

**PROPUESTA DE UN MANUAL
DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS APLICADO AL
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS
DE LA EMPRESA
DISBATTERY, S.A.**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS APLICADO AL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS
DE LA EMPRESAS DISBATTERY, S.A.

EMPRESA:
DISBATTERY, S.A.

Autor (a):
Ornelis, Rumbos
C.I. 18.628.325

San Diego, 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE UN MANUAL
DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS APLICADO AL
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS
DE LA EMPRESA
DISBATTERY, S.A.**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Tutor Académico: Estrella Granados. C.I. V-5.326.538

Tutor Empresarial: Sandra Paredes. C.I. V-12.317.806

Autor (a):
Ornelis, Rumbos
C.I. 18.628.325

San Diego, Junio 2017

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy gracias a Dios, *Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

A mis padres Arelis y Orlando, *Por haberme apoyado en todo momento, Por los ejemplos de perseverancia y constancia, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

A mis hermanos Orlando y Orlenis a quienes agradezco su apoyo brindado a lo largo de mi carrera.

A mi esposo Nelson García, quien fue la persona que me impulso a continuar con mis estudios para poder llegar a obtener mi título de Lic. Mil gracias...

A mis abuelas Juana y Petra, gracias por todas sus bendiciones, sus buenos consejos que me llevaron a tener la esperanza y la fe en todo momento para el logro de esta meta alcanzada.

A mis tios, primos, amigos y demás familiares que participaron directa o indirectamente en este logro obtenido.

Por ultimo doy gracias aquellos familiares que no están físicamente conmigo pero que desde el cielo me cuidan y me guían para que siempre pueda alcanzar cada meta que me proponga en la vida. Gracias a mi Tío Rolando, a mi Abuelo Crispin y a mi primo Wilmer. Mil Gracias...

¡A TODOS GRACIAS!

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

	pp.
Agradecimiento.....	iv
Introducción.....	1
CAPÍTULO	
I LA EMPRESA.....	3
1.1. Ubicación de la empresa.....	3
1.2. Descripción de la empresa.....	3
1.3. Misión.....	4
1.4. Visión.....	5
1.5. Valores.....	5
1.6. Estructura organizacional.....	5
1.7. Perfil del pasante.....	6
II EL PROBLEMA.....	7
2.1 Planteamiento del Problema.....	7
2.2. Formulación del Problema.....	11
2.3. Objetivos.....	11
2.3.1 Objetivo General.....	11
2.3.2. Objetivos Específicos.....	11
2.4. Justificación.....	11
2.5. Alcance.....	12
III MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL.....	13
3.1. Antecedentes de la investigación.....	13
3.2. Bases teóricas.....	17
3.3. Definición de Términos.....	25
IV FASES METODOLÓGICAS.....	27
4.1. Fase I.....	27
4.2. Fase II.....	28
4.3. Fase III.....	29
V RESULTADOS.....	30
VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONE.....	52
Bibliografía.....	54
Anexos.....	56
A. Cuestionario.....	57

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones a nivel mundial, requieren de procesos eficientes para ser exitosas en el entorno cambiante actual, donde la competitividad juega un papel fundamental; para ello, deben contar con normativas y procedimientos que generen decisiones asertivas ajustadas a las necesidades del mercado, de allí que deban desarrollar manuales que les permitan cumplir con sus responsabilidades de manera adecuada y generando impacto positivo en ellas.

Dentro de este contexto, los manuales de normas y procedimientos son relevantes, ya que le permite establecer los parámetros de funcionamiento y procesos estándares de cabal cumplimiento por todo el personal que las integra, empleándolos además como medio de control y capacitación para todos sus integrantes.

Así los manuales de procedimiento permiten además reducir costos en el funcionamiento de la organización, al disminuir los desperdicios de tiempo en las funciones que desempeña el personal, al mostrar de forma escrita los procesos que deben elaborarse, evitan la sobrecarga de trabajo así como el retrabajo que pudiera generarse.

Así mismo, los manuales de normas y procedimiento permiten conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema, donde interviene la consulta de todo el personal que desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad.

En este orden de ideas, se encuentra la empresa Disbattery, S.A., ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, quien ha venido enfrentando inconvenientes en su área de cobranza, donde no existen parámetros básicos definidos en el establecimiento de los días de crédito otorgados a los clientes, ni una estructura organizacional acorde a sus necesidades, especialmente por la falta de manuales de normas y procedimientos, por lo que en el informe de acreditación que se presenta se

quiere diseñar un manual de normas y procedimientos que permita mejorar la gestión administrativa del Departamento de Cobranzas de la empresa Disbattery, S.A. en su área de cobranzas, con la finalidad de establecer parámetros de funcionamiento eficientes la cual se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: LA EMPRESA, en el mismo se describe su misión, visión, valores, estructura, entre otros aspectos relativos a ella y su funcionamiento.

Capítulo II: EL PROBLEMA, constituido por el planteamiento del problema, la formulación, los objetivos general y específicos, y la justificación y alcance.

Capítulo III: MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL, por medio del cual se muestran los antecedentes, las bases teóricas, con todos los conceptos relacionados con el problema objeto de estudio, y la definición de términos básicos.

Capítulo IV: FASES METODOLÓGICAS, en el cual se desarrollan los objetivos específicos planteados en el presente informe.

Capítulo V: RESULTADOS, se describen a partir del desarrollo de las fases metodológicas planteadas para desarrollar la propuesta.

Finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones dadas en el informe de acreditación a la organización.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1.Ubicación de la Empresa

Urbanización industrial Carabobo, primera transversal, parcelas 1 y 2 galpón Fulgor, Valencia, estado Carabobo.

1.2.Descripción de la Empresa

Acumuladores Fulgor C.A., fue fundada en 1952 por un excombatiente Italiano de la Segunda Guerra Mundial que había servido en el Batallón Fulgor (relámpago) y que se estableció en Venezuela. La empresa inicia sus operaciones como incipiente negocio de reparación y reconstrucción de baterías, prácticamente con bases artesanales. Más tarde el negocio es comprado por una persona que lo desarrolla como empresa; que a mediados de los 80 se da cuenta que no contaba con el capital necesario para realizar las actualizaciones tecnológicas necesarias, por lo que vende al grupo Español TUDOR.

Dicho grupo, en esa fecha comienza la importación del producto hacia las islas del Caribe y España y posteriormente, por problemas con las políticas económicas gubernamentales decide recuperar su inversión en 1993, cuando vende la empresa a ENERMEZ, una organización del grupo Industrial Monterrey, S.A. (IMSA), radicada en México. Posteriormente, en el año 1998, ACUMEX (Acumuladores México) una visión de IMSA (Industria Monterrey, S.A.), comenzó con desarrollos tecnológicos tomando la innovación norteamericana lo cual aprovecho para mejorar diseños, de fabricación de acumuladores sujetas a sus propias necesidades y avances científicos.

En Diciembre de 1998, Acumuladores Fulgor fue vendido al grupo IMSA de México, JOHNSON CONTROLS de Estados Unidos y VARTA de Alemania pasando a ser ENERTEC VENEZUELA SRL. Posteriormente en el año 2005 fue adquirida en su totalidad por JOHNSON CONTROLS de Estados Unidos

En ese momento, se efectuó una alianza estratégica con baterías Mac Colombia, con la cual Enertec Venezuela se encargó de la administración de las operaciones de las marcas Mac y 704, la cual le dio una mayor participación en el mercado Nacional. Así como también, le permitió incursionar en el segmento de equipos originales en empresas como Ford, General Motors, Renault, entre otras; lanzamiento de la línea Varta (2000) y MAC en Makro y otras cadenas similares.

En el año 2010 deja de pertenecer a JOHNSON CONTROLS y pasa a ser DISBATTERY,S.A., la cual se encuentra actualmente ubicada en la Urbanización Industrial Carabobo parcela 1 y 2 1era transversal edificio Fulgor, Valencia Estado Carabobo con un horario comprendido entre las 8:00 am a 12:00 pm, y de 1:00 a 5:00 pm, y está dedicada a la comercialización de sistemas de acumulación de energía, para uso automotriz.

Para su distribución comercial cuenta con 30 Distribuidores exclusivos en las principales ciudades del país.

1.3.Misión

Ser una empresa comercializadora y distribuidoras de acumuladores de energía eléctrica automotriz, destinada a prestar un servicio de calidad para lograr satisfacer plenamente a los clientes, abarcando gran parte del mercado venezolano de baterías asegurando en un servicio, calidad, mejoramiento continuo y progreso en cada proceso que llevamos a cabo.

1.4. Visión

Su visión es ser una empresa dedicada a la comercialización de acumuladores eléctricos y productos relacionados, con presencia a nivel mundial, garantizando bajos costos y a través del mejoramiento continuo de los productos y servicios lograremos satisfacer las necesidades de los clientes, respetando el medio ambiente, afirmando la rentabilidad del negocio y la forma de lograr un crecimiento sostenido.

1.5. Valores

Mediante el establecimiento de los valores, la ética en el desempeño de sus labores será la premisa que guie sus pasos, así como la honestidad, confianza, responsabilidad, seriedad y la amabilidad en cada tarea que desempeñan.

Finalmente a empresa cuenta con un total de 20 empleados a la fecha.

1.6. Estructura Organizacional

La empresa cuenta con el siguiente organigrama:

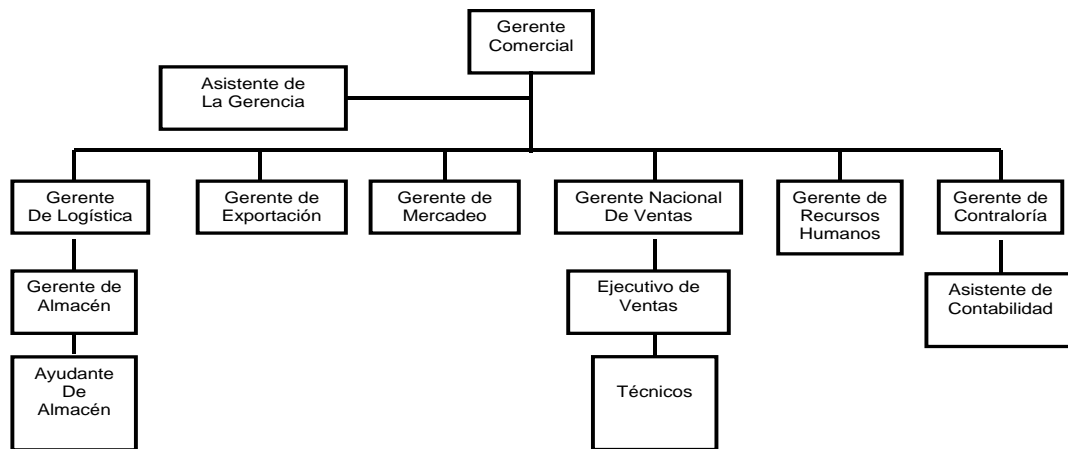


Figura # 1. Organigrama estructural de la empresa Enertec Venezuela, S.R.L. FUENTE: Enertec Venezuela, S.R.L.

1.7. Perfil de Cargo

El analista de administración se encarga principalmente de registrar y analizar operaciones contables de la empresa, tales como cuentas por pagar, impuestos, nóminas, importaciones, bancos, inventarios, otros. A partir de lo cual, ha desarrollado las siguientes funciones:

- Elaboración de expedientes de Importación
- Realización cierres de importación
- Registro de Nomina de Empleados
- Atención al cliente
- Elaboración de Notas de Débito y Crédito a clientes y proveedores
- Realizar reportes de cierre.
- Elaboración de tránsitos
- Registro de pagos de proveedores
- Registro de operaciones bancarias.
- Procesar pagos de Contribuciones Parafiscales
- Control de inventario de suministros
- Control de inventario de papelería y suministros
- Verificar las facturas por pagar comparando los materiales facturados, contra los materiales pedidos y recibidos.
- Emisión y elaboración de pagos
- Control de retención de impuestos y sus pagos correspondientes
- Registro de operaciones bancarias
- Registro de relaciones de gastos del personal
- Control de anticipos a proveedores
- Análisis y control de nóminas
- Análisis y control de pasivos laborales

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

2.1. Planteamiento del Problema

A nivel mundial las empresas han sufrido diversos cambios ya que las mismas son un instrumento universalmente emprendedor, las organizaciones han pasado de un escenario estable a uno de incertidumbre esto debido al entorno donde se encuentran, han desencadenado un gran número de cambios internos dentro de los sistemas y procedimientos administrativos aplicados en las diferentes Direcciones, Gerencias o Unidades que conforman una Organización.

Las Empresas deben tomar decisiones estratégicas adecuadas que permitan alcanzar ventajas competitivas que conlleven a la efectividad, la eficacia excelencia empresarial a través de un proceso flexible de mejora continua. El éxito por lo tanto, exige una continua adaptación a su entorno, de allí depende que las mismas necesitan elementos de control que permitan medir su eficiencia en sus operaciones y las posibilidades de hacer los correctivos necesarios orientados al cumplimiento de las metas establecidas a futuro.

A partir de allí, la importancia en la aplicación de los procesos administrativos son relevantes para el funcionamiento de las organización, organizar, planificar, dirigir y controlar cada actividad que se desarrolla dentro de la empresa, tienen un rol fundamental para su permanencia dentro del mercado. Así la Enciclopedia de Clasificaciones (2016) menciona que “con un proceso administrativo bien organizado se logra vincular adecuadamente a todos los sectores de la empresa en función de una serie de objetivos comunes, permitiéndole ir elevando los niveles de productividad, lo que significa que los recursos, tanto humanos como materiales, se vuelven más efectivos”.

Considerando lo antes expuesto, una herramienta que es de gran importancia para la eficiencia en la aplicación de los procesos administrativos en el establecimiento de los manuales de normas y procedimientos, por medio de los cuales se definen los parámetros de funcionamiento de la organización, así como sus políticas de trabajo y actividades que deben desarrollar sus integrantes.

De acuerdo a Lugo (2013) los manuales de procedimiento,

Son considerados uno de los elementos eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han recomendado (p. 15).

Así los manuales le proporcionan a la empresa una guía de trabajo, reducen los costos al incrementar la eficiencia de los procesos, estimulan la revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos, permiten eliminar las duplicaciones innecesarias de actividades, facilitan el ahorro real del tiempo y la coordinación de dichas actividades, e incrementan la eficiencia de los empleados, generando por ende mayor rentabilidad para el negocio.

Bajo este contexto, se puede mencionar también que los manuales de procedimientos son un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

A nivel mundial el uso de los manuales de normas y procedimiento dentro de las organizaciones, forma parte de su globalización, al tener las actividades definidas y estandarizadas para afrontar cada reto que se les presenta, de manera que pueden asumir roles diversos para cumplir con las expectativas de los clientes, sobre un marco de

funcionamiento establecido e igualitario para cada una de las actividades que en ellas se desarrollan.

Así, en el caso venezolano, se han volcado a ser de mayor relevancia, ya que las empresas se enfrentan a diversos retos enfocados en una crisis económica que afecta su rentabilidad. Al respecto Sutherland (2016) menciona que,

La situación económica del país es extremadamente grave. La inflación más alta del mundo (140 %), déficit fiscal de dos dígitos (por quinto año consecutivo), caída del 75 % de los precios del petróleo, el riesgo país a la inversión internacional más alto del globo, la estrepitosa caída del PIB (-7,1% al tercer trimestre de 2015), la cantidad de reservas internacionales más baja del decenio y una tremebunda escasez de toda clase de bienes y servicios. A ello se le suma la fuga de capitales más elevada del planeta (p. 01).

Es como dicha situación, hace que las empresas dentro del país, busquen alternativas para mejorar su eficiencia y rentabilidad, valiéndose de herramientas de trabajo administrativo como los manuales de procedimiento, sobre los cuales basan su estrategia de funcionamiento, los cuales les permiten tomar decisiones asertivas ante tales escenarios, modificando el comportamiento de los empleados al dirigirlos hacia sus objetivos organizacionales, los cuales también son definidos por medio de ellos.

En el caso del estado Carabobo, Graffe (2016) que cita a Vescovo, menciona que:

Al menos cinco mil 200 empresas cerraron durante el primer semestre de este año 2016 en Carabobo por la falta de materia prima. Donde la zona industrial de Valencia opera a solo 25% de su capacidad instalada, lo cual se traduce en un sector primario técnicamente paralizado por el déficit de insumos. Tenemos una caída cercana al 50% de la actividad económica en el Estado, relacionado con los sectores primarios, secundarios y terciarios (p. 1).

Es por ello, que las empresas en el estado Carabobo, deben considerar alternativas que les ayuden a mejorar constantemente y obtener niveles de rentabilidad con los que puedan atender el mercado al que se enfrentan, donde además existen características de los clientes enfocadas en una mayor exigencia en precio y calidad.

Dentro de este contexto, se encuentra la empresa Disbattery, S.A., ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, la cual ha venido enfrentando dificultades en su área de cobranza, donde no existen parámetros básicos definidos en el establecimiento de los días de crédito otorgados a los clientes, ni una estructura organizacional acorde a sus necesidades, con falta de objetivos financieros definidos, los cuales dificultan su funcionamiento, especialmente al verse afectada con respecto a la liquidez requerida.

Dicha empresa, no dispone de manuales de normas ni procedimientos, para ninguna de las funciones administrativas que deben realizarse especialmente a nivel de cobranza, donde los clientes tardan hasta 30 días para cancelar sus deudas, lo que repercute también en el retraso que pueden tener al cancelar a sus proveedores, la poca inversión que pueden realizar debido a la desvalorización del dinero recibido en largo tiempo, así como la reposición de sus inventarios.

Por otro lado, al no disponer de dicho manual, el personal actual y de nuevo ingreso no disponen de reglas, políticas, normas y actividades definidas que deban cumplir, de acuerdo a toda la estructura organizacional de la empresa, teniendo de realizar sus trabajos de forma empírica, sin certeza real de su eficiencia, así como incurriendo en errores por desconocimiento del proceso que debe realizarse, incluyendo la acumulación de trabajo, así como el retrabajo que debe realizar el personal por las equivocaciones cometidas.

A partir de allí, en el presente informe de acreditación, se quiere realizar el desarrollo de un manual de normas y procedimientos para mejorar la gestión administrativa de la empresa Disbattery, C.A. en su área de cobranzas, ubicada en Valencia estado Carabobo, con la finalidad de establecer parámetros de funcionamiento eficientes; sin el cual pueden seguir cometiendo errores que se traducen en la poca rentabilidad del negocio y su futuro cierre.

2.2. Formulación del Problema

¿De qué manera la implementación de un manual de normas mejoraría los procesos administrativos en el área de cobranzas de la empresa Disbattery, S.A.?

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo General

Desarrollar un manual de normas y procedimientos para mejorar los procesos administrativos en el área de cobranzas de la empresa Disbattery, S.A. en su área de cobranzas, ubicada en Valencia estado Carabobo.

2.3.1. Objetivos Específicos

Efectuar un diagnóstico de la situación actual en los procesos administrativos en el área de cobranzas de la empresa Disbattery, S.A.

Determinar las fortalezas y debilidades en los procesos actuales a través de la Matroz FODA en el área de cobranzas de la empresa Disbattery, S.A.

Diseñar un manual de normas y procedimientos para mejorar la calidad de los procesos administrativos en el área de cobranzas de la empresa Disbattery, S.A.

2.4. Justificación

Proponer un manual de normas y procedimientos para el área de cobranzas de la empresa Disbattery, S.A., responde a la necesidad de implementar normas y procedimientos que conduzcan hacia la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos para lograr el óptimo empleo de todos los recursos utilizados, de manera que la información fluya en forma clara y precisa para comunicar las decisiones de la administración en el momento que lo requiera la organización y el cliente.

El presente informe de acreditación tiene como meta o propósito suministrar información actualizada y confiable a la gerencia de la empresa que pueda facilitar el proceso de toma de decisiones. Es importante recordar que la sistematización de los procesos de una organización influye de manera positiva en el desempeño de sus operaciones.

Por las razones descritas en el estudio planteado, representará para la empresa la oportunidad de mejorar sus procesos de información y control, disminuyendo los riesgos de pérdida de tiempo en los mismos, ya que a través del manual de normas y procedimientos servirá de base para la puesta en práctica de la metodología a emplear por los trabajadores en el desarrollo de las funciones, por lo que de esta manera facilitará la orientación mediante consultas que podrán hacer, en el mismo. En consecuencia la implementación de esta propuesta dará al departamento de cobranzas de la empresa la oportunidad de optimizar sus procesos en cuanto a calidad y eficiencia en la gestión de cobranzas a los clientes de la misma.

En definitiva el informe podrá generar beneficios importantes a la empresa Disbattery, S.A., al poner en práctica la propuesta presentada que será un manual de normas y procedimientos en el área de cobranza, porque representará un aporte valioso para el desarrollo de su carrera como profesional en la administración de empresas, ya que se destacará como profesional calificado, al poner en práctica los conocimientos adquiridos, y además, servirá como referencia para futuras investigaciones que traten de la temática estudiada.

2.5. Alcance

El presente informe de acreditación comprende la propuesta de un manual de normas y procedimientos que proporcione estrategias para el control y optimizar el departamento de cobranzas de la empresa Disbattery, S.A., y de esta manera mejorar la gestión de la empresa en este departamento.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

3.1. Antecedentes

Los antecedentes están constituidos por estudios realizados por diversos autores y que sirven de soporte teórico y conceptual al presente informe. De acuerdo a Arias (2004: 71) éstos “se refieren a todos los trabajos de investigación que anteceden al que se realiza, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o propuesto objetivos similares”. A partir de allí, a continuación se presentan los siguientes antecedentes relacionados con el desarrollo de manuales de normas y procedimientos en diversos casos de estudio, a saber:

Sevilla, D. (2015), “**Desarrollando un trabajo titulado Diseño de un manual de normas y procedimientos del proceso de auditoría para mejorar la eficiencia en la Unidad de Auditoría Interna de la Alcaldía del Municipio Miranda, estado Carabobo**”, de la Universidad José Antonio Páez, para obtener el grado universitario de Especialista en Gestión y Control de las Finanzas Públicas.

Su investigación tuvo como objetivo diseñar un manual de normas y procedimientos del proceso de auditoría que se realiza en la Unidad de Auditoría Interna de la Alcaldía del Municipio Miranda, en este sentido su propuesta permite mejorar la gestión de control que se realiza, cumplir con el ordenamiento jurídico que regula la materia, lo que conlleva directamente a un adecuado control interno y uso de los recursos y salvaguarda del patrimonio público, además de pie a una transparente rendición de cuentas. Definido como un proyecto factible, con un tipo de investigación de campo y documental, así como con un diseño experimental descriptivo, aplicando un cuestionario como instrumento de recolección de datos.

A partir de allí, la investigación arrojó en el análisis del control interno, la urgencia de establecer mecanismos de control del mismo, en virtud de que la estructura organizativa no se adecua a las exigencias de ley, así como tal y es concebida no

proporciona el flujo de información necesaria para administrar sus funciones y atribuciones, situación que no coadyuva en la realización de alianzas con los órganos que conforman el Sistema Nacional de Control Fiscal. En su trabajo, se recomendó la aplicación del manual de normas y procedimientos realizado, de manera que blinde a la máxima autoridad de seguridad razonable en cuanto al control interno del ayuntamiento y por ende salvaguarde sus recursos, verifique la exactitud y veracidad de información financiera y administrativa, así como que promueva la eficiencia, economía y calidad de sus operaciones, estimulando la observancia de las políticas prescritas.

Los aportes de este antecedente se enfocaron en la relevancia del desarrollo de los manuales de normas y procedimiento para la eficiencia de los procesos y actividades que lleven a cabo los empleados dentro de una organización, incluyendo la toma de decisiones asertivas con respecto a la estructura planteada, que además resguarde y se alinee con los objetivos organizacionales y apego a la legislación nacional.

Colman, G. (2013). En su trabajo de grado llamado “**Manual de normas y procedimientos administrativos de la Policlínica Maracaibo, C.A.**”, de la Universidad Rafael Urdaneta, para obtener el título de Ingeniero Industrial. Donde menciona que su finalidad fue plantear soluciones a los procesos administrativos que se desarrollan en la Policlínica Maracaibo, C.A., en el cual se controlen las operaciones que en ella se realizan. A partir del cual se propuso la descripción de los procedimientos actuales de los distintos departamentos que conforman el área administrativa de la organización, analizándolos y detectando oportunidades de mejora.

La autora clasificó la investigación como descriptiva con un diseño de campo, empleando a la entrevista y el cuestionario como herramientas de recolección de datos. Dentro del trabajo se evalúan 18 procedimientos, que fueron ordenados y sistematizados, donde se toma en cuenta el contenido, métodos, formatos y flujogramas requeridos.

La proposición de mejoras en cada uno de los procesos administrativos, se aplicó en los departamentos que se generaron grandes fallas tales como farmacia, historias médicas, vigilancia, mantenimiento, admisión, informática, facturación, limpieza y

lencería, proponiendo mejoras de espacio, optimización de recursos, renovación de materiales y equipos de trabajo, los cuales facilitaron la ejecución de las actividades planteadas.

Dentro del trabajo mencionó como conclusión que en función a las debilidades observadas, se estima necesaria la información a las autoridades competentes, de los resultados encontrados para que se evoquen a la solución, realizando un plan de trabajo estableciendo objetivos para su jornada laboral, reemplazo de los equipos obsoletos haciendo énfasis en el área de lencería por el limitado espacio que presenta y el establecimiento de un plan de contingencia, puesto que atentan contra la excelencia en la prestación de servicios.

Su aporte a el presente informe de acreditación se enfocó a la conceptualización de los manuales administrativos, su clasificación utilidad, el contenido, así como de los manuales de normas y procedimientos, ofreciendo a la autora una visión sistémica de cómo deben realizarse los procesos administrativos y su importancia para el desarrollo de cada una de las actividades que se desarrollan dentro de una organización, incluyendo los parámetros que deben contener para su eficiente desarrollo.

Lugo, J. (2013), quien desarrolló un trabajo de grado titulado “**Propuesta de un manual de normas y procedimientos administrativos y contables aplicado a la empresa Hotel Riviera del Guarapiche del Municipio Maturín**”, en la Universidad de Oriente, para obtener el grado universitario de Licenciado en Contaduría Pública. Dentro de su investigación menciona que una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales.

Bajo este contexto, la empresa Hotel Rivieras del Guarapiche, estuvo en la búsqueda de mejorar cada día los procedimientos que ayudan a la completa realización de sus funciones, no disponiendo de manuales de normas y procedimientos contables, realizando los procesos de manera mecánica lo cual ocasiona fallos constantes, tanto en la contabilización como en el control interno. Para lo cual desarrolló una

investigación de campo de nivel descriptivo, empleando la observación directa, revisión documental y entrevista no estructurada como herramientas de recolección de datos.

Dentro de su investigación determinó que la empresa lleva a cabo procedimientos contables, que en la teoría son muy buenas pero que en la práctica no las ejecutan como debe ser. Concluyó que la empresa no cuenta con mecanismos que sirvan de orientación al personal, es decir, no dispone de programas de capacitación y mejoramiento de los trabajadores, que faciliten su aprendizaje y por ende mayor desempeño laboral.

Así mismo recomendó capacitar al personal que tiene a su cargo los procedimientos administrativos y contables para que apliquen en la práctica lo establecido por la empresa en cuanto a éstos parámetros, así como contactar con organizaciones de adiestramiento para que dicten cursos a sus trabajadores con el fin de obtener mayores conocimientos y destrezas en el trabajo.

Bajo este contexto de ideas, el antecedente presentado contribuyó con el presente informe de acreditación en definiciones referidas a los manuales de normas y procedimientos, su clasificación, tipos, contenido y forma de realizarlos, así como darle una visión a su autora acerca de la relevancia de los procedimientos administrativos para las organizaciones, de las cuales depende su futuro funcionamiento y rentabilidad.

3.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas comprenden todos los conceptos que soportan al informe de pasantía por acreditación que se realiza, considerando lo siguiente:

3.2.1. Manuales Administrativos

Los manuales administrativos, de acuerdo a Lugo (2013:24) son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos

con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos

- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales. (Lugo: 2013; 26)

Para su realización se presentan algunas limitantes, tales como:

- Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.
- Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
- Los objetivos de los Manuales Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido
- Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones
- Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido
- En algunos casos los sindicatos utilizan a los Manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el Manual.

La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacía un área, proceso o función particular dentro de la misma. A partir de allí, se puede decir que existen diversos tipos de manuales administrativos, siendo

los más importantes: el manual de organización, el de normas y procedimientos, así como el puesto y funciones. (Sevilla: 2015; 33)

3.2.2. Manual de Organización

Es un manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella. En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. Dentro de este contenido se sugiere: Historia y Descripción de la Empresa; Misión, visión y objetivos de la empresa; Legislación o base legal, Estructura de la organización (organigrama General); Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área); Normas y políticas generales.

3.2.3. Manual de Normas y Procedimientos

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan. El Manual de Normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos representan al Manual de Normas y Procedimientos. La descripción de procedimientos abarca la siguiente información: Identificación del procedimiento; Nombre; Área de desempeño; Codificación; Descripción Genérica (objetivo); Normas generales; Responsable de cada una de las actividades que lo integran; Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades); Descripción de cada una de las actividades que lo integran. (Sevilla: 2015; 36)

3.2.4. Manual de Puestos y Funciones

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización. (Colman: 2013; 25)

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo. Al igual que el Manual de Normas y

procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

3.2.5. Gestión Administrativa

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que del ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. La gestión administrativa contable es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. De todas formas, desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control.

Por lo tanto diremos que la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estos procesos recién mencionados utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. En definitiva se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente.

Los cuatro procesos administrativos definidos por diversos autores, son como se dijo anteriormente: planificación, organización, dirección y control, así Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los

empleados para que realicen tareas esenciales. Y controlar se puede denominar al proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas. (Colman: 2013; 31)

3.2.6. La Cobranza

La cobranza es el proceso que se establece para recuperar el capital que la empresa ha invertido en los créditos otorgados. También se puede decir que es aquella mediante la cual la organización ejerce una acción de recuperación sobre el sujeto de crédito a fin de que el cliente de cumplimiento a los compromisos de pago de su deuda dentro de los plazos pactados con la empresa.

Así la cobranza es el esfuerzo que hace la empresa después de que haya expirado el plazo de pago convenido entre el deudor y el acreedor, considerando que uno de ellos incumplió con el compromiso pactado. También es el resultado del proceso del crédito cuyo final sería la recuperación del capital invertido como resultado de una cuenta pendiente de pago como producto de una venta realizada a plazos.

De allí que el cobro de las cuentas por cobrar sean el resultado de un incremento importante de colocación de los productos en el mercado, a través de las ventas a crédito. Por lo tanto la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa depende de una gestión eficaz de la cobranza como resultado del manejo adecuado de nuestros ingresos.

La función principal de un buen proceso de cobranza consiste en cobrar dentro de las condiciones señaladas y la buena voluntad del deudor, con esto ayudar a incrementar las ventas. Esta doble función es básica para entender los principios de la cobranza. Posiblemente parezca contradictorio, cuando se dice que un procedimiento de cobranza debe conseguir que los clientes paguen y conserven al mismo tiempo su buena voluntad para con la empresa; y tal vez parezca imposible que una forma eficiente y efectiva de cobranza contribuya a fomentar las ventas.

Una respuesta a este problema es contar con el conocimiento y la calidad profesional del que está a cargo de dicha función.

La empresa o departamento encargado de ejecutar la cobranza tiene que hacer todo lo posible, no sólo para obtener el cobro, sino para cobrarlos con rapidez, ya que tiene ciertos efectos que pueden generar impactos negativos dentro de la organización, tales como:

- Lentitud de la cobranza: esto da como resultado la acumulación de cuentas vencidas, una proporción más o menos elevada del Activo Corriente de la empresa estará congelada con el consiguiente deterioro de la liquidez.
- El tiempo en la demora: Cuanto más tiempo se deja a un deudor retrasarse en sus pagos tanto mayor es la posibilidad de que el tiempo se convierta en un problema el cobro de la deuda.
- La lentitud de la cobranza: Hace perder ventas, toda vez que el encargado de créditos tiene a su vez a restringir su línea de crédito concedido a dicho cliente.
- No tener un sistema de cobro eficaz: el cual tiende a ayudar al comprador imprudente a hundirse sabiendo que la empresa vendedora le concederá mayores plazos antes de emprender una acción legal drástica en su contra.
- Carencia de una política de cobranza firme: contribuye a conservar el respeto de los clientes, lo que puede reflejarse en sus reacciones a los esfuerzos de venta de la empresa.

La cobranza dentro de una organización, se encuentra estrechamente ligada a sus políticas de crédito, así la política de crédito en una compañía es de vital importancia para el desempeño de la organización. Como resultado clave, la función de crédito tiene que manejar el riesgo mercantil del negocio de tal manera que optimice y proteja los fondos operativos, impulsando así la rentabilidad y crecimiento del negocio. En efecto, el crédito comercial se extiende con la finalidad de: aumentar el volumen de ventas y las utilidades de la organización.

La política de crédito tiene que obtener este resultado clave, a la vez que protege y mejora la imagen pública de la empresa, mantiene buenas relaciones comerciales y llena su responsabilidad de servir al cliente.

3.3. Matriz FODA

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Ponce (2006: 2) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Entonces, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, otros).

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones Ponce (2006: 3).

3.3. Definición de Términos Básicos

Administración: es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, otro.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Crédito: es una operación financiera donde una persona (acreedor) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona (deudor), en la cual, este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido de acuerdo a las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

Eficiencia: es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Es la capacidad de lograr un efecto deseado con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.

Eficaz: es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

Manual: Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la organización.

Normas: Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades. En el ámbito del derecho, una norma es un precepto jurídico.

Procedimientos: Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias

CAPÍTULO IV

FASES METODOLÓGICAS

4.1. Tamayo y Tamayo (2006: 90) mencionan al respecto que las fases metodológicas “constituyen la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”. Dentro de ellas se establece la relación entre los objetivos de la investigación y la forma cómo se logra su cumplimiento. Entonces, se refiere a los pasos que adoptó la investigación para cumplir por los objetivos establecidos por esta., mostrándose a continuación:

4.1. Fase I: Realización de un diagnóstico de la situación actual en los procesos administrativos en el área de cobranzas de la empresa Disbattery, S.A.

Para el desarrollo de la Fase I, se utilizara la técnica de la observación directa y del cuestionario como técnicas de recolección de información. De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2006), “la observación directa es la más común de las técnicas de investigación, sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos” (p.27). La Observación Directa permite obtener registro visual de lo ocurre en una situacional real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia. Igual que ocurre con otros métodos, antes de la ejecución de la observación, el investigador debe definir los objetivos que persigue, determinar su unidad de observación, las condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberán registrarse.

Así mismo para llevar a cabo la realización de esta fase se utilizó como técnica de recolección de datos el cuestionario para obtener la información , dirigida a los empleados involucrados en el proceso, fundamentado en la técnica de la encuesta, la cual Garcia e Ibañez (1993) define la encuesta como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de la investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo mas amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.

Así mismo Tamayo, Tamayo, M (2006), la población “está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea éstas características se denomina población o universo” (p. 92). Así como que Arias (2006), define la muestra como “una parte de un todo porque denominamos universo y que sirven para presentarlo, es decir, consiste en un número de sujetos que reúnen las mismas características y condición de la población estudiada y por lo tanto representativa de la misma” (p.164).

Una vez obtenida la información por los instrumentos de recolección, se realiza un análisis detallado de cada aspecto diagnosticado y serán extraído de Dos (2) personas que son las que trabajan en el departamento de Cobranzas, por ser la población pequeña en la realización del presente informe la población va a ser igual a la muestra, considerada además como población finita, la cual es definida por Arias (2006: 35) como “aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total”.

4.2. Fase II: Determinación de las fortalezas y debilidades en los procesos actuales a través de la Matriz FODA en el área de cobranzas de la empresa Disbattery, S.A.

En dicha fase se quiere establecer los parámetros necesarios para el desarrollo del manual, a partir de la información analizada anteriormente, para lo que se realizan las siguientes actividades:

Búsqueda de información bibliográfica y electrónica, acerca de la forma cómo se realiza un manual de normas y procedimientos, así como los aspectos que éste debe contemplar, sobre la base de la revisión documental. De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2006), “es el instrumento que permite al investigador ordenar y clasificar los datos consultados” (p.46), incluyendo sus observaciones y críticas, facilitando luego la redacción del informe final, así como el registro estadístico de la propuesta.

Análisis de la información obtenida por medio de la revisión documental realizada a internet, de manera que se definan cuáles son los puntos que contempla el manual de normas y procedimiento a desarrollar.

Elaboración de una matriz FODA, donde se definan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes dentro del diagnóstico realizado.

4.3. Fase III: Diseño de un manual de normas y procedimientos para mejorar la calidad de los procesos administrativos en el área de cobranzas de la empresa Disbattery, S.A.

Esta fase contempla el diseño del manual en cuestión, a partir de la información recolectada en las fases anteriores, donde se establece el diseño de un formato estándar dentro del cual se encuentra el contenido del manual, que sea establecido por la empresa de acuerdo a la información analizada y el desarrollo de cada uno de los puntos definidos en la fase anterior, como contenido interno del manual.

CAPÍTULO V

CUADRO 1

Hoja de observación realizada

ITEMS	ASPECTOS	PRESENTE	AUSENTE	OBSERVACIÓN
1	Control de los procedimientos	x		Se observaron procedimientos de control establecidos, como algunos formatos por medio de los cuales registran los datos de los clientes, y la comunicación llevada a cabo con ellos
2	Comunicación oportuna con los clientes	x		Es importante mencionar que en ocasiones no disponen de internet, o electricidad para realizar dicha comunicación.
3	Segmentación de las cuentas por clientes	x		Los clientes son clasificados de acuerdo a su nivel de deuda, por lo que se visualizó su segmentación.
4	Los empleados cumplen las funciones inherentes al cargo	x		Se observó que en ocasiones hay recarga de trabajo, lo que retrasa el proceso y no permite que los empleados cumplan con todas las funciones establecidas por el departamento.
5	Manual de normas y Procedimientos		x	No disponen de un manual de normas y procedimiento.
6	Comunicación efectiva entre los departamentos de Cobranzas y Administración	x		Si existe una comunicación efectiva, entre los departamentos. No sólo operaciones sino especialmente con ventas y crédito.
7	Consideran realizar sus funciones sobre la base de la legislación nacional vigente	x		Los procedimientos ejecutados, se rigen por la normativa legal vigente relacionada con ello, disponiendo de un departamento legal que contribuye en el proceso de cobranza que se realiza, en ocasiones.
8	Tienen definidos los objetivos financieros		x	No tienen definidos de forma escrita los objetivos financieros de la empresa, siendo del desconocimiento de los empleados del departamento
9	Retrabajo del personal por procedimientos equivocados	x		Se observó que el personal de nuevo ingreso en ocasiones debe realizar de nuevo el trabajo de cobranza debido al desconocimiento de los procedimientos que debe realizar.
10	Segregación de funciones adecuada		x	Se denotó que existe recarga de trabajo en el personal que labora dentro del departamento, ya que no disponen de una segregación de cargos adecuada a las actividades que deben desempeñarse de acuerdo a las funciones establecidas.

Fuente: Rumbos, O. 2017

Cuadro 2

Elaboración de un manual de procedimientos

Contenido	Pasos a seguir	Presentación
-----------	----------------	--------------

Introducción Objetivos Área de aplicación Responsables Políticas Descripción de las operaciones Formatos Terminología	Recopilación de la información Estudio preliminar de las áreas. Elaboración de inventario de procedimientos. Integración de la información. Análisis de la información. Graficar los procedimientos. Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables. Implantación y recomendaciones para la simplificación de los procedimientos.	Logotipo. Nombre de la empresa. Lugar y fecha de elaboración. Responsables de la revisión y autorización. Índice con la relación de capítulos que forman el manual, Carátula, portada, índice general, introducción, parte sustancial del manual, diagramas y anexos. Formatos de hojas intercambiables para facilitar su revisión y actualización en tamaño carta u oficio. Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas. Utilizar separadores de divisiones para los capítulos y secciones del manual.
--	---	---

A partir del análisis realizado y de la información obtenida a nivel documental, se procedió a elaborar una matriz FODA, donde se muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en el departamento de cobranza de la organización, resultando lo siguiente:

Cuadro 3

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
La empresa planifica sus procesos de cobranza Existen normas definidas dentro del departamento La empresa organiza sus actividades dentro del departamento El personal se encuentra motivado Se realizan procesos eficientes en otros departamentos El personal conoce la normativa establecida por el departamento La empresa dispone de medios de control para la evaluación de los procesos	Legislación nacional vigente, que define normas para el funcionamiento de las empresas y su cumplimiento ante el estado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
La empresa no dispone de un manual de normas y procedimientos Posee estructura organizativa sin actualización, no estando adaptada a las necesidades del departamento. Retrasos en el proceso de cobranza que se realiza No existen parámetros básicos definidos para el establecimiento de los días de crédito a los clientes No disponen de objetivos financieros definidos Retraso constante en la gestión de cobranza a los clientes No disponen de reglas, políticas, normas definidas para el personal de nuevo ingreso al departamento. Acumulación y retrabajo por parte del personal dentro del departamento.	Retraso existente en el pago de los clientes Contracción del poder adquisitivo de los clientes

Fuente: Rumbos, O. 2017. Información tomada del diagnóstico realizado.

ANÁLISIS:

En el desarrollo del capítulo se muestran los resultados de la investigación realizada dentro del informe de pasantías por acreditación, en éste se procedió a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos definidos, como fue la aplicación de un cuestionario de 11 preguntas cerradas, de tipo dicotómicas a los empleados de la empresa en estudio.

A partir de allí, se colocaron cada uno de los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, mostrándolo por medio de cuadros, así como de gráficos de torta, donde se visualizaron las opciones obtenidas por el criterio de los encuestados. Adicionalmente se procedió a realizar un análisis por cada pregunta realizada, dentro del cual se relacionaron dichos resultados con la conceptualización existente al respecto.

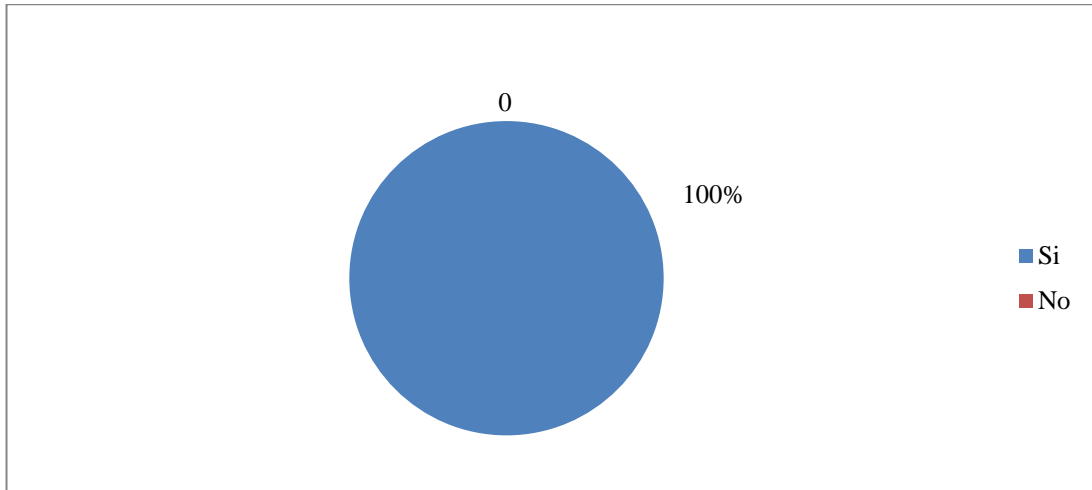
Todo ello permitió, obtener una visión exacta de la situación presente dentro del departamento de cobranzas de la empresa, además de soportar la importancia de elaborar un manual de normas y procedimientos, del cual no disponen, ya que les permite emplearlo para el desarrollo de las funciones ejecutadas de manera eficiente, sirviendo además de soporte de aprendizaje para el personal de nuevo ingreso, así como cualquier consulta que deseen realizar.

Es importante destacar que la Matriz FODA mostrada anteriormente, también fue realizada en función a los resultados obtenidos por medio de la aplicación de este cuestionario al personal de la empresa, generándose su análisis a través de los criterios dados por los encuestados. A continuación se muestran los resultados obtenidos al respecto:

Items N° 1 ¿El departamento planifica sus procesos de cobranzas?

Cuadro 4: Resultados del Items N° 1

Sujeto	Escala	Porcentajes
2	Si	100%
0	No	0%



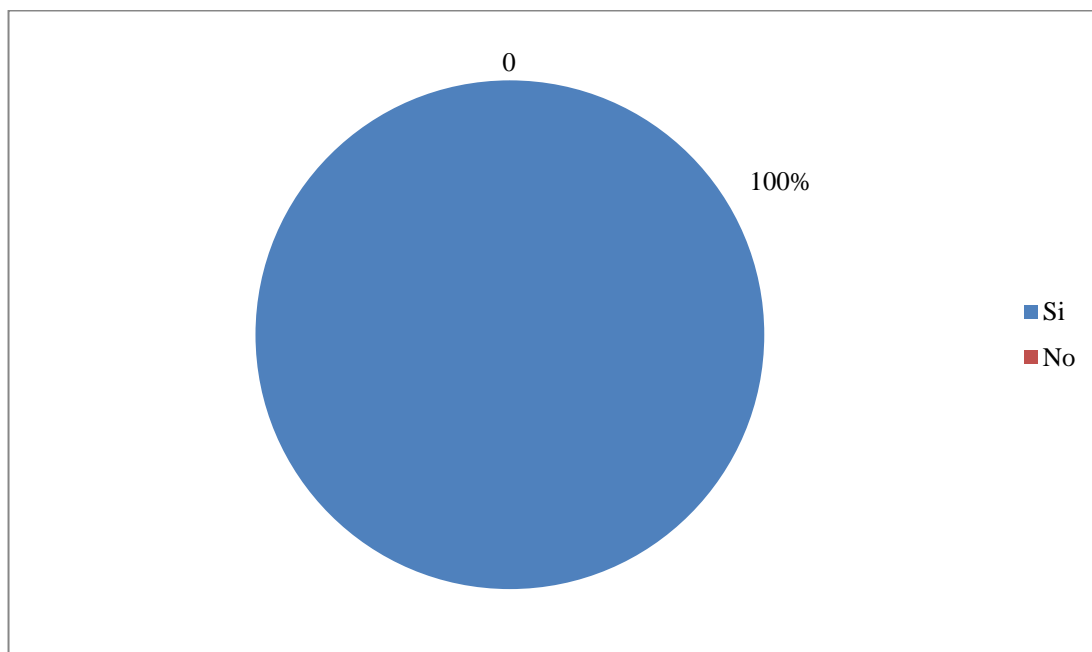
Fuente: Rumbos 2017

El 100% de la muestra indicó que el departamento planifica sus procesos de cobranza, siendo relevante porque les permite visualizar los compromisos adquiridos durante el tiempo necesario para el cumplimiento de sus labores. La planificación de los procesos de cobranza les permite conocer cuáles son las actividades que deben desempeñar durante su jornada laboral, definiendo los compromisos adquiridos por los clientes y visualizando la forma a través de la cual gestionarán el trato con el mismo, incluyendo la posibilidad de determinar la cantidad de dinero que posee la empresa en dichos clientes y su liquidez.

Items N° 2 ¿El departamento organiza las actividades que deben ejecutarse dentro del mismo?

Cuadro 5: Resultados del Items N° 2

Sujeto	Escala	Porcentajes
2	Si	100%
0	No	0%



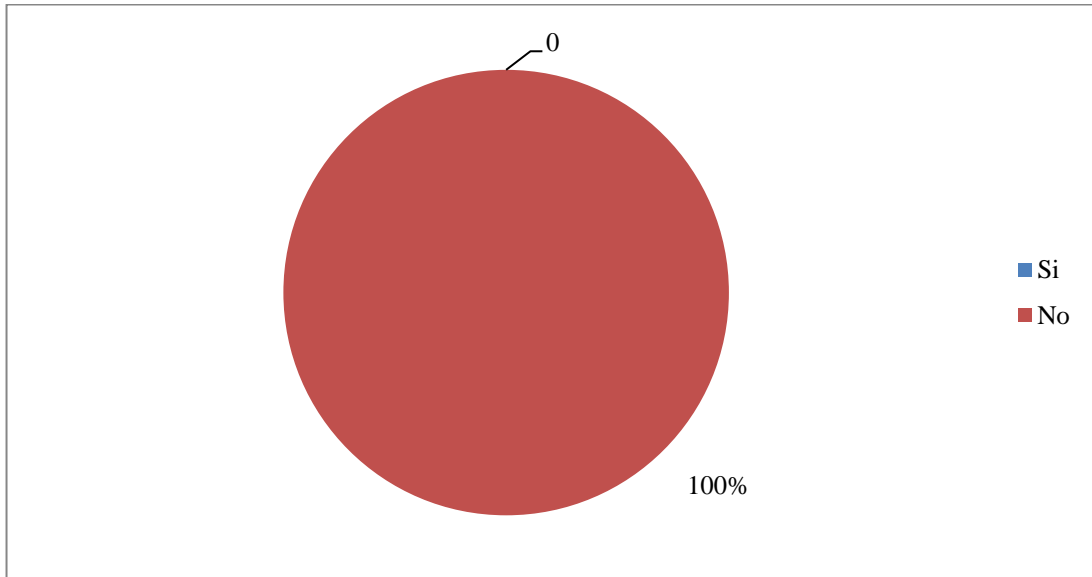
Fuente: Rumbos 2017

El gráfico 2, se muestra una tendencia del 100% en la respuesta afirmativa referida a si el departamento organiza las actividades que deben ejecutarse dentro del mismo al no realizar la organización respectiva, pueden tender a equivocaciones que afectan negativamente las actividades que se ejecutan, tendiendo a minimizar la eficiencia en los procesos y por ende los resultados obtenidos.

Items N° 3 ¿Existen en el departamento los procedimientos para cobranzas de forma escrita?

Cuadro 6: Resultados del Items N° 3

Sujeto	Escala	Porcentajes
0	Si	0%
2	No	100%



Fuente: Rumbos 2017

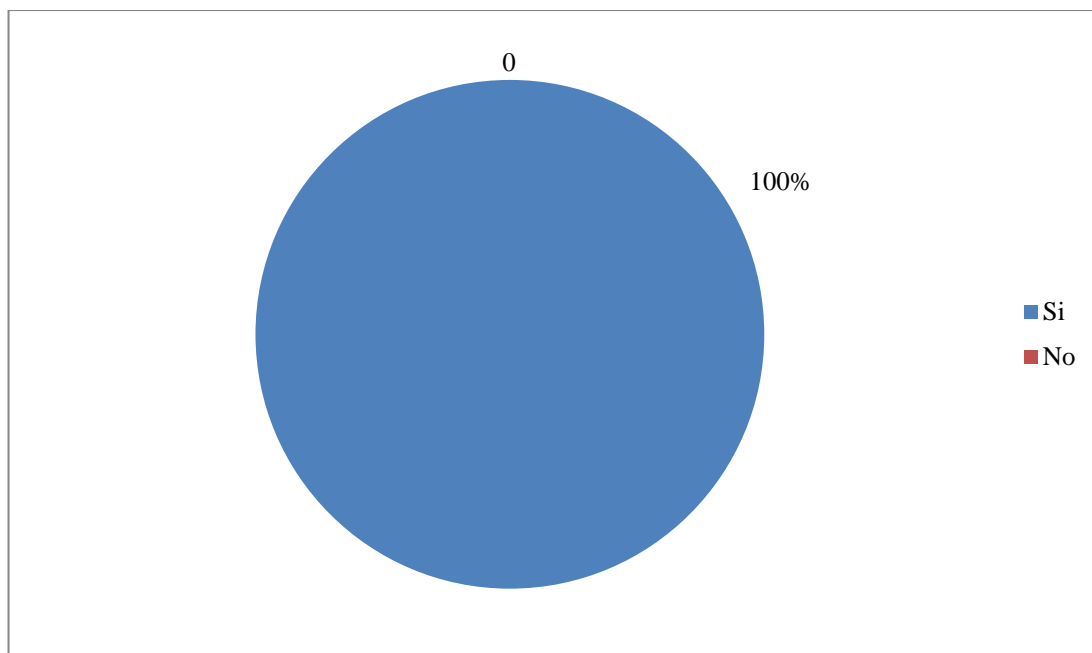
El 100% mencionó que no existen en el departamento los procedimientos para realizar las cobranzas de forma escrita.

Los procedimientos dentro de una organización, deberían encontrarse escritos para que no se realicen de forma empírica y se disminuya la probabilidad de cometer errores que puedan generar consecuencias negativas en la organización, por lo que disponerlos de forma escrita y haciéndolos del conocimiento de los empleados, les permite tomar decisiones asertivas que contribuyan a mejorar la eficiencia sobre la que ejecutan sus funciones.

Items N° 4 ¿Existe una estructura de cargo definida dentro del departamento de cobranzas?

Cuadro 7: Resultados del Items N° 4

Sujeto	Escala	Porcentajes
2	Si	100%
0	No	0%



Fuente: Rumbos 2017

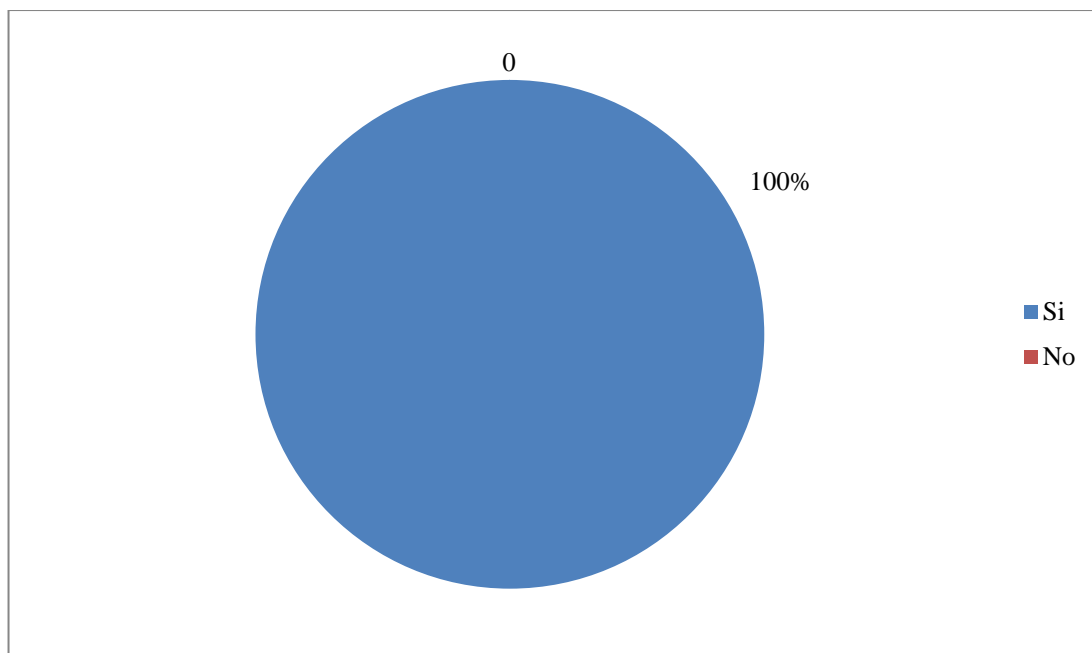
En el ítem 4, el 100% de la muestra indicó que si existe una estructura de cargo definida dentro del departamento, y el otro 50% señaló lo contrario, mencionando en la entrevista realizada que en ocasiones es del desconocimiento del personal de nuevo ingreso, así como que no disponen de su actualización.

La estructura de cargos en función a una segregación de puestos de trabajo adecuada, le permite a los empleados conocer la jerarquía de liderazgo sobre la cual deben ejecutar sus funciones, dándoles una visión exacta acerca de las funciones y responsabilidades que deben desempeñar.

Items N° 5 ¿Existen normas definidas dentro del departamento de cobranza para la realización de sus funciones?

Cuadro 8: Resultados del Items N° 5

Sujeto	Escala	Porcentajes
2	Si	100%
0	No	0%



Fuente: Rumbos 2017

El 100% indicó que si existen normas definidas dentro del departamento de cobranzas para la realización de sus funciones. Donde además fue del conocimiento que existen algunas de forma escrita pero no dentro de un manual ni compendio que permita visualizarlas en su totalidad.

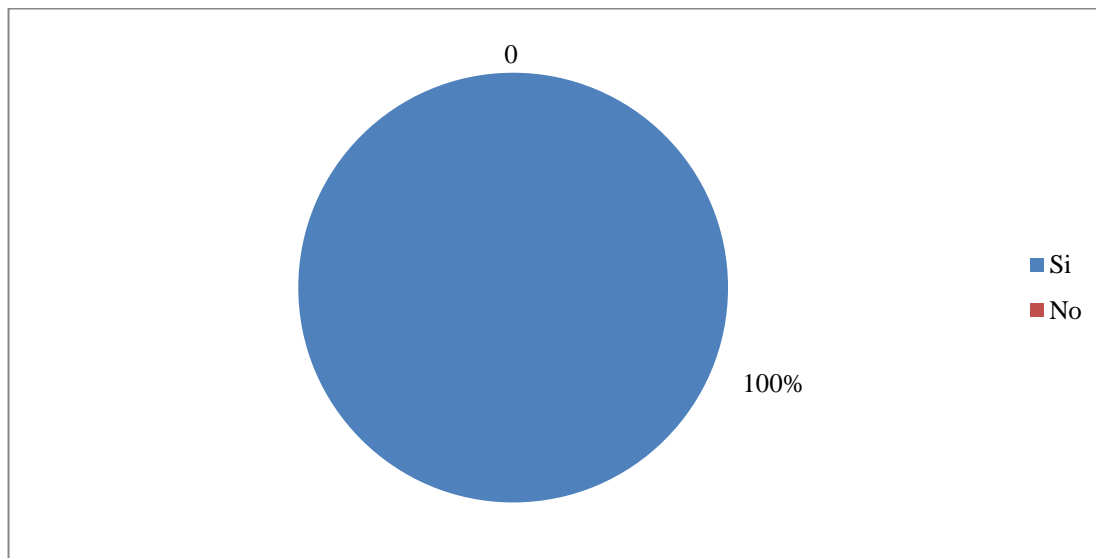
Todo departamento de cobranzas debe disponer de normas mínimas de funcionamiento, y deben ir alineados con los objetivos financieros de la organización, ya que de ello depende la rentabilidad del negocio, al ser quien contribuya con su nivel de liquidez monetaria.

Items N° 6 ¿Existen retrasos en el proceso de cobranza?

Cuadro 9: Resultados del Items N° 6

Sujeto	Escala	Porcentajes
--------	--------	-------------

2	Si	100%
0	No	0%



Fuente: Rumbos 2017

En el ítem 6, el 100% de la muestra señaló que si existen retrasos en el proceso de cobranzas que se realiza, mencionando dentro de la entrevista realizada que en ocasiones surge por los inconvenientes con los sistemas de información, donde por ejemplo en ocasiones no tienen electricidad, o no disponen de internet para realizar las labores respectivas, así como que en ocasiones los clientes no responden sus llamados.

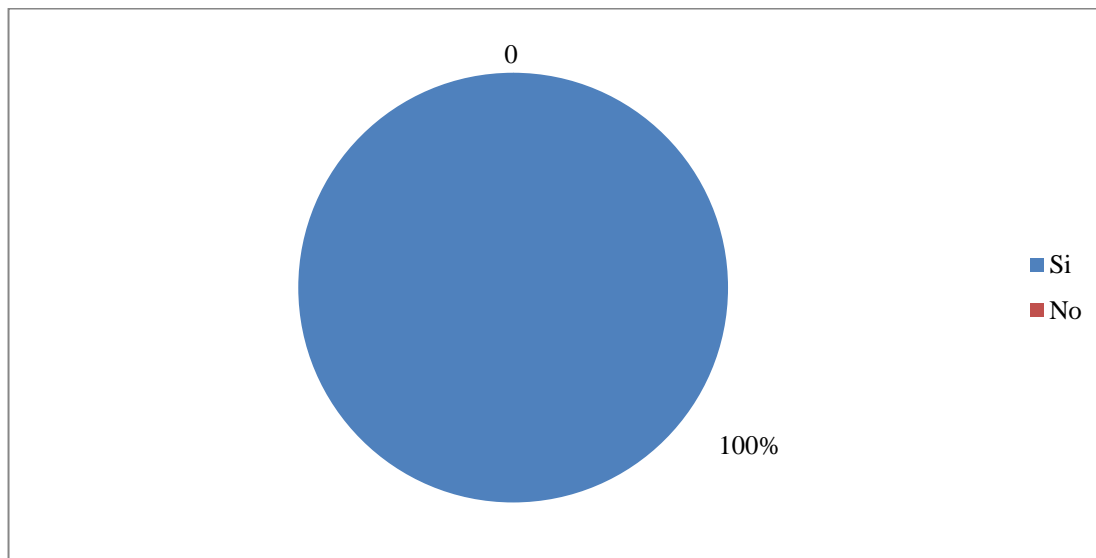
El departamento de cobranzas, debería disponer de un tiempo máximo para realizar las gestiones necesarias con el cliente, que les permita recuperar su dinero, y de esa manera cumplir con sus compromisos, por lo que es necesario dispongan de herramientas de control que les permita medir si las normativas se adecúan o no con los objetivos financieros de la organización.

Items N° 7 ¿Considera usted que es necesario un manual de normas y procedimientos para el departamento de cobranzas?

Cuadro 10: Resultados del Items N° 7

Sujeto	Escala	Porcentajes
--------	--------	-------------

2	Si	100%
0	No	0%



Fuente: Rumbos 2017

En la pregunta 7, el 100% de los encuestados mencionaron que consideran necesario la existencia de un manual de normas y procedimientos para el departamento, adicionando que lo requieren sobre todo para el personal de nuevo ingreso, así como para realizar consultas en ocasiones.

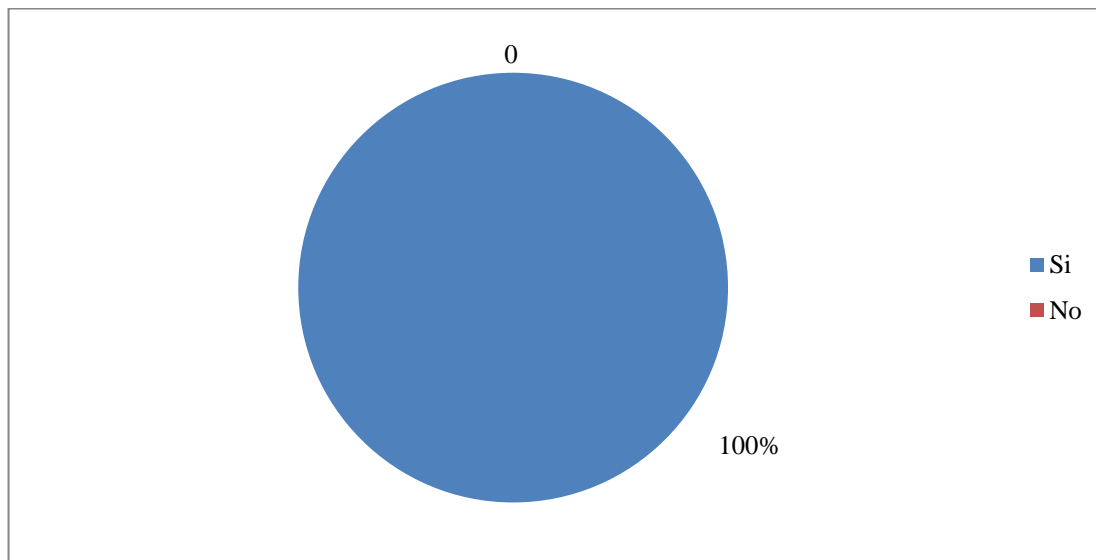
Los manuales de normas y procedimiento son de importancia para las organizaciones, no sólo por ser un medio de aprendizaje para sus empleados, sino que dictamina las pautas a través de las cuales éste debe ejecutar sus funciones, estando alineados con los objetivos financieros y generales de la organización, permitiendo además generar controles que conlleven a la toma de decisiones asertivas para un óptimo funcionamiento.

Items N° 8 ¿El departamento hizo de su conocimiento los procesos que se ejecutan para la realización de las cobranzas?

Cuadro 11: Resultados del Items N° 8

Sujeto	Escala	Porcentajes
--------	--------	-------------

2	Si	100%
0	No	0%



Fuente: Rumbos 2017

En la interrogante 8, el 100% de la muestra mencionó que el departamento si hizo de su conocimiento los procesos que se ejecutan para la realización de las cobranzas. Siendo esto importante porque gracias a ello pueden elaborar sus funciones y culminar diariamente una jornada de trabajo en eficiencia, alineados con los objetivos de la organización.

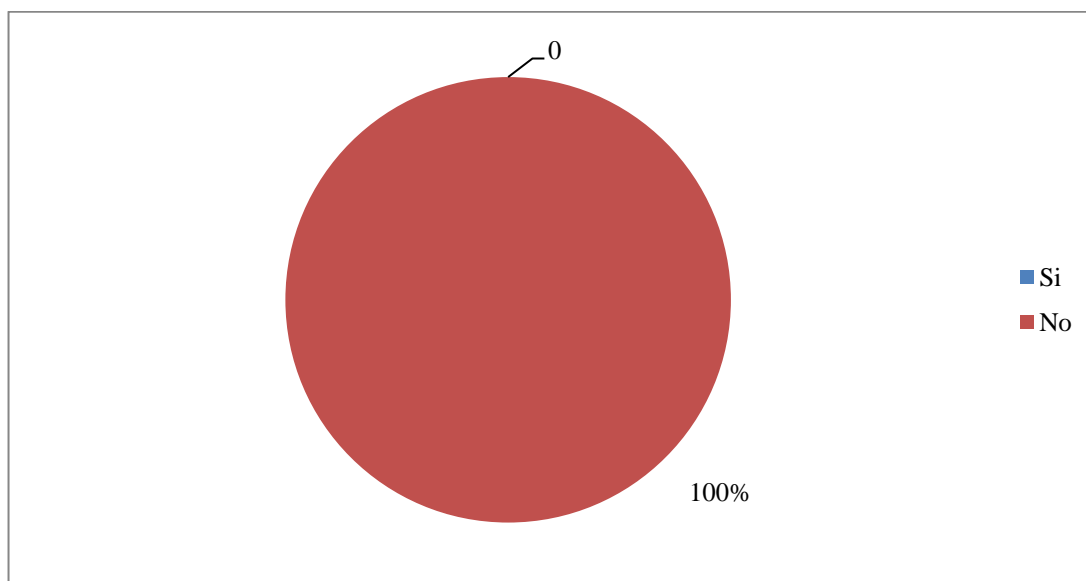
Este aspecto es importante, porque la organización debe indicar a los empleados lo que ella desea se realicen dentro de las funciones para las cuales está creado el cargo dentro de la empresa, por lo que al momento de ingresar, es necesario mostrarle y hacer de su conocimiento todo lo relacionado con la estructura organizativa, así como de lo que espera del trabajador para cada actividad que desempeñe.

Items N° 9 ¿Se cumplen a cabalidad los procesos de cobranza establecidos en el departamento?

Cuadro 12: Resultados del Items N° 9

Sujeto	Escala	Porcentajes
--------	--------	-------------

0	Si	0%
2	No	100%



Fuente: Rumbos 2017

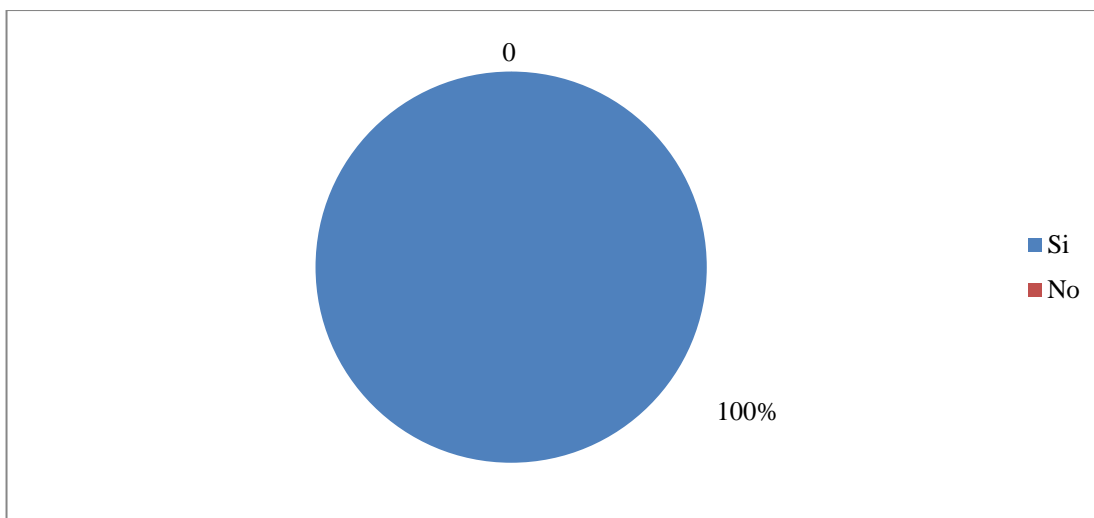
El 100% de los consultados mencionaron que no se cumplen a cabalidad los procedimientos de cobranza establecidos por el departamento, de donde se puede inferir que deben mejorarse para tratar de cumplir al máximo con ellos, ya que de esto depende el nivel de eficiencia que se pueda obtener, así como la liquidez monetaria que pueda tener la organización para cumplir con sus compromisos.

Al respecto, el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la empresa, de parte del personal que ejecuta labores en ella, son relevantes, ya que de esa manera se cumplirán los objetivos establecidos, permitiéndole permanecer en el tiempo dentro del mercado que atiende.

Items N° 10 ¿Considera usted que el personal del departamento desempeña sus funciones eficientemente?

Cuadro 13: Resultados del Items N° 10

Sujeto	Escala	Porcentajes
2	Si	100%
0	No	0%



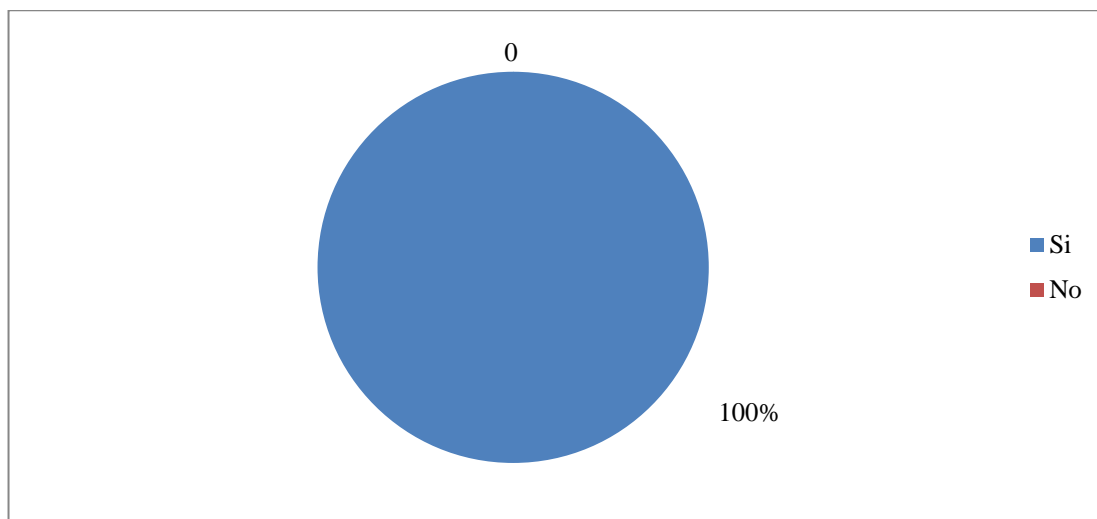
Fuente: Rumbos 2017

El 100% de los encuestados señalaron que si consideran que el personal del departamento desempeña sus funciones eficientemente, y el otro 50% indicó lo contrario, infiriéndose que si no se llevan a cabo todos los procesos establecidos, no puede incurrirse en eficiencia. Donde se considera no sólo llevar a cabo cada función establecida, sino a bajo costo y en el menor tiempo posible, especialmente dentro de ésta área. Desempeñar las funciones dentro del puesto de trabajo de manera eficiente, implica la disminución de los costos y el tiempo en el cual se desarrollan, de la mano con el cumplimiento de los objetivos establecidos, siempre considerando la satisfacción máxima de los clientes, especialmente al momento de gestionar las cobranzas, al ser un punto medular de funcionamiento para la rentabilidad de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Items N° 11 ¿El departamento dispone de métodos de control para verificar que las cobranzas se cumplen en un tiempo establecido?

Cuadro 14: Resultados del Items N° 11

Sujeto	Escala	Porcentajes
2	Si	100%
0	No	0%



Fuente: Rumbos 2017

Finalmente en el gráfico 11, se muestra que el 100% de los consultados mencionaron que el departamento si dispone de métodos de control para verificar que las cobranzas se cumplen en un tiempo establecido, y el otro 50% indicó lo contrario. Esto es relevante porque a través de ellos, la organización puede tomar decisiones asertivas y de ajuste ante los procesos que realizan, repercutiendo positivamente en ella y el cumplimiento de sus objetivos.

5.3.1. Justificación de la propuesta


La propuesta de un manual de normas y procedimiento para el área de cobranzas de la empresa, se fundamenta en la necesidad de mejorar la eficiencia de sus procesos, así como la disponibilidad escrita de ellos, de manera que sirvan como herramienta de capacitación para el personal involucrado con el trabajo del área.


Siendo relevante porque además le permite a los empleados, corroborar que los procesos designados se realicen de la manera indicada, generando la mayor eficiencia posible, especialmente dentro del área de cobranzas, como proceso medular de la organización, ya que de ella depende su liquidez y rentabilidad.


5.3.2. Objetivos de la propuesta

- La propuesta se fundamenta en los siguientes objetivos:
- Mejorar la eficiencia en los procesos que se realizan dentro del área de cobranza de la organización.
- Establecer los parámetros de funcionamiento de manera escrita para la mejora de los procesos dentro del área de cobranza.

5.3.3. Desarrollo de la propuesta

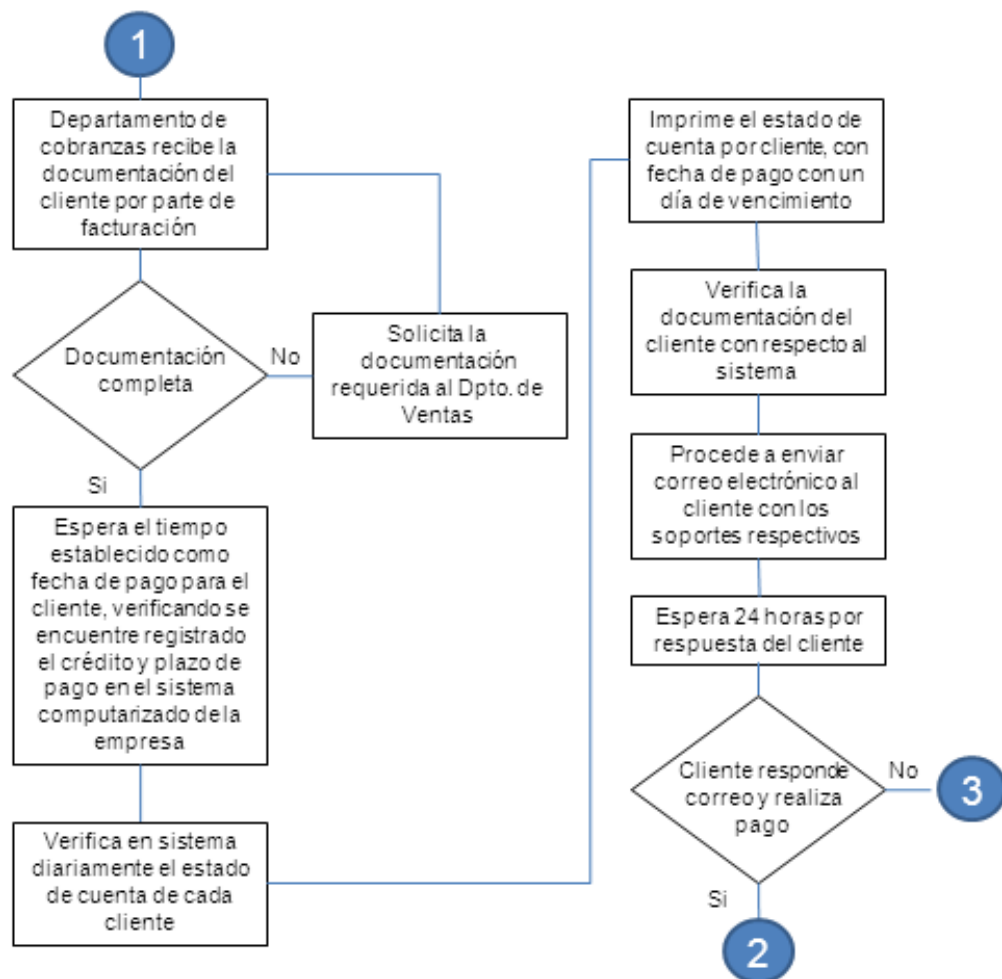
Departamento de COBRANZA		
GERENCIA DE CONTABILIDAD		
Código: MPCO-001		
<h1>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</h1>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha: Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:

Departamento de COBRANZA		
Código: MPCO-001	Pág. 2/8	
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA		
Índice		
Objetivo.....		03
Alcance.....		03
Procedimientos		04
Normativa General.....		07
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

Departamento de COBRANZA		
Código: MPCO-001	Pág. 3/8	
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA		
<p>Objetivo:</p> <p>Establecer las normas y procedimientos referidas a las cobranzas de la empresa, de manera que se mejore la eficiencia en el proceso que se realiza.</p> <p>Alcance:</p> <p>El manual de procedimiento está diseñado para el Jefe del área de cobranza de la empresa, así como el analista de cobranza, quienes se encargan de la relación financiera entre los clientes y la empresa.</p>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha: Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA

Procedimiento de cobranza:



Realizado por:

Revisado por:

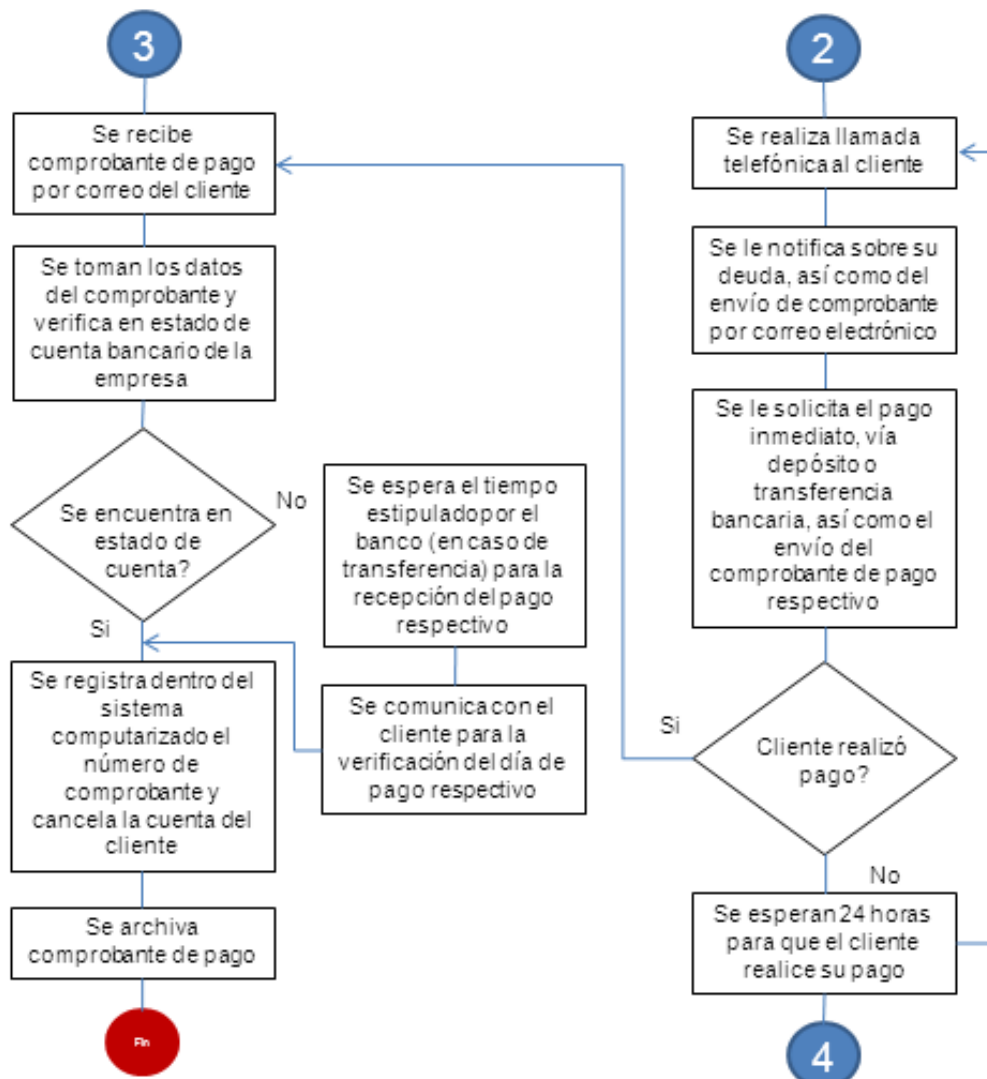
Aprobado por:

Fecha:
Firma:

Fecha:
Firma:

Fecha:
Firma:

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA



Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

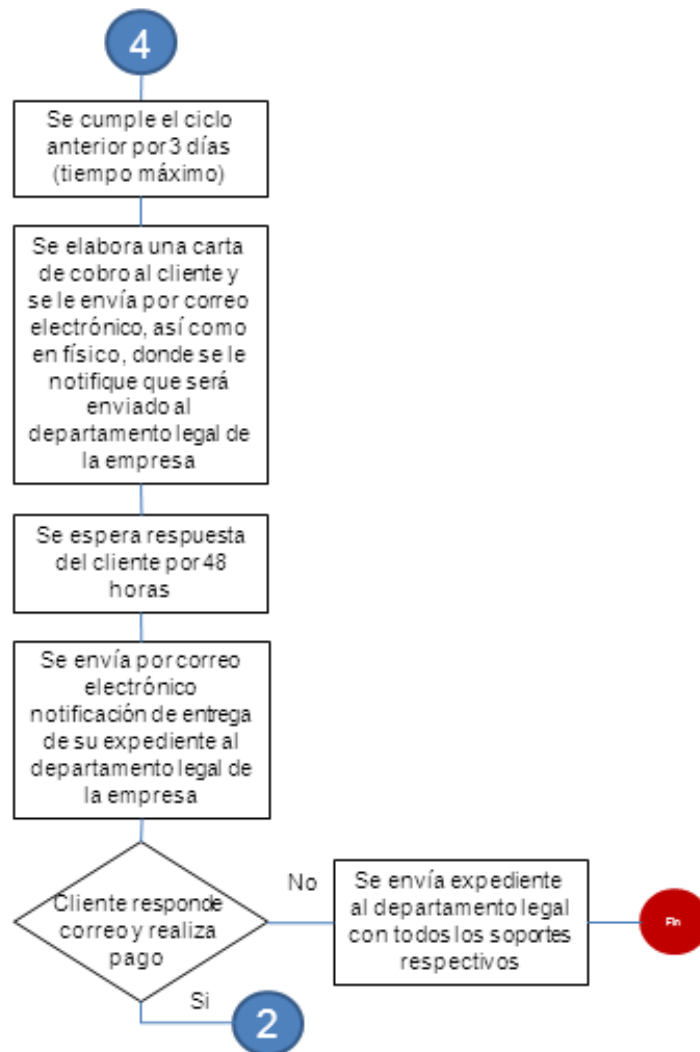
Fecha:

Firma:

Firma:

Firma:

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA



Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:


Fecha:


Fecha:

Firma:

Firma:

Firma:

Departamento de COBRANZA		
Código: MPCO-001	Pág. 7/8	
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA		
Normativa de la empresa para el departamento de cobranza:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los recibos de cobro son el comprobante de la empresa para su gestión de cobranza, de allí la importancia de elaborarlos sin tachaduras ni enmendaduras 2. El trato de la cobranza hacia el cliente deberá ser siempre amable y cordial, de manera que se logre la obtención del pago sin afectar el bienestar de dicho cliente. 3. Se otorga un tiempo estimado a los clientes para el pago de sus compromisos con la empresa, sin embargo, luego de ese tiempo prudencial, deberá pasar su cuenta al departamento legal de la empresa, quienes realizarán la gestión de cobranza respectiva desde el punto de vista de lo establecido en la legislación nacional vigente. 4. El tiempo de crédito de los clientes dependerá de la relación establecida con éste, sin embargo se establece como tiempo máximo 30 días de crédito, por lo que el departamento de cobranza deberá estar atento a cada caso en particular, para la verificación de los tiempos de sobre respectivos. 5. El departamento de cobranza dispone de un máximo de 15 días par la recuperación de sus cuentas por cobrar, si el tiempo transcurre, éste deberá remitir al cliente al departamento legal (dependiendo de las condiciones de la negociación con el mismo). 6. Cada cliente es un caso particular en su cobranza, por lo que debe existir estrecha comunicación y relación con el departamento de ventas, el cual sirve de canal comunicacional con el cliente. 7. Cada cliente deberá llevar su expediente organizado y archivado dentro del departamento de cobranza, de manera que se visualicen y genere mayor control ante los compromisos adquiridos con la empresa. 8. El departamento de cobranza deberá actualizar diariamente los estados de cuenta de los clientes, de manera que conozca con exactitud su solvencia ante la empresa. 9. Las facturas de cobro emitidas por la empresa no deben llevar tachaduras ni enmendaduras, así como ningún documento relacionado con el área de cobranza. 10. El personal de nuevo ingreso al departamento, deberá disponer de todos los permisos requeridos a nivel del sistema computarizado empleado en el mismo. 		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

Departamento de COBRANZA		
Código: MPCO-001	Pág. 8/8	
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA		
Normativa de la empresa para el departamento de cobranza:		
<p>11. Todo personal que ingrese al departamento de cobranza, deberá cumplir con las normas y políticas de protocolo y confidencialidad establecidos por la empresa.</p> <p>12. Todo documento generado dentro del departamento (sin importar su índole), deberá ser dejado bajo resguardo de la organización para su control y gestión oportuna.</p> <p>13. El departamento de cobranza debe recibir diariamente del área de ventas y facturación, las facturas y forma de pago de los clientes, con los soportes necesarios para la gestión de cobranza.</p> <p>14. Los soportes de pago de los clientes, deberán ser verificados en los estados de cuenta bancario de la empresa, de forma diaria y organizada, dejando respaldo de ello dentro de los expedientes de los clientes.</p> <p>15. Si el cliente tuviese más de una (1) factura vencida, se procederá al cobro inmediato de todas aquellas que hayan sobrepasado el tiempo de pago.</p> <p>16. Todos los pagos realizados por los clientes, deberán ser registrados dentro del sistema computarizado establecido por la organización, de manera que se mantenga su historial dentro de éste y generen los reportes necesarios para conocer su estatus de pago de forma inmediata.</p> <p>17. La gestión de cobranza será realizada inicialmente por vía telefónica, en caso de no lograrse el pago del cliente, deberá realizarse una visita de manera que pueda gestionarse mejor el caso y no se pierda la cuenta, en dicho caso puede apoyarse la cobranza por medio del departamento de ventas que estableció la relación con el cliente.</p> <p>18. Luego de cumplido el plazo de pago y realizadas las gestiones de cobranzas respectivas por parte del departamento, se entregarán las cuentas por cobrar al departamento legal con todos los soportes respectivos de la gestión de cobranza realizada.</p>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Dentro del diagnóstico realizado a la empresa se encontró que ésta no dispone de manuales de normas y procedimiento para el departamento de cobranza, siendo relevante su elaboración para establecer los parámetros de funcionamiento y eficiencia requerida en el departamento.

También se conoció que existen retrasos de hasta 30 días en la cobranza que se realiza a los clientes, donde además la empresa dispone de una estructura organizacional sin ser actualizada, que puede afectar el desenvolvimiento del personal en las funciones designadas.

Adicionalmente dentro del diagnóstico se conoció que la empresa dispone de normas y procedimientos pero no de forma escrita ni dentro de un manual, lo que está afectando la eficiencia que tiene el personal al realizar sus funciones. De la misma manera se pudo determinar por medio del estudio realizado que la organización dispone de procesos de control para la medición de su eficiencia dentro del departamento, sin embargo en ocasiones no se llevan a cabo, por lo que no tienen forma de verificar y controlar los procesos que realizan, teniendo que ser considerada su aplicación, para poder tomar decisiones asertivas al respecto.

Adicionalmente se planteó una matriz FODA; conociendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en ella con respecto a la gestión de cobranza, conociéndose que la empresa aprovecha lo establecido en la legislación nacional vigente para llevar a cabo sus procedimientos de cobranza, teniendo como amenaza el poder adquisitivo de los clientes.

Recomendaciones

Se realizan las siguientes recomendaciones:

Aplicación del manual de normas y procedimiento desarrollado, dentro del departamento de cobranza, suministrándolo al personal involucrado de manera que se ejecute de acuerdo a lo allí establecido.

Elaboración de un proceso de supervisión constante al inicio de la implementación del manual, de manera que se realicen los correctivos respectivos al proceso y se hagan los ajustes necesarios para la mejora de las funciones desempeñadas.

Crear dentro del sistema computarizado que se emplea en el departamento, una carpeta digital donde se guarden estas normas y procedimientos, de manera que sirvan de consulta inmediata para los empleados al momento de presentarse una duda en el desarrollo de sus funciones.

Considerar la relevancia de la elaboración de los manuales de normas y procedimiento para todos los departamentos de la organización, especialmente aquellos relacionados con el área administrativa, ventas, facturación, entre otros, ya que les servirán de guía estándar de trabajo para todos los procesos que ellos realicen.

Aprovechar para el desarrollo de dichos manuales, las oportunidades que brinda la legislación nacional desde el punto de vista de los procedimientos allí establecidos y que deben ser de cabal cumplimiento de la organización, de forma que puedan establecer normativas adecuadas a ellas y evitar su incumplimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación**. Segunda Edición. Caracas, Editorial Epistemes, C. A.
- Bernal, C. (2006). **Metodología de la Investigación**. México, D.F., Pearson educación.
- Colman, G. (2013). **Manual de normas y procedimientos administrativos de la Policlínica Maracaibo, C.A.** Universidad Rafael Urdaneta
- Enciclopedia de Clasificaciones. (2016). **Importancia del proceso administrativo**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/897-importancia-del-proceso-administrativo/>
- García M, e Ibáñez J. (1993). **El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación**. Madrid: Alianza Universidad Textos, 1993; p. 141-70.
- Grafe, R. (2016). **Más de cinco mil empresas cerraron en Carabobo por falta de materia prima**. [Documento en línea]. Disponible: <http://globovision.com/article/mas-de-cinco-mil-empresas-cerraron-en-carabobo-por-falta-de-materia-prima>
- Lugo, J. (2013). **Propuesta de un manual de normas y procedimientos administrativos y contables aplicado a la empresa Hotel Riviera del Guarapiche del Municipio Maturín**. Universidad de Oriente.
- Manuel Sutherland (2016). 2016: **La peor de las crisis económicas en Venezuela; causas, medidas y crónica de una ruina anunciada**. [Documento en línea]. Disponible: <https://www.aporrea.org/ideologia/a223089.html>
- Osorio, R., y Torres A. (2013). **Métodos y técnicas de la investigación**. [Documento en línea]. Disponible: <http://maestranesdecomunicacion.blogspot.com/2008/05/preguntas-de-reflexin.html>
- Ponce, H. (2006). **La Matriz FODA, una propuesta para realizar diagnóstico y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales**. [Documento en línea]. Disponible: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Sevilla, D. (2015). **Diseño de un manual de normas y procedimientos del proceso de auditoría para mejorar la eficiencia en la Unidad de Auditoría Interna de la Alcaldía del Municipio Miranda, estado Carabobo**. Universidad José Antonio Páez.

Tamayo y Tamayo M. (2006). **El Proceso de la Investigación Científica.**
(4taed.).México: Limusa.

ANEXOS

ANEXO A

Instrumento de recolección de datos Cuestionario

Área o campo de observación: Área de cobranzas de la empresa

Dirigida a: Empleados del área de cobranza

Objetivo: Conocer las fortalezas y debilidades del proceso de cobranza que se realiza dentro de la organización.

Instrucciones: Marque con una equis (x) la opción que considere se ajuste más a su criterio. Ninguna respuesta es correcta, sólo queremos saber su percepción con respecto al proceso de cobranza. Dispone de la siguiente escala de respuesta:

1 = totalmente en desacuerdo	2 = en desacuerdo	3 = medianamente de acuerdo	4 = de acuerdo	5 = totalmente de acuerdo
---------------------------------------	----------------------	-----------------------------------	-------------------	---------------------------------

Puede escribir cualquier comentario que crea pertinente a los items planteados. Por favor, responda todas las preguntas, su criterio es relevante para la investigación. La información suministrada es confidencial y de uso exclusivo para este trabajo. Gracias de antemano por su apoyo y colaboración.

Items	Si	No
1. El departamento planifica sus procesos de cobranza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. El departamento organiza las actividades que deben ejecutarse dentro del mismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Existen en el departamento los procedimientos para cobranzas de forma escrita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Existe una estructura de cargo definida dentro del departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Existen normas definidas dentro del departamento de cobranza para la realización de sus funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Existen retrasos en el proceso de cobranza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Considera usted que es necesario un manual de normas y procedimientos para el departamento de cobranzas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. El departamento hizo de su conocimiento los procesos que se ejecutan para la realización de las cobranzas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Se cumplen a cabalidad los procesos de cobranza establecidos en el departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Considera usted que el personal del departamento desempeña sus funciones eficientemente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. El departamento dispone de métodos de control para verificar que las cobranzas se cumplen en un tiempo establecido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>