



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS



**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
PROCESO DE COBRANZA EN UNA INDUSTRIA CERVECERA
APOYADOS EN UN ENFOQUE DE CALIDAD**

AUTOR:
ALDREINA PATRICIA ALVAREZ MARTINEZ

Bárbula, Noviembre 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS



**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
PROCESO DE COBRANZA EN UNA INDUSTRIA CERVECERA
APOYADOS EN UN ENFOQUE DE CALIDAD**

AUTORA

ALDREINA PATRICIA ALVAREZ MARTINEZ

TUTOR:

Lic. PEDRO JUAN FERRER

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Magister en Administración de Empresa Mención Finanza**

Bárbula, Noviembre 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
PROCESO DE COBRANZA EN UNA INDUSTRIA CERVECERA
APOYADOS EN UN ENFOQUE DE CALIDAD**

TUTOR:

Lic. PEDRO JUAN FERRER

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresa Mención
Por: **Lic. Pedro Juan Ferrer**
C.I. 4.568.977.

Bárbula, Noviembre 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
PROCESO DE COBRANZA EN UNA INDUSTRIA CERVECERA
APOYADOS EN UN ENFOQUE DE CALIDAD**

AUTORA:

ALDREINA PATRICIA ALVAREZ MARTINEZ

**APROBADO POR LA FACULTAD DE POSTGRADO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO POR:**

**APROBADO POR LA FACULTAD DE POSTGRADO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO POR:**

Nombre:

CI:

Nombre:

CI:

Nombre:

CI:

Nombre:

CI:

Coordinador

Principal

Principal

Suplente

Campus Bárbula, Noviembre 2012

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por darme la fortaleza día a día para lograr mis metas y sueños. Su amor y fidelidad son infinitos.

A Aldo y Senaida, mis padres, por ser mi fuente de inspiración, por guiar mis pasos e inculcarme que la disciplina y la constancia son las claves principales del éxito, los amo!

A mis hermanos, por ser parte esencial en mi vida.

A Aldo Javier mi sobrino amado, Dios te bendiga y te cuide siempre.

A los ausentes, que siempre ocupan un lugar importante en mi corazón y en mi mente.

A mis compañeros de estudio por compartir vivencias, luchas, buenos y malos momentos.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por iluminarme el camino y ponerme en el lugar y en el momento indicado. Su tiempo es perfecto.

A la Universidad de Carabobo, por ser la casa de estudio que me brindó los instrumentos y los medios para cumplir esta meta.

A los profesores Pedro Juan Ferrer, Rafael Blanco, Egglé de Blanco y demás profesores que con sus valiosos consejos y orientaciones aportaron su granito de arena para la consecución de mi meta.

Al personal administrativo, siempre dispuestos a colaborar en los momentos que los necesite.

Al personal de la empresa en estudio, por el valioso apoyo y colaboración prestada.

A todos Gracias

ALDREINA



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS



PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COBRANZA EN UNA INDUSTRIA CERVECERA APOYADOS EN UN ENFOQUE DE CALIDAD

Autora:

ALDREINA P. ALVAREZ MARTINEZ

Tutor:

Lic. PEDRO JUAN FERRER

Resumen

La investigación tuvo como objetivo proponer un plan de mejora para la optimización del proceso de cobranza en una industria cervecera apoyados en un enfoque de calidad. Se partió de la afirmación que señala a la cobranza como un proceso de negociación integral que proporciona servicio al cliente, al asesorarlo y darle respuesta a sus necesidades de información y, sobre todo, de crédito. En la empresa bajo estudio, la situación de la cobranza tiene efectos sobre el desempeño de la organización; ya que el sistema que se utiliza muestra debilidades en relación con la recuperación de los créditos otorgados y el porcentaje de cuentas que pasan a la condición de incobrables. Para ello se partió del diagnóstico de la gestión de cobranza que se emplea en la actualidad, se definieron criterios de calidad aplicables a un sistema de gestión de cobranzas y se llegó al análisis de las etapas del proceso que deben modificarse. Para ello se utilizó un diagrama de causa-efecto y una matriz de ponderación, formulándose la propuesta para la mejora del sistema de cobranza, apoyada en el ciclo de calidad o ciclo PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar). El estudio se ajustó a la modalidad de proyecto factible, de nivel descriptivo y siguiendo un diseño de campo con una base documental. Se utilizó un cuestionario de 10 preguntas que se aplicó al personal del área de cobranzas. El estudio concluye afirmando que la empresa debe mejorar el sistema de cobranzas actual por cuanto el 100% de sus clientes están bajo la modalidad de crédito y un alto porcentaje de cuentas incobrables. El plan focaliza las tres actividades que mayor nivel de factibilidad mostraron en la matriz de ponderación.

Descriptor: Cobranza. Ciclo de calidad, ciclo de Shewhart, punto de venta, nivel de crédito.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS



**PROPOSED IMPROVEMENT PLAN FOR THE COLLECTION PROCESS OPTIMIZATION IN A
BEER INDUSTRY APPROACH SUPPORTED IN QUALITY**

Author:

ALDREINA P. ALVAREZ MARTINEZ

Tutor:

Lic. PEDRO JUAN FERRER

Summary

The research aimed to propose an improvement plan for optimizing the collection process in a brewery backed by a quality approach. We started with the statement that points to the collection as a comprehensive negotiation process that provides customer service, to advise and respond to their information needs and especially credit. In the company under study, the status of the collection has effects on the performance of the organization, as the system used shows weaknesses in relation to the recovery of loans and the percentage of accounts passing bad condition. This diagnosis split billing management is employed at present defined quality criteria applicable to a collection management system is reached and the analysis of process steps that should be modified. For this purpose, a cause and effect diagram and a weighting matrix, formulated a proposal for improving the collection system, based on the quality cycle or PDCA (plan-do-check-act). The study was adjusted to the type of project feasible, and following a descriptive level design field with a document database. A questionnaire of 10 questions was applied to the area of collections staff. The study concludes that the company must improve the current collection system because 100% of its customers are in the form of credit and a high percentage of uncollectible accounts. The plan focuses the three activities that showed higher level of feasibility in the weighting matrix.

Descriptors: Collection. Quality cycle, Shewhart cycle, point of sale, credit levels.

INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria -----	v
Agradecimiento-----	vi
Resumen -----	vii
Summary _____	viii
Indice General-----	viii
Índice de Cuadro -----	x
Índice de Gráficos -----	xi
Índice de Figuras	
INTRODUCCIÓN -----	1
CAPÍTULOS	
I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema -----	4
Objetivos de la investigación -----	6
Justificación -----	7
Limitaciones de la investigación _____	8
II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes -----	9
Bases Teóricas -----	13
Teoría General de sistemas de las organizaciones _____	13
La gestión de cobranzas -----	19
El enfoque de calidad -----	31
Definición de términos básicos -----	38

III. MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación. -----	41
Diseño de la investigación. -----	42
Población y Muestra. -----	43
Técnica e instrumento de recolección de datos. -----	43
Validez -----	44
Técnicas de análisis y presentación de la información. -----	44
Operacionalización de la variable-----	45
Cuadro técnico metodológico -----	46

IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Diagnóstico de la gestión de cobranza en la actualidad -----	47
Criterios de Calidad aplicables a una gestión de cobranzas -----	61
Análisis de las etapas de proceso a modificarse-----	64
Alternativas del plan de mejora-----	66

V. PROPUESTA

Introducción-----	70
Objetivos de la Propuesta-----	71
Estructura de la Propuesta -----	72
Factibilidad de la Propuesta -----	74

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones-----	78
Recomendaciones -----	81
LISTA DE REFERENCIAS -----	83
ANEXOS -----	85

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No.	Pág.
1. La organización y su ambiente	15
2. Retroalimentación de un sistema abierto	16
3. Visión de una empresa	17
4. Sistema organizacional	18
5. Ciclo de Shewhart	35
6. Procedimiento del departamento jurídico	60
7. Factores influyentes en el sistema de cobranza	65
8. Matriz de Ponderación	67
9. Ciclo PHVA	77

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Cuadro Técnico metodológico	46
2. Factores influyentes en el sistema de cuentas por cobrar	48
3. Rotación de la cobranza	51
4. Asignación de créditos	53
5. Promedio de la cobranza	55

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRAFICO No.	Pág.
1. Principales razones de incumplimiento de pago de los créditos	49
2. Factores a considerar en el sistema de cobranza	49
3. Antigüedad del cliente	51
4. Tipos de cliente	52
5. Duración del caso para departamento legal	52
6. Criterio de evaluación para asignación del crédito	54
7. Políticas del crédito	54
8. Porcentaje de cumplimiento de los créditos concedidos	56
9. Porcentaje de clientes con morosidad	56
10. Porcentaje de clientes que pueden ser incobrables	57
11. Impacto de las Soluciones	68

INTRODUCCIÓN

Dentro de los factores críticos que las empresas enfrentan en sus procesos de negocios, se tiene la necesidad de fortalecer las áreas críticas de cobranza e incrementar la productividad de la recuperación de cartera vencida mediante la identificación, optimización y automatización de los asuntos inherentes a la administración de la cobranza, De allí que dentro de las actividades administrativas, la recuperación de las cuentas por cobrar constituye la fase culminante del proceso de ventas a crédito.

En cualquier empresa, las ventas a créditos pueden causar problemas de liquidez llegando a alterar su aspecto financiero. Aún cuando las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; siendo aún más complejo pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas. De allí que los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas, tomando en consideración el tiempo futuro, que por consiguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa.

Así, en la cobranza, entendida como un proceso de negociación integral se le proporciona servicio al cliente, al asesorarlo y darle respuesta a sus necesidades de información y, sobre todo, de crédito, mediante el cual se recupera la inversión hecha en un crédito, basada en el derecho a recibir el pago por parte del acreedor y la obligación de pagar por parte del deudor.

Por tanto, este proceso de cobranza considerado como el paso final del ciclo de crédito, tiene un papel mucho más integral dentro del proceso de crédito de la empresa; ya que el problema se presenta no con los

porcentajes de clientes con atrasos sino cuando estas cuentas se hacen incobrables y, sobre todo, cuando este porcentaje sobrepasa los límites esperados.

En la empresa bajo estudio, la situación de la cobranza tiene efectos sobre el desempeño de la organización. El sistema que se utiliza muestra debilidades en relación con las condiciones del punto de venta (clientes). De allí, que es necesario conocer todos los datos que permitan determinar si los clientes están efectuando sus pagos con puntualidad, cuáles son los medios disponibles en la empresa para registrar los créditos concedidos a los clientes, así como los pagos efectuados por éstos.

Desde la perspectiva descrita, la investigación que se aborda se orientó hacia un plan de mejora para la optimización del proceso de cobranza en una industria cervecera apoyados en un enfoque de calidad. Para ello se partió del diagnóstico de la gestión de cobranza que se emplea en la empresa en la actualidad, se definieron criterios de calidad aplicables a un sistema de gestión de cobranzas, y se llegó al análisis de las etapas del proceso que deben modificarse, identificándose las alternativas del plan de mejora atendiendo a los criterios de calidad, a partir de allí se formula la propuesta para la mejora del sistema de cobranza, la cual se apoya en el ciclo de calidad o ciclo PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar).

Para llevar adelante esta investigación, la metodología se enfocó en el modelo cuantitativo, del tipo proyecto factible, con nivel descriptivo y ajustada a un diseño de campo con una base documental.

El estudio se estructuró en cinco capítulos: El capítulo I, en el cual se describe la problemática a revisar, los objetivos del estudio y su justificación. Seguidamente se presenta el capítulo II, denominado Marco Teórico

Referencial, en el cual se identifican los antecedentes, las bases teóricas, la y la definición de términos.

En el capítulo III, se describe todo lo relacionado con el Marco Metodológico, donde se presenta el tipo de la investigación, el diseño de la investigación, la población y la muestra, la técnica de recolección de información, la validez y las técnicas de análisis, operacionalización de la variable y cuadro técnico metodológico. El capítulo IV, se refiere al análisis e interpretación de los resultados de resultados. En el capítulo V, se presenta la propuesta y se cierra con las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.

Los cambios ocurridos en las últimas décadas en el mundo, que van desde la consolidación de la globalización de los mercados hasta la revolución continua en las tecnologías de la información y de la comunicación, han llevado a las organizaciones a enfrentarse a nuevas realidades exigentes en cuanto a mayor rendimiento al menor costo y mayor compromiso por la calidad, siendo éste último considerado como uno de los factores de competitividad para la organización.

Dentro de la dinámica gestión de negocios, uno de los elementos claves está relacionado con el retorno del capital de trabajo, el cual debe percibirse mediante las cobranzas realizadas. En cualquier empresa y en particular en una empresa cervecera, este retorno del capital muestra inconvenientes dado el hecho de que los vendedores, en ciertos casos, no se ajustan a los procedimientos de cobranza establecidos por la compañía.

En este contexto, (Insight, 2008), señala que tener portafolios de clientes con atrasos o incobrables es parte del negocio financiero; sin embargo, el problema radica cuando este porcentaje sobrepasa los límites esperados. Por tanto, la cobranza considerada muchas veces como el paso final del ciclo de crédito, en la realidad juega un papel mucho más integral en este proceso.

En este mismo orden de análisis en *Aspect Software Inc.* (2009), se reseña que la deuda de los clientes se va incrementando, cuando circunstancias no

previstas (macroeconómicas y personales) alteran el ingreso y los niveles de ahorro, y por tanto, los clientes se ven forzados a escoger entre cubrir gastos básicos para vivir o pagar su deuda, creándose una espiral de retrasos en pagos que detona la entrada al proceso de negocio de cobranzas.

En el caso de estudio, según se desprende del propio personal del Departamento de Cobranza, la política de crédito del cliente (también llamado punto de venta), puede asignarse de dos maneras, bien sea un cliente estándar, el cual cuenta con ocho días para su pago, o el exclusivo, en el cual se otorgan 15 días para hacer efectivo el pago. En cualquier caso, el vendedor debe realizar visitas frecuentes para hacer efectiva la cobranza, siendo en esta etapa del proceso donde se perciben dificultades, dado que no se logra completamente, debido a que el vendedor prefiere realizar la cobranza vía telefónica y no presencial, alterándose los plazos de cobranza, y por tanto, el retorno del dinero, surgiendo así una morosidad, que se ubica en 45% y en ciertos puntos de venta alcanza hasta 65%, lo cual tiene efectos sobre el desempeño financiero de la organización.

Bajo este esquema de crédito, se establece con el cliente un convenio de pago, que en caso de que haya incumplimiento en el tiempo de pago, se procede al bloqueo de este crédito, causando impactos desfavorables para la empresa dado que no se puede rotar el producto en el punto de venta, y por tanto, no puede disponerse de ese capital de retorno para cumplir compromisos y pagos y, en caso más complicado, que puedan convertirse en cuentas incobrables.

Sin embargo, el proceso de cobranza de la empresa, en el cual se ofrece a los clientes dos condiciones de pago: contado en un 10 por ciento y la política de crédito en un 90 por ciento, presenta dificultades, debido a que los clientes incumplen con los plazos de pago establecidos, existiendo casos

de cuentas que pasan a ser incobrables. Las unidades de cuentas incobrables, se encargan de realizar la cobranza mediante telegramas a aquellos puntos de ventas o clientes que incumplieron los convenios de pago; no obstante, en su mayoría no son efectivas, ya que una cantidad importante de estas partidas pasan al departamento jurídico, convirtiendo la gestión de cobranza en una carga adicional para la organización.

Por tanto, el fortalecimiento de las áreas críticas de cobranza como factor para incrementar la productividad de la recuperación de cartera vencida, debe darse mediante la identificación y optimización de los asuntos inherentes a la administración de la cobranza, que debe estar sustentada en un proceso de calidad.

Tomando en consideración los argumentos anteriores, surge la inquietud investigativa, orientado a proponer un plan de mejora apoyados en un enfoque de calidad para la optimización de la cobranza en una empresa cervecera, con la finalidad de garantizar el retorno correcto y oportuno del capital de trabajo y poder garantizar la liquidez suficiente para costear las cuentas por pagar que posea la empresa.

Objetivos.

Objetivo General:

Proponer un plan de mejora para la optimización del proceso de cobranza en una industria cervecera apoyados en un enfoque de calidad.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar la gestión de cobranza que se emplea en la empresa en la actualidad.

2. Definir criterios de calidad aplicables a un sistema de gestión de cobranzas.
3. Analizar las etapas del proceso que deben modificarse aplicando los criterios de calidad definidos.
4. Presentar las alternativas del plan de mejora atendiendo a los criterios de calidad considerados.
5. Formular la propuesta para la mejora del sistema de cobranza.

Justificación.

La cobranza como proceso de negociación integral facilita el servicio al cliente, ya que puede dársele asesoramiento y respuesta a sus necesidades de crédito, permitiendo además, recuperar la inversión hecha en un crédito basada en el derecho a recibir el pago por parte del acreedor y la obligación de pagar por parte del deudor. Por tanto, un sistema de cobranza eficiente, que cumpla el tiempo estipulado del crédito otorgado, garantizará que la empresa pueda disponer del suficiente capital para múltiples actividades como pago de proveedores, pago de préstamos e inversiones, entre otros.

De allí la importancia de la presente investigación a través de la cual se extrajo información de la realidad de la gestión de cobranza de la empresa en estudio, partiendo del diagnóstico de los indicadores de la gestión de cobranza actual, analizando las etapas del proceso que deben mejorarse y definiendo las alternativas de mejora atendiendo a los criterios de calidad, a partir de lo cual se estableció el direccionamiento preciso de las acciones de cobranza con los clientes.

Los resultados derivados de la investigación permitirán a la empresa desarrollar esquemas orientados a mejorar el proceso de cobranza, en términos de la información que aportaron los involucrados con el proceso actual.

Adicionalmente, las exigencias actuales manejadas en un mundo competitivo y globalizado, obliga a que las organizaciones apliquen conceptos relacionados con calidad en cada uno de sus procesos, a la par de favorecer el desempeño de quienes desempeñan la función de vendedores dentro de la organización.

Desde el punto de vista práctico, el desarrollo de la investigación permitió compilar y sistematizar información necesaria y válida, que puede servir de base para la ejecución de otras investigaciones.

Limitaciones de la investigación.

La investigación se realizó en una empresa de bebidas del ramo cervecero, que mantiene un nivel de participación en un mercado muy dinámico y competido. Por tanto, la información que se maneja es la que está disponible al público, y que fue previamente consultada con la organización, estableciéndose la mayor confidencialidad posible para el ameno de ciertos datos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Antecedentes

En cualquier organización, uno de los aspectos que reviste gran importancia es el manejo de sus finanzas, siendo de particular interés la gestión de cobranza la cual es parte integral del ciclo del crédito que mantiene la organización.

Son diversos los estudios realizados que abordan esta temática, entre los cuales se pueden referenciar los siguientes:

A nivel internacional se puede citar el estudio realizado por Ushiña (2006), en Quito, quien desarrolló una propuesta de mejoras, plasmada mediante la elaboración de un manual de procedimientos y de acciones concretas, para lograr una mejor y eficiente manera de recaudar dinero a través del proceso de Cobranza Operativa de Carteras Financieras que realiza la empresa Recaudadora del Ecuador S.A., basados en la gestión por procesos y manteniendo un lineamiento claro con el objetivo de la empresa; es decir, la estandarización de actividades del área operativa que aporten valor y la consecución de la Certificación de calidad cumpliendo los requisitos de la Norma ISO 9001:2000. Mediante herramientas de calidad enfocadas en procesos, se logró establecer la propuesta de mejoras para el proceso en general, determinando una cadena de subprocesos productivos que intervienen, mostrándolos con un orden lógico, teniendo como enfoque el cliente y permitiendo un control de los subprocesos. Como resultado del proyecto, se muestra que dentro de la propuesta de mejoras se tiene que el mayor valor agregado son las actividades del personal involucrado, lo que

genera una disminución de tiempo en subprocesos y en consecuencia, una disminución del tiempo total requerido para la ejecución del proceso de cobranza operativa. El estudio concluye afirmando que el Manual de procedimientos elaborado, es una herramienta que aporta en la obtención de un mayor desempeño del proceso, estableciendo las actividades a realizar, los responsables de ejecutarlas, las normativas afines a las actividades que se deben cumplir, y el control de proceso mediante indicadores para mejorarlo.

De este estudio se extrajo la metodología de trabajo en cuanto a la aplicación de las herramientas que facilitaron la sistematización de la información obtenida de los vendedores que participaron del estudio.

A nivel nacional se pueden referenciar los siguientes estudios.

Jiménez y Hernández (2002), en su investigación orientada a proponer un diseño de procedimientos de control interno en la gestión de crédito y cobranza de la empresa Dafoinca, presenta soluciones factibles a los problemas relacionados con las operaciones de crédito y cobranza realizadas a diario por la empresa. El estudio concluye que los procesos en el departamento se estuvieron realizando deficientemente, la empresa no posee políticas escritas sobre la aprobación de créditos ni control sobre los documentos por cobrar, además de que no realiza un estudio profundo de la rotación de las cuentas por cobrar y finalmente se determinó que no existen políticas de descuento por pronto pago lo que afecta el desarrollo de la organización.

De este estudio se tomó como referencia los elementos manejados para analizar las etapas del proceso que deben modificarse para mejorar el proceso de cobranza en la empresa, que se describen en los resultados.

Asimismo, la investigación realizada por Bernal, González y Rodríguez (2003), denominada "Propuesta de un Plan Táctico y recurrente para optimizar los procesos de Crédito y cobranza de Tornillos Carabobo, plantea estrategias en el procedimiento de Crédito y Cobranza, orientadas a agilizar el flujo de efectivo en el menor tiempo posible, maximizando el uso de los recursos, para alcanzar la satisfacción del cliente. Bajo modalidad de proyecto factible sustentando en una investigación documental y de campo, el estudio concluye que la unidad presenta una serie de debilidades asociadas con la falta de inducción al personal, sin que haya sistematización de los procesos, afectándose la continuidad de los mismos. Con el Plan Táctico se espera incrementar la eficiencia operacional y administrativa de la empresa.

De esta investigación se tomó como elemento importante el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento.

Por su parte, Alonso y Sevilla (2004), en una investigación descriptiva apoyada en fuentes de campo y documental, cuyo objetivo general se orientó a establecer un sistema de control interno para el ciclo de ventas y cobranza en la empresa Star Valencia C. A., a fin de disminuir los riesgos de incumplimiento, señalan que el grupo de transacciones incluidas en el ciclo de ventas y cobranza de la entidad no se realizan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas, como consecuencia de la omisión de la aplicación de técnicas de control interno relacionadas con los objetivos de autorización, aumentando los riesgos de incumplimiento inherentes a las funciones administrativas. De igual manera, la omisión de la aplicación de técnicas relacionadas con los objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones, impiden la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados, así como el

mantenimiento de archivos apropiados relativos a los activos sujetos a custodia. Así mismo, no existen técnicas de control relativas a los objetivos de verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros, impidiendo complementar en forma importante a todos los objetivos contemplados anteriormente. Por otra parte, se observa de manera específica el pleno apego y respeto a las debidas autorizaciones, dando cumplimiento a los objetivos de salvaguarda física.

Este estudio muestra una metodología de trabajo con lineamientos hacia la mejora de los procedimientos que deben cumplirse dentro de cualquier departamento de cobranza, a fin de minimizar la morosidad que se genera en una organización, que sirvieron de guía para la investigación que se aborda.

Otro estudio que sirvió de soporte a la investigación es el realizado por Blanco, (2006) denominado Reformulación de las políticas de crédito aplicables a las ventas a plazo en el Instituto Nacional de Investigaciones agrícolas para la optimización del proceso de cobranza en el área de ingresos propios, considera que una manera viable es sincerar las cuentas que se tengan pendientes de cobro con los clientes a quienes se le presta el servicio o se le venden productos, realizar un constante seguimiento a las actividades que realicen las unidades ejecutoras del interior del país que son los focos claves ya que por su lejanía con la Gerencia General muchas veces no envían a tiempo la información necesaria.

Su aporte se centra en la necesidad de establecer una efectiva política de crédito identificando los factores que más influencia tienen en el proceso de cobranza, atendiendo al control de los registros y los procedimientos que se siguen.

Bases Teóricas.

Teoría general de sistemas en las organizaciones

En el estudio se ha tomado como base científica la Teoría general de sistema, que permite identificar las interrelaciones que se generan por la actividad que se cumple en la organización.

Esta teoría ha sido estudiada desde hace algunas décadas por Ludwig Von Bertalanffy, hacia 1940, quien la desarrolló; sin embargo, fue en 1956 cuando se aplica a estudios biológicos de organización.

Huisa (2007), señala que estos estudios originaron que la Teoría fuera aplicada posteriormente en diversas áreas del conocimiento humano; en especial para los procesos bibliotecarios se emplea a partir de los años sesenta. Actualmente esta teoría se puede emplear para dar propuestas o alternativas de solución a problemas de administración y organización en los procesos de bibliotecarios.

Dentro de esta teoría se manejan varios conceptos, entre ellos destacan:

-Enfoque de sistemas: en el cual se concibe a la organización como un sistema unido y dirigido de partes iguales interrelacionadas.

-Sistema: es una unidad, un todo, que se descompone en partes o elementos, todos ellos estrechamente relacionados entre sí, dependientes uno del otro formando un conjunto.

-La Teoría general de sistemas (TGS): se distingue por su perspectiva integradora, donde se considera importante la interacción y los conjuntos que

a partir de ella brotan. La práctica de la TGS, crea un ambiente ideal para la socialización e intercambio de información entre especialistas y especialidades. Esta teoría está implícita en las organizaciones debido a que éstas se comportan como un sistema abierto con entradas y salidas que son afectadas por el medio circundante.

-Sistemas cerrados: Estos sistemas no son influidos por sus ambientes y no interactúan con ellos. Son sistemas primarios, mecánicos y tienen necesariamente o actividades predeterminadas que deben ser ejecutadas sin importar su ambiente.

-Sistema abierto: es aquel que interactúa constantemente con su ambiente

-Subsistemas: las partes que constituyen el sistema total.

Señala la misma especialista que en una empresa, su propia configuración es un sistema en el cual interactúan personas, materiales, máquinas, dinero, herramientas, componentes que se combinan a través de la organización. Asimismo, la empresa se relaciona con clientes, proveedores y con otros que dan las normas según las cuales se reglamenta su funcionamiento interno.

La teoría de sistemas representa un nuevo paradigma para el estudio de las organizaciones y su administración, ya que constituye una base para visualizar a la organización como un sistema abierto en interacción con su medio ambiente. Esta perspectiva facilita el entendimiento de las interrelaciones entre los principales componentes de una organización, sus objetivos, tecnología, estructura y relaciones psicosociales.

De manera gráfica, el sistema organizacional puede verse en las figuras 1, 2 ,3 y 4, a continuación.



Figura 1: La organización y su ambiente

Fuente: Huisa (2007)

Se desprende de esta figura, los diferentes elementos que interactúan dentro de una organización y que pueden afectar su dinamismo.

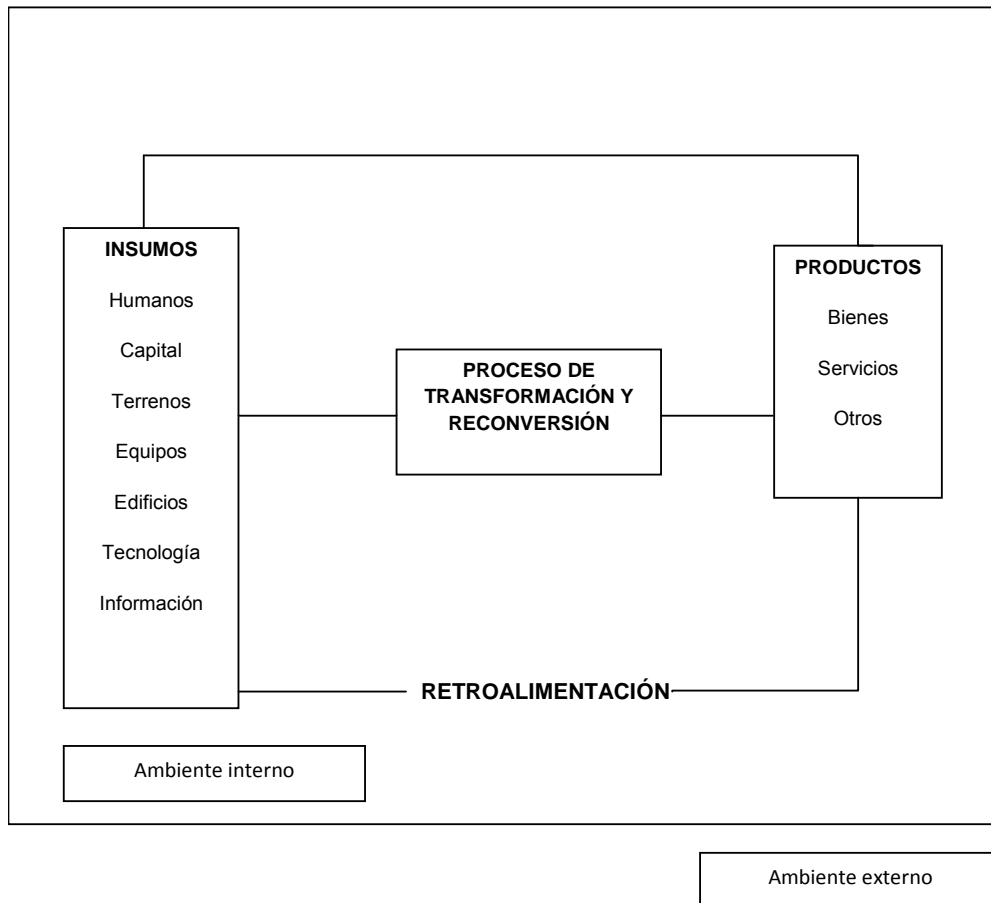


Figura 2: Retroalimentación de un sistema abierto

Fuente: Huisa (2007)

En la figura se visualizan los elementos que conforman el ambiente interno de la organización, que se transforman y convierten en productos para mantener un proceso dinámico que su a vez se expondrá al ambiente externo.

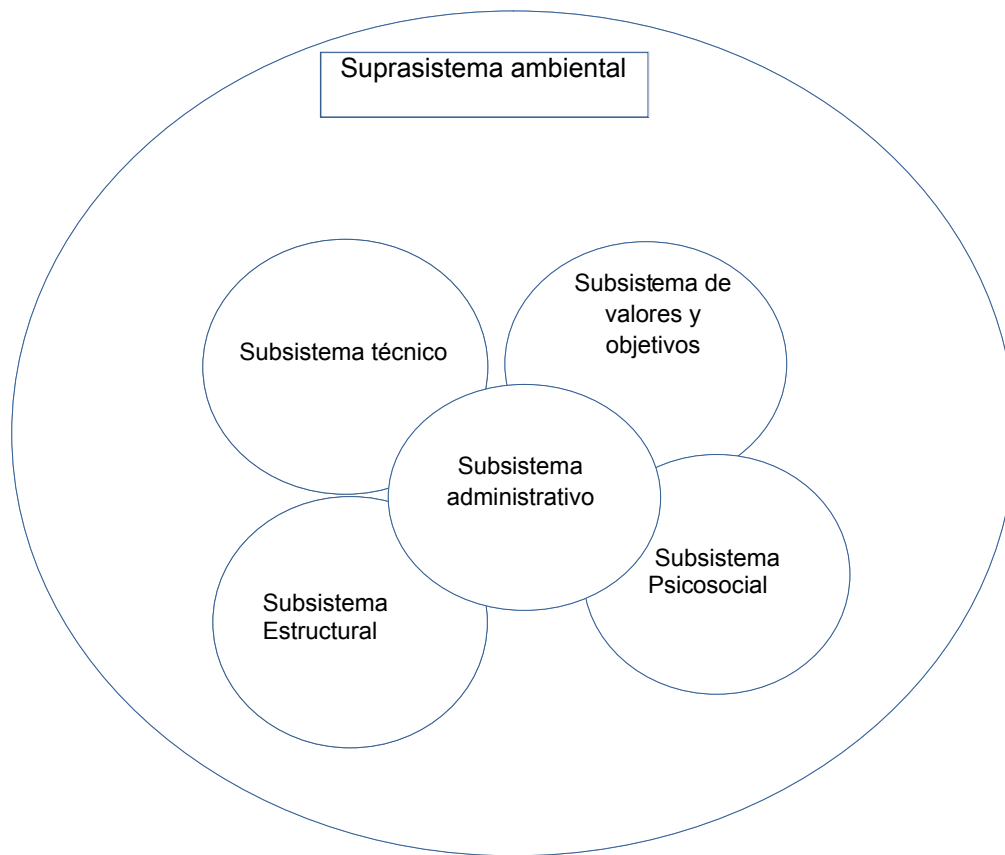


Figura 3: Visión de una empresa

Fuente: Huisa (2007)

En la figura 3 presentada anteriormente, se detallan los subsistemas existentes en la organización, que a su vez están directamente influenciados por el ambiente que constituye en este caso, el suprasistema.

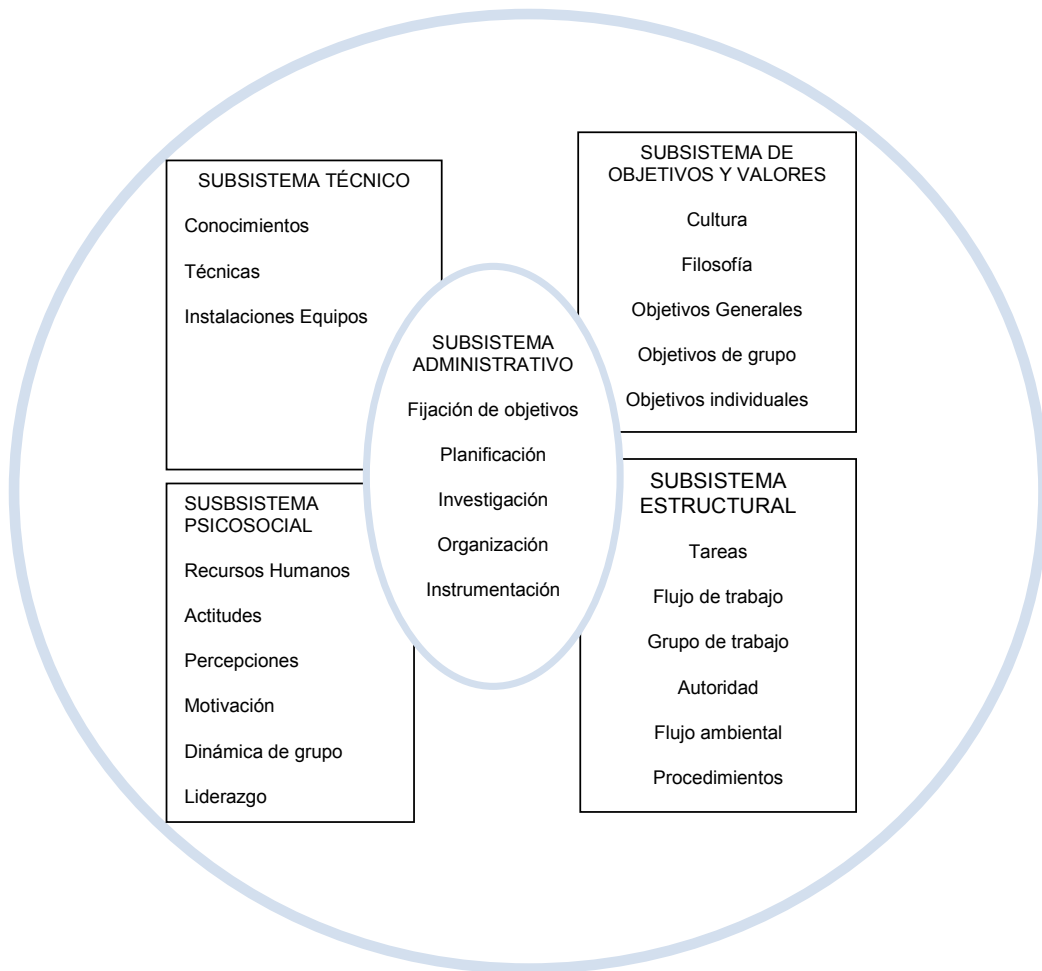


Figura 4: Sistema Organizacional

Fuente: Huisa (2007)

En la figura 4, se detallan los componentes de los subsistemas, destacándose que el subsistema administrativo tiene prevalencia sobre los subsistemas técnico, psicosocial, objetivos y valores y estructural.

La Gestión de Cobranzas.

La eficiencia del proceso de cobranza siempre será una meta importante. Las métricas tales como tiempo de plática, trabajo después de la realización de una llamada o tiempo para introducir información, tasas de penetración y el capital por hora recuperado, son medidas necesarias y es un estándar para medir la eficiencia del proceso del negocio.

La medición de la efectividad del proceso de cobranza, tal como se señala en *Aspect Software Inc.* (2009), es difícil; por tanto, los responsables del proceso del negocio deben entender verdaderamente las métricas del centro de contacto en el contexto de las metas del negocio como un todo y de las metas financieras. Conforme el proceso de cobranza evoluciona, más y mejores medidas de efectividad surgen; por ejemplo, que porcentajes de promesas de pago son mantenidas, tasas de pagos, entre otras. Otras medidas de efectividad son aún más difíciles de cuantificar: ¿Cómo la efectividad mejora cuando los cobradores están directamente conectados con los clientes? ¿Los cobradores son capaces de superar las objeciones? ¿Será que ellos puedan hacer pagar a los deudores esta deuda antes de ser pagada por otros acreedores? La métrica de tiempo de plática, trabajo después de la llamada o tiempo de organización de datos, o tasas de contacto con la parte correcta, pueden no capturar estos indicadores de desempeño.

La administración estratégica asegura que para que el proceso de cobranza sea eficiente como efectiva y provea una gran posibilidad de involucrar clientes con cuentas vencidas, debe mejorar las tasas de contacto con la persona correcta. La información del perfil del cliente puede ser

impulsada con las herramientas y las tecnologías correctas que lleven a habilitar las estrategias en cuanto al mejor horario para llamarlos por teléfono, al mismo tiempo que mejora el éxito de contacto con la persona correcta y la productividad del vendedor (cobrador).

La cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre las posibilidades para ir creando la cartera de clientes. Es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos. La cobranza es parte integral del ciclo del crédito, no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso, promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento.

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

En tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados. Algunas acciones típicas en la

gestión de la cobranza se describen a continuación, junto con un flujo grama con el proceso que sigue la gestión de cobranza:

Para especialistas como Wittlinger, Carranza y Mori (2008), la morosidad comienza cuando el cliente falla en el pago puntual de una cuota, generando así un problema de cobranza. Sin embargo, muchos problemas en la cobranza podrían evitarse si se aseguraran que los procesos previos a la cobranza, se encaminaran correctamente. Estos se listan a continuación:

a) Promoción: El producto no responde a las necesidades reales de los clientes; falta una clara definición del cliente objetivo; el destino del crédito difiere del destino pretendido con el producto; no se promociona “la relación crediticia a largo plazo” sobre la base del pago oportuno de las cuotas del crédito; falta de capacitación del asesor de crédito, vendedor, entre otros.

b) Evaluación: Fallas en la aplicación correcta de la metodología de crédito como: El monto del crédito sobrepasa la capacidad del negocio o los clientes presentan sobreendeudamiento; cliente tiene malas referencias o actitud negativa hacia el pago puntual; no se verifica la consistencia de la información o no existe control de la documentación; carencia de políticas claras para la renovación de créditos. Falta de herramientas para el análisis y control del riesgo; herramientas que permitirían mayor entendimiento de la probabilidad de no pago del cliente, identificando las causas en el entorno que podrían afectar la recuperación de un crédito desembolsado y alertar a la alta gerencia acerca de los múltiples eventos asociados con un débil identificación de los riesgos operacionales (fraudes, deficiente infraestructura, contradicciones y vacíos en los procesos, entre otros.

c) **Aprobación:** Decisiones son influenciadas por la presión de alcanzar metas; se toman de manera subjetiva, basadas en la confianza o experiencia del asesor de crédito sin el debido análisis de crédito.

d) **Desembolso:** Ausencia de un análisis objetivo para el establecimiento de las condiciones del crédito: monto a prestar, plazo, monto de la cuota, fecha más oportuna para el pago de las cuotas del crédito; falta de motivación del cliente para el pago oportuno debido a la carencia de educación y recordación al cliente durante el desembolso ; no existen canales alternativos de pago como Internet, agentes y redes de pago que pueden reducir los costos de transacción para los clientes; errores operativos en la formalización del crédito como no identificación del titular o falta de firmas en los contratos y documentos de crédito.

Otro aspecto a considerar es el retraso en el desembolso de créditos, que podría ocasionar la pérdida de la oportunidad de inversión consecuentemente la desviación de los fondos del crédito o su uso para fines de consumo.

Adicional a los posibles errores en los subprocesos, las altas tasas de morosidad resultan de la falta generalizada de planeación en el proceso de cobranza. Frecuentemente la gestión de cobranza se aprecia como una actividad secundaria y en muchas organizaciones inexistentes, o sin una estrategia definida. Niveles elevados de morosidad también pueden originarse en problemas sectoriales, sociales, enfermedades, robos, accidentes, estafas, desastres naturales y demás contingencias. Cuando se observan aumentos en la tasa de morosidad, es importante que se analice la cartera vencida con mucho cuidado, para identificar claramente el origen de la mora y estimar las probabilidades de pago, así como definir las

estrategias de cobranzas más eficientes. Las herramientas de análisis y control del riesgo contribuyen significativamente a la identificación de amenazas en las operaciones para reducir el impacto en la mora.

Dentro de la gestión de cobranza, deben realizarse varias acciones, que permitirán tener conocimiento preciso sobre los clientes y en particular sobre el proceso de cobranza, tal como lo sostiene Rial (2004).

a) Análisis del caso: *¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora?* En este caso se pueden considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, entre otros.

b) Contacto con el cliente: *¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?*

c) Diagnóstico: *¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? Qué tipo de cliente se tiene?*

d) Generación de alternativa: *¿Cuáles son las posibles soluciones?* El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.

e) Obtención de compromisos de pago: *¿Se realiza una buena negociación?* La empresa debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas. *¿Se logra que el cliente le dé prioridad al pago de este crédito?*

f) Cumplimiento de compromisos de pago: *¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar?*
El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.

g) Registro de Acciones: *¿Las acciones están siendo coordinadas?*
Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.

h) Seguimiento del caso: *¿Se conoce la actual situación del cliente y las acciones realizadas?*

i) Intensificación de las acciones: *¿Cual es la acción a tomar que permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué se puede recuperar con una acción legal?* En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.

j) Definiendo los créditos “pérdida”: Es importante también que la empresa defina claramente las condiciones para reconocer la pérdida de un crédito, es decir - cuando la gestión de cobranza ha finalizado. Puede ser cuando se ha agotado todas las estrategias posibles para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. En general, se debe analizar el costo-beneficio de las medidas judiciales, reportando el cliente moroso, y otras acciones permitidas por ley.

El cliente debe percibir la gestión de cobranza como algo continuo y no esporádico, de allí que resulte muy importante el seguimiento oportuno y

rápido de las acciones de cobranza por los diversos participantes de la gestión: *cobradores o asesores de crédito*. De igual manera, el cliente debe sentir que se tiene atención constante, y la empresa muestra dinamismo, agilidad y resolución para controlar la situación; es fundamental realizar acciones dirigidas a todas las personas que participaron en el crédito, incluyendo aquellos que ofrecieron referencias, de acuerdo con su perfil de riesgo y probabilidad de pago.

Es fundamental recordar que una gestión de cobranza mal definida o que no es bien entendida puede llevar a estrategias equivocadas, costosas y a la desnaturalización de la misma. Asimismo, la cobranza tal como lo señala Endara (2008) siempre será una actividad de comunicación y persuasión entre personas y los éxitos ó fracasos de la gestión, solo dependerán de la manera como se apliquen ó ignoren por los responsables de la cobranza, allí estará la diferencia entre gestores exitosos y gestores sin resultados.

Asimismo destaca este autor, que en la cobranza, el tiempo es el factor crítico, que será determinante en cada acción que se tome, y dependerá de la gestión de la empresa si se potencializa para convertirlo en un aliado o se le deja sacar ventaja, produciendo finalmente, resultados infructuosos y frustrantes de la gestión que emprende. Todas las cuentas son cobrables, el secreto de una buena gestión, radica en determinar cuántos recursos invertir para hacer efectiva una acción y aceptar sin remordimientos, el momento de transferir una gestión de cobranza a otras instancias.

Para este especialista, existen cinco llaves para que una gestión de cobranza sea exitosa. Estas se describen a continuación:

1. Actitud frente a la Gestión que realiza y la Empresa que representa.

El responsable de la cobranza debe sentirse emocionalmente comprometido en la función que cumple, así cuando decida asumir el cobro de una cuenta, debe visualizar los resultados que obtendrá antes de iniciar una sola acción. Si no lo hace, los resultados estarán ya determinados y fracasará como gestor de cobranza. La razón es muy sencilla, ya que se proyectará una actitud y una posición derrotista antes de iniciar., la comunicación verbal y no verbal, y transmitirá al cliente ó receptor, inseguridad, un factor negativo para iniciar una acción de cobros. Con una actitud de este tipo, el cliente puede llegar a asumir que ese comportamiento es el reflejo del comportamiento de la organización que representa.

Finalmente, una cuenta podrá cobrarse en la medida que se visualice y mantenga una actitud positiva frente a los resultados que se esperan obtener. Siempre hay que mantener una sola actitud frente al trabajo de cobrar una deuda: la actitud positiva.

2. Organización Interna hacia el Trabajo y el Flujo Empresarial de Negocio.

En una gestión de cobranzas, el contacto, la comunicación y el entorno de negocio, producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende. No debe intentarse cobrar una deuda si no se está organizado para hacerlo.

En términos prácticos de la cobranza: El personal debe conocer su empresa, sus productos, su industria, el flujo operativo de negocio y la

tecnología que utilizan para administrar la información. Podría llamar a cada una de ellas como la estructura básica para iniciar una gestión. Afianzada esa base se debe pasar a los aspectos técnicos propios de la gestión como cobradores.

Es aquí donde hay que informarse apoyados en la técnica de los cinco por qué. ¿Qué produce la mora? ¿Qué documentos la soportan? ¿Qué acciones se han tomado? ¿Qué reacciones se han producido? ¿Qué departamentos han intervenido o deben intervenir?

Las respuestas a esta técnica mostrarán la realidad de la situación y permitirá evaluar si las acciones tomadas han sido correctas y se ajustan a los requerimientos del caso. En este punto, es importante no improvisar; así, la organización y el conocimiento que se tenga de la empresa, el entorno y el cliente, serán su mejor aliado para alcanzar la efectividad en una gestión de cobranzas efectiva.

3. La percepción del cliente.

Este aspecto siempre causa interrogantes en las personas que tienen la responsabilidad de la cobranza. Endara (2008), hace alusión a lo planteado por Peter Brachfield, quien decía que los deudores escogen a sus víctimas financieras. Por tanto, si un cliente puede percibir que su organización no monitorea las cuentas, que posiblemente sus entregas no se hacen a tiempo, que no existe una política de crédito definida y respetada por sus trabajadores y que el responsable de la cobranza no está preparado para dar respuesta a sus problemas por carecer de un sistema de información apropiado puede convertirse en una víctima de un deudor inescrupuloso.

Hay que tener en cuenta, que para poder llegar a estos niveles de percepción, no se necesita violar ningún sistema de seguridad interno de la organización, solo hay que desarrollar los sentidos y ponerle atención a la manera como se realiza el trabajo. Aún cuando existen modelos estadísticos para medir los riesgos en materia crediticia, la mejor herramienta de evaluación crediticia es el contacto permanente el cliente. Hay que aprender a desarrollar la percepción positiva, esta le llevara a un tipo de intuición.

4. la comunicación y los canales sobre los cuales se ejecuta.

Gran parte de las gestiones de cobranza que no producen resultados, es porque no han sabido comunicarse y utilizar un canal apropiado de vínculo con el cliente. Hay diferentes formas de cobrar una cuenta y todas ellas llevan asociada una comunicación específica. Hay que tener en cuenta que la mayor parte de la gente no se siente a gusto en el banquillo de los deudores. Así que la gente sabe agradecer cuando se les ayuda a sacarlos a superar situaciones difíciles. El gestor de la cobranza efectiva, es el que puede convertirse en un apoyo para el cliente con dos objetivos claros: El primero de ellos, salvar la relación comercial sin caer en el detrimento de los intereses de la empresa y el segundo de ellos es la recuperación de la totalidad de los montos involucrados en la gestión. Para esto es importante tener control de su comunicación. Señala Endara (2008), que “ hay personal de cobranza que en su primer contacto, agotan las vías de salida por parte del cliente, hasta llevarlo a puntos extremos en que el cliente solo responde: "Haga lo que quiera". (p.7)

Es importante señalar, que desde la óptica de este autor, que no todos los canales funcionan de igual manera para todos clientes. Por tanto, es necesario dentro del monitoreo de cuentas, evaluar las reacciones que se

producen por cada acción que se tome. Debe observarse la reacción de los clientes ante las comunicaciones (escritas, correos, llamadas telefónicas), ésta debe documentarse y utilizarse con madurez y perspicacia.

En este contexto de análisis, el autor expresa de manera conclusiva que no debe soslayarse el poder de la comunicación positiva y el efecto que ésta debe producir sobre el proceso de cobranza b) La efectividad solo se produce por el profesionalismo en la gestión; sin embargo, el fracaso igualmente se alcanza por los errores que se comete en cada una las acciones que se emprenden. c) hay que medir los canales y documentar su efectividad. No se debe acostumbrarse a la mecanización de un canal, al final pierde su efectividad. d) El secreto es la revisión o monitoreo permanente de las acciones y el análisis de las reacciones que estas producen.

5. El seguimiento y la evaluación individualizada y grupal.

El seguimiento a cada una de las acciones, es fundamental para logra la efectividad de un proceso En una gestión efectiva, el seguimiento es la clave, ya que evita las improvisaciones. Cuando hay seguimiento, se pueden corregir las desviaciones normales que todo proceso en su fase de gestión produce.

Es necesario recordar que cuando un cliente se acostumbra a un estilo de acción, con el tiempo puede ocurrir que las mismas pierdan su efectividad. Por eso cada gestión es diferente y la información sobre las experiencias realizadas son las que con el tiempo van guiando para ir aplicando diferentes formas de proceder y actuar frente a los deudores.

La recomendación concreta en este punto, es que aprendamos a medir nuestra efectividad, no hay un coach en el mundo, que pueda establecer una estrategia acertada si no sabe cuál es el rendimiento individual de cada uno de los miembros de su equipo. No existen fórmulas milagrosas para gestionar con efectividad cuentas por cobrar, pero si hay algo que no se puede negar y es que se requiere de mucha creatividad para cobrar y de mucho conocimiento y sensibilidad de su cliente.

De manera conclusiva, Endara (2008), señala que en una buena gestión de cobranza debe medirse constantemente el proceso, y proponerse metas que procuren hacerlo cada día mejor. La evaluación permanente de las acciones, los resultados y la actitud frente a la gestión, debe ser elementos claves *en el negocio de la cobranza*.

El Enfoque de Calidad.

La calidad, tal como la proyecta Crosby (1998), es cumplir con los requerimientos; entendiendo como requerimiento la relación biunívoca (cliente-proveedor) que se establece de común acuerdo entre cliente y proveedor respecto del cumplimiento de pautas o especificaciones acerca de los bienes o servicios que serán provistos. Si ambas partes coinciden en que las condiciones establecidas son posibles de cumplir, entonces se ha establecido un contrato de calidad.

Por tanto, la calidad puede verse como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confieren la aptitud de satisfacer las necesidades, expresas. Estas necesidades pueden incluir aspectos relacionados con la aptitud para el uso, seguridad, disponibilidad, confiabilidad, mantenimiento, aspectos económicos y de medio ambiente.

La implementación del enfoque de calidad en el proceso de cobranza de una empresa, parte de entender que ésta es un proceso que incluye a todos los niveles de la organización a fin de instaurar y preservar un ambiente en el cual los empleados mejoren continuamente su capacidad para suministrar el servicio con un valor particular para los clientes.

La calidad entendida de esta manera, establece expectativas y cumplimientos tanto por parte del proveedor como del cliente. Las expectativas o requerimientos engloban no solo características físicas, sino que también incluyen todas las implícitas. Como derivación de esta definición, se llega al punto en que los requerimientos se cumplen o no se cumplen. Por lo tanto, términos como buena, mala, alta o baja calidad; no tienen sentido.

En este contexto de análisis, Izar y González, sostienen que para desarrollar una gestión de calidad debe incluirse la planificación, las asignaciones de recursos y otras actividades sistemáticas como los planes de calidad, siendo necesario:

1. La descripción del principio unificador que constituye la base de la estrategia, planificación y actividad de la empresa que trabaje. Este principio se basa en la dedicación total al cliente; es decir una empresa debe buscarse elementos que conlleven a la satisfacción del cliente en toda forma posible, siendo necesario que todos los empleados participen para lograr dicho objetivo.

2. La presentación de los resultados del proceso de calidad. Entre ellos se destacan: lealtad de los clientes, minimización del tiempo y los costos para responder a los problemas y necesidades de los clientes,

existencia de un ambiente que respalda y estimula el trabajo en Equipo, se percibe una ética general de mejoramiento continuo.

3. La descripción de los componentes del programa de Calidad. Para ello deben considerarse las herramientas tradicionales de calidad, que apuntan hacia la raíz de los problemas, las herramientas y técnicas del sistema Justo-a-tiempo, que pueden reducir drásticamente los costos y los tiempos.

En este contexto, el enfoque de calidad, tiene varios puntos coincidentes, tal como lo señala Avila (1991).

a) El compromiso Gerencial. La gerencia debe liderizar el proceso de cambio. Para ello deben ser los primeros en conocer el proceso y la filosofía de calidad. Debe asumirse como una norma de vida y promoverlo en todo momento. El compromiso debe demostrarse en acciones concretas.

Deming (1989), menciona en particular la importancia de la constancia de propósito entre los problemas que se afrontarán. Esto implica que bajo cualquier presión, se mantendrá el rumbo trazado sin ceder al momento o al estímulo de un camino fácil. Una tarea esencial de la gerencia, es quitar las barreras entre los departamentos. La gerencia es el elemento visible de la dirección. De su ejemplo, actitud y comportamiento, dependerá en gran medida el éxito del esfuerzo de mejoramiento dentro de un proceso.

b) Entrenamiento. Para desarrollar el esfuerzo de mejora, cada empleado debe recibir entrenamiento formal en una serie de elementos fundamentales del sistema. Debe conocer la filosofía de calidad, las herramientas de solución de problemas y las técnicas de trabajo en equipo, entre otras.

Este entrenamiento debe ser planeado formalmente y llevarse a cada departamento. De acuerdo con el nivel, el énfasis y la profundidad de tratamiento de los distintos temas pueden variar ligeramente, dado que cada nivel tiene responsabilidades frente a la organización. La intención es que exista un nivel básico de información que sea compartido por todos y que sirva de canal de comunicación.

c) Mediciones. Las mediciones, son básicas para evaluar el grado de avance del proceso. Puede hacerse usando estadística básica o por medios gráficos. Cada etapa debe tener mediciones claramente identificadas y compartidas por todos. La comparación del desempeño mediante mediciones ilustra un principio fundamental de comunicación en la organización.

Es importante que la información sea expuesta en cartelera o en documentos internos. Los gráficos y las curvas dan a conocer, a cualquiera que las sepa interpretar, si las cosas están funcionando. El entrenamiento en mediciones y estadística básica debe ser amplio y general.

d) Estrategia común. A partir de la definición de calidad para la organización, debe realizarse un esfuerzo por crear el compromiso compartido para el logro de mejoras. El esfuerzo debe tener una estrategia integral, conocida por todos y compartida por todas las vías posibles, a fin de que pueda obtenerse éxito. Todos deben saber hacia dónde van y cómo va el proceso.

En muchas organizaciones se realizan reuniones formales de seguimiento. En otras se usan canales informales, donde algunas personas asisten a reuniones periódicas e informan a un grupo. Se estima que en estos casos, según aportes de Moye (1996), la información puede ser suministrada a toda la organización en 48 horas.

e) Solución participativa de problemas. Los problemas deben resolverse incorporando al mayor número de personas posibles. Cada persona que pueda ser afectada por el problema debe tener la oportunidad de opinar y ser oída. La participación es una estrategia fundamental para lograr compromiso.

f) Mejoramiento continuo en toda la organización. Desde el enfoque de calidad, todo puede mejorarse continuamente. La mejora debe ser resultados de un enfoque sistemático y de permanente análisis del desempeño de los productos y procesos. Para ello, existe un conjunto de herramientas que permiten analizar los problemas, encontrar sus causas raíces y medir el desempeño para evaluar la mejora. Estas herramientas constituyen elementos claves del trabajo diario y deben ser conocidas por todos para que sea posible usarlos como medio de comunicación del desempeño del sistema.

El ciclo de la calidad.

Deming (1989), plantea el ciclo del mejoramiento basado en las ideas de Shewhart (planear, hacer, verificar, actuar) o ciclo PHVA ,a través del cual se aprende y se mejora un proceso y constituye una herramienta básica de análisis. (Ver figura 5).



Figura 5: Ciclo de Shewhart

Los componentes de este ciclo son se describen a continuación.

1. Planificar un cambio o ensayo, orientado a mejorar

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

2. Hacer: Llevar a cabo el cambio o el ensayo

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

3. Verificar o Estudiar los resultados.

- Analizar y desplegar los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias
- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

4. Actuar.

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevos proyectos/problemas

Los pasos del Ciclo PHVA requieren recopilar y analizar una cantidad sustancial de datos. Para cumplir el objetivo de mejora deben realizarse correctamente las mediciones necesarias y alcanzar consenso tanto en la definición de los objetivos/problemas como de los indicadores apropiados.

Desde la óptica de la figura anterior se cumple un ciclo que se inicia con la planificación, tal como lo señala Robbins (1996) quien señala que “la búsqueda del mejoramiento continuo crea una carrera sin una línea de llegada” (p.592).

Para ello se dispone de una serie de herramientas llamadas "Herramientas de la Calidad" y la mayoría se basa en técnicas estadísticas sencillas, tales como: Diagramas de Causa-Efecto, Listas de Verificación, Diagramas de Flujo, Distribuciones de Frecuencia e Histogramas Diagramas de Pareto y Gráficos de Control, entre otros.

Definición de Términos

Acreedores: es cualquier persona u organización a la cual el deudor debe dinero que tiene un cargo financiero agregado al saldo no cubierto, ó está programado para pagarse en abonos.

Activo: es un bien tangible o intangible que posee una empresa. Cualquier cosa con valor comercial, de cambio poseída por un individuo o entidad.

Área de control crédito: Una unidad organizativa que representa el área en la que se concede y supervisa el crédito de cliente.

Capital: Activos netos de una empresa, sociedad o figura semejante, incluyendo la inversión original y todas las ganancias y beneficios sobre la misma. Cantidad invertida en la empresa.

Cliente: es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía

Cobro: Es la liquidación de una deuda, el pago de una responsabilidad.

Crédito: Parte de un asiento registrado en el lado derecho de la cuenta mayor. Venta o compra acompañadas de una promesa de pago posterior a la fecha en que se realiza.

Cuenta por Cobrar: Son aquellas que se adeudan a una empresa por las ventas de mercancía, basándose en un sistema de cuentas corrientes.

Cuenta: Registro de todas las transacciones y de las fecha de cada una de ellas que afecta una fase particular de una empresa. Se expresa en forma de cargo y abonos evaluados en términos monetarios y mostrando en saldo actual si existe.

Deudor: Es una persona física ó moral que debe dinero u otra obligación a alguien más.

Desembolso: entrega de dinero en efectivo como consecuencia de una compra o una obligación de pago.

Documento financiero: Instrumento expedido en representación de un crédito aceptado por un banco a favor de su cliente.

Empresa: es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales

Eficacia: Relación entre los resultados de las intervenciones en rehabilitación y en los objetivos fijados en el mismo.

Eficiencia: rendimiento óptimo, sin desperdicio de recursos.

Factura: es un documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa.

Importe: es el valor nominal de un instrumento financiero. La cantidad es importante, ya que es necesario para calcular con precisión los pagos que deberán efectuarse en ese instrumento

Morosidad: Retraso en el pago estipulado en un contrato previamente establecido.

Nota de crédito: Son comprobantes de índole contable y tributario, que sirven para sustentar el otorgamiento de un descuento o bonificación, anulación total o parcial de la devolución de bienes vendidos.

Nota de Débito: Son comprobantes de índole contable y tributaria, que sirven para sustentar el aumento del valor de las operaciones de venta, que consiste en la rectificación por suplemento del precio facturado, errores u omisiones en el monto de la operación.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Para el caso del estudio que se sugiere orientado a proponer un plan de mejora para la optimización del proceso de cobranza en una empresa cervecera apoyados en un enfoque de calidad, y según la naturaleza de los datos se ajusta al método cuantitativo en el cual según acota Merriam (1990) citado por Briones (1995), "busca las relaciones causales para obtener generalizaciones" (p. 97). Este modelo tiende a traducir en números las observaciones, que se obtengan a través de la aplicación de los instrumentos necesarios.

Asimismo, por su condición de propuesta se ajusta a la modalidad de proyecto factible, dado que se orienta a resolver un problema dentro de una empresa. Esta modalidad, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2006), consiste en investigar, elaborar y desarrollar una propuesta viable para solucionar problemas o necesidades dentro de una organización.

Asimismo y en consideración al nivel de los objetivos específicos definidos en el estudio, se considera descriptiva, dado que su "preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos" (Sabino, 2002, p. 43). En el caso de estudio, se observó el proceso global de la gestión de cobranza de la empresa, describiendo los aspectos favorables o desfavorables bajo la figura de un diagnóstico general, sin intervenir en la condición de los indicadores considerados en el estudio

Bajo la óptica de Palella y Martins (2004), el nivel de la investigación es descriptivo dado que permite interpretar la realidad de un hecho, enmarcado dentro de la investigación de campo.

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación según señala Sabino (2002), es un modelo de verificación que permite contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo. En el caso de estudio orientado a proponer un plan de mejora para la optimización del proceso de cobranza en una industria cervecera apoyados en un enfoque de calidad, se ajusta a un diseño de campo con una base documental.

Su carácter de campo, tal como lo sostiene Sabino (2002), viene dado por la forma de recolección de los datos, lo cual se hará directamente en la empresa. Esto implica que se tomarán datos primarios, dado que se aplicará un cuestionario al personal involucrado en el área de cobranzas.

De igual manera, su base documental, Muñoz Razzo (1998), permite la recopilación de datos existentes ya sea en textos o cualquier otro tipo de documento que posea la organización. Su propósito es obtener antecedentes para profundizar en las teorías y aportaciones sobre el tema que es objeto de estudio y complementarlas, refutarlas o derivar nuevos elementos que faciliten la comprensión del problema que se aborda. De la confrontación de este análisis documental y los resultados de la investigación de campo surgirá la propuesta del plan de mejora para la optimización del proceso de cobranza en una industria cervecera apoyados en un enfoque de calidad.

Población y Muestra

Tal como lo sostiene Palella y Martins (2004), todo estudio requiere la determinación del tamaño poblacional y muestral necesarios para su ejecución. Por tanto, “la población es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (p. 93). En el estudio que se señala, orientado a proponer un plan de mejora para la optimización del proceso de cobranza en una industria cervecera apoyados en un enfoque de calidad, la población estará conformada por el personal del área de cobranzas, en la cual laboran 10 personas, de la cual se tomará el 100%, ya que es una población finita.

Técnica de Recolección de Información

La recolección de información se hizo a través de fuentes primarias y secundarias, tal como lo afirma Sabino (2002).

Para el primer caso, se utilizaron como técnicas la encuesta y la entrevista. La encuesta se apoyó en un cuestionario estructurado según las dimensiones e indicadores descritos que consta de 10 preguntas, donde se combinan la modalidad de preguntas cerradas y abiertas, a fin de extraer información precisa acerca de cada uno de los indicadores.

Para la entrevista, se utilizaron cuatro interrogantes guidoras:

1. ¿Cuándo el departamento jurídico inicia el proceso de cobranza
2. Cuántas visitas realiza el Departamento Jurídico al cliente
- 3.Cuál es la frecuencia de las comunicaciones entre el Departamento jurídico y el cliente.

4. Cuáles son las últimas acciones antes de considerar una cuenta como incobrable?

Validez.

Con la finalidad de precisar si el cuestionario mide lo que se pretende y comprobar su consistencia, se determinó su validez. Para validar el contenido, se realizó un estudio pormenorizado de los aspectos teóricos y conceptuales relacionados con la gestión de cobranzas, buscando la adecuación a las variables, dimensiones e indicadores descritos en la tabla de operacionalización de la variable (Cuadro 1).

Asimismo, se verificó la validez del cuestionario, mediante el juicio de tres (3) expertos: Un profesor de metodología, dos analistas financieros, quienes hicieron la revisión y recomendaciones respectivas.

Debido al carácter “no estructurado” del cuestionario, según referencia García Córdoba (2002), en el cual se combinan preguntas abiertas en su mayoría, y muy generales, que conllevan a respuestas postcodificadas, en las cuales se adicionan precisiones o aclaraciones, lo cual le otorga poca uniformidad, no se determinó su confiabilidad.

Técnica de Análisis

Después de aplicar el cuestionario se organizó la información, de acuerdo con cada uno de los indicadores y dimensiones descritas para la variable. Se elaboraron los cuadros y gráficos, y se procesó adecuadamente la tendencia de los diferentes indicadores utilizando la estadística descriptiva y en el caso que convino se apoyó en la distribución porcentual como parámetro de comparación.

Operacionalización de la Variable.

Según Tamayo (2007) variable, es un término utilizado para designar cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación y muestre diferentes valores de una unidad de observación a otra (p. 163). La Operacionalización, según acota Arias (2006), “es un proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (63).

Dimensiones:

1. **Sistema de cuentas por cobrar**, que está conformado por los indicadores: -Factores influyentes y -Rotación de la cobranza
2. **Políticas de Crédito**, conformado por los indicadores. -Porcentaje de Cobranza y-Promedio de la cobranza (días).

En el cuadro 1, se presenta el Cuadro Técnico Metodológico.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Diagnóstico de la gestión de cobranza en la actualidad.

Para diagnosticar la gestión de cobranza que se realiza en la actualidad en la empresa bajo estudio, se definieron dos dimensiones: Sistemas de Cobranza y Política de crédito.

Con relación a la dimensión sistemas de cobranza se consideraron dos indicadores: factores influyentes en las cuentas por cobrar (ítems 6, 10) y rotación de la cobranza (ítems 1,2 y 9).

La tendencia del primer indicador: factores influyentes en las cuentas por cobras, se consideraron los ítems 6 y 10, se describe a continuación.

Con respecto a las razones de incumplimiento de pago de los créditos (ítem 6), se tiene que tanto la jerarquización de gastos como la declaración de insolvencia alcanzaron el 25% de las respuestas, mientras que las visitas a destiempo obtuvieron 16,7%. Adicionalmente, se observan alternativas en las cuales los encuestados manifestaron dos aspectos. La jerarquización de gastos junto a las visitas a destiempo alcanzaron 25%, mientras que la jerarquización de gastos junto a la declaración de insolvencia alcanzaron el 8,3%.

Asimismo, al revisar los factores en contra en el sistema de cobranza (Ítem 10), se tiene que los factores más influyentes resultaron ser tanto la zona del punto de venta como el cierre temporal del local con un 25%, luego

el tiempo y la hora en un 8,3%. Las respuestas que adicionan dos opciones fueron el tiempo y el cierre temporal del local con 8,3%, la hora y la zona del punto de venta con 8,3% y finalmente el tiempo y la zona del punto de venta que alcanzó 16,7%.

La tendencia del indicador se muestra a continuación en el cuadro 2 y en el gráfico 1 y 2.

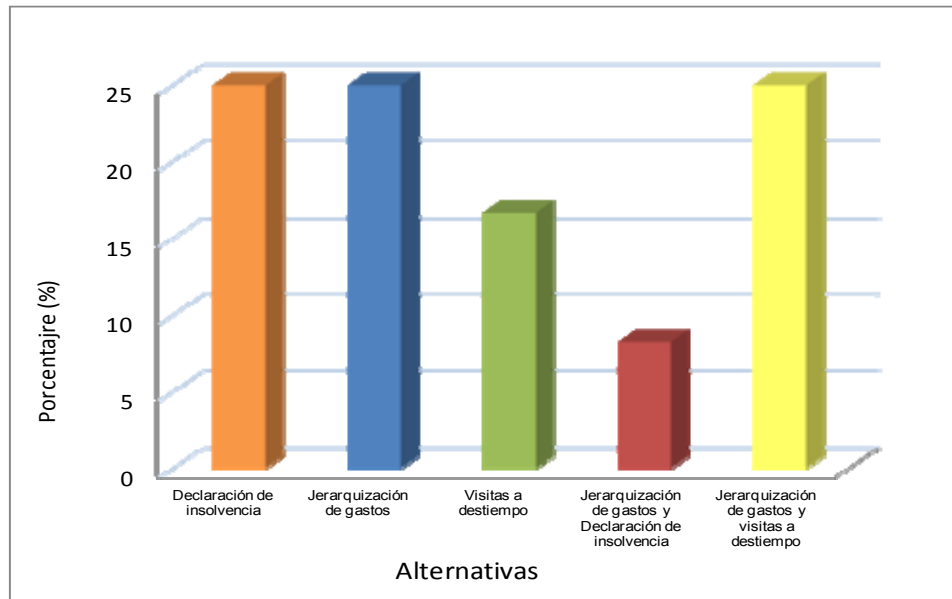
Cuadro 2. Factores influyentes en el sistema de cuentas por cobrar

ITEMS	ALTERNATIVAS (expresado en porcentaje %)						Hora y zona del punto de venta	Tiempo y zona del punto de venta
	Declaración de insolvencia	Jerarquización de gastos	Visitas a destiempo	Jerarquización de gastos y Declaración de insolvencia	Jerarquización de gastos y visitas a destiempo	Tiempo y Cierre Temporal		
6. Principales razones de incumplimiento del pago de los créditos	25	25	16.7	8.3	25			
10. Factores a considerar en el sistema de cobranza	Tiempo	Hora	Zona del punto de venta	Cierre temporal del local	Tiempo y Cierre Temporal	Hora y zona del punto de venta	Tiempo y zona del punto de venta	
	8.3	8.3	25	25	8.3	8.3	16.8	

Fuente: Cuestionario aplicado

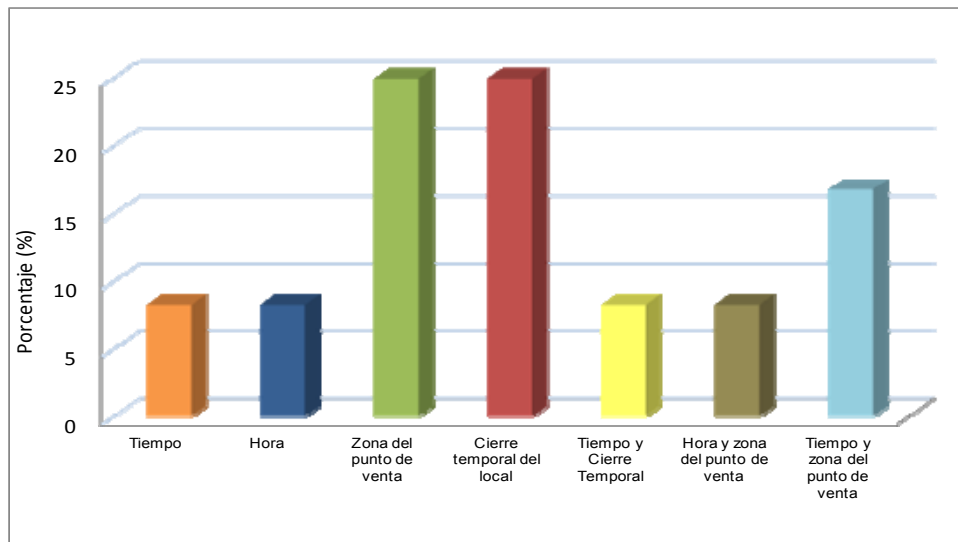
Gráfico 1.

Principales razones de incumplimiento de pago de los créditos



Fuente: Cuadro 2

Gráfico 2. Factores a considerar en el sistema de cobranza



Fuente: Cuadro 2

Como se muestra en los gráficos 1 y 2 presentados previamente, en los cuales se describen los ítems contenidos en el indicador: Factores influyentes en las cuentas por cobrar, se observa que las principales razones de incumplimiento del pago de los créditos son la jerarquización de gastos, la declaración de insolvencia y las visitas a destiempo. Asimismo, entre los factores a considerar en el sistema de cobranza se evidencia que la inseguridad, la zona del punto de venta y el tiempo son los más determinantes.

Para el indicador Rotación de la cobranza, se consideraron los ítems 1,2 y 9 cuya tendencia se describe a continuación.

Con respecto a la antigüedad de los clientes analizada en el ítem 1, los resultados obtenidos muestran una equidad entre las alternativas más de un año y más de tres años con 50% respectivamente.

En el ítem 2 se investigó el tipo de cliente que predomina en la empresa, el resultado arrojó que 100% de los clientes poseen créditos.

Con relación al ítem 9, en el cual se analizó la duración que tienen los casos para ser pasados al departamento legal, se identificó que 58,4% de los casos pasan al departamento legal a los 3 meses, otro 33,4% es pasado a los dos meses y 8,4% pasa al mes de generarse la cuenta incobrable.

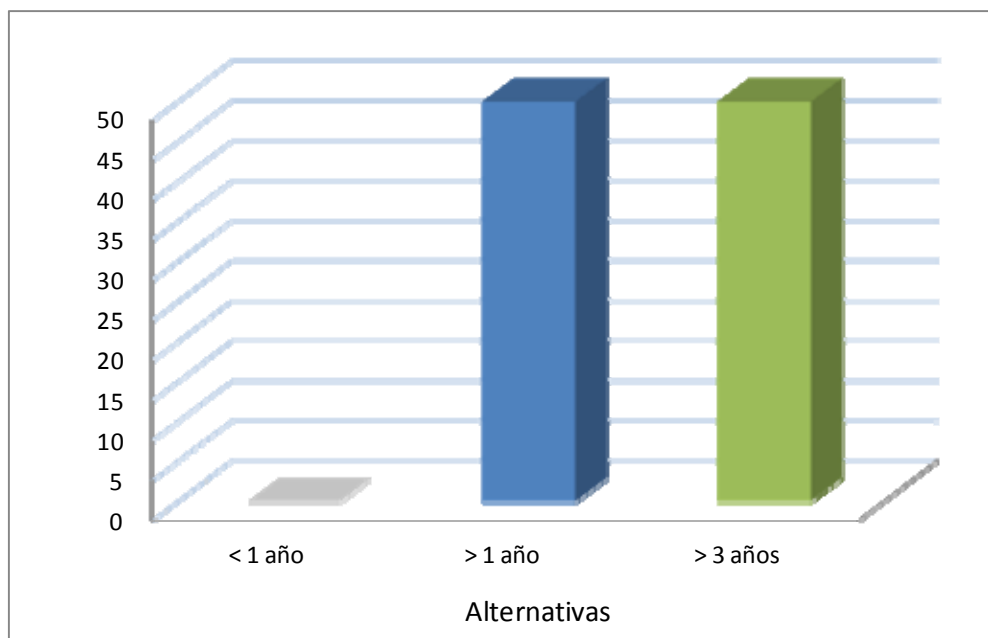
La tendencia del indicador se muestra a continuación en el cuadro 3 y en los gráficos 3, 4 y 5.

Cuadro 3. Rotación de la cobranza

ITEMS	ALTERNATIVAS (expresado en porcentaje %)			
	< 1 año	> 1 año	> 3 años	
1. Antigüedad aproximada del cliente	-	50	50	
2. Tipo de clientes	Crédito	Contado		
	100	-		
9. Duración del caso para ser pasado al departamento legal	> 15 días	1 mes	2 meses	3 meses
	-	8,4	33,4	58,4

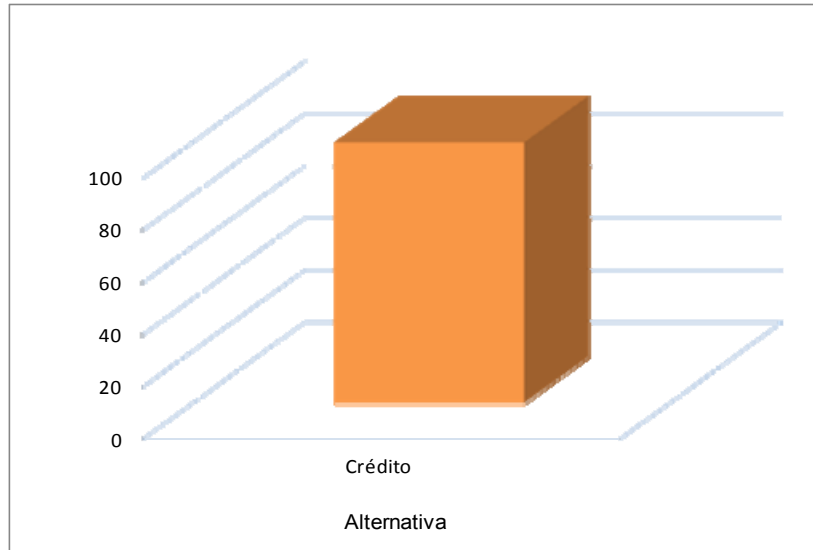
Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfico 3. Antigüedad del cliente



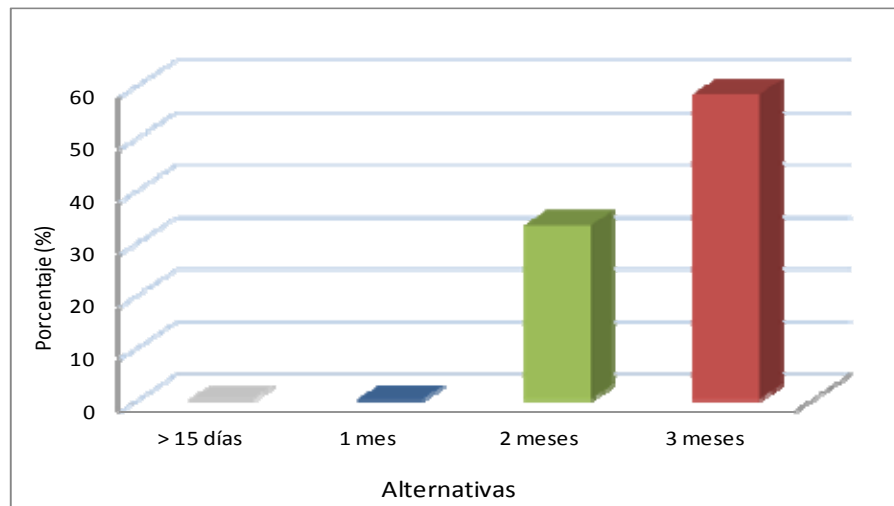
Fuente: cuadro 3

Gráfico 4. Tipos de cliente



Fuente: Cuadro 3

Gráfico 5. Duración del caso para ser pasado al departamento legal



Fuente: Cuadro 3

En cuanto a la dimensión política de crédito se definieron dos indicadores: asignación de créditos y promedio de la cobranza.

En relación con la asignación de créditos, el primer indicador conformado por los ítems 3 y 4, la tendencia se describe a continuación.

En el ítem 3 se analizaron los criterios de evaluación para asignación de los créditos, destacándose que 67% de los créditos se establecen según la rotación del producto, mientras que 33% se rige por el pago apropiado de los clientes.

Asimismo en las políticas del crédito (ítem 4), se obtuvo que 67% de los clientes poseen la modalidad de 15 días y solo 33% se ajusta a la modalidad de ocho días.

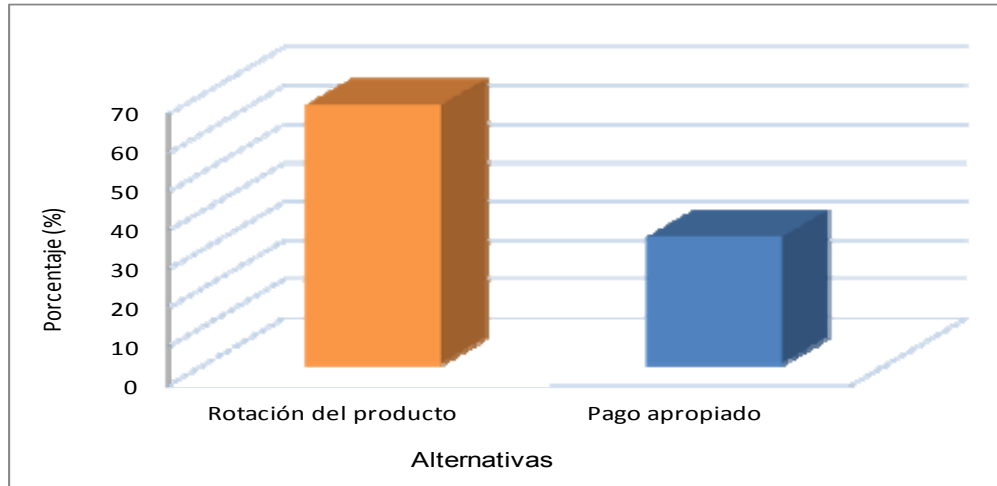
La tendencia de los ítems se refleja a continuación en el cuadro 4 y en el gráfico 6 y 7.

Cuadro 4. Asignación de créditos

ITEMS	ALTERNATIVAS (expresado en porcentaje %)	
	3. Criterio de evaluación para asignación del crédito	Rotación del producto
	67	33
4. Política del crédito	8 días	15 días
	33	67

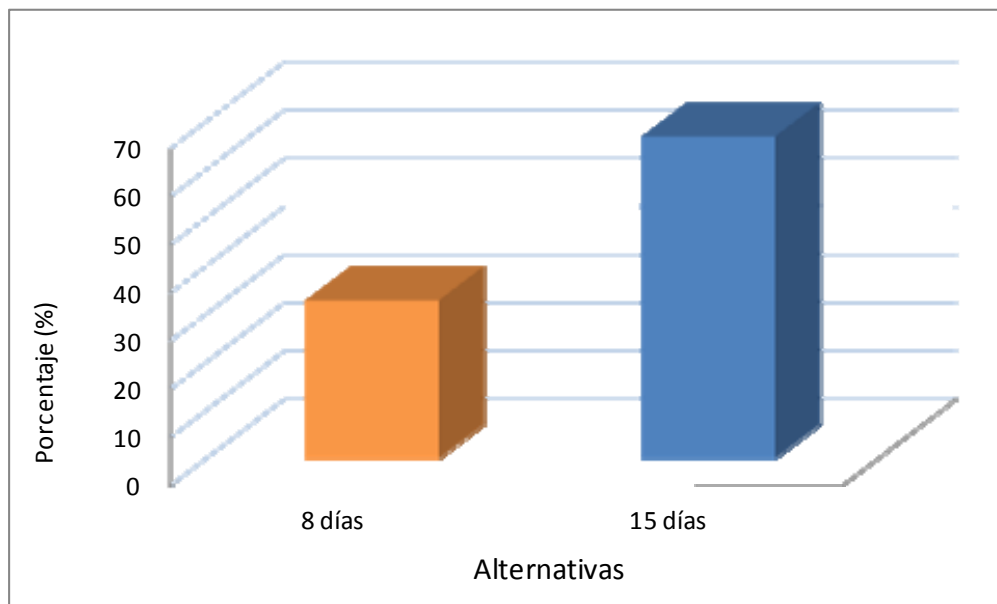
Fuente: cuestionario aplicado

Gráfico 6. Criterio de evaluación para asignación del crédito



Fuente: Cuadro 4

Gráfico 7. Políticas del crédito



Fuente: Cuadro 4

El indicador promedio de la cobranza, se evaluó a través de los ítems 5,7 y 8.

Con respecto al ítem 5, se obtuvo una equidad en el cumplimiento aproximado que poseen los créditos concedidos. La mitad de los clientes (50%) efectúan los pagos establecidos en 50% y la otra mitad cumple sólo con 30% del pago de la deuda.

Adicionalmente, en cuanto al porcentaje de clientes que presentan morosidad (ítem 7), las respuestas señalan que 58% de ellos presentan una morosidad entre el 26 y 45%, mientras que 42% tiene una morosidad entre el 46 y 65%.

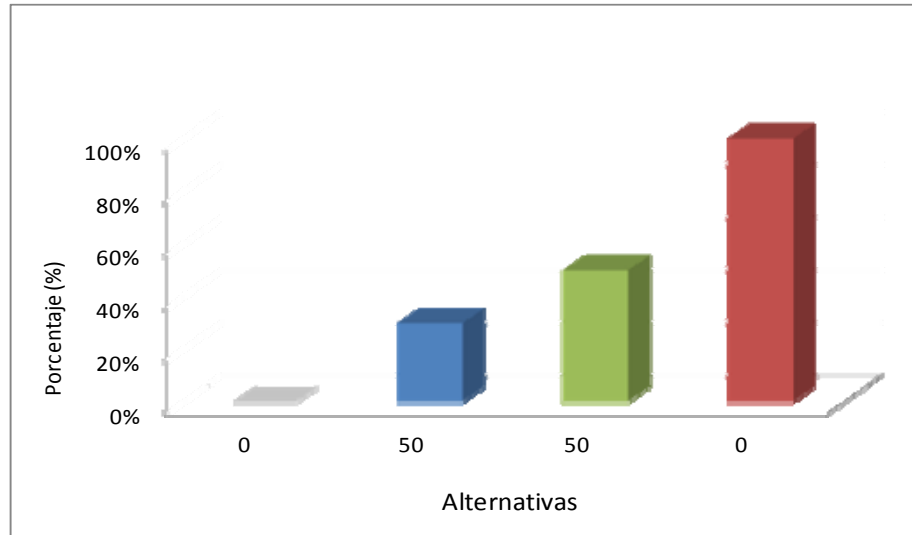
Asimismo, en el porcentaje de clientes cuyas cuentas se ubican en la categoría de incobrables (ítem 8), 42% de los encuestados manifestaron que 5% de sus cuentas pueden ser incobrables; mientras que 25% de ellos considera que tan sólo 10%, quedando un 8,4% de los vendedores encuestados cuyas estimaciones reflejan que sus cuentas incobrables se ubican entre 12 y 15%. La tendencia del indicador se muestra a continuación en el cuadro 5 y en los gráficos 8,9 y 10.

Cuadro 5 Promedio de la cobranza

ITEMS	ALTERNATIVAS (expresado en porcentaje %)				
	0%	30%	50%	100%	
5. Porcentaje de cumplimiento aproximado posee en los créditos concedidos	0	50	50	0	
	0	50	50	0	
7. Porcentaje de clientes que presentan morosidad	Entre 0 y 25	Entre 26 y 45	Entre 46 y 65	Entre 66 y 85	Entre 86 y 100
	0	58	42	0	0
8. Porcentaje de clientes que pueden ser incobrables	0%	5%	10%	12%	15%
	16.8	41.4	25	8.4	8.4

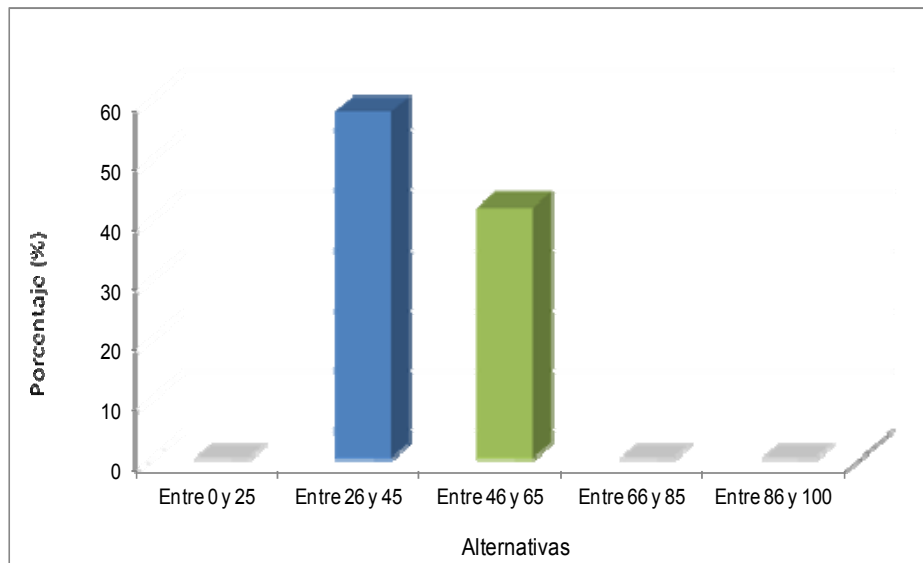
Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfico 8. Porcentaje de cumplimiento de los créditos concedidos



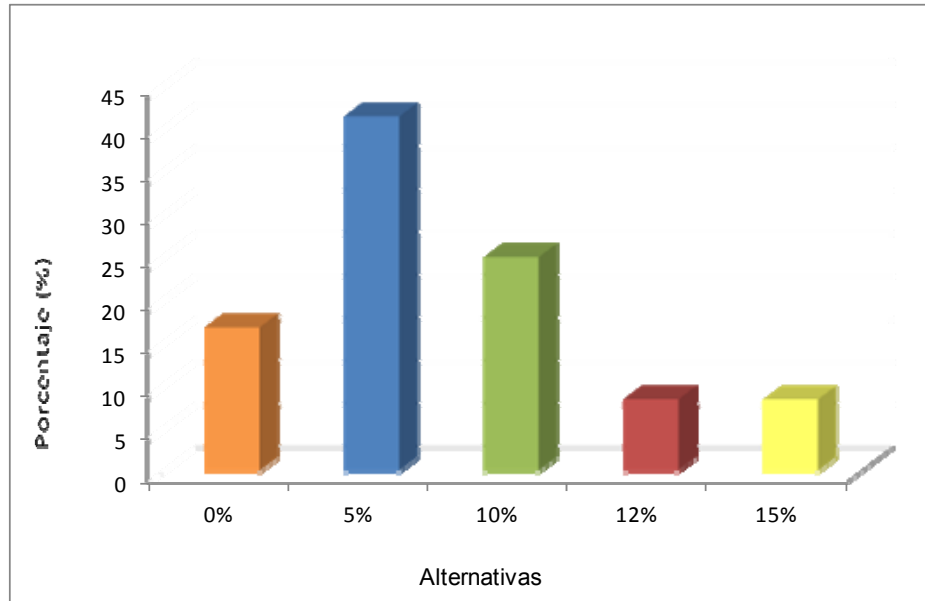
Fuente: Cuadro 5

Gráfico 9. Porcentaje de clientes que presentan morosidad



Fuente: Cuadro 5

Gráfico 10. Porcentaje de clientes que pueden ser incobrables



Fuente: Cuadro 5

El diagnóstico de la gestión de cobranza que actualmente se lleva a cabo en la empresa, realizado a través de las dimensiones sistema de cuentas por cobrar y políticas de créditos, demuestra debilidades en ambas.

Con relación al sistema de cuentas por cobrar, el análisis de las principales razones de incumplimiento del pago de los créditos influyentes en las cuentas, permite extraer que la jerarquización de los gastos, la declaración de insolvencia y las visitas a destiempo, son los elementos de mayor impacto.

Asimismo, entre los factores más relevantes a considerar en el sistema de cobranza se encontraron que la zona del punto de venta y el cierre temporal de los locales; y con menor efecto distorsionante en el

proceso, se tienen la hora de visita al punto de venta y el tiempo de llegada al punto de venta.

Para el siguiente indicador denominado rotación de la cobranza, se analizaron variables influyentes como la antigüedad aproximada del cliente, se observó equidad entre las respuestas dadas a las diferentes alternativas, con “más de un año y más de tres años”.

Otro aspecto importante señalar que 100% de los clientes de la empresa poseen una condición de crédito; asimismo, se destaca existen tres condiciones de tiempo para que las cuentas puedan ser pasadas al Departamento Legal; más del 50% se transfieren a los tres meses, otro 33,4% se transfiere a los dos meses, y un porcentaje de 8,4% al mes de generarse la cuenta incobrable.

En relación con la dimensión política de crédito, evaluada a través de los indicadores porcentaje de cobranza y promedio de la cobranza, se extrajo que más del 65% de los créditos se establecen según la rotación del producto, dominando la modalidad de 15 días de crédito.

En el indicador promedio de la cobranza, se observa equilibrio en el cumplimiento de los créditos concedidos, donde se efectúan los pagos establecidos en 50% y la otra mitad de ellos cumple solo 30% del pago de la deuda.

La morosidad que presentan los clientes posee dos tendencias: 58% se ubican en una morosidad entre el 26 y 45%, mientras que el porcentaje restante poseen (42%) muestran una morosidad entre el 46 y 65%.

En las cuentas que pueden ser incobrables, hay variación en los porcentajes de las respuestas de los encuestados. Una mayoría considera que alrededor de 5% de las cuentas pueden ser incobrables, otro 25% estima que sólo 10%, y un porcentaje menor (8,4) consideró que entre 12 y 15% de sus cuentas pueden llegar a ser incobrables.

Las entrevistas realizadas al personal del departamento jurídico, permitieron complementar el diagnóstico. Los entrevistados señalan que después de recibir las cuentas fuera de plazo, el personal designado del área jurídica, realiza una visita al cliente, a fin de establecer un convenio de pago.

Cuando no puede realizarse este procedimiento, el Departamento inicia un proceso de envío de comunicaciones, que varían en los lapsos de tiempo: dos veces por mes, semanal, diaria, reforzándose con la vía electrónica cuando el cliente tiene esa opción.

Se destaca en el proceso, que si la acción es positiva y se hace efectivo el convenio, se libera el crédito del cliente. En caso contrario se declara la cuenta incobrable.

Es de destacar que cuando se libera el crédito, y si el cliente posee buen historial y alta rotación del producto, se reactivan nuevos créditos a los clientes.

La sistematización del proceso descrito, se refleja en la figura 2, que se muestra a continuación.

Se desprende de la figura anterior, que el esfuerzo del personal se centra en las visitas directas a los clientes, reforzándose con el envío de comunicaciones frecuentes (quincenal, semanal e interdiaria) según sea el caso.

En caso de ser positiva la reacción del cliente se procede a efectuar los pagos pertinentes. Asimismo, si este cliente posee un historial favorable su crédito será renovado; por el contrario, cuando el cliente cancela y su récord no le favorece, se cierra su ciclo de crédito.

Cuando no hay reacción favorable del cliente ante las visitas del personal, las comunicaciones enviadas y los convenios de pagos, se declara la cuenta incobrable.

Criterios de calidad aplicables a una gestión de cobranzas.

La investigación orientó el segundo objetivo hacia la definición de los criterios de calidad aplicables a una gestión de cobranza.

Dentro de los procedimientos o técnicas para conseguir una mayor eficacia organizativa en el área de cobranza, que permita asegurar los costos y el tiempo, haciendo hincapié en aumentar el valor, reduciendo los desperdicios y adoptando simultáneamente una filosofía de mejorar continuamente, el ciclo PHVA, o ciclo de Shewhart.

En este ciclo se desarrollan cuatro etapas:

1. PLANIFICAR Primero se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo que cambios pueden mejorarlo y en que forma se llevarán a cabo. Para lograrlo es conveniente trabajar en un subciclo de 5 pasos

sucesivos que se apoya en interrogantes guiadoras. Estos pasos se describen a continuación:

1. Definir el/los objetivo/os. Se deben fijar y clarificar los límites del proyecto: ¿Qué se va a hacer? ¿Por qué se va a hacer? ¿Qué se quiere lograr? ¿Hasta dónde se quiere llegar?

2. Recopilar los datos. Se debe investigar: ¿Cuáles son los síntomas? ¿Quiénes están involucrados en el asunto? ¿Qué datos son necesarios? ¿Cómo obtenerlos? ¿Dónde buscarlos? ¿Qué se va a medir y con qué? ¿A quién se va a consultar?

3. Elaborar el diagnóstico. Se deben ordenar y analizar los datos: ¿Qué pasa y por qué pasa? ¿Cuáles son los efectos y cuáles son las causas que los provocan? ¿Dónde se originan y por qué? Ahora se está en condiciones de elegir un Plan de Acción.

4. Elaborar pronósticos. Se deben predecir resultados frente a posibles acciones o tratamientos: ¿Se sabe qué efectos provocarán determinados cambios? ¿Se Deben hacer pruebas previas? ¿Se debe consultar a especialistas? ¿Es necesario definir las situaciones especiales? Frente a varias opciones se adoptaremos la que se considere mejor.

5. Planificar los cambios. Se deben decidir, explicitar y planificar las acciones y los cambios a instrumentar: ¿Qué se hará? ¿Dónde se hará? ¿Quiénes lo harán? ¿Cuándo lo harán? ¿Con qué lo harán? ¿Cuánto costará?

2. HACER

A continuación se debe efectuar el cambio y/o las pruebas proyectadas según la decisión que se haya tomado y la planificación que se ha realizado. Esto es preferible hacerlo primero en pequeña escala siempre que se pueda (para revisar resultados y poder establecer ajustes en modelos, para luego llevarlos a las situaciones reales de trabajo con una mayor confianza en el resultado final).

3. VERIFICAR

Una vez realizada la acción e instaurado el cambio, debe verificarse. Ello significa observar y medir los efectos producidos por el cambio realizado al proceso, sin soslayar la comparación de las metas proyectadas con los resultados obtenidos chequeando si se ha logrado el objetivo previsto.

4. ACTUAR

Para terminar el ciclo se deben estudiar los resultados desde la óptica del crédito que deja el trabajo en el "saber hacer" (know-how): ¿Qué se aprendió? ¿Dónde más puede aplicarse? ¿Cómo se aplicará a mayor escala? ¿De qué manera puede ser estandarizado? ¿Cómo se mantendrá la mejora lograda? ¿Cómo se extenderá a otros casos o áreas?

Paso 5. Consiste en repetir el Paso 1, en una nueva dimensión o estado debido a la mejora realizada y allí, iniciar nuevamente el proceso de mejora.

Análisis de las etapas del proceso a modificarse

La investigación orientó su tercer objetivo hacia el análisis de las etapas del proceso que deben modificarse aplicando criterios de calidad. En este caso se apoyó el análisis con el diagrama de causa efecto.

Dentro del proceso de cobranza que mantiene la organización, se extrajeron cuatro factores influyentes. Esos factores críticos son: métodos, comunicación, recursos humanos y marketing.

Con respecto a la comunicación se tienen dos causas raíces:

- La falta de comunicación entre los vendedores y los clientes
- Los entrenamientos del personal no adaptado a la realidad

En cuanto a los métodos se distinguen como causas:

- Falta de verificación por parte del vendedor el proceso de venta del cliente
- Ejecución de procesos estandarizados sin verificación

Con referencia a los recursos humanos se tienen las siguientes causas:

- Carencia de incentivos a los clientes en el cumplimiento de sus cuentas por cobrar.
- Vendedores medianamente motivados
- Falta de entrenamiento al personal de ventas

Con respecto al marketing se tienen dos causas raíces:

- Disponer de más recursos publicitarios en los puntos de ventas
- Carencias de acciones significativas para impulsar la rotación del productos
- Ciclo del crédito con períodos de tiempo insuficientes

En la figura 3, se describen estos factores.

Alternativas del plan de mejora.

Dentro de los objetivos del estudio se tiene presentar las alternativas del plan de mejora atendiendo a los criterios descritos previamente.

A fin de realizar un mejoramiento en el proceso de cobranza, se ejecutó una ponderación de los factores críticos encontrados, partiendo del supuesto que cada uno de ellos tiene el mismo nivel de criticidad dentro del proceso.

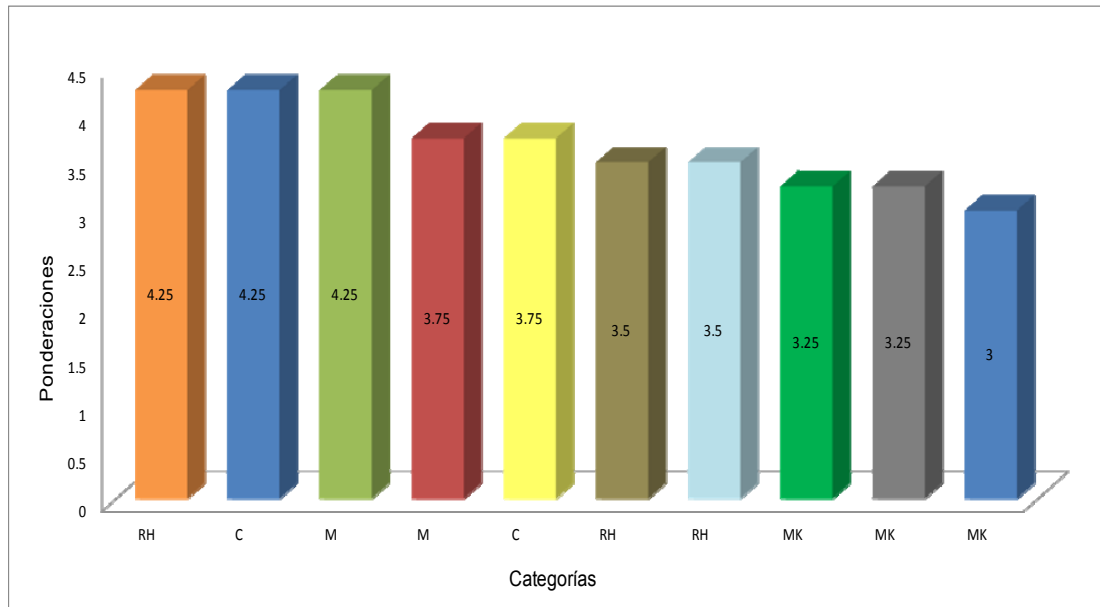
Para elaborar la matriz, se estableció la siguiente escala de ponderación

Escala para la ponderación	
5	Muy factible
4	Medianamente factible
3	Factible
2	Poco factible
1	No factible

Es importante acotar que los aspectos de mayor ponderación o más relevantes para el proceso, se trasladarán a la propuesta de mejora.

La matriz elaborada se presenta a continuación en la figura 3 y posteriormente, se presenta el gráfico 11, en el cual se muestra el impacto de las soluciones.

Gráfico 11. Impacto de las soluciones



Fuente: matriz de ponderación

Se extrae de la matriz y del gráfico anterior, que el mayor impacto se tiene en tres categorías: Método, Comunicación y Recursos Humanos, que alcanzaron un valor de 4,25, ubicándose en el rango de medianamente factibles.

Método, destaca: Verificación de los procesos de ventas de los clientes,

Comunicación: Adaptación del entrenamiento del personal acorde con la realidad del entorno y el mercado.

Recursos Humanos: Impartir entrenamiento al personal de ventas.

Por su parte las acciones de adaptación de los manuales de procedimientos acorde con la realidad, afianzamiento de la comunicación entre el personal y los clientes, alcanzaron un promedio de 3,75, en el rango de factibilidad.

Para las acciones inherentes al ofrecimiento de incentivos al vendedor en su gestión de cobranza y incentivar al cliente en el cumplimiento de las cuentas por cobrar con la empresa, éstas alcanzaron 3,5.

Asimismo, las actividades de marketing relacionadas con la ampliación de los períodos de los ciclos de créditos, la planificación y ejecución de acciones que permitan impulsar la rotación del producto, se ubicaron con 3,25.

El menor valor lo tiene la asignación de recursos publicitarios en los puntos de venta con 3, que se ubica en el rango de factible

Es importante hacer referencia que las acciones previstas dentro de este esquema de impacto, todas tienen un valor referencial ubicado en la categoría de factible a medianamente factible de realizar.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

PLAN DE MEJORA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COBRANZA EN UNA EMPRESA CERVECERA APOYADOS EN UN ENFOQUE DE CALIDAD

Introducción

El desempeño eficiente de una organización está asociado con la capacidad de crecer y mantenerse dentro de esquemas de mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad cotidiana. La mejora se produce cuando esta organización aprende de sí misma, y de otras del entorno, planificando sus acciones futuras y tomando en consideración el conjunto de fortalezas y debilidades asociadas con su actividad.

Desde este enfoque, la planificación de una estrategia adecuada le permitirá conseguir el espacio necesario para mantenerse dentro del ramo en el cual se desenvuelve, siendo necesario partir de un diagnóstico para conocer su realidad y las características de su funcionamiento. A partir de allí se pueden definir las acciones que conformarán su estrategia, que debe seguirse, para que tenga el impacto que se requiere en todos aquellos que forman parte tanto dentro como fuera de la organización, buscando apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda la mejor opción de cambio.

De allí que el plan de mejoras debe constituirse en un objetivo del proceso de mejora continua, y por tanto, en una de las principales fases a

desarrollar dentro del mismo. La elaboración del plan requiere el respaldo y la implicación de todos dentro de la organización, orientando esfuerzos hacia el objetivo que, de una u otra forma, tengan relación con la unidad.

El plan de mejoras, integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

Después de establecerse los elementos influyentes sobre el sistema de cobranza de la empresa, se definió una matriz de ponderación para establecer la importancia relativa de los diferentes elementos considerados.

Con base en estos elementos se elaboró un plan basado en el modelo Planear-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA).

Objetivos de la propuesta.

Mejorar el desempeño de la actividad de cobranza a través del aumento de los volúmenes de cobranza.

Mejorar la atención al cliente para la reducción de las cuentas incobrables.

Estructura de la propuesta.

El plan de mejora para la optimización del proceso de cobranza en la empresa cervecera apoyado en un enfoque de calidad, se estructuró según las etapas del ciclo de mejora: **Planificar-Hacer-Verificar-Actuar**

Las acciones se desarrollan según la factibilidad determinada en la matriz de ponderación, como se presenta a continuación.

Planificación.

En esta etapa se requiere la definición de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos en función de los hallazgos de la fase de evaluación. De allí que se consideraron las acciones según su nivel de factibilidad.

- Verificar el proceso actual y diseñar un nuevo proceso en el cual se eliminen las debilidades detectadas.
- Adaptar el entrenamiento a las condiciones del nuevo proceso.
- Impartir entrenamiento sobre el nuevo proceso a todos los involucrados.

Hacer.

En esta fase se establecen las acciones específicas requeridas para el desarrollo de los elementos establecidos en la fase de Planificación.

-Elaborar diagrama de flujo del proceso. Se requiere identificar claramente el proceso que se ejecuta, entender la relación entre las diferentes etapas, para ello es necesario:

- a. Verificar la secuencia del proceso

- b. Revisar y validar la secuencia
- c. Estandarizar el proceso.
- d. Actualizar el manual de procedimientos
- e. Diseñar cambios necesarios en el entrenamiento
- f. Ajustar contenidos al nuevo proceso
- g. Preparar manual de entrenamiento
- h. Diseñar curso para divulgar el nuevo procedimiento
- i. Impartir entrenamiento a los involucrados en el proceso
- j. Definir los grupos de participantes
- k. Realizar invitaciones y preparar logística para el entrenamiento
- l. Dictar los cursos

Verificar.

Para esta etapa se requiere la definición de los mecanismos de revisión de los resultados obtenidos frente a los objetivos planteados inicialmente.

- Definir esquema de seguimiento
- Establecer el mecanismo de medición
- Definir los indicadores de gestión
- Definir estándares de desempeño
- Aplicar esquema de seguimiento

-Revisión de resultados

-Evaluación de resultados del nuevo proceso

Actuar

En esta etapa se establecen acciones para normalizar el desempeño del nuevo proceso.

Con base en los resultados obtenidos de la aplicación del nuevo esquema de cobranzas, se define si se puede mantener el nuevo esquema o se requiere un ajuste posterior. Repetir el Ciclo PHVA de ser necesario.

En la figura 9, se muestra el ciclo descrito.

Factibilidad de la propuesta.

El Plan de mejora para la optimización del proceso de cobranza en una empresa cervecera, se considera factible desde su óptica técnica, institucional y económica.

Factibilidad técnica.

En la organización se cuenta con todas las herramientas técnicas para su implementación. Para llevar adelante este plan de mejora, se requiere la conformación de un equipo de trabajo, en el cual se involucra a diferentes personas del departamento de Cobranza.

Estos equipos de trabajo se organizarían de acuerdo con las zonas donde se ubican los puntos de venta (clientes), a fin de identificar necesidades y/o problemas comunes.

Para entrenar al personal sobre el proceso que se seguirá para eliminar las debilidades que detecten los equipos, debe apoyarse en el personal preparado para tal fin. En el caso de la empresa, los supervisores, coordinadores o gerentes pueden cumplir esta función.

En caso contrario, hay organizaciones que tienen personal preparado en el área de calidad, que puede aportar asesorías para llevar adelante este plan.

Factibilidad Institucional

La empresa mantiene un enfoque de mejoramiento de las áreas, por tanto cualquier aporte o actividad orientada a optimizar un proceso como el de cobranza, tiene receptividad en la organización.

Factibilidad Económica

La implementación del plan de mejora requerirá que la empresa se apoye en diferentes personas para desarrollar los cursos que conformarán el entrenamiento del personal, en algunos casos, podrá hacerlo con personal de la misma organización, en otros, deberá apoyarse con facilitadores externos. Asimismo, se requerirá de la logística necesaria para los cursos dentro de la misma empresa.

La verificar del proceso actual y el diseño del nuevo proceso en el cual se eliminen las debilidades detectadas, lo realizarán los equipos de trabajo de acuerdo con el esquema planteado.

Es de destacar que la campaña publicitaria debe ajustarse a las exigencias legales que se tienen en el país, por lo tanto debe limitarse a vallas publicitarias, anuncios en periódicos y revistas, propagandas en cines, que debe canalizarse dentro de un programa amplio que mantiene la empresa.

De acuerdo con ello, se adaptará el entrenamiento a las condiciones del nuevo proceso y se impartirá entrenamiento sobre el nuevo proceso a todos los involucrados.

De acuerdo con lo anterior los costos estimados para llevar adelante la propuesta son los siguientes:

Un facilitador (8 horas)..... 2.000,00

Incentivos al personal..... 500,00

Incentivos al cliente..... 1.000,00 (por cliente, que se otorga en producto)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

Sobre la base de los objetivos del estudio que se ha realizado y en atención al análisis e interpretación de los datos extraídos de la aplicación del cuestionario y a las entrevistas realizadas, orientados a proponer un plan de mejora para la optimización del proceso de cobranza en una empresa cervecera, apoyados en un enfoque de calidad se llegó a las conclusiones siguientes:

Se observaron debilidades en relación con el objetivo 1, orientado al diagnóstico de la gestión de cobranza que se emplea en la empresa actualmente, que fue evaluado a través de las dimensiones: sistema de cuentas por cobrar y políticas de créditos.

Con respecto al sistema de cuentas por cobrar se observó que entre los elementos de mayor impacto del incumplimiento del pago de los créditos, están la jerarquización de los gastos, la declaración de insolvencia y las visitas a destiempo.

Entre los factores más relevantes a considerar en el sistema de cobranza destacaron la zona del punto de venta y el cierre temporal de los locales; y con menor efecto distorsionante en el proceso, se tienen la hora de visita al punto de venta y el tiempo de llegada al punto de venta.

Para la rotación de la cobranza, destaca como variable influyente, la antigüedad aproximada del cliente, surgiendo dos categorías: clientes con “más de un año” y “más de tres años”, con una modalidad de crédito para

100% de los clientes y con tres condiciones de tiempo para que las cuentas puedan ser pasadas al Departamento Legal; más del 50% se transfieren a los tres meses, otro 33,4% se transfiere a los dos meses, y un porcentaje de 8,4% al mes de generarse la cuenta incobrable.

Con relación a la política de crédito, se extrajo que más del 65% de los créditos se establecen según la rotación del producto, dominando la modalidad de 15 días.

Con respecto al promedio de la cobranza, se determinó que existe equilibrio en el cumplimiento de los créditos concedidos, donde se efectúan los pagos establecidos en 50% y la otra mitad de ellos cumple sólo 30% del pago de la deuda. Asimismo, la morosidad mostró dos tendencias: 58% entre el 26 y 45%, mientras que 42% muestran una morosidad entre el 46 y 65%.

Con relación a las cuentas que pueden ser incobrables, hay variación en los porcentajes de las respuestas de los encuestados. Una mayoría considera que alrededor de 5%, otro 25% estima que sólo 10%, y un porcentaje menor (8,4) consideró que entre 12 y 15% de sus cuentas pueden llegar a ser incobrables.

Las entrevistas realizadas al personal del departamento jurídico, permitieron complementar el diagnóstico. Los entrevistados señalan que después de recibir las cuentas fuera de plazo, el personal designado del área jurídica, realiza una visita al cliente, a fin de establecer un convenio de pago.

Con respecto al objetivo 2, en el cual se definieron los criterios de calidad aplicables a una gestión de cobranza, se tiene que dentro de los procedimientos o técnicas para conseguir una mayor eficacia organizativa en

el área, que permita asegurar los costos y el tiempo, debe hacerse hincapié en el aumento del valor, reduciendo los desperdicios y adoptándose una filosofía de mejora continua, bajo el ciclo PHVA, o ciclo de Shewhart, que comprende cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar.

En cuanto al objetivo 3, referido al análisis de las etapas del proceso que deben modificarse aplicando criterios de calidad, se extrajeron cuatro factores influyentes. La comunicación que comprende: la falta de comunicación entre los vendedores y los clientes, así los entrenamientos del personal no adaptados a la realidad. En los métodos destacan la falta de verificación por parte del vendedor en el proceso de venta del cliente y la ejecución de procesos estandarizados sin verificación. Con relación a los recursos humanos se evidencia carencia de incentivos a los clientes en el cumplimiento de sus cuentas por cobrar, vendedores medianamente motivados y la falta de entrenamiento al personal de ventas. En el marketing la insuficiencia de recursos publicitarios en los puntos de ventas, la falta de acciones significativas para impulsar la rotación del producto, así como el ciclo del crédito con períodos de tiempo insuficientes, que hacen menos atractiva la comercialización de la marca.

En cuanto al objetivo 4, relacionado con las alternativas del plan de mejora se determinó que existen cuatro categorías de impacto: método, comunicación, recursos humanos y marketing con una ponderación de tres o más puntos, que se ubican en el rango de realizable según la escala de factibilidad presentada.

Las acciones de mayor ponderación (4,25), fueron: la verificación de los procesos de venta de los clientes, adaptación de los entrenamientos a la

realidad del entorno y del mercado e impartir entrenamiento al personal de venta, ubicándose en la categoría de medianamente factible.

Las acciones que alcanzaron 3.75 de ponderación y tienen la categoría de factibles fueron: la adaptación de los manuales de procedimiento acordes a la realidad y afianzamiento de la comunicación entre el personal y los clientes.

En la escala de 3.5 se ubicaron las acciones: ofrecimiento de incentivos a los vendedores en su gestión de cobranza, así como al cliente en el cumplimiento de las cuentas por cobrar.

Las acciones de ampliar los períodos de los ciclos de créditos y la planificación y ejecución de acciones que permitan impulsar la rotación del producto, se ubicaron con 3.25, en la escala de factibilidad.

Finalmente, con una ponderación de 3.0, se tiene la asignación de recursos publicitarios en los puntos de venta.

Con respecto al objetivo 5, referido a la formulación de la propuesta, se planificaron las soluciones identificadas en la matriz de ponderación a las cuales se les definieron las acciones, los mecanismos de revisión y verificación, así como las acciones de normalización del nuevo proceso de cobranza.

Recomendaciones.

Después de la discusión de los resultados se recomienda:

-Implementar las alternativas plasmadas en el plan de mejora, ya que en su mayoría requieren de una baja inversión y son de alto impacto en la optimización del proceso de cobranza.

-Complementar este estudio a fin de elaborar un manual de procedimientos que ayude en la estandarización del proceso de cobranza.

-Brindar al personal de ventas, entrenamiento adecuado para potenciar la interacción con los clientes a fin de facilitar la comunicación.

-Ofrecer a los clientes mejor soporte postventa para afianzar la fidelidad del cliente hacia el producto.

-Ofrecer al vendedor un incentivo en su gestión de cobranza a fin de dinamizar este proceso.

-Ofrecer a los clientes mejor soporte postventa para afianzar la fidelidad del cliente hacia el producto.

-Ofrecer al vendedor un incentivo en su gestión de cobranza a fin de dinamizar este proceso.

-Desde el ámbito académico, es recomendable minimizar las clases virtuales como apoyo para el desarrollo de las actividades, dado que interfieren en el buen aprovechamiento del tiempo y no agregan valor, como lo hacen las clases presenciales.

-Incorporar temas novedosos y de mayor impacto en la actualidad como es el enfoque de calidad en los diferentes contextos de la administración de empresas.

-Se sugiere una revisión de los textos y documentos recomendados para el desarrollo de los diferentes tópicos manejados en el programa actual de la maestría.

LISTA DE REFERENCIAS

Avila, A. (1991). Un enfoque de Calidad. **Química Hoy**. Caracas, julio 30.

Alonso, R. y Sevilla, R. (2004). **Establecimiento de un Sistema de Control Interno para el ciclo de ventas y cobranza en la empresa Star Valencia C.A.** Universidad de Carabobo Facultad de ciencias Económicas y Sociales Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación**. Editorial Episteme. Tercera Edición. Caracas, Venezuela.

. Aspect Software, Inc. (2009). **Optimizando el Proceso de Cobranza**. White Paper. 2009

Bernal, O; González, G. y Rodríguez, A. **Propuesta de un plan táctico y recurrente para optimizar los procesos de crédito y cobranza de Tornillos Carabobo c.a. (torcar)**. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública.

Blanco, L. (2006). **Reformulación de las políticas de crédito aplicables a las ventas a plazo en el instituto nacional de investigaciones agrícolas para la optimización del proceso de cobranza en el área de ingresos propios**. Universidad de Carabobo Facultad de ciencias Económicas y Sociales Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública

Briones, G.(1995). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. ICFES.

Deming, W. (1989). **Calidad, productividad y competitividad**. (3ra. Ed.) Barcelona: Díaz de Santos.

Endara, G. (2008). **El Aseguramiento de la Calidad**. Presentaciones.

- García Córdoba, F. (2002). **El Cuestionario. Recomendaciones metodológicas**. México: Limusa Noriega Editores.
- Huisa Veria, E. (2007). Teoría General de Sistemas en las organizaciones. Disponible en www.slideshare.net/elizabethuisa/teora-de-sistemas. Consultado octubre 7, 2012
- Insihgt, Acción. (2008). **Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza**. Collections Best Practices-Espanol-OnlineVersion, No. número 26.
- Jiménez, A. Y Hernández, L (2002) **Diseño de una propuesta para la aplicación de procedimientos de control interno en el departamento de crédito y cobranza de la empresa C. A. Data form industrial**. Universidad de Carabobo Facultad de ciencias Económicas y Sociales Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
- Muñoz Razzo, C. (1998). **Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis**. México: Prentice Hall.
- Norma ISO 9001:2000. **Sistema de Gestión de la Calidad**. Requisitos. Diciembre, 2000.
- Parella, S. y Martins, F. (2004). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas:Fedupel.
- Rial, Astrid. (*Las Mejores prácticas en las cobranzas al Consumidor*). Londres: VRLPublishing, Ltd., 2004. Disponible en: http://smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources
- Sabino, C. (2002). **El proceso de investigación**. Caracas: editorial Panapo.
- Tamayo, M. (2007). **El proceso de la investigación Científica**. Editorial Limusa.
- Universidad Pedagógica Libertador. (UPEL: 2006). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. 4ta. Edición.
- Ushiña López, Josué. (2006). **Propuesta de mejoramiento para proceso de cobranza operativa que realiza recaudadora del Ecuador S.A.** Disponible en: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/2639>

Wittlinger, Carranza y Mori (2008). Taller de capacitación: “**La Cobranza Eficaz y su rol en el circuito integral del Activo**”, curso interactivo de capacitación dirigido al área de cobranza del Banco Solidario–Ecuador.

ANEXO
CUESTIONARIO APLICADO

CUESTIONARIO

1. Marque la antigüedad aproximada del cliente

<1 año	>1 año	>3 años

2. La mayoría de sus clientes son:

Contado	Crédito

3. ¿Cuál es el criterio de evaluación para la asignación de un crédito?

Rotación del producto	Pago apropiado

4. ¿Cuál es la política del crédito?

8 Días	15 Días

5. ¿Qué porcentaje de cumplimiento aproximado posee en los créditos concedidos?

0%	30%	50%	100%

--	--	--	--

6. Dentro de las principales razones de incumplimiento de pago del crédito están:

Declaración de insolvencia

Jerarquización de gastos

Visitas a Destiempo

Otras. Especifique:

7. ¿Qué porcentaje de sus clientes presentan morosidad?

8. ¿Qué porcentaje de sus clientes considera usted que pueden ser incobrables?

9. ¿Qué duración tuvo el caso para ser pasado al departamento legal?

>15 Días	1 mes	2 meses	3 meses

10. Factores en contra a considerar en el sistema de cobranza. Indique en caso de ser necesario si aspectos como tiempo, hora, zona del punto de venta, cierre temporal del local, etc. influyeron significativamente en la cobranza.

FIGURA 3. MATRIZ DE PONDERACIÓN

Categoría	Solución	Impacto en el proceso		Impacto en el personal y/o clientes		Costos		Corto tiempo para implementar soluciones		Total
		Ponderación: 0,25		Ponderación: 0,25		Ponderación: 0,25		Ponderación: 0,25		1
		Calificación:	Subtotal:	Calificación:	Subtotal:	Calificación:	Subtotal:	Calificación:	Subtotal:	
		(M) MÉTODO	*Verificar los procesos de ventas de los clientes	5	1,25	5	1,25	2	0,5	5
	* Adaptar los manuales de procedimientos acorde con la realidad	4	1	4	1	3	0,75	4	1	3,75
(C) COMUNICACIÓN	*Adaptar los entrenamientos a la realidad del entorno y el mercado	5	1,25	5	1,25	2	0,5	5	1,25	4,25
	*Afianzar comunicación entre el personal y los clientes	4	1	5	1,25	2	0,5	4	1	3,75
(RH) RECURSOS HUMANOS	* Impartir entrenamientos al personal de ventas	5	1,25	5	1,25	2	0,5	5	1,25	4,25
	* Ofrecer incentivos al vendedor en su gestión de cobranza	3	0,75	4	1	4	1	3	0,75	3,5
	* Incentivar al cliente en el cumplimiento de las cuentas por cobrar con la empresa	3	0,75	4	1	4	1	3	0,75	3,5
(MK) MARKETING	* Ampliar los periodos de los ciclos de créditos	3	0,75	4	1	4	1	2	0,5	3,25
	* Planificar y ejecutar acciones que permiten impulsar la rotación del producto	4	1	3	0,75	3	0,75	3	0,75	3,25

	* Asignar recursos publicitarios en los puntos de venta	4	1	3	0,75	3	0,75	2	0,5	3
--	---	---	---	---	------	---	------	---	-----	---

Figura 6

PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO JURIDICO

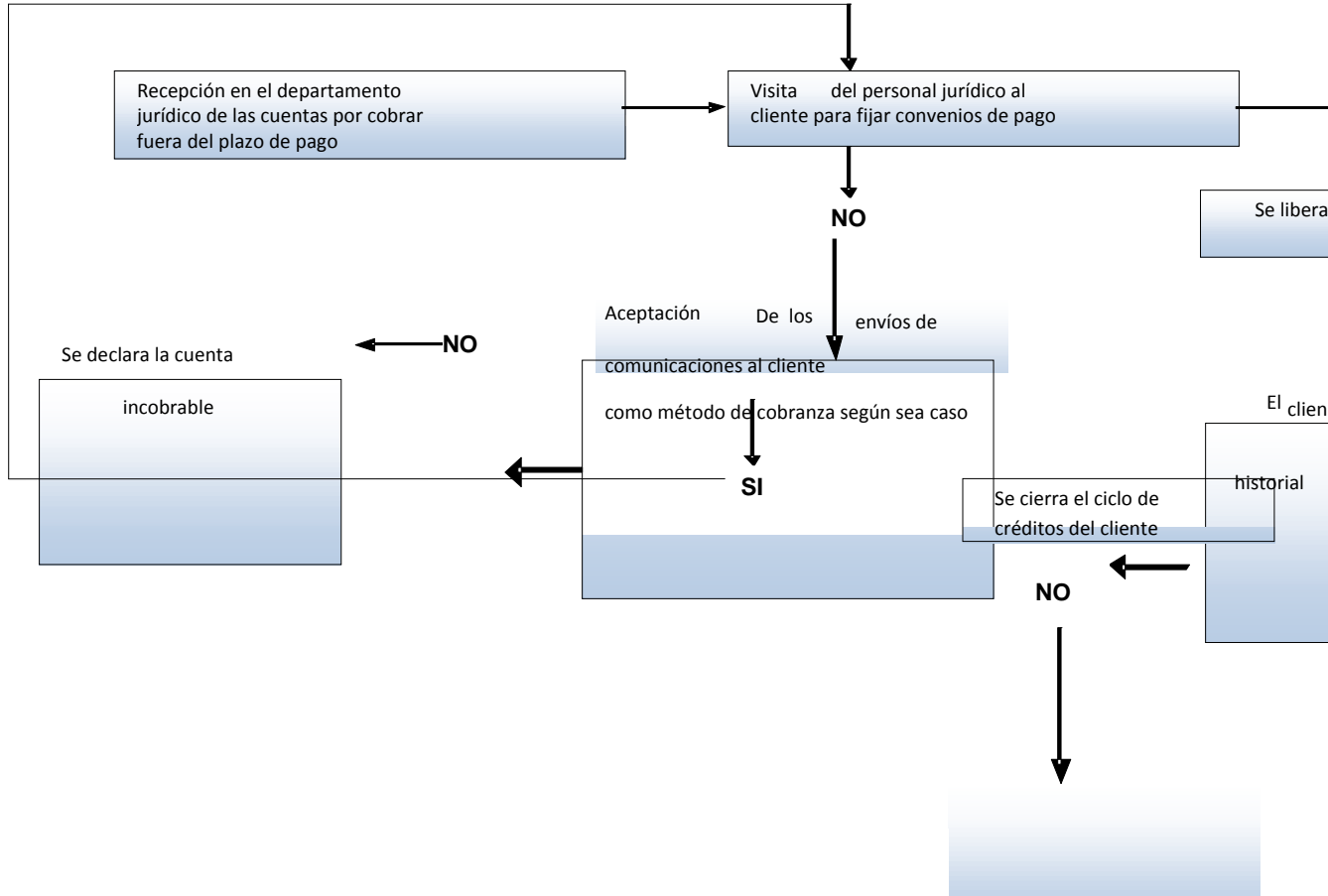


Figura 7

FACTORES INFLUYENTES DEL SISTEMA DE COBRANZA



Se reac

créditos



