

UNIVERSIDAD SAN MARCOS



**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN GERENCIA**

TEMA

**“ANÁLISIS SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE CON
RELACIÓN A LA GESTIÓN DE COBRO PARA PROPUESTA DE
PLAN DE MEJORA EN EL CONSEJO NACIONAL DE
PRODUCCIÓN, PARA EL PERIODO 2022-2023”**

**PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL
GRADO DE**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN GERENCIA**

ESTUDIANTE: SILVIA GUTIÉRREZ NOGUERA

PROFESORA:

LCDA. NANCY RAMÍREZ C.

SAN JOSÉ, COSTA RICA

NOVIEMBRE, 2022



**#1 EN EDUCACIÓN
VIRTUAL**



**APRENDIZAJE
AUMENTADO**

Declaración Jurada

Yo, Silvia Malinzi Gutiérrez Noguera, mayor, soltera, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, de la Universidad San Marcos, domiciliada en Alajuelita, San José, portadora de la cédula de identidad número 1 1347 0069, en el presente acto, me encuentro debidamente apercibida y entendida de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia, por lo que juro solemnemente que mi trabajo de investigación denominado: “Análisis sobre el proceso de conciliación de Cuentas por Cobrar correspondientes a las juntas de educación, atendidas por el Consejo Nacional de Producción, para ser migradas a nuevo sistema financiero, durante el último cuatrimestre del periodo 2022 al primer semestre del 2023” es una obra original que ha respetado todo lo reglamentado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, las cuales fueron publicadas en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Por tanto, quedo advertida que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante un Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, en el mes de octubre del año dos mil veintidós.

Silvia Malinzi Gutiérrez Noguera
Cédula 1 1347 0069

Dedicatoria

Le dedico el resultado de este trabajo, principalmente a mi madre, quien siempre me ha impulsado con amor a luchar por alcanzar mis metas de la mano de Dios y los buenos principios y valores que me han convertido en la persona que hoy soy, porque si bien dice una frase “una de las mejores herencias que nos puedan dejar los padres, son los estudios y valores con perseverancia” y mi madre ha sido una excelente impulsadora positiva a lo largo de mi vida.

También quiero dedicar mi trabajo, a Maribel Arnuelo Varela, quien no solo ha sido como otra madre para mí, sino que ha sido uno de los modelos de superación más admirables y ejemplares en mi vida, quien siempre ha estado para brindarme apoyo y motivándome con sus buenos consejos para crecer como persona en todos mis ámbitos.

Finalmente, dedico mi trabajo a mi bella familia, quienes siempre me desean lo mejor y brindan esa comprensión y apoyo incondicional que cualquier persona desea tener, su amor me llena de gran motivación para esforzarme y convertirme en una excelente profesional, deseando ser un gran ejemplo de perseverancia y empeño para mi hijo Daniel y mis sobrinas Priscilla y Emily, en ir tras sus sueños.

Agradecimiento

Doy un profundo agradecimiento a Dios, quien me ha dado las fuerzas necesarias para seguir adelante y me ha brindado las herramientas necesarias para poder alcanzar mi sueño de convertirme en una excelente profesional, “sin Dios no soy nada” su presencia ha sido parte fundamental en la culminación de mi carrera.

A mi familia y seres queridos por creer en mí y darme sus distintas muestras de apoyo, como acompañamiento durante este tiempo de estudio para concluir esta nueva etapa, por lo que les dedico este logro y agradezco por estar a mi lado en momentos tan importantes como este.

Finalmente, doy gracias a los distintos profesores que me han acompañado y guiado de forma muy talentosa en mi crecimiento como profesional, han sido fundamentales en mi vida y aportado una gran enseñanza en esta nueva meta conquistada.

Tabla de contenido

1.	Introducción	9
1.1	Tema:.....	10
1.2	Antecedentes	11
1.3	Problemática	12
1.4	Justificación	13
1.5	Objetivo General:	15
1.6	Objetivos específicos:.....	15
1.7	Alcances.....	16
1.8	Delimitaciones.....	17
1.8.1	Espacial	17
1.8.2	Temporal	17
1.8.3	Teóricos	17
1.9	Limitaciones	18
2	Marco Teórico	20
2.1	Marco Contextual.....	20
2.1.1	Antecedentes Históricos del lugar	21
2.1.2	Ubicación Geográfica	24
2.1.3	Misión- Visión – Valores.....	24
2.1.4	Estructura Organizacional	26
2.1.5	Macro entorno	27
2.1.6	Micro entorno	28
2.2	Marco Conceptual	29
2.3	Hilo Conductor	35
3	Marco Metodológico.....	37
3.1	Enfoque	37
3.2	Tipo de investigación e instrumentos utilizados	37
3.3	Alcance	38
3.4	Fuentes de investigación.....	38

3.5	Descripción de instrumentos	39
3.5.1	La Entrevista	39
3.5.2	Encuesta	40
3.6	Procedimientos metodológicos utilizados	40
3.6.1	Población de interés.....	40
3.6.2	Marco muestral	40
3.6.3	Unidad de Muestreo	41
3.6.4	Unidad informante	41
4	Análisis de Resultados	43
4.1	Tabulación de datos	43
4.1.1	Entrevista.....	43
4.2	Interpretación de los Resultados	47
5	Conclusiones y recomendaciones	49
6	Propuesta	52
6.1	Desarrollo de la propuesta y anexos.....	52
7	Bibliografía	62

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto de investigación analiza la calidad de atención que se ofrece a los clientes en relación a la gestión de cobro, que realiza el Consejo Nacional de Producción ubicado en oficinas centrales en Rohrmoser Pavas San José.

Para todo cliente, es indispensable contar con un adecuado asesoramiento de información relacionada al seguimiento de las cuentas por pagar, por lo que el objetivo general de este trabajo, es formular un modelo de gestión de calidad que permita analizar los niveles de satisfacción que perciben los clientes sobre el trato recibido, la eficiencia del personal en la atención a la necesidad del cliente, la agilidad en los procesos y la incidencia que estos pueden crear en la rentabilidad de la institución.

La necesidad del tema de estudio nace, debido a inconformidades presentadas por algunos clientes en relación a la solicitud de información para conocer como están las cuentas por pagar al Consejo Nacional de Producción, como realizar la debida cancelación y como acceder a la facturación desde la página del CNP.

Se pretende obtener resultados que muestren y evidencien las carencias encontradas en la calidad de servicio que se brinda en relación a la gestión de cobro con el cliente, para poder identificar oportunidades de mejora en el servicio, así como conocer la cultura organizacional y analizar las fortalezas y debilidades de la institución estudiada.

Por tanto, en el tema que se plantea, se realiza una investigación tipo cualitativa analítica, con observación de recopilación de datos para la toma de decisiones, a través de la técnica de encuesta tomada para el estudio de clientes, así como colaboradores de la institución, que ayudó a establecer la relación entre lo que el cliente espera del servicio (expectativa) y lo que realmente recibe (percepción) lo que permitirá finalmente, plantear nuevas estrategias de servicio de información para la mejora en la gestión de cobro, con el fin de reforzar la satisfacción de los clientes y por ende la rentabilidad de la institución.

Palabras Claves: Atención, calidad, servicio, clientes, modelo de gestión de cobro

I. CAPITULO INTRODUCTORIO

1. Introducción

En función de obtener un plan de mejora, para diseñar estrategias y brindar una mejor calidad del servicio al cliente en relación a la gestión de cobro, que permita brindar al cliente una adecuada asesoría, pautas a seguir en la atención a sus requerimientos, guía para acceder a información especial y coordinar controles cruzados para la eficiencia de los procesos de gestión de cobros del Consejo Nacional de Producción, es que se pretende realizar a través del presente estudio, un análisis sobre el proceso actual y generar puntos de mejora, con el fin de contar con un servicio al cliente de excelencia, cuando este es relacionado a la gestión de cobro, de manera eficiente y de calidad para lograr obtener un grado de satisfacción óptimo por parte de los clientes.

Para toda empresa, es indispensable contar con estrategias claras y objetivas en relación al proceso de atención al cliente con el énfasis en la gestión de cobro, ya que toda acción que permita obtener una mejora rentabilidad, permitirá el cumplimiento de objetivos y mejoramiento de la productividad.

Para ello, se presentarán seis capítulos de estudio, los cuales se irán relacionando entre sí, para lograr alcanzar el objetivo del estudio, con pautas claras a desarrollar, los cuales me permito resumir a continuación:

1.1 Tema:

“Análisis sobre la calidad del servicio al cliente con relación a la Gestión de Cobro para propuesta de Plan de Mejora en el Consejo Nacional de Producción, para el periodo 2022-2023”

Descripción del tema: La situación se genera, a raíz de la necesidad de mejorar la gestión de cobro que se realiza mediante el servicio al cliente, ya que en varias ocasiones los clientes se comunican al Consejo Nacional de Producción para obtener información relacionada a las cuentas por pagar al CNP, y no reciben una adecuada asesoría sobre el proceso, por lo que es importante capacitar de la forma adecuada al personal interno, para brindar una atención de calidad cada vez que se contacte al cliente.

Actualmente, el medio de comunicación más común es el correo electrónico, dicho medio suele ser el más generalizado para realizar tutorías a través de Internet, sin embargo, la atención vía telefónica es muy eficiente si se hace de la forma adecuada y cordial e inclusive suele ser el medio preferible para algunos clientes, ya que en ocasiones se sienten mejor guiados en los procesos, que realizar lectura del mismo mediante algún correo, pues sienten una atención más personalizada y directa, como apoyo a realizar de una mejor manera los procesos relacionados a la gestión de cobro ante el Consejo Nacional de Producción.

Mantener una relación directa con los clientes, permite que los procesos de la recuperación de cuentas por cobrar, se realice de forma ordenada, en busca de mantener al día las cuentas y dar seguimiento oportuno a los casos especiales relacionado a la depuración de las mismas, con el fin de contar con un flujo de efectivo sano para la institución.

1.2 Antecedentes

El Consejo Nacional de Producción, es una Institución Costarricense autónoma, creada en el año 1956 y fundada por el expresidente José Figueres Ferrer, cuyo fin es el brindar apoyo al sector productivo nacional con la promoción de sus productos y fomento de actividades agroalimentarias, buscando una mejora mediante el valor agregado al desarrollo económico de nuestro país y su competitividad.

Dentro de sus funciones principales, está el ser un intermediario del mercado en beneficio de los micro, pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales nacionales, para la creación de economías con un mercado solidario de accesos estables para los productores, además, realiza actividades de apoyo técnico y gerencial a las diferentes organizaciones productoras mediante distintas capacitaciones, también brinda apoyo en los proyectos de valor agregado y alianzas estratégicas, con el fin de poder disminuir sus costos de operación y brindar ese apoyo indispensable para los productores costarricenses.

Además, vela por el abastecimiento oportuno en situaciones de emergencia nacional, tal es el caso del acuerdo establecido con el Ministerio de Educación Pública (MEP), durante el 2020 ante la llegada del COVID-19, para el abastecimiento a los estudiantes, mediante diarios de alimentación a los diferentes centros educativos de todo el país, paralelamente, se realizaron entregas de Diarios de Alimentación Familiar (DAF), en todo el país, los cuales van dirigidos a familias con niños que presentan deficiencias nutricionales, además de la más habitual, con la Comisión Nacional de Emergencias.

La logística de abastecimiento que ofrece el CNP, opera a través del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI), por medio de la página institucional, mediante el Módulo denominado: Gestor de Pedidos, donde se elaboran los pedidos y posterior facturación al cliente, la cual es necesaria controlar a través de la gestión de cobro, mediante una adecuada atención de servicio al cliente.

1.3 Problemática

La presente investigación, deberá identificar los factores claves que permitan realizar una adecuada atención al cliente en relación a la gestión de cobro, la cual es indispensable en el Consejo Nacional de Producción, para evitar problemas de rentabilidad derivados de la falta de pago por parte de los clientes, al no realizarse de la forma adecuada.

El realizar una atención personalizada, de la mano de la cordialidad, con una posición conciliadora y un buen manejo de información para brindar al cliente ese apoyo en la atención de su necesidad, es parte de la formación que deben tener los colaboradores dedicados a estas funciones.

Es por esta razón, que, para cumplir con lo mencionado, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores fundamentales para lograr una adecuada atención al cliente en relación a la gestión de cobro, del Consejo Nacional de Producción del área de San José durante el periodo 2022-2023?

1.4 Justificación

En el año 2020, el Consejo Nacional de Producción elabora el Procedimiento de Gestión de Cobro Institucional denominado: DAF-AT-P-0007, en el cual se citan los mecanismos a seguir para la gestión de cobro, como por ejemplo la estructura de los oficios de cobro, los plazos de tiempo de espera en la respuesta, que pasos seguir al no contar con una respuesta positiva, la cual es proceder a un Reclamo Administrativo, además, de mencionar temas sobre las aplicaciones de pagos y sus reportes al Área de Tesorería, entre otros aspectos de la metodología de cobro que deben realizar los encargados regionales de cada Dirección, sin embargo, en este no se nombran aspectos relacionados a la atención adecuada al cliente en su primer acercamiento.

Es importante que los gestores de cobro, no solamente sean esa figura de cobranza, que en algunas ocasiones para los clientes suelen ser negativas o incluso si el colaborador encargado de la función de cobro, no tiene la capacidad conciliadora que se comprende de varias actitudes de comunicación asertiva, puede llegar a entorpecer el proceso de la recuperación de la cuenta por cobrar, por lo que es importante capacitar a los gestores de cobro y dotarlos de herramientas asertivas para iniciar el proceso con buenos pasos a seguir, pues dentro del objetivo fundamental de la gestión de cobro del CNP, está el revertir el efecto negativo que el flujo de caja que ha tenido durante los últimos años.

Para toda empresa, el gestor de cobro, no solo debe conocer sobre los procesos administrativos de su gestión como tal ante el cliente, si no también dotarse de habilidades expresivas y comunicativas con las que deberá de contar, para desempeñar su tarea de forma eficiente y productiva, por lo que el CNP, no se queda atrás en esta necesidad, así que, para ello, es importante identificar las mejoras en la gestión, con el fin de velar por el alcance de las metas que establece la institución.

En los últimos años, la atención al cliente ha venido evolucionando, por ello, es importante contar con técnicas y herramientas que permitan brindar un óptimo trato a los clientes instituciones, que garantice un buen servicio, razón por la que se pretende con el presente Proyecto, esclarecer cuáles técnicas eficientes podremos desarrollar, para hacer efectiva la atención del servicio al cliente con relación a la gestión de cobro.

Por tanto, es necesario contar con personal con cierto grado de ética, que sepa escuchar las necesidades del cliente y por ende contar con cierto grado de iniciativa para el seguimiento a casos especiales, esto por cuanto es importante brindar al cliente diferentes alternativas en cuanto a los problemas con las deudas, una guía para que la situación no se vuelva a presentar, tener una actitud positiva, además, de contar con capacidad negociadora en la relación de cordialidad para no perder el objetivo principal.

Para lograr contar con una estabilidad en los datos financieros de la institución, un plan de mejora sobre el servicio al cliente en relación a la gestión de cobro, será de mucho apoyo en la recuperación de cuentas por cobrar, ya que permitirá garantizar la operatividad de la institución, por lo que el Consejo Nacional de Producción, se beneficiará con el desarrollo de este proyecto, ya que hace efectiva la recaudación de cuentas, donde poco a poco se podrá reflejar en una estabilidad, además, que permitirá hacer frente a sus obligaciones, principalmente con los proveedores institucionales quienes en este momento son los más afectados.

1.5 Objetivo General:

Analizar la calidad del servicio al cliente en relación a la gestión de cobro, para implementar un plan de mejora en el Consejo Nacional de Producción.

1.6 Objetivos específicos:

- Identificar los distintos sectores en los que no se brinda la atención adecuada al cliente.
- Determinar las acciones necesarias para la mejora de la calidad del servicio al cliente en relación a la gestión de cobro.
- Proponer un plan de mejora en la calidad del servicio al cliente que se brinda.

1.7 Alcances

La presente investigación, desea realizar un mejoramiento en el proceso de la atención correcta que se debe emplear a la hora de realizar la gestión de cobro al cliente, por lo que se enfoca en identificar y evidenciar los factores que están afectando la calidad de servicio al cliente, tomando en cuenta al personal que se desempeña actividades en el proceso de atención al cliente en gestión de cobros, con el fin de obtener las diferentes percepciones sobre los factores y elementos que inciden, además de realizarla a los clientes directos para conocer su grado de satisfacción y recomendaciones que influenciaran de manera positiva o negativa en la gestión de cobro.

Para ello, se pretende realizar la aplicación de entrevistas y encuestas, las cuales permitirán la obtención de datos para el análisis y creación de una propuesta que se pueda aplicar en el Consejo Nacional de la Producción, en mejora de la calidad y eficiencia que se realiza a la hora de brindar el servicio al cliente relacionado a la gestión de cobro institucional.

1.8 Delimitaciones

La presente investigación, se encuentra delimitada por los siguientes factores denominados espacial y temporal, los cuales me permito citar según detalle:

1.8.1 Espacial

El proyecto de la presente investigación, es realizado en la Dirección Región Central del Consejo Nacional de Producción, ubicado en Pavas Rohrmoser, San José y solicitando el permiso previo a la Directora de la Dirección Región Central.

1.8.2 Temporal

El proyecto da inicio en el periodo 2022 y se espera ser concluido a más tardar a principios del periodo 2023, para ello se cuenta con un listado que contiene el total de las juntas de educación atendidas por la Dirección Región Central, que se encuentran ubicadas en el área de San José.

Los Estados de Cuenta, deben descargarse de la página web del CNP, en el Módulo denominado: “Gestor 2de Pedidos” el cual contiene la información de todos los clientes institucionales, además, que, desde este mismo lugar, pero en otra opción, los clientes realizan los pedidos al CNP, por tanto, queda registrada la facturación emitida y por ende alimentan la información para generar estados de cuenta.

1.8.3 Teóricos

La regla fiscal, es un instrumento que limita al gasto público, por lo que para algunas instituciones como el Consejo Nacional de Producción (CNP) genera limitantes para el uso de sus recursos económicos, es decir, que, aunque cuente con una recuperación de cuentas por cobrar, la regla fiscal impone topes presupuestarios, lo que acorta el pago a proveedores y por ende el abastecimiento a los clientes, impidiendo el adecuado resguardo de la seguridad alimentaria.

1.9 Limitaciones

Dentro de las limitaciones que se pueden presentar durante el desarrollo de la investigación, está algún tipo de conciliación que se trate de realizar con el cliente sin llegar a obtener éxito alguno y que la cuenta se convierta en incobrables.

II. CAPITULO MARCO TEORICO

Marco Teórico

Según la Guía didáctica de Trabajos de Graduación, de la Escuela Administración Empresas, del Tecnológico de Costa Rica, se define el marco teórico como la naturaleza documental o de campo y el establecimiento de su circunscripción, es decir, el sustento teórico del contenido de las guías específicas, en sí es describir lo que existe en el estado del arte sobre el objeto de investigación, referenciando y citando a los autores que desde el punto de vista teórico, práctico y metodológico, han hecho referencia al tema en investigación. En consecuencia, plantea lo que se desea investigar y señala los límites de la propia investigación, en forma de prosa; dependiendo del tipo de investigación. (Pacheco, 2016)

1.10 Marco Contextual

El marco contextual, se contempla cómo la guía de todo el trabajo de investigación; en este se enmarca o delimita el ámbito o el ambiente físico, dentro del cual se desarrolla el trabajo de investigación, un mismo tema de investigación puede arrojar resultados contrastantes, dependiendo del lugar en el que se aplica la investigación.

Además, este influye en los objetivos tanto generales como específicos, ya que brinda las características específicas que se consideran más apropiadas para la obtención del marco teórico. El marco contextual permite identificar al sujeto, objeto y medio en el que se desarrolla la investigación, aporta peculiaridades y elementos cualitativos y cuantitativos de las personas, ambiente o medio en el que se desarrolla la investigación.

1.10.1 Antecedentes Históricos del lugar

El Consejo Nacional de Producción, es creado a principios de la década de los 40, a raíz de los efectos de la segunda guerra mundial y en prevención a la escasez alimenticia que enfrentó el país en esa época, es que el gobierno de Costa Rica toma las medidas necesarias con el fin de contrarrestar esos efectos, creando en el año 1943 la Junta Nacional de Abasto, así mismo mediante la Ley N°26 del 6 de noviembre de ese año, se crea el fondo para la compra de arroz, frijoles, maíz y papas, ejecutado por el Banco Nacional de Costa Rica por un periodo de cinco años, durante ese período se ordena al Banco crear una sección dedicada exclusivamente a los fines establecidos en la Ley, es así como el Banco Nacional crea la Sección de Fomento de la Producción Agrícola.

Finalmente, en el año 1944 se modifican los alcances establecidos en dicha ley, por lo que se crea una comisión integrada por tres miembros, llamada Consejo Nacional de Producción, esta será la encargada de definir las directrices de la Sección de Fomento, para lo cual se debió considerar los planes sociales establecidos. Las acciones de esta comisión se fortalecen y es así como la Junta de la Segunda República por decreto ley 160 de 1948, organiza el Consejo Nacional de Crédito y Producción y le da la potestad de coordinar las actividades de ministerios y bancos encaminadas a intensificar y perfeccionar la producción agrícola e industrial.

El Consejo Nacional de Producción, cuenta con una Ley Orgánica creada el 17 de julio de 1956, la cual plasma en sus reformas pautas importantes que obedecen a la seguridad alimentaria, fomento de la producción nacional y desarrollo económico para el país, por tanto, me permito citar entre sus artículos más importantes los siguientes:

Artículo N°3

...” tendrá como finalidad, mantener un equilibrio justo en las relaciones entre productores y consumidores, para lo cual podrá intervenir en el mercado interno de oferta y demanda, para garantizar la seguridad alimentaria del país.”

En este artículo, se busca crear una distribución equitativa de los beneficios existentes, con el fin de fomentar y dar prioridad al desarrollo económico del país.

Artículo N°5

...” o) Crear y desarrollar programas acordes con las necesidades de la mujer rural y sus organizaciones, que les garanticen el acceso a los recursos para implementar sus proyectos.

En el se busca garantizar y fomentar para las mujeres emprendedoras, programas de acompañamiento y asesorías que les permitan abrir nuevas puertas para el desarrollo de sus proyectos y crecimiento para sus familias.

Además, a partir de septiembre del año 2009, se realiza una modificación de la Ley Orgánica del Consejo Nacional de Producción, N° 2035, y sus reformas, en donde se establece lo siguiente para el Artículo N°9 que cita textualmente:

Artículo N°9

“Los entes públicos están obligados a proveerse del Consejo Nacional de Producción (CNP) todo tipo de suministros genéricos propios del tráfico de esta Institución, a los precios establecidos” ...

Este último artículo, ha originado las negociaciones de abastecimiento con el Programa de Alimentación y Nutrición (PANEA) y la Dirección de Programas de Equidad del Ministerio de Educación Pública (MEP) para los comedores estudiantiles, cuyo presupuesto es administrado por las juntas de educación, que constan de cinco miembros de junta que están nombrados ad honorem y realizaran sus funciones por un periodo de tres años.

El CNP, al ser una institución que se encarga de velar por la seguridad alimentaria, no deja de abastecer los comedores estudiantiles, que cuentan con administraciones de juntas que no realizan cancelaciones oportunas o en ocasiones nulas con periodos hasta más de un año de deudas, donde en ocasiones no hay facilidad de conciliación para llegar algún acuerdo de pago o negociación.

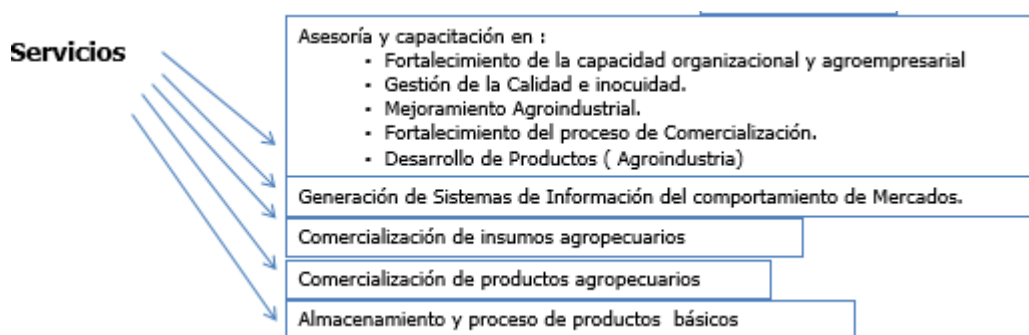
Las acciones realizadas a través de la historia y las modificaciones de su ley orgánica le han permitido adaptarse a los constantes cambios, sin embargo, estos también han colaborado al debilitamiento institucional, ya que con el paso de algunos gobiernos se le han quitado actividades y responsabilidades sustantivas, las mismas han sido asignadas a otras entidades públicas.

Actualmente, esta institución desempeña actividades tendientes a la maximización de la eficiencia y la transparencia de los procesos de comercialización, impulsando el desarrollo de mercados competitivos y facilitando el acceso a la información, en resumen, sus acciones están orientadas a fungir como una entidad facilitadora en beneficio del pequeño y mediano productor agrícola y agroindustrial.

Cuadro N°1. A continuación se resumen las acciones que se desempeñan para la seguridad alimentaria.



Cuadro N°2. A continuación se resumen los servicios que se realizan para resguardar la seguridad alimentaria.



1.10.2 Ubicación Geográfica

El Consejo Nacional de Producción, desde su nacimiento y diversificación de sus productos a través de los años, se fue colocando en cada una de las seis regiones de nuestro país, pero para los efectos del trabajo de investigación, se realizará el estudio en la Dirección Región Central del CNP, ubicada en Pavas Rohrmoser, San José.

1.10.3 Misión- Visión – Valores

Misión

Institución del sector público agropecuario que apoya la generación de valor agregado, con énfasis en calidad e inocuidad y la comercialización, mediante la prestación de bienes y servicios que promueven la competitividad y sostenibilidad de las actividades productivas e interviene en el mercado para garantizar la seguridad alimentaria, con la finalidad de beneficiar a los productores y consumidores. Así mismo, produce y comercializa alcoholes y bebidas alcohólicas destiladas con altos estándares de calidad.

Visión

El Consejo Nacional de Producción será una institución líder, estratégica, especializada y dinámica, en la prestación de bienes y servicios con altos estándares de calidad, para la competitividad y sostenibilidad del sector agropecuario.

Valores

Trabajo en equipo: Es la integración de esfuerzos que facilitan la ejecución de actividades, funciones y servicios en procura de los objetivos estratégicos institucionales, uniendo conocimientos, habilidades, destrezas y responsabilidades individuales y colectivas en el entorno laboral.

Compromiso: Es la actitud y aptitud orientada a cumplir fielmente con los deberes y obligaciones emanados del marco legal que regula el accionar institucional.

Servicio pertinente y oportuno: Es la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes internos y externos de manera asertiva y con empatía, con el fin de poner a disposición los recursos necesarios para aumentar la competitividad y eficiencia institucional.

Buen trato y atención: Se puede interpretar como el buen proceder y atender de la mejor manera a los demás, sean clientes internos y externos.

Transparencia: Corresponde a regir nuestros actos y procedimientos en apego a la racionalidad, legalidad, la ética y la técnica; mostrando claridad en las acciones y decisiones, velando que éstos sean precisos, comprensibles y oportunos.

Integridad: Es actuar con probidad, rectitud y honradez en todo momento ante las diferentes relaciones, circunstancias y asuntos encomendados, en razón de las funciones asignadas y de nuestro entorno laboral.

1.10.4 Estructura Organizacional

Figura N° 1. Organigrama del Consejo Nacional de la Producción del 2021

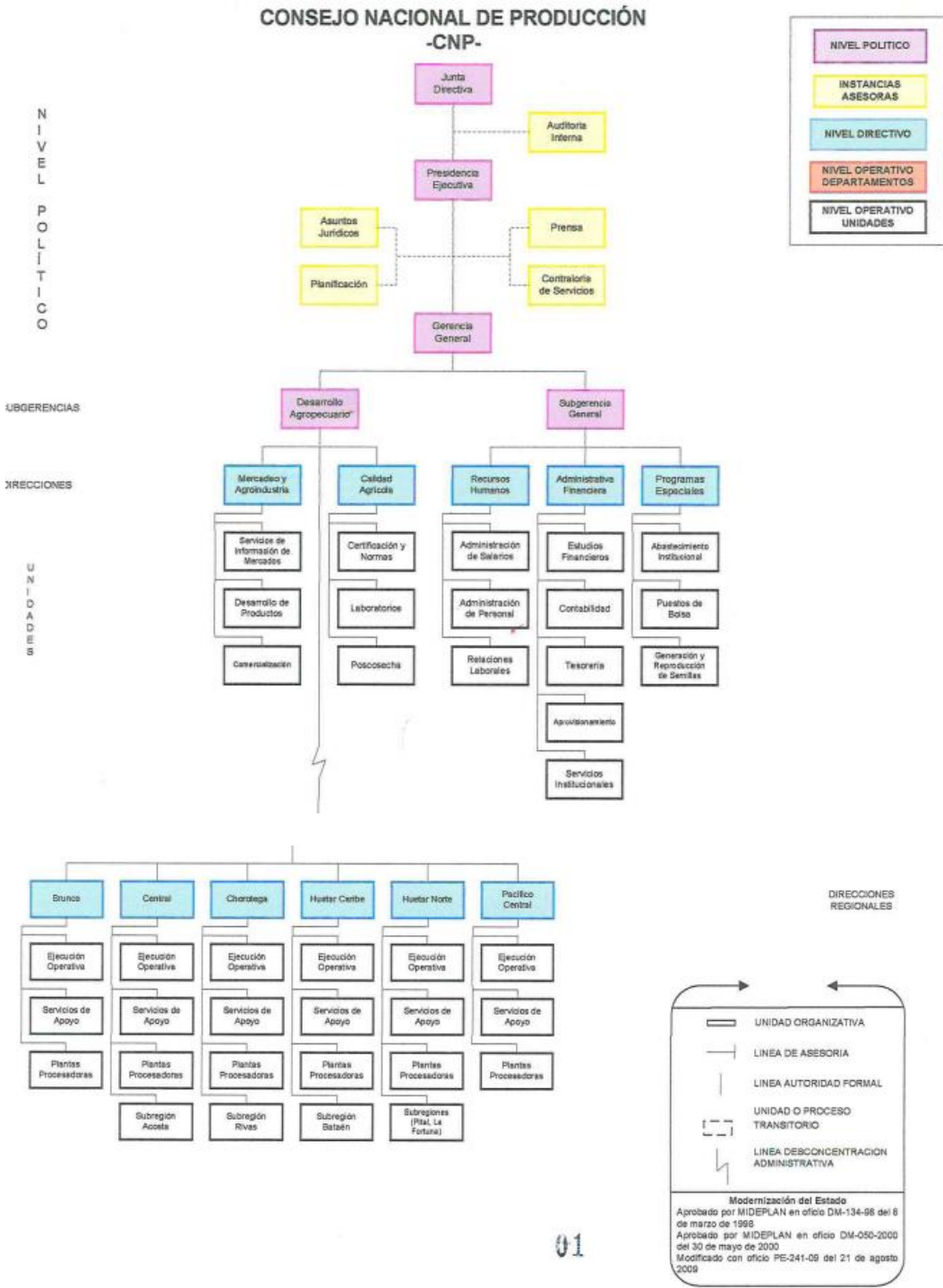


Figura 1. Organigrama CNP (2021) Recuperado del portal: <https://www.cnp.go.cr>

1.10.5 Macro entorno

En el macro entorno, conoceremos los elementos que no interactúan en el conjunto de la empresa, pero son influyentes a pesar de estar más alejados del control de la empresa.

Los principales factores que comprenden las fuerzas del macro entorno, que intervienen en la presente investigación, se detallan a continuación:

Fuerza Política: Las decisiones que puedan tomarse a nivel político afectan el entorno institucional, esto quiere decir que al ser una entidad gubernamental el cambio de gobierno que se da cada cuatro años, representa una variación en la administración y en la toma de decisiones que se da a nivel superior y en el desarrollo de las actividades diarias del CNP.

Fuerza Tecnológica: Actualmente el CNP, se encuentra realizando un análisis interno para la mejora de sus sistemas, por lo que adquirió un nuevo sistema financiero denominado ERP, con el fin de llevar un control integrado de los procesos.

Fuerza Económica: El entorno económico consiste en factores económicos que afectan el poder de compra de los clientes y sus patrones de gasto. En el CNP el factor económico se da en la capacidad de los proveedores de dar crédito al PAI, el costo de producción de los productos y la capacidad de pago de las instituciones atendidas.

Fuerza Cultural: El abastecimiento que realiza el CNP, es con las diferentes familias de productos como: avícolas, hortícolas, abarrotos, cárnicos etc., sin embargo, existen clientes que trabajan con un menú exclusivo, que a veces puede verse afectado por temas como la estacionalidad de los productos debido al clima tan variante que existe hoy en día en nuestro país y que afecta la producción de los productos que ofrecen los proveedores.

Fuerzas Demográficas: Se refiere al tamaño de la población, en términos de densidad, ubicación, edad, género, raza, y otros datos estadísticos, por lo que, para esta investigación se definen los siguientes datos como factores demográficos.

- Los Productores del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI).
- La Población beneficiada a través del abastecimiento del PAI.
- Los Clientes institucionales.

1.10.6 Micro entorno

Para los factores fundamentales del micro entorno que abarcaremos en la presente investigación, es el análisis de proceso de servicio al cliente en relación a la gestión de cobro, que será realizado tanto a los funcionarios gestores de cobro, como a los diferentes clientes del Consejo Nacional de Producción, a continuación, se detallan los principales clientes:

Ministerio de Educación: la proveeduría de este Ministerio se realiza a través de las juntas de administrativas de educación, el pago es realizado de manera directa por cada una de las juntas de las escuelas y colegios.

Ministerio de Salud: la proveeduría de este Ministerio se realiza a través de los CEN-CINAI ubicados a lo largo del país, el pago de este Ministerio al CNP se realiza de manera centralizada, es decir, se realiza un único pago.

Ministerio de Seguridad Pública: la proveeduría de este Ministerio se realiza a través de las delegaciones policiales ubicadas a lo largo del país, el pago de este Ministerio al CNP se realiza de manera centralizada, es decir, se realiza un único pago.

Ministerio de Justicia y Paz: la proveeduría de este Ministerio se realiza a través de las diferentes cárceles ubicadas a lo largo del país, el pago de este Ministerio al CNP se realiza de manera centralizada, es decir, se realiza un único pago.

1.11 Marco Conceptual

El marco conceptual de la investigación, se entiende como un sistema de conceptos básicos, que constituyen los fundamentos de los procesos epistemológicos que buscan plantear los problemas específicos del estudio, según la problemática planteada.

Según Tafur (citado en Arango Pereira, Gómez Fernández, & Pérez Terraza, 2019, p. 8) “el marco conceptual es el conjunto de conceptos que expone un investigador cuando hace el sustento teórico de su problema y tema de investigación.” La expresión marco conceptual, tiene connotación metafórica, traída del empirismo humano porque los retratos se inscriben en un marco, así también el problema y el tema de investigación se inscribe, están incluidos en el contexto de un conjunto de conceptos induciendo a enfocarlos y apreciarlos.

De acuerdo a lo anterior, a continuación, se describirán los principales conceptos que enmarcan la investigación a realizar.

Administración

La administración puede definirse como el proceso de planificar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito principal de cumplir con las metas y objetivos organizacionales.

Según Munch (2010) “La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización”

Proceso Administrativo

Según Stephen P. Robbins la administración es un proceso o método sistemático para manejar actividades, en el cual todos los gerentes o administradores deben realizar diversas actividades de planeación, organización, dirección y control de manera integral para alcanzar los objetivos deseados.

Perfil de la empresa

Según Koontz et al. 2012, consiste en: “El punto de partida para determinar dónde se encuentra la empresa y hacia dónde debe ir.” (p. 132)

Por ende, la finalidad de definir el perfil de la empresa reside en conocer la realidad de la empresa para poder crear un plan operativo eficiente y de esa forma permanecer en el mercado.

Funciones Gerenciales

De acuerdo con Koontz et al. 2012: “Las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. Todas las nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de investigación o técnicas puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar.” (p. 30)

La finalidad de las funciones gerenciales, es capacitarse de herramientas para la mejora continua, de manera que la planeación permite definir las metas y avances en orden para poder distinguir los momentos oportunos de aplicar cambios; la organización permite que todo ocurra en el momento pautado por cada integrante de la empresa como un engranaje; la integración de personal aporta el capital humano necesario para que puedan ser cubiertas las necesidades de la organización; la dirección y el control mantienen el sistema en adecuado funcionamiento, detectando a tiempo cualquier anomalía o desviación de lo planeado; de manera que se detecte de forma oportuna para los alcances eficientes que se desean en la organización.

Eficiencia

En general, el término eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Se puede inferir entonces, que la eficiencia es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas y organizaciones, debido a que en la práctica todo se hace con el fin de alcanzar metas y objetivos, con recursos ya sean humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos.

Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (2004, 52)

Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión" (2005,7).

Eficacia

La eficacia se define como la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una determinada acción.

Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; definir las actividades con las que la organización logra alcanzar sus objetivos (2005, 8).

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" (2002, 20).

Legislación

La palabra legislación hace referencia a todo el conjunto de leyes dispuestas por los organismos competentes que fundamentan la moral, la ética y las buenas costumbres dentro de una sociedad determinada.

Normativa

Una normativa es la agrupación de todas aquellas normas que son o pueden ser aplicables en una materia específica, permitiendo así la regulación de ciertas actividades. Las normas deben ser respetadas por todos aquellos sujetos hacia los cuales se encuentran dirigidas, es decir, el no cumplimiento de la norma trae consigo sanciones o penas que deberán ser cumplidas por quienes las incumplan.

Sector agropecuario

Agropecuario es un adjetivo que califica a aquel o aquello que tiene vínculo con la ganadería y con la agricultura. La ganadería se refiere al ganado de una zona o de una nación y a las actividades que se desarrollan para criar y comercializar estos animales. La agricultura, por su parte, es el conjunto de las técnicas y las acciones que permiten labrar y cultivar la tierra para obtener materias primas.

La Ley Orgánica del CNP, así como el Reglamento de dicho Programa indica que todos los entes públicos están obligados a abastecerse por medio del CNP.

Estructura organizacional

Es el sistema jerárquico escogido por una institución o empresa que gestiona un grupo de personas que ayuden al crecimiento constante de la compañía; a través de este orden se concretan una serie de protocolos de actuación y resultados controlados.

En el caso del CNP su estructura organizacional está dividida en cinco grandes componentes entre los cuales se encuentran: Nivel político, Gerencia, Subgerencia, Direcciones Nacionales y Direcciones Regionales, tal y como se muestra en el organigrama.

Programa de Abastecimiento Institucional

Es el programa del CNP, encargado de distribuir y abastecer de todo tipo de suministros a las entidades del Sector Público, y que corresponden a los que están catalogados dentro de sus labores ordinarias, devenidos de los procesos de producción e industrialización de productos agropecuarios, pesqueros y acuícolas provenientes principalmente de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Clientes Institucionales

Los clientes institucionales con mayor impacto son, el Ministerio de Educación (MEP) por medio de las juntas de educación, el Ministerio de Justicia y Paz, Ministerio de Seguridad Pública, Ministerio de salud (CEN CINAI), además de brindar abastecimiento a programas del ICE, INS, Ministerio de la Presidencia, entre otras entidades públicas que en cumplimiento de la Ley deben abastecerse mediante el CNP.

Proveedores o suplidores

Un proveedor es aquella persona o empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos o productos), los cuales serán vendidos directamente o transformados para su posterior venta.

Los proveedores del CNP son micro, pequeños y medianos productores nacionales que abastecen con sus productos alimenticios de calidad y de manera oportuna a varias instituciones públicas, son seleccionados para brindar el servicio de variados productos para la alimentación de niños y niñas en las instituciones educativas y empleados públicos.

Servicio

Según Horovitz, citado por Lara “El servicio es el conjunto de prestaciones, que el cliente espera además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y reputación del mismo”

El servicio es intangible, que está compuesto por varias características y algunas ocasiones se convierte en el único producto final que se entrega al cliente, este puede depender de la satisfacción y felicidad del consumidor.

Calidad de Servicio

Para mejorar la calidad del servicio habrá que ajustar las expectativas que el cliente tiene gestionándolas adecuadamente. El criterio antes mencionado lleva a definir la calidad del servicio para la empresa, como la perfección con la que debe servirse a

los clientes entregando la mayor eficiencia de eficacia en cada requerimiento, de aquello depende el buen funcionamiento de la empresa y la rentabilidad que esta pueda alcanzar.

Servicio de atención al cliente

El servicio de atención al cliente, es todo el soporte que brindas a tus clientes, ya sea antes, durante o después de la compra (postventa), y que los ayuda a tener una excelente experiencia con tu empresa.

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son un activo financiero, que comprende el conjunto de cuentas por los créditos o derechos generados a favor del ente público, emergentes de obligaciones contraídas por terceros por concepto de ventas de bienes y servicios, anticipos y adelantos otorgados a proveedores por bienes y servicios a recibir.

Dicho proceso, es de vital importancia para las organizaciones, pues de las mismas depende la estabilidad financiera de la empresa y por ende la continuidad del negocio.

Proceso de Gestión de cobro

La gestión de cobro, es un proceso de tareas administrativas y financieras orientadas a la captación de recursos monetarios procedentes de una transacción económica o mercantil, a pesar que existe un proceso establecido desde el año 2020, este requiere de mayor enfoque para una adecuada recuperación de cuentas.

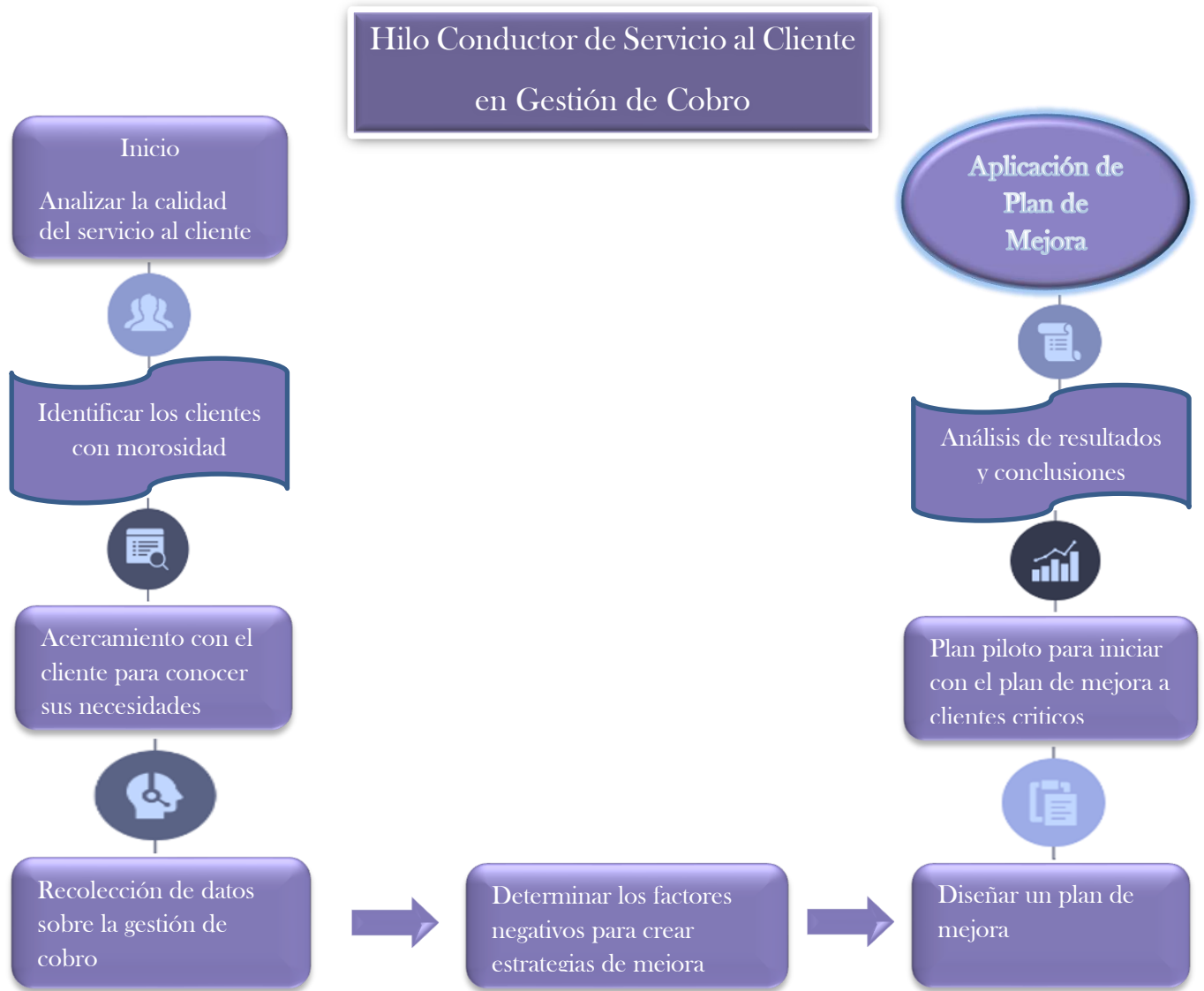
Plan de Mejora

El plan de mejora, es una herramienta que sirve para desarrollar el proceso de mejora continua en la organización, por lo que para su elaboración será necesario identificar las áreas de mejora, establecer los objetivos que se

proponen alcanzar y diseñar la planificación de las acciones para conseguirlos, junto con los responsables de las mismas.

Así mismo, se consideran propuestas de mejora a todas aquellas ideas o proyectos que se originen para replantear o mejorar acciones o actividades que se realizan dentro de las empresas u organizaciones.

1.12 Hilo Conductor



III CAPITULO MARCO METODOLÓGICO

Marco Metodológico

1.13 Enfoque

La presente investigación, se basa en los beneficios que puede obtener la Dirección Región Central del Consejo Nacional de Producción, en contar con un plan de mejora en el servicio al cliente con relación a la forma adecuada de realizar los cobros a los clientes del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) del CNP, así como la contribución en la depuración de cuentas por cobrar para contar con informes contables adecuados para la institución.

Por otra parte, el marco metodológico, se define como el uso de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos a utilizarse en un estudio determinado. Según Balestrini (2006, p.125) define el marco metodológico como la “instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”.

1.14 Tipo de investigación e instrumentos utilizados

Tipo de Muestreo

El método de investigación utilizado para el presente proyecto, fue el método de investigación cualitativa para lograr resolver la problemática planteada en la investigación.

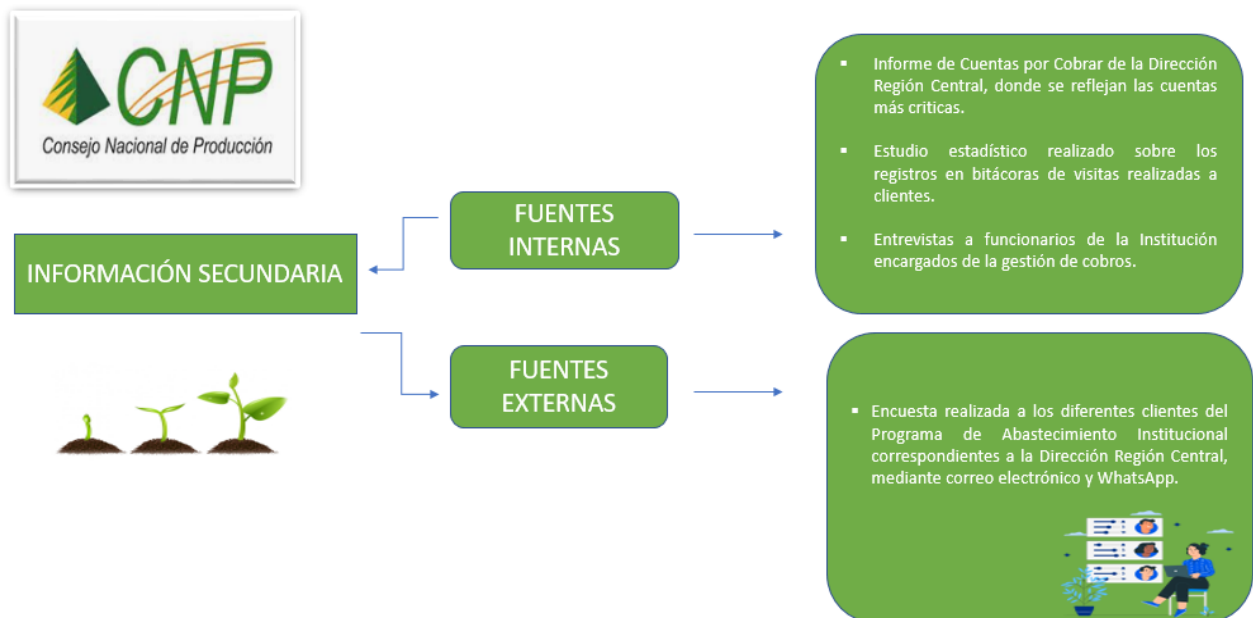
La información recolectada, se realizó mediante encuestas a clientes como objetivo principal del estudio, además de funcionarios involucrados en la gestión de cobro del CNP, determinando así el grado de satisfacción de los clientes y conocer la forma en que operan usualmente para realizar el acercamiento de cobro con el cliente, de manera que se determine que tan adecuado es el trato hacia el cliente y que tan efectivo es en el reflejo de la recuperación de las cuentas por cobrar.

1.15 Alcance

Dentro del abordaje de la investigación realizada, podemos citar como alcance, el realizar un mejoramiento en el proceso de la atención correcta que se debe emplear a la hora de realizar la gestión de cobro al cliente, por lo que se enfoca en identificar y evidenciar los factores que están afectando la calidad de servicio al cliente, tomando en cuenta al personal que se desempeña actividades en el proceso de atención al cliente en gestión de cobros, con el fin de obtener las diferentes percepciones sobre los factores y elementos que inciden, para la elaboración de estrategias claves para la creación de un plan de mejora en la atención del servicio al cliente cuando a la gestión de cuentas por cobrar se refiere, de manera que se busca capacitar a los funcionarios que realizan estas labores, además de mejorar la imagen institucional de la empresa.

1.16 Fuentes de investigación

La recopilación de información se obtuvo gracias a los datos obtenidos mediante las siguientes fuentes:



1.17 Descripción de instrumentos

De acuerdo al listado de clientes críticos, que se obtiene del informe de cuentas por cobra de la Dirección Región Central, se realiza un acercamiento presencial para conocer cuáles son sus necesidades y razones del ausentismo de pago, además de conocer y analizar los procedimientos de cobro que realizan los funcionarios a cargo y que tan eficientes son las formas y procedimientos que siguen, para ello se realiza el método de recolección de datos mediante encuestas y entrevistas según detalle:

1.17.1 La Entrevista

Según Pilar Folgueiras Bertomeu (2016), define la entrevista como “una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado” dicha entrevista se realiza a los funcionarios que desempeñan tareas relacionadas a la gestión de cobro, con el objetivo de adquirir detalles esenciales para crear estrategias de mejora.

1.17.2 Encuesta

Podemos definir las encuestas, como cuestionarios diseñados para que las personas respondan una serie de preguntas que buscan obtener información o conocer su opinión sobre un tema. Para el objetivo del estudio, la encuesta será realizada a los clientes institucionales para conocer su grado de satisfacción ante la labor de gestión de cobro que realizan los funcionarios de la institución, de manera que se identifiquen las deficiencias y se puedan crear oportunidades de mejora.

1.18 Procedimientos metodológicos utilizados

El procedimiento metodológico que será utilizado para la presente investigación, está compuesto por los siguientes aspectos:

1.18.1 Población de interés

En este aspecto metodológico, se deberán definir a las personas que participaran en el proceso de investigación, mismas que por requisito indispensable, deben tener una relación directa con el objeto de estudio.

Según J Arias Gómez (2016) define la población de estudio, como “un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra que cumple con una serie de criterios predeterminados”.

1.18.2 Marco muestral

El marco muestral, se compone del universo que queremos estudiar, de este se extrae la muestra. Dentro de los elementos a investigar se pueden encontrar individuos, hogares, instituciones y cualquier otra cosa susceptible de ser investigado. Para la presente investigación, no se elige una muestra, ya que se determina la importancia de estudiar a la totalidad del personal relacionado de manera directa al proceso de gestión de cobros.

1.18.3 Unidad de Muestreo

El proceso de toma de muestras de los participantes, se realiza para los clientes y funcionarios del CNP, determinado de la siguiente manera:

- **Entrevista:** Se realizarán las entrevistas a los gestores de cobro, jefes de sub regiones y director de la Dirección Región Central y el Área de Gestión de Cobro de la Dirección Administrativa Financiera.
- **Encuesta o cuestionario:** Será aplicado los clientes institucionales, para conocer el grado de satisfacción con el servicio al cliente que brinda el CNP, en la labor de Gestión de Cobro.

1.18.4 Unidad informante

Para recopilar la información para el desarrollo de la investigación, se basa en el análisis de la gestión de cobro y procedimientos a seguir, así como los datos obtenidos a través de las entrevistas a los gestores de cobro y las encuestas realizadas a los clientes quienes forman parte directa del proceso.

IV CAPÍTULO
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de Resultados

Según, Hernández Sampieri (2014), define la interpretación de resultados de la siguiente forma: “se revisan los hallazgos más importantes y se incluyen los puntos de vista y las reflexiones de los participantes y del investigador respecto al significado de los datos, los resultados y el estudio en general; además de evidenciar las limitaciones de la investigación y hacer sugerencias para futuras indagaciones.” (p.510)

Para el presente capítulo, se realizará el análisis e interpretación de los resultados mediante cuadros de resumen y gráficos de resultados, que serán de gran importancia para la elaboración del plan de mejora que se desea realizar, mediante la toma de decisiones que se obtuvieron a través de los siguientes instrumentos de investigación aplicados:

- Entrevista
- Encuesta
- Análisis FODA

1.19 Tabulación de datos

1.19.1 Entrevista

De acuerdo a la entrevista realizada a los diferentes gestores de cobro del Consejo Nacional de Producción, a continuación, se citan las preguntas realizadas y cuadro resumen de los resultados obtenidos.

Preguntas de la investigación

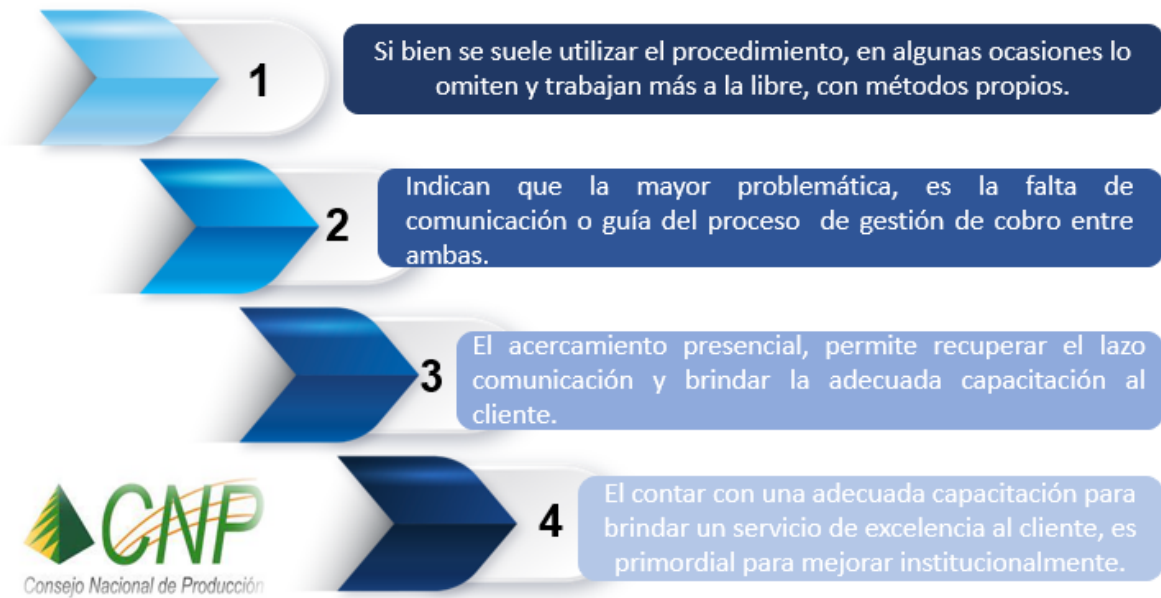
- ✦ ¿Al realizar las gestiones de cobro a los clientes, se basa en el procedimiento de cobro vigente desde el 2020?
- ✦ ¿Cree usted que los clientes tienen claro el proceso de la gestión de pago oportuno al Consejo Nacional de Producción?
- ✦ ¿Considera importante las visitas presenciales a los clientes de la institución?
- ✦ ¿Considera esencial contar con un plan de mejora del servicio al cliente que realiza el CNP ante la gestión de cobro?

Resultados obtenidos a través de las preguntas de investigación

En primer lugar, es importante destacar que, en esta actividad se permitió realizar un involucramiento de las personas que desempeñan las actividades de cobro y alcanzar un cierto grado de sentido de pertenencia institucional de cada uno de los gestores, hacia la búsqueda de alternativas que busquen lograr el mejoramiento de las gestiones de cobro de la institución.

El aporte realizado, es esencial para validar la importancia del presente proyecto, pues la institución no cuenta con procedimientos de atención adecuada hacia el cliente en relación a la forma de tratar al cliente durante la gestión de cobro.

A continuación, en el siguiente recuadro, se citarán a modo de resumen, las percepciones de los nueve funcionarios entrevistados, mismos que cuentan con un grado similar de pensamiento hacia el proceso que se realiza actualmente en el CNP.



Encuesta

Para el caso de la encuesta, se procede a efectuar para aquellas personas que, por su ubicación, es más factible realizar las preguntas por dicho medio, por lo que se utiliza la aplicación Forms de Microsoft 365, para compartir la encuesta de preguntas abiertas.

[Ver imagen de referencia](#)

Plan de mejora para el servicio al Cliente en Gestión de Cobro del CNP

Objetivo: Minimizar los factores que afectan la calidad del servicio al cliente en la Gestión de Cobro

1. ¿Al realizar las gestiones de cobro a los clientes, se basa en el procedimiento de cobro vigente desde el 2020?

sí

no

2. ¿Cree usted que los clientes tienen claro el proceso de la gestión de pago oportuno al Consejo Nacional de Producción?

Sí

No

Análisis FODA

Para el análisis realizado, me permito mostrar en el siguiente recuadro, los aspectos importantes sobre la valoración realizada para la gestión de cobro y gestiones ante los clientes institucionales.

	Favorable	Desfavorable
Origen Interno	Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Los funcionarios y sus superiores tienen un alto compromiso para las actividades, lo que facilita un buen desempeño.• La Dirección muestra apertura al diálogo para la resolución de conflictos en la gestión de cobro.	Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Cambios constantes de junta, lo que provoca que se pierda el lazo de comunicación y la cadena de aprendizaje sobre las gestiones con el CNP.• Descontento por la falta de personal para las gestiones de cobro.
Origen Externo	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Realización de capacitaciones para las Juntas de Educación, sobre el proceso de pago y gestión de cobro.	Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Factores del sistema contable del CNP, debido a que no muestran de forma oportuna la información actualizada de las cuentas.

1.20 Interpretación de los Resultados

Realizando un enfoque para cada uno de los aspectos valorados, para la implementación de un Plan de mejora que permita formar de mejores conocimientos y atención adecuada al cliente, cuando se realizan las labores de gestión de cobro institucional, se recalca que existe un gran compromiso por parte de los involucrados en la gestión de cobro, pero a su vez carecen de pautas claras a seguir, para un adecuado desempeño de las labores ante cada uno de los clientes.

Construir las bases para que los gestores de cobro adquieran habilidades prácticas para el buen desempeño de sus tareas, en cuanto a generar una buena imagen ante el cliente, no solo por el adecuado manejo de información, si no como la figura de apoyo que este necesita obtener, para contar con el buen asesoramiento ante las gestiones de pago que debe realizar, es parte fundamental para que la empresa pueda recaudar los recursos financieros provenientes de los clientes, de forma eficiente y oportuna como estrategia de control, planificación y validación del dinero de la empresa.

Finalmente, el tener presente en la dirección la importancia y las ventajas de la buena gestión de cobros para mantener la liquidez y por ende la viabilidad financiera de la institución, para alcanzar las metas establecidas institucionalmente, por lo que para ello el conocer sobre el sistema, los procesos de la tesorería en cuanto a la actualización de cuentas, disponer de controles adecuados para el seguimiento, es parte esencial para alcanzar un buen periodo de cobro y relación con el cliente, cumpliendo más allá de las expectativas que los clientes pueden tener del servicio que brinda la institución.

V CAPITULO CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones y recomendaciones

La problemática en estudio nos muestra la importancia de la correcta atención al cliente para poder llevar acabo con eficiencia, la forma correcta de la gestión de cobros, ya que esta permite garantizar la liquidez tan necesaria que se requiere en el Consejo Nacional de Producción, pues como toda empresa debe asumir responsabilidades a lo interno y externo, por lo que la recuperación de ingresos es fundamental.

Por otra parte, se destaca que la gestión de cobro no es realizada únicamente por un departamento, ya que, en algunas ocasiones, las labores administrativas de la gestión de cobros suelen englobarse en el departamento de la tesorería de la empresa, constituyendo una de las fases más delicadas, por lo que, para el caso del CNP, esta es asumida por cada dirección regional, misma que debe realizar las buenas relaciones comerciales y financieras del negocio, al actuar también como órgano fiscalizador y de reclamación de los ingresos de manera planificada y controlada.

Además, que cada gestor regional de cobros debe contar con las herramientas necesarias, para desarrollar las siguientes actividades de forma eficiente y oportuna:

- **Control de las deudas:** Contar con una matriz que contenga la lista de los clientes a atender, donde se muestre los saldos pendientes de pago y se lleve a su vez el control de las actividades de gestión de cobro realizadas por cliente (envío de estados de cuenta, llamadas telefónicas o visitas).
- **Previsión y planificación de vencimientos de pago:** Los gestores de cobro, deberán enviar de forma mensual, Estados de Cuenta al cliente, ya sea vía correo o de manera presencial, asegurándose que los contactos del cliente se mantengan actualizados para identificar en que casos la información de cobro no este llegando a quien corresponde.
- **Reclamación a clientes en caso de vencimiento de los periodos de pago:** Es importante que los gestores de cobro, puedan identificar dentro de

las diferentes actividades para conciliar con el cliente, cuando se está agotando la vía de cobro, para que se inicie con los procesos internos cuando no contamos con respuestas asertivas para honrar la deuda con el CNP.

- **Revisión y seguimiento del retraso de los pagos:** Parte de las gestiones claves para la eficiencia de los procedimientos, es el seguimiento al resultado de los mismos, es por ello que cuando se inicia con los procesos de control interno, se deben llevar registros tanto en la matriz de gestiones de actividades de cobro, como de manera física o digital en los expedientes de los clientes, para contabilizar el tiempo para cada caso en particular.

VI CAPITULO PROPUESTA

Propuesta

De acuerdo al análisis presentado, durante el desarrollo del proyecto de investigación, se procede con la confección de una matriz de control semanal de las actividades de la Gestión de Cobro de la Dirección Región Central, para un control unificado que permita dar seguimiento por cliente, a cada caso específico, la cual a su vez permite que se realice una planificación sobre la lista de los clientes para identificar otros planes de acción para aquellos que mantienen deudas más elevadas ante el CNP, otro detalle es que la matriz muestra el monto pendiente y recuperado del cliente, por lo que permite controlar los avances en la recuperación de las cuentas por cobrar.

Además, se realiza un instructivo de trabajo para los gestores de cobro regional, de manera que puedan contar con una formación ideal para desempeñar las tareas mediante una buena atención al cliente, pues brindarla de la mano de la cordialidad y apoyo, es vital para mantener una comunidad de clientes satisfechos.

1.21 Desarrollo de la propuesta y anexos

A Continuación, se muestra mediante imágenes, la matriz desarrollada en formato Excel, para el seguimiento y control de las diferentes actividades de la gestión de cobro que se realizan en la Dirección Región Central.



Consejo Nacional de Producción
Dirección Región Central



Control Semanal de Gestiones de Cobro
Periodo 2023

INSTRUCCIONES GENERALES:

Los equipos de cobro de cada Sub-Región, deberán de completar de forma diaria o semanal del presente reporte, con el fin de registrar las acciones realizadas por cada centro educativo bajo su cargo, en cuanto a las gestiones de cobro e ingresos recibidos ya sea mediante reportes de pago o cheques para su depósito.

Para completarlo, deberán de rellenar en color verde la(s) acción(es) realizadas mediante: llamada telefónica, correo electrónico o visita presencial (para entrega de Estado de Cuenta, Avisos de Cobro o notificaciones de Cobro Administrativo o Judicial) acuerdos de pago mediante reuniones virtuales etc... Por cada cliente.

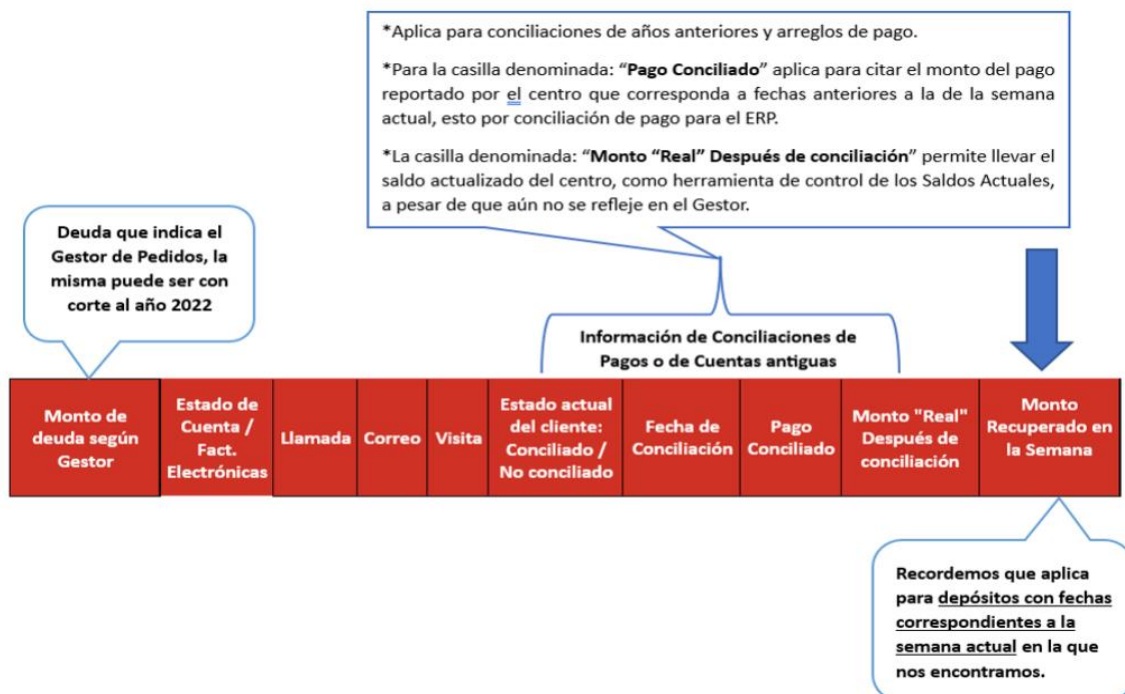
La celda denominada: "**Monto Recuperado en la Semana**" deberá completarse únicamente cuando se reciben depósitos con fechas correspondientes a la semana actual en la que nos encontremos, de manera que este se percibe tanto en los ingresos bancarios, como los informes confeccionados por el Área de Tesorería como un ingreso semanal, por tanto, no aplica para pagos reportados en fechas anteriores a la semana en que nos encontremos reportando, ya que un ingreso en estas condiciones, debería estar citado en la casilla denominada: "Pago Conciliado" como conciliación de pago.

Como herramienta de control y apoyo para los registros de las gestiones de cobro, existen unas celdas ocultas en las cuales pueden llevar el control de los procesos administrativos y legales según nuestro procedimiento interno: Aviso de Cobro, Reclamo Administrativo, Cobro Judicial, además del seguimiento en respuesta a cada trámite, por ejemplo acuerdos de pago o seguimiento de los días de cobro notificado al centro para la remisión de expedientes.

De acuerdo a las indicaciones recibidas en el último Procedimiento de Cobro DAF-AT-P-007.04 el seguimiento a la facturación vencida es indispensable, para ello se deben llevar cortes específicos que abarquen los Estados de Cuenta que se le notifican al cliente, además, de lograr obtener acuerdos de pago una vez que se entregan los **Avisos de Cobro "I y II"** al cliente según corresponda, o bien dar la continuidad al proceso de cobro con el "Reclamo Administrativo" al no lograr los resultados esperados, se documentara toda gestión realizada hasta agotar la vía administrativa mediante el **Cobro Judicial**.

NOTA: Para un adecuado Control Interno, toda la información citada debiera ser documentada en el expediente físico o digital del cliente, de manera que se cuente con los soportes respectivos del cobro realizado mediante: correos electrónicos, bitácoras de visitas o reuniones virtuales, hojas de asistencia a reuniones, oficios de cobro con recibido conforme, estados de cuenta, entre otros respaldos, los cuales deberán estar al alcance de cualquier jefatura de ser que se presente el caso.

REPASO DE INFORMACIÓN A COMPLETAR



Finalmente, para los fines de lograr una buena formación de gestor de cobro y desarrollo de habilidades, para las buenas prácticas en la Dirección Región Central, junto con estrategias de conciliación para la recuperación de cuentas oportuna y eficiente.

Instructivo de Trabajo para la Gestión de Cobro de la Dirección Región Central

Dirección Región Central
Área de Ejecución Operativa
Enero, 2023

Alcance:

El presente instructivo está elaborado para el conocimiento y apoyo en las funciones que desempeña el gestor de cobro regional, de manera que cuente con una guía adicional a los procedimientos ya establecidos dentro de la gestión de cobro, institucional, pero en esta ocasión con un enfoque a la debida atención al cliente.

Objetivo:

- Determinar las acciones necesarias para la mejora de la calidad del servicio al cliente en relación a la gestión de cobro.
- Proponer un plan de mejora en la calidad del servicio al cliente que se brinda.
- Formar al gestor de cobro regional, para que desempeñe tareas de la mano de la cordialidad, pero con una posición firme y de buen manejo de información.
- Establecer una constante comunicación con los clientes, para la eficiencia de los controles cruzados de cuentas por cobrar.

Definiciones:

La oficina de Sub Región, debe identificar la cartera de clientes que atiende y posea facturas pendientes de pago al Consejo Nacional de Producción.

El encargado de Sub Región, debe contar con una base de datos de sus clientes, para los efectos de coordinación y envío de información.

Cuentas por cobrar: Las cuentas por cobrar son un activo financiero, que comprende el conjunto de cuentas por los créditos o derechos generados a favor del ente público, emergentes de obligaciones contraídas por terceros por concepto de ventas de bienes y servicios, anticipos y adelantos otorgados a proveedores por bienes y servicios a recibir.

Gestor de Cobro: Debe ser una persona muy atenta y abierta a ofrecer una atención más personalizada luego del primer contacto de cobranza, el cual inicia brindando la información financiera del cliente u orientarlo para que cumpla con sus pagos adecuadamente, por lo que es indispensable que este cuente con las siguientes habilidades:

- ✓ Analítico.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Buena comunicación.
- ✓ Habilidad para negociar.
- ✓ Conocimiento del producto y servicio
- ✓ Altamente motivado.
- ✓ Conocer las zonas donde realizará las cobranzas (cartera de clientes).

Ingresos: Entendemos por ingreso a todas las ganancias que se suman al conjunto total del presupuesto de una entidad, ya sea pública o privada, individual o grupal. En términos generales, los ingresos son los elementos tanto monetarios como no monetarios que se acumulan y que generan como consecuencia un círculo de consumo-ganancia.

Servicio al Cliente: Tiene como característica principal la capacidad de comunicación eficiente, empatía y paciencia. Debe ser capaz de escuchar y entender al cliente, para proponer soluciones que sean beneficiosas tanto para la compañía como para el cliente.

Descripción: El presente Instructivo, tiene como fin el establecer los pasos a seguir para una adecuada atención al cliente en relación a la Gestión de Cobro que realiza la Dirección Región Central del Consejo Nacional de Producción, como material de apoyo en la formación del personal contratado como gestor de cobro.

Responsable: Dirección Región Central, gestores de cobro regional.

Constante comunicación con los clientes: Esto permitirá conocer sus necesidades como herramienta de mejora, para brindar siempre una atención de excelencia, además, de la importancia de mantener al cliente informado sobre temas esenciales como:

- Correo oficial donde comunicar los pagos.
- Inducción de Pago de Facturas al CNP.
- Usos del sistema Gestor de Pedidos para controles cruzados.
- Contactos de los encargados para casos especiales.

Es importante, que se apoyen con el material informativo que realiza el enlace regional de cobro, para que lo compartan con los clientes, pues es base fundamental para la buena comunicación e información entre ambos.

Un ejemplo práctico de ello, son los flyer informativos que capacitan al cliente sobre el proceso de pago adecuado al CNP.

[Ver imagen de referencia](#)

CONSIDERACIONES IMPORTANTES

Enviar el comprobante de pago (Deposito o transferencia) junto con el detalle de las facturas que cancelan a las siguientes cuentas electrónicas:

- Cuenta Oficial para reportes de pago de Centros de Zona de Cartago: srcartago@cnp.go.cr



Deben elaborar el Cheque a nombre de:

Consejo Nacional de Producción

Cuentas Banco Nacional

IBAN: CR29015100010010079243

Cuenta Corriente: 100-01-000-007924-4

Cuenta Cliente: 15100010010079243 (SINPE)

Banco de Costa Rica Cuenta Corriente : 001-0000374-3

Cedula Jurídica: 4-000-042146



RECUERDE QUE...

DEBE INDICAR EN EL DEPOSITANTE:

Código y Nombre abreviado del Centro

INDICAR EN EL DETALLE

Pago de Facturas por Suministro de Mercadería.

Procedimiento de Gestión de Cobro: El encargado debe velar por la lectura oportuna del procedimiento interno denominado: “*Procedimiento de Cobro DAF-AT-P-007.04*” ya que es la base fundamental para la capacitación del gestor de cobro regional y cumplimiento de los procesos internos de la institución.

Procedimiento Control de efectivo en Tránsito denominado: El encargado debe velar por la lectura oportuna del procedimiento interno denominado: “*DAF-AT-P 05.01*” la atención a este informe es indispensable para lograr realizar una depuración de cuentas por cobrar y por ende la actualización del sistema.

Matriz de Control sobre las gestiones de cobro: El gestor de cobro deberá dar lectura a las indicaciones que se encuentran en el índice de la matriz que se encuentra en la nube, para mantener el control y seguimiento a las cuentas por cobrar de los clientes.

Sistemas Gestor de Pedidos y ERP: El gestor de cobro, debe contar con una capacitación adecuada para el uso de los sistemas, para ello existen tutoriales y videos en la web del CNP, además, que el enlace regional también brinda capacitaciones sobre el uso del sistema, por lo cual brinda esa figura de apoyo.

Envío de Estados de Cuenta: Al contactar al cliente para el comunicado del Estado de Cuenta como primer acercamiento, este debe realizarse con la mayor cordialidad del caso, de manera que el cliente, se mantenga informado sobre la deuda que mantiene, pero vea al gestor como una figura de apoyo en la gestión.

Los comunicados de Estados de Cuenta, son indispensables para los controles cruzados de pagos entre el CNP y Clientes.

Atención al cliente: Es importante contar con técnicas y herramientas que permitan un óptimo trato con los clientes, para garantizar a los mismos una excelente experiencia con la institución, para ello nombramos las siguientes:

- El respeto como un todo: Las malas formas no deben utilizarse en la negociación de pago, puesto que pueden hacer perder el objetivo, ya que la meta es llegar a un acuerdo con el deudor sobre el pago, y de cómo puede hacerse de forma que beneficie a ambas partes en un adecuado plazo de tiempo.
- Estructura de argumentos: Es preciso planear un argumento clave, antes de contactar al cliente, ya que una idea bien argumentada sirve para influenciar al cliente, además, de hacer que el este como deudor se implique en la conversación tocando temas que a él también le interesan.
- Reconocer las buenas prácticas del deudor: Cuando los clientes cumplen con los plazos a los compromisos de pago, es importante recalcar su valiosa gestión en honrar la deuda con la institución, por lo que notificar un agradecimiento cordial es parte de mantener una adecuada relación.

- Estudio del Cliente Moroso: Cuando se tiene dudas sobre el cliente, es recomendable estudiar el histórico de pagos en el sistema como para darse una idea de la solvencia del cliente, además de revisar el expediente para conocer datos como por ejemplo, si es un cliente antiguo, como ha sido el comportamiento de pagos, es una situación repetitiva o poco frecuente, esto con el fin de prever si este cliente se retrasará o no en el pago y qué puedes hacer al respecto para que no repercuta en el cobro.
- Informar al cliente sobre las ventajas en el cumplimiento oportuno de pago: Exponer los argumentos a favor que tiene el deudor cuando realiza pagos de forma oportuna, es muy favorable tanto para la liquidez de la institución, como para el control del presupuesto del cliente.
- Aclarar al cliente que pasa cuando no cumple con los acuerdos de pago: Es importante persuadir al deudor y hacerle ver que en realidad realizar el pago es más beneficioso para él que la opción de no realizarlo, ya que esto lo somete a procesos de Reclamo Administrativo o bien Judiciales.

C8apacidades del gestor de cobro regional:

- La excelente comunicación oral y escrita: La habilidad expresiva y comunicativa, tanto como la oral y escrita, es fundamental al momento de trabajar con los clientes, ya que la gestión de cobros no se realiza únicamente por teléfono o presencialmente, sino que también implica canales de comunicación escrita, como correos electrónicos y oficios de cobro.
- Poseer Habilidad de negociación: Los gestores deben saber negociar con los clientes para llegar a un acuerdo que beneficien a ambas partes, para ello el estudio del cliente y la preparación previa para mantener una empatía, enfocada a pensar como el cliente para adelantarnos ante posibles escenarios que se puedan presentar.
- Contar con habilidad numérica: Los gestores de cobros deben ser capaces de realizar cálculos para las conciliaciones, manejar temas básicos sobre IVA, procesar abonos a facturas o notas de crédito, pues es indispensable que posean facilidad en los procesos numéricos y que, además, estén familiarizados con el uso de programas informáticos que les permitan desarrollar sus funciones de manera eficiente.

Instructivo elaborado por: Bach. Silvia Gutiérrez N. del Área de Ejecución Operativa de la Dirección Región Central, como enlace regional de cobro.

Bibliografía

Consejo Nacional de Producción, obtenido de <https://www.cnp.go.cr/>

Estascontratado (2019) Cinco funciones básicas de un gestor de cobros obtenido de <https://www.estascontratado.com/blog/cinco-funciones-basicas-de-un-gestor-de-cobros-panama.aspx>

Douglas da Silva, (2020) Web Content & SEO Associate, LATAM obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/diferencia-servicio-atencion-al-cliente/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.