonay Riera titular de la C.I. 11.357.032, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado del Programa de Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia, titulado: **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE PINTURAS DE VALENCIA**, presentado por la ciudadana María Camargo, titular de la C.I. 7.143.263, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia a los ____ del mes de _____ del año dos mil once

Firma: _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE PINTURAS DE VALENCIA**. Presentado por la ciudadana María Camargo, titular de la C.I.7.143.263, y elaborado bajo la dirección dela Tutora Nonay Riera, titular de la C.I. 11.357.032; para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia.

Consideramos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado:

Jurados:

_____	Nombre:
_____	Nombre:
_____	Nombre:

Bárbula, Septiembre de 2011

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, mi fuente de vida y fortaleza espiritual en todo momento.
Te dedico mi triunfo como muestra de gratitud y amor; por llenar mi vida de personas maravillosas y de infinitas Bendiciones.

A mi madre, Ma. Felipa Torrealba (+), quién me dio todo en su vida, por hacerme quien soy, por ti he llegado hasta aquí y por ti seguiré adelante. Aunque no estés presente yo se que estas muy orgullosa por este nuevo logro en mi vida.

A mi padre, Angel Camargo, por ser excelente padre y amigo, por el apoyo incondicional, por las palabras de aliento, por sus consejos, por ser un padre ejemplar...

A mi familia, especialmente a mis hijos, por llenarme de satisfacciones y por haberme permitido ser el ejemplo a seguir en sus vidas.

AGRADECIMIENTOS

***L**e doy gracias a Dios por todas las bendiciones que he recibido: la vida, la salud, la familia, los amigos, inteligencia, entre tantos; y por iluminarme en todo momento dándome fuerza para seguir adelante cada día y poder dar lo mejor de mí. Gracias Dios gracias.*

A mi madre, Ma. Felipa Torrealba (+). Gracias por haberme dado la vida, por tus cuidados, tus consejos, tus enseñanzas y todo tu amor.....sé que desde el Cielo sigues a mi lado como mi ángel guardián.

A mi padre, Angel Camargo, por todo lo que me ha dado, por su amor, paciencia, ejemplo, valores, ayuda incondicional, por las alegrías, que me han permitido alcanzar los objetivos en mi vida.

A mis hijos Francys Antonella y Javier Alejandro; por ser mi fuente de inspiración, porque cuando sentía que no podía simplemente se reía y me daban un beso, lo cual me llenaba de aliento.

A mi esposo Javier, compañero y amigo incondicional dándome su apoyo en las buenas y las malas, te amo...

A mis hermanos, cada uno aportó su amor y su experiencia para ser de mi lo que soy actualmente.

A mi jefa, amiga, tutora Nonay Riera por ser fuente de admiración, motivación, excelencia y lucha plena. A usted gracias por su apoyo incondicional.

A las empresas estudiadas por su valiosa colaboración.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE
LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE PINTURAS DE VALENCIA**

Autor: María Camargo
Tutor: Nonay Riera
Fecha: Septiembre, 2011

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como finalidad diseñar un modelo de gestión estratégica de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de Valencia. El estudio se enmarcó dentro de una investigación cuantitativa del tipo investigación de campo, de tipo descriptivo, tomando en consideración una población de dieciséis (16) empleados compuesto de la siguiente manera: Dos (02) gerentes, dos (02) jefes y doce (12) analistas de los departamentos de Crédito y Cobranza de las empresas: C.A. Venezolana de Pinturas, Pinturas y Colores de Venezuela, C.A., Pinturas International, Pinturas Flamuko, Intequim y Pinturas Everest ubicadas en Valencia, Edo Carabobo. Se empleó como técnica la encuesta bajo el instrumento de recolección de datos el cuestionario en escala de Likert, validado a través del juicio de expertos, además de la entrevista. Luego de haber obtenido los datos se presentaron las conclusiones entre ellas: El departamento de crédito y cobranza de las empresas de pintura no mantienen optimizados los procesos administrativos, que les faciliten alcanzar los objetivos planteados por la organización, así mismo, las empresas de pintura no tienen como política mantener los niveles de riesgo crediticio relativamente bajos, que les permitan mantener una buena rentabilidad., por ello se le recomienda: desarrollar un modelo de gestión estratégica que le permita definir sus objetivos de crédito cobranza, capacitar al personal que labora en el área de cobranza, desarrollar un análisis de diversos factores que generen un historial crediticio del cliente.

Palabras Claves: gestión de crédito y cobranza, procesos administrativos, planificación estratégica.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**STRATEGIC MANAGEMENT MODEL OF CREDIT AND COLLECTION
OF PRODUCING COMPANY VALENCIA PAINTINGS.**

Author: Maria Camargo
Tuthor: Nonay Riera
Date: September, 2011

ABSTRACT

This graduate work is intended to design a model of strategic management of credit and collections companies producing paintings of Valencia. The study was framed within the quantitative research of the type of field research, descriptive, considering a population of sixteen (16) employees comprised as follows: Two (02) managers, two (02) managers and seniors (12) analysts Credit and Collections departments of companies: CA Venezolana de Pinturas, Paints and Colors of Venezuela, CA, International Paint, Paint Flamuko, Everest Paints Intequim and located in Valencia, Edo Carabobo. Technique was used as the survey under the instrument of data collection the questionnaire Likert scale, validated through expert opinion, in addition to the interview. After obtaining the data, the conclusions including: The credit and collection department of the paint companies do not keep streamlining administrative processes, to help them achieve the goals set by the organization, also, paint companies have a policy to maintain levels relatively low credit risk, allowing them to maintain good profitability. therefore it is recommended: developing a strategic management model that allows you to define your goals in credit collections, train staff working in the collection area, develop an analysis of various factors that create a customer credit hostorial.

Key Words: credit and collection management, administrative processes, strategic planning.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Índice General	ix
Índice de Cuadros	xi
Índice de Gráficos	xii
Introducción	13
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	15
Formulación del Problema	15
Objetivos de la Investigación	22
Objetivo General	22
Objetivo Específico	22
Justificación e Importancia de la Investigación	22
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL	
Antecedentes	25
Bases Teóricas	30
Definición de Términos Básicos	55
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Diseño de la Investigación	57
Tipo y Nivel de la Investigación	58

Población y Muestra	58
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos	60
Técnicas de Análisis y Prestación de Información	62
Confiabilidad y Validez	62
Procesamiento de Datos	63

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación de Los Resultados	65
--------------------------------	----

CAPITULO V

La Propuesta	99
Conclusiones y Recomendaciones	118
Referencias Bibliográficas	122
Anexos	124

INDICE DE CUADROS

Nº		Pág.
1	Clasificación de Competencias.	64
2	Esquema de los factores determinantes del nivel de riesgo.	66
3	Aspectos importantes a considerar en una evaluación de riesgo de crediticio.	68
4	Guión de Entrevista.	70

INDICE DE GRÁFICOS

Nº		Pág.
1	El departamento de crédito y cobranza mantiene optimizado los procesos administrativos a fin alcanzar los objetivos planteados por la organización.	64
2	En el departamento se mantiene los niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permite tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.	66
3	La empresa mantiene al personal capacitado sobre las tendencias de las economías en el país, además en el tema de finanzas y decisiones financieras.	68
4	El personal que labora en el departamento está debidamente formado y adiestrado para desempeñar las funciones y actividades a su cargo.	70
5	El departamento cuenta con normas y procedimientos establecidos para regular las funciones y actividades de los empleados que laboran en el departamento.	72
6	Las políticas establecidas en el departamento están orientadas a la Cobrabilidad de las ventas a crédito, minimizando lo más que se pueda el riesgo de las cuentas por cobrar, a fin de protegerse contra posibles pérdidas.	74
7	Las políticas de crédito y cobranza permiten la optimización de las ganancias de los accionistas de la empresa.	76
8	Las políticas establecidas están caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva.	78
9	Las políticas establecidas tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas.	80
10	Las políticas establecidas logran producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general	82
11	La empresa dentro de su sistema de cobranza envía estados de cuentas mensuales a los deudores.	84
12	El Departamento posee un sistema de recordatorio de las deudas pendientes con la empresa.	86
13	En el Departamento se detectan aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para hacerles seguimiento más minucioso.	88
14	El otorgamiento de créditos está determinado por la capacidad de pago del solicitante que, a su vez, está definida fundamentalmente por su flujo de caja y sus antecedentes crediticios.	90

INTRODUCCIÓN

Para efectos de este estudio se seleccionó la empresa C.A., Venezolana de Pinturas específicamente el departamento de Crédito y Cobranzas del área Administrativa, empresa que desde su fundación se ha empeñado en realizar un proceso productivo adaptado a las nuevas exigencias ya sean estas tecnológicas o del gusto de sus clientes actuales y de sus futuros clientes, lo cual trae como consecuencia la innovación de sus criterios de producción, dado que antes de iniciar cualquier proceso de mejora de calidad se debe adiestrar al personal para que asuma tales retos.

También se pudo conocer que han tenido que flexibilizar las políticas de otorgamientos de crédito en apoyo de unos de los objetivos principales de ventas que es la captación de nuevos cliente para ampliar su mercado que ha sido en los últimos años tan competitivo; a fin de lograr una mayor expansión y posicionamiento en el mercado.

Se plantea entonces, abordar una realidad latente al nivel de la empresa en estudio, en este sentido, el objetivo de esta investigación es Proponer un modelo de Gestión Estratégica de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de Valencia, por lo cual, se encuentra estructurada de la manera siguiente:

El Capítulo I, El Problema, el cual aborda el planteamiento del problema, los objetivos, tanto general como específico, y justificación de la investigación.

El Capítulo II, Marco Teórico, está basado en antecedentes de la investigación, que son aquellos estudios, Trabajos de Grado o Tesis realizados por autores, donde plantean una breve síntesis conceptual de las investigaciones realizadas, bases

teóricas, que son teorías que han desarrollado modelo y/o síntesis que soporten la investigación, los basamentos legales y la definición de términos, donde se da una breve explicación de los conceptos más usados en la investigación.

En el capítulo III, relativo al marco metodológico presenta el tipo, el diseño y las fases de la investigación, así como el procedimiento para obtener información y la manera como se realizó el análisis e interpretación de la información obtenida a través de los instrumentos diseñados.

En el capítulo IV, se presenta la información recopilada y analizada de acuerdo al instrumento de recolección de datos aplicados, luego las conclusiones y recomendaciones una vez desarrollada toda la investigación, que contienen las reflexiones alcanzadas con el estudio realizado.

Por último y no menos importante el capítulo V, expone la propuesta en sí, una vez analizada y desarrollada toda la investigación. La cual permitió el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones. Debiéndose también señalar las referencias bibliográficas que fueron pertinentes revisar para la realización del mismo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Dentro del proceso de globalización y economía de mercado que experimentamos a nivel mundial hoy en día resulta imprescindible promover y facilitar el comercio internacional. La exportación e importación de bienes extranjeros donde el comprador se sitúa en un país y el vendedor en otro es motivo de gran preocupación e incertidumbre debido al desconocimiento de los contratantes, las diferentes legislaciones mercantiles, los tipos de cambio y el control de divisas, entre otros factores; de no ser por la existencia de las cartas de crédito, las cuales son utilizadas diariamente en operaciones que representan miles de millones de dólares a nivel mundial.

En Venezuela, son muchas las organizaciones sea cual sea su ramo (manufactureras, la banca, del sector químico, textiles, alimenticios, de servicios, al mayor, al detal, entre otras) que se esmeran en ser administrada adecuadamente para poder alcanzar los objetivos propuestos con la mayor eficiencia y economía tanto en la acción como en los recursos necesarios.

Por otro lado, la industria química se divide en diferentes sectores según el tipo de producto que se elaboran: El sector orgánico: fabrica las materias primas necesarias para hacer plásticos, pinturas, nylon y solventes. El sector ligero: produce medicamentos y tinturas. El sector inorgánico: provee una gran variedad de sustancias inorgánicas, como el ácido sulfúrico, de amplio uso industrial, y los agroquímicos entre otros.

En tal caso, es pertinente y necesario la descripción del sector químico en Venezuela donde se encuentran empresas dedicadas a la fabricación de pinturas, entre las cuales se puede mencionar a: PintuVen, C.A, Pinturas International, C.A., Pinturas Malpica, Pinitex, Pinturas AYA, C.A., a su vez se identifican las ubicadas en el Estado Carabobo, donde predominan, entre tantas: C.A. Venezolana de Pinturas, Corimon Pinturas C.A., DuPont Venezuela, Sherwin Williams de Venezuela S.A., Pinturas y Colores de Venezuela, C.A., Consolitex, Pinturas Flamuko, Pinturas Everest, C.A., Intequim y Pincar, C.A., entre otras empresas.

Hay que señalar que este importante grupo de empresas no escapa a los embates de la crisis económica, a las grandes fluctuaciones por los continuos cambios en el entorno. Es por ello que para conservar los clientes que tienen en la actualidad y para atraer nuevos compradores se ven en la necesidad de vender a crédito aunque esto represente una oportunidad o un riesgo financiero lo hacen para contribuir a elevar el volumen de las ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de operaciones corrientes de la empresa.

El riesgo de la venta a crédito en Venezuela para las empresas de este sector es alta debido a una serie de deficiencias tales como:

- Escaso acceso de información de referencias crediticias de los futuros clientes; las asociaciones o gremios a que pertenecen los grupos de este sector económico el apoyo de estas instituciones es nulo ya que no contamos con una base de datos que nos indique la experiencia crediticia y las razones de desaparición del mercado de algunas empresas.
- Falta de cooperación en suministrar información de referencias en las entidades bancarias.

- En relación al marco legal y judicial actual se torna muy dilatorio el proceso de cobro jurídico; adicionalmente los socios de las empresas se insolventan y constituyen o conforman otra empresa jurídica al margen de la ley obteniendo en algunos casos sentencias favorables de carácter ilusorias por no disponer la parte demandada de bienes sobre las cuales ejecutar.
- Falta de cooperación de las empresas del sector y la misma actividad económica por razones de competencia en el mercado, situación que es aprovechada por los clientes maulas (mala paga).
- Manipulación de los estados financieros arrojando indicadores no reales.
- Clientes con una alta capacidad de pago pero de muy bajo capital social.

Lo anteriormente expuesto trae como consecuencia:

- Demora en la respuesta de nuevas solicitudes de crédito y aprobaciones determinadas de límite de crédito asignado con escaso criterio para calificar el riesgo.
- La pérdida total del monto vendido a crédito resultando en una cuenta incobrable en su totalidad.
- Merma del flujo de efectivo en operaciones.
- Disminución del retorno sobre el capital invertido, por una lenta rotación de las cuentas por cobrar, mayores costos.
- Endeudamiento con entidades financieras a fin de cubrir la falta de capital de trabajo por la morosidad de la cartera.

Adicional a las problemáticas del marco legal, las consecuencias financieras ocasionadas y a las condiciones de mercado. El grupo de empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de pinturas, productos químicos y sus derivados pertenecientes a la Corporación Grupo Químico, C.A. también se ha visto afectada en

lo que en materia de crédito y cobranzas se refiere debido a que el área de crédito del grupo de empresas han sufrido cambios o reestructuraciones organizacionales con la finalidad de minimizar recursos y flexibilizar la estructura de la organización, trae consigo, un incremento considerable en el número de clientes a estudiar; la Gerencia de Crédito con carácter corporativo unificando en el grupo del sector pinturas más de 2.500 clientes que están bajo la atención directa de los analistas de crédito para cada una de las empresas. En cuanto a este aspecto es importante resaltar que las diferentes unidades de crédito del sector pinturas de una sola marca con Gerencias y Jefaturas independientes, pasan a ser una sola unidad consolidándose a una Gerencia de Crédito que administra cuatro (4) empresas con tres (3) marcas diferentes de cubrimiento y revestimiento para diferentes segmentos del mercado; arquitectónico, industrial, autos, madera y revestimiento marino.

La eliminación o cambio de la estructura organizacional no resta la responsabilidad del personal sobre la cual recae el control y la eficiente Administración de las cuentas por cobrar de la división, es por tal motivo que la delegación de autoridad para la toma de decisiones oportunas y el manejo de información clave del negocio juega un papel importante en el personal del área de crédito.

Actualmente la confianza no está puesta en las estructuras, como en épocas anteriores, sino en la capacidad y la responsabilidad del factor humano, capaz de asumir nuevos retos; con gran sentido de pertenencia y que este claramente orientado al logro de los objetivos de la organización.

El crédito se basa en una relación de confianza con el cliente es por ello que decimos que la administración del crédito y las cobranzas se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar ya que dependerá de la gestión de un buen

gerente y de su equipo de trabajo que sus resultados de ganancias o pérdidas a la empresa en corto o mediano plazo.

Cualquiera que sea la modalidad de las operaciones, se espera obtener un margen de utilidad razonable con relación a sus costos y gastos. 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. Así, se pretende lograr los objetivos propuestos para la empresa donde el volumen de sus ventas y el nivel de sus utilidades netas periódicas dependen de las ventas a crédito.

En relación a los planteamientos anteriores en la Corporación Grupo Químico; según la información que se obtuvo por medio de una entrevista personal con la Gerente de Crédito y Cobranzas se pudo conocer que han tenido que flexibilizar las políticas de otorgamientos de crédito en apoyo de unos de los objetivos principales de ventas que es la captación de nuevos cliente para ampliar su mercado que ha sido en los últimos años tan competitivo; a fin de lograr una mayor expansión y posicionamiento en el mercado.

Esta flexibilización de las políticas de crédito trae como consecuencia una mayor expansión al riesgo en materia de recuperación de cartera así como un mayor número de días de cartera, el aumento tanto de la provisión acumulada en cartera de clientes en los últimos tres (3) años como de los clientes críticos es producto de la situación antes mencionada.

Para el año 2010 la pérdida se incremento en 312% en comparación al año 2008, es decir, que en los últimos tres (03) años la cartera activa de crédito ha sufrido un deterioro considerable.

Dada esta situación, es vital que el departamento de crédito encargado de (analizar, aprobar y controlar) los riesgos de créditos iniciales cuente con modelos de herramientas que les permita no solo analizar y evaluar cuantitativamente sino cualitativamente de manera objetiva la capacidad del nuevo cliente a la hora de asumir una obligación.

El diseño de esta herramienta administrativa gerencial consistiría en la creación de una de plataforma con datos claves y concretos como: Centro de referencias comerciales, Control de Riesgo, Condiciones de pagos, Lista negra de clientes incluyendo socios y representantes, etc. El cual se pretende involucrar a un grupo de empresas del sector productivo de Pinturas a través del intercambio de información a fin de minimizar el riesgo en el proceso inicial de captura de cliente.

También se considera pertinente proponer el análisis de la información cualitativa del cliente el cual se considera una información importante que va mas allá de una intuición y puede ser medible como son: Años de actividad económica, posición en el mercado, inmueble propio o arrendado, calificación de las referencias, garantías o avales, experiencia crediticias anterior, etc.

Todo lo anteriormente expuesto trae como consecuencia la necesidad de proponer diseñar un modelo de herramienta informáticas, que nos permita unificar y consolidar los criterios para la aprobación de crédito disminuyendo al máximo la subjetividad y basadas en las políticas de la empresa.

Con esta fase la cual requerimos cooperación de las empresas del sector se estaría cubriendo un aspecto importante ya que de contar con la mayor información para el momento de hacer un análisis crediticio; esto nos trae beneficios como:

- Fortalecer y ser más objetivos en los resultados de la evaluación para el otorgamiento de un nuevo crédito.
- Reducir o minimizar el riesgo al identificar con exactitud y confiabilidad las posibilidades de que un individuo a futuro no pague sus deudas.
- Lo anterior significa que será realmente difícil otorgar créditos a, o hacer negocios con personas que sean identificadas en la base de datos como sujetos potencial de riesgo para la empresa (fraude, mora, incobrables, etc.)

En consecuencia, este estudio se propone un Modelo de gestión estratégica de crédito y cobranzas a un grupo de empresas productoras de pinturas, para dar respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Qué efecto produciría la creación de un modelo de gestión estratégica de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de Valencia, Venezuela?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión Estratégica de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de Valencia.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de las empresas productoras de pinturas de Valencia en cuanto a la cooperación en suministrar información clave.
- Analizar las políticas de crédito existentes de las empresas productoras de pinturas de Valencia.
- Diseñar el perfil esperado del personal de crédito basado en las competencias para una mayor efectividad o desempeño en la gestión de crédito.
- Elaborar un modelo de Gestión Estratégica de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de Valencia a fin de minimizar el riesgo de crédito.

Justificación de la Investigación

Actualmente en el entorno donde se desenvuelven las organizaciones existe una gran cantidad de cambios económicos, sociales y políticos que afectan considerablemente sus operaciones, obligándolas a que se ajusten a la realidad y adopten nuevas herramientas o estrategias que les permita mantenerse al ritmo de la innovación dentro un mercado competitivo.

En este contexto, la realización de la presente investigación, permitirá que el grupo de empresas productoras de pinturas de Valencia, interactuar mediante el intercambio de información que le permitirá diferenciarse de sus competidores y contar con una herramienta de gestión más efectiva que ofrezcan información oportuna y relevante para la toma de decisiones.

La puesta en práctica el Modelo de Gestión Estratégica de crédito y cobranzas a el Grupo de empresas es pertinente dado que esta nueva Herramienta administrativa podrá cubrir necesidades, en la medida que se vaya desarrollando las pautas de aplicación, de esta manera ir optimizando y mejorando el proceso de otorgamientos de nuevos créditos, disminuyendo el riesgo crediticio que está actualmente latente.

Los beneficios que presenta esta investigación son numerosos ya que el diseño de esta propuesta favorecerá a la empresa en sí, reduciendo los días de cartera, el acumulado de provisión y minimizando las pérdidas por incobrables. De esta manera podrá aumentar su rentabilidad manteniendo una cartera de clientes más sana y con alta rotación.

En este sentido, la empresa con un flujo de caja favorable tendría la disponibilidad de asumir y responder a los compromisos con terceros sin la necesidad de recurrir al endeudamiento con instituciones financieras. De igual forma, la elaboración de estados financieros acorde con la realidad de la gestión de cobranzas realizadas, conllevaría a la toma acertada de decisiones y diseños de planes y estrategias.

Además, la aplicación de esta herramienta gerencial nos permitiría la integración, la participación y la cooperación de cada una de las personas responsables del área de crédito de un grupo de empresas de un mismo sector

fomentando la colaboración entre sí en un sistema de retroalimentación o feedback continuo.

De lo anteriormente planteado se desprende el fundamental papel que juega el recurso humano en todos los niveles de la organización y su importante conjugación con los recursos materiales y financieros. Es por ello que debemos contar con personas eficientes con un alto nivel de criterios basado en las competencias para una mayor efectividad o desempeño en la gestión de crédito.

La gestión de crédito por ser una problemática importante y que ha venido afectando un gran número de organizaciones, se hace preciso el estudio, comprensión y efecto de la aplicación de esta investigación; pues ésta constituye una herramienta de gestión que a permitirá que el grupo de empresas productoras de pinturas de Valencia, tomar la decisión de implementar o no las acciones tendientes a la aplicación del Modelo de Gestión Estratégica de crédito y cobranzas.

La investigación propuesta busca aportar al campo de las ciencias administrativas desde la óptica gerencial, la aplicación de una herramienta Estratégica de Gestión basada a la innovación de un diseño de base de datos con la finalidad de optimizar el proceso inicial de crédito.

Este modelo de gestión gerencial podría ser aprovechado y aplicado por cualquier otra organización con características o actividades similares, realizando los ajustes correspondientes y adaptando el modelo de acuerdo a las necesidades particularidades de la misma. Considerando la poca disponibilidad de trabajos de campo sobre la aplicación de un diseño similar en empresas venezolanas, este trabajo de investigación servirá de guía para demostrar que es posible la aplicación con éxito de esta herramienta en las organizaciones venezolanas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Arias, E.(2001:42) señala que los antecedentes “abarcan los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”.

Como consecuencia, para proceder a desarrollar un trabajo de investigación, cualquiera sea su tipo, es necesario examinar estudios desarrollados en el mismo campo con la finalidad de efectuar y comparar el tipo de relación existente. Para elaborar la presente investigación se realiza una revisión de diferentes trabajos y estudios realizados referentes al tema, con la finalidad de recaudar información como la que a continuación se describe.

Bajo este orden de ideas, con los antecedentes lo que se trata de hacer es según Tamayo y Tamayo (2005) “una síntesis a nivel de conceptos de la investigación o trabajo realizado sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación”, esto se hace con la finalidad de tener un mayor apoyo a la hora de realizar cualquier estudio a través de la revisión de trabajos o investigaciones anteriores,

Es por esto, que a los fines de esta investigación se revisaron algunos trabajos que guardan relación directa o indirecta con el estudio a desarrollar, de esta manera, la definición de los autores se puede confirmar, que dentro de toda investigación es

necesario acudir a otras fuentes de información de trabajos de grados revisados previamente, con el objetivo de ampliar conocimientos con respecto al tema a estudiar.

Ojeda (2007), En su Trabajo Especial de Grado, **Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes a través de políticas de crédito y cobranza (Período octubre-diciembre 2006)**, presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de magister en ciencias contables. Realizó una investigación de carácter Exploratoria/Descriptiva. Donde utilizó una metodología de aplicación de entrevistas y cuestionarios (mediante muestras aleatorias) a todo el personal involucrado en el proceso para determinar la situación actual, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Las mismas se midieron a través de las dimensiones que evalúan calidad en la teoría: fiabilidad, tangibilidad, aseguramiento, sensibilidad y empatía. El resultado que obtuvo fue un nivel de satisfacción bueno que tiende a desmejorar si no se revisan los puntos débiles detectados, y la confluencia entre el diagnóstico realizado por los directivos y lo que el usuario agregaría al servicio como lo es un horario más flexible con más días de atención personalizada.

Se destaca que, para el presente trabajo de investigación, Ojeda, aporta desde su enfoque la importancia de la evaluación del servicio desde el punto de vista de la calidad.

Zambrano, Lucia (2006), En la investigación que realizó bajo el título, **Calidad de servicio al cliente como parte de la gestión de la calidad en crédito y cobranza; hace una evaluación de la percepción que tiene el cliente sobre el servicio que ofrece la Gerencia Sectorial de Registro y Control del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”**, presentado en la Universidad Central de Venezuela para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial esto, con el objeto de hacer las recomendaciones en el ámbito de la Gestión de la Calidad. Evaluó la

percepción que tiene el cliente sobre las características básicas del servicio: comunicación, accesibilidad, amabilidad, credibilidad, comprensión, tiempo de respuesta e instalaciones físicas; la medición de las mismas utilizó la escala de actitud de Likert, y a los resultados obtenidos le aplicó un análisis estadístico descriptivo. Levantó diagramas causa-efecto para determinar cuáles fueron los factores que más influyen sobre las características problemas y correlacionó los resultados con las políticas establecidas sobre la capacidad de respuesta de la institución. Señala la importancia que debe tener la Gerencia en el servicio, como estrategia fundamental para lograr la satisfacción del cliente.

Zambrano, resalta valores que deben estar presentes en la cadena de procesos internos de las empresas manufactureras y comercializadoras y no solo en las de servicios, tales como: cliente, fiabilidad, tangibilidad, aseguramiento, sensibilidad y empatía, credibilidad y comprensión. La metodología empleada permite una orientación a hacia la que se debe emplear, ya que básicamente es en gran parte una investigación de carácter exploratorio, como lo es una de las fases que se llevara a cabo.

González (2006), En su trabajo de grado para optar al título de magister scientiarum en gerencia empresarial en la Universidad Fermín Toro, titulado **Evaluación del modelo de gestión de crédito y cobranza del Departamento de Atención al Cliente, de Interbank, Banco Universal, oficina Barquisimeto Estado Lara, orientado a la optimización del proceso de atención al cliente.**

Sugiere mejorar la calidad de los servicios de atención al cliente, de manera que llene las expectativas de información financiera de los mismos, la Gerencia debe inducir a los empleados en los instrumentos financieros más idóneos para satisfacer las necesidades de los clientes, así como también motivar a los empleados de modo que ellos se sientan satisfechos con ellos mismos y puedan mejorar el servicio que

prestan a los clientes de la organización, por lo cual recomienda desarrollar programas de adiestramiento para actualizar los conocimientos.

Revista Compedium (UCLA), diciembre 2005. **El artículo arbitrado de investigación publicado en la revista Compedium la Profesora Arnila A. Carroz** hace referencia a Modelo de gestión estratégica para el desarrollo de capacidades Tecnológicas, quien menciona aspectos importantes sobre la competencia y la complejidad reinante en momentos donde la globalización tiene cada vez mas auge, están marcando tendencias para que las organizaciones concentren sus esfuerzos en gestionar estratégicamente sus capacidades tecnológicas. De allí que la experiencia de las organizaciones indica que la vía para alcanzar la capacidad de competir es a través de la tecnología e innovación, lo cual es pertinente para el presente estudio.

Pineheiro, Roque (2005), realizo un estudio titulado **Propuesta de Procedimientos contables y Administrativos para Optimizar el proceso de Crédito y Cobranzas de la Empresa Mangiano, C.A.** Ubicada en Turmero-Estado Aragua, presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de magister en administración de empresas mención gerencia. El propósito fundamental de la investigación fue elaborar una propuesta de procedimientos contables y administrativos, que permitiesen optimizar el proceso de crédito y cobranzas en materia de recuperar parte de las inversiones realizadas en la elaboración de sus productos, la materialización de las utilidades no realizadas en su momento debido a la morosidad en los pagos de algunos clientes, que trae como consecuencia la tardanza en el pago de la empresa con sus proveedores.

Como resultado de la investigación se propuso una serie de lineamientos y normativas de carácter contable y administrativo con el fin de reorganizar sus políticas de Crédito y Cobranzas que estimulen en el pronto pago de sus clientes y beneficie a la empresa. Este trabajo presenta un aporte importante, ya que permitió

identificar sus debilidades y fortalezas con el objetivo de normalizar y optimizar las políticas de crédito y cobranzas.

Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones, diciembre 2004. Gillezeau y Rojas. **En artículo arbitrado publicado en la revista Titulado Gestión Estratégica de Transformaciones o Cambios Organizacionales** exponen la conceptualización de los procesos de mejoramiento radical o de innovación, que a lo largo de varias décadas se han concebido en el ámbito organizacional. De igual forma, se muestran algunas estrategias del proceso de mejoramiento continuo o cambios incrementales que han surgido en el mundo empresarial. Este trabajo presenta un aporte importante ya que es un valor agregado para los aquellos jefes o gerentes que andan en la búsqueda de un cambio organizacional.

Gil, Omar (2002) **Evaluación del proceso de la gestión de cobranzas en la empresa C.A. Energía Eléctrica de la Costa Oriental Estado Zulia.** Trabajo presentado para optar el grado de especialista en Gerencia en la Universidad del Zulia. El objetivo general de este estudio consistió en evaluar el proceso de la gestión de cobranzas en la empresa C.A. ENELCO, con la finalidad de diseñar un plan que permitiera la mejora de dicho proceso. El estudio es de gran aporte por cuanto se relaciona directamente con la problemática planteada.

Bases Teóricas

En esta parte de la investigación se señalan los aspectos teóricos del estudio, los cuales recopilan un conjunto de ideas de uno o varios autores indicando su punto de vista respecto a un tema en particular y su función principal es sustentar la investigación, permitiendo comprender el presente estudio. De esta manera, a través de la revisión bibliográfica que se realizó se han considerado los ejes temáticos más pertinentes y relevantes de la investigación. A continuación se describirá cada eje temático:

Competencias

Existen un sin número de autores que han de definido sobre el complejo de competencia en la cual el investigador considero la más pertinente la señalada por Ouellet (1982):

Como principio de organización de la formación, la competencia puede apreciarse en el conjunto de actitudes, de conocimientos y de habilidades específicas que hacen a una persona capaz de llevar a cabo un trabajo o de resolver un problema en particular. (p. 37)

Este concepto el autor conceptualiza los atributos necesarios para el desempeño idóneo dentro de una organización basados en el conocimiento y la formación constante de las personas.

Cinco ejes en la Formación de Competencias

Desde una perspectiva amplia y compleja, la formación de competencias no es responsabilidad solamente de las empresas, sino también de la sociedad, del sector

laboral-empresarial, de la familia y de la persona humana. Miremos en detalle cada uno de estos cinco ejes necesarios para formar personas idóneas:

- Responsabilidad de las empresas: consiste en implementar procesos pedagógicos y didácticos de calidad, con recursos suficientes, auto valoración continua basada en estándares de calidad y talento humano capacitado para tal propósito (directivos y docentes).
- Responsabilidad social: es la promoción de una cultura de formación del talento humano con idoneidad, fortaleciendo los valores de solidaridad y cooperación, incidiendo en los medios de comunicación y aportando los recursos económicos necesarios en este propósito.
- Responsabilidad del sector laboral-empresarial-económico: consiste en participar activamente en la formación de competencias mediante su integración con el sistema educativo y social.
- Responsabilidad de la familia: consiste en formar a sus miembros en valores de convivencia y respeto, así como en habilidades básicas de pensamiento (Tobón y Fernandez, 2004).
- Responsabilidad personal: es la formación de las propias competencias desde la autogestión del proyecto ético de vida.

Escenario de los Cambios en el Mundo Laboral

Las empresas están cambiando para adaptarse a las dinámicas sociales y económicas. Esto les exige contar con personas que posean un alto grado de flexibilidad para adecuarse a los nuevos procesos laborales y ajustar su desempeño a los requerimientos del cliente.

Durante las décadas del 90 se consolida de forma paulatina la gestión del talento humano con base en competencias. Es así cómo se construyen metodologías específicas para llevar a cabo los procesos de selección, capacitación, remuneración, ascenso y evaluación con base en este enfoque.

Esto tiene las siguientes implicaciones para los miembros de una organización:

- Importan más los desempeños concretos que el poseer conocimientos.
- Los empleados necesitan de una educación continua que les posibilite desarrollar y afianzar las capacidades que requiere el sistema de producción de una determinada organización.
- Las personas necesitan un saber hacer flexible, con el fin de que estén en condiciones de asumir el cambio y de formar nuevas competencias acordes con la demandas de las empresas.
- Las personas requieren desarrollar alta capacidad de trabajo en el equipo, liderazgo y creatividad para poder participar en la realización de las actividades colectivas.
- Los empleados requieren tener un alto grado de idoneidad en lo que hacen, ya que de esto depende en alta medida la competitividad de las empresas.
- No importan los títulos ni la experiencia, sino el grado de idoneidad para realizar las actividades profesionales aportando al cumplimiento de las metas organizacionales.

Cabe destacar que las competencias tienen sus características, clasificación, categoría y entre otros aspectos; las básicas, se caracterizan por constituir la base para la creación de otras competencias, analizar y resolver problemas de la vida cotidiana; entre las cuales destacan, Tobón (2005):

Competencia comunicativa, matemática, de autogestión del proyecto ético de vida, manejo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, afrontamiento al cambio, y liderazgo. (p.67)

En consecuencia, estas competencias son las más fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral.

También se encuentran las competencias genéricas, conceptualizadas como las comunes a varias ocupaciones o profesiones y en donde destacan, según Tobón (2005: 71) las de: “emprendimiento, gestión de recursos, trabajo en equipo, gestión de información, comprensión sistémica, resolución de problemas, y planificación del trabajo”.

La mezcla de todas estas competencias es de suma importancia para que el sujeto tenga el conocimiento necesario para afrontar alguna situación y los continuos cambios del quehacer profesional. Por último, se habla de las competencias específicas, en donde estas son propias de una determinada ocupación o profesión.

En definitiva, la presencia de una competencia por muy básica que sea, o por muy específica, es necesaria para que un Gerente pueda tener éxito en absolutamente todas las facetas de su vida.

El número de competencias existentes puede ser muy amplio; sin embargo, con ánimos de síntesis se tiene a Spencer y Spencer en Alles (2002) donde clasifica las competencias en:

Clasificación de Competencias

Competencia	Sub - Competencia
Competencias de logro y acción	Orientación al logro. Preocupación por el orden, calidad y precisión. Iniciativa. Búsqueda de información.
Competencias de ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal. Orientación al cliente.
Competencias de influencia	Influencia e impacto. Construcción de relaciones. Conciencia organizacional
Competencias gerenciales	Desarrollo de personas. Dirección de personas. Trabajo en equipo y cooperación. Liderazgo
Competencias cognoscitivas	Pensamiento analítico. Razonamiento, conceptual. Experiencia técnica/profesional/de dirección
Competencias de eficacia personal	Autocontrol. Confianza en sí mismo. Comportamiento ante los fracasos. Flexibilidad.

Cuadro 1

Fuente: elaboración propia.

Ahora, se hace un pequeño resumen de cómo aborda el tema Claude Levy-Leboyer en Alles (2002). Esta profesora de psicología del trabajo lo hace de la siguiente manera:

Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos. Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas. (p. 11-12).

Efectivamente, por un lado, se hace una clasificación de seis reglones donde se agrupan algunas habilidades, destrezas y posiciones que se deben tener ante alguna situación cotidiana, que utilizando dicha competencia acertadamente, se lograría el éxito; por otro lado, una descripción amplia y sencilla de las competencias que refleja las características y cualidades que puede poseer una persona totalmente exitosa.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados. En cuanto a lo que a negocios se refiere, la toma de decisiones es una herramienta que permite tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa. Generalmente, se utiliza para tomar decisiones estratégicas, decisiones importantes, o decisiones que son poco frecuentes (no rutinarias); sin embargo, podemos usar la toma de decisiones para tomar cualquier decisión en la empresa.

Veamos a continuación los pasos o las etapas que conforman el proceso de la toma de decisiones:

1. Identificación de la necesidad de tomar una decisión

El primer paso en la toma de decisiones consiste en identificar la necesidad de tomar una decisión, es decir, consiste en reconocer que es necesario tomar una decisión. Generalmente, la necesidad de tomar una decisión surge como consecuencia de un problema u oportunidad que se presenta. En esta etapa debemos definir claramente el problema u oportunidad, o cualquiera que sea la necesidad de tomar la decisión. Asimismo, debemos asegurarnos de que realmente es necesario tomar una decisión, y de que somos nosotros a quien nos compete tomarla, o si existe

la posibilidad de poder delegarla. Ejemplo: hemos identificado el problema de que el proveedor que teníamos ha disminuido la calidad de sus productos y, por tanto, se hace necesario buscar un nuevo proveedor, y tomar la decisión de qué proveedor elegir entre todas las alternativas posibles.

2. Identificación de criterios de decisión

Una vez que hemos identificado la necesidad de tomar una decisión, pasamos a identificar los criterios que vamos a tomar en cuenta al momento de evaluar las diferentes alternativas de decisión propuestas.

Ejemplo: una vez que hemos determinado la necesidad de contar con un nuevo proveedor, determinamos que los criterios que vamos a utilizar para poder elegir al nuevo proveedor serán el precio, la calidad del producto, las facilidades de pago, y los plazos de entrega.

3. Asignación de peso a los criterios

Una vez que hemos identificado los criterios de decisión que vamos a tomar en cuenta para evaluar las alternativas de decisión, pasamos a valorar o ponderar dichos criterios de acuerdo a la importancia que le vamos a dar al momento de tomar la decisión.

Ejemplo: una vez que hemos determinado los criterios que vamos a utilizar para elegir al nuevo proveedor, pasamos a ponderarlos, dándole al criterio más importante el valor de 10, por ejemplo, al criterio precio le damos un 7, al de calidad un 10, al de facilidades de pago un 6, y al de plazos de entrega un 8.

4. Desarrollo de alternativas

En esta etapa hacemos una lista con las diferentes alternativas de decisión que hayamos propuesto. Para hallar alternativas de decisión podemos proponerlas nosotros mismos en base a nuestros conocimientos o experiencia, acudir a diversas fuentes de información tales como Internet, consultar con los trabajadores de la empresa, hacer una lluvia de ideas, etc. Mientras más importante sea la decisión a tomar, mayor tiempo debemos tomarnos para desarrollar las alternativas, mayores alternativas buscaremos, y mayor información recabaremos de éstas.

Ejemplo: para determinar a los proveedores que vamos a considerar como alternativas, buscamos en las páginas amarillas, buscamos en Internet, consultamos con los trabajadores de la empresa, etc. Y luego, una vez hecho una pre selección en donde descartemos a los que no cumplan con los principales requisitos, elaboramos una lista con las alternativas que nos hayan quedado.

5. Análisis de alternativas

Una vez que contamos con una lista de alternativas de decisión, pasamos a evaluar cada una de ellas, asignándole calificaciones con respecto a cada criterio determinado.

Ejemplo: para el proveedor A, en el criterio de precio le damos una calificación de 10 (pues tiene muy buenos precios), en calidad le damos un 5 (pues su productos no son de muy buena calidad, pero tampoco son de mala calidad), en facilidades de pago le damos un 8 (pues nos dan buenos créditos comerciales), y en plazos de entrega un 2 (pues demoran mucho en entregar los pedidos). Lo mismo con los demás proveedores:

	precio	calidad	pago	entrega	TOTAL
Proveedor A	10	5	8	2	
Proveedor B	7	7	5	6	
Proveedor C	8	5	5	5	

Una vez que hemos asignado calificaciones a cada alternativa con respecto a cada criterio, para hallar la calificación total de cada alternativa, multiplicamos la calificación de cada criterio por el peso de éste, y luego sumamos los resultados de cada alternativa.

Por ejemplo, la calificación total del proveedor A seria: $(10 \times 7) + (5 \times 10) + (8 \times 6) + (2 \times 8) = 184$. Lo mismo con los demás proveedores:

	precio	calidad	pago	entrega	TOTAL
Proveedor A	10	5	8	2	184
Proveedor B	7	7	5	6	197
Proveedor C	8	5	5	5	176

6. Selección de alternativas

Una vez que hemos asignado las calificaciones a cada alternativa con respecto a cada criterio, y hallado la calificación total de cada una, pasamos a seleccionar aquella que tenga la mayor calificación total.

Ejemplo: una vez evaluado a los proveedores propuestos, pasamos a seleccionar el proveedor B ya que es el que obtuvo la mayor calificación.

7. Implementación de la alternativa

Una vez seleccionada una alternativa, es decir, tomada una decisión, pasamos a implementarla, es decir, ponerla en práctica, lo cual incluye comunicarla a todas las personas afectadas, y buscar el compromiso de éstas para aplicarla.

Ejemplo: una vez elegido al nuevo proveedor, pasamos a comunicar la decisión a todo el personal afectado, y luego pasamos a hacer contacto con el proveedor y firmar el contrato correspondiente.

8. Evaluación de la eficacia de la decisión

Y, finalmente, una vez puesta en práctica la decisión, evaluamos los resultados. Si los resultados no son los esperados, podemos optar por tomarnos un poco más de tiempo, o aceptar que definitivamente la decisión tomada no fue la acertada, e iniciar nuevamente el proceso de la toma de decisiones.

Basándonos en el planteamiento anterior, debemos señalar que el proceso de la toma de decisiones descrito anteriormente es sólo uno de los diferentes métodos que existen. Podemos tomarlo como referencia, o modificarlo de acuerdo al tipo de decisión, o a la complejidad o importancia ésta.

Siempre teniendo en claro que mientras más formales seamos con el desarrollo del proceso de la toma de decisiones, mayores posibilidades tendremos de tomar la decisión correcta.

Análisis de Operaciones de Crédito

Cuando un cliente que desee obtener crédito se acerca a una empresa, normalmente el departamento de crédito da comienzo a un proceso de evaluación del

crédito pidiéndole al solicitante que llene diferentes formatos en los cuales se solicita información financiera y crediticia junto con referencias de crédito. Trabajando con base en la solicitud de crédito, la empresa obtiene entonces información adicional del crédito de otras fuentes.

Si la empresa ya le ha concedido anteriormente crédito al solicitante, ya tiene su información histórica acerca de los patrones de pago del solicitante. Las fuentes externas principales de información crediticia es la brindada por los estados financieros, por las oficinas de referencias comerciales, la verificación bancaria y la consulta de otros proveedores.

El analista de crédito se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos para realizarlos, por lo contrario es dinámico y exige creatividad por parte del oficial de crédito o de los negocios. Sin embargo, es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de crédito y complementarlas con una buena cuota de experiencia y buen criterio, asimismo es necesario contar con la información necesaria y suficiente que nos permita minimizar el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta.

Análisis de Crédito

Cuando hablamos de análisis de crédito estamos ante la presencia que existe un riesgo y que no sabemos con exactitud lo que ocurrirá a futuro. Riesgo es sinónimo de incertidumbre, es la dificultad para poder predecir lo que ocurrirá.

Por riesgo se entiende la asunción de una posibilidad de sufrir una pérdida. Las entidades financieras y empresas no pueden permanecer en el mercado si no conceden créditos, pero al hacerlo asumen una serie de riesgos que pueden clasificarse como sigue:

- Riesgo de crédito: es el riesgo de sufrir pérdidas debido a la debilidad financiera de un cliente.
- Riesgo operacional: es el riesgo de sufrir pérdidas debido a un error al realizar las transacciones de un cliente.
- Riesgo de fraude: es el riesgo de sufrir pérdidas por acciones ilegales llevadas a cabo por empleados, clientes, o personas ajenas.

Criterios a tener en cuenta al analizar las operaciones

Tanto para las empresas como para las entidades financieras, el éxito está asegurado solo si los riesgos que asumen son razonables y controlables dentro de unos límites.

Con la finalidad de reducir el riesgo asumido, las empresas y las entidades financieras le deberían interesar solo aquellas operaciones que equilibren adecuadamente los siguientes requisitos:

- Operaciones Garantizadas.
- Operaciones que no hagan peligrar el objetivo de liquidez.
- Operaciones con las que obtenga la máxima rentabilidad.

Como consecuencia, las empresas y las entidades financieras deberán tener en cuenta los siguientes criterios, a fin de analizar las operaciones con la mayor objetividad:

- Seguridad: Se considera que la seguridad es la cualidad de estar exento de todo peligro o riesgo. Las empresas y las entidades financieras no están

exentas de riesgo debido a que ninguna operación de activo es totalmente segura. Por ese motivo, el principal elemento a tener en cuenta en la concesión de una operación de riesgo es la seguridad de reembolso.

- **Liquidez:** La liquidez de un activo es la proximidad a su conversión en dinero. Las empresas y las entidades financieras, a fin de asegurar el objetivo de liquidez, deben equilibrar su activo, en lo que respecta a sus plazos de recuperación, y su pasivo, en lo que respecta a sus plazos de exigibilidad. En base al equilibrio de su balance de situación, cada empresa y entidad financiera establecerá la política de plazo más adecuada. Mientras más corto sean las inversiones con clientes, menos peligra el objetivo de liquidez y, sobre todo, se minimiza el riesgo adicional de la variación constante de los tipos de interés del mercado.
- **Rentabilidad:** La rentabilidad es la relación entre los beneficios y una masa patrimonial del balance de situación. La rentabilidad de las entidades financieras, se obtiene por la diferencia entre el cobro de intereses y comisiones en la operaciones de activo y el pago de intereses en las operaciones de pasivo.

Factores determinantes del nivel de riesgo

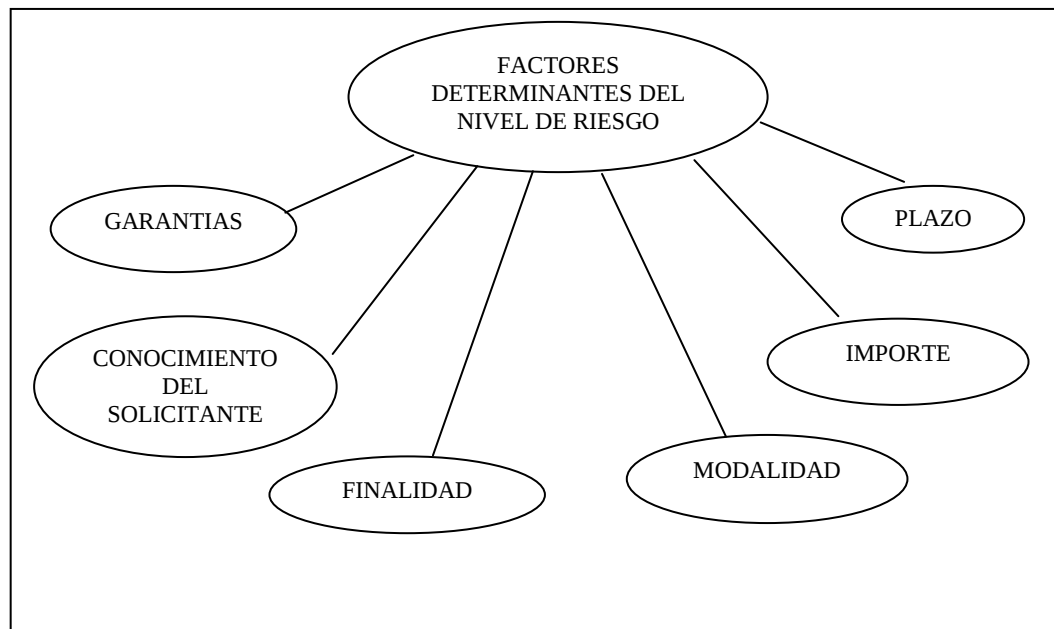
El nivel de riesgo se mide a partir de las características de la operación (plazo, importe, modalidad y finalidad), a través del conocimiento del solicitante y de las garantías.

- **Plazo:** El plazo es el vencimiento del término de la operación. Es un factor que afecta al riesgo de una manera directamente proporcional, es decir, a medida que el vencimiento se aleja en el tiempo, el riesgo aumenta.

- *Importe:* El importe de una operación es la cuantía de la misma. El importe es un factor de riesgo cuando no es proporcional a la solvencia del cliente. El riesgo aumentara si las empresas o las entidades financieras aprueban cifras superiores a las concedidas por otras empresas o entidades con mayor experiencia y conocimiento del cliente. El riesgo también aumentara si la empresa o entidad financiera otorga en financiamiento el 100% de las inversiones del cliente, por lo que se recomienda que una parte proporcional de las mismas se financie con recursos propios.
- *Modalidad:* La modalidad de una operación es el tipo de instrumento de financiación que el cliente solicita. La modalidad genera distintos tipos de operaciones, ya que el riesgo, la liquidez y la rentabilidad varían según la modalidad.
- *Finalidad:* La finalidad de una operación es el destino de la misma, es decir, el uso que haga el cliente de la financiación solicitada a la entidad financiera o empresa. La finalidad debe estar pensada de modo que el uso que se haga de la financiación solicitada genere dinero para devolver el importe total prestado y sus intereses.
- *Conocimiento del solicitante:* Como se ha dicho la entidad financiera o empresa tiene que realizar un análisis riguroso del cliente para valorar el nivel de riesgo que asume si aprueba la operación. Uno de los objetivos de ese análisis es conocer al solicitante y contar con información histórica del cliente. Este tipo de información es de origen interno y se obtiene a través de bases de datos. Para conocer al solicitante y su solvencia es necesario estudiar sus antecedentes y su integridad moral así como realizar un seguimiento de sus hábitos comerciales y profesionales. Es también importante verificar a través de referencias externas las impresiones favorables.
- *Garantías:* Las entidades financieras exigen la presentación de garantías para disminuir el riesgo que conllevan las operaciones de activo. Por lo tanto, la

función de las garantías es de servir de apoyo y complemento en el momento de solicitar un crédito.

Esquema de los factores determinantes del nivel de riesgo



Cuadro 2
Fuente: Elaboración Propia.

Aspecto a considerar en una evaluación de riesgo de crédito; cualitativa y cuantitativamente.

Antes de otorgar un crédito deben estudiarse todos los factores del mercado, de la producción, de la administración, de los resultados. Antecedentes del empresario y del negocio. La probabilidad de que el cliente pagará sus deudas, en la mayoría de los casos puede estimarse antes de aprobar el crédito. Los elementos que vamos a ver son los que hay que tener en cuenta en la aprobación del crédito:

- La reputación del cliente que espera recibir el crédito.
- Su capacidad para obtener el crédito.

- La posición financiera actual del cliente y sus perspectivas para el futuro.

Las circunstancias externas, tales como las tendencias del negocio y del ramo, y experiencias acumuladas, que pueden recomendar condicionar sobre la solicitud presentada.

El grado de capacidad del prestatario individual en la administración del negocio. Por muy solvente que sea un deudor ninguna promesa de pago es absolutamente segura, ya que pueden ocurrir ciertas contingencias imprevistas susceptibles de presentarse en cualquier momento que pueden cambiar el curso de las cosas, lo que puede conllevar a niveles de recuperación no deseables.

Capacidad de pago, Patrimonio del acreedor. La capacidad representa la habilidad del solicitante de crédito (empresa o prestatario individual) para hacer frente a todos sus compromisos actuales sin poner económicamente en aprietos al negocio o reducir el ámbito de sus operaciones. ¿Por qué es importante conocer la capacidad de pago del solicitante de crédito?

Bajo el punto de vista del riesgo, el crédito queda justificado sólo cuando la probabilidad de pago está en estrecha relación con la garantía de pago. Dentro de los elementos que se toman en cuenta para valorar la probabilidad de pago de un negocio o cliente individual se incluye la capacidad. El estudio sobre la calidad del negocio incluye:

- Nombre y características del negocio.
- Ubicación.
- Antigüedad.
- Grado de organización y nivel tecnológico.

Nombre y características del negocio: Debe de determinarse el tipo de negocio, si es un propietario individual, sociedad anónima, etc. Es importante conocer a sí mismo el nivel de operaciones del negocio: Mayorista, Detallista; y la capitalización necesaria para mover el tipo de organización que está en análisis.

Ubicación: El negocio debe estar ubicado en un punto geográfico que facilite las operaciones. Es necesario valorar si la ubicación es adecuada para las características de las operaciones de la organización; según sea su giro o naturaleza es necesario tomar en cuenta el acceso a materias primas o fuerza de trabajo calificado, etc.

Antigüedad: En general se considera que los primeros años de la vida de un negocio son los más críticos, por lo tanto, cuando una empresa inicia operaciones y aún no ha demostrado consistencia hay que actuar con cautela. Por otro lado, un negocio u organización que opera desde hace muchos años y no ha mostrado evolución o progresos sustantivos es probable que no continúe operando, puesto que ningún negocio se mantiene estático.

Organización y nivel tecnológico: Es importante conocer el nivel tecnológico que existe en el manejo del negocio o unidad económica: instalaciones adecuadas, contabilidad sistemática, maquinaria, equipos e instrumentos de trabajo adecuados y eficiencia de los mismos, nivel de capacitación de los recursos humanos que dirigen la empresa, existencia de controles eficientes, etc.

Una organización deficientemente administrada, en tiempos buenos puede generar ganancias, flujos de efectivos positivos, pero una pequeña contracción económica reducirá el flujo a un nivel insignificante. En este caso la empresa se ve precisada a buscar préstamos a fin de pagar a sus acreedores y continuar las operaciones. Desde este punto de vista de un gerente de Crédito la mala administración es sinónimo de alto riesgo.

El capital o patrimonio es un factor tangible y existe una unidad de medida para evaluarlo: La unidad monetaria. La determinación del patrimonio se verifica a partir del examen de los estados financieros principalmente del balance general.

Aspectos importantes a considerar en una evaluación de riesgo de crediticio

Evaluación Cualitativa:	Evaluación Cuantitativa:
Son las apreciaciones producto de conocimiento del cliente y su entorno económico. -Reputación y Carácter -Gerencia -Competitividad -Rentabilidad de la Industria -Respaldo Financiero y Garantías	Se genera a partir de los índices o razones producto del análisis a los estados financieros del cliente. -Flujo de caja -Solidez Balance -Rentabilidad de la Empresa

Cuadro 3
Fuente: Elaboración Propia.

Políticas de Crédito y Procedimientos de Cobranzas

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a

crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación.

En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son: políticas restrictivas, caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de créditos estrictos y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

Por otro lado las políticas liberales, tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades. Y las políticas racionales, son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa. Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

El Pensamiento Estratégico

En la historia de la humanidad la facultad estratégica ha distinguido, entre otros, a gobernantes, guerreros, dirigentes, comerciantes y gerentes. La estrategia puede ser intuitiva, no planificada, lo que no la hace menos acertada, o planificada, ejercicio requerido para situaciones complejas, como las de las organizaciones modernas.

Un elemento importante en la formulación estratégica es la “intuición”, habilidad que se asimila con los conceptos “visión”, “olfato”, “percepción”, “clarividencia”, “pálpito” ó “instinto”, que suelen complementar el pensamiento estratégico para la definición de la estrategia, que en la disciplina corporativa involucra los siguientes conceptos:

- Misión: La razón de ser de la empresa; el código genético de la organización.
- Visión: Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo.
- Valores: Los principios y elementos de valor que rigen la operación general y el proceso estratégico.
- Estilo: Tiene relación con la identidad corporativa. La forma particular, táctica, de adelantar el proceso empresarial, la manera de enfrentar las fuerzas del entorno y de los competidores.

Direccionamiento Estratégico

El objetivo del Direccionamiento estratégico del plan es el de concebirlas como herramienta estratégica para fortalecer la planificación, a partir de la

reconsideración del carácter de la formulación de los planes, su interacción con los enfoques y niveles, tal estrategia para la formulación de planes estratégicos.

La falta de relevancia en los factores comunes que como parte de la planificación contiene los planes estratégicos, dificultan la acción en los niveles administrativos, la falta de mecanismos de difusión resta posibilidades exitosas a la gestión, la participación, el consenso, establecen un camino que conduce a la promoción del desarrollo en función de sus objetivos.

Los objetivos contenidos en los planes, el modelo de crecimiento, su estructura, redes, las normas y las áreas estructurantes del plan, contienen directrices estratégicas, en la medida que demandan para su concreción, mecanismos participativos de definición, seguimiento, evaluación de resultados y observancia de los procesos que fortalecen o debilitan al plan, directrices que deberán condicionar planes estratégicos, o que deberán ser reconsideradas por un plan estratégico.

La globalización y las nuevas formas de economía han afectado los procesos productivos y los modos de producción, originando economías basada en la generalización, la especialización y la mayor calificación del trabajo sumado la mayor relevancia del poder local en la economía del territorio, están dando paso a un lento proceso de recuperación del desarrollo que demanda nuevas reglas en la economía, pactos sociales imprescindibles, gestión participativa, estrategias institucionales, sin desconocer que en los procesos nuevos, los detalles parecerían opacar el proceso global.

El trabajo, sus nuevos modos de ocupación y el protagonismo del territorio para concretar nuevas formas de economía a partir de recursos institucionales; son generadas por la globalización de la economía y la descentralización. La informática y el desarrollo de los servicios y las finanzas han modificado el carácter y la

localización de los centros de producción, formas de distribución y sistemas de comercialización que afectan los modelos territoriales respecto a los usos de suelo, su infraestructura, formas de utilización del territorio y morfología urbana, exigiendo estrategias concordantes con estos cambios para cumplir con los fines y objetivos, por ello la revisión de planes directores y la formulación de planes estratégicos son procesos imperativos emergentes de una realidad nueva.

Proceso de Diagnostico Estratégico

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere, según Ansoff (1980:127) partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa. Las estrategias hacen referencia a cómo lograr un objetivo, y estas deberán ser lo más eficiente posible. No se debe olvidar que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa.

Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que va a permitir hacer un diagnóstico de la empresa, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen. Cuando se inicia una organización las estrategias se fundamentan en la misión y visión de la empresa, pero cuando las estrategias se van a diseñar en una organización en marcha, se debe partir de la situación real de la empresa con el objetivo de llegar a un punto ideal el cual

surgirá se fundamentara igualmente en la misión y visión de la empresa. En el caso de diseñar estrategias para una empresa en marcha, en la que ya se conoce.

Partiendo de la matriz DOFA se hace un diagnostico de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar. La matriz DOFA permite identificar las diferentes situaciones posibles en la empresa que requieren de una atención especial ya sea para corregir una situación o falencia, o para sacar provecho de una oportunidad. Cualquiera sea el objetivo, se requiere del diseño de unas estrategias para lograrlo. Si se habla de fortalezas se deben diseñar estrategias encaminadas a utilizar tales fortalezas con lo que se puede minimizar los efectos de las posibles amenazas que se presenten. Mediante un correcto uso de planes de contingencia y demás.

Identificado el objetivo y diseñada la estrategia, se procede a elegir el vehículo o medio para llevarla a cabo, por ejemplo si se trata de la ampliación de planta mediante que forma existirá el financiamiento, ya sea capitalizando o recurriendo al mercado financiero. Ahora, si de lo que se habla es del diagnostico estratégico organizacional, se analizara la estructura organizacional de la empresa, la cual debe corresponder a lo que se quiere lograr de ella.

La Matriz DOFA

El método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros

métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.

Vale recordar que hoy por hoy, debido a la facilidad de aplicación del análisis DOFA, este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más.

Es de vital importancia reconocer que estos tipos de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente le presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto.

En el método DOFA no se puede olvidar en ningún momento lo que dice Ansoff (1980; p. 169) que la “verdadera finalidad de la planeación estratégica es llevar a la empresa a integrar procesos”, que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. Así las cosas, llegar solo hasta la parte de diagnóstico (matriz DOFA) es solo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar.

Gestión Administrativa

Se refiere al grado de eficiencia y de eficacia con el cual según Volpentesta (2000:145) “se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución del control de los objetivos trazados por la institución”.

- Planificar: determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.
- Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
- Coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
- Dirigir: emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
- Controlar: vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

La eficacia puede valorarse por el grado hasta que la organización alcanza los objetivos. Una organización será más eficaz en cuanto más cerca se encuentre de la consecución de sus objetivos. Eficiencia se refiere a hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos con menos recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima

calidad. En el plano de la teoría de la organización, Volpentesta (2000:167) describe la estructura organizacional eficaz “si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la organización”, y eficiente “si facilita la obtención de los objetivos deseados con el coste mínimo o con el menor número de imprevistos”.

Definición de Términos Básicos

Crédito moroso o en atraso: Créditos sin recibir el pago de una cuota en el día de vencimiento; generalmente se define el cliente en mora después de un día de atraso en el pago de su cuota.

Cobranza: Acciones tomadas para la prevención y recuperación de créditos morosos
Impulsos Estratégicos: Son acciones que, en su conjunto, capturan la totalidad de las tareas necesarias para implementar la misión y la posición estratégica deseada de los negocios.

Indicador de gestión: es una variable cuantitativa cuya finalidad es brindar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión. Al medir el progreso hacia el logro de estas metas, funciona como una “señal de alerta” que muestra si se está trabajando en la senda correcta de acuerdo con los resultados planificados. En este sentido, sirve para detectar posibles desvíos y corregirlos.

Macro entorno: conjunto de valores culturales y sociales, normas legales y políticas, condiciones económicas, demográficas y tecnológicas de la Sociedad.

Micro entorno: Individuos, grupos y organizaciones con las que se interactúa directamente.

La Misión: la definición del negocio, el posicionamiento meta por segmento de mercado, el rol estratégico de los canales, las ventajas competitivas sustentables requeridas en factores clave para el éxito, las directrices de desarrollo del negocio y las opciones de crecimiento vía proyectos o adquisiciones.

Objetivos: Se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión.

Toma de Decisiones: es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

Valores: encierran el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional así como las conductas y actitudes consideradas correctas o indispensables en la organización.

Visión: Es un conjunto de ideas generales, algunas abstracta, que proveen al marco referencial de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

El campo investigativo actual exhibe una gran diversidad de referencias bibliográficas que brindan diferentes enfoques de cómo se realiza un proyecto investigativo que contribuya a la generación de conocimiento principalmente en el campo de las ciencias sociales el cual es el que concierne en este estudio. De esta manera cabe definir que toda investigación amerita la enunciación de un conjunto de actividades y procedimientos que configuren su dimensión metodológica.

Diseño de la Investigación

El enfoque del presente estudio se enmarcó dentro de una investigación cualitativa, la cual según Hernández (2006:364), busca “comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el entorno”.

Según Méndez (2001:124), en la investigación no experimental “el investigador no tiene control sobre las variables”, por lo que se considera que la presente investigación se encuentra bajo lineamientos de una investigación de este tipo.

Considerando que las fuentes que los investigadores usaron para recabar la información es de gran relevancia para el estudio, la investigación se considera un estudio de campo, se usó el acopio de testimonios en el mismo lugar donde ocurren los hechos; es decir, en la empresa, ya que la misma va a permitir obtener información de primera mano sobre la situación actual de las políticas de crédito existentes de las empresas productoras de pinturas de Valencia., la Arias (2.004) señala que se entiende por investigación de campo:

Al análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos de forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.5)

Tipo y Nivel de Investigación

De acuerdo a las características de la presente investigación, y considerando que se busca describir la situación actual de las políticas de crédito existentes de las empresas productoras de pinturas de Valencia, a fin de diseñar el perfil esperado del personal de crédito basado en las competencias para una mayor efectividad o desempeño en la gestión de crédito y diseñar modelo de herramienta de Gestión Estratégica de crédito y cobranzas, el enfoque del estudio se enmarcó en una investigación de tipo descriptiva, según Hernández (2006) analizan las características de los estudios descriptivos, los cuales son:

Describir situaciones y eventos, es decir cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986) miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, desde el punto de vista científico describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así válgase la redundancia describir lo que se investiga (p. 60).

Población y Muestra

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario delimitar la población o universo en estudio. Dentro de este orden de ideas Arias (2004) “la población o

universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a los cuales se refiere la investigación” (p.17). Los elementos que componen la población están relacionados por una o más características en común, que son las que los hacen estudiarlos.

En esta oportunidad se determinó que la investigación para los efectos de la recolección de la información estuvo conformada por el total de Gerentes, Jefes y analistas de los departamentos de Crédito y Cobranza de las empresas productoras de pinturas pertenecientes al sector industrial químico ubicadas en Valencia, Edo Carabobo. La cual según información registrada por la gerencia de dichas empresas, cuenta con veinte (20) trabajadores.

Según Arias (2004) La muestra es donde el investigador selecciona los elementos que en su juicio son representativos del estudio realizado, el cual exige un “conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se pueden considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia” (p. 158)

Es importante destacar, que para el cálculo de la muestra se utilizara un muestreo no probabilística intencional, según Arias (2.000):

A veces, para estudios exploratorios, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones, pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. En general se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando que la muestra sea representativa. (p.48).

Por otro lado el muestreo intencional, según Arias (2.004: 72) “busca obtener una representatividad de la población consultando o midiendo unidades de análisis que pueden ser accesadas con relativa facilidad”. Por lo que el investigador seleccionó a los dieciséis (16) empleados compuesto de la siguiente manera: Dos (02) gerentes, dos (02) jefes y doce (12) analistas de los departamentos de Crédito y Cobranza de las empresas: C.A. Venezolana de Pinturas, Pinturas y Colores de Venezuela, C.A., Pinturas International, Pinturas Flamuko, Intequim y Pinturas Everest ubicadas en Valencia, Edo Carabobo.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Las técnicas tienen que ver con los procedimientos que se van a usar para recolectar los datos necesarios para el análisis de la información. Por lo expresado anteriormente se referencia a Hernández y otros (2006) donde indica:

La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. Además, describe que: el investigador es quien mediante diversos métodos o técnicas recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, entre otras cosas). (p. 583)

En efecto, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación, entrevistas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales y registro de historias de vida. En esta investigación se van a utilizar las siguientes técnicas:

- 1) Observación.
- 2) Entrevistas.

3) Cuestionario.

Se aplicará la observación porque el investigador forma parte de una de las empresas estudiadas; además, Hernández y otros (2006: 587) contempla que la observación cualitativa “no es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); nada de eso, implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones”. También se podrán obtener resultados aceptables y objetivos siempre y cuando se elimine la subjetividad. Se recolectará la información a través de un instrumento denominado ficha de registro y también cuaderno o libreta de notas.

Ahora, las entrevistas, según Hernández y otros (2006: 597) dice que la entrevista “es más íntima, flexible y abierta, donde se fundamenta en una guía general de contenido y el investigador posee toda la flexibilidad para manejarla”. Por ello, se harán preguntas abiertas a los Gerentes y personal pertinente, por medio del instrumento denominado guión de entrevista.

Por último, la tercera técnica que se utilizará se elaboro un cuestionario, en donde la recolección de información mediante escala de Likert que constara de un grupo de afirmaciones con cinco alternativas de repuestas que se comentan a continuación:

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Indiferente
- En Desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

Para obtener los datos en esta investigación, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario escrito, la cual según Colombo, Delgado y Orfila (2003:72), “establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que, aunada a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas”.

Técnicas de Análisis y Prestación de Información

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos a los analistas de los departamentos de Crédito y Cobranza de las empresas productoras de pinturas ubicadas en Valencia, Edo Carabobo, los datos obtenidos fueron codificados y transferidos a una tabla matriz y posteriormente guardados en archivo del programa informático Excel.

Los datos obtenidos se consideraron cuantitativos debido a que se recolectó la información numérica mediante un procedimiento sistemático, por ende el análisis que se realizara fue de tipo cuantitativo. Para esta investigación se utilizó la estadística descriptiva para analizar los datos obtenidos en el cuestionario. Para la presente investigación de los resultados se utilizaron tablas de frecuencia y gráficos circulares. Según Hernández, Fernández y Baptista (1998:496); una tabla de frecuencias es “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”.

Confiabilidad y Validez del Instrumento.

En lo pertinente a la confiabilidad de los instrumentos de recolección de información, se revisaron algunos aspectos expuestos por Hernández S. (2003), quien argumenta que “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo

sujeto u objeto produce resultados iguales”. Es decir que la confiabilidad de un instrumento garantiza en cierta forma que el proceso de investigación se cumple con la rigurosidad científica propia de un estudio objetivo.

La confiabilidad del cuestionario se determinó a través del coeficiente Alfa de Cronbach. En el anexo se indica el resultado de la confiabilidad, resultando esta de 0.90, que según la tabla anexa es considerada como alta.

El método utilizado para estimar la validez del contenido fue el juicio de expertos, el cual consistirá en seleccionar tres especialistas para evaluar el contenido del mismo. En este sentido, el instrumento se llevó a la consideración de expertos en el área de metodología, contenido y estadístico, quienes realizaron las observaciones pertinentes y validaron el instrumento.

En el anexo se muestra el instrumento aplicado para la validación de instrumento.

Técnica de Análisis y Procesamiento de Datos

El análisis de los resultados se realizó utilizando el paquete estadístico Excel y empleando aplicaciones de estadística descriptiva, concretamente basada en la distribución de frecuencias y gráficos de tortas de cada uno de los ítems que conforman el cuestionario aplicado. Es importante resaltar que en la presentación de los resultados, se observa una pequeña diferencia porcentual, menor o igual a 1%, debido a problemas de redondeo, atribuibles a efectos de presentación de los resultados.

Conviene señalar que cada cuadro y gráfico posee una interpretación, que es producto, no sólo de la información recogida con el cuestionario, sino que también se

agregan elementos de interés obtenidos en la entrevista informal realizada durante la aplicación del instrumento; así como también el cruce de dicha información con la teoría desarrollada en la presente investigación, permitiendo de esta manera reforzar los resultados obtenidos.

En el desarrollo de la presente investigación se utilizó como procedimiento de recolección de datos primarios que según Balestrini (2001, p. 146), son aquellos que son reunidos y utilizados por el investigador a partir de respuestas directas obtenidas de los sujetos estudiados, la Entrevista no Estructurada, la cual es aquella en que no existe una estandarización formal, habiendo por lo tanto un margen de libertad para formular preguntas. Al respecto Sabino (2002, p. 154) indica, “Esto ha modo de obtener un panorama de los problemas más resaltantes, de los mecanismos lógicos del entrevistado, de los temas que para él resulta de importancia”.

Se realizaron entrevista no estructuradas, directamente a los dos (02) gerentes y dos (02) jefes de crédito de los departamentos de Crédito y Cobranza de las diferentes empresas, con el fin de obtener respuestas más objetivas; usando como punto de partida la pregunta ¿Como la empresa mantiene optimizado los procesos administrativos a fin de alcanzar los objetivos planteados por la organización en materia de crédito y cobranzas? A raíz de las respuestas se entabló una reunión en la que se realizó una conversación amena donde se obtuvieron datos a través de otras interrogantes, sin que los respondientes lo notaran, tratando de no influenciar sus respuestas.

Es importante señalar en esta investigación cuenta con la información aportada por el investigador por la experiencia propia en el área de estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Después de haber recopilado y analizado toda la información de la investigación obtenida por las aplicaciones del instrumento el cual fue elaborado con la finalidad de diseñar un modelo de Gestión Estratégica de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de Valencia.

Los instrumentos aplicados se trato de una encuesta aplicada a 12 especialistas en el área y una entrevista a 4 expertos; dado lo específico del tema y que no muchas personas lo dominan. Es por ello, que la muestra fue de dieciséis (16) personas, todas ligadas al área de crédito.

Para el análisis de esta investigación se llevó a cabo la aplicación de dos instrumentos de medición, entre los cuales, se destaca, por un lado, el cuestionario y por el otro, el guión de entrevista. Dicha aplicación se realizó con la intención de conocer lo que algunos trabajadores de dichas empresas piensan al respecto.

A continuación se presentan los resultados y sus respectivos análisis; para lo cual se elaboraron tablas y gráficos de torta expresado de manera porcentual manteniendo el orden de las preguntas contenidas en el instrumento de recolección de información, esto con la finalidad de facilitar la comprensión por parte de los lectores. Al respecto Delgado Y., Colombo L., y Orfila R., (2003) afirman que “el análisis e interpretación de los datos corresponden a la última fase del proceso de investigación, y en el mismo se explana todo conjunto de argumentos tendentes a dilucidar aspectos inherentes al alcance de cada uno de los objetivos propuestos por el sujeto examinador”.

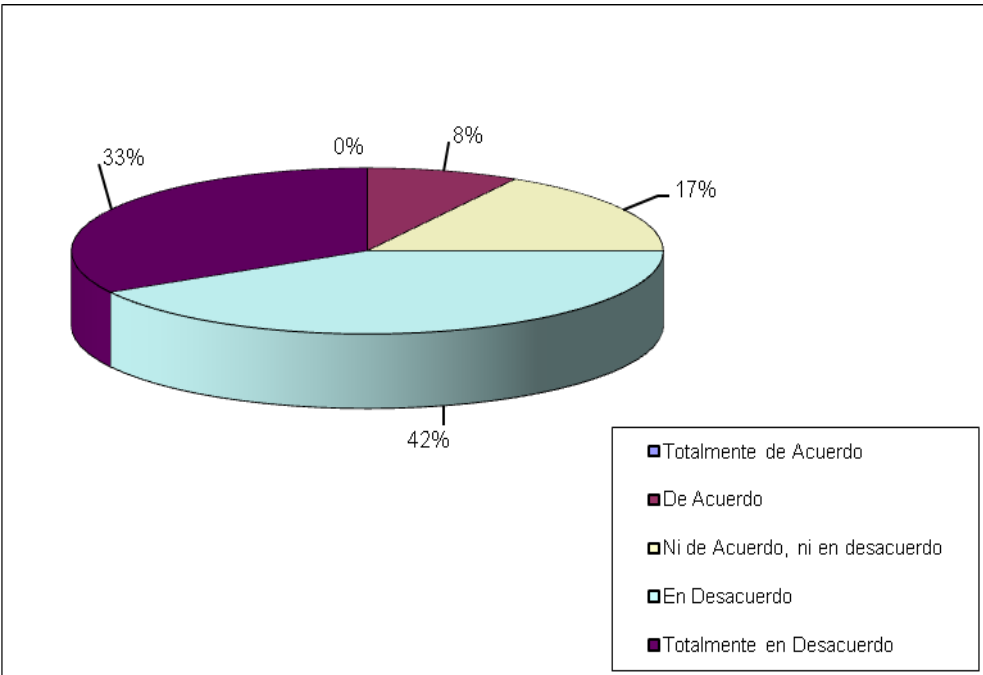
Conviene señalar que cada cuadro y gráfico posee una interpretación, que es producto, no sólo de la información recogida con el cuestionario, sino que también se agregan elementos de interés obtenidos en la entrevista informal realizada durante la aplicación del instrumento; así como también el cruce de dicha información con la teoría desarrollada en la presente investigación, permitiendo complementar la información. En consecuencia, se presentan las preguntas relacionadas con la encuesta:

1. El departamento de crédito y cobranza mantiene optimizado los procesos administrativos a fin alcanzar los objetivos planteados por la organización.

Cuadro No. 1

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	8%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	2	17%
En Desacuerdo	5	42%
Totalmente en Desacuerdo	4	33%
TOTAL	12	100%

Gráfico No. 1



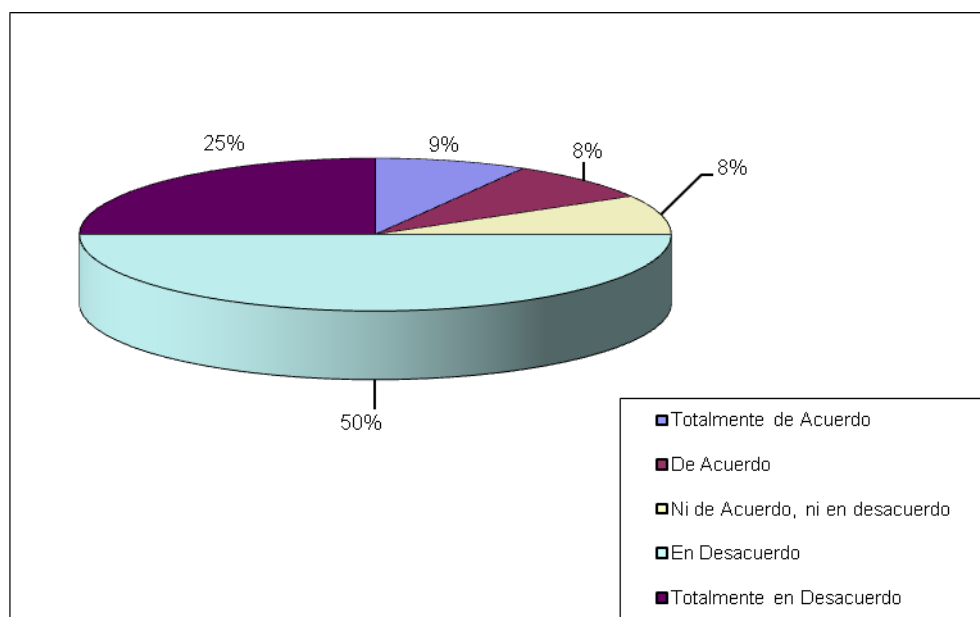
Análisis: A través del gráfico se puede notar que el 42 por ciento de la población está en desacuerdo con la afirmación: El departamento de crédito y cobranza mantiene optimizado los procesos administrativos a fin alcanzar los objetivos planteados por la organización. Un 33 por ciento afirma estar en desacuerdo y el 8 por ciento restante opina estar de acuerdo con la afirmación. Los procesos administrativos permiten a las organizaciones dirigir y controlar las actividades de la empresa. Si el departamento de crédito y cobranza no posee procesos administrativos óptimos, bien definidos y eficientes, no podrá ser óptimo en sus actividades y por ende no puede aportar su beneficio para el logro de los objetivos organizacionales. Por ello es importante que las empresas definan estrategias que le permita optimizar los procesos administrativos del departamento de crédito y cobranza.

2. En el departamento se mantiene los niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permite tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.

Cuadro No. 2

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	1	8%
De Acuerdo	1	8%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	1	8%
En Desacuerdo	6	50%
Totalmente en Desacuerdo	3	25%
TOTAL	12	100%

Gráfico No. 2



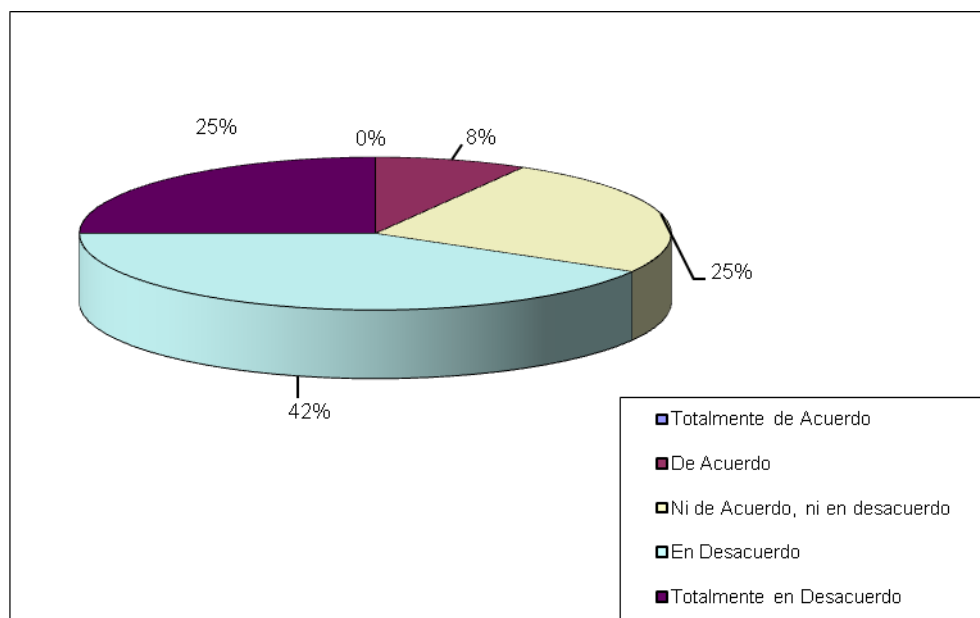
Análisis: En el gráfico se puede observar que un 50 por ciento de los encuestados está en desacuerdo con la afirmación: En el departamento se mantiene los niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permite tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo, mientras que un 25 por ciento está totalmente desacuerdo, el resto de la población está totalmente de acuerdo, de acuerdo y ni de acuerdo ni desacuerdo en 1 por ciento respectivamente. Las empresas evidencian debilidad en la concesión de los créditos, debido a la deficiencia de la información consignada por el cliente, lo que conlleva a futuro una cartera de clientes deteriorada con posibles perdida. Esta situación origina una creciente iliquidez en la empresa que no le permite cumplir con sus obligaciones. Por ello es necesario que la empresa defina políticas que mejoren la gestión del riesgo crediticio de la organización.

3. La empresa mantiene al personal capacitado sobre las tendencias de las economías en el país, además en el tema de finanzas y decisiones financieras.

Cuadro No. 3

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	8%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	3	25%
En Desacuerdo	5	42%
Totalmente en Desacuerdo	3	25%
TOTAL	12	100%

Gráfico No. 3



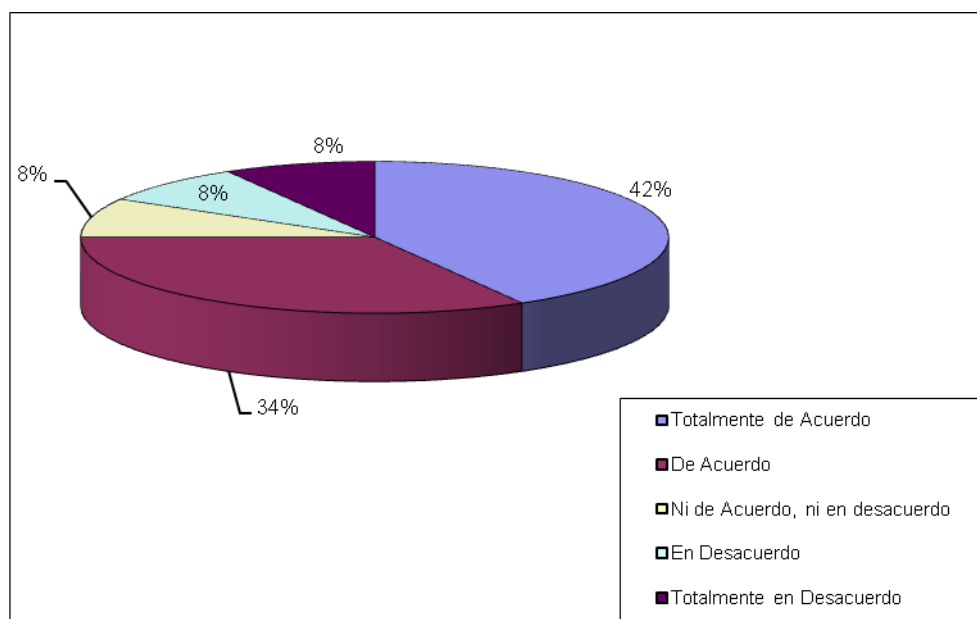
Análisis: Se evidencia en el gráfico que el 67 por ciento de la data encuesta está en desacuerdo y totalmente desacuerdo con la afirmación: La empresa mantiene al personal capacitado sobre las tendencias de las economías en el país, además en el tema de finanzas y decisiones financieras. La empresa no tiene como política actualizar a su personal del departamento de crédito sobre temas de finanzas y economía, además que no lo hacen participe de las decisiones financieras tomadas por los gerentes. Esta situación trae como consecuencia, que el personal este desinformado de las tendencias económicas que afectan las operaciones crediticias de la organización, por lo que no están preparados para tomar decisiones acorde al entorno económico. Es necesario que la empresa desarrolle talleres de actualización a su personal.

4. El personal que labora en el departamento está debidamente formado y adiestrado para desempeñar las funciones y actividades a su cargo.

Cuadro No. 4

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	5	42%
De Acuerdo	4	33%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	1	8%
En Desacuerdo	1	8%
Totalmente en Desacuerdo	1	8%
TOTAL	12	100%

Gráfico No. 4



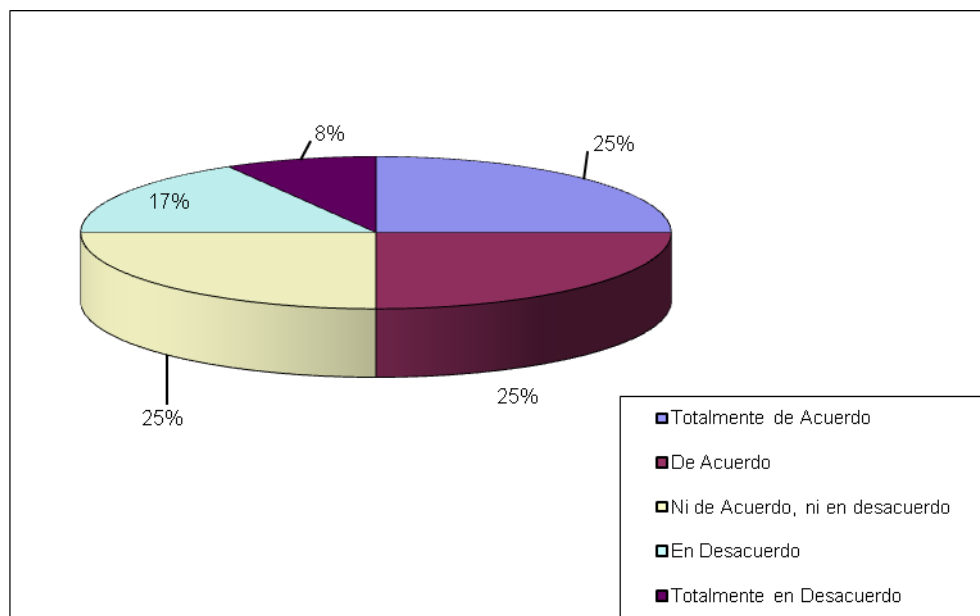
Análisis: Se evidencia en el gráfico que el 75 por ciento de la data encuesta está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación: El personal que labora en el departamento está debidamente formado y adiestrado para desempeñar las funciones y actividades a su cargo. Las empresas encuestadas cuentan con personal capacitado para sus funciones. Las organizaciones para su eficiente funcionamiento deben contar con un recurso humano altamente calificado y preparado de ejecutar sus actividades eficazmente.

5. El departamento cuenta con normas y procedimientos establecidos para regular las funciones y actividades de los empleados que laboran en el departamento.

Cuadro No. 5

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	3	25%
De Acuerdo	3	25%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	3	25%
En Desacuerdo	2	17%
Totalmente en Desacuerdo	1	8%
TOTAL	12	100%

Gráfico no. 5



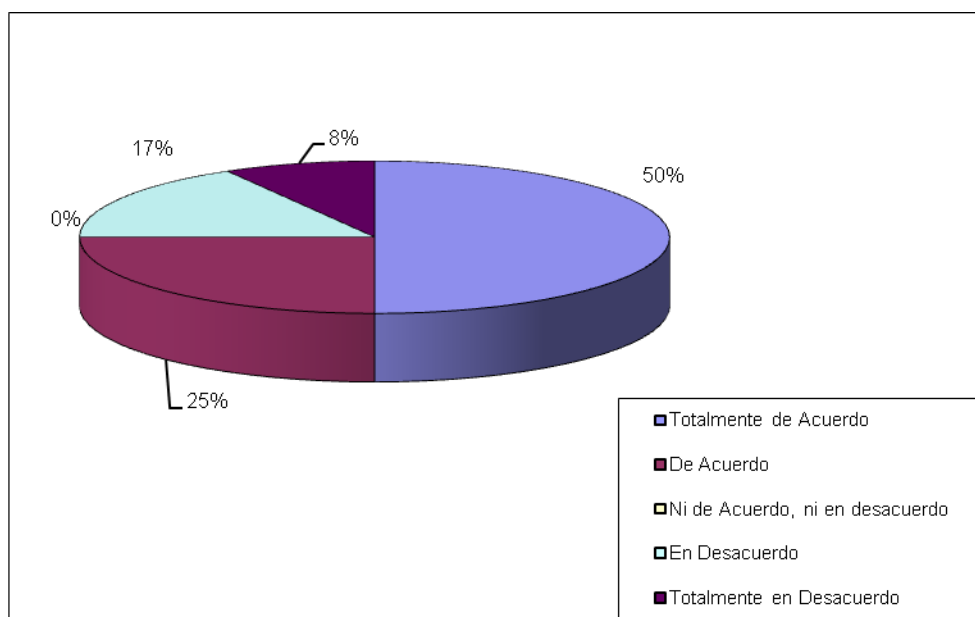
Análisis: Se evidencia en el gráfico que el 50 por ciento de la data encuesta está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación: El departamento cuenta con normas y procedimientos establecidos para regular las funciones y actividades de los empleados que laboran en el departamento. La mayoría de la data encuestada afirma que el departamento de crédito cuenta con un manual de normas y procedimientos. El manual de normas y procedimientos establece de manera clara y precisa la manera como debe ejecutarse cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el departamento. El conocimiento y cumplimiento del manual de normas y procedimiento de parte del personal, garantiza que la ejecución de las actividades pueda ser eficiente.

6. Las políticas establecidas en el departamento está orientada a la Cobrabilidad de las ventas a crédito, minimizando lo más que se pueda el riesgo de las cuentas por cobrar, a fin de protegerse contra posibles pérdidas.

Cuadro No. 6

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	6	50%
De Acuerdo	3	25%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	2	17%
Totalmente en Desacuerdo	1	8%
TOTAL	12	100%

Gráfico No. 6



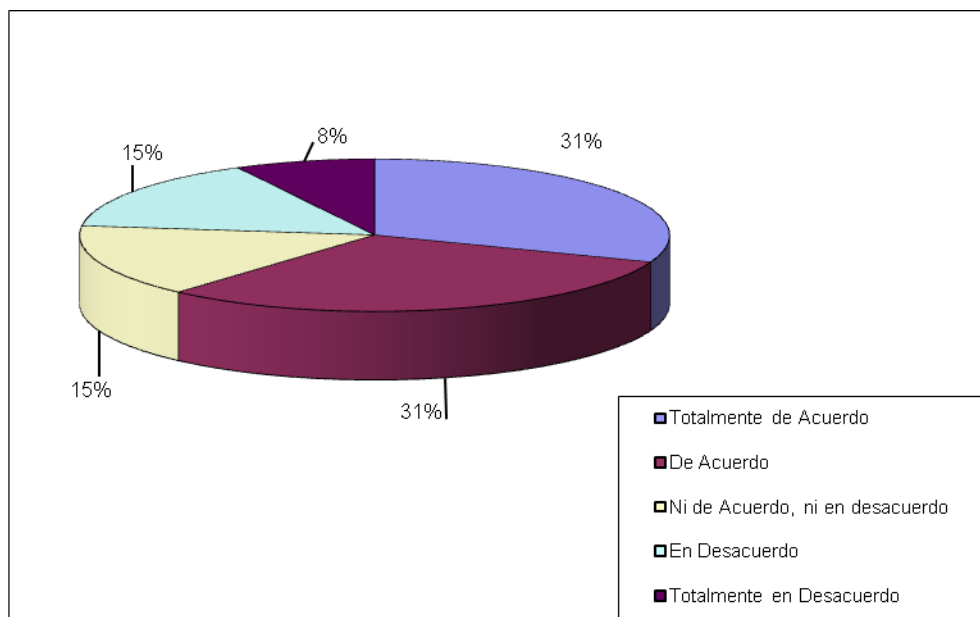
Análisis: Se puede observar en el gráfico que un 75 por ciento de los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo con la afirmación: Las políticas establecidas en el departamento está orientada a la Cobrabilidad de las ventas a crédito, minimizando lo más que se pueda el riesgo de las cuentas por cobrar, a fin de protegerse contra posibles pérdidas. El departamento de crédito y cobranza tiene como políticas definidas para minimizar el riesgo en cuanto a las ventas a crédito. Tener como política minimizar el riesgo crediticio permitirá a la gerencia estar en la búsqueda de herramientas que le permitan garantizar el cobro de las ventas a crédito, para de esta manera evitar pérdidas millonarias a la organización.

7. Las políticas de crédito y cobranza permiten la optimización de las ganancias de los accionistas de la empresa.

Cuadro No. 7

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	4	33%
De Acuerdo	4	33%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	2	17%
En Desacuerdo	2	17%
Totalmente en Desacuerdo	1	8%
TOTAL	13	108%

Gráfico No. 7



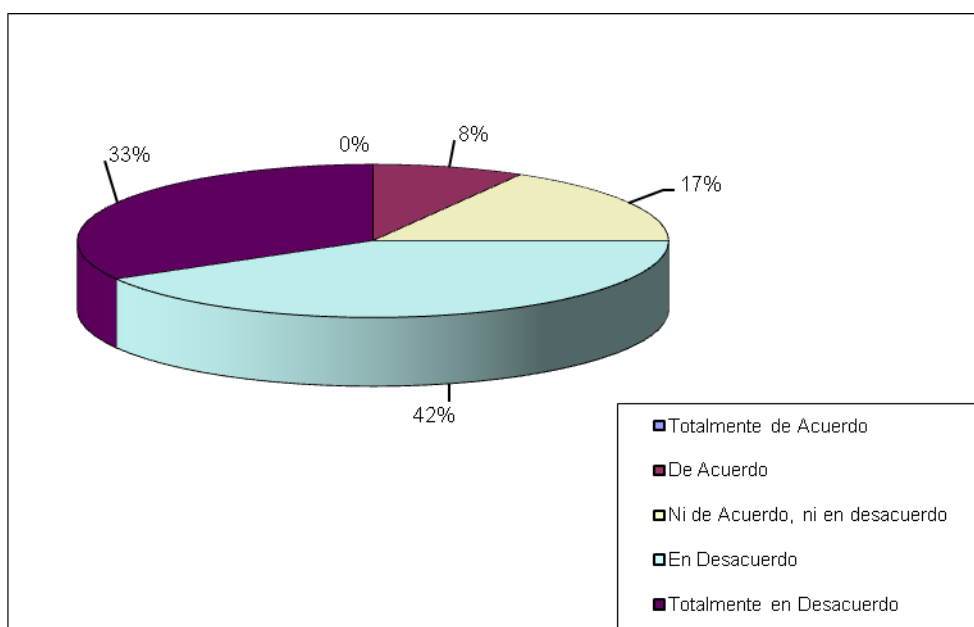
Análisis: Se evidencia a través del gráfico que el 66 por ciento de la data encuestada esta de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación: Las políticas de crédito y cobranza permiten la optimización de las ganancias de los accionistas de la empresa. Establecer políticas bien definidas para el crédito y la cobranza en las organizaciones permitirá mantener un flujo de efectivo que permite cumplir con las obligaciones de la empresa, como también cumplir con las expectativas esperadas por los accionistas. Por ello es importante que la gerencia para cumplir con las aspiraciones de los accionistas defina políticas actualizadas acorde con sus objetivos que les permitan mejorar la gestión de la cobranza.

8. Las políticas establecidas están caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva.

Cuadro No. 8

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	8%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	3	25%
En Desacuerdo	5	42%
Totalmente en Desacuerdo	3	25%
TOTAL	12	100%

Gráfico No.8



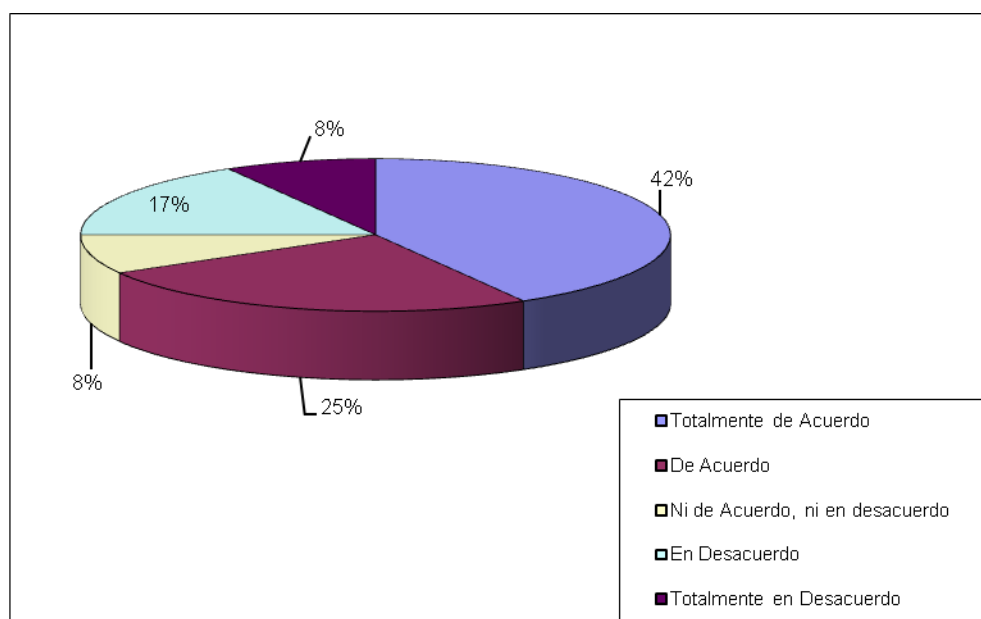
Análisis: En el grafico se puede notar que el 67 por ciento de la población esta en desacuerdo y totalmente desacuerdo con la afirmación: Las políticas establecidas están caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Las empresas encuestadas no cuentan con una política de cobranza en periodos cortos que les permita mantener un buen flujo del efectivo, además no poseen estrictas normas de crédito que le permita minimizar el riesgo crediticio, trayendo como consecuencia debilidad para la gestión de la cobranza. Por ello es necesario que las empresas definan estrategias que le permitan optimizar su gestión del crédito y cobranza.

9. Las políticas establecidas tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas.

Cuadro No. 9

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	5	42%
De Acuerdo	3	25%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	1	8%
En Desacuerdo	2	17%
Totalmente en Desacuerdo	1	8%
TOTAL	12	100%

Gráfico No. 9



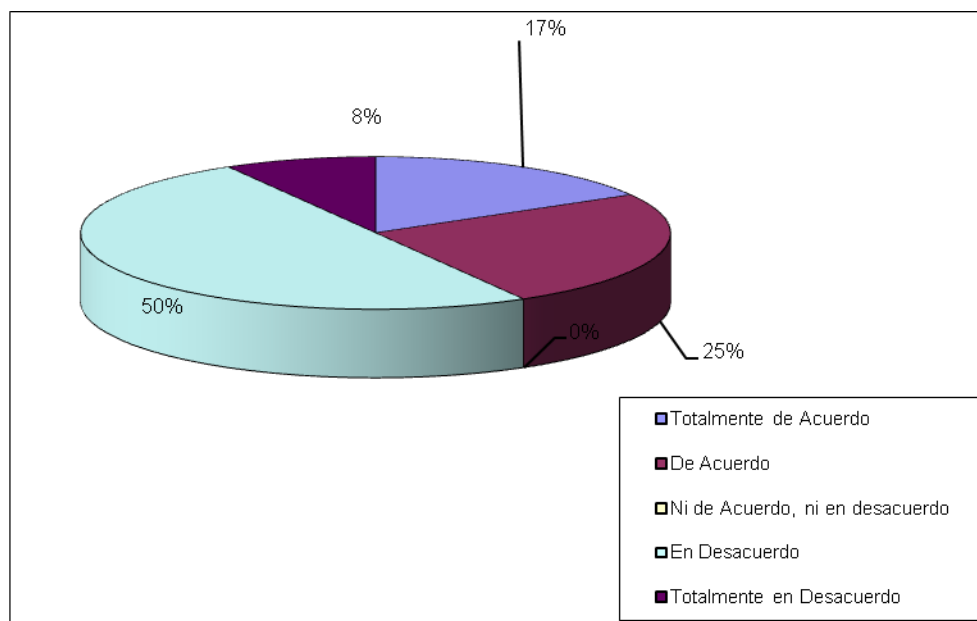
Análisis: En el grafico se observa que el 75 por ciento de la data encuestada está en desacuerdo y totalmente desacuerdo con la afirmación: Las políticas establecidas tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Las empresas encuestadas no toman en cuenta el entorno de su competencia a la hora de establecer políticas de crédito y cobranza, además no poseen un proceso de cobro que sea cumplido en el periodo de tiempo establecido para evitar así los pagos con días de atraso. Si la empresa no toma en cuenta información sobre lo que hace su competencia, difícilmente podrá implementar estrategias de crédito mejores a sus adversarios que le definan una mejor cartera de clientes. Por ello es necesario que la empresa tome en cuenta tener mayor información sobre la competencia, con el fin de mejorar su posición crediticia ante ellas en el mercado.

10. Las políticas establecidas logran producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general.

Cuadro no. 10

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	2	17%
De Acuerdo	3	25%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	6	50%
Totalmente en Desacuerdo	1	8%
TOTAL	12	100%

Gráfico No.10



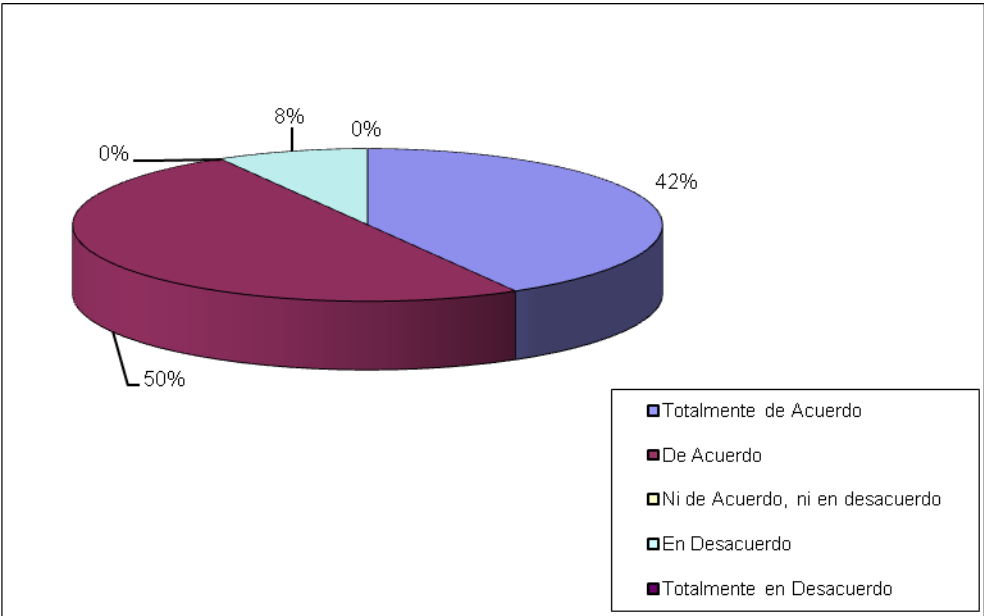
Análisis: En el grafico se observa que el 58 por ciento de la data encuestada está desacuerdo y totalmente desacuerdo con la afirmación: Las políticas establecidas logran producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Las políticas establecidas por la mayoría de las empresas encuestadas no permiten cumplir los objetivos propuestos por la administración de las cuentas por cobrar. Por ello es necesario establecer una estrategia con políticas actualizadas que permitan mejorar la gestión de la cobranza.

11. La empresa dentro de su sistema de cobranza envía estados de cuentas mensuales a los deudores.

Cuadro No. 11

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	5	42%
De Acuerdo	6	50%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	1	8%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	12	100%

Gráfico No. 11



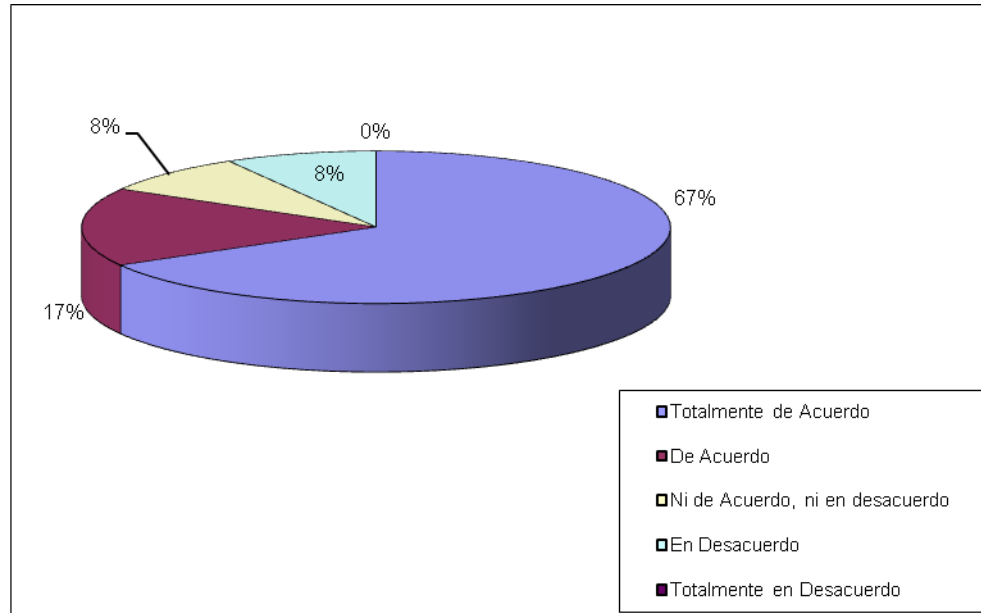
Análisis: Se observa en el gráfico que un 92 por ciento de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación: La empresa dentro de su sistema de cobranza envía estados de cuentas mensuales a los deudores. La empresa tiene establecido como política de cobranza enviar estados de cuentas mensuales a sus deudores. Mantener una información actualizado a sus deudores sobre sus compromisos con la empresa, permite a la empresa mantener a sus clientes al día con sus cuentas a crédito, y de esta manera garantizar sus pagos o cancelaciones oportunamente.

12. El Departamento posee un sistema de recordatorio de las deudas pendientes con la empresa.

Cuadro No. 12

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	8	67%
De Acuerdo	2	17%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	1	8%
En Desacuerdo	1	8%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	12	100%

Gráfico No. 12



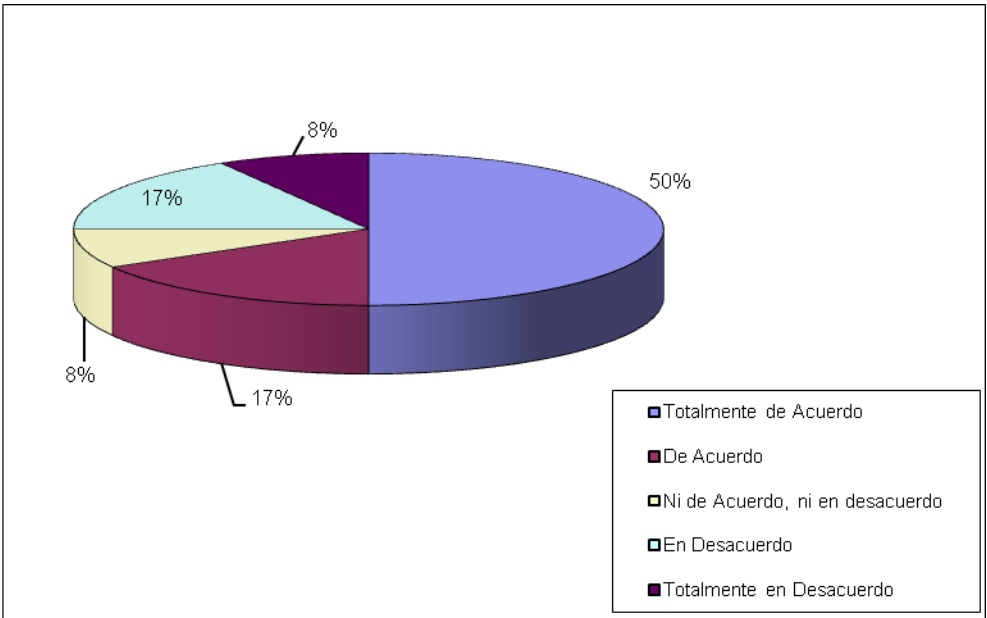
Análisis: Se evidencia en el gráfico que el 84 de los encuestados está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación: El Departamento posee un sistema de recordatorio de las deudas pendientes con la empresa. Tener una herramienta que recuerde las deudas de sus clientes con la empresa, garantiza al departamento de crédito que realice la gestión de cobranzas oportunamente sin correr el riesgo que puedan ser olvidadas y se pierda el seguimiento de las mismas.

13. En el Departamento se detectan aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para hacerles seguimiento más minucioso.

Cuadro No. 13

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	6	50%
De Acuerdo	2	17%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	1	8%
En Desacuerdo	2	17%
Totalmente en Desacuerdo	1	8%
TOTAL	12	100%

Gráfico No. 13



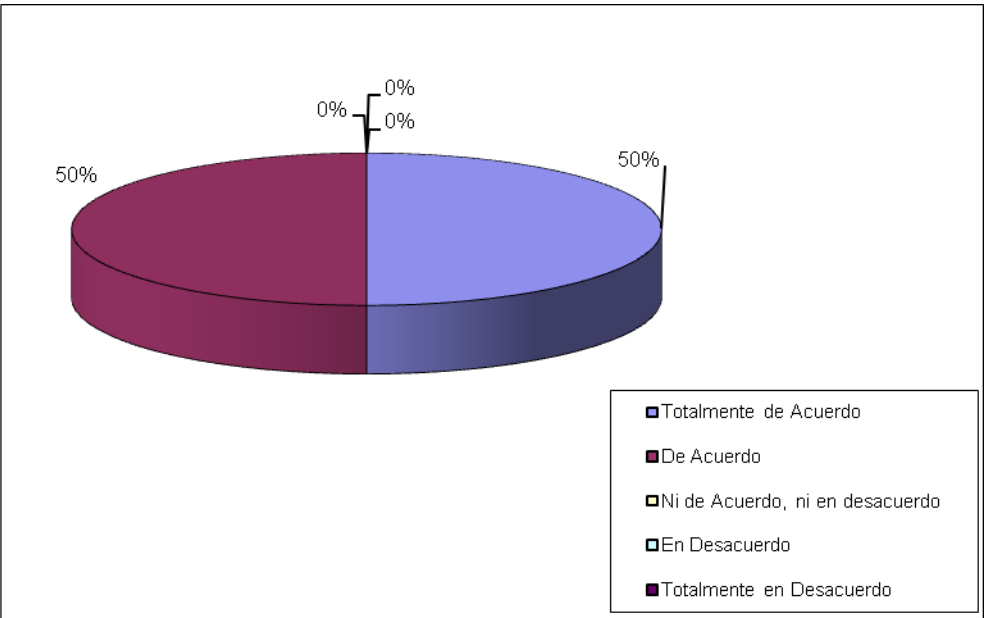
Análisis: Se puede observar a través del gráfico que un 67 por ciento de la data encuestada está totalmente de acuerdo y de acuerdo con la siguiente afirmación: En el Departamento se detectan aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para hacerles seguimiento más minucioso. La mayoría de los encuestados afirman que poseen un mecanismo para detectar créditos con riesgos representativos para la organización. Es importante que las empresas cuenten con herramientas para dar seguimientos a cuentas crediticias con riesgos que representan mayor importancia, de esta manera podrán realizar un seguimiento más detallado, que les permita tratar de evitar pérdidas millonarias para la empresa.

14. El otorgamiento de créditos está determinado por la capacidad de pago del solicitante que, a su vez, está definida fundamentalmente por su flujo de caja y sus antecedentes crediticios.

Cuadro No.14

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	6	50%
De Acuerdo	6	50%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	12	100%

Gráfico No. 14



Análisis: A través del gráfico se evidencia que el 100 por ciento de los encuestados está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación: El otorgamiento de créditos está determinado por la capacidad de pago del solicitante que, a su vez, está definida fundamentalmente por su flujo de caja y sus antecedentes crediticios. El total de los encuestados afirma que el otorgamiento de crédito está determinado por la capacidad de pago del solicitante. El departamento de crédito de las empresas debe tener un mecanismo a través del cual se puedan evaluar cualitativamente el perfil del cliente y consolidar la información a la hora de tomar la decisión de otorgar un crédito. De esta manera garantizar que el futuro deudor está en la capacidad de cumplir con el compromiso que va adquirir con la empresa.

En esta parte del capítulo se da a conocer la presentación de los resultados compilados de la aplicación del instrumento (cuestionario) aplicado a los Gerentes, Jefes y analistas de los departamentos de Crédito y Cobranza de las empresas productoras de pinturas pertenecientes al sector industrial químico ubicadas en Valencia, Edo Carabobo. Entre las conclusiones observadas se encuentran:

- El departamento de crédito y cobranza de las empresas de pintura no mantienen optimizados los procesos administrativos, que les faciliten alcanzar los objetivos planteados por la organización.
- Las empresas de pintura no tienen como política mantener los niveles de riesgo crediticio relativamente bajos, que les permitan mantener una buena rentabilidad.
- No mantiene al personal capacitado sobre las tendencias de las economías en el país, además en el tema de finanzas y decisiones financieras.
- El personal que labora en el departamento de crédito y cobranza de esta empresa se encuentra debidamente formado y adiestrado para desempeñar las funciones y actividades a su cargo.
- Cuentan con normas y procedimientos establecidos para regular las funciones y actividades de los empleados que laboran en el departamento.
- Las políticas establecidas no se caracterizan por otorgar de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva.
- Los documentos que presentan para su evaluación y análisis del riesgo crediticio son considerados inadecuados o deficientes.

Para continuar con los instrumentos de medición aplicados durante la investigación, se muestra lo que opinan los expertos y a través de ellos se obtuvo la siguiente información:

ENTREVISTA					
Pregunta	Sub-pregunta	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4
1. ¿Como la empresa mantiene optimizado los procesos administrativos a fin alcanzar los objetivos planteados por la organización en materia de crédito y cobranza.?		No, los procesos administrativos hay que revisarlo ya que existe mucha vulnerabilidad en ellos.	La empresa mantiene sus procesos tradicionales en materia de crédito y cobranzas.	En la organización los procesos administrativos se han ido optimizando de acuerdo a las necesidades a fin de cubrir los objetivos planteados.	La empresa mantiene los procesos administrativos optimizados haciendo revisiones constantes a fin de ser ajustados a los objetivos planteados por la organización.
2. ¿La empresa ¿mantiene los niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio?, ¿como permite mantener una buena rentabilidad?		No, los niveles de riesgo en materia de crédito son altos.	En la actualidad es muy difícil mantener un nivel de riesgo bajo.	La empresa hace grandes esfuerzos de mantener el nivel de riesgo de crédito bajo pero no ha sido una tarea fácil.	Cuando hablamos de crédito estamos bajo la presencia de un riesgo y su nivel va fluctuar de acuerdo a los factores externos e internos que lo afecten de allí va a depender la rentabilidad.
	2.1 ¿La información financiera presentada por los clientes para el análisis de crédito es; adecuada o inadecuada?	Bueno, en su mayoría es inadecuado, ya que el departamento de ventas en su afán de captar nuevos clientes envían las solicitudes con los documentos incompletos.	Los clientes se muestran muy apáticos a la hora de suministrar documentos considero que la información presentada es inadecuada.	Los documentos presentados por los clientes al momento de solicitar un crédito solo el 30% cumple con todo lo requerido, el resto son deficientes en la información.	La mayoría de los clientes acuden a financiamientos por presentar un bajo capital de trabajo y en su gran parte son clientes relativamente nuevos en el mercado y no posee suficiente información.
	2.2 ¿La aprobación de un nuevo crédito la decisión se basa en un análisis; cuantitativo, cualitativo o ambas?	La decisión se toma en base al resultado que nos da el análisis de los estados financieros, donde evaluamos su liquidez y capacidad de pago.	Cuando se aprueba un nuevo crédito nos basamos en el análisis de sus estados financieros y verificación de información.	La aprobación de un nuevo crédito se basa en un análisis cuantitativo de los estados financieros.	En este mismo orden de ideas el análisis se basa en los estados financieros documentos que pueden ser manipulados y carente de veracidad a la hora de tomar una decisión.
	2.3 ¿El departamento de crédito cuenta con herramientas que le permita realizar un análisis cualitativo de un nuevo cliente?	No, usamos el modelo tradicional de análisis de los estados financieros.	No, como dije anteriormente se analizan los estados financieros y se valida la información.	No.	No contamos con herramientas de análisis cuantitativo, hacemos solo en análisis de los entados financieros.
	2.4 ¿El departamento de crédito cuenta con una herramienta de consulta común en intranet que contengan datos históricos de clientes malos o no deseados que permita identificarlos al realizar un análisis de un nuevo cliente?	No,	No,	No.	No tenemos una información a la mano que nos sirva de consulta.

	2.5 ¿Usted, Esta dispuesto a colaborar con un modelo de gestión en cuanto a suministro de información clientes malos o no deseados?	Si claro estoy dispuesto a cooperar en el suministro de información.	Si en lo que esté en mi alcance yo les colaboraría con la información.	Si pienso que mientras mas comunicados estemos estaríamos contribuyendo en la disminución del riesgo.	Efectivamente si, el intercambio de información de aquellos clientes no deseado es una buena práctica para el beneficio de ambas empresas.
3. ¿La empresa cuenta con normas y procedimientos establecidos para regular las funciones y actividades de los empleados que laboran en el área de crédito y cobranza. ¿Qué estrategias se consideraron para su diseño?		Si, la empresa cuenta con normas y procedimientos de crédito por el cual debe regirse los empleados.	Si los empleados tienen sus normas y procedimientos básicos para ejercer sus funciones. Creo que no se considero ninguna estrategia.	Si, la empresa cuenta con normas y procedimientos el cual los empleados deben regirse por las mismas.	Los empleados del área de crédito son especialistas en su trabajo y se rigen por las normas y procedimientos establecidos por la empresa.
4. ¿Las políticas establecidas en el área de crédito y cobranza están orientadas a la Cobrabilidad de las ventas a crédito, minimizando lo más que se pueda el riesgo de las cuentas por cobrar, a fin de protegerse contra posibles pérdidas?		Si existen pero, como te comente en la pregunta 2 las políticas de la empresa de crédito se han tenido que flexibilizar por solicitud de ventas ya que factores externos (competencia) inciden en ellas. De esta manera el riesgo que siempre está latente aumenta de manera considerable.	Pienso que en toda empresa que venda a crédito está expuesto a riesgo, y si no se respetan las políticas establecida más aun.	Si efectivamente las políticas de crédito están orientadas en minimizar el riesgo de las ventas a crédito.	Si existen políticas en el área de crédito y cobranzas el cual a veces no deben ser muy rígidas ya que dependemos de factores internos y externos.
	4.1 ¿Estaría usted de acuerdo en conocer e implantar un Modelo de gestión estrategia de crédito a fin de minimizar el riesgo de las cuentas por cobrar a futuro?	Efectivamente sí, pienso que esta herramienta podría ser muy beneficiosa para la organización.	Si, pienso que sería un aporte positivo para la empresa.	Si, la implementación de esta nueva herramienta sería un valor agregado para contribuir en minimizar el riesgo de crédito.	Sí, estamos en la disposición de conocer la herramienta que nos servirá de consolidar toda la información del un cliente a la hora de tomar una decisión.

Con la finalidad de sintetizar la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario en su modalidad de guión de entrevista las cuales sirvieron de base para realizar comparaciones entre las opiniones de cada sujeto estudiado. Ya que cuando se efectúan ventas a crédito estamos expuestos a un riesgo crediticio que a futuro podría ser una pérdida es por ello que se considera importante la evaluación crediticia del cliente desde el primer momento que este acuda a solicitar un crédito. Podemos observar en las preguntas libres e intencionales realizadas a los expertos donde en su mayoría coincidieron en sus respuestas:

- Los documentos presentados su evaluación y análisis son considerados inadecuados o deficientes.
- La aprobación de un nuevo crédito la decisión se basa en un análisis cuantitativo.
- La mayoría respondió que departamento de crédito no cuenta con una herramienta de consulta común en intranet que contengan datos históricos de clientes malos o no deseados que permita identificarlos al realizar un análisis de un nuevo cliente.
- Todos los expertos están dispuesto a colaborar con el modelo de gestión en cuanto a suministro de información de clientes malos o no deseados.

Los aspectos antes señalados confirman la importancia de diseñar un modelo de herramienta de gestión de crédito a fin de minimizar el riesgo de las cuentas por cobrar que a futuro puede transformarse en pérdida.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

En el presente capítulo se desarrolla un modelo de Gestión Estratégica de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de Valencia, en base al marco teórico y el diagnóstico descrito en el capítulo II y IV de esta investigación. Esta propuesta se enfoca en tres puntos: una herramienta de análisis cualitativo, una herramienta de consulta de clientes no deseados (lista negra), y el perfil esperado del personal de crédito basado en las competencias para una mayor efectividad o desempeño en la gestión de crédito.

Se pudo evidenciar, que empresas productoras de pinturas de Valencia, carece de una gestión estratégica de crédito y cobranza que le permita la consecución de los objetivos del área de finanzas, por lo que se evidencia un alto índice en la cartera de morosidad, que debilita las finanzas de la organización. Por todo ello es de suma importancia, establecer un modelo de Gestión Estratégica de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de Valencia.

Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión Estratégica de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de Valencia.

Objetivos Específicos

- Definir una herramienta de análisis cualitativo para la Gestión Estratégica de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de Valencia.
- Diseñar una herramienta de consulta de clientes no deseados (lista negra).

- Establecer el perfil esperado del personal de crédito basado en las competencias para una mayor efectividad o desempeño en la gestión de crédito.

Factibilidad de la Propuesta

El diseño de un modelo de Gestión Estratégica de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de Valencia, traerá como beneficio a la organización, el mejoramiento de la competitividad y productividad, además que la disminución del índice de morosidad y el incremento del flujo del efectivo le permitirá a la directiva desarrollar proyectos que garanticen la calidad de los productos y servicios que ofrecen.

Factibilidad operativa

En base al análisis realizado por la investigadora, se establece que es factible operativamente el diseño de un modelo de Gestión Estratégica de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de Valencia., ya que hay disponibilidad estructural, de recurso humano y física para ejecutarla.

Factibilidad Técnica

Las empresas productoras de pinturas de Valencia cuenta con los equipos necesarios para la aplicación las estrategias para mejorar la gestión de crédito y cobranzas, ya que posee equipos de computación, papelería, tecnología, soporte técnico, entre otros, por tanto es factible la aplicación de este diseño, ya que, no presenta ningún inconveniente en relación a estos recursos.

Factibilidad Económica

La propuesta se considera económicamente factible, pues los recursos que utilizarán las empresas productoras de pinturas de Valencia para implementar la misma estarán disponibles sin inconvenientes de ningún tipo, la misma estaría orientada a la creación de estrategias que permitan fomentar la gestión de crédito y cobranzas.

Herramienta para el análisis cualitativo para la Gestión Estratégica de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de Valencia.

El análisis de los aspectos o información cualitativa es uno de los aspectos más importantes y al mismo tiempo más difíciles de evaluar en la Gestión de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de Valencia. Su dificultad se debe a que son aspectos subjetivos, para lo cual se deben tener presente los siguientes aspectos:

Análisis del cliente (actividad y gestión del cliente y su relación con la organización)

Aquí es muy importante analizar las actividades que realiza el cliente, determinar qué porcentaje representa cada una de ellas con respecto del total de las actividades. Entender bien el negocio en que están metidos. Cualquier debilidad del cliente como empresa puede tener una alta incidencia en el resultado de la gestión, del mismo modo cualquier fortaleza en estos factores debe ser detectada y explotada. Entre los factores que se deben considerar se encuentran:

- Insumos: procedencia, dependencia, transporte y abastecimiento, estabilidad del mercado proveedor, características de las negociación, prestigio de proveedores.
- Factores externos: dependencia respecto a las políticas económica, tanto de la empresa como de sus distribuidores y proveedores, mercado internacional, tendencia de la industria, etc.
- Producto: calidad, tipos y sus características, dependencia de algún producto, sistema de distribución.
- Relaciones inter empresas: competencia, participación en otras empresa, calidad y tamaño de la competencia, participación de mercado, relación comercial, etc.

Historia del Cliente (años en el mercado, evolución de la empresa (cliente), tipo de sociedad)

Uno de los factores de importancia para el éxito del negocio es la experiencia, por ello se debe saber: cuantos años lleva en el negocio, la evolución de la empresa en cuanto a propiedad y actividad, los hechos más relevantes de su historia. Mientras mayor duración haya tenido la empresa mayor posibilidad de sobreponerse ante situaciones difíciles, ya que en el pasado habrá tenido situaciones difíciles similares y podrá aprovechar esa experiencia. Entre los factores que se deben considerar se encuentran:

- Dueños (Propietarios, accionistas): capacidad empresarial, conocimiento del negocio, experiencia; honestidad e integridad; negocios en los que hayan participado los dueños en el pasado.

- Administración: Es conocer y detectar con anticipación las variaciones del mercado para poder tomar decisiones correctas. Una administración eficiente y dinámica será determinante para el logro de los objetivos
- Capacidad empresarial, se refiere a la persecución de oportunidades a través de las innovaciones, creatividad y duro trabajo.
- Organización: la estructura organizacional no solo contempla el organigrama, sino también: Sistemas gerenciales, de información, canales de comunicación y esos elementos que evidencien capacidad gerencial a nivel organizacional.
- Abastecimiento: es necesario conocer la diversidad que posee el cliente en cuanto a proveedores principales, ello es específicamente crítico cuando se trata de materia prima importada.
- Producción: Es necesario tratar de entender y conocer algo más sobre el proceso productivo de cada cliente. Entre ellos se destacan tres aspectos: planta, equipos e instalaciones y producción de la planta.

Análisis sectorial

Es importante tener en cuenta lo siguientes aspectos de suma importancia al analizar el sector al que pertenece el cliente. Entre los factores que se deben considerar se encuentran:

- Perceptivas y/o económica del país
- Dependencia del sector con respecto a variaciones de la política económica
- Evolución del sector durante los últimos años.
- Barreras de entrada al sector.
- Competencia de productos sustitutos o existencia de productos complementarios.
- Tamaño del mercado e identificación (estratos sociales, geográficos, etc.)

- Si el rubro es de precios muy fluctuantes
- Si el sector tiene alguna ventaja comparativa clara. Si es intensivo en el uso de mano de obra o de alguna materia prima o de alguna tecnología muy especial.
- Perspectivas del sector.

Consideraciones importantes para el análisis (DOFA)

DOFA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre el cliente, útil para examinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su cliente y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc).

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito en la Gestión de Crédito y Cobranza de las empresas productoras de pinturas de Valencia. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

DESCRIPCION DEL PROCESO

Para evaluar las variables cuantitativas es necesario los Estados Financieros (Balance General y Estado de resultado de los dos últimos años, o del último año y

corte del presente), y para las cualitativas, referencias de los proveedores y referencias bancarias, además se requiere de la evaluación de las personas que tengan un conocimiento amplio del cliente y su entorno.

Componentes de las variables crediticias

- **Los componentes de las variables crediticias a evaluar son cinco (5):**
 - **Carácter:** involucra la reputación del cliente y patrones de conducta
 - **Capacidad:** se refiere a la capacidad del deudor de cancelar con la generación de su flujo de caja sus compromisos al vencimiento
 - **Capital:** se mide por la posición financiera general de la empresa tal y como lo indicaría un análisis de los estados financieros
 - **Colateral:** esta representada por los activos que ofrece el cliente
 - **Condiciones:** tiene que ver con las variables internas y externas que impactan a los negocios y que pueden afectar la capacidad de satisfacer la obligación.

PROCESO DE CALIFICACION DE RIESGO CREDITICIO

En este proceso se debe evaluar al cliente con una serie de variables crediticias que engloban las cinco C. Estas están clasificadas en dos grandes grupos de la manera siguiente:

- Evaluación cuantitativa:
 - Se genera a partir de los índices o razones producto del análisis a los estados financieros del cliente.
 - Flujo de caja

- Solidez Balance
- Rentabilidad de la Empresa
- Evaluación cualitativa:
 - Son las apreciaciones producto de conocimiento del cliente y su entorno económico.
 - Reputación y Carácter.
 - Gerencia.
 - Competitividad.
 - Rentabilidad de la Industria.
 - Respaldo financiero y garantías.
- **Todas estas variables se les asignarán una calificación del uno (1) al cinco (5).**

EVALUACION VARIABLE CREDITICIA
5. EXCELENTE
4.BUENO
3.REGULAR
2.APENAS ADECUADO
1.INSATISFACTORIO

MEDICIONES CUANTITATIVAS

- **FLUJO DE CAJA:** Las mediciones de flujo de efectivo nos proporcionan información relevante, para evaluar la dinámica del flujo del efectivo del cliente, y su capacidad para cancelar sus deudas en el corto plazo. Estas mediciones tienen que ser evaluadas en el contexto del negocio de la compañía, su estrategia de crecimiento y sus políticas financieras.

Dentro de los índices o razones para medir el flujo de caja tenemos:

IMPORT. ACTIVO CIRCULANTE: $(\text{Activo circulante} / \text{Total Activo}) \times 100$	Mide el porcentaje que representa el activo circulante del total activo
RAZÓN CIRCULANTE O CORRIENTE: $\text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante}$.	Representa la relación de que por cada Bs. de deuda circulante hay tantos Bs. disponibles para cancelarla
PRUEBA ACIDA: $(\text{Efectivo y Bancos} + \text{Cuentas por cobrar}) / \text{Pasivo circulante}$	En el momento en que todos los acreedores exijan sus pagos, es la capacidad que tiene la empresa de responder.
DÍAS CARTERA: $(\text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas netas}) \times 365$	Representa los días en que aproximadamente recupera la cartera activa.
DÍAS INVENTARIO: $(\text{Inventario} / \text{Costo de Ventas}) \times 365$	Representa los días en que aproximadamente al empresa agota su inventario
DÍAS DE CUENTAS POR PAGAR: $(\text{Cuentas por pagar} / \text{Costo de ventas}) \times 365$	Representa los días en que aproximadamente cancela su cartera pasiva.
CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECT.: $\text{Días de CxC} + \text{Días de Inv} - \text{Días de CxP}$.	Representa los días en que aproximadamente la empresa se aprovisiona de efectivo.

RANGOS DE EVALUACIÓN

	1	2	3	4	5
IMPORT. ACTIVO CTE	$\leq 20\%$	(20% - 40%]	(40% - 45%]	(45% - 50%]	$> 50\%$
RAZÓN CORRIENTE	≤ 0.25	(0.25 - 0.5]	(0.5 - 1]	(1 - 1.5]	> 1.5
PRUEBA ACIDA	≤ 0.2	(0.2 - 0.3]	(0.3 - 0.6]	(0.6 - 0.9]	> 0.9
DÍAS CARTERA					
DÍAS INVENTARIO					

DÍAS DE CUENTAS POR PAGAR					
CICLO DE CONV EFEC	≥ 170	[150 - 170)	[120 - 150)	[90 - 120)	< 90

- **SOLIDEZ DEL BALANCE:** Estas razones o índices nos miden la capacidad que tiene el cliente, de contraer deudas en el corto o largo plazo con los recursos que se cuenta.

SOLVENCIA: Total Activo / Total Pasivo	Representa la relación de que por cada Bs. de deuda total hay tantos Bs. de activos disponibles
ENDEUDAMIENTO: (Total Pasivo / Total Activo) x 100	Es el porcentaje que representa el pasivo del total activo.

RANGOS DE AVALUACIÓN

	1	2	3	4	5
SOLVENCIA	≤ 0.5	(0.5 - 1]	(1 - 1.5]	(1.5 - 2]	> 2
ENDEUDAMIENTO	$\geq 85\%$	[70% - 85)	[50% - 70%)	[30% - 50%)	< 30%

- **RENTABILIDAD DE LA EMPRESA:** Se enfocan en medir la eficiencia y eficacia del cliente, es decir su productividad y la capacidad del negocio para generar utilidades.

ROTACIÓN DE ACTIVOS: (Ventas Netas / Total Activo) x 100	Representa que por cada Bs. de activo se producen tanto.
---	--

MARGEN BRUTO: (Utilidad Bruta / Ventas Netas) x 100	Representa el porcentaje que corresponde de utilidad bruta de cada Bs. de Ventas.
MARGEN OPERACIONAL: (Utilidad Operacional / Ventas Netas) x 100	Representa el porcentaje que corresponde de Utilidad operacional de cada Bs. de Ventas.
MARGEN NETO: (Utilidad Neta / Ventas Netas) x 100	Representa el porcentaje que corresponde de Utilidad Neta de cada Bs. de Ventas.
RETORNO SOBRE EL PATRIMONIO (ROE): (Utilidad Neta / Patrimonio) x 100	Representa de que por cada Bs. invertido por el accionista cuanto porcentaje produjo de Utilidad Neta.

RANGOS DE AVALUACIÓN

	1	2	3	4	5
ROTACIÓN DE ACTIVOS	≤ 0.5	(0.5 - 1]	(1 - 1.5]	(1.5 - 2]	> 2
MARGEN BRUTO	$\leq 10\%$	(10% - 20%]	(20% - 25%]	(25% - 30%]	> 30%
MARGEN OPERACIONAL	$\leq 2.5\%$	(2.5% - 5%]	(5% - 10%]	(10% - 15%]	> 15%
MARGEN NETO	$\leq 2\%$	(2% - 3%]	(3% - 4%]	(4% - 5%]	> 5%
RETORNO S/PATRIMONIO (ROE)	$\leq 5\%$	(5% - 10%]	(10% - 20%]	(20% - 30%]	> 30%

MEDICIONES CUALITATIVAS

- **Reputación y carácter:** Bajo esta categoría se debe evaluar la seriedad de la empresa en el cumplimiento de sus obligaciones y la ética en sus relaciones con terceros. Por parte de la dirección de la empresa una actitud empresarial seria hace que la organización honre sus compromisos en los plazos acordados y con un mínimo esfuerzo por parte del departamento de cobranzas.

- Referencias de sus proveedores
 - Tiempo de relaciones comerciales
 - Limite de crédito
 - Condición de pago
 - Experiencia en el pago
 - Productos comercializados
 - Volumen de compras mensuales
 - Observaciones

- Relaciones con los clientes
 - Clientes potenciales
 - ¿Qué les vende?
 - Tendencias de ventas
 - Volumen de ventas mensual
 - Condiciones de venta
 - Gestión de cobranza
 - Calidad de la relación

- Relaciones con bancos
 - Tiempo de relación
 - Tipos de operaciones financieras.
 - Cifras que mantiene en promedios mensuales o trimestrales.
 - Moneda

- **GERENCIA:** Bajo esta categoría se debe evaluar la calidad de la gerencia y de la organización. La calidad es determinada por la aplicación de las mejores prácticas gerenciales, la experiencia, trayectoria y laboriosidad.

Variables

- Resumen profesional de la alta gerencia
- Estabilidad laboral
- Rotación del cuerpo gerencial
- Estilo de vida de los gerentes
- Gerencia involucrada o distante
- Accionistas involucrados o distantes
- Calidad de la gerencia financiera y sus controles internos

- **RENTABILIDAD DEL NEGOCIO:** Ofrece información sobre la determinación de la rentabilidad; de no ser rentable, no es viable a largo plazo y tampoco va a generar flujos de efectivo necesarios para honrar sus compromisos.

Variables

- Rotación de activos
- Margen de ganancia bruta
- Margen de ganancia neta
- Retorno sobre el patrimonio

- **COMPETITIVIDAD:** Bajo esta categoría se evalúa la capacidad de la empresa de competir a largo plazo con empresas extranjeras y nacionales con respecto a la calidad de los productos, precio, servicio y de crecer

independientemente de la tasa de crecimiento de los mercados en los que opera.

Variables

- Liderazgo de la calidad de los productos y servicios
 - Participación del mercado
 - Nivel de tecnología y procesos
 - Eficiencia y clima organizacional
 - Portafolio de productos
 - Desarrollo de nuevos productos
 - Sistemas administrativos
-
- **RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA:** Bajo esta categoría se evalúa el riesgo económico que enfrenta una industria por las condiciones internas o externas en la cual opera.

Variables

- Amenaza de nuevos competidores
 - Amenaza de precios en productos sustitutos
 - Poder de negociación con los proveedores
 - Poder de Negociación con los Clientes.
 - Rivalidad entre los competidores existentes
-
- **RESPALDO FINANCIERO Y GARANTIAS:** El respaldo financiero tiene que ver con la tercera “C” capital. Bajo esta variable crediticia se evalúa la capacidad de la empresa de respaldar una acreencia si falla el flujo de caja y si falla el carácter. Esta es una variable de última instancia y aún en casos en que

haya créditos documentados puede ser difícil de acceder debido a la idoneidad de garantías legales que pueda existir.

- Créditos documentados
- Garantías sobre maquinarias y equipos
- Garantías hipotecarias
- Reservas de dominio
- Estados financieros
- Propiedades.

A continuación todas las variables anteriores son ponderadas del 1 a 10, dependiendo del peso que se considere que tiene cada variable para la evaluación del riesgo del cliente.

Con estas ponderaciones tendremos una puntuación máxima ponderada, que será la referencia de calificación para clasificar a un cliente como de bajo riesgo.

VARIABLE CREDITICIA	PESO	EVALUAC.DE LA VARIABLE (HASTA 5)	EVALUACION PONDERADA
FLUJO DE CAJA	8	5.0	50
SOLIDEZ DEL BALANCE	6	5.0	40
RENTABILIDAD DEL NEGOCIO	7	5.0	35
REPUTACION Y CARÁCTER	10	5.0	30
GERENCIA	8	5.0	25
COMPETITIVIDAD	4	5.0	30
RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA	5	5.0	30
RESPALDO FINANCIERO Y GRANTIAS	10	5.0	50
PUNTUACIÓN MAXIMA PONDERADA			290

Dependiendo de la puntuación de cada cliente se procede a calificarlo según los siguientes rangos porcentuales:

CALIFICACION DE RIESGO

A-EXCELENTE	BAJO RIESGO	MAS DE 90%
B-BUENO	RIESGO MODERADO	ENTRE 75% -80%
C-APENAS ADECUADO	RIESGO MEDIO	ENTRE 65% -75%
D-INSATISFACTORIO	ALTO RIESGO	MENOS DE 65%

Herramienta de consulta de clientes no deseados (lista negra) para la Gestión Estratégica de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de Valencia.

Este listado consiste en detallar datos claves de los Comercios o Industrias que han mantenido relaciones comerciales negativas con alguna de las empresas del Grupo Químico o con terceros el cual nos servirá de alerta y ahondar más en su historial crediticio a la hora de hacer un nuevo análisis de crédito.

Esta herramienta de consulta servirá de ayuda de manera preventiva a la hora que de analizar un nuevo crédito y no caer de manera engañosa en aquellas personas que pudiesen realizar cambios de Registros Comerciales para evadir deudas pasadas y solicitar nuevamente una línea de crédito.

Para la elaboración de esta herramienta gerencial de consulta; la empresa debe definir una lista de datos claves requeridos y concretos para la identificación de aquellos clientes que representan las cuentas incobrables o con mala experiencia crediticia con la empresa. Además de contar con la cooperación de suministros de información de las demás empresas del sector productivo de Pinturas a través del

intercambio de información para la alimentación de dicha herramienta. A continuación datos importantes a considerar en una lista de clientes indeseados o malos.

- Nombre de los accionistas,
- Cedula de Identidad,
- Periodo,
- Ciudad,
- Región,
- Localidad,
- Razones de endeudamiento,
- Tipo de Gestión (Judicial, Extrajudicial)
- Monto en Perdida.

Para llevar en práctica lo antes expuesto se seleccionó un grupo de cliente en estudio, el cual se revisó su historial crediticio desde el año 2010 hacia atrás y podrían formar parte de esta Lista Negra en el sector de empresas productoras de pinturas de Valencia. Ver anexos.

Perfil esperado del personal de crédito basado en las competencias para una mayor efectividad o desempeño en la Gestión Estratégica de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de Valencia.

Conocimientos y experiencia: Profesional en economía, administración y/o contaduría pública, con estudios complementarios en gestión financiera y/o administración de créditos, experiencia de por lo menos 3 años en evaluación de créditos, preferentemente en la evaluación de instituciones de microfinanzas.

Habilidades:

- Habilidad para la evaluación económico-financiera, integral, de riesgos y análisis de Informes de Auditoría y Calificación de Riesgos.
- Habilidad para la identificación de demanda de servicios financieros.
- Capacidad de comunicación escrita, oral, trabajo en equipo y negociación.
- Desarrollar relaciones a diferentes niveles con los representantes de los asociados y solicitantes de créditos.
- Trabajo en equipo, orientación en equipo, empowerment, etc.
- Dominio de MS Office.

Principales Funciones

- Ejecutar las políticas y procedimientos necesarios para el otorgamiento de los créditos, así como su seguimiento, control, evaluación y recuperación.
- Realizar la verificación de la información de los socios solicitantes relacionadas con operaciones de crédito, que incluye la revisión de informes de Auditoría y/o Evaluaciones de Rating.
- Realizar visitas a los socios solicitantes de crédito, a fin de evaluar solicitudes de crédito y formarse opinión que sirva de sustento de la propuesta de crédito.
- Coordinar con los socios solicitantes de crédito (clientes), el adecuado seguimiento de los trámites y cumplimiento de las garantías y requisitos necesarios para cada operación.
- Elevar a la Gerencia General los expedientes de crédito de los clientes solicitantes de crédito, refinanciamientos o acciones judiciales, con la correspondiente opinión y propuesta de crédito.

- Realiza las gestiones de cobranzas y efectuar el seguimiento de los créditos otorgados hasta su total cancelación, apoyando las gestiones de Área de Crédito.
- Elaborar Informes sobre el estado de la situación de los créditos y la cobranza.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante la ejecución del trabajo de grado se logró cumplir con el objetivo general de diseñar un modelo de Gestión Estratégica de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de Valencia, así como los objetivos específicos descritos por la investigadora a través de los cuales y junto con la ayuda de las bases teóricas se pudo establecerlos lineamientos que permitan mejorar la gestión del crédito y cobranza, entre las conclusiones tenemos:

- El departamento de crédito y cobranza de las empresas de pintura no mantienen optimizados los procesos administrativos, que les faciliten alcanzar los objetivos planteados por la organización.
- Las empresas de pintura no tienen como política mantener los niveles de riesgo crediticio relativamente bajos, que les permitan mantener una buena rentabilidad.
- No mantiene al personal capacitado sobre las tendencias de las economías en el país, además en el tema de finanzas y decisiones financieras.
- El personal que labora en el departamento de crédito y cobranza de estas empresas ese encuentra debidamente formado y adiestrado para desempeñar las funciones y actividades a su cargo
- Cuentan con normas y procedimientos establecidos para regular las funciones y actividades de los empleados que laboran en el departamento.
- Las políticas establecidas no se caracterizan por otorgar de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva.

- Los documentos que presentan para su evaluación y análisis del riesgo crediticio son considerados inadecuados o deficientes.

Para dar solución al problemática expuesta, la investigadora diseño un modelo de Gestión Estratégica de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de Valencia, la cual busca fortalecer la gestión de crédito y cobranza de la unidad de estudio. Para ello se busca la consideración y evaluación por parte de gerencia la implantación del modelo de gestión estratégico de crédito y cobranzas; en aras de solventar la necesidad existente de herramientas que aporten y mejoren las operaciones de análisis y administración de riesgo con la finalidad de disminuir o minimizar el deterioro del valor de los créditos comerciales.

Recomendaciones

- Difundir la información a través de charlas y equipos de trabajo a fin darles a conocer a las personas involucradas el modelo de gestión y cuáles son los beneficios con su aplicación.
- Planificar y convocar a reuniones con las personas involucradas en las operaciones de crédito y evaluaciones de riesgo del negocio pinturas, con el fin de mantener un feedback sobre el funcionamiento de la herramienta y la base de datos (lista negra).
- Las empresas de pintura debe definir políticas que mejoren la gestión del riesgo crediticio de la organización.
- Solicitar la cooperación de todas las empresas productoras de pinturas a suministrar información veraz y fidedigna de aquellos clientes que por

razones de crédito se produzca una ruptura de las relaciones comerciales. A fin de alimentar la herramienta de consulta de aquellos clientes indeseados.

- Promover la investigación más profunda del cliente, que vaya más allá de un simple financiero, estudiar la empresa y su entorno. Se debe desarrollar un estudio del historial del cliente con aspectos como: años en el mercado, evolución de la empresa, tipo de sociedad que mantiene y otros que se consideren repercuta en su historial crediticio. Se debe considerar en el análisis que se realice al cliente, a que sector de la economía pertenece.
- El analista de crédito debe tener suficiente criterio para la tomar decisiones, ser objetivo, trabajar en equipo, capaz de dialogar y negociar, encontrar puntos en común, ser comprometido e identificado con la organización. Por tanto, se considera que las competencias esenciales son:
 - Adaptación al Cambio.
 - Creatividad e Innovación.
 - Lealtad y Sentido de Pertenencia.
 - Trabajo en Equipo.
 - Compromiso.
 - Capacidad para Aprender.
 - Visión de futuro.
 - Ética.
 - Adhesión a Normas y Políticas.
 - Actitudes
 - Entusiasmo.
 - Actitud Positiva y Optimista.
 - Persistencia.
 - Comunicación.

- Responsabilidad.
- Aunado a lo anterior, es importante considerar que la Gerencia de Crédito solicite al departamento Capacitación de Recursos Humanos Determinar la Necesidad de Adiestramiento, es decir, cuales son las fortalezas y debilidades del personal de Crédito a fin de desarrollar un plan de Adiestramiento acorde con las necesidades real existente. Se recomienda talleres de actualización, capacitación y adiestramiento en materia, administrativa, financiera a su personal.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arias (2004). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Venezuela.
- Balestrini , Miriam (2001). Como se elabora un proyecto de investigación. Editorial. Venezuela. Venezuela.
- Claude Levy-Leboyer. (2002). Gestión por competencia. Editorial Saturno. Buenos aires
- Colombo, L.; Delgado, Y; Orfila, R. (2003). Conduciendo la Investigación. Editorial Comala. Venezuela.
- Carroz, Arnila A. (2005). Revista Compedium (UCLA)
- Código de Comercio. (Gaceta N° 475 Extraordinaria del 21 de diciembre de 1955)
- Gil, Omar (2002) Evaluación del proceso de la gestión de cobranzas en la empresa C.A. Energía Eléctrica de la Costa Oriental Estado Zulia. Universidad del Zulia.
- Gillezeau y Rojas (2004). Gestión Estratégica de Transformaciones o Cambios Organizacionales. Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones.
- Hernández, R. (2003). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Méndez C. (2003). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial Mc.Graw Hill. Colombia.
- Ojeda (2007). Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes a través de políticas de crédito y cobranza (Período octubre-diciembre 2006), Universidad de Carabobo
- Ouellet 1982. Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto

- Pineheiro, Roque (2005). Propuesta de Procedimientos contables y Administrativos para Optimizar el proceso de Crédito y Cobranzas de la Empresa Mangiano, C.A. Ubicada en Turnero-Estado Aragua. Universidad de Carabobo
- Tobón, S. y Fernández J. (2004). La cartografía Conceptual. Memorias del IV congreso Internacional virtual de educación. España.
- Tobón, S. (2005). Formación basada en competencias. Eco ediciones. Bogotá. Colombia
- Spencer Y Spencer (2002). Desempeño por competencias Evaluación De 360° Editorial granica. Buenos Aires
- Volpentesta, Jorge (2000). Organizaciones, diseño y estructura. Editrial. Breve. Colombia
- Zambrano, Lucia (2006). Calidad de servicio al cliente como parte de la gestión de la calidad en crédito y cobranza. Universidad Central de Venezuela

ANEXOS

EJEMPLO DE LISTA NEGRA A UTILIZAR

Region	Periodo en que se castigó	Accionistas	C.I	Nombre de Razón Social	Código	Monto Incob.	Acciones realizadas	Abogado a Cargo de la gestión
OCCIDENTE	2010			GRUPO MONTAMARA, C.A. ----PERDIDA 2002-	03604	23.990.074,41	Perdida total	
CENTRO	2010			MATERIALES LACER, C.A. ----PERDIDA 2002	03885	3.493.490,19	Perdida total	
OCCIDENTE	2010			FERREPINCO 2000, S.R.L. ((PERDIDA 2002))	04205	551.878,17	Perdida total	
OCCIDENTE	2010			LA ESQUINA DEL COLOR, C.A. ----PERDIDA 2	04225	653.145,50	Perdida total	
OCCIDENTE	2010			MIL COLORES, C.A. ----PERDIDA 2002----	04335	92.364,19	Perdida total	
ORIENTE	2010			ECOHOGAR, C.A. ((PERDIDA 2002))	04359	2.171.910,05	Perdida total	
ORIENTE	2010			FERRELAMINAS, C.A. ((PERDIDA 2002))	04367	1.247.687,69	Perdida total	
OCCIDENTE	2010			CONSORCIO CITCA - STAMBUL ROJAS----PERDI	04398	1.215.239,30	Perdida total	
ORIENTE	2010			FERRETERIA MIA, C.A. ((PERDIDA 2002))	04400	1.980.000,00	Perdida total	
OCCIDENTE	2010			COSAS DEL PINTOR, C.A. ----PERDIDA 2002-	04421	1.759.976,42	Perdida total	
CENTRO	2010			PINTURAS INDUSTRIALES, C.A. ----PERDIDA	50009	2.384.428,23	Perdida total	
CENTRO NORTE	2010			COLOMBIANA DE PINTURAS----PERDIDA 2002--	50036	3.696.899,46	Perdida total	
CENTRO NORTE	2010			GRUPO INMENSA C.A. ----PERDIDA 2002---	50044	19.762.697,17	Perdida total	
OCCIDENTE	2010			EMINCA C.A. ----PERDIDA 2002---	50054	25.573.318,78	Perdida total	
CENTRO NORTE	2010			COMERCIAL KARABET, S.R.L. (PERDIDA)	04909	8.485.955,60	En Proceso	