



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

bdigital.ula.ve

**LA NEGOCIACIÓN EN LOS PROCESOS DE COBRANZA EN LA OFICINA
COMERCIAL VALERA I DE CORPOELEC MUNICIPIO VALERA ESTADO
TRUJILLO**

**Autor: Br. Maryeli C Díaz A
C.I N° 19.643.293**

Abril, 2013



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

**LA NEGOCIACIÓN EN LOS PROCESOS DE COBRANZA EN LA OFICINA
COMERCIAL VALERA I DE CORPOELEC MUNICIPIO VALERA ESTADO
TRUJILLO**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA
OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA

Autor: Br. Maryeli C Díaz A
C.I N° 19.643.293
Tutor: José L Valera G

Abril, 2013

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por ser mi guía, el apoyo y la confianza que necesité para alcanzar una de mis más anheladas metas, infinitas gracias te doy Señor por acompañarme en este trayecto.

A mi madre Catalina; quien ha sido mi padre a la vez, un ejemplo de vida, constancia, dedicación, sacrificio y esfuerzo que me hicieron crecer con los mejores valores sobre todo de ser emprendedora. ¡TE AMO MAMA!

A mi abuela Ana Julia; quien ha sido mi segunda madre, no tengo palabras para expresar lo maravillosa que eres, por haberme puesto carácter desde pequeña e inculcarme mis valores y ser quien soy hoy en día. Eres mi NONA Hermosa.

A todos mis hermanos (as) José, Javier, Marily, Rosiris, Yaneth, quienes me brindaron sus palabras de aliento y su apoyo incondicional para salir adelante; quien se sacrifica por colaborar en lo que puede siempre Luis. ¡Los Quiero Mucho!

A mi novio, por estar en las buenas y en las malas dándome su apoyo, brindándome confianza y tiempo para salir adelante. ¡TE AMO RICHARD!

A mi prima hermana Aylem Díaz que ha sido incondicional compartiendo conmigo los mejores momentos de esta meta, juntas logrando todas aquellas dificultades que se nos presentaron. ¡Te Quiero Primis!

A mis amigas y amigos Eva, Nieves, Leandro, Arkendy que estuvieron compartiendo parte de la carrera y sobre todo apoyándonos mutuamente en momentos difíciles.

A todas aquellas personas, que de alguna manera han permitido que alcanzara esta meta y que creyeron en mí. ¡Infinitas Gracias!

Maryeli C Díaz A

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso y a la Santísima Virgen María Auxiliadora por haberme dado las fuerzas y voluntad necesaria para alcanzar esta meta, llenándome de perseverancia para no decaer ante tantos obstáculos.

A mis dos madres que son mi tesoro lo más preciado que tengo en esta vida, dos mujeres ejemplares que con sacrificio me ayudaron en todo momento a tener una estabilidad emocional, económica para poder llegar a mi anhelada meta.

A toda mi familia que estuvo ahí brindándome su apoyo y aliento para continuar adelante.

A la Ilustre Universidad de los Andes, la casa del saber por haberme dado la oportunidad de crecer profesionalmente y contribuir con mi superación ¡Gracias!

Al Lcdo. José Luis Valera, Lcdo. Rolando Adriani y Lcda. Ivenne Montilla por guiarme en el desarrollo de mi trabajo y sobre todo por el tiempo dedicado ¡Gracias por su paciencia!

A todos mis amigos (as) del pasado y del presente (Nerio, Liris, Toño) que me dieron su apoyo en algunas circunstancias para no darme por vencida. En especial Aylem que juntas lo logramos lo que tanto anhelábamos ¡Gracias!

*Camínante, son tus huellas
el camino y nada más;
Camínante, no hay camino;
se hace camino al andar.
Al andar se hace el camino;
y al volver la vista atrás
se ve la senda que nunca
se ha de volver a pisar.*

¡Un millón de Gracias a todos!

INDICE GENERAL

| | Págs. |
|---|--------------|
| APROBACIÓN DEL TUTOR | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| ÍNDICE GENERAL | vi |
| ÍNDICE DE CUADROS | viii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | ix |
| ÍNDICE DE TABLAS | x |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | xi |
| RESUMEN | xii |
| INTRODUCCION | 1 |
| | |
| CAPITULO I. EL PROBLEMA | |
| Planteamiento del Problema | 3 |
| Formulación del Problema | 8 |
| Sistematización del Problema | 8 |
| Objetivos de la Investigación | 8 |
| Justificación de la Investigación | 9 |
| Delimitación de la Investigación | 10 |
| | |
| CAPITULO II. MARCO TEORICO | |
| Antecedentes de la Investigación | 12 |
| Bases Teóricas | 16 |
| Negociación | 16 |
| Cobranzas | 18 |
| La negociación en los procesos de cobranza | 18 |
| Consideraciones previas tomadas en cuenta para la negociación en los procesos de cobranza | 19 |
| Recursos de negociación implementados en los procesos de cobranza | 25 |
| Estrategias utilizadas para mejorar los procesos de cobranza a través de la negociación | 28 |
| Corporación Eléctrica Nacional de Venezuela (CORPOELEC) | 35 |
| Definición de Términos Básicos | 39 |
| Mapa de Variables | 41 |
| | |
| CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO | |
| Tipo de Investigación | 42 |
| Diseño de la Investigación | 43 |
| Población y Muestra | 44 |
| Técnica de Recolección de Datos | 45 |
| Instrumento de Recolección de Datos | 45 |

| | |
|---|----|
| Validez del Instrumento | 46 |
| Análisis e Interpretación de los Datos | 46 |
| CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | |
| Consideraciones previas tomadas en cuenta para la negociación en los procesos de cobranza | 48 |
| Recursos de negociación utilizados en los procesos de cobranzas | 58 |
| Estrategias utilizadas para mejorar los procesos de cobranza a través de la negociación | 64 |
| CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | |
| Conclusiones | 73 |
| Recomendaciones | 75 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 77 |
| ANEXOS | |
| Anexo A. Instrumento de Recolección de Datos | 80 |
| Anexo B. Constancias de Revisión del Instrumento | 90 |

bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE CUADROS

| Cuadro | | Pp. |
|---------------|--|------------|
| 1 | Proceso seguido para la cobranza | 23 |
| 2 | Ventajas de las opciones de cobranzas | 30 |
| 3 | Desventajas de las opciones de cobranzas | 31 |
| 4 | Mapa de Variables | 41 |

bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE FIGURAS

| Figura | | Pp. |
|---------------|--------------------------------------|------------|
| 1 | Objetivos de la cobranza | 20 |
| 2 | Estructura Organizativa de CORPOELEC | 37 |

bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE TABLAS

| Tablas | | Pp. |
|---------------|--|------------|
| 1 | Objetivos de la cobranza | 48 |
| 2 | Preparación de la cobranza | 51 |
| 3 | Metas de cobranzas | 54 |
| 4 | Limitaciones en las negociaciones de cobranza | 57 |
| 5 | Presión | 58 |
| 6 | Amenaza | 60 |
| 7 | Justificación | 60 |
| 8 | Cooperación | 62 |
| 9 | Compensación comercial | 63 |
| 10 | Quejas y reclamos | 64 |
| 11 | Refuerzo positivo | 66 |
| 12 | Determinación del procedimiento para la cobranza | 67 |
| 13 | Sistema de incentivos para el personal de cobranza | 68 |
| 14 | Segmentación de la cobranza por niveles | 69 |
| 15 | Alternativas de pago | 71 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| Gráficos | | Pp. |
|-----------------|---|------------|
| 1 | Objetivos de la cobranza | 49 |
| 2 | Preparación de la cobranza | 52 |
| 3 | Metas de cobranzas | 55 |
| 4 | Limitaciones en las negociaciones de cobranza | 57 |
| 5 | Presión | 59 |
| 6 | Justificación | 61 |
| 7 | Cooperación | 62 |
| 8 | Quejas y reclamos | 65 |
| 9 | Refuerzo positivo | 66 |
| 10 | Segmentación de la cobranza por niveles | 69 |
| 11 | Alternativas de pago | 71 |

bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

LA NEGOCIACIÓN EN LOS PROCESOS DE COBRANZA EN LA OFICINA COMERCIAL VALERA I DE CORPOELEC MUNICIPIO VALERA ESTADO TRUJILLO

Autor: Maryeli C Díaz A

Tutor: José L Valera G

Año: 2013

RESUMEN

Las organizaciones se han visto en la necesidad de utilizar la negociación en los procesos de cobranza. El objetivo general de esta investigación fue analizar la negociación en los procesos de cobranza en la oficina comercial Valera I de CORPOELEC, municipio Valera estado Trujillo; para lo cual se siguió un procedimiento metodológico enmarcado en un paradigma positivista, bajo un tipo de investigación descriptiva, con diseño de campo no experimental, donde la población estuvo conformada por seis (6) sujetos que laboran en el área de cobranzas de la empresa. Como técnica de recolección de información se utilizó la encuesta y como instrumento un cuestionario de treinta y cuatro (34) ítems, revisado por tres (3) expertos, mediante la validez de contenido. Los resultados obtenidos permitieron concluir que en la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; la negociación en los procesos de cobranza, depende del estudio de las cuentas por cobrar y de las políticas de cobranzas establecidas, para llegar a un acuerdo con los clientes y lograr una gestión eficiente de la empresa. En este sentido, se utilizan recursos de negociación y estrategias como el tratamiento de quejas y reclamos, el refuerzo positivo, determinación del procedimiento para la cobranza y el ofrecimiento de alternativas de pago, aunque no se capacita ni se dispone de un sistema de incentivos, para el personal responsable de la administración del riesgo y la definición de la estrategia de cobranza.

Palabras clave: negociación, cobranza, servicio público.

INTRODUCCIÓN

En Venezuela, las organizaciones que prestan un servicio público, generalmente atraviesan por situaciones que deterioran su situación financiera; aun cuando el Estado realice grandes inversiones en las mismas, para mantener una estabilidad y ser exitosas, tienen la necesidad de gestionar estratégicamente sus cobranzas.

La gestión de cobranzas en las organizaciones que prestan servicios públicos, implica llevar a cabo diversas operaciones, para lograr que los usuarios cancelen las facturaciones vencidas; la empresa Corporación Eléctrica Nacional de Venezuela (CORPOELEC), no se escapa de este panorama, donde se amerita una continua evaluación de los procesos de cobranza, para garantizar la efectividad esperada en los pagos vencidos de usuarios activos y por ende una reducción de las cuentas por cobrar.

En los procesos de cobranzas implementados por la empresa CORPOELEC, municipio Valera estado Trujillo; la negociación constituye un medio eficaz y efectivo, a través del cual se maximizan los cobros ejecutados, minimizan las pérdidas de cuentas por cobrar y regularizan los pagos por servicios de electricidad vencidos. No obstante, el uso adecuado de la negociación, requiere de estrategias como el tratamiento oportuno de reclamos, para determinar en los usuarios, la importancia de cumplir con sus deudas.

De lo anteriormente planteado, surge la importancia de esta investigación cuyo objetivo general fue analizar la negociación en los procesos de cobranza en la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo. Por la consecución del estudio, la investigación se ha estructurado en cinco (5) capítulos, los cuales fueron distribuidos de la siguiente manera:

En el Capítulo I. Planteamiento del problema, en el mismo se expresara claramente el planteamiento del problema, la formulación de la problemática encontrada, los objetivos de la investigación, subdivididos en el general y específicos, la justificación y delimitación de la investigación.

Capítulo II. El marco teórico, donde se mencionan trabajos referentes al tema de estudio. Dentro del mismo se plantean las bases teóricas vinculadas a la variable; entre otros, este capítulo finaliza con el cuadro de Operacionalización de la variable.

Capítulo III. El marco metodológico, en esta etapa se define el diseño metodológico y el tipo de investigación aplicada, población, muestra, técnica de recolección de datos, validez, instrumento de recolección de datos y análisis e interpretación de datos.

Capítulo IV. Está compuesto por la presentación y análisis de los resultados, tablas y gráficos que muestran los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

Capítulo V. Donde se engloban las conclusiones y recomendaciones generadas una vez elaborada la investigación. Al final también se incluye la bibliografía que fue consultada, así como los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La cobranza es una actividad que por su naturaleza mantiene un alto nivel de contacto con los clientes de una organización con la intención de solucionar conflictos derivados de la falta de pago o bien en muchos casos de insatisfacciones o problemas de otras áreas, es por lo tanto un área de servicio al cliente en primera instancia. Por consiguiente, es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes, así puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos.

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

En tal sentido, la gestión de cobranza suele ser un proceso interactivo, que parte del análisis de la situación del cliente, donde un oportuno y frecuente contacto, permite negociar alternativas de solución adecuadas para cada caso, registrar las acciones ejecutadas, realizar un seguimiento continuo y controlar el cumplimiento de los acuerdos negociados.

A partir de lo expuesto, la negociación es un proceso de comunicación dinámico, donde dos o más partes intentan resolver sus diferencias e

intereses en forma directa a fin de lograr con ello una solución que genere mutua satisfacción de intereses. Estas diferencias deben ser resueltas por las partes, aprovechando los distintos valores que cada una de ellas asigna a la toma de decisiones.

En este caso, la negociación promueve la toma de decisiones, de aquí la importancia que tiene para la cobranza; así, puede considerarse como el medio idóneo para solucionar las diferencias existentes entre las partes interesadas en conflicto y alcanzar soluciones mutuamente aceptables por medio del intercambio. Se tiene entonces que el objetivo final de la negociación es lograr un acuerdo, donde ambas partes logren lo máximo posible de los resultados en sus operaciones.

No obstante, antes de iniciar una gestión, las organizaciones deben propiciar el intercambio de información con el deudor a fin de precisar cómo se pueden beneficiar ambas partes, las diferencias existentes, determinar puntos coincidentes, examinar el problema a fondo e identificar los intereses de ambas partes. Para ello, se deben tomar algunas consideraciones previas como: los objetivos de la cobranza, preparación, metas y limitaciones en las negociaciones de cobranzas.

De manera que, la negociación en los procesos de cobranza se basa en el control recíproco, porque las relaciones producidas entre las partes promueven la retroalimentación de sus intereses y necesidades; en efecto, implica el uso de recursos, tales como la presión, amenaza, justificación, cooperación y compensación comercial. Asimismo, incide a las organizaciones la aplicación de estrategias para mejorar dichos procesos de cobranza, haciendo referencia al tratamiento de quejas y reclamos oportunamente, utilización del refuerzo positivo, determinación del procedimiento adecuado para la cobranza, implementación de un sistema de

incentivos para el personal, segmentación de la cobranza por niveles y ofrecimiento de alternativas de pago.

En Venezuela, existen organizaciones donde la aplicación de la negociación en los procesos de cobranza presenta debilidades, tal es el caso de aquellas que prestan servicios públicos, donde generalmente intentan establecer estrategias diferenciadas en la recuperación de cuentas por cobrar vencidas; sin embargo, los índices de incumplimientos, cancelaciones y saldo de deudas, ponen en riesgo la efectividad de la gestión de cobros.

La Corporación Eléctrica Nacional de Venezuela (CORPOELEC), empresa que suministra electricidad a hogares, hospitales, centros de enseñanzas, sistemas de protección, seguridad ciudadana, investigaciones científicas, entretenimiento y alumbrado público, garantizando la calidad de vida de los venezolanos; es una de las organizaciones que presta servicios públicos en Venezuela, donde la gestión de cobranza se ve afectada por los procesos implementados.

De acuerdo a datos proporcionados por Márquez (2012), CORPOELEC reportó al cierre del ejercicio económico 2011 pérdidas por 5,4 mil millones de bolívares, según los estados de resultados preliminares de la empresa; el monto representa un aumento de 55,5% respecto al 2010, cuando el saldo adverso de la compañía se ubicó en 2,4 mil millones de bolívares. Estas cifras rojas, recurrentes en la estatal eléctrica, son alimentadas por distintos factores, entre ellos, la debilidad estructural de su gestión comercial (dilación en el procesamiento de la facturación y cobranza) la contratación colectiva y el rezago tarifario desde hace unos ocho años.

Según Márquez (0b.cit.) el reporte negativo se ha presentado en la empresa CORPOELEC, por más de una década (2000-2012), de forma acumulativa, en esta oportunidad el salto cuantitativo de las pérdidas

obedece, entre otras razones, al incremento en las cuentas por cobrar a sus clientes (públicos y privados) al pasar de 3.071 millones de bolívares a 5.852 millones de bolívares, es decir, un aumento de 2.781 millones. Debido a ello, el nivel de morosidad de sus usuarios alcanza alrededor de 3 millardos de bolívares, siendo las alcaldías, los organismos oficiales y los particulares los que más engrosan esa deuda.

En resumidas cuentas, la empresa CORPOELEC presenta problemas de cobranza; a los cuales no son ajenas las Oficinas Comerciales pertenecientes al estado Trujillo, tales como la Oficina Comercial Valera I, ubicada en el Centro Comercial Mercedes Díaz, municipio Valera estado Trujillo; la cual según Linares (2009), es categorizada como tipo "A", porque atienden más de 15.000 clientes, en la zona, logrando registrar el 20% de las ventas de energía a suscriptores particulares, a su vez conlleva a representar el mayor porcentaje de facturación, de cuentas por cobrar y de morosidad.

La Oficina Comercial Valera I de la empresa CORPOELEC presentó la memoria y cuenta del año 2011, donde al comparar los resultados con el año 2010, se determinó que los ingresos estuvieron por debajo del crecimiento de los gastos, lo que evidencia que esa eléctrica estatal no está produciendo ingresos suficientes para cubrir sus gastos, señalan sus textos. Refiere el documento que estas irregularidades están asociadas a problemas de facturación y cobranza, se puede observar la morosidad de las cuentas por cobrar en la trayectoria de su gestión.

En general, en la Oficina Comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo, se perciben debilidades en los ciclos de negocios. De acuerdo a una visita realizada por la investigadora en conversación con el personal del área de cobranzas, se evidenció que las condiciones de proporción del servicio a crédito, se están volviendo cada vez más inadecuadas al satisfacer las necesidades básicas diarias, se presentan

retrasos en los pagos del servicio por parte de los usuarios, pues gran parte del sector beneficiado no cancela a tiempo sus cuentas, además no existen evidencias de la segmentación de las cobranzas que garanticen la cancelación de facturas al debido periodo de tiempo establecido y disminuir los niveles de morosidad.

Se consideran como posibles causas más significativas a lo descrito en la Oficina Comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo, respecto a las cobranzas: limitaciones en la negociación dentro de los procesos de cobranza para lograr el cumplimiento del pago en su totalidad; aplicación de los recursos de negociación utilizados para la cobranza no ajustados a las necesidades y capacidades de la empresa para brindar un servicio eléctrico sin fallas, así como la implementación de estrategias inadecuadas para mejorar de forma continua la cobranza y no retrasar la liquidez en las cuentas por cobrar de la empresa.

Se indica que si la Oficina Comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo, persiste en una gestión de cobranza mal definida o que no es bien entendida, puede llevar a la toma de estrategias equivocadas, costosas y a la desnaturalización de la misma, perjudicándose la capacidad de producir e incumplimiento en el pago de las obligaciones, además, las cuentas por cobrar presentarán menos liquidez y la efectividad de la cobranza no permitirá el logro de los resultados esperados.

Tomando en consideración que el uso de la negociación en los procesos de cobranza sobre un cliente, constituyen una oportunidad para que la Oficina Comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo, reduzca significativamente los niveles de morosidad; es importante que la empresa disponga de pautas para desarrollar y mejorar los procesos de cobranza, para ello es necesario ejecutar acciones correctivas a ciertas anomalías en cuanto a la gestión de cobros se refiere.

En relación con lo anteriormente planteado se pretende con esta investigación dar respuesta a la siguiente interrogante:

Formulación del Problema

¿Cómo es la negociación en los procesos de cobranza en la Oficina Comercial Valera I de CORPOELEC, municipio Valera estado Trujillo en el periodo fiscal finalizado en el año 2011?

Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las consideraciones previas tomadas en cuenta para la negociación en los procesos de cobranza en la Oficina Comercial Valera I de CORPOELEC, municipio Valera estado Trujillo?
- ¿Cuáles son los recursos de la negociación implementados en los procesos de cobranza en la Oficina Comercial Valera I de CORPOELEC, municipio Valera estado Trujillo?
- ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para mejorar los procesos de cobranza a través de la negociación en la Oficina Comercial Valera I de CORPOELEC, municipio Valera estado Trujillo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la negociación en los procesos de cobranza en la Oficina Comercial Valera I de CORPOELEC, municipio Valera estado Trujillo en el periodo fiscal finalizado en el año 2011.

Objetivos Específicos

- Identificar las consideraciones previas tomadas en cuenta para la negociación en los procesos de cobranza en la Oficina Comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo.
- Identificar los recursos de negociación implementados en los procesos de cobranzas en la Oficina Comercial Valera I de CORPOELEC, municipio Valera estado Trujillo.
- Determinar las estrategias utilizadas para mejorar los procesos de cobranza a través de la negociación en la Oficina Comercial Valera I de CORPOELEC municipio Valera estado Trujillo

Justificación de la Investigación

Para esta investigación se tomaron conceptos y fundamentos teóricos ajustados a la empresa CORPOELEC, vinculados a la negociación y procesos de cobranza, tema abordado por autores como: Teskiewicz (2007), Rodríguez (2000), Rosas (2007), entre otros; los cuales permiten que el estudio sirva de antecedente a futuros procesos investigativos.

Las cobranzas son de gran importancia para cualquier organización, ya que ellas permiten recuperar el efectivo, asegurando la estabilidad financiera de la misma y permitiendo su crecimiento, así como también logra la liquidez de la empresa. Por tal motivo es de suma importancia el presente estudio, pues es sin lugar a dudas uno de los problemas que más preocupan a las empresas, ya que, aparece como uno de los cinco elementos con los cuales cualquier emprendedor ha de afrontar el difícil reto de iniciar un negocio.

El presente estudio permitió conocer cómo se lleva a cabo la negociación en los procesos de cobranza en la Oficina Comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo en el periodo fiscal

finalizado en el año 2011; lo que servirá como base para la elaboración de algunas recomendaciones que ayudarían al buen funcionamiento de la empresa, en lo que a cobranzas se refiere, mejorando así la calidad del servicio que presta.

A nivel práctico, esta investigación constituye un aporte relevante para la Sección de Cobranzas y Taquilla de la Oficina Comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo, permitiendo la puesta en práctica de pautas de acción para mejorar los procesos de cobranza, para un mejor análisis al aplicar los recursos de negociación utilizado en los procesos de cobranzas y estrategias adecuadas. En otras palabras la relevancia de éste estudio es que se asienta en la realización de ajustes correspondientes al proceso actual de cobranzas.

Desde el punto de vista metodológico el estudio represento una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo, en un ámbito de índole científico no experimental, por tanto, se aplicaron técnicas e instrumentos de recolección de información, para obtener información relacionada a la negociación en los procesos de cobranza en la Oficina Comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; lo cual hace que el estudio sirva de guía metodológica para futuras investigaciones.

Delimitación de la Investigación

Con la presente investigación se buscó analizar la negociación en los procesos de cobranza, tomando específicamente conceptos vinculados a cobranzas, negociación y procesos de cobranza; partiendo de enfoques teóricos aportados por algunos autores como: Teskiewicz (2007), Rodríguez (2000), Rosas (2007), entre otros.

La investigación tomó como espacio de estudio la Empresa CORPOELEC, específicamente la Oficina Comercial Valera I, ubicada en el Centro Comercial Mercedes Díaz del municipio Valera estado Trujillo; de donde se tomaron como sujetos informantes al personal que labora en la Sección de Cobranzas y Taquilla, el cual ascendió a seis (6) personas en total.

La negociación en los procesos de cobranzas, se ejecutó durante diez (10) meses; desde el mes de Mayo del 2012 hasta el mes de febrero de 2013, tiempo necesario para aplicar los instrumentos de investigación y obtener los resultados, tomando información relevante al periodo fiscal finalizado en el año 2011.

El estudio se adscribe a la línea de Investigación de Finanzas del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario "Rafael Rangel".

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen y analizan las perspectivas teóricas que definen y orientan las variables en estudio. Para ello, en primer lugar, se exponen los antecedentes de investigaciones o estudios similares; luego las bases teóricas, éstas ofrecen los fundamentos teóricos de diversos autores que sustentan esta investigación, seguidamente se definen algunos términos básicos y finalmente se muestra el mapa de variables.

Antecedentes de Investigación

Con la finalidad de fundamentar el presente trabajo se ha estimado conveniente indagar acerca de los enfoques que poseen distintos autores con relación a otros trabajos investigativos de similar índole, a consecuencia de ello a continuación se citan los puntos de vista de dichos investigadores, en investigaciones encontradas durante la revisión bibliográfica, entre ellos se tienen:

Chinchilla (2011), su investigación en la Universidad de Yacambú titulada “Modelo de Negociación de Harvard para las ventas de la empresa Producciones Audiovisual Canal 1 C.A., Valera Estado Trujillo”, para optar al grado de Magister en Gerencia de las Finanzas y los Negocios, tuvo como objetivo general estudiar la aplicabilidad del Modelo de Negociación de Harvard para las ventas de la empresa Producciones Audiovisual Canal 1 C.A., Valera Estado Trujillo. El estudio estuvo enmarcado dentro de la modalidad de investigación de tipo descriptiva con un diseño de campo, no experimental. La población objeto de estudio estuvo conformada por tres (03)

trabajadores que tienen relación directa con las negociaciones y ventas de la empresa.

Para la recolección de datos Chinchilla (ob.cit) utilizó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario contentivo de treinta y dos (32) ítems con alternativas de respuestas a escala likert, del cual logró concluir que en las ventas de la empresa Producciones Audiovisual Canal 1 C.A., Valera Estado Trujillo; se aplica de manera pertinente el modelo de negociación de Harvard. No obstante, aunque las ventas tienen sus bases en fundamentos teóricos y metodológicos del modelo; el proceso de negociación presenta inconvenientes debido a la importancia moderada otorgada a los intereses de las partes intervinientes, alternativas posibles y establecimiento de relaciones que deben ser ventajosas tanto para el vendedor como para los clientes.

El estudio señalado sirvió de orientación para seguir ahondando en tan importante tópico de investigación, como lo es la negociación en los procesos de cobranzas, determina la importancia de saber cómo negociar y lograr que tanto la entidad como los usuarios queden satisfechos, lo cual debe ser considerado pilar fundamental en las organizaciones al momento de cobrar las cuentas pendientes.

Linares (2009), su investigación titulada “Situación financiera de las Cuentas por Cobrar suscriptores particulares de la Oficina Comercial Valera I de CADAFE, Zona Trujillo”, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, en la Universidad de los Andes “Rafael Rangel”, Estado Trujillo, con el objetivo general de analizar la situación financiera de las Cuentas por Cobrar suscriptores particulares de la Oficina Comercial Valera I de CADAFE, Zona Trujillo. El tipo de estudio descriptivo con diseño de campo no experimental. La población estuvo conformada el personal de la Oficina Comercial Valera I, de CADAFE Zona Trujillo, específicamente el personal encargado de la administración de las cuentas por cobrar a suscriptores

particulares, considerando los reportes de las cuentas por cobrar del año 2008, reportes de las cuentas por cobrar último semestre, reportes de morosidad. La investigadora utilizó una matriz de recolección de datos y un cuestionario validado en su contenido por tres (3) expertos.

El estudio de Linares permitió concluir que la situación financiera de las cuentas por cobrar suscriptores particulares, está determinada por un alto porcentaje de morosidad, las políticas de créditos se establecen en función de la antigüedad de las cuentas y del uso de un sistema computarizado, las condiciones de crédito consideran el servicio otorgado con el descuento de un porcentaje sobre del saldo actual y garantía en facturas y en el corte de los servicios. Asimismo, la Oficina Comercial Valera I, lleva un balance de suscriptores particulares, analizando financieramente las cuentas por medio de indicadores de actividad como la rotación de las mismas y el periodo promedio de cobro. Aunque no se evalúan objetivamente los créditos otorgados, ni se consideran los riesgos existentes.

El trabajo anterior se tomo como antecedente al presente estudio debido a que aporó aspectos vinculados con la situación financiera de las cuentas por cobrar de CADAFE, Zona Trujillo, la cual actualmente se llama CORPOELEC, sustentando que las cuentas por cobrar constituyen un elemento de importancia dentro de todo proceso de cobranza.

Rangel (2009), su investigación titulada “Gestión de las cuentas por cobrar y su efecto en la rentabilidad de las empresas comerciales del municipio Valera, estado Trujillo”, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, en la Universidad de los Andes “Rafael Rangel”, Estado Trujillo, con el objetivo general de analizar la gestión de las cuentas por cobrar y su efecto en la rentabilidad de las empresas comerciales del municipio Valera. Para ello, la autora llevó a cabo una investigación correlacional, con diseño de campo. La población estuvo constituida por las

empresas comerciales del municipio Valera y la muestra fueron 63 organizaciones.

Para la realización de esta investigación, Rangel procedió a la recolección de datos a través de un cuestionario aplicado a la muestra, para luego graficar los resultados y posteriormente realizar el análisis de los mismos, donde se extrajeron las conclusiones destacándose que la gestión de las cuentas por cobrar y la rentabilidad de las empresas comerciales estudiadas, está estrechamente relacionada, lo que quiere decir que las dos variables son dependientes, puesto que las actividades de cobranzas son un elemento primordial en la economía de las empresas, lo cual genera impacto sobre la rentabilidad que se muestra en los estados financieros.

Este antecedente se relaciona con la presente investigación al destacar la importancia de la gestión de cobranzas en las empresas, ya que se adapta a las necesidades que permiten alcanzar la liquidez y solvencia; siendo esta un elemento primordial y fundamental para la economía de las empresas.

Barreto (2008), su investigación sobre el “Análisis del sistema de control interno aplicado en la Oficina de Cobranzas de la empresa CADAFE, municipio Trujillo”, de la Universidad de los Andes “Rafael Rangel”, la cual tuvo por objetivo general analizar el control interno aplicado en la Oficina de Cobranzas de la empresa CADAFE en el municipio Trujillo. Utilizó un procedimiento metodológico descriptivo con diseño de campo, para una población de 4 sujetos que laboran en el departamento de cobranzas de la empresa, a quienes se les aplicó un instrumento contentivo de 22 ítems de selección múltiple.

La investigadora concluyó que el sistema de control interno que maneja la empresa actualmente no lleva un control pre-numerado de los formatos lo que puede acarrear pérdida u omisión de registros, asimismo, se evidenció la

necesidad de motivar el recurso humano a través de la capacitación y actualización de sus conocimientos y con ello aumentar la calidad del personal, lo que a su vez genera altos niveles de rendimiento y mejora en sí las operaciones de la empresa.

El estudio mencionado, constituye un aporte fundamental para la presente investigación, ya que determina la existencia de debilidades en aspectos vinculados a las cobranzas como lo es el control interno, el cual muestra una idea respecto a la situación predominante en la empresa a estudiar.

Bases Teóricas

Seguidamente, se desarrollan los conceptos, teorías o fundamentos teóricos necesarios para estudiar la negociación en los procesos de cobranza implementados por la Empresa CORPOELEC.

Negociación

En cuanto a la negociación Fisher, Ury y Patton (2003:52), manifiesta que “negociar es un proceso de comunicación con el cual se busca respaldar el propósito de obtener una decisión conjunta”.

En similitud a este punto de vista, Cohen y Altimira (2003:03), la definen de la siguiente manera:

Es el proceso donde dos o más partes que trabajan conjuntamente para alcanzar una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas tal como una transacción comercial, un contrato o un acuerdo de cualquier tipo. La negociación es un proceso de concesiones mutuas que, cuando se realiza bien, hace que todas las partes se sientan satisfechas por el resultado y se comprometan a cumplirla.

Para Rodríguez (2000:47), la negociación es un proceso de comunicación dinámico, en merito del cual dos o más parte tratan de resolver sus diferencias e intereses en forma directa a fin de lograr con ello una solución que genere mutua satisfacción de intereses. Estas diferencias deben ser resueltas por las partes aprovechando los distintos valores que cada una de ellas asigna a la toma de decisiones.

De estas opiniones, se considera pertinente afirmar que la negociación es el proceso por el cual los participantes tratan de moverse mutuamente hacia la cooperación y la concesión. Por ello, es importante adoptar una conducta más amistosa y constructiva, especialmente si se necesita crear una relación estructural de alianza y mantenerla en el tiempo.

Según los criterios de Cuenca (2004:30), cuando se refiere a la importancia de la comunicación como garantía del éxito de la negociación, pues la comunicación es imprescindible en la práctica de los negociadores; es su capital para persuadir, dialogar constructivamente, inspirar los mejores acuerdos.

De lo expuesto, Cohen y Altimira (2003:163), enuncian siete elementos de una negociación “los cuales pueden analizarse tanto en la preparación como durante la misma, no tienen un orden de prioridad en concreto y cada uno puede ser el elemento más importante dependiendo de la situación”.

Por tanto, durante la negociación es pertinente tomar en cuenta los elementos que la conforman, es decir, las relaciones, intereses, mejor alternativa para un acuerdo negociado, creatividad, justicia, compromiso y comunicación; puesto que los mismos influyen en la marcha del proceso seguido, el cual puede ser desarrollado por las organizaciones en el área de las cobranzas.

Cobranzas

Al definir la cobranza, Rosas (2007:16) indica que la misma puede ser interpretada “como un proceso de toma de decisiones interdependientes, donde el acreedor procurará de manera afectiva y eficiente incidir en la voluntad del deudor, a fin de que este último responda a las metas y objetivos planteados por el acreedor”.

Para Teskiewicz (2007:17), según el enfoque administrativo, la cobranza está determinada por el diseño y ejecución de un conjunto de políticas y procedimientos en el área gerencial, dirigidos a garantizar que el dinero generado, como consecuencia de una venta o prestación de un servicio, retorne a la empresa en su totalidad o en porcentajes muy altos.

En general, la cobranza es vista como acto, donde mediante la negociación, el acreedor procura de manera afectiva y eficiente incidir en la voluntad del deudor, a fin de que este último responda a las metas y objetivos planteados por el acreedor.

En el caso de la presente investigación, para estudiar y comprender a la cobranza, se hace necesario abordarla como un acto de negociación, considerándose ésta el medio idóneo para solucionar las diferencias existentes entre las partes en conflicto y alcanzar así soluciones.

La negociación en los procesos de cobranza

Rosas (2007: 18), indica que “la negociación en los procesos de cobranza se basa en el control recíproco, porque las relaciones que se producen entre las partes tienen a promover la retroalimentación de sus intereses y necesidades”.

A partir de lo anteriormente expuesto, la negociación promueve la toma de decisiones, de aquí la importancia que tiene su aplicación en los procesos de cobranza; así, puede considerarse como el medio idóneo para solucionar las diferencias existentes entre las partes en conflicto y alcanzar soluciones mutuamente aceptables por el medio de intercambio.

Se tiene entonces que el objetivo final de la negociación en este caso, es lograr que las partes alcance un acuerdo, lo más lejos posible de sus puntos de retiros y lo más cerca posible de sus máximas aspiraciones.

Consideraciones previas tomadas en cuenta para la negociación en los procesos de cobranza

Según Rosas (2007: 58), la empresa deberá propiciar el intercambio de información con el deudor a fin de precisar cómo se pueden beneficiar ambas partes, precisar las diferencias existentes, determinar puntos coincidentes, examinar el problema a fondo e identificar los intereses de ambas partes.

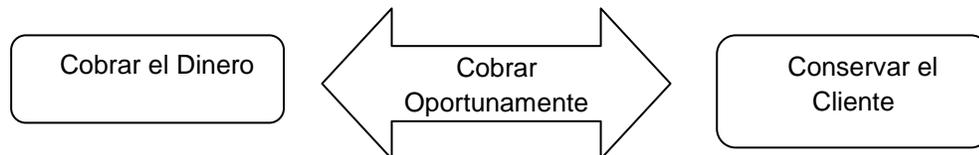
Para ello, tomando en cuenta los criterios de diversos autores como Rosas (ob.cit.), Canelo (2010), Fisher, Ury y Patton (2003), se deben tomar algunas consideraciones previas como: los objetivos de la cobranza, preparación, metas y limitaciones en las negociaciones de cobranzas.

a) Objetivos de la cobranza

Según Rosas (2007:59), dentro de los objetivos de cobranza que deben plantearse se tienen: verificar que el expediente del cliente contenga copia del contrato, órdenes de compras, facturas, notas de entrega; estudiar adecuadamente el caso en cuestión; analizar los resultados obtenidos en experiencias similares; y hacer un mapa de proceso de gestión.

Para Canelo (2010: 19), la cobranza “tiene como objetivo principal y universal el cobrar oportunamente y los objetivos secundarios dependen de las características de la empresa y la política establecida en forma rígida o tolerante”

Figura 1. Objetivos de la cobranza



Fuente: Canelo (2010:19)

De acuerdo a Canelo (2010:20), existen dos posiciones que una empresa puede tomar respecto a la cobranza: la rígida o la tolerante:

Si la posición de la empresa es rígida respecto a la cobranza, el objetivo secundario debe ser cobrar el dinero. Esto significa que se cobrará al cliente hasta el último centavo que deba a la empresa, sin importar el costo de la cobranza. No importa que se pierda el cliente, con esta política se busca que la empresa tenga una firme estructura económica.

Cuando la posición es tolerante en la cobranza, el objetivo secundario debe ser conservar al cliente. En este caso, se da más importancia a la estructura distributiva que a la economía y se aceptan, con ciertos límites, los riesgos de pérdidas por cuentas incobrables. Se considera que es preferible vender en grandes cantidades y con los excedentes de utilidades cubrir las cuentas que por alguna razón no puedan cobrarse. Naturalmente, deben establecerse controles muy precisos para lograr una utilidad marginal.

A criterio de Canelo (ob.cit), con los objetivos secundarios se determinará el tipo de sistema que debe emplearse para que el procedimiento sea el adecuado a la empresa. Si no están definidos, toda la estructura presentará una deficiencia permanente, que puede conducir a las

situaciones siguientes: congelación del activo circulante, posibilidad de convertirse en incobrable el crédito concedido, pérdida del prestigio de la compañía, deficiencias en otras áreas, como contabilidad, producción, distribución y en la administración en general.

En general, el objetivo principal de la cobranza es el pago rápido, oportuno con menos problemas de mora y bajos costos de operación, situación a la que toda empresa que otorga créditos desea llegar; incluyendo en esto que el cliente debe mantener su identidad y buena voluntad para con la empresa, manteniéndose estas relaciones aun en tiempos difíciles.

b) Preparación de la cobranza

Rosas (2007:59), indica que una manera práctica y organizada para el inicio de una gestión de cobranza, consiste en la recolección y el procesamiento de información relacionada con el caso. En este sentido, tomando en cuenta el criterio de Rosas (ob.cit), Canelo (2010) y Fisher, Ury y Patton (2003), se determina que la organización deberá tomar en cuenta algunas interrogantes vinculadas: a los negociadores, asuntos, intereses y al proceso.

- **Negociadores:** de acuerdo a Rosas (2007:60), (ya sea telefónico, personal, domiciliario, otro), los negociadores deberán tener como principal medida todos sus sentidos a disposición de la negociación, y no solamente personalmente deberá prepararse en base a estos, sino que también deberá preparar el escenario, la información, los modos, la historia de la gestión y de la deuda.

Según Canelo (2010:27), una de las principales medidas que deberá tener el negociador antes de iniciar la cobranza será su estado de ánimo, es aquí donde el manejo objetivo de la realidad, su entorno y la relación con él,

se transformara en pieza fundamental del resultado a obtener en una negociación.

Es decir, en las cobranzas los negociadores deben conocer los costos, dominar los tiempos, utilizar los recursos de los oponentes, saber cuándo defender y cuándo atacar, dominar la fuerza estratégica y las ventajas competitivas, desordenar y crearle desequilibrio al oponente.

- **Asuntos:** desde el punto de vista de Rosas (2007:61), las acciones idóneas y seguidas para la cobranza, han sido aquellas relativas al cumplimiento forzoso del pago; sin embargo, en aquellos casos en los que el deudor se muestra insolvente, terminan por lo general todas esperanzas de cobro ante el desconocimiento de nuevos métodos o alternativas para identificar bienes del deudor o fincar responsabilidad en otra tercera persona que en realidad resulta obligada.

En muchos otros casos, los asuntos serán desestimados por los negociadores, ante la ausencia de garantías sobre la deuda o documentos justificativos que les permitan seguir cómodamente y sin molestia alguna, acciones especiales o ejecutivas en juicio. Bien es cierto que tanto una garantía como un título ejecutivo facilitan las posibilidades de cobro, sin embargo, su ausencia no significa un imposible, ni tampoco un caso perdido.

- **Intereses:** de acuerdo al autor precitado, los intereses son las necesidades, preocupaciones, motivos, esperanzas y objetivos que incitan a negociar, Fisher, Ury y Patton (2003), expresan que “el problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes” (p. 48). En otras palabras, discutir sobre posiciones no produce acuerdos inteligentes, resulta ineficiente y pone en peligro las relaciones personales, las partes

deben indagar, porque detrás de las posiciones se encuentran intereses compartidos y compatibles, así como conflictivos.

Para Cohen y Altimira (2003:05), es importante identificar los intereses de todas las partes, a veces no es fácil porque subyacen detrás de las posiciones y no se expresan ni resultan tangibles; además, darse cuenta que cada parte tiene intereses múltiples, buscar los intereses más poderosos que son las necesidades básicas humanas, hacer una lista de los intereses del interlocutor. Es decir, los intereses son las motivaciones subyacentes detrás de las posturas, es decir, las necesidades, los temores, las preocupaciones, los sentimientos, lo que realmente moviliza a la gente a querer obtener algo.

- **Proceso:** de acuerdo Canelo (2010:22), con el fin de facilitar la cobranza, se debe tener conocimiento sobre el proceso a seguir, ya que el mismo es medular y estratégico en cualquier organización; en efecto, es muy importante entender que la cobranza busca mantener sanos los portafolios de crédito existentes. Por lo tanto, se debe tener conocimiento sobre las acciones a ejecutar durante las etapas que lo conforman: prevención, cobranza, recuperación y extinción; las cuales se describen en el cuadro 1:

Cuadro 1. Proceso seguido para la cobranza

| Etapa | Descripción |
|--------------|--|
| Prevención | Acciones encaminadas a evitar el incumplimiento del pago de un cliente, disminuir el riesgo de mora en los portafolios, y asegurar los elementos necesarios para accionar en caso de un inminente deterioro. |
| Cobranza | Acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora. Es muy importante puntualizar que la empresa desea continuar con la relación de negocio con el cliente. |
| Recuperación | Acciones encaminadas a recuperar adeudos de créditos con moras avanzadas. Probablemente la empresa debe cuestionarse la viabilidad de continuar con la relación del cliente. |

| | |
|-----------|--|
| Extinción | Acciones encaminadas a sanear contablemente las cuentas de los portafolios y con esto tener una administración financiera más eficiente. |
|-----------|--|

Fuente: adaptado de Canelo (2010)

En general, el proceso de cobranza es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes.

c) Metas de cobranzas

Conociendo que una meta constituye el fin u objetivo de una acción o plan que marca la dirección de todas las decisiones y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo; para Rosas (2007:62), desde el punto de vista de las cobranzas, las metas deben evaluarse mediante indicadores de cumplimiento, efectividad, productividad y actitud; por ello se deberían establecer las siguientes:

- Alcanzar un acuerdo óptimo con los clientes deudores
- Lograr que la gestión de cobranza sea eficiente, efectiva y permita fortalecer la relación comercial.
- Procurar influenciar al deudor de manera indirecta y no presionando de manera directa.
- Crear mesas de trabajo que le permitan al deudor pensar que el acreedor se interesa en sus problemas.
- Hacer entender al deudor que el acreedor interviene con la voluntad de ayudarlo.
- Crear el entorno para que el deudor cambie espontáneamente su forma de pensar.

A criterio de Canelo (2010:21), las metas de cobranza deben presentar las siguientes características:

- Definida en términos de resultados, más que de acciones.
- Mensurable y cuantificable en plazos previamente determinados.
- Difíciles, pero alcanzables.
- Establecidas por escrito y comunicadas a todos los miembros de la organización.

Es decir, las metas de cobranza deben establecerse desde el punto de vista cuantitativo, deben ser medibles y evaluarse mediante indicadores de cumplimiento, efectividad, productividad y actitud.

d) Limitaciones en las negociaciones de cobranzas

Rosas (2007:62), determina que en cuanto a las negociaciones de cobranzas existen algunas limitaciones que deben evitarse, tales como: imposición al deudor de sus puntos de vistas; intimidación, humillación, hostigamiento, ceder demasiado terreno, pero se debe cooperar lo más necesario; pérdida de vista de lo que se busca y reacción de forma emocional.

Recursos de negociación implementados en los procesos de cobranza

Tomando en cuenta a Rosas (2007: 45), “la negociación como modalidad de decisión social se caracteriza principalmente por la implementación de esquemas de cobranza”, los cuales implican la utilización de una serie de recursos, dentro de los cuales se tienen: presión, amenaza, justificación, cooperación, compensación comercial y motivación.

a) Presión

Según Rosas (ob.cit:47), “la presión como recursos de negociación tiene como fina afianzar el sentido de responsabilidad del deudor”, mediante

un seguimiento marcado y constante, de tal manera que el deudor no evada sus obligaciones y compromisos de pagos. En este sentido, dentro de los medios para ejercer presión se tienen las llamadas telefónicas, visitas personales y envío de comunicaciones escritas.

b) Amenaza

Para Rosas (2007:47), la amenaza “consiste en la comunicación de las intenciones del acreedor para con el deudor, con el fin de hacerle ver claramente, las consecuencias que se generarían producto del incumplimiento de sus compromisos de pagos”.

La amenaza como recurso de negociación en la cobranza, puede ser de dos tipos disuasiva y persuasiva: la amenaza disuasiva es aquella que se genera con el fin de modificar formas de proceder, decisiones o acciones llevadas a cabo por el deudor; mientras que la amenaza persuasiva se genera para obligar al deudor a cumplir con sus compromisos.

Por tanto, la amenaza como recurso de negociación en la cobranza, busca intimidar y/o persuadir al deudor, por medio de las graves consecuencias que se producirían en caso de no cumplir con lo acordado.

c) Justificación

Según Rosas (2007:49), la justificación “es una táctica muy usada por los deudores para disuadir a sus acreedores y retrasar sus pagos”, por tanto, busca minimizar y neutralizar las obligaciones contraídas por las partes, su función es crear y proyectar la idea de que el deudor no podrá cumplir a tiempo con sus compromisos y obligaciones, debido a ciertas limitaciones, dificultades o impedimentos de fuerza mayor.

En el caso de utilizar la justificación en las cobranzas, de acuerdo al enfoque de Rosas (2007:49), “el acreedor debe asumir una nueva posición, o sea, la contra-justificación que permita bajo una estricta relación interdependiente así como crear un estado de opinión contrario a las pretensiones del deudor”. En general, la justificación se enfoca en lograr que el deudor entienda claramente que no puede eludir sus responsabilidades.

d) Cooperación

Rosas (2007:51), manifiesta “la cooperación es un recurso por medio del cual tanto el deudor como el acreedor buscan alcanzar el resultado más beneficioso posible, evitando las consecuencias negativas que se generarían si las partes actuasen de forma egoísta e independiente”.

Según Axelrod (2006:116), una de las principales características que definen actualmente a las gestiones de cobranzas es la falta de un medidor que permita y facilite la cooperación entre el deudor y el acreedor. Por ello, las actuaciones del deudor y del acreedor están regidas por las normas, disposiciones y reglamentos que establecen sus respectivas empresas, o por las instrucciones dadas por sus directivos.

De todo lo expuesto, se determina que el verdadero objetivo de la cooperación es evitar que el acreedor y el deudor obtengan el peor de los resultados, se procura el bienestar de ambas partes, por eso es inadecuado actuar de forma unilateral, egoísta y apresurada.

e) Compensación comercial

A criterio de Rosas (2007:52), la compensación comercial es otro de los recursos de negociación utilizados en las cobranzas, “su efectividad dependerá de cómo se logren redistribuir los costos, así como también los beneficios establecidos en una relación comercial”.

En este sentido, el acreedor puede alcanzar una compensación comercial importante al incluir al deudor en un proyecto determinado, permitiendo que ciertos costos sean asumidos por éste al aprovechar su actual estructura operativa. No obstante, este recurso suele ser poco atractivo debido a que el uso del mismo exige tiempo, esfuerzo, dedicación y por lo general se presenta con ciertos grados de complejidad.

Estrategias utilizadas para mejorar los procesos de cobranza a través de la negociación

Tomando en cuenta el enfoque de Keohane y Nye (2004:07), Teskiewicz (2007:19) y Canelo (2010:24), en los procesos de cobranza se pueden implementar una serie de estrategias para mejorarlos. Dichas estrategias hacen referencia al tratamiento de quejas y reclamos oportunamente, utilización del refuerzo positivo, determinación del procedimiento adecuado para la cobranza, implementación de un sistema de incentivos para el personal, segmentación de la cobranza por niveles y ofrecimiento de alternativas de pago. Este estudio hace énfasis en las mencionadas estrategias, las cuales a criterio de los autores precitados, son generalmente utilizadas por las organizaciones para mejorar los procesos de cobranzas mediante la negociación:

a) Tratamiento de quejas y reclamos oportunamente

De acuerdo a Canelo (2010:24), una queja es cualquier información remitida por el cliente formalmente a la empresa, para alertar sobre la posibilidad de que en el futuro se presente una no conformidad en los productos o servicios si no se toman oportunamente algunas medidas preventivas o correctivas. Mientras que en un reclamo se asegura la presencia de una no conformidad.

Debido a ello, las organizaciones deben evaluar cada queja o reclamo y revisar la información con el responsable del proceso en donde pudo haberse generado la no conformidad para definir la resolución y disposiciones y presentarlas a aprobación del Gerente General.

Según Canelo (2010:24), las organizaciones deben establecer el procedimiento para el adecuado tratamiento de las quejas o reclamos de los clientes, relativos a cualquiera de sus productos o servicios, con el fin de garantizar que se les atienda oportuna y satisfactoriamente, se inicien las acciones necesarias para evitar que vuelvan a presentarse.

Para Keohane y Nye (2004:07), cuando un cliente o usuario no está satisfecho con el producto o servicio recibido, o no recibe la atención adecuada, toma represalia no pagar el crédito; en efecto, una atención oportuna puede tratar la inquietud del cliente antes de resultar en morosidad. Esta situación resulta frecuente con algunas situaciones de fraudes con el personal, entre otros aspectos; en este caso la organización debe analizar el caso y si el motivo de atraso es por servicio inadecuado, ofrecerle una solución oportuna a su problema, pudiendo este cliente reactivarse como cliente para la institución.

b) Utilización del refuerzo positivo

Para Canelo (2010:25), el término refuerzo positivo es considerado como un condicionante operante incluido en las cobranzas, que aumenta la probabilidad de la emisión de una conducta esperada y que estimula su mantenimiento en el futuro.

De acuerdo a Keohane y Nye (2004:07), el refuerzo positivo, aunque parece sencillo, también puede jugar un papel importante en la cobranza mediante la negociación. En este sentido, la organización tiene la

oportunidad de reconocer y premiar a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo: acceso inmediato a nuevos créditos, montos mayores, tasas preferenciales, certificados de puntualidad, entrenamiento, obsequios, otros; acciones que deben integrarse a la estrategia de venta de la organización.

c) Determinación del procedimiento adecuado para la cobranza

Tomando en cuenta el criterio de Keohane y Nye (2004:08), la buena cobranza demanda una inmensa cantidad de tiempo y recursos; por ello, las organizaciones deben decidir el procedimiento más adecuado para la cobranza; ya sea contratar una compañía especializada de cobranza o crear una unidad interna para este propósito. Sin embargo, antes de decidir, debe analizar las opciones con mucho cuidado, considerando los recursos, costos y beneficios de cada opción, y la disponibilidad de compañías de cobranzas en el mercado. En el siguiente cuadro se pone en evidencia las ventajas de las dos opciones:

Cuadro 2. Ventajas de las opciones de cobranzas

| Contar con compañías especializadas de cobranza | Implementar una Unidad Interna de Cobranza |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con personal entrenado y especializado que disponen del tiempo suficiente para una buena gestión del cobro. • El control y la supervisión de las actividades son costosos, y este costo se traslada a la compañía. • El cliente es intimidado ante la aparición de un nuevo gestor o compañía diferente. • Tienen mayor capacidad para desarrollar una gama de servicios de cobranza, como son los call centers, colectores de pago, gestores en terreno, y puntos de recaudo. | <ul style="list-style-type: none"> • Las unidades internas tienen mayor conocimiento del cliente y del mercado. • Se preocupan por mantener la relación con el cliente, y la posibilidad de reactivación. • Contribuyen en la retroalimentación interna del proceso integral del crédito. • El personal se siente parte de la organización y se compromete con los objetivos. • Cuentan con una base de datos que permita el desarrollo de la cobranza predictiva. |

Fuente: adaptado de Keohane y Nye (2004:08)

Respecto a las desventajas de las dos opciones de cobranzas, el cuadro 3, muestra las siguientes:

Cuadro 3. Desventajas de las opciones de cobranzas

| Contar con compañías especializadas de cobranza | Implementar una Unidad Interna de Cobranza |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Poco interés en la relación con el cliente, lo que dificulta su reactivación. • La comunicación interna entre la institución y la compañía se complica, se puede duplicar esfuerzos y caer en contradicciones frente al cliente. • Al tener contacto directo con los clientes, muchos problemas internos se dan a conocer y las instituciones pierden confidencialidad. • Compañías especializadas podrían no adherirse a los mismos procedimientos éticos y estándares que promueven las instituciones para el tratamiento de los clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Las unidades internas exigen un proceso formativo especializado que pocas IMF pueden brindar a su personal, por falta de tiempo y recursos; el control y supervisión de las actividades y personal de cobranza también implican costos altos. • Carencia de un adecuado reconocimiento personal y profesional a los gestores de cobranza. • La cobranza es una actividad poco grata y en algunos contextos culturales tiene una imagen negativa. • Distracción de las labores de promoción y análisis sobre todo en periodos de expansión. |

Fuente: adaptado de Keohane y Nye (2004:08)

En general, las organizaciones deben determinar el procedimiento más adecuado para ejecutar los procesos de cobranzas, partiendo de las ventajas y desventajas, ya sea contar con compañías especializadas de cobranza o simplemente implementar una Unidad Interna de Cobranza.

d) Implementación de un sistema de incentivos para el personal

Desde el enfoque de Keohane y Nye (2004:09), es de saber que los incentivos motivan que el personal de cobranza oriente el máximo de su capacidad al logro de los resultados. Adicional a mejorar el impacto de las actividades de cobranzas, adicionalmente conllevan a un ambiente de sana competencia.

En este sentido, los incentivos podrían basarse en función al flujo de la recuperación efectiva según los porcentajes de tramos de mora, este es un sistema simple conocido como comisiones por recuperación que incluso considera el escalonamiento de la comisión para los tramos de mayor mora. Pueden ser monetarios o no monetarios, según el contexto.

La identificación de metas y parámetros de medición que sean claros e imparciales resulta crucial en la definición de sistemas de incentivos, el diseño de políticas de cobranza, y la determinación de estrategias de cobranza, así como en la medición del éxito y cumplimiento. Por ello es importante aplicar parámetros como medidas de alerta temprana al principio de un posible problema de morosidad.

Para Keohane y Nye (2004:10), un indicador o parámetro de mora desde 1 día de retraso o 2, 3, 5 resulta más efectivo en este sentido que los tradicionales parámetros de mora que consideran créditos en retrasos por más de 15, 30 o 60 días. En efecto, la identificación temprana de la morosidad y su monitoreo a través de parámetros y metas tempranos de mora contribuyen significativamente en el establecimiento de una cultura de cobranza con cero tolerancia a la morosidad.

La implementación de un sistema de incentivos para el personal, resulta más eficaz por que las posibilidades de recuperación son mayores durante los primeros tramos de mora y también por que contribuyen a evitar el enmascaramiento del incremento de la mora a través del crecimiento de cartera, permitiendo tomar acciones oportunas.

e) Segmentación de la cobranza por niveles

En consideraciones de Keohane y Nye (2004:14), las organizaciones deben tomar un volumen enorme de decisiones cada día. Durante el proceso

de cobranza se debe decidir cuándo contactar al cliente, quién contactarlo, cómo aproximarse al cliente, qué producto ofrecer, cómo tratar las promesas incumplidas y clientes desaparecidos, qué hacer en caso de tragedias o desastres naturales, y muchas otras decisiones que no pueden delegarse completamente a la experiencia del asesor de crédito.

De acuerdo a Canelo (2010:27), una adecuada segmentación de los clientes no se logra en los primeros contactos, resulta difícil clasificarlos y por ello es importante el seguimiento a realizar y los días de atraso que el cliente acumule. A medida que los días de atraso del cliente aumenten, las estrategias cambian de orientación (se va conociendo mejor al cliente). El objetivo de las estrategias de cobranza al principio es retener el cliente, pero en la medida que pasan los días la estrategia se va cambiando de enfoque para lograr la recuperación de las cuentas por cobrar.

Según Keohane y Nye (2004:14), es aquí donde la estrategia de cobranza segmentada por niveles de riesgo provee herramientas de gran valor al proceso de decisión crediticia. Sin embargo la implementación de esta estrategia requiere considerar lo siguiente:

- Revisión de la información externa disponible sobre el entorno regulatorio, limitaciones y restricciones, la competencia y el mercado objetivo, entre otros.
- Diseño de bases de datos que soporten el desarrollo de reportes de riesgo para el monitoreo y evaluación de los resultados y para el desarrollo de herramientas de decisión para la cobranza.
- Capacitación del personal responsable de la administración del riesgo y la definición de la estrategia de cobranza.
- Definición de la herramienta para calcular los niveles de riesgo para cada cliente y que sea capaz de estimar qué créditos son probables de

recuperar y definir la optima estrategia a seguir para la recuperación de los fondos.

A criterio de Teskiewicz (2007:21), para la segmentación de la cobranza por niveles, se debe identificar la probabilidad del pago del cliente a través del uso de una herramienta conocida como técnicas de data mining, la cual consiste en descubrir correlaciones, patrones y tendencias significativas ocultas en las bases de datos mediante un conjunto de técnicas estadísticas, matemáticas y de reconocimiento de patrones.

En general, la segmentación de clientes es una importante herramienta que complementa la información proporcionada por alguna herramienta de medición de riesgo, por tanto, permite transformar datos en conocimiento para generar beneficios traducidos en menores costos y mayores ingresos.

f) Ofrecimiento de alternativas de pago

Haciendo referencia a Keohane y Nye (2004:15), se puede decir, que las alternativas de pago son importantes herramientas de negociación y son claves para el éxito de la cobranza. Se deben desarrollar varias alternativas u opciones de pago para los clientes, ajustadas a sus diversas necesidades y situaciones, así armándose al personal para ganar la guerra de cobranza. La oportuna utilización de estas herramientas también resulta relevante y muestra la capacidad de reacción y respuesta de la institución ante el mercado.

Tradicionalmente se han utilizado la reprogramación o reestructuración y la refinanciación de créditos como las únicas alternativas de pago. Estas dos opciones no se ajustan a las diversas situaciones que presentan los clientes, de allí la necesidad de innovar y generar nuevas e innovadoras alternativas de negociación. Para poder ofrecer estas alternativas, es importante que la

entidad cuente con el apoyo de un sistema de información que sea tanto estable como flexible.

Por lo general, si no es posible cobrar el crédito en un solo pago, se debe buscar una alternativa válida. Este se debe realizar aún si implica extender el plazo de la deuda, implementar evaluaciones periódicas, o recibir cuotas mínimas durante un período de unos meses y el saldo al vencimiento del crédito. Según la puntualidad del cliente, se revalúa el caso hasta la conclusión del pago de la deuda total, siempre evaluando el costo-beneficio.

Según Keohane y Nye (2004:16), entre las alternativas de pago se pueden considerar descuentos en el cobro de gastos y penalidades por el pago total, asegurándose mayor descuento para el repago de deudas en el más corto plazo posible. Por ejemplo, un cliente que ante una situación imprevista desea cancelar el total de su deuda atrasada debe recibir un descuento mayor que el que solicita un plazo de 15 meses para el repago, así se crea una motivación para la recuperación de la deuda en el menor plazo posible.

Aunque la implementación de mejores prácticas de cobranzas es un primer paso importante para la creación de una estrategia efectiva de cobranza, también existen varios puntos adicionales que deben ser tratados, incluyendo el papel de la protección al consumidor en la estrategia integral de cobranza, al igual que el análisis de la estructura de costos del proceso de cobranza.

Corporación Eléctrica Nacional de Venezuela (CORPOELEC)

La Corporación Eléctrica Nacional de Venezuela (CORPOELEC), es la empresa que presta el servicio público de energía eléctrica de calidad, con un personal comprometido en la gestión productiva, para satisfacer

necesidades de los usuarios, hacer uso eficiente de los recursos, en una Gestión que garantice ingresos suficientes, necesarios a la sostenibilidad financiera de la organización y en concordancia con un Proyecto País expresado en políticas sociales y de desarrollo.

CORPOELEC busca ser empresa estratégica posicionada en la prestación del servicio de energía eléctrica, con tecnología de punta y un personal calificado, comprometido con el desarrollo económico y social del país, ofreciendo servicios de calidad a sus usuarios, con una gestión transparente y una sostenibilidad financiera.

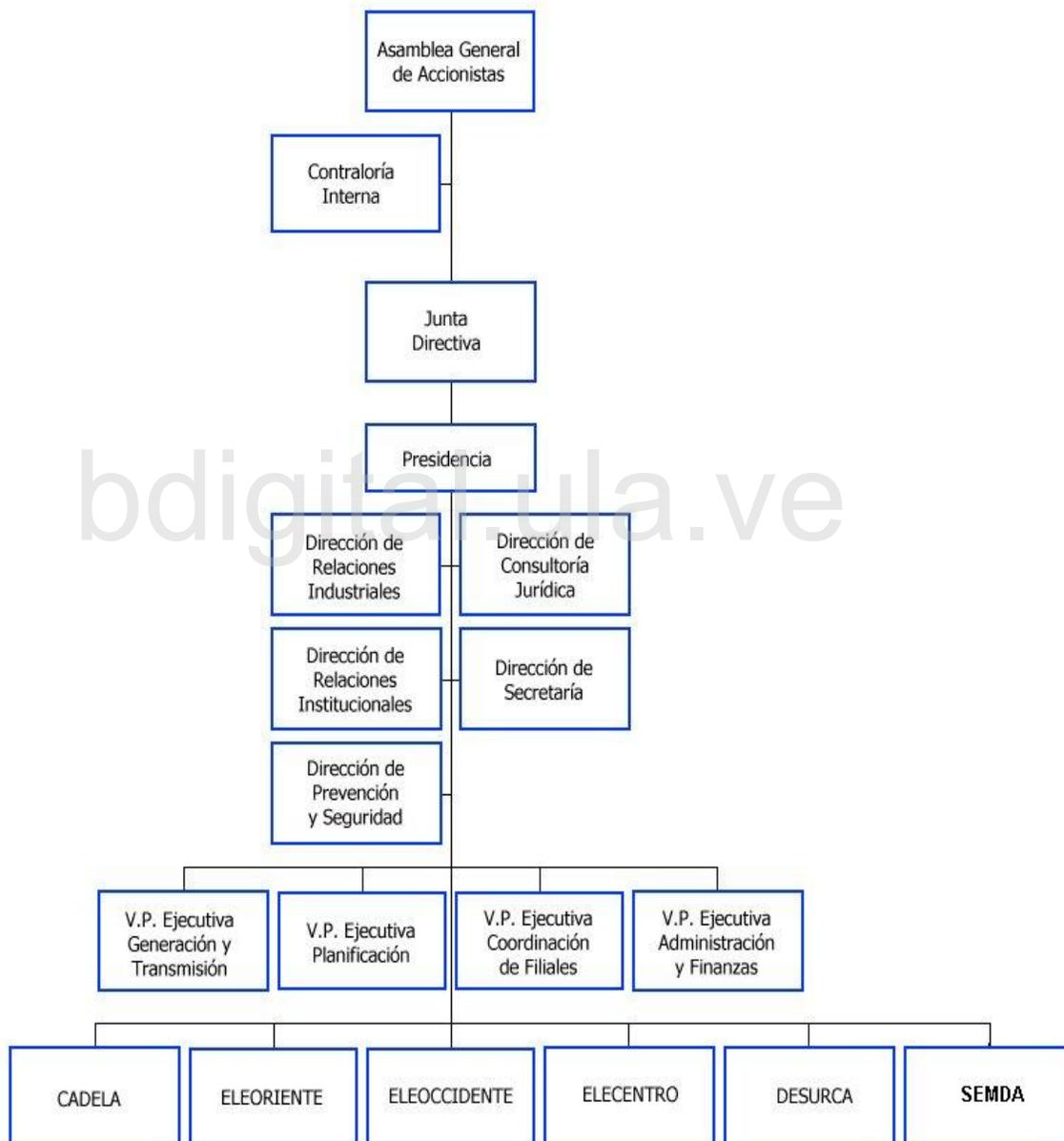
Estructura Organizativa de CORPOELEC

Corporación Eléctrica Nacional de Venezuela, la estructura organizativa de CORPOELEC, es de carácter lineo-funcional debido a sus destacadas líneas de autoridad y responsabilidad, indicando los grados de jerarquización de las estructuras que las conforman en sus diferentes niveles, formando las diferentes actividades que se adapten a los cambios y necesidades de especialización y profesionalización de cada área operacional de la empresa, está conformada de la siguiente manera:

- Presidencia de la Corporación Eléctrica Nacional.
- Director de Generación.
- Director de Transmisión.
- Director de Distribución.
- Director de Comercialización.
- Director Externo.

Aunado a ello, de acuerdo a información proporcionada por la Oficina Comercial Valera I, la Empresa Corporación Eléctrica Nacional de Venezuela se muestra la siguiente estructura organizativa de la empresa:

Figura 2. Estructura Organizativa de CADAFE-CORPOELEC



Fuente: CADAFE-Corporación Eléctrica Nacional de Venezuela (2011).

De acuerdo a información proporcionada por la Oficina Comercial Valera I (2011), la Corporación Eléctrica Nacional de Venezuela se conforma de:

a) Dirección de Comercialización

Está encargada de la coordinación y supervisión general de todas las unidades organizativas a su cargo y de organizar los medios de trabajo, supervisar las operaciones y evaluar los -resultados.

b) La Ejecutiva de Administración y Finanzas

Está conformada por las Unidades de Administración, Presupuesto y Contabilidad. Es la Encargada de llevar todos los procesos administrativos como: emisión de pagos, control de ingresos y egresos, además del control presupuestario y el registro contable de todas las transacciones de la Zona Trujillo.

c) La Ejecutiva Coordinación de Filiales

Es la encargada de fijar los objetivos y las metas en el proceso de comercialización de la energía eléctrica, además coordina las relaciones de atención al suscriptor y supervisa las 12 Oficinas Comerciales distribuidas en la Zona Trujillo.

d) Las Oficinas Comerciales

Son las entidades administrativas a través de las cuales se establecen relaciones comerciales, directas entre la Compañía y los Suscriptores. Los objetivos de estos entes son: prestar el servicio eléctrico, atender en forma adecuada al suscriptor y hacer cumplir las normas y procedimientos comerciales En la Zona Trujillo existen 12 Oficinas: Valera I, Valera II,

Boconó, Trujillo, Pampán, Caja Seca, Sabana de Mendoza, Carvajal, Carache, Timotes, Escuque y Betijoque.

En el caso del presente estudio, se toma como contexto de investigación la Oficina Comercial Valera I

Oficina Comercial Valera I

Según Linares, (2009) la Oficina Comercial Valera I, es una oficina tipo "A", porque atienden más de 15.000 clientes del sector residencial, comercial e industrial en la zona, logrando registrar el 20% de las Ventas de energía a suscriptores particulares, que a su vez conlleva a representar el mayor porcentaje de facturación, de cuentas por cobrar y de morosidad. La Oficina Comercial Valera I, y de acuerdo a la información suministrada por sujetos informantes está ubicada en el C.C. Mercedes Díaz, de Valera Estado Trujillo; con una estructura organizativa: Jefe de Oficina, Sección de Tarifas Registro y Contrato, Sección de Cobranzas y Taquilla; y Sección de Facturación.

Definición de términos básicos

Cobranza: acciones tomadas para la prevención y recuperación de créditos morosos. (Teskiewicz, 2007:31).

Cuentas por cobrar: abarcan los créditos comerciales a favor de la empresa originados por la venta de mercancías o servicios e incluyen los garantizados por facturas, notas de entrega, documentos similares. Redondo (2004:63).

Negociación: un esfuerzo de interacción entre las partes interesadas que se realiza a fin de generar beneficios. Rosas (2007:19).

Proceso: son procedimientos sistemáticos para la obtención de algún resultado en específico o un producto”. (Kholer, 2001: 57)

bdigital.ula.ve

Cuadro 4. Mapa de Variables

| Objetivo General: Analizar la negociación en los procesos de cobranza en la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo. | | | | |
|---|--|---|--|---|
| Objetivos Específicos | Variable | Dimensiones | Indicadores | Ítems |
| Identificar las consideraciones previas tomadas en cuenta para la negociación en los procesos de cobranza en la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo. | NEGOCIACIÓN EN LOS PROCESOS DE COBRANZA | Consideraciones previas | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la cobranza. • Preparación de la cobranza. • Metas de cobranzas. • Limitaciones en las negociaciones de cobranzas. | <p>1,2,3 4,5,6,7 8,9,10,11</p> <p>12,13</p> |
| Identificar los recursos de negociación utilizados en los procesos de cobranzas en la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo. | | Recursos de negociación utilizados en los procesos de cobranza | <ul style="list-style-type: none"> • Presión. • Amenaza. • Justificación. • Cooperación. • Compensación comercial. | <p>14,15 16,17 18,19 20,21 22,23</p> |
| Determinar las estrategias utilizadas para mejorar los procesos de cobranza a través de la negociación en la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo. | | Estrategias utilizadas para mejorar los procesos de cobranza a través de la negociación | <ul style="list-style-type: none"> • Quejas y reclamos • Refuerzo positivo. • Determinación del procedimiento para la cobranza. • Sistema de incentivos para el personal. • Segmentación de la cobranza por niveles. • Alternativas de pago. | <p>24,25 26,27</p> <p>28</p> <p>29,30</p> <p>31,32</p> <p>33,34</p> |

Fuente: autora de la investigación (2012)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Tipo de Investigación

La presente investigación estuvo enmarcada en el paradigma positivista, el cual es definido por Balestrini (2006:56) como “un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que entiende a reservar el nombre de ciencia a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza”.

El enfoque utilizado fue cuantitativo, que de acuerdo a la aseveración de Hernández, Fernández y Baptista (2007:05), “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

Por otro lado, la presente investigación fue de tipo descriptivo, respecto a esto, Méndez (2006:136), indica que “los estudios descriptivos son aquellos que identifican características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”.

Por consiguiente, una investigación descriptiva tiene como finalidad caracterizar globalmente el evento de estudio, enumerar sus características, descubrir su desarrollo a los procesos de cambio, clasificar eventos dentro del contexto, pero también construir la base y el punto de partida para estudios de mayor profundidad.

Considerando lo señalado por Méndez (2006), esta investigación describe una situación de la vida real vinculada a la negociación en los procesos de cobranza en la oficina comercial Valera I de la Empresa CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo, tomando en cuenta consideraciones previas para la gestión de cobranzas, los recursos de la negociación utilizados en la cobranzas y las estrategias utilizadas para mejorar los procesos de cobranza a través de la negociación. Además por medio de este tipo de investigación fue factible la interpretación de lo que se analizó; es decir, se trabajó sobre las realidades y los hechos contrastados con los argumentos teóricos.

Diseño de la Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2007:158), “el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea”

La presente investigación se enmarcó en un diseño de campo, no experimental, el estudio de campo, es definido por Tamayo y Tamayo (2003:110) como “la recolección de datos directamente de la realidad,... su valor radica en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos”.

Por otra parte, las investigaciones no experimentales según Hernández, Fernández y Baptista (2007:356), “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. Es decir, en un estudio no experimental no se construyen situaciones, sino que se observan las ya existentes; las cuales no son provocadas intencionalmente por el investigador para el desarrollo del estudio correspondiente.

Por lo tanto, la presente investigación fue un estudio de campo porque a través del instrumento elaborado, se obtuvieron los datos directamente del contexto en estudio; es decir, de la Corporación Eléctrica Nacional de Venezuela. Igualmente, fue de carácter no experimental, porque la variable se estudió tal como se observó en la realidad sin modificarla.

Población y Muestra

La población de un estudio, según Balestrini (2006:126), “es cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”. En este caso, el área de interés analítico estuvo representada por la Oficina Comercial Valera I, de la Empresa Corporación Eléctrica de Venezuela, en el municipio Valera, estado Trujillo; de donde se tomaron como sujetos informantes el personal que labora en la Sección de Cobranzas y Taquilla, el cual ascendió a seis (6) personas en total con los cargos de jefe de cobranza, analista financieros, asistente de cobranza y secretaria; acoto la informante para el año 2012.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2007:204-207), “la muestra debe ser definida como un subgrupo de la población”. Igualmente el autor, señala que “es un subconjunto de elementos que pertenecen a este conjunto definido en sus características al que llamamos población”. Para este estudio no se tomó una muestra, puesto que nos apoyamos en la información suministrada por el personal que tiene relación directa con las cobranzas de la Corporación Eléctrica Nacional de Venezuela, ubicada en el municipio Valera, a saber: seis (6) personas de encargadas de la Sección de Cobranzas y Taquilla. En este caso debido al carácter finito y tamaño pequeño de la población desde el punto de vista estadístico, no fue necesario implementar el diseño muestral.

Técnica de Recolección de Datos

En este estudio se utilizó como técnica de recolección de información la encuesta, la cual es definida por Méndez (2006:52), como “un instrumento de observación, formada por una serie de preguntas formuladas y cuyas respuestas son anotadas por el empadronador”. En otras palabras, la encuesta es la técnica central del estudio, puesto que permitió interactuar con los involucrados en la temática y de esta manera poder describirla, mediante un carácter participativo.

Por consiguiente, en esta investigación se aplicó la encuesta, a través de preguntas en forma escrita a los sujetos en estudio, permitiendo así conocer la opinión de los sujetos en estudio con relación al objeto estudiado.

Instrumento de Recolección de Datos

Hernández, Fernández y Baptista (2007:346), definen el instrumento de recolección de datos como “...el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”. En este sentido la recolección de información se lleva a cabo a través de la encuesta mediante la aplicación de un instrumento de recolección de datos denominado cuestionario.

Por tanto, el cuestionario, lo define Tamayo y Tamayo (2003:191), “es un instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación”.

En tal sentido, se elaboró un cuestionario contentivo de treinta y cuatro (34) ítems con opciones de respuestas únicas y múltiples; diseñado en

función del mapa de variable, aplicado a la muestra conformada por seis (6) personas de la Sección de Cobranzas de la Corporación Eléctrica Nacional de Venezuela, ubicada en el municipio Valera; y de esta manera se recabó la información respecto la negociación en los procesos de cobranza implementados (Ver anexo A).

Revisión del Instrumento

Un instrumento de recolección de datos debe reunir como requisito la validez, que para Hernández, Fernández y Baptista (2007:346), “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. El instrumento “cuestionario” utilizado en esta investigación, fue validado a través del juicio de expertos, se consultaron tres (3) expertos: uno (1) en el área de Metodología de la Investigación y dos (2) en la temática en estudio. En consecuencia, dos (2) de los validadores, consideraron que el instrumento elaborado se ajusta a los requerimientos del presente estudio, coincidiendo que existe congruencia entre el contenido, objetivos, así mismo especificaron que hay suficiencia y claridad en la redacción de los mismos. El tercer (3) validador recomendó que era pertinente mejorar la presentación, así como la redacción del instrumento, para lograr así un mejor entendimiento por parte de los encuestados. (Ver anexo B).

Análisis e Interpretación de los Datos

En esta sección se hace mención acerca al tratamiento de la información obtenida a lo largo del estudio en función de los objetivos planteados en la investigación. La relación de la variable con los resultados hallados permitió caracterizar el contexto estudiado dando respuesta a las interrogantes de la investigación.

Ruiz (2004) sostiene que la interpretación de los datos busca dar significado a la información, para explicar el caso de estudio. La información así obtenida fue ordenada y clasificada, para determinar la calidad de los datos recogidos. Una vez realizada esta actividad se estuvo en la capacidad de analizar la negociación en los procesos de cobranza en la oficina comercial Valera I de la Empresa CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; así como explicar el problema con el soporte científico pertinente.

Por lo tanto, una vez aplicado el instrumento se procedió a la ordenación, tabulación y análisis de los mismos haciendo uso de la estadística descriptiva, la cual permitió ilustrar la información en tablas de frecuencias, así como la representación de gráficos, por objetivos, en cuanto a sus dimensiones e indicadores.

bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo muestra los datos obtenidos de la investigación, los cuales constituyen los resultados generales relacionados a la negociación en los procesos de cobranza en la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo.

Consideraciones previas tomadas en cuenta para la negociación en los procesos de cobranza

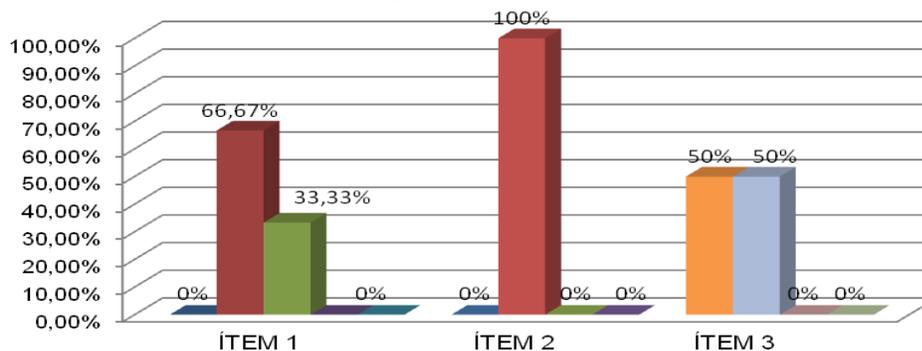
En relación a las consideraciones previas tomadas en cuenta para la negociación en los procesos de cobranza en la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; se muestran los siguientes resultados:

Tabla 1. Objetivos de la cobranza

| 1.- Tipo de objetivo actual de la cobranza: | fa | fr (%) |
|--|-----------|---------------|
| Verificar que el expediente del cliente contenga toda la información necesaria | 0 | 0 |
| Estudiar adecuadamente las cuentas por cobrar | 4 | 66,67 |
| Analizar los resultados obtenidos en experiencias similares | 2 | 33,33 |
| Hacer un mapa de proceso de gestión | 0 | 0 |
| Otro objetivo | 0 | 0 |
| 2.- Base de establecimiento de los objetivos de cobranza: | fa | fr (%) |
| Características de la empresa | 0 | 0 |
| Políticas de cobranza establecidas | 6 | 100 |
| Posición de la empresa ante las cobranzas | 0 | 0 |
| Otra | 0 | 0 |
| 3.- Posición de la empresa para el logro de los objetivos de cobranza: | fa | fr (%) |
| Cobrar las cuentas pendientes | 3 | 50 |
| Cobrar oportunamente el dinero | 3 | 50 |
| Conservar a los clientes | 0 | 0 |
| Otra | 0 | 0 |

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación (2013)

Gráfico 1. Objetivos de la cobranza



Tipos de objetivos actuales de la cobranza:

- Verificar que el expediente del cliente contenga toda la información necesaria
- Estudiar adecuadamente las cuentas por cobrar
- Analizar los resultados obtenidos en experiencias similares
- Hacer un mapa de proceso de gestión
- Otro objetivo

Bases de establecimiento de los objetivos de cobranza:

- Características de la empresa
- Políticas de cobranza
- Posición de la empresa ante las cobranzas
- Otra

Posición de la empresa para el logro de los objetivos de cobranza:

- Cobrar las cuentas pendientes
- Cobrar oportunamente el dinero
- Conservar a los clientes
- Otra

Fuente: tomado de la tabla 1.

Con respecto a los valores mostrados en el gráfico 1, se puede observar según el 66,67% de los encuestados, que la cobranza en la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; actualmente tiene como objetivo estudiar adecuadamente las cuentas por cobrar, puesto que de las diversas actividades dependerá para lograr el cobro de las mismas.

Sin embargo, un 33,33% de los encuestados en la oficina comercial Valera I, manifiesta la cobranza tiene como objetivo analizar los resultados obtenidos en experiencias similares, en vista que las pérdidas por cuentas incobrables, parecieran ir cada vez en aumento y con menos probabilidad de percibir el dinero por el servicio prestado; obviando por completo la intención de verificar que el expediente del cliente contenga toda la información necesaria, tomando en cuenta que este objetivo le permite a la empresa tener al día la información actualizada del cliente, para de una manera veraz

precisar su cobranza; así como la realización de un mapa de proceso de gestión, el cual tiene una visión general significativa; ambos no se consideran objetivos necesarios para ser aplicados.

Aunado a lo anterior, el gráfico 1 señala el 100% de los encuestados de la oficina comercial Valera I de CORPOELEC, manifestó que establece los objetivos de cobranza según las políticas establecidas, puesto que permite un plazo razonable para el pago, con la esperanza de lograr el cobro en los términos convenidos en las facturas pendientes, sin tomar en cuenta sus características ni su posición ante las cobranzas.

De igual forma, señala un 50% de los encuestados, que la empresa para lograr los objetivos en la cobranza asume una posición centrada en el cobro de las cuentas pendientes, aunque para el 50% restante, se direcciona al cobro oportuno del dinero; se destaca que ambas posiciones, pueden derivarse de la rigidez que la empresa presenta en cuanto a las cobranzas se refiere, aun cuando suele ser tolerable al momento de los cobros, no se asume una perspectiva de conservación de los clientes.

Lo anterior implica que la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; mediante las cobranzas busca esencialmente el estudio a fondo de las cuentas por cobrar, partiendo de las políticas previamente establecidas para lograr el cobro oportuno. No obstante, no se considera importante hacer un mapa de proceso de gestión, así como tampoco tomar en cuenta la posición de la empresa ante las cobranzas, lo cual puede atentar contra el aseguramiento del margen de beneficio previsto en los servicios prestados, así como del pago de los clientes con menos problemas de mora.

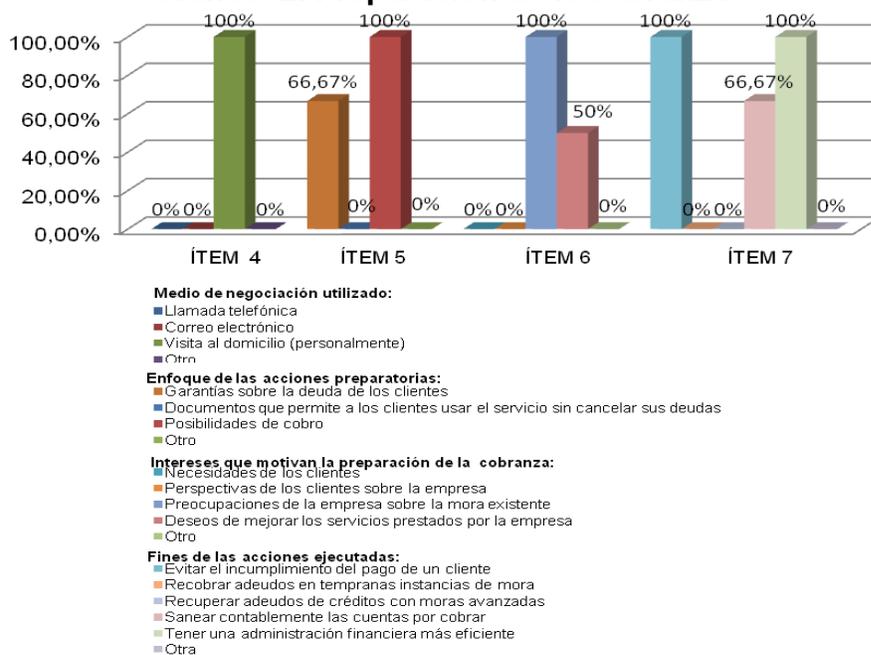
Tales resultados contradicen lo expuesto por Canelo (2010), cuando dice que la cobranza tiene como objetivo principal y universal el cobrar oportunamente, dependiendo de las características de la empresa y la política establecida en forma rígida o tolerante

Tabla 2. Preparación de la cobranza

| 4.- Medio de negociación utilizado: | fa | fr (%) |
|--|-----------|---------------|
| Llamada telefónica | 0 | 0 |
| Correo electrónico | 0 | 0 |
| Visita al domicilio (personalmente) | 6 | 100 |
| Otro | 0 | 0 |
| 5.- Enfoque de las acciones preparatorias: | fa | fr (%) |
| Garantías sobre la deuda de los clientes | 4 | 66,67 |
| Documentos que permite a los clientes usar el servicio sin cancelar sus deudas | 0 | 0 |
| Posibilidades de cobro | 6 | 100 |
| Otro | 0 | 0 |
| 6.- Intereses que motivan la preparación de la cobranza: | fa | fr (%) |
| Necesidades de los clientes | 0 | 0 |
| Perspectivas de los clientes sobre la empresa | 0 | 0 |
| Preocupaciones de la empresa sobre la mora existente | 6 | 100 |
| Deseos de mejorar los servicios prestados por la empresa | 3 | 50 |
| Otro | 0 | 0 |
| 7.- Fines de las acciones ejecutadas: | fa | fr (%) |
| Evitar el incumplimiento del pago de un cliente | 6 | 100 |
| Recobrar adeudos en tempranas instancias de mora | 0 | 0 |
| Recuperar adeudos de créditos con moras avanzadas | 0 | 0 |
| Sanear contablemente las cuentas por cobrar | 4 | 66,67 |
| Tener una administración financiera más eficiente | 6 | 100 |
| Otra | 0 | 0 |

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación (2013)

Gráfico 2. Preparación de la cobranza



Fuente: tomado de la tabla 2.

En el gráfico 2 se destaca según el 100% de los encuestados de la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; la cobranza implica negociar con el cliente por medio de visitas a domicilio del personal de la empresa, sin hacer uso de llamadas telefónicas o correos electrónicos, pues alegan que el trato directo permite percibir la reacción de los clientes respecto a las cobranzas.

De la misma manera, el 100% de los encuestados afirmó que las acciones preparatorias de la cobranza se enfocan en asuntos vinculados a las posibilidades de cobro; al mismo tiempo, para un 66,67% hacen énfasis en las garantías sobre la deuda de los clientes, más no en los documentos que permite a los mismos usar el servicio sin cancelar sus deudas; consideran de doble filo dichos documentos, al establecerse pautas de los cuales los clientes puedan valerse para no pagar a tiempo sus cuentas.

En cuanto a los intereses motivadores de la preparación de la cobranza de los clientes, el 100% de los encuestados opinó que se deben a las

preocupaciones de la empresa sobre la mora existente; asimismo, según el 50% a los deseos de mejorar los servicios prestados; obviando las necesidades de los clientes y las perspectivas que estos puedan tener respecto a la organización; pues independientemente de ello, están obligados a pagar sus deudas.

Finalmente, se puede observar en respuestas del 100% de los encuestados, que la preparación de las cobranzas implica acciones encaminadas a evitar el incumplimiento del pago de un cliente, así como también tener una administración financiera más eficiente; por otra parte un 66,67% señala que tales acciones buscan sanear contablemente las cuentas por cobrar; no existen evidencias que demuestren que las mismas persiguen recobrar adeudos en tempranas instancias de mora o con moras avanzadas. Puesto que los niveles de morosidad arrastran millones de bolívares y no se terminan de concretar pagos por el servicio, los deseos de mejorar realizando ajustes necesarios tanto en comercialización y distribución para que los venezolanos tenga una mejor calidad de vida sin apagones.

Por consiguiente, se evidencia que la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; prepara la cobranza de forma apropiada, para lo cual establece contacto personal con los clientes; debido a la preocupación sobre la mora existente y a los deseos de mejorar los servicios prestados, ejecuta acciones para lograr el cobro y obtener garantías de las deudas, tratando de evitar el incumplimiento de los clientes, además de tener una administración financiera más eficiente y sanear contablemente las cuentas por cobrar con la finalidad de reducir los niveles de morosidad en los portafolios y de una manera lograr una gestión de cobranza eficiente y efectiva; todo esto con base a la información recolectada y procesada de forma correcta. Estos resultados se fundamentan en el criterio de Rosas (2007), indica que una manera práctica y organizada para

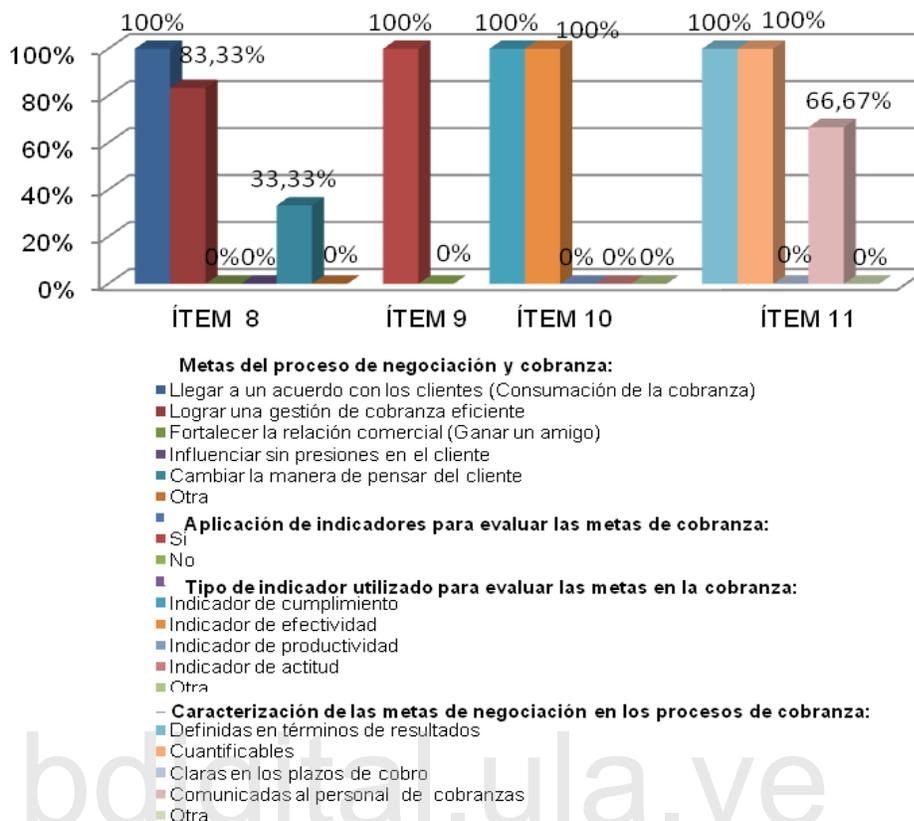
el inicio de una preparación de cobranzas, consiste en la recolección y el procesamiento de información relacionada con el caso.

Tabla 3. Metas de cobranzas

| 8.- Metas del proceso de negociación y cobranza: | fa | fr (%) |
|--|-----------|---------------|
| Llegar a un acuerdo con los clientes (Consumación de la cobranza) | 6 | 100 |
| Lograr una gestión de cobranza eficiente | 5 | 83,33 |
| Fortalecer la relación comercial (Ganar un amigo) | 0 | 0 |
| Influenciar sin presiones en el cliente | 0 | 0 |
| Cambiar la manera de pensar del cliente | 2 | 33,33 |
| Otra | 0 | 0 |
| 9.- Aplicación de indicadores para evaluar las metas en la cobranza: | fa | fr (%) |
| Si | 6 | 100 |
| No | 0 | 0 |
| 10.- Tipo de indicador utilizado para evaluar las metas en la cobranza: | fa | fr (%) |
| Indicador de cumplimiento | 6 | 100 |
| Indicador de efectividad | 6 | 100 |
| Indicador de productividad | 0 | 0 |
| Indicador de actitud | 0 | 0 |
| Otra | 0 | 0 |
| 11.- Caracterización de las metas de negociación en los procesos de cobranza: | fa | fr (%) |
| Definidas en términos de resultados | 6 | 100 |
| Cuantificables | 6 | 100 |
| Claras en los plazos de cobro | 0 | 0 |
| Comunicadas al personal de cobranzas | 4 | 66,67 |
| Otra | 0 | 0 |

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación (2013)

Gráfico 3. Metas de Cobranza



Fuente: tomado de la tabla 3.

El gráfico 3 muestra los resultados obtenidos del indicador metas de cobranza en la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo. Se observa según el 100% de los encuestados, que durante el proceso de negociación y cobranza se tiene como metas llegar a un acuerdo con los clientes, o sea, la consumación de la cobranza; para un 83,33% lograr una gestión de cobranza eficiente y para un 33,33% cambiar la manera de pensar del cliente, las metas manifestadas por los encuestados tienden a fijarse por la entidad para la recuperación de la deuda, la idea es mejorar la gestión de cobranza por la prestación del servicio, revirtiendo las pérdidas técnicas y financieras de dicha oficina; dejando a un lado el fortalecimiento de la relación comercial o el influenciar sin presiones sobre el cliente, puesto que consideran sin lugar tales metas.

En el gráfico 3 también se observa en respuesta del 100% de los encuestados, que la empresa evalúa las metas en la cobranza, a través de la aplicación de indicadores de cumplimiento y efectividad, sin tomar en cuenta el indicador de productividad o de actitud, ya que no determinan su pertinencia en cuanto a las cobranzas se refiere. Asimismo, se muestra que las metas de la negociación en los procesos de cobranza son caracterizadas por el 100% de los encuestados, como definidas en términos de resultados y cuantificables, para un 66,67%, comunicadas al personal de cobranzas; no obstante, las metas no suelen ser claras en los plazos de cobro previamente determinados, pues aportaron que esto dependerá de algunos factores externos que se escapan de sus manos.

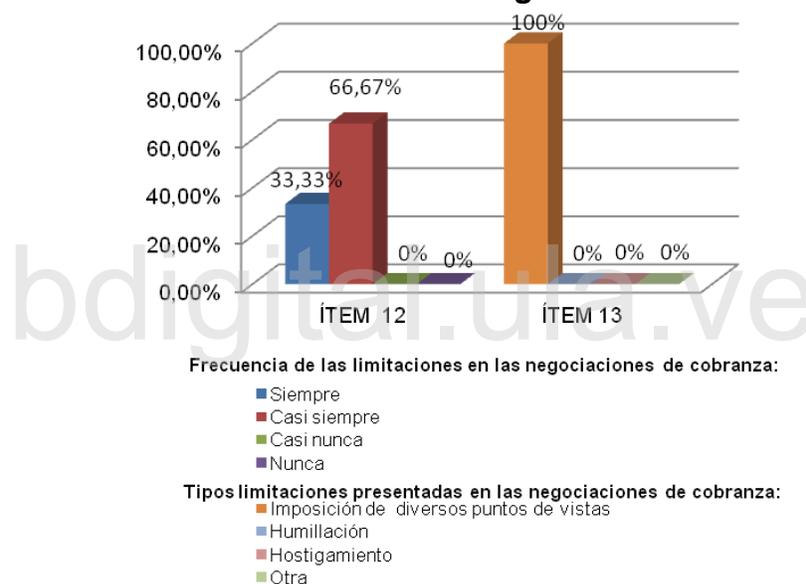
En general, se percibe que en la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; la cobranza tiene dos metas esenciales: llegar a un acuerdo con los clientes y lograr una gestión eficiente, aunque estas son evaluadas en términos de cumplimiento y efectividad, no se toman en cuenta la aplicación de indicadores como de productividad y actitud, limitando así el conocimiento sobre el verdadero desempeño del área de cobranzas, por ende, las metas son cuantificables y comunicadas al personal, pero no se establecen plazos claros de cobro, hecho que presenta contraposición a lo expuesto por Canelo (2010), quien señala que las metas de cobranza deben establecerse desde el punto de vista cuantitativo, deben ser medibles y evaluarse mediante indicadores de cumplimiento, efectividad, productividad y actitud.

Tabla 4. Limitaciones en las negociaciones de cobranza

| 12.- Frecuencia de las limitaciones en las negociaciones de cobranza: | fa | fr (%) |
|---|-----------|---------------|
| Siempre | 2 | 33,33 |
| Casi siempre | 4 | 66,67 |
| Casi nunca | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |
| 13.- Tipos de limitaciones presentadas en las negociaciones de cobranza: | fa | fr (%) |
| Imposición de diversos puntos de vista | 6 | 100 |
| Humillación | 0 | 0 |
| Hostigamiento | 0 | 0 |
| Otra | 0 | 0 |

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación (2013)

Gráfico 4. Limitaciones en las negociaciones de cobranza



Fuente: tomado de la tabla 4.

A partir de los datos reflejados en el gráfico 4, el 66,67% de los encuestados manifestó, casi siempre se presentan limitaciones a los clientes durante la negociación en los procesos de cobranza, aunque para un 33,33% esto ocurre siempre. Cabe destacar que la totalidad de los encuestados concordaron al decir que la imposición de diversos puntos de vista, constituye la limitación principal en las cobranzas, pues no se observaron evidencias sobre humillación u hostigamiento por parte de la empresa.

De cierta manera, puede decirse que las negociaciones en las cobranzas de la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; no tienen limitaciones que afecten considerablemente la efectividad del cobro, como la humillación y hostigamiento puesto que estas pueden más bien ceder terreno al cliente; es obvio, que en algunos casos se imponen los puntos de vista tanto de los clientes como de la empresa, como lo dice Rosas (2007), se debe evitar la contienda generada de ello, cooperando lo más necesario posible para lograr reacciones en común adecuadas al momento de negociar las cobranzas.

Recursos de negociación utilizados en los procesos de cobranza

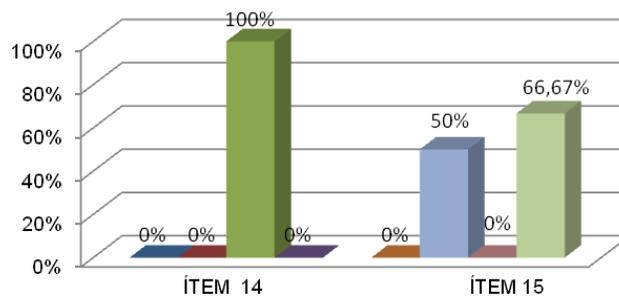
Con respecto a los recursos de negociación utilizados en los procesos de cobranzas en la oficina comercial Valera I de la Empresa CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; se determinaron como resultados los siguientes:

Tabla 5. Presión

| 14.- Uso de la presión como recurso de negociación en los procesos de cobranza: | fa | fr (%) |
|--|-----------|---------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 0 | 0 |
| Casi nunca | 6 | 100 |
| Nunca | 0 | 0 |
| 15.- Implicaciones del uso de la presión para la empresa: | fa | fr (%) |
| Llamadas telefónicas | 0 | 0 |
| Visitas personales | 3 | 50 |
| Envío de comunicaciones escritas | 0 | 0 |
| Otro: Cortes del servicio | 4 | 66,67 |

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación (2013)

Gráfico 5. Presión



Uso de la presión como recurso de la negociación en los procesos de cobranza:

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

Implicaciones del uso de la presión para la empresa:

- Llamadas telefónicas
- Visitas personales
- Envío de comunicaciones escritas
- Otro: Cortes del servicio

Fuente: tomado de la tabla 5

Observando el gráfico 5, se deja claro en respuesta del 100% de los encuestados, que la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; casi nunca utiliza la presión como recurso de negociación en los procesos de cobranza. Sin embargo, en caso de hacerlo, según el 66,67% de los encuestados, la empresa aplica el operativo “alicate” (cortar el servicio), aunado a esto un 50% de los encuestados implica realizar visitas personales a los clientes mostrando la información sobre la morosidad de cada residente de su sector.

Se evidencia que la empresa como tal no ejecuta un seguimiento marcado y constante sobre las cuentas por cobrar, es decir, no ejerce presión en las cobranzas; por ende, los clientes deudores, en muchos casos evaden sus obligaciones y compromisos de pagos; se contradice a Rosas (2007), quien determina que la presión como recursos de negociación tiene como fin afianzar el sentido de responsabilidad del deudor, mediante un seguimiento marcado y constante, de tal manera que el deudor no evada sus obligaciones y compromisos de pagos.

Tabla 6. Amenaza

| 16.- Uso de la amenaza para que los clientes paguen sus deudas | fa | fr (%) |
|---|-----------|---------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 0 | 0 |
| Casi nunca | 0 | 0 |
| Nunca | 6 | 100 |
| 17.- Finalidad de la amenaza como recursos de negociación en los procesos de cobranza: | fa | fr (%) |
| Modificar las decisiones del deudor respecto al pago | 0 | 0 |
| Obligar al deudor a cumplir sus compromisos de pago | 0 | 0 |
| Recordar al deudor las consecuencias en caso de incumplir | 0 | 0 |
| Otro | 0 | 0 |

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación (2013)

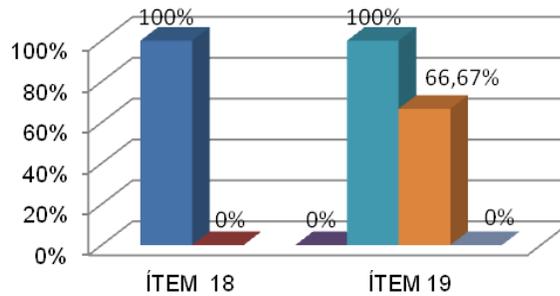
La tabla 6 muestra según el 100% de los encuestados que la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; nunca acude a la amenaza para que los clientes paguen sus deudas, en consecuencia no se busca modificar las decisiones del deudor respecto al pago, no se obliga al deudor a cumplir sus compromisos de pago ni se le recuerda las consecuencia en caso de incumplir, puesto que existen clientes que no prestan importancia a tales amenazas, y en caso de quedarse sin el servicio, adquieren de forma ilegal el servicio, sólo por no pagar las cuentas que deben a la empresa. Se hace mención a Rosas (2007), para quien la amenaza consiste en la comunicación de las intenciones del acreedor para con el deudor, con el fin de hacerle ver claramente, las consecuencias que se generarían producto del incumplimiento de sus compromisos de pagos.

Tabla 7. Justificación

| 18.- Justificaciones de los deudores durante la negociación en los procesos de cobranza: | fa | fr (%) |
|---|-----------|---------------|
| Si | 6 | 100 |
| No | 0 | 0 |
| 19.- Enfoque de las justificaciones presentadas por los deudores: | fa | fr (%) |
| Eludir sus responsabilidad | 0 | 0 |
| Limitar el pago | 6 | 100 |
| Neutralizar las obligaciones contraídas | 4 | 66,67 |
| Otra | 0 | 0 |

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación (2013)

Gráfico 6. Justificación



Justificaciones de los deudores durante la negociación en los procesos de cobranza:

- Si
- No

Enfoque de las justificaciones presentadas por los deudores:

- Eludir sus responsabilidades
- Limitar el pago
- Neutralizar las obligaciones contraídas
- Otra

Fuente: tomado de la tabla 7.

Los resultados del gráfico 7 muestran en respuestas del 100% de los encuestados que se presentan algunas justificaciones por los deudores para lograr disuadir a la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; durante la negociación en los procesos de cobranza, tales justificaciones se enfocan en limitar el pago y para un 66,67% en neutralizar las obligaciones contraídas, mas no en eludir sus responsabilidades.

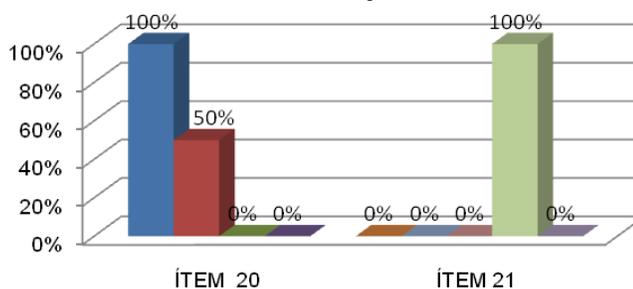
Se percibe entonces que durante la negociación en los procesos de cobranza aplicados por la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; algunos clientes proyectan la idea de que no podrán cumplir a tiempo sus compromisos debido a ciertas limitaciones, dificultades o impedimentos de fuerza mayor, tal como lo señala Rosas (2007), es una táctica muy usada por los deudores para disuadir a sus acreedores y retrasar sus pagos.

Tabla 8. Cooperación

| 20.- Objetivo de la cooperación en los procesos de cobranza: | fa | fr (%) |
|---|-----------|---------------|
| Alcanzar el resultado más beneficioso posible | 6 | 100 |
| Evitar las consecuencias negativas sobre las cobranzas | 3 | 50 |
| Procurar el bienestar tanto de deudor como de la empresa | 0 | 0 |
| Otra | 0 | 0 |
| 21.- Fundamentos de la cooperación: | fa | fr (%) |
| Normas de cobranzas | 0 | 0 |
| Disposiciones legales | 0 | 0 |
| Reglamentos internos de la empresa | 0 | 0 |
| Instrucciones dadas por los directivos | 6 | 100 |
| Otra | 0 | 0 |

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación (2013)

Gráfico 7. Cooperación



Objetivos de la cooperación en los procesos de cobranza:

- Alcanzar el resultado más beneficioso posible
- Evitar las consecuencias negativas sobre las cobranzas
- Procurar el bienestar tanto de deudor como de la empresa
- Otra

Fundamentos de la cooperación:

- Normas de cobranzas
- Disposiciones legales
- Reglamentos internos de la empresa
- Instrucciones dadas por los directivos
- Otra

Fuente: tomado de la tabla 8.

De acuerdo a la tabla 8, el 100% de los encuestados señaló que la cooperación en los procesos de cobranza implementados en la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; busca alcanzar el resultado más beneficioso posible, además para un 50% trata de evitar las consecuencias negativas sobre las cobranzas, obviando procurar el bienestar tanto del deudor como de la empresa, puesto que actuaran de una forma inadecuada, unilateral, egoísta y apresurada de manera que la cooperación puede ser mal interpretada en este caso.

En cuanto a los fundamentos de la cooperación como recurso de negociación utilizado en los procesos de cobranza, también se observa según el 100% de los encuestados manifiesta, cuando la empresa facilita la cooperación con los deudores, lo hace de acuerdo a instrucciones dadas por los directivos.

En consecuencia, se percibe que la cooperación está presente como recurso de negociación en los procesos de cobranza, aunque no siempre busca beneficios tanto para la empresa como para los deudores, se coopera en función de instrucciones dadas por la directiva. Tales resultados presentan divergencias con Rosas (2007), quien manifiesta que la cooperación es un recurso por medio del cual tanto el deudor como el acreedor buscan alcanzar el resultado más beneficioso posible, evitando las consecuencias negativas que se generarían si las partes actuaran de forma egoísta e independiente.

Tabla 9. Compensación comercial

| 22.- Frecuencia del otorgamiento de compensaciones comerciales: | fa | fr (%) |
|--|-----------|---------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 6 | 100 |
| Casi nunca | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |
| 23.- Bases que condicionan el otorgamiento de compensaciones comerciales: | fa | fr (%) |
| Beneficios acordados | 6 | 100 |
| Estructura operativa de la empresa | 0 | 0 |
| Otra | 0 | 0 |

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación (2013)

De los datos mostrados en la tabla 9, se evidencia en respuesta del 100% de los encuestados que la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; casi siempre otorga a sus deudores compensaciones comerciales, dependiendo de los beneficios acordados, y no de la estructura operativa de la empresa, pues este tipo de compensaciones generalmente se otorga a finales de año debido a que el

uso del mismo exige tiempo; como por ejemplo el otorgamiento de descuentos porcentuales sobre las deudas de los clientes.

Los resultados obtenidos sobre el uso de la compensación comercial como recurso de negociación en los procesos de cobranzas, contradicen lo expuesto en el enfoque de Rosas (2007), para quien la efectividad de las compensaciones comerciales dependerá de cómo se logren redistribuir los costos, así como también los beneficios establecidos en una relación comercial.

Estrategias utilizadas para mejorar los procesos de cobranza a través de la negociación

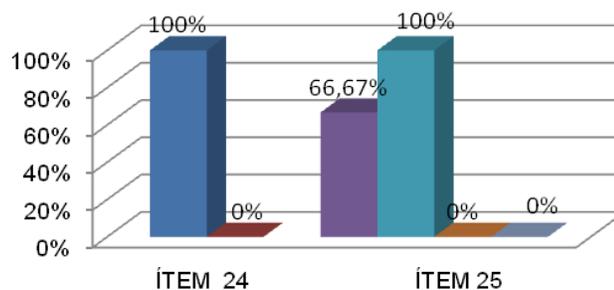
Los resultados obtenidos sobre las estrategias utilizadas para mejorar los procesos de cobranza a través de la negociación en la oficina comercial Valera I de la Empresa CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; fueron:

Tabla 10. Quejas y reclamos

| 24.- Conocimiento de las quejas y reclamos de los clientes: | fa | fr (%) |
|---|-----------|---------------|
| Si | 6 | 100 |
| No | 0 | 0 |
| 25.- Factores que condicionan el tratamiento de las quejas y reclamos: | fa | fr (%) |
| Información presentada por el cliente | 4 | 66,67 |
| Procedimiento seguido | 6 | 100 |
| Acciones necesarias | 0 | 0 |
| Otro | 0 | 0 |

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación (2013)

Gráfico 8. Quejas y reclamos



Conocimiento de las quejas y reclamos de los clientes:

■ Si

■ No

Factores que condicionan el tratamiento de las quejas y reclamos:

■ Información presentada por el cliente

■ Procedimiento seguido

■ Acciones necesarias

■ Otro

Fuente: tomado de la tabla 10.

Con base al gráfico 8, el 100% de los encuestados aseguró que para mejorar los procesos de cobranza, la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; conoce las quejas y reclamos de sus clientes, cuyo tratamiento depende del procedimiento seguido, asimismo, para un 66,67% depende de la información presentada por el cliente; debido a que se trata de determinar el origen de la no conformidad, garantizando una atención oportuna y satisfactoria, aun cuando no se inicien inmediatamente las acciones necesarias para evitar que vuelvan a presentarse, lo que puede estar conllevando a que algunos clientes caigan en morosidad con la empresa.

Se evidencia que la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; para mejorar los procesos de cobranza a través de la negociación, atiende las quejas y reclamos realizadas por los clientes, las cuales son tratadas según la información suministrada por los mismos, así como del procedimiento seguido, sin embargo, no se aplican oportunamente algunas acciones preventivas o correctivas, lo que atenta contra el interés del pago de las cuentas, se indica que debido a los

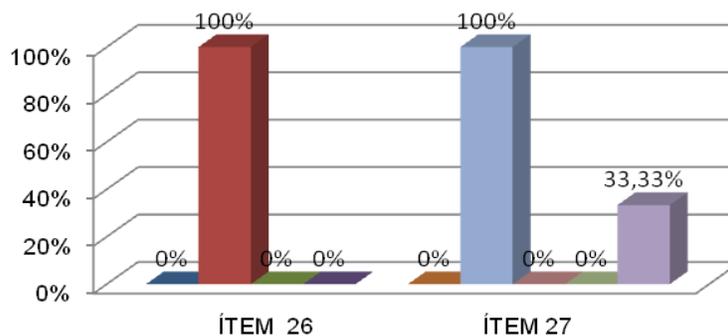
apagones y racionamientos de luz los usuarios no cancelan al día su factura lo que hace que cada mes sea menos probable percibir el dinero siendo esta una de las quejas que se multiplica como eco por el pésimo servicio prestado. Con respecto a lo antes mencionado existe convergencia con lo expuesto por Keohane y Nye (2004), para quienes, cuando un cliente no está satisfecho con el servicio recibido, toma represalia de no pagar a tiempo.

Tabla 11. Refuerzo positivo

| 26.- Otorgamiento de incentivos para estimular a los clientes a pagar a tiempo sus facturas: | fa | fr (%) |
|---|-----------|---------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 6 | 100 |
| Casi nunca | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |
| 27.- Tipos de incentivos ofrecidos por la empresa: | fa | fr (%) |
| Acceso inmediato a nuevos créditos | 0 | 0 |
| Disminuciones en las deudas antiguas | 6 | 100 |
| Certificados de puntualidad | 0 | 0 |
| Obsequios | 0 | 0 |
| Otro: Mejora del servicio prestado | 2 | 33,33 |

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación (2013)

Gráfico 9. Refuerzo positivo



Otorgamiento de incentivos para estimular a los clientes a pagar a tiempo sus facturas:

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

Tipos de incentivos ofrecidos por la empresa:

- Acceso inmediato a nuevos créditos
- Disminuciones en las deudas antiguas
- Certificados de puntualidad
- Obsequios
- Otro: Mejoría del servicio prestado

Fuente: tomado de la tabla 11.

De los datos del gráfico 9 se observa en respuesta del 100% de los encuestados que la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; casi siempre otorga incentivos para estimular a los clientes a pagar a tiempo sus facturas, debido a que este tipo de refuerzo positivo juega un papel fundamental en la cobranza mediante la negociación; por lo tanto, se incentivan a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo disminuciones en las deudas antiguas y no ser sancionado, para un 33,33% de los encuestados se ofrece la mejora del servicio prestado, es decir, solventar las fallas de los equipos para que los bloques de apagones y racionamiento de luz vayan disminuyendo progresivamente a medida que incorporen megavatios a la red.

Tales resultados demuestran que la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; para mejorar los procesos de cobranza a través de la negociación, refuerza de forma positiva la conducta de los clientes para que éstos paguen sus deudas a tiempo, hecho este considerado correcto, pues los clientes observan que como ventajas, sus deudas antiguas son disminuidas, lo cual como lo determina Canelo (2010), condiciona las cobranzas, aumentando la probabilidad de la emisión de una conducta esperada en los clientes y que estimula que en el futuro paguen las deudas pendientes con la empresa.

Tabla 12. Determinación del procedimiento para la cobranza

| 28.- Frecuencia de determinación del procedimiento para las cobranzas: | fa | fr (%) |
|---|-----------|---------------|
| Siempre | 6 | 100 |
| Casi siempre | 0 | 0 |
| Casi nunca | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación (2013)

Según la tabla 12, el 100% de los encuestados aseguró que la oficina comercial Valera I de la Empresa CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; siempre determina un procedimiento específico para lograr la

efectividad de las cobranzas, debido a que cuenta con un área o sección dedicado específicamente a las cobranzas. Estos resultados se traducen en ventajas para la empresa por cuanto contar con un área o sección de cobranzas, les permite disponer de una base de datos, para lograr el desarrollo de la cobranza predictiva, así como lo dice Keohane y Nye (2004), se tiene mayor conocimiento de los clientes y de las cuentas por cobrar.

Tabla 13. Sistema de incentivos para el personal de cobranza

| 29.- Disposición de un sistema de incentivos para el personal de cobranza: | fa | fr (%) |
|---|-----------|---------------|
| Si | 0 | 0 |
| No | 6 | 100 |
| 30.- Bases del sistema de incentivos para el personal de cobranza: | fa | fr (%) |
| Montos de recuperación de cuentas por cobrar | 0 | 0 |
| Reducción mensual de gastos de provisiones por incobrables | 0 | 0 |
| Capacidad de logro de los resultados de las cobranzas | 0 | 0 |
| Otro | 0 | 0 |

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación (2013)

La tabla 13 permite mostrar según el 100% de los encuestados, que la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; no dispone de un sistema de incentivos para el personal de cobranzas, por ende, no se ofrecen incentivos que se fundamenten en algunas de las opciones propuestas, es decir, en los montos de recuperación de cuentas por cobras, reducción mensual de gastos de provisiones por incobrables o capacidad de logro de los resultados de las cobranzas.

De esta manera, la oficina comercial Valera I de la Empresa CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; para mejorar los procesos de cobranza a través de la negociación, no dispone de un sistema de incentivos para el personal de cobranza. En efecto, no se motiva al personal para lograr el cobro oportuno; contradiciendo a Keohane y Nye (2004), cuyo enfoque determina que los incentivos motivan que el personal de cobranza oriente el máximo de su capacidad al logro de los resultados, mejora el

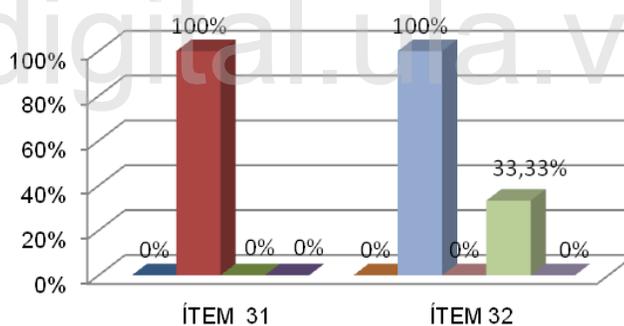
impacto de las actividades de cobranzas y conllevan a un ambiente de sana competencia. Hecho considerado por la investigadora inadecuado y desventajoso, ya que se pueden limitar las posibilidades de recuperación de las cuentas por cobrar para evitar el incremento de la mora.

Tabla 14. Segmentación de la cobranza por niveles

| 31.- Segmentación de las cobranzas: | fa | fr (%) |
|--|-----------|---------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi siempre | 6 | 100 |
| Casi nunca | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |
| 32.- Acciones ejecutadas para la segmentación de las cobranzas: | fa | fr (%) |
| Revisa la información externa sobre el entorno regulatorio | 0 | 0 |
| Actualiza la bases de datos que soportan las cuentas por cobrar | 6 | 100 |
| Capacita al personal encargado de las cobranzas | 0 | 0 |
| Define una óptima estrategia para la recuperación de las cuentas | 2 | 33,33 |
| Otro | 0 | 0 |

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación (2013)

Gráfico 10. Segmentación de la cobranza por niveles



Segmentación de las cobranzas:

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

Acciones ejecutadas para la segmentación de las cobranzas:

- Revisa la información externa sobre el entorno regulatorio
- Actualiza la bases de datos que soportan las cuentas por cobrar
- Capacita al personal encargado de las cobranzas
- Define una óptima estrategia para la recuperación de las cuentas
- Otro

Fuente: tomado de la tabla 14.

A partir de los datos mostrados en el gráfico 10, se observa en respuestas del 100% de los encuestados, que la oficina comercial Valera I de la Empresa CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; casi siempre

segmenta sus cobranzas, ya que se va conociendo mejor al cliente en sus diferentes sectores como es el residencial, comercial e industrial para lograr la recuperación de las cuentas por cobrar, resulta difícil clasificarlos y por ello que se les debe realizar un seguimiento en el cual les informe sobre el atraso acumulado.

Aunado a lo anterior, según el 100% de los encuestados, que para segmentar las cobranzas, generalmente se actualizan las bases de datos que soportan las cuentas por cobrar, asimismo, para un 33,33% se define una óptima estrategia para la recuperación de las cuentas; sin embargo, no existen evidencias que determinen en la empresa, la revisión de la información externa sobre el entorno regulatorio o capacitación del personal encargado de las cobranzas.

De los resultados obtenidos, se percibe que en la oficina comercial Valera I de la Empresa CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; es probable que no se esté haciendo una adecuada segmentación de las cobranzas por niveles, como estrategia para mejorar los procesos de cobranza a través de la negociación, aunque se actualizan las bases de datos de las cuentas por cobras, no se capacita al personal de cobranzas ni se revisa el contexto que regula las cobranzas.

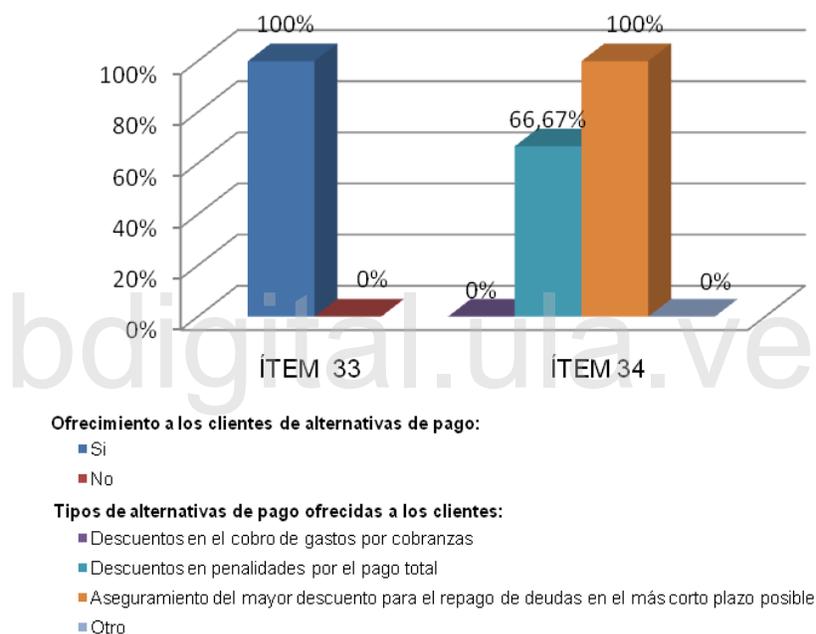
Por lo tanto, en cuanto a la segmentación de las cobranzas, se limita el conocimiento sobre la probabilidad de pago de los clientes, contradiciendo a Keohane y Nye (2004), para quienes debe darse capacitación del personal responsable de la administración del riesgo y la definición de la estrategia de cobranza; asimismo a Teskiewicz (2007), quien señala que para la segmentación de la cobranza por niveles, se debe identificar la probabilidad del pago del cliente a fin de transformar los datos vinculados, en beneficios para la empresa, traducidos en menores costos y mayores ingresos.

Tabla 15. Alternativas de pago

| 33.- Ofrecimiento a los clientes de alternativas de pago: | fa | fr (%) |
|--|-----------|---------------|
| Si | 6 | 100 |
| No | 0 | 0 |
| 34.- Tipos de alternativas de pago ofrecidas a los clientes: | fa | fr (%) |
| Descuentos en el cobro de gastos por cobranzas | 0 | 0 |
| Descuentos en penalidades por el pago total | 4 | 66,67 |
| Aseguramiento del mayor descuento para el repago de deudas en el más corto plazo posible | 6 | 100 |
| Otro | 0 | 0 |

Fuente: instrumento aplicado por la autora de la investigación (2013)

Gráfico 11. Alternativas de pago



Fuente: tomado de la tabla 15.

Observando el gráfico 11, según el 100% de los encuestados, la oficina comercial Valera I de la Empresa CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; ofrece a los clientes alternativas de pago en las cobranzas como importante estrategia para mejorar los procesos de cobranza a través de la negociación, razón por la cual, ofrece como alternativa de pago a sus deudores, el aseguramiento del mayor descuento para el repago de deudas en el más corto plazo posible. Aunado a ello, un 66,67% alegó que también

se ofrecen descuentos en penalidades (multas) por el pago total de cuentas vencidas.

Es decir, la oficina comercial Valera I de CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; ofrece alternativas de pago a los clientes, para mejorar la negociación en los procesos de cobranzas, lo cual implica asegurar descuentos en las deudas y multas por cuentas vencidas, lo cual se considera correcto, pues siguiendo a Keohane y Nye (2004), la empresa logra identificar su capacidad de reacción y respuesta, ajustando las alternativas de pago a las diversas necesidades y situaciones de los clientes.

bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo investigativo llevado a cabo para analizar la negociación en los procesos de cobranza en la oficina comercial Valera I de la Empresa CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; permitió llegar de forma general a las siguientes conclusiones:

Conclusiones

En relación al primer objetivo específico, sobre las consideraciones previas tomadas en cuenta para la negociación en los procesos de cobranza en la oficina comercial Valera I de la Empresa CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; se determinó que la cobranza tiene como objetivo central, estudiar adecuadamente las cuentas por cobrar, partiendo de políticas previamente establecidas para lograr el cobro oportuno, aunque no se considera la realización de un mapa de proceso de gestión de cobranzas.

Debido a la preocupación sobre la mora existente, las cobranzas se preparan estableciendo contacto personal con los clientes, para así ejecutar acciones que conlleven a mejorar los servicios prestados; por ello, se persiguen esencialmente dos metas: llegar a un acuerdo con los clientes y lograr una gestión eficiente, evaluada mediante indicadores de cumplimiento y efectividad, pero no de productividad. Aunado a ello, no se presentan limitaciones considerables que no afecta la efectividad del cobro, aunque en algunos casos, tratan de imponer sus puntos de vista de ambas partes.

Con respecto al segundo objetivo específico, identificar los recursos de negociación utilizados en los procesos de cobranzas en la oficina comercial

Valera I de la Empresa CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; se evidenció el uso de los siguientes: (a) la justificación, ya que algunos clientes indican que no podrán cumplir a tiempo sus compromisos de pago; (b) la cooperación, aunque no siempre busca beneficios tanto para la empresa como para los deudores y (c) la compensación comercial de acuerdo a los beneficios acordados. No obstante, no se hace uso de la presión sobre los clientes ni de la amenaza para que éstos paguen sus deudas.

Haciendo referencia al tercer objetivo específico, respecto a las estrategias utilizadas para mejorar los procesos de cobranza a través de la negociación en la oficina comercial Valera I de la Empresa CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; se logró determinar que la empresa atiende las quejas y reclamos, pero no ejecuta acciones preventivas oportunas; otorga incentivos para motivar a los clientes a pagar sus deudas mediante la disminución en las deudas antiguas; determina el procedimiento para la cobranza y ofrece alternativas de pago a los clientes, asegurando descuentos en las deudas y multas por cuentas vencidas. Sin embargo, aun cuando segmenta las cobranzas por niveles, en esta empresa, no se capacita al personal responsable de la administración del riesgo y la definición de la estrategia de cobranza; además no dispone de un sistema de incentivos para el personal.

De forma general, la negociación en los procesos de cobranza en la oficina comercial Valera I de la Empresa CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; depende del estudio adecuado que se le haga a las cuentas por cobrar y de políticas de cobranzas establecidas determinando el plazo del pago, con el interés de alcanzar las metas; es decir, de llegar a un acuerdo con los clientes para lograr una gestión eficiente de la empresa; para ello se utilizan recursos de negociación, como también las estrategias que tienen que ver con el tratamiento de quejas y reclamos, el refuerzo

positivo, determinación del procedimiento para la cobranza y el ofrecimiento de alternativas de pago para lograr el mejoramiento de los procesos de cobranza a través de la negociación, aun cuando se percibe como debilidad el no capacitar ni disponer de un sistema de incentivos para el personal responsable de la administración del riesgo y la definición de la estrategia de cobranza.

Recomendaciones

Las conclusiones obtenidas del proceso investigación sobre la negociación en los procesos de cobranza en la oficina comercial Valera I de la Empresa CORPOELEC del municipio Valera estado Trujillo; permitieron establecer las siguientes recomendaciones:

Analizar a fondo los aspectos vinculados a los objetivos que la empresa persigue a través de las cobranzas; de tal manera, se pueda considerar dentro de los mismos, la realización de un mapa de procesos de gestión, el cual permitirá la identificación, entendimiento y gestión de los procedimientos involucrados en los procesos de cobranzas, contribuyendo a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos de cobro, así como en el mantenimiento de una estructura económica estable.

Considerar la aplicación del indicador de productividad para la evaluación de las metas de la cobranza, el cual permitirá a la empresa comparar su nivel de eficiencia en cuanto a los procesos de cobranza se refiere, asimismo, permitirá no sólo conocer si se está realizando una buena gestión de cobro, sino también comparar los beneficios obtenidos, si la empresa logra percibir de forma oportuna los ingresos derivados de los servicios prestados a los clientes.

Capacitar personal que se dedique de forma exclusiva, a establecer contactos con los clientes morosos con la empresa, a fin de que estos asuman una nueva posición al momento de atender las razones por las cuales los clientes no cancelan a tiempo sus cuentas, así como lograr que los mismos entiendan claramente que deben hacer el esfuerzo por cumplir con sus obligaciones de pago.

Disponer en todo momento de una persona que sirva de mediador al momento de negociar cómo se cobrarán las cuentas, que facilite la cooperación entre los clientes deudores y la empresa, siguiendo políticas establecidas internamente, así como las instrucciones que en algunos casos, sean dadas por los directivos.

Analizar el procedimiento seguido para el tratamiento de las quejas y reclamos realizadas por los clientes, a fin de detectar las razones de morosidad en el pago de las cuentas por cobrar, para ofrecer una solución oportuna a los problemas y lograr que los clientes se interesen en pagar a tiempo sus deudas con la empresa.

Disponer de un sistema de incentivos para el personal de cobranzas, a fin de establecer en ellos, una cultura con cero tolerancias a la morosidad, que los induzca a orientar al máximo su capacidad al logro de los resultados esperados, lo cual a su vez, permitirá a la empresa obtener altos niveles de rendimiento y mejora en sí de la negociación en los procesos de cobranza.

Brindar capacitación oportuna y efectiva al personal de cobranzas, responsable de tomar las decisiones sobre las estrategias de cobro a ser utilizadas por la empresa, esto permitirá obtener mayores ingresos por el cobro de deudas antiguas, además, generará un impacto positivo sobre la rentabilidad financiera de la empresa

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Axelrod, R (2006). *Evolución de la Cooperación*. España: Alianza Editorial.
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. (7ma ed.). Caracas: BL. Consultores y Asociados.
- Barreto, L (2008). *Análisis del sistema de control interno aplicado en la Oficina de Cobranzas de la empresa CADAFE, municipio Trujillo*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Los Andes, Núcleo Rafael Rangel. Trujillo.
- Canelo, G (2010). *Cobranza Efectiva: Buscando la efectividad en la cobranza mediante la negociación*. Caracas: Editorial Norma S.A.
- Chinchilla, V (2011). *Modelo de Negociación de Harvard para las ventas de la empresa Producciones Audiovisual Canal 1 C.A., Valera Estado Trujillo*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Yacambú. Barquisimeto.
- Cohen, S y Altimira, R (2003). *Claves de Negociación: con el corazón y la mente*. España: Editorial Mc Graw Hill.
- Corporación Eléctrica Nacional/*La Energía del Pueblo... a su servicio* (CORPOELEC) (2007) [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.corpoelec.gob.ve/> [Consultado el 02 de Mayo de 2012]
- Cuenca, N. (2004). *Negociación y mediación*. Barquisimeto: MR Proyección y Comunicación S.R.L.
- Fisher, R; Ury, W y Patton, B. (2003). *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Caracas: Editorial Norma S.A.
- Hernández, R.; Fernández, C y Baptista, P. (2007). *Metodología de la Investigación*. (4ta ed.). México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V
- Keohane, R y Nye, J (2004). *Poder e interdependencia*. Usa: Logmam 5ta edición.
- Kohler, E (2001). *Diccionario para Contadores*. México: Editorial Hispanoamericana Americana, S.A. de C.V.
- Linares, V (2009). *Situación financiera de las Cuentas por Cobrar*

suscriptores particulares de la Oficina Comercial Valera I de CADAFE, Zona Trujillo. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Los Andes, Núcleo Rafael Rangel. Trujillo.

Márquez, L (2012). *Impacto de la morosidad en las cuentas por cobrar de CORPOELEC.* Trabajo de grado no publicado. Universidad Yacambú. Barquisimeto.

Méndez, C. (2006). *Metodología de la Investigación.* Caracas: Editorial Fundacite:

Rangel, M (2009). *Gestión de las cuentas por cobrar y su efecto en la rentabilidad de las empresas comerciales del municipio Valera, estado Trujillo.* Trabajo de grado no publicado. Universidad de Los Andes, Núcleo Rafael Rangel. Trujillo.

Redondo, A. (2004). *Curso práctico de contabilidad general y superior.* Tomo I. (3ra ed.) Caracas: Corporación Marca.

Rodríguez, J (2000). *El Proceso Civil y la Realidad Social.* Caracas: Frenesi.

Rosas, E. (2007). *La Negociación en los Procesos de Cobranza.* Caracas: Editorial CEC S.A. Serie Profesional Colección Minerva N° 53.

Ruiz, C. (2004). *Instrumento de Investigación Educativa.* Barquisimeto: CIDEG.

Tamayo, M y Tamayo (2003). *El Proceso de la Investigación Científica.* México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Teskiewicz, A. (2007). *Modelos predictivos para cobranza y refinanciación.* (5ta ed.). Buenos Aires: Collection Summit, Credit Management Solutions.

ANEXOS

bdigital.ula.ve

ANEXO A
INSTRUMENTO DE
RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

**LA NEGOCIACIÓN EN LOS PROCESOS DE COBRANZA EN LA OFICINA
COMERCIAL VALERA I DE CORPOELEC MUNICIPIO VALERA ESTADO
TRUJILLO**

bdigital.ula.ve

**Autor: Br. Maryeli C Díaz A
C.I N° 19.643.293
Tutor: José L Valera G**

Abril, 2013



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

**Cuestionario dirigido al personal que labora en la Sección de Cobranzas
y Taquilla en la Oficina Comercial Valera I, de CORPOELEC en el
municipio Valera, estado Trujillo**

A través de este cuestionario se permitirá la recolección de información suficiente, el cual servirá para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

Instrucciones

1. Lea detenidamente cada pregunta, encierre en círculo la letra que aparece a la izquierda, de la alternativa que se ajusta a su opinión, de ser necesario, puede seleccionar varias alternativas al mismo tiempo.
2. Si tiene alguna duda referente al mismo, pregúntele directamente a la encuestadora.
3. Cada una de sus respuestas son de gran importancia, por lo tanto no deje de responder ningún ítem.

Maryeli C. Díaz A

I Parte. Consideraciones previas tomadas en cuenta para la negociación en los procesos de cobranza

| |
|--|
| 1.- Indique ¿Cuáles son los objetivos de la cobranza que actualmente persigue la empresa? (Puede Seleccionar más de una opción) |
| a) Verificar que el expediente del cliente contenga toda la información necesaria. b) Estudiar adecuadamente las cuentas por cobros c) Analizar los resultados obtenidos en experiencias similares d) Hacer un mapa de proceso de gestión e) Otro objetivo. Indique: _____ |
| 2.- La empresa establece los objetivos de la cobranza según: (Seleccione sólo una opción) |
| a) Características de la empresa b) Políticas de cobranza c) Posición de la empresa ante las cobranzas d) Otra. Indique: _____ |
| 3.- La posición que la empresa asume para lograr los objetivos en la cobranza suele ser: (Seleccione sólo una opción) |
| a) Cobrar las cuentas pendientes b) Cobrar oportunamente el dinero c) Conservar a los clientes d) Otra. Indique: _____ |
| 4.- La preparación de la cobranza en la empresa implica negociar con el cliente por medio de: (Puede seleccionar más de una opción) |
| a) Llamada telefónica b) Correo electrónico c) Visita al domicilio (Personalmente) d) Otra. Indique: _____ |
| 5.- Las acciones preparatorias de la cobranza se enfocan en asuntos vinculados a: (Puede seleccionar más de una opción) |
| a) Garantías sobre la deuda de los clientes b) Documentos que permite a los clientes usar el servicio sin cancelar sus deudas c) Posibilidades de cobro d) Otro. Indique: _____ |

| |
|---|
| <p>6.- Los intereses que motivan a la preparación de la cobranza de los clientes se deben a: (Puede seleccionar más de una opción)</p> |
| <p>a) Necesidades de los clientes b) Perspectivas de los clientes sobre la empresa c) Preocupaciones de la empresa sobre la mora existente d) Deseos de mejorar los servicios prestados por la empresa e) Otro. Indique: _____</p> |
| <p>7.- La preparación de las cobranzas implica acciones encaminadas a: (Puede seleccionar más de una opción)</p> |
| <p>a) Evitar el incumplimiento del pago de un cliente b) Recobrar adeudos en tempranas instancias de mora c) Recuperar adeudos de créditos con moras avanzadas d) Sanear contablemente las cuentas por cobrar e) Tener una administración financiera más eficiente f) Otra. Indique: _____</p> |
| <p>8.- Durante el proceso de negociación y cobranza se tiene como metas: (Puede seleccionar más de una opción)</p> |
| <p>a) Llegar a un acuerdo con los clientes (Consumación de la cobranza) b) Lograr una gestión de cobranza eficiente c) Fortalecer la relación comercial (Ganar un amigo) d) Influenciar sin presiones en el cliente e) Cambiar la manera de pensar del cliente f) Otra Indique: _____</p> |
| <p>9.- La empresa aplica algún tipo de indicador para evaluar las metas en la cobranza:</p> |
| <p>a) Si b) No Si respondió "Si" continúe con el ítem10, de lo contrario pase al ítem 11</p> |
| <p>10.-¿ Qué tipo de indicador utiliza la empresa para evaluar las metas en la cobranza? (Puede seleccionar más de una opción)</p> |
| <p>a) Indicador de cumplimiento b) Indicador de efectividad c) Indicador de productividad d) Indicador de actitud e) Otra. Indique: _____</p> |

| |
|--|
| <p>11.- La empresa ¿cómo caracteriza las metas de la negociación en los procesos de cobranza? (Puede seleccionar más de una opción)</p> <p>a) Definidas en términos de resultados b) Cuantificables c) Claras en los plazos de cobro d) Comunicadas al personal de cobranzas e) Otra. Indique: _____</p> |
| <p>12.- ¿Con qué frecuencia se presentan limitaciones a los clientes durante la negociación en los procesos de cobranza? (Puede seleccionar una sola opción)</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca</p> <p>Si respondió la opción “d” continúe con el ítem 14</p> |
| <p>13.- Señale ¿Cuáles son las limitaciones de los clientes que se presentan en la negociación de las cobranzas? (Puede seleccionar más de una opción)</p> <p>a) Imposición de diversos puntos de vistas b) Humillación c) Hostigamiento d) Otra. Indique: _____</p> |

II Parte. Recursos de negociación implementados en los procesos de cobranza

| |
|---|
| <p>14.- ¿Con qué frecuencia la empresa utiliza la presión como recurso de negociación en los procesos de cobranza (Puede seleccionar una sola opción)</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca</p> <p>Si respondió la opción “d” continúe con el ítem 16</p> |
|---|

| |
|--|
| 15.- Para utilizar la presión como recurso de negociación en los procesos de cobranza, la empresa hace: (Puede seleccionar más de una opción) |
| <ul style="list-style-type: none"> a) Llamadas telefónicas b) Visitas personales c) Envío de comunicaciones escritas d) Otro. Indique: _____ |
| 16.- ¿Con qué frecuencia la empresa acude a la amenaza para que los clientes paguen sus deudas? (Puede seleccionar sólo una opción) |
| <ul style="list-style-type: none"> a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca <p>Si respondió la opción "d" continúe con el ítem 18</p> |
| 17.- Cuando la empresa acude a la amenaza como recurso de negociación en los procesos de cobranza lo hace para: (Puede seleccionar más de una opción) |
| <ul style="list-style-type: none"> a) Modificar las decisiones del deudor respecto al pago b) Obligar al deudor a cumplir sus compromisos de pago c) Recordar al deudor las consecuencias en caso de incumplir d) Otro. Indique: _____ |
| 18.- Se presentan algunas justificaciones por los deudores para logra disuadir a la empresa durante la negociación en los procesos de cobranza (Puede seleccionar sólo una opción) |
| <ul style="list-style-type: none"> a) Si b) No <p>Si respondió "Si" continúe con el ítem 19 de lo contrario pase al ítem 20</p> |
| 19.- Las justificaciones presentadas por los deudores en la negociación en los procesos de cobranza, se enfocan en: (Puede seleccionar más de una opción) |
| <ul style="list-style-type: none"> a) Eludir sus responsabilidad b) Limitar el pago c) Neutralice las obligaciones contraídas d) Otra. Indique: _____ |

| |
|---|
| 20.- La cooperación en los procesos de cobranza busca: (Puede seleccionar más de una opción) |
| <ul style="list-style-type: none"> a) Alcanzar el resultado más beneficioso posible b) Evitar las consecuencias negativas sobre las cobranzas c) Procurar el bienestar tanto de deudor como de la empresa d) Otra. Indique: _____ |
| 21.- Cuando la empresa facilita la cooperación con los deudores, lo hace de acuerdo a: (Puede seleccionar una sola opción) |
| <ul style="list-style-type: none"> a) Normas de cobranzas b) Disposiciones legales c) Reglamentos internos de la empresa d) Instrucciones dadas por los directivos e) Otra. Indique: _____ |
| 22.-¿Con qué frecuencia la empresa otorga a sus deudores compensaciones comerciales? (Puede seleccionar una sola opción) |
| <ul style="list-style-type: none"> a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca <p>Si respondió la opción "d", continúe con el ítem 24</p> |
| 23.- El otorgamiento de compensaciones comerciales durante las cobranzas depende de: (Puede seleccionar más de una opción) |
| <ul style="list-style-type: none"> a) Redistribución de los costos b) Beneficios acordados c) Estructura operativa de la empresa d) Otra. Indique: _____ |

III Parte. Estrategias utilizadas para mejorar los procesos de cobranza a través de la negociación.

| |
|---|
| 24.- ¿Para mejorar los procesos de cobranza, la empresa conoce las quejas y reclamos de sus clientes? |
| <ul style="list-style-type: none"> a) Si b) No <p>Si respondió "Si" continúe con el ítem 25, de lo contrario pase al ítem 26.</p> |

| |
|--|
| <p>25.- El tratamiento de las quejas y reclamos depende de: (Puede seleccionar más de una opción)</p> |
| <p>a) Información presentada por el cliente b) Procedimiento seguido c) Acciones necesarias d) Otro. Indique: _____</p> |
| <p>26.- ¿Con qué frecuencia otorga la empresa ofrece incentivos para estimular a los clientes a pagar a tiempo sus facturas?</p> |
| <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca Si respondió la opción "d" , continúe con el ítem 28</p> |
| <p>27.- La empresa incentiva a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo: (Puede seleccionar más de una opción)</p> |
| <p>a) Acceso inmediato a nuevos créditos b) Disminuciones en las deudas antiguas c) Certificados de puntualidad d) Obsequios e) Otro. Indique: _____</p> |
| <p>28.- Con qué frecuencia la empresa determina un procedimiento para las cobranzas aplicando diversas modalidades. (Puede seleccionar sólo una opción)</p> |
| <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca</p> |
| <p>29.- ¿Dispone la empresa de un sistema de incentivos para el personal de cobranzas?</p> |
| <p>a) Si b) No Si respondió "Si" continúe con el ítem 30, de lo contrario pase al ítem 31.</p> |
| <p>30.- En que se basa la empresa para ofrecer incentivos al personal de cobranzas? (Puede seleccionar más de una opción)</p> |
| <p>a) Montos de recuperación de cuentas por cobrar b) Reducción mensual de gastos de provisiones por incobrables c) Capacidad de logro de los resultados de las cobranzas d) Otro. Indique: _____</p> |

| |
|--|
| 31.- ¿Con qué frecuencia la empresa segmenta sus cobranzas? (Puede seleccionar solo una opción) |
| a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca Si respondió la opción “d”, continúe con el ítem 33 |
| 32.- Para segmentar las cobranzas, la empresa generalmente: (Puede seleccionar más de una opción) |
| a) Revisa la información externa sobre el entorno regulatorio b) Actualiza la bases de datos que soportan las cuentas por cobrar c) Capacita al personal encargado de las cobranzas d) Define una óptima estrategia para la recuperación de las cuentas e) Otro Indique: _____ |
| 33.- ¿Ofrece la empresa a los clientes alternativas de pago en las cobranzas? |
| a) Si b) No Si respondió “Si” continúe con el ítem 34, de lo contrario a culminado su cuestionario. |
| 34.- Señale las alternativas de pago que ofrece la empresa a sus deudores: (Puede seleccionar más de una opción) |
| a) Descuentos en el cobro de gastos por cobranzas b) Descuentos en penalidades por el pago total c) Aseguramiento del mayor descuento para el repago de deudas en el más corto plazo posible d) Otro. Indique: _____ |

FIN DEL CUESTIONARIO
¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO B
CONSTANCIAS DE REVISIÓN
DEL INSTRUMENTO

bdigital.ula.ve

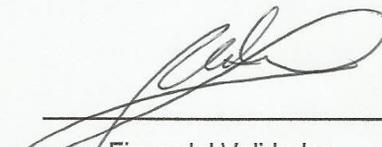


UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

CONSTANCIA DE REVISIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, **Rolando Adriani M** Cédula de Identidad N° **V- 5.763.583** de profesión **Ingeniero de Sistemas**, hago constar por medio de la presente que he revisado y evaluado el instrumento diseñado por la **Br Maryeli C, Díaz A**; titular de la cédula de identidad **No. V- 19.643.293**, aspirante al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de Los Andes, Núcleo "Rafael Rangel", el cual será utilizado para recabar la información necesaria para su trabajo especial de grado titulado: **LA NEGOCIACIÓN EN LOS PROCESOS DE COBRANZA EN LA OFICINA COMERCIAL VALERA I DE CORPOELEC MUNICIPIO VALERA ESTADO TRUJILLO**. Considero que dicho Instrumento reúne los requisitos y méritos suficientes para ser aplicado.

Dado y firmado en Trujillo a los treinta días del mes de enero 2012.


Firma del Validador
C.I. No: 5.763.583
Fecha: 30-ene-2012



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

CONSTANCIA DE REVISIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, **Ivenne Montilla** Cédula de Identidad N° **V- 5.786.294** de profesión **Contador Público**, hago constar por medio de la presente que he revisado y evaluado el instrumento diseñado por la **Br Maryeli C, Díaz A**; titular de la cédula de identidad **No. V- 19.643.293**, aspirante al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de Los Andes, Núcleo "Rafael Rangel", el cual será utilizado para recabar la información necesaria para su trabajo especial de grado titulado: **LA NEGOCIACIÓN EN LOS PROCESOS DE COBRANZA EN LA OFICINA COMERCIAL VALERA I DE CORPOELEC MUNICIPIO VALERA ESTADO TRUJILLO**. Considero que dicho Instrumento reúne los requisitos y méritos suficientes para ser aplicado.

Dado y firmado en Trujillo a los 06 días
del mes de Febrero 2013.


Firma del Validador

C.I. No: 5.786.294

Fecha: 06-02-2013



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

CONSTANCIA DE REVISIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, **Edgar Morales** Cédula de Identidad N° V- 5.501.334 de profesión **Licenciado en Educación**, hago constar por medio de la presente que he revisado y evaluado el instrumento diseñado por la **Br Maryeli C, Díaz A**; titular de la cédula de identidad **No. V- 19.643.293**, aspirante al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de Los Andes, Núcleo "Rafael Rangel", el cual será utilizado para recabar la información necesaria para su trabajo especial de grado titulado: **LA NEGOCIACIÓN EN LOS PROCESOS DE COBRANZA EN LA OFICINA COMERCIAL VALERA I DE CORPOELEC MUNICIPIO VALERA ESTADO TRUJILLO**. Considero que dicho Instrumento reúne los requisitos y méritos suficientes para ser aplicado.

Dado y firmado en Trujillo a los 20 días del mes de Noviembre 2012.

Firma del Validador

C.I. No: 5501334

Fecha: 20-11-12