

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA TENDENCIAS ECOLÓGICAS, C.A.**STRATEGIC MANAGEMENT PLAN FOR THE OPTIMIZATION OF THE CREDIT AND COLLECTION SYSTEM OF THE COMPANY TENDENCIAS ECOLÓGICAS, C.A.**

José Gregorio, López Daboin

Doctorado en Gerencia Avanzada (UNELLEZ- Actual), MSc. Administración: Mención Gerencia General (UNELLEZ), Ing. Industrial (IUPSM), Tsu. ecnología Petrolera (IUTA), Jefe de Investigación, Pasantías y TEG (IUTAJ). daboin0512@gmail.com

Autor de correspondencia: daboin0512@gmail.com

Recibido: 18/12/2024 **Admitido:** 12/02/2025

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue aplicar un plan estratégico gerencial para la optimización del sistema de crédito y cobranza de la empresa Tendencias Ecológicas, C.A., donde se verificó que los clientes en el momento de adquirir el servicio no cuentan con el dinero disponible, generando una nueva cuenta por cobrar sin cerrar, y perjudicando la entrada y salida del efectivo, que afecta los servicios de cremación así como las compras a todos sus proveedores, produciendo inconvenientes en el flujo de efectivo de caja. Metodológicamente, se utilizó el modelo cuantitativo, de tipo campo con un estudio descriptivo, bajo un diseño no experimental transeccional o transversal descriptivo, con proyecto especial, la población y muestra fueron 5 empleados, como métodos de recolección de datos se usó la encuesta por medio del cuestionario (17 ítems), y como análisis la matriz FODA, la validez a través de juicios de expertos fue 100% con una confiabilidad Alfa de Cronbach de 77% Aceptable. Se concluye que, el factor negativo repercute en los resultados obtenidos durante el proceso de cobranza, ya que la gestión no muestra saldos positivos al final de mes, por no contar con estrategias de mejora para todo el proceso y el personal.

Palabras clave: Plan Estratégico Gerencial, Optimización, Sistema de Crédito y Cobranzas.

ABSTRACT

The objective of the investigation was to apply a strategic managerial plan for the optimization of the credit and collection system of the company Tendencias Ecológicas, C.A., where it was verified that the clients at the moment of acquiring the service do not have the money available, generating a new account receivable without closing, and affecting the inflow and outflow of cash, which affects cremation services as well as purchases from all its suppliers, producing inconveniences in cash flow. Methodologically, the quantitative model was used, field type with a descriptive study, under a non-experimental transeccional or descriptive transversal design, with a special project, the population and sample were 5 employees of the credit and collections department, as data collection methods. the survey was used through the questionnaire (17 ítems), and as an analysis the matrix FODA, validity through expert judgments was 100% with a Cronbach's Alpha reliability of 77% Acceptable. It is concluded that the negative factor has an impact on the results obtained during the collection process, since the management does not show positive balances at the end of the month, due to the lack of improvement strategies for the entire process and personnel.

Keywords: Strategic Management Plan, Optimization, Credit and Collection System.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la empresa Tendencias Ecológicas, C.A., cuenta con una cartera de clientes muy variable, puesto que cada día son más las personas que solicitan el servicio para sus difuntos, en donde se ha verificado que los clientes en el momento de adquirir el servicio no cuentan con el dinero disponible, generando en sus registros contables una nueva cuenta por cobrar sin cerrar, perjudicando la entrada y salida del efectivo. Esto afecta los servicios de cremación ofrecidos, así como las compras a todos sus proveedores que muchas veces son suspendidas, ya que existen inconvenientes en el flujo de efectivo de caja para el proceso de planificación de los servicios.

Por lo cual, la empresa se vea obligada a ejercer presión a los clientes de manera que logren cancelar la deuda contraída, pero se ven también obstaculizados por el otorgamiento de créditos sin intereses, ofrecidos a los clientes con mayor cantidad de personas registradas, lo cual repercute negativamente al no contar con un sistema de cobranza efectivo, ya que el dinero por el cobro de los servicios no llegan a tiempo, siendo necesario para la compra de los cenisarios, del material para bioseguridad, del servicio de comida, y de muchos de los productos a sus proveedores.

Es importante saber que, un plan estratégico dentro de las organizaciones permite establecer los respectivos controles de manera eficiente

para poder lograr otorgar créditos a sus clientes, y así mantener la gestión de cobranzas que le garantice un buen proceso administrativo. Es así como, la empresa Tendencias Ecológicas, C.A., la cual dentro de sus operaciones maneja los servicios de cremación en diferentes estados de la zona central del país, tomando en cuenta que en los actuales momentos debido a la pandemia Covid- 19, se ha acentuado más la prestación del servicio por las muertes de las personas que han sido infectadas por el virus. Por lo cual, para ofrecer un mejor servicio se requiere en lo que respecta a toda la parte administrativa y operativa de la empresa, funcione correctamente, de manera óptima a la hora de satisfacer a sus clientes con la prestación del servicio de cremación.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Plan. según, (Certo, 2001: 90) define el Plan como: "...una acción específica para contribuir a que la organización alcance sus objetivos". Por otra parte, (Rodríguez, 2005: 205) se refiere al plan como: "...un proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica también la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos". Para entender cabalmente cuales son los aspectos que comprende la planeación, se debe mencionar, en primer lugar, que para

obtener resultados es necesario actuar, y así obtener los resultados deseados. En general hay dos formas de hacer que el trabajo se cumpla.

1. Improvisar, es decir, realizar las tareas que parezcan necesarias, resolver los problemas a medida que surjan, y aprovechar las oportunidades que se presentan. Esta forma puede dar resultado, pero en general exige la presencia de un genio que pueda dominar todo el trabajo.

2. Pensar por adelantado que es lo que se desea alcanzar y la forma de conseguirlo. La formulación de planes constituye una representación mental de éxitos futuros. La planeación simplifica en gran medida la tarea de un administrador y facilita el esfuerzo coordinado. Si sabemos hacia dónde vamos, sin duda nos será más fácil llegar ahí.

Por lo cual, en la empresa Tendencias Ecológicas, C.A., antes de emprender cualquier acción administrativa, es preciso que determine los resultados que se pretenden lograr, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que funcione eficazmente, esto solo se puede lograr a través de la planeación. Actuar sin planeación supone muchos riesgos, como el desperdicio de esfuerzos y recursos, o una administración improvisada y empírica. Es por ello que, la planeación precede a las demás funciones del proceso administrativo, ya que

planear significa tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que habrá que realizarse.

Estrategia. según (Rodríguez, 2005: 85), estrategia se define como: "...patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada". Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a sus programas de apoyo. Con respecto a lo citado por el autor, la misma se tomará como referencia a lo largo de todo el proceso investigativo dentro de la empresa Tendencias Ecológicas, C.A., ya que la estrategia se refiere al plan general que debe ser tomado por la empresa, para tratar con el medio ambiente y subsistir en él. La estrategia representa el patrón básico de los objetivos y las políticas que definen a la empresa y sus negocios, responde a preguntas básicas tales como: ¿En qué rama de negocios nos encontramos? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cómo competimos? ¿Qué tipo de organización somos nosotros? ¿Qué estamos tratando de lograr?

Por lo cual, la estrategia que se utiliza para competir, se deduce de un procedimiento de análisis que permite conocer las características generales de un mercado en particular y todos los elementos que en él confluyen con el propósito

de tener ventajas competitivas. Las principales estrategias que le dan dirección a una organización se encontrarán en las áreas siguientes:

1. Productos: Una empresa existe para suministrar bienes o servicios. La estrategia es atender eficientemente al cliente.
2. Mercado: Estrategias diseñadas para guiar la planeación hacia la adquisición de bienes o servicios que llamen la atención de los clientes.
3. Crecimiento: Las estrategias de crecimiento dan dirección a preguntas como: ¿Cuándo crece?, ¿Qué tan rápido? y ¿en dónde?
4. Finanzas: Estrategia para financiar las operaciones de la empresa.
5. Organizacional: Esta estrategia tiene que ver con el tipo de estructura organizacional que asegure la empresa. ¿Qué centralice o descentralice?
6. Personal: Esta estrategia es muy variable y está relacionada con sindicatos, compensaciones, dotación de personal, capacitación, evaluación de desempeño y productividad.
7. Relaciones públicas: Esta estrategia debe apoyar a otras estrategias y a esfuerzos principales como: acercamiento al público, susceptibilidad con el gobierno e imagen corporativa.

Plan Estratégico. La importancia de la planeación se aprecia mejor cuando se considera el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende de la planeación y de la tecnología, estas organizaciones esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte de su tiempo a la formulación de planes, antes de tomar cualquier iniciativa. En este sentido, la planeación es importante por dos razones: su primacía, es decir, la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas y su transividad como una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total, donde se expresa lo siguiente.

...como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Francés, 2006: 5).

Por lo tanto, un plan estratégico, dentro de la empresa Tendencias Ecológicas, C.A., es esencial para el adecuado funcionamiento dentro de la organización, ya que a través de ella se prevén los cambios que depara el futuro y se

establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, reconocer hacia donde se dirige la acción, esto permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos dentro de la empresa. La planeación estratégica es importante para los administradores, pues les permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del medio ambiente en que opera una organización. Es así como, la planificación estratégica se basa en líneas generales a través del plan estratégico desarrollado y considerado por las organizaciones.

Estrategias Gerenciales a Nivel Empresarial.

Una estrategia es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin en una empresa a largo plazo, la estrategia empresarial, se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos, así pues, (Koontz y Weihrich, 2005: 162), la definen como: "...la determinación del propósito (misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas". Ahora bien, como señalan los autores, la empresa Tendencias Ecológicas, C.A., para que logre hacer las cosas correctamente, debe entrar en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales, y

estas cosas correctas, forman parte de la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio).

Esto indica que, las estrategias corporativas o empresariales, son de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. Por supuesto, a nivel estratégico, en la empresa Tendencias Ecológicas, C.A., es un tema complejo donde debe intervenir una red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares.

Gestión. El concepto de gestión, hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. De acuerdo al diccionario de la (Real Academia Española, 1992: 1038) se conoce que gestión se deriva del latín *gestio*: "...y es la acción o efecto de gestionar, o de igual forma la acción y efecto de administrar, por lo que se puede definir que, gestionar es llevar a cabo diligencias, que hacen posible la realización de una operación comercial". Lo indicado en la definición anterior, permite

indagar que la gestión es también la dirección o administración de una compañía o negocio y se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

De hecho, la administración está vinculada al rendimiento y funcionamiento de las organizaciones, ya que esto permite generar un proceso donde se estructura y se utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Así pues, la gestión a nivel administrativo, es el correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, siendo esta el conjunto de actividades de planeación, control y ejecución que tiene como propósito establecer los elementos de un proceso en una empresa, sea esta administrativa o técnica.

Por ello, (Sabino, 2003: 22) define gestión como: "...el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa". Lo que implica que, dentro de la empresa Tendencias Ecológicas, C.A., esta debe estar constituida por un grupo de personas que interactúen entre sí. Donde quiera que se encuentre este grupo de personas deben desarrollar un conjunto de acciones, utilizar habilidades, enfoques y técnicas que posibiliten el logro de determinados resultados. Cuando se

mencionan estas acciones generalmente se les refiere como gestión.

Crédito y Cobranza. Actualmente, las ventas a crédito dan como resultado las cuentas por cobrar que normalmente incluyen condiciones de créditos que estipulan el pago en un plazo de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año, por esta razón se consideran como activos circulantes de la empresa. La gestión de las cuentas por cobrar es por excelencia una herramienta de negociación donde tanto el vendedor como el consumidor obtienen beneficios, ya que el cliente obtiene su producto y el comerciante obtiene su venta, viene relacionado directamente del crédito y la cobranza, es así como.

El crédito y la cobranza es el administrador natural y de su gestión depende el flujo de fondos de la empresa, base de su subsistencia. En la medida en que mejor se sistematice la actividad de crédito y cobranzas se logrará una mayor eficiencia, y con ello, se alcanzarán mejores índices de cobrabilidad. (Cupelli, 1999: 11).

Esto indica que, el crédito puede significar una transacción a plazo o el cambio de un valor actual por una promesa de pago en un tiempo futuro, con lo cual nunca se podrá tener la certeza de que dicha promesa se cumpla dadas

las contingencias que puedan ocurrir dentro del plazo pactado de pago. El autor (Samuelson, 1996: 455) señala que: "...es la concesión de un permiso dado por una persona a otra para obtener la posesión de algo perteneciente a la primera, sin tener en el momento", dicho, en otros términos, el crédito es una transferencia de bienes, servicios o dinero efectivo a futuro. Para el caso de la empresa Tendencias Ecológicas, C.A., las cuentas por cobrar representa la extensión de un crédito a sus clientes por el servicio de cremación y que representan una cuenta abierta, con el fin de mantener a sus clientes habituales para así atraer nuevos.

METODOLOGÍA

La investigación está enfocada en el modelo cuantitativo, apoyada en una investigación de campo, de tipo descriptiva, utilizando un diseño no experimental transeccional o transversal descriptivo, adoptando como modalidad el proyecto especial, es decir, que la investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables los elementos de campo se presentaron en esta investigación, con el apoyo de la investigación de campo, esta se fundamenta en un proceso sistemático y racional de recolección de datos sobre los procesos llevados a cabo por la empresa Tendencias Ecológicas, C.A., dentro del Departamento de Crédito y Cobranza, por lo cual, se describen

cada uno de los factores que generan la problemática, con la finalidad de analizarlos, cumplimiento del registro de los clientes y mantener al día las cuentas por cobrar.

En este sentido, (Tamayo y T, 2000: 17), explican que la población: "...es un conjunto o grupo para la cual serán válidas las conclusiones que se obtienen a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) la cual se refiere a la investigación". Se plantea entonces que la población para el presente estudio, está representada por cinco (5) empleados, siendo una población finita. Por cuanto, en esta investigación la muestra es de tipo censal, ya que la población y la muestra tienen el mismo tamaño, además de ser finita y accesible, al respecto, (Arias, 2012: 123), opina "...la muestra censal es aquella porción que representa toda la población".

Dada la naturaleza de estudio y en función de los datos, se emplea y desarrolla la encuesta, la cual es definida por (Arias, 2012: 72), como "...la técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos en relación a un tema en particular", es decir, la encuesta se realiza con la finalidad de conocer una problemática y esta se aplica a la muestra de individuos determinados para el estudio. Mientras que el instrumento que se empleará será el cuestionario que para (Arias, 2012: 74),

“...es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un formato en papel contentivo de una serie de preguntas”, en este caso, el cuestionario consiste en 17 preguntas específicas, las cuales abarcan las variables en estudio mencionadas en la Operacionalización de Variables.

Considerando como técnicas de análisis basadas en las herramientas de planificación estratégica, la matriz FODA, la cual será usada para detallar cada uno de los factores internos y externos presente durante el proceso administrativo realizado dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas por el personal, para su validez, el instrumento fue sometido a un análisis por 4 expertos, quienes evaluaron la relación del contenido con la realidad planteada, en la particularidad del presente estudio, mientras que la confiabilidad

del instrumento se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos con la información del instrumento aplicado, se procedió al análisis de cada objetivo específico, donde se constató que, el departamento de crédito y cobranzas de la empresa Tendencias Ecológicas, C.A., es el responsable de procesar, aprobar y asignar los respectivos créditos a los clientes, el cual realiza el reporte periódico para el departamento de contabilidad, además, de otorgar los créditos, para lo cual efectúan la solicitud a los clientes con la documentación respectiva, evaluando la concesión de crédito. Para lograr identificar acertadamente los factores críticos que están afectando el sistema de crédito y cobranza en la empresa, fue necesario la elaboración del FODA, a fin de establecer los factores presentes y que ocurren como consecuencia de las actividades que se realizan (ver Tabla 1)

Análisis Interno	Fortalezas		Debilidades	
	1. Buen entorno organizacional dentro del departamento de crédito y cobranzas. 2. Conocimiento del proceso de gestión de crédito y cobranzas. 3. Toma de decisiones para el incremento de la cartera de clientes. 4. Se comprueba los saldos de los clientes regulares antes de otorgarle más créditos. 5. Mejoras del sistema de crédito y cobranza para la recuperación clientes. 6. Desarrollo de estrategias de mejoras. 7. Disminución de la cartera vencida de clientes. 8. El tiempo en el que realiza las gestiones de cobranzas es suficiente.		1. Resultados no acorde con las cobranzas realizadas. 2. No existe dentro de la empresa una estructura funcional corporativa. 3. No se cuenta con herramientas tecnológicas actualizadas. 4. Inexistencia de un procedimiento. 5. El personal no recibe la inducción correspondiente para cumplir sus funciones. 6. No se cuenta con recargos a los clientes morosos o que cancelen a destiempo. 7. Falta de indicadores financieros. 8. Gestión de cobranza poco efectiva con impacto negativo. 9. Inexistencia de controles que verifiquen el vencimiento de cuentas.	
Análisis Externo	Oportunidades		Estrategias (FO)	
	1. Crear procedimientos que puedan ser implementados, para el control de los saldos en mora. 2. Desarrollar una base de datos para el sistema de información. 3. Inducción a todo el personal, e implementar nuevas estrategias para incrementar la productividad. 4. Diseñar e implementar indicadores para mejorar la gestión dentro del departamento.		1. Implementar un procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas, incrementando el control de los saldos en mora (F2-O1/ F3- O1). 2. Establecer convenios de pago con los clientes regulares por medio de un cronograma de pago (F6-O3/ F7- O3).	
Amenazas	Estrategias (FA)		Estrategias (DO)	
	1. Incumplimiento del proceso de gestión de cobranzas en la actualidad. 2. No existe una planificación efectiva para realizar las gestiones de cobranzas. 3. Ausencia de sistema de información para el control de las cuentas por cobrar. 4. Capacitación del personal para manejar estratégicamente la organización y los indicadores financieros.		1. Desarrollar estrategias de cobranza por medio de la vigilancia constante sobre el vencimiento de las cuentas (D8- A3/ D9-A2). 2. Elaborar el plan de capacitación para el personal del departamento de cobranzas (D5-A4).	

Tabla 1. Matriz FODA para Identificar Factores Presentes en la Empresa Tendencias Ecológicas, C.A.

Fuente: López, (2022).

Con la identificación de los factores presentes en la empresa, permitió hacer un análisis en conjunto con los aspectos externos del entorno para generar los objetivos que requiere la empresa Tendencias Ecológicas, C.A, presentando las siguientes estrategias a seguir.

1. Implementar un procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas, incrementando el control de los saldos en mora.
2. Diseñar un sistema de información digital para el control de las cuentas por cobrar de manera

que se logre establecer convenios de pagos con los clientes.

3. Implementar indicadores financieros para la gestión de cobranza efectiva que permita la actualización en los saldos de los clientes dentro del departamento de crédito y cobranzas.
4. Elaborar el plan de capacitación para el personal del departamento de crédito y cobranzas.

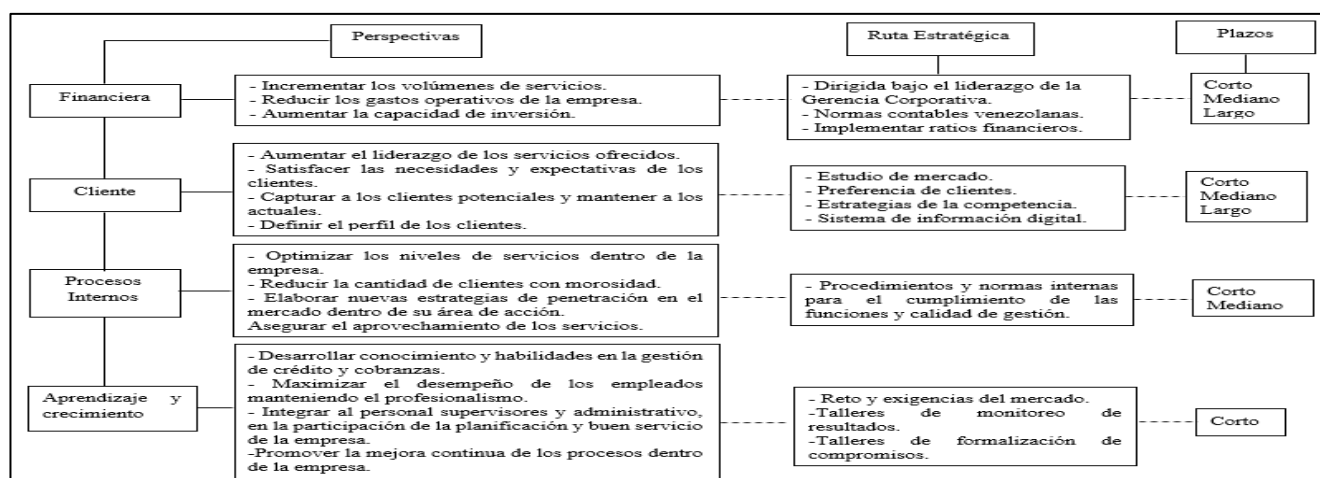


Figura 1. Mapa estratégico de la empresa Tendencias Ecológicas, C.A. Tomado de la Matriz de Estrategias (2022). Fuente: López, (2022).

Ahora bien, la Figura 1, muestra el mapa estratégico para la empresa Tendencias Ecológicas, C.A., de forma estructurada sobre la base de una buena organización de negocio funcional. Los niveles corporativos, se articulan a través de las tres plataformas del proceso de dirección estratégica, donde la alta dirección formula estrategias y prepara planes corporativos para su ejecución, que inducen y estimulan el proceso de formulación así como la ejecución de los objetivos, estrategias y

políticas, para la elaboración del mapa estratégico.

Se diseñó el plan estratégico gerencial, el cual se desarrolló de manera secuencial, donde se obtuvieron resultados tangibles que permitieron la optimización del sistema de crédito y cobranza, generando las estrategias a seguir para su implementación, de las cuales se disgregaron las estrategias más importantes que amerita la empresa. El mapa estratégico por medio de sus cuatro perspectivas, generó la ruta estratégica a

seguir para cada una, y que deben ser tomadas durante la implementación y evaluación del plan estratégico gerencial. Se consideró un plan de acción, donde se involucra el adiestramiento y capacitación, logrando que el personal del departamento de crédito y cobranzas comprendiera de manera sencilla cada guía de trabajo, y a su vez se instaló el programa del sistema de información a los diferentes equipos a la hora de detallar los pasos que siguen para su correcto manejo.

Finalmente, con la implementación de cada una de las estrategias se logró mejoras en la empresa Tendencias Ecológicas, C.A., realizando la evaluación de todo el plan estratégico gerencial optimizando el sistema de crédito y cobranza, esta se realizó por medio una encuesta para los empleados del departamento, respondiendo las interrogantes planteadas en pro del plan estratégico gerencial diseñado e implementado como beneficio a futuro para la empresa Tendencias Ecológicas, C.A.

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la investigación se conoció que el entorno organizacional dentro del departamento de crédito y cobranza es el idóneo para el personal responsable en el cumplimiento de sus actividades, así como también, la empresa conoce la manera de mantener el proceso de gestión de crédito y cobranza dentro del departamento, pero el factor negativo repercute en los resultados obtenidos durante el proceso de

cobranza, ya que la gestión no muestra saldos positivos al final de mes.

Por otro lado, la empresa debe tomar decisiones estratégicas urgentes con la finalidad que logre incrementar su cartera de clientes, desarrollando objetivos estratégicos de acuerdo a sus necesidades, a su vez, debe contar con funciones corporativas de manera que formen parte de las actividades dentro del departamento de crédito y cobranza. Otro aspecto a resaltar, estriba en que la empresa no cuenta con una herramienta tecnológica que le permita desarrollar procedimientos de controles necesarios para llevar a cabo la recuperación de las cuentas por cobrar, ya que sus políticas de otorgamiento de crédito no se adecuan a las necesidades e intereses de sus clientes.

Finalmente, en cuanto al tiempo de cancelación de la deuda por parte del cliente, se determinó que están al corriente del vencimiento, pero son pocos los que acuden a la cancelación, ya que la empresa no realiza llamadas telefónicas ni envío del estado de cuenta por correo para el cobro, en virtud de la ausencia de cobradores que realicen esta gestión con mayor dedicación y en mayor grado de profundidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F (2012). El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica. Editorial Episteme 7ma. Edición. Caracas, Venezuela. P.33-397.

- Certo, S (2001). Administración moderna. 8va. Edición, Pearson Educación de Colombia Ltda. Bogotá, D.C. P. 190.
- Cupelli, R (1999). Organización de créditos y cobranzas. 2da. Edición. Ediciones Macchi. Buenos Aires- Argentina. P. 11.
- Diccionario de la Real Academia Española, (1992). 21° Edición. Centenario de las Américas. Asociación de Academias de la Lengua Española. Madrid, España. P.1038.
- Francés, A (2006). Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral México, D.F. Pearson Educación de México, S.A., de CV.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptistan, M. (2014). Metodología de la investigación. 5ta Edición. México, Editorial Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. P.151-173.
- Hurtado, J (2000). Metodología de la investigación holística. Fundación Sydal. Caracas, Venezuela. P.59-181.
- Koontz, H, Weihrich, y Cannice (2012). Administración; una perspectiva Global. 12va. Edición, Mc. Graw Hill. México.
- Palella, S y Martins, F (2010). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas, Venezuela, FEDEUPEL. P.169.
- Rodríguez, J (2005). Administración de pequeñas y medianas empresas, Sexta Edición, Cengage Learning Editores, S.A. Bogotá, D.C. P. 22-205.
- Sabino, C (2003). Técnicas de estudio y de investigación. Ediciones Mc. GrawHill. Madrid- España. P. 22-189.
- Samuelson, P (1996). Economía. Duodécima Edición. Mc- Graw Hill. México. P. 455.
- Tamayo y Tamayo, M (2000). El proceso de la investigación, fundamentos de la investigación. Segunda Edición. P. 17.