

Gestión de cobranzas bajo la teoría de las restricciones. Caso de estudio: Destilerías La Miel, estado Lara, Venezuela.

Sarahi Vanessa Chávez Rodríguez *

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,
República Bolivariana de Venezuela

 <https://ror.org/03qgg3111>
sarahichavez27@gmail.com
 <https://orcid.org/0009-0005-9646-9608>

María Eugenia Colmenárez Lima **

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,
República Bolivariana de Venezuela

 <https://ror.org/03qgg3111>
mcolmenarez2@gmail.com
 <https://orcid.org/0000-0002-3000-3734>

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la toma de decisiones en la gestión de cobranza bajo la teoría de las restricciones de Goldratt (1984). El mismo usa como caso de estudio la empresa Destilerías La Miel S.A. (Período 2024-2025). En el estudio se describen las fases de la gestión de cobranza en las ventas a créditos y se examinan los factores que inciden en las restricciones internas y externas. Se trata de una investigación descriptiva, de campo no experimental, la cual utilizó los datos del sistema de cobranza, entrevistas a las personas responsables y la observación directa. Los resultados evidencian que la organización, en las áreas de control y seguimiento, posee conocimiento sobre las restricciones que impiden que el proceso de recuperación de la cartera comercial logre el nivel de eficiencia esperado, entre estas: baja contribución al flujo de caja, monitoreo reactivo, normas desactualizadas y toma de decisiones centralizada. Sin embargo, el circuito de toma de decisiones de cobranzas incorpora los aspectos necesarios para analizar alternativas, evaluar riesgos e impactos y lograr resultados óptimos. Así mismo, se recomienda reestructurar las políticas internas de crédito y cobranza sobre la base de los objetivos organizacionales a fin de adaptarlas a un entorno cambiante.

Palabras clave: toma de decisiones, gestión de cobranza, cuentas por cobrar, teoría de las restricciones, políticas de cobranza, flujo de caja.

Notas de autor

* Licenciada en Contaduría Pública. Universidad Yacambú. Especialización en Gerencia mención Empresarial. DCEE-UCLA. Barquisimeto. Venezuela.

** Licenciada en Administración Comercial (UCLA). Magister Scientiarum en Gerencia mención Empresarial (DCEE-UCLA). Docente-Investigador DCEE-UCLA. Barquisimeto. Venezuela.

Collection management under the theory of constraints. Case study: Destilerías La Miel, Lara state, Venezuela.

Abstract

This study aims to analyze decision-making in collections management based on Goldratt's (1984) Theory of Constraints. It utilizes the company Destilerías La Miel S.A. (2024-2025 period) as a case study. The research describes the phases of collection management in credit sales and examines the factors influencing internal and external constraints. The methodology corresponds to descriptive, non-experimental field research, that uses data from the collection system, interviews with responsible personnel, and direct observation. The results show that the organization, in the areas of control and monitoring, is aware of the constraints that prevent the commercial portfolio recovery process from achieving expected efficiency levels. These include low contribution to cash flow, reactive monitoring, outdated standards, and centralized decision-making. Nevertheless, the collections decision-making process incorporates the necessary aspects for analyzing alternatives, assessing risks and impacts, and achieve optimal results. Furthermore, it is recommended that internal credit and collection policies be restructured based on organizational objectives in order to adapt them to a changing environment.

Keywords: decision-making, collection management, accounts receivable, theory of constraints, collection policies, cash flow.

Introducción

En toda organización es importante la toma de decisiones la cual según Daft, referenciado por Zapata et al. (2016) define “*como el proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción*” (p. 38). Para poder tomar buenas decisiones el gerente debe contar con toda la información pertinente y conocer los objetivos, para así, minimizar riesgos, optimizar recursos, fortalecer la confianza con medidas objetivas, como también el mejoramiento del rendimiento de los recursos.

La toma de decisiones impacta directamente en la permanencia de las organizaciones y en eficiencia administrativa. Esta última es definida por Koontz et al. (2004) como, “*es alcanzar los fines con el mínimo de recursos*” (p. 14). Para ello las organizaciones se apoyan en la planificación financiera, entendida como el proceso de analizar la situación actual, tomando como base la estrategia empresarial, los objetivos y el presupuesto operativo, y determinar la vía para lograr las metas futuras reduciendo riesgos y obteniendo el mayor valor agregado para el negocio.

En tal sentido, uno de los subprocesos que permite llevar a cabo la planificación financiera, es la gestión de cobranza. Su propósito es optimizar la recuperación de la cartera vigente y vencida con la finalidad de lograr un flujo de caja eficiente para cumplir con los compromisos de la compañía. La idea de realizar una correcta planificación es evitar los clientes morosos, los inventarios estancados, los flujos de caja deficientes y el incumplimiento de las metas de venta.

A tal efecto, se presenta este estudio, el cual se fundamenta en la Teoría de Restricciones para su aplicación en la toma de decisiones dentro de la gestión de cobranza. Dicha teoría fue creada por Eliyahu M. Goldratt en 1984 y considera los siguientes principios claves: concepto del eslabón más débil, enfoque sistémico, mejora continua y priorización contenido.

Planteamiento del problema

En la actualidad, las empresas se encuentran sometidas a rápidos y constantes cambios por efectos del mercado. La oferta y demanda hacen posible que la comercialización e intercambio económico sea el foco central de sus objetivos, especialmente aquellos que se relacionan con el área económica, a través del ingreso que estiman obtener con la venta del producto o servicio prestado. En este sentido KPMG (2021) comenta que:

“la dinámica de los cambios en el entorno y la evolución acelerada de las tendencias, exigen una visión empresarial integral en la forma de gerenciar; priorizando el bienestar y la seguridad de su gente, así como el rendimiento financiero de sus inversiones; ante la nueva realidad, tomando decisiones firmes, rápidas y efectivas” (p. 19).

Ahora bien, en el ámbito empresarial venezolano se vienen experimentando cambios continuos y variados llevando a una realidad económica con alta incertidumbre. Las empresas que comercializan se ven en la necesidad de tomar decisiones acertada para garantizar su sustentabilidad. La venta de bienes o servicios puede generar liquidez con la recuperación inmediata de la inversión (venta en efectivo) o lograr la transferencia del dinero en un plazo de tiempo determinado (venta a crédito), es decir, la organización otorga financiamiento a sus clientes, estipulando el cobro parcial o total del valor de venta en plazos definidos, de acuerdo con sus políticas crediticias.

Para ello, se requieren procesos administrativos bien definidos que funcionen como guía para el logro de objetivos y, adicionalmente, permitan optimizar el uso de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos.

En este orden de ideas, cabe resaltar que la gestión evalúa el rendimiento operativo mediante el cumplimiento de objetivos, la generación de información estratégica para decidir con fundamento y la garantía de eficiencia en el control interno.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, la gestión de cobranza constituye uno de los desafíos más críticos de la administración financiera, dado su impacto directo en la liquidez y la sostenibilidad del flujo de caja. Gitman y Zutter, referenciados por Araujo et al. (2018), la conciben como una actividad que aporta valor al negocio a corto plazo a través de la obtención de recursos financieros. En consecuencia, por tratarse de una función crítica, es necesario asegurar que la gerencia defina una estructura organizacional clara para el área de cobranza, centralizando la autoridad en un departamento específico para asegurar la eficacia en la recuperación de activos.

A pesar de la relevancia de una óptima recuperación de las cuentas por cobrar, diversas organizaciones enfrentan dificultades para gestionarlas de manera oportuna. Esta deficiencia genera un incremento las cuentas por cobrar, lo que deriva en un bajo índice de recuperación, el deterioro de la cartera comercial y un déficit en el flujo de caja. En última instancia, esta situación puede comprometer la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones.

En este mismo orden de ideas, en el marco de la teoría de las restricciones, el proceso de toma de decisiones en situaciones en las cuales intervienen múltiples variables o factores exige definir el problema, identificar los factores limitantes para así estar en capacidad de definir alternativas de mejora. Aranzueque y Bobadilla, citados por Zambrano et al. (2021), sostienen que las restricciones no se refieren a la escasez de recursos físicos; por el contrario, derivan de criterios erróneos o debilidades estructurales que comprometen el desempeño organizacional (ver Tabla No. 1).

Tabla No. 1
Tipos de Restricciones

Internas	Externas
• De Mercado • De Materiales	• Restricción de Capacidad. • Restricción Administrativa. • Restricción Logística • Restricción de Comportamiento.

Fuente: Casas, referenciado por Zambrano et al. (2021: p. 404).

De acuerdo a lo anterior, se entiende que para realizar una gestión de cobranza adecuada es necesario identificar las restricciones, así como también, las políticas de la empresa en esta materia. Esto permite evitar o prevenir riesgos de inestabilidad financiera.

En Venezuela, se presentan otros desafíos que hacen más complejo el proceso de toma de decisiones: inestabilidad política, devaluación de la moneda nacional, inflación, falta de financiamiento por parte de la banca nacional, alta carga tributaria, bajo poder adquisitivo de los consumidores, entre otros (KPMG, 2021; Observatorio Venezolano de Finanzas, 2025). Esta situación pone en riesgo la eficiencia de las ventas a crédito, ya que el valor del dinero en el tiempo es volátil y vulnera la condición de rentabilidad de las empresas. Es en este punto donde la gestión se convierte en un proceso prioritario para verificar las acciones y compromisos en la negociación de la venta.

Descripción de la empresa bajo estudio

Destilerías La Miel S.A.¹, es una compañía manufacturera dedicada a la destilación, envejecimiento, envasado y distribución de productos alcohólicos. Fue fundada en el año 2001 y se encuentra ubicada en el pueblo de La Miel, en el estado Lara. Se trata de una empresa familiar dirigida por diversos accionistas, quienes son responsables de la mayoría de las decisiones importantes dentro de la organización. La formulación de la estrategia empresarial se realiza sobre la base de criterios de competitividad y mejora de los parámetros de comercialización en el mercado nacional. La misma mantiene una estructura organizativa tradicional que ofrece ciertos obstáculos en cuanto a la capacidad de respuesta y a la toma de decisiones oportuna. La información de cobranzas es generada a partir de hojas de cálculo y, en general, los procesos internos no están totalmente automatizados.

En consecuencia, ante un mercado cambiante y con fluctuaciones constantes en el valor de la moneda, la gerencia requiere garantizar una gestión de cobranzas eficiente, analizar regularmente las políticas crediticias, las causas de morosidad, los riesgos crediticios y cualquier otro factor que pueda representar pérdidas para la empresa. La política de crédito actual establece:

- 30 días de crédito.
- Descuentos financieros que oscilan entre el 3% y el 6% con solvencia total en las cuentas por cobrar.
- Descuentos comerciales de entre el 1% y 4% por cumplimiento de volúmenes de venta.
- Productos de alta rotación con un descuento de hasta el 18% por cumplimiento del volumen de venta.

Se destaca que cuenta con una cartera comercial concentrada principalmente en Caracas, Centro, Paraguaná, Margarita, Oriente Norte, Oriente Sur, Mérida, Táchira y Zulia., categorizados de la siguiente manera:

- Aliados encargados de la distribución masiva en todo el territorio nacional.
- Cuentas claves encargadas de la distribución nacional, pero a menor escala.
- Clientes de atención directa.

En este sentido, se han identificado diversas debilidades en la gestión actual de cobranza: falta de identificación oportuna de posibles cuellos de botella en la gestión, subutilización del sistema administrativo, flexibilización de las políticas de crédito, centralización de la toma de decisiones y falta de apoyo en la gestión de cobranza por parte del equipo comercial en lo relativo al seguimiento y control del proceso. Como consecuencia, en el último año, el deterioro de la cartera comercial ha aumentado significativamente, pasando de un 1% a un 30% en días de vencimiento mayores a los 120 días.

A partir de los argumentos desarrollados anteriormente sobre la situación de la gestión de cobranzas en Destilerías La Miel S.A., surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se desarrolla la toma de decisiones en el proceso de venta sobre la base de la teoría de restricciones de Goldratt (1984)?
- ¿Cuál es el grado de cumplimiento de la gestión de cobranza de la compañía Destilerías La Miel S.A.?
- ¿Qué acciones pudieran tomarse aprovechando la teoría de las restricciones en los procesos de cobranza de la empresa Destilerías La Miel S.A.?

¹ Por razones de estricta confidencialidad, el nombre de la organización ha sido sustituido por un pseudónimo, sin que esto altere la integridad de los datos financieros presentados.

Marco teórico

En relación a los antecedentes de la investigación se pueden mencionar los siguientes:

- López et al. (2006): Estrategia para la solución de problemas y propuesta de mejora aplicando la teoría de restricciones.
- Castrellon et al. (2021): Importancia de los estados financieros como fuente primaria de información en la toma de decisiones.
- Zambrano et al. (2021): Teoría de las restricciones como herramienta estratégica, su relación con la productividad empresarial y la gestión eficiente de recursos.
- Rueda et al. (2023): Procesos organizacionales y capacidades en empresas del sector de bebidas alcohólicas (decisiones oportunas, calidad de los productos, alianzas estratégicas, anticipación de los cambios, entre otros).
- Caguana y Moncayo (2025): Vinculación de la gestión de cobranzas y el nivel de morosidad.

En relación a la fundamentación teórica se analizaron los siguientes aspectos:

- Organizaciones y la Gerencia: Definiciones básicas, roles de la gerencia, funcionamiento como sistema, teoría contingente de la organización (Kast y Rosenzweig, 1988; Robbins y Coulter, 2005; Robbins y Judge, 2009).
- La gestión administrativa: procesos y actividades (Munch, 2010).
- Toma de decisiones: definición, proceso, tipos y características (Isolano, 2003, Robbins y Coulter, 2005).
- Teoría de las restricciones: modelo de aplicación, factores limitantes, método de solución de problemas (la restricción o "*cuello de botella*"), procesos de pensamiento, contabilidad de rendimiento, naturaleza de las restricciones (Goldratt, 1984, Goldratt y Cox, 2005, Lean Production, 2011).
- Gestión de ventas: descripción del proceso comercial, procedimiento y actividades administrativas (Díaz et al., 2019; Kotler y Armstrong, 2013).
- Gestión de Cobranza: Definición, descripción, importancia, finalidad, ciclo de cobranzas y políticas de cobranza y crédito (García y León, 2011; Arce, 2017; Santa, 2017).
- Flujo de Caja: Definición, objetivo, estado de flujo de efectivo (Consejo Técnico de la Contaduría, 1995); Mollapaza, L. (2016).

Sistema de Variables

La operacionalización de las variables en la presente investigación busca organizar todos los aspectos relevantes de manera estructurada, con el fin de cumplir los objetivos planteados (Hernández et al., 2014; Espinoza, 2019; Sabino (2001). En este contexto, el propósito principal es analizar el impacto de la gestión de cobranza en la toma de decisiones, partiendo de la evaluación de los procesos relacionados con dicha gestión y las restricciones que pueden presentarse a lo largo del mismo. Así, el sistema de variables está esquematizado de la siguiente manera:

- Gestión de cobranza:
 - Dimensión Fases de la Gestión: planificación, organización, dirección y control.
 - Dimensión Factores de éxito: internos y externos.
- Toma de decisiones sobre la base de la Teoría de las Restricciones:
 - Pasos TOC: Análisis de la situación, diagnóstico del problema, criterios para la mejora, evaluación de alternativas y monitoreo de los resultados.
 - Restricciones: Naturaleza, tipos y métricas.

Metodología

El abordaje de este estudio se realizó sobre la base de los lineamientos teóricos de una investigación descriptiva, de campo, no experimental, transversal (Hurtado, 2010; Arias, 2012; Hernández et al, 2014; Sabino, 2021).

El presente estudio se enfocó en la gestión de cobranza en la empresa Destilerías La Miel S.A. durante los años 2024-2025. El mismo permitió identificar y documentar las restricciones que afectan dicho proceso, en concordancia con la Teoría de las Restricciones (TOC). A través del análisis de variables internas y externas que inciden en la cobranza, se logró comprender cómo estas limitaciones impactan en la toma de decisiones gerenciales, el flujo de caja y la planificación financiera. Adicionalmente, se identificaron los cuellos de botella y oportunidades de mejora. Se destacan los siguientes aspectos:

- Recolección directa de datos: índice de solvencia, listado de clientes, índice de morosidad, desviación en los tiempos de pago. Se realizó el análisis de documentos y la revisión de procesos por medio de entrevistas, encuestas, cuestionario, lista de chequeo y observación directa (Hernández et al., 2014) (ver Tabla no. 3).
- Contexto: restricciones del mercado, materiales, capacidad, logística y comportamiento del mercado.
- Período de estudio: 2024 a Mayo 2025.
- Puntos clave: gestión de cobranza, aplicación de las políticas, nivel de cumplimiento de pago, posibles cuellos de botella de la gestión de cobranza y cómo los mismos impactan al momento de tomar decisiones.
- Fuentes de información: Responsables de las diferentes unidades de la empresa involucrados en la toma de decisiones dentro del proceso de gestión de cobranzas: Gerencia Nacional (1), Gerencias regionales (2), Gerencia de Finanzas (1), Coordinación de Cuentas por cobrar (1) y Analistas de crédito y cobranza (3).

La población está conformada por: 8 aliados, 50 cuentas clave y 300 clientes de atención directa, para un total de 358. La muestra se seleccionó según los índices de morosidad, volúmenes de venta y días de desviación (los mismos representan el 80% del total de la cuenta por cobrar nacional).

Para dar cumplimiento a los objetivos del trabajo se realizaron las siguientes actividades:

- Entrevista al personal táctico y operativo sobre la dinámica de la gestión de cobranza: factores los determinantes al momento de asignar códigos a nuevos clientes, indicadores para evaluar la capacidad de respuesta financiera ante las obligaciones adquiridas por la organización, mecanismos que ayuden a medir el cumplimiento y la efectividad de cobranza, esto sumado a una lista de chequeo para verificar determinar aspectos relacionados con la planificación, organización, dirección y control, para así contrastar con la información obtenida en la entrevista.
- Aplicación cuestionarios para determinar las condiciones del mercado, factores de éxito, y condiciones de la empresa. Los participantes ponderaron cada ítem del 1 al 10, siendo 1 el peor y 10 el mejor sobre las restricciones para así poder identificar cuáles son los que representa la mayor incidencia sobre la recuperación de la cuenta por cobrar y cuales están controlados por la organización.
- Registro de datos en una ficha de observación a los 5 principales aliados para evaluar su comportamiento de pago en el siguiente periodo de junio 2024 a mayo 2025.
- Se utilizó el método de medición para categorías de cumplimiento, por medio de colores, en este caso el llamado método del semáforo que consiste en identificar el rango o criterio conforme a los colores del semáforo el cual se detalla a continuación (ver Tabla No. 2):
 - Rojo: Ineficiente, en este caso el cliente presenta mayor riesgo de que cuenta por cobrar represente un impago para la compañía.

- Amarillo Regular, es un cliente que se le debe prestar atención debido a que si presenta regularmente desviaciones en sus pagos y si no se le pone cuidado el mismo podrá pasar a un cliente ineficiente.
- Verde: Eficiente, el cliente cumple con todas las políticas establecidas y puede disfrutar de los beneficios que se le otorgan a este tipo de clientes, el mismo no representa un riesgo para la compañía.

Tabla No. 2
Fichas de clientes

OBJETIVO ESPECÍFICO: Determinar el grado de cumplimiento de las políticas de cobranza aplicadas por la compañía Destilerías La Miel S.A. en la recuperación de las cuentas por cobrar.				
EVALUACIÓN DEL ESTATUS DEL CLIENTE:				
Ficha de observación Cliente				1-5
Nombre del Indicador:		Gestión de Cobranza		
Objetivo del Indicador:		Eficiencia del proceso de cobranza		
Tipo de Indicador:		Cualitativo		
Criterios:		Pago mayor el 50% de la facturación 1 Cantidad de Descuentos financieros otorgados 2 Grado de morosidad hasta 15 días de vencimiento 0,50 Cantidad de Inactivación 1,50		
Categoría de las variables:				
Meta:	≥5	Rango o Criterio de Desempeño:	≥5 EFICIENTE ≥3 REGULAR ≤1 INEFICIENTE	
Parámetro de Medición		Verde	Amarillo	Rojo
Método del Semáforo:		≥5	≥3	≤1
Pago mayor el 50% de la facturación		Valor:		
Cantidad de Descuentos financieros otorgados		Valor:		
Grado de morosidad hasta 15 días de vencimiento		Valor:		
Cantidad de Inactivación		Valor:		
Observación:		Resultado de Valor Promedio según el rango de criterio		

Adaptación propia.

El estudio se complementó con el análisis de los reportes de efectividad de cobranza y la información de otros instrumentos formales, permitiendo deducir las restricciones y vincularlas con la Teoría de Restricciones (TOC) de Goldratt (1984). Finalmente, tras analizar los resultados globales, se categorizaron los motivos del retraso en los pagos de los clientes para identificar de forma precisa las restricciones que inciden en la gestión de cobranza de la compañía

Análisis de resultados

Al aplicar la lista de chequeo, se observó que la planificación en la gestión de cuentas por cobrar implica vincularse al presupuesto de la empresa y cumplir con el flujo de caja, pero principalmente anticipar y mitigar el riesgo de morosidad mediante la identificación de las limitaciones en la ejecución. Esto incluye la presencia de una política de crédito formal que defina los términos de pago, los límites de crédito por cliente y los pasos para la suspensión de ventas. El reporte de antigüedad de saldos sirve como insumo para planificar la provisión para cuentas incobrables, asegurando que su cálculo sea suficiente, se ajuste a los saldos meta y contribuya a la disminución de los saldos vencidos.

Referido a la organización, las acciones se enfocan en establecer la estructura necesaria para ejecutar la planificación. En este sentido, están definidos roles y responsabilidades para el ciclo de la venta (origen de la deuda) y la cobranza (quien la recupera). En cuanto a los sistemas de registro, se generan reportes de antigüedad automáticos y alertas de vencimiento, dirigiendo la atención a retardos en cobranza identificada. Existen normas y procedimientos, para la gestión asegurando que las acciones se centren en maximizar el flujo de caja como objetivo principal.

La Dirección en la ejecución de cobranza, va más allá de la aplicación de una política en respuesta a la morosidad, priorizar el contacto con los clientes que tienen saldos pendientes, la determinación de suspender al cliente, de las relaciones comerciales. En el caso de facturas vencidas, se pasa a una instancia de mayor jerarquía, lo cual implica la negociación directa con los deudores más grandes para reestructurar la deuda, en la mayoría de los casos la situación del impago persiste. El control del proceso de seguimiento y evaluación de la cartera mencionada se materializa en la generación periódica y la revisión crítica del Reporte de Antigüedad de Saldos, problemas en la recuperación y la gestión de cobranza; pues se mantienen las limitaciones en el cumplimiento de presupuesto o la insuficiencia en el flujo de caja.

Las fases de planificación y organización dentro del proceso de gestión de cobranza presentan un adecuado nivel de cumplimiento, lo que refleja que la empresa posee procedimientos definidos para estructurar y coordinar sus actividades relacionadas con la recuperación de cuentas por cobrar. Este resultado indica que la empresa planifica las acciones de cobranza, establece cronogramas y asigna responsabilidades específicas, lo que evidencia la presencia de elementos relacionados con el control administrativo en las primeras etapas del proceso. Sin embargo, las fases de dirección y control muestran un comportamiento desigual, con un 50% de respuestas afirmativas (Sí) y un 50% negativas (No). Esto sugiere que, aunque existe una orientación hacia la supervisión y ejecución de actividades en materia de cobranza, no todos los actores involucrados perciben una dirección efectiva o un control sistemático de las acciones.

Es por ello que la ausencia de uniformidad en estas etapas puede reflejar debilidades en la comunicación interna, en el seguimiento de los indicadores de gestión o en la retroalimentación hacia la gerencia. De acuerdo con los resultados, se puede afirmar que los procesos de planificación y organización se cumplen en su totalidad, mientras que los de dirección y control están incididos por la flexibilización constante a consecuencia de negociación de saldos pendientes, lo que puede retrasar la toma de decisiones y la implantación de acciones correctivas (ver Tabla No. 3).

Es importante destacar que al vincular los resultados obtenidos en la gestión de cobranza, con el proceso de toma de decisiones, se aprecia un circuito que inicia con la identificación de un problema (situación no deseada), una vez identificadas las alternativas de solución, el tomador de decisiones evalúa de manera crítica cada una; considerando cuidadosamente las ventajas y desventajas, proporcionando así la retroalimentación. Se inicia el análisis con el reporte de antigüedad de saldos (indicador de alerta), se señala la existencia de morosidad crónica en clientes clave. Las alternativas son: suspensión de crédito, renegociación de la deuda bajo términos estrictos (extensión del plazo de cobro). Se brinda retroalimentación sobre los casos de morosidad crítica para iniciar un nuevo ciclo de decisión, garantizar que la gestión de cobranza no se estanque y que la empresa esté al tanto de los factores que limitan su rendimiento financiero.

Los resultados obtenidos por parte de los entrevistados, en cuanto a los criterios estratégicos para seleccionar nuevos clientes, la mayoría manifestó que estos se centran en la capacidad financiera y en algunos casos también en la capacidad logística y volumen de ventas, lo cual demuestra que la empresa adopta medidas de evaluación coherentes con la gestión de riesgo crediticio. Algunos entrevistados indicaron que solo se basan en la trayectoria del cliente o aplican políticas de descuentos de pronto pago, mientras que otros señalaron el uso de indicadores como la cartera vencida y la morosidad. Esta diversidad de respuestas evidencia una falta de estandarización en la fase de control, lo cual limita la capacidad de respuesta frente a posibles incumplimientos.

Tabla No. 3
Gestión de Cobranza Destilería la Miel, S.A.

Gestión	Fortalezas	Debilidades
Planificación	Consistencia Formal de la Norma: La empresa dispone de políticas, presupuestos y escenarios que sirven como el punto de partida legal e inmediata para la corrección.	Se programan continuamente acciones sobre la base de clientes con indisciplina de pago, permitiéndose el aumento del riesgo financiero.
Organización	Estructura y base operacional: Existencia de normas y procedimientos para la eficiente gestión.	Ausencia de Segmentación Operacional: Los clientes no están clasificados por riesgo.
Dirección	Monitoreo del Riesgo Crítico: Se enfoca la atención en los clientes que representan un mayor riesgo. La Dirección se activa para buscar alternativas.	Desviación y Discrecionalidad Gerencial: La liberación de pedidos es discrecional. Se mantiene la limitación del flujo de caja y fomenta la morosidad crónica. Dirección Reactiva y Subjetiva: La cobranza se realiza solo por necesidad de flujo de caja urgente. La flexibilización constante y la autorización subjetiva
Control	Base de Datos Existente: La data transaccional reside en el sistema automatizado. Los resultados se presentan discriminados y consolidados.	Ausencia de Control Preventivo. No existen alertas de morosidad automáticas ni mecanismos para medir indicadores. El control es reactivo, esto impide medir la eficiencia y el riesgo de cartera crítica

Elaboración propia (2025).

En relación con la presencia de políticas y normativas internas, se aprecia que, aunque algunos entrevistados reconocen la existencia de procedimientos formales para inactivar clientes con deudas mayores a 60 días, otros indican que no hay normativa explícita o desconocen su aplicación, lo que refleja una debilidad de control normativo. Finalmente, en cuanto al uso de procedimientos para detectar y monitorear incidentes, la mayoría coincidió en que no existe un protocolo establecido formalmente, aunque sí se realizan revisiones y alertas semanales en los comités de crédito. Esto demuestra la presencia de controles parciales y una dependencia de la experiencia individual de los analistas más que de un sistema institucionalizado de seguimiento.

Es por ello, que los resultados obtenidos permiten afirmar que la empresa bajo presenta una gestión de cobranza parcialmente estructurada. Las fases de planificación y organización se encuentran consolidadas, basadas en análisis financieros y aplicación de políticas para la evaluación de clientes; no obstante, las fases de dirección y control presentan vacíos que dificultan la retroalimentación efectiva hacia la gerencia. Esta situación incide directamente en la toma de decisiones, ya que la información sobre el comportamiento de los clientes y el desempeño de la cartera no siempre se procesa de manera sistemática. La falta de formalización en los mecanismos de control limita la posibilidad de detectar a tiempo las desviaciones y de aplicar medidas correctivas que minimicen los riesgos de impago.

La restricción se evidencia en las fases de dirección y control de la gestión de cobranza, donde la falta de procedimientos formales, monitoreo constante y retroalimentación oportuna constituye el principal cuello de botella del sistema. Por lo tanto, la empresa debe identificar, explotar y elevar la restricción mediante la implementación de procesos estandarizados, indicadores de desempeño y herramientas tecnológicas que permitan optimizar la supervisión y el seguimiento de la cartera de clientes. Solo de esta manera la gerencia podrá tomar decisiones informadas, mejorar la rotación de la cartera y fortalecer la sostenibilidad financiera de las ventas a crédito.

En cuanto a los factores externos, los elementos con mayor ponderación fueron “Impuestos y Fiscalidad (9,33)” y “Impuestos (9,00)”, seguidos del “Poder de negociación de proveedores (8,17)” y la “Tendencia de consumo (7,83)”. Estos valores reflejan que el entorno político, legal y tributario constituye la principal restricción externa que enfrenta la empresa, pues la presión fiscal, las cargas impositivas y las regulaciones del Estado impactan directamente en la liquidez y en la capacidad de respuesta de la organización para recuperar las cuentas por cobrar. Asimismo, la inflación (7,50) y la pérdida de valor real de las cuentas por cobrar (6,00) también fueron identificadas como restricciones significativas, lo cual se asocia con la depreciación del poder adquisitivo y la desvalorización monetaria que caracteriza al contexto económico venezolano. Estos factores disminuyen el valor real del dinero cobrado y distorsionan los ciclos de recuperación de capital.

Por otro lado, los factores menos relevantes fueron el poder de negociación de los clientes (5,67) y la competencia entre empresas (6,00), lo que sugiere que la empresa mantiene una posición relativamente estable frente a sus clientes habituales y no percibe una amenaza directa por sustitución o competencia inmediata. Sin embargo, esto podría representar un punto de atención futura, ya que la estabilidad percibida puede limitar la búsqueda de estrategias más dinámicas de cobro y fidelización.

En relación con los factores internos, los de mayor ponderación fueron el “Control en el sistema de energía (9,00)”, la “Indexación y precios en divisas (9,00)”, la “Gestión de crédito y cobranza (8,67)” y la “Estructura de costos fijos (8,50)”. Estos resultados evidencian que la organización enfrenta restricciones internas vinculadas con los costos operativos y la estructura financiera, lo que repercute directamente en su capacidad para sostener políticas de cobranza eficientes. El cumplimiento presupuestario (8,33) y la rentabilidad financiera (6,67) también fueron considerados factores importantes, lo que demuestra la necesidad de fortalecer la planificación económica y el control presupuestal como herramientas para asegurar la estabilidad de la cartera de crédito.

En contraste, los factores internos con menor relevancia fueron “Retención del talento humano (5,33)”, “Manejo de productos sustitutos (5,83)” y “Tecnología de la información (5,50)”. Esto sugiere que, aunque la empresa reconoce la importancia de la modernización tecnológica y la gestión del personal, estas áreas aún no son percibidas como restricciones críticas, pese a que en la práctica pueden influir de manera indirecta en la eficiencia de la gestión de cobranza.

Al analizar de manera conjunta los factores internos y externos, se evidencia que Destilerías La Miel S.A. enfrenta una combinación de restricciones estructurales (fiscales, financieras y operativas) que condicionan su capacidad de mantener una gestión de cobranza sólida y sostenible. Los factores externos, especialmente los de índole político-legal y económico, actúan como variables incontrolables que impactan la capacidad de cobro y la estabilidad de los flujos de efectivo. En contextos inflacionarios, la empresa se ve forzada a adaptar sus políticas de precios y a renegociar condiciones de crédito, lo que incrementa el riesgo de mora. En el ámbito interno, los resultados indican que las restricciones están centradas en la eficiencia operativa y el manejo financiero, particularmente en la gestión presupuestaria y de costos. La alta ponderación de la gestión de crédito y cobranza (8,67) sugiere que la organización es consciente de la necesidad de mejorar los mecanismos de evaluación de clientes, seguimiento de pagos y recuperación de cuentas. Sin embargo, la baja valoración de la tecnología de información (5,50) muestra que no se ha priorizado la automatización o digitalización de los procesos de cobranza, lo cual podría estar limitando la eficacia de las estrategias implementadas.

Por tanto, el análisis integral demuestra que la empresa se enfrenta a un entorno económico restrictivo que amplifica las debilidades internas, generando cuellos de botella que dificultan la toma de decisiones financieras oportunas y precisas. En síntesis, los resultados reflejan que las restricciones externas, vinculadas al entorno político, fiscal y económico, ejercen mayor presión sobre la empresa que las internas. Sin embargo, ambas se interrelacionan, ya que la capacidad de adaptación interna depende de los recursos financieros, tecnológicos y humanos con los que cuenta la organización. La interacción entre inflación, carga fiscal, control energético y gestión crediticia conforma un sistema de limitaciones que reduce la flexibilidad administrativa y afecta la eficiencia del cobro. En consecuencia, la gerencia debe fortalecer sus mecanismos internos de control y análisis financiero para contrarrestar las variables externas que escapan a su dominio.

Los factores de mayor puntuación representan los cuellos de botella del sistema de gestión de cobranza. En este caso, las restricciones externas (fiscales, energéticas y macroeconómicas) limitan el desempeño global del proceso, mientras que las restricciones internas (estructurales y tecnológicas) dificultan la capacidad de respuesta y adaptación. De acuerdo con la TOC, la empresa debe identificar la restricción principal, explotarla al máximo (optimizando los recursos existentes), y posteriormente elevarla, aplicando medidas correctivas como la automatización de los procesos de cobro, la actualización de las políticas crediticias, y la implementación de indicadores de desempeño financiero. Solo a través de una gestión enfocada en superar dichas restricciones será posible mejorar la rotación de la cartera de cuentas por cobrar, reducir los niveles de mora y fortalecer la toma de decisiones estratégicas en la gerencia.

En relación al desempeño mensual de Destilería La Miel S.A. desde junio-2024 hasta mayo 2025, la relación entre el monto Facturado, el monto Cobrado y el % de Cumplimiento, la morosidad se establece claramente como la principal restricción para la Tasa de Generación de Efectivo. Así mismo, se observa un bajo nivel de cumplimiento, ya que el porcentaje de cumplimiento de cobranza se mantiene consistentemente bajo, oscilando entre el 20% y el 39%. Esto significa que, en el mejor de los casos (abril y mayo-2025, con 39% y 36%), la empresa solo logra recuperar alrededor de un tercio de lo facturado en un período comparable. Es importante destacar, que el desfase entre lo facturado y lo cobrado es la manifestación directa de la morosidad. La empresa está generando ventas nominales (facturado), pero solo una pequeña porción se convierte en efectivo, lo que limita severamente el capital de trabajo disponible para compra de insumos, pago de nómina, o inversión. El ciclo de "Venta → Producción → Cobro" se estanca en la fase de cobro, confirmando esta área como el cuello de botella del sistema.

Con un cumplimiento consistentemente inferior al 40%, la empresa enfrenta una alta probabilidad de no poder cubrir sus obligaciones a corto plazo. A pesar de tener meses con altos niveles de facturación, el cobro efectivo es desproporcionadamente bajo, creando una brecha de liquidez que puede obligar a la empresa a recurrir a financiamiento costoso implicando en un riesgo operativo; pues se compromete la capacidad de la empresa para reabastecer inventarios de materia prima (melazas, alcohol base) o realizar mantenimiento, lo que puede, a su vez, crear una nueva restricción en la producción a futuro.

Al sistematizar los resultados de los principales clientes con morosidad a través de las fichas de cliente se obtiene lo siguiente:

- Cliente 1: observándose un manejo de volumen con poco rendimiento de su cartera en el tiempo, lo que la convierte en el cliente con el mayor impacto, la falta de una conducta crediticia sana, ya que el mismo representa el 51% de la cuenta por cobrar, y su vencido está distribuido de forma proporcional en todos los rangos de deterioro, a la fecha persiste la situación.
- Cliente 2: Este cliente presenta el 51% de su deuda total sobre 60 días además de representar un 10% sobre el total de la cartera nacional vencida, a la fecha persiste la situación.

- Cliente 3: Este cliente representa el 49% de su cuenta por cobrar sobre los 60 días, aun y maneja menos volúmenes de compra su cartera está más deteriorada que los clientes anteriores, a la fecha persiste la situación.
- Cliente 4: Representa el 6% pero tiene sobre 60 días el 30% de su cuenta por cobrar, es el segundo cliente con mayor retraso, sin embargo, su volumen no es muy representativo.
- Cliente 5: A la fecha de mayo 2025 el cliente quedo en un estado de solvencia recuperando el 100% de solvencia.

Siendo estos los 5 principales clientes denominados como aliados y con el porcentaje promedio del 80% total del vencido, concentrando su mayor % sobre los 60 días, aumenta el riesgo de que estas cuentas por cobrar se conviertan en un futuro en impagos. En ocasiones, la compañía decide movilizar grandes volúmenes de inventario, sin tener en cuenta el riesgo. Esto trae como consecuencia que, al presentarse un impago de un volumen tan alto, puede ver deteriorada su rentabilidad y, en consecuencia, impactar en el patrimonio.

En este caso se identificaron, restricciones políticas, mercado, administrativas, por la falta de cumplimiento en las políticas de cobranza en una decisión oportuna y focalizada, corta visión estratégica, falta de segmentación, discrecionalidad al momento de la toma de decisiones, cobranza reactiva por falta de automatización de la cobranza, acumulación de inventario en los clientes, aunado a la situación actual en el entorno venezolano.

Tabla No. 4
Matriz de análisis. Identificación de las restricciones presentes en la gestión de cobranza

Pasos de la TOC	Descripción del Paso	Aplicación en la Empresa	Restricciones Identificadas / Análisis
1. Identificar la restricción del sistema	Determinar el factor o proceso que limita el desempeño global del sistema.	Se analizó el comportamiento mensual de la facturación y cobranza entre junio 2024 y mayo 2025. El porcentaje de cumplimiento promedio se ubica entre 20 % y 36 %, evidenciando una baja efectividad en la recuperación de ingresos.	La restricción principal se encuentra en la gestión de cobranza, específicamente en la alta concentración de cuentas por cobrar en pocos clientes (cinco principales representan el 80 % de la cartera), lo que genera una dependencia riesgosa y una limitación directa al flujo de caja.
2. Explotar la restricción	Buscar la manera más eficiente de aprovechar el recurso limitado, sin inversiones mayores.	Se revisan las políticas de cobranza actuales y se determina que no existen mecanismos efectivos de seguimiento continuo a clientes morosos ni estrategias diferenciadas por nivel de riesgo.	No se cuenta con una estrategia segmentada de cobranza, ni con incentivos o medidas de presión adecuadas; se desaprovechan las oportunidades de recuperar cartera mediante acuerdos o renegociaciones.
3. Subordinar el resto del sistema a la restricción	Alinear los demás procesos y recursos para que apoyen el desempeño de la restricción.	Las áreas de ventas y administración no están sincronizadas con el departamento de cobranzas, generando descoordinación entre los plazos de crédito otorgados y las condiciones reales de pago.	Se evidencia falta de comunicación interdepartamental, lo cual impide aplicar políticas coherentes que prioricen la recuperación de efectivo sobre la venta a crédito.
4. Elevar la restricción	Implementar mejoras o cambios estructurales que eliminen o reduzcan la restricción.	Requiere fortalecimiento del área de cobranzas, revisión de límites de crédito y actualización de las políticas internas de riesgo.	Se sugiere evaluar la solvencia de los clientes antes de conceder crédito, aplicar herramientas tecnológicas de monitoreo de pagos y establecer controles más estrictos de recuperación.
5. Si en los pasos anteriores se rompe una restricción, regresar al paso 1	Repetir el ciclo para asegurar la mejora continua.	Una vez controlada la gestión con los clientes críticos, deben monitorearse nuevas restricciones, como tiempos de procesamiento o falta de personal capacitado.	La empresa debe mantener un sistema de seguimiento continuo, donde la información financiera sea actualizada y analizada mensualmente para detectar nuevas limitaciones.

Elaboración propia (2025).

En cuanto a las categorías de las restricciones de acuerdo a naturaleza, tipos y métricas, sobre la base de los resultados referidos a la opinión del personal del área administrativo con respecto a la gestión de cobranza, se presenta la siguiente matriz de análisis respectivo (ver Tabla No. 5):

Tabla No. 5
Tipos de Restricciones de la gestión de cobranza de la compañía Destilerías la Miel, S.A.

Tipo de Restricción	Naturaleza de la Restricción	Métrica o Evidencia Cuantitativa	Impacto según la Contabilidad de Rendimiento (TOC)
Fiscal y Legal	Altas cargas impositivas y regulaciones que disminuyen la liquidez. (Política)	Impuestos y Fiscalidad (9,33) – Impuestos (9,00)	Aumenta el gasto operativo y reduce el rendimiento.
Económica	Inflación y devaluación monetaria reducen el valor real de las cuentas por cobrar. (Política)	Inflación (7,50) – Pérdida de valor real (6,00)	Disminuye el rendimiento y afecta la rotación del efectivo.
Operativa y Financiera	Elevados costos fijos y deficiencias presupuestarias restringen la eficiencia de cobro. (Política)	Costos fijos (8,50) - Cumplimiento presupuestario (8,33)	Incrementa el gasto operativo y reduce el rendimiento.
Gestión Administrativa	Procesos de crédito y cobranza poco estandarizados y escasa supervisión de cartera. (Paradigma)	Gestión de crédito y cobranza (8,67)	Afecta el rendimiento y aumenta el inventario financiero.
Proveeduría y Abastecimiento	Dependencia del poder de negociación de proveedores que eleva costos. (Paradigma)	Poder de negociación de proveedores (8,17)	Incrementa el gasto operativo y reduce el rendimiento.
Tecnológica	Limitada inversión en sistemas de información. (Física)	Tecnología de la información (5,50)	Reduce el rendimiento y aumenta el gasto operativo.
Laboral	Dificultad para retener personal capacitado. (Física)	Retención del talento humano (5,33)	Aumenta el gasto operativo y reduce el rendimiento.
Energética	Deficiencias en el suministro de energía limitan la continuidad operativa. (Física)	Control en el sistema de energías (9,00)	Eleva el gasto operativo y afecta el rendimiento.
Comercial o de Mercado	Cambios en las tendencias de consumo y aparición de nuevos competidores. (Mercado)	Tendencia de consumo (7,83) – Nuevos competidores (6,17)	Disminuye el rendimiento y prolonga plazos de cobro.

Elaboración propia.

El análisis evidencia que las restricciones con mayor impacto financiero son las fiscales, energéticas, operativas y de gestión administrativa, todas con métricas superiores a 8 puntos. Esto en relación con los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado sobre los factores internos y externos. Estas afectan principalmente los indicadores de rendimiento y gasto operativo, elementos clave de la Contabilidad de Rendimiento. Se observa poco beneficio, no por falta de ventas, sino por la ineficiencia en la conversión del inventario (ventas a crédito) en flujo de efectivo, debido a las restricciones estructurales mencionadas. Entre las principales restricciones observadas se encuentra la demanda del mercado. A precios actuales es inferior a la capacidad para producir el producto o brindar el servicio. Las restricciones políticas que evitan el logro de objetivos. Y las de mercado: limitación dada por el tamaño total del mercado como restricción para su crecimiento. Adicionalmente, es pertinente vincular las respuestas de las entrevistas realizadas,

referidas a la consulta de la gestión de cobranza, con las restricciones detectadas directamente del sistema de Destilerías La Miel S.A las cuales son:

1. Restricción de Políticas:

- Ausencia de una Política/Normativa Formal de Crédito y Cobranza: E1, E2, E4 indican que no hay una normativa explícita; la existente es solo una acción que se maneja según el “grado de solvencia”. Esto genera inconsistencia y discrecionalidad, lo que se traduce en restricciones de políticas que impiden una acción uniforme, rápida y efectiva ante la morosidad.
- Proceso de Cobranza Reactivo e Informal: E2 y E5 indican que el procedimiento de gestión de cobranza y la comunicación de advertencias no existen formalmente o se basan en la simple trayectoria del cliente. Esto implica que la empresa reacciona tardíamente y no explota la restricción a tiempo.

2. Restricción de Información: Se está intentando monitorear el síntoma (cartera vencida) pero no se está explotando la causa raíz (la calidad del análisis de crédito y la acción de cobranza temprana).

- Evaluación de Clientes Nuevos es Incompleta e Inconsistente: análisis superficial; según E2 se centra solo en la información financiera, con excepciones para clientes con potencial de crecimiento. La falta de un criterio unificado y robusto para evaluar la solvencia (E2, E5) y la capacidad operativa (E4) al conceder el crédito es un cuello de botella que genera una debilidad, al permitirse el ingreso de clientes sin respaldo.
- Métricas de Desempeño Limitadas: E1 y E2 informan que basan sus decisiones en la trayectoria de pago, pero no en un cálculo formal de la probabilidad o impacto de la mora. E5 responde que solo usa la trayectoria del cliente. Esto demuestra una falta de métricas financieras predictivas centradas en la meta de la empresa (Flujo de Caja o *Throughput*).
- Bajo Control y Seguimiento: Aunque E3 y E4 responden que se realizan una revisión semanal o control gerencial del seguimiento, la falta de automatización, limita la oportunidad de respuesta, por otro lado, el uso de correo electrónico, E1 para alertas reduce la eficacia del control.

Es importante destacar que para efectos de esta investigación el resolver la restricción de manera superficial no basta; es necesario el análisis profundo de las condiciones y el rendimiento hacia los procesos. Ya que las organizaciones nunca dejan de tener restricciones, pero las mismas se van moviendo constantemente. Por tanto, la gerencia no debe perder de vista las siguientes oportunidades de mejora; Identificar y priorizar la restricción crítica (fiscal, energética o administrativa); Optimizar los recursos disponibles para maximizar el rendimiento (*Throughput*); Reducir los gastos operativos mediante automatización y control presupuestario; Elevar las restricciones a través de políticas financieras sostenibles y un sistema tecnológico de cobranza eficiente.

Conclusiones

La gestión de cobranza (Planificación, Organización, Dirección y Control) constituye una dinámica que se incorpora o se identifica bajo la óptica de la Teoría de las Restricciones (TOC) revelando la existencia de restricciones internas como lo son políticas y de información que limitan el flujo de caja y la eficiencia en la cobranza.

Entre las principales debilidades de la gestión de cobranza se presentaron las siguientes; inoperancia de la política, omisión de segmentación operacional, desviación y discrecionalidad gerencial, ceguera gerencial y ausencia de control preventivo; estas son consideradas de impacto en eficiencia de la gestión de la cobranza.

Así también, se encuentran las fortalezas del sistema conformadas por; consistencia formal de la norma, estructura y base operacional, monitoreo del riesgo crítico, base de datos existente, además de contar con un talento humano dispuesto a cumplir las normativas. Dichas fortalezas pudieran contribuir a neutralizar la acción de restricciones, así como también factores externos como los anteriormente mencionados.

El circuito de la toma de decisiones de la cobranza de la empresa Destilerías La Miel, S.A. incorpora todos los aspectos necesarios para la decisión óptima, analizando sus posibles alternativas y consecuencias y así lograr la retroalimentación en las áreas de la organización

Al manejar situaciones y procesos, donde las restricciones políticas deben ser explotadas desde la base misma de quienes trabajan día a día con la gestión de cobranza, es indispensable tomar en cuenta el juicio técnico del personal, que facilita el análisis profundo para explotar la restricción

Para la organización los factores externos que representan mayor importancia son; Impuestos y Fiscalidad (Político/legal); Impuestos; Poder de Negociación de proveedores; Tendencia de consumo (social/cultural); Efectos de la Inflación; Aumento de compradores; Nuevos competidores; Competencia entre empresas; Pérdida de valor real de la cuenta por cobrar; Poder de Negociación de los clientes, que posiblemente han hecho cambiar los patrones de compra y en consecuencia en sus modalidades de pago.

Los factores internos considerados de mayor a menor relevancia son: Control en el sistema de energías; Indexación y precios en divisas; Gestión de crédito y cobranza; Estructura de costos fijos; Cumplimiento presupuestario; Transformación empresarial; Rentabilidad financiera; Manejo de productos sustitutos; Tecnología de la información (TI); Retención del talento humano, es importante destacar que la gestión de crédito y cobranza esta con el tercer eslabón de mayor importancia y recibe mayormente restricciones y situaciones complejas para la gestión eficiente.

En el proceso de la toma de decisiones en la gestión de cobranza, los factores internos considerándose como recursos y capacidades pueden ser utilizados para superar las restricciones paradigmáticas, manteniendo así un equilibrio entre las entradas y salidas de información e intercambio entre la organización y el entorno, para que la restricción sea explotada al máximo.

En el caso de los procesos de cobranza la TOC es gran utilidad para poder entender los factores externos, puesto que vemos situaciones sin tomar en cuenta la causa raíz de la restricción. A veces son consecuencia de otras situaciones.

Es importante resaltar que en los procesos de cobranza siempre estarán presente restricciones puesto que el mercado es cambiante, complejo y dinámico, de allí que los gerentes hacer el mejor esfuerzo y comprender algunos criterios para explotar la restricción

Es importante resaltar que 5 clientes de toda la cartera de comercial concentran el 80% de la desviación de cobranza (riesgo financiero); esta situación debe atenderse con prioridad ya que la misma puede significar un vicio comercial.

En la empresa existen restricciones de comunicación e información, los gerentes no evalúan las consecuencias del impacto de la cartera de morosidad. Es importante resaltar que una restricción que no es bien atendida en consecuencia puede generar una o más restricciones (directas o indirectas)

Las principales restricciones son los plazos y el volumen, por esta razón es importante crear categorías de cliente que permitan atender conforme a las necesidades de cada uno de ellos.

En los procesos de cuentas por cobrar las restricciones de paradigmas influyen sobre las restricciones políticas, porque las creencias dentro de los procesos de negociación hacen incumplir las políticas o las normas propias de la organización.

En el caso de la empresa Destilerías La Miel S.A los tipos de restricciones que se observan con regularidad son la de mercado y gestión administrativa, las cuales se tipifican en restricción de mercado y paradigmática.

Como restricciones de mercado para gestión de cobranza, la empresa Destilerías La Miel S.A debe considerar tanto las tendencias de consumo como los nuevos competidores; estos aspectos disminuyen la recuperación de la cuenta por cobrar y por lo tanto prolongan los plazos de pago.

Se observó que en el caso de la empresa Destilerías La Miel S.A, las restricciones de gestión administrativa, los procesos de cobranza están poco estandarizados y se manifiesta un exceso de confianza u optimismo en la recuperación de la cartera sin seguimiento, esto limita la eficiencia de la gestión y afectan el estatus del cliente.

Finalmente, la dinámica empresarial siempre presentara restricciones y tomas de decisiones para poder para poder evolucionar en los procesos del cambio y así prepararse a las nuevas realidades. Según los resultados obtenidos, se ofrecen las siguientes sugerencias las cuales se consideran como oportunidades de mejora.

- Utilizar el método de los cinco pasos de TOC para analizar las restricciones, conciliar los intereses de la organización en beneficio de la gestión, mediante blindaje normativo y disminución de discrecionalidad, permite alinear las restricciones con menos esfuerzo.
- Desarrollar planes de cobranza que sean informado a todas las instancias de la organización de acuerdo a las condiciones de la deuda y el acompañamiento del cliente y así mitigar las probabilidades de los impagos.
- Segmentar los clientes de acuerdo a la Deudas utilizando criterios de tiempo, volumen, capacidad, antigüedad, trayectoria, entre otros, según la métrica de la TOC para agilizar el circuito en la toma de decisiones.
- Utilizar sistemas de automatización agilizando procesos. Implementando herramientas tecnológicas innovadoras como piezas fundamentales para la modernización a adaptabilidad del sistema de gestión y cobranza, esto permitirá el análisis en tiempo real de las deudas y negocios de financiación, como lo puede ser una bitácora de gestión y actualizar al personal en el manejo de nuevas estrategias de cobranza mediante cursos y talleres.
- Reestructurar las políticas preexistentes y adaptarlas a las necesidades de los aliados en concordancia con los objetivos organizaciones, las mismas deben ser monitoreadas con mayor frecuencia para así adaptarse al entorno cambiante.
- Aumentar la plantilla del personal de administración y ventas, para que cuente con una mayor dedicación y grado de atención a la cobranza, segmentación de cliente, negociaciones, seguimiento, entre otros, para así avanzar en la solución de las restricciones administrativas.

Bibliografía

- Araujo, N.; Fernández, P.; Luque, J. y Toyo, G. (2018). *Diseño de la Planificación Financiera para Medimagen, C.A.* [Trabajo de grado]. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo. Venezuela.
- Arce, L. (2017). Implicancias en la Gestión de Cobranza de las letras de cambio y su efecto en la liquidez de la empresa Provenser SAC. [Trabajo de Grado]. Universidad Autónoma del Perú. Perú. Recuperado de: <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/376>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Caguana, M. y Moncayo, D. (2025). Análisis de la gestión de cobranza y su incidencia en la morosidad una exploración teórica en el ámbito financiero. *SAGA Revista Científica Multidisciplinar*, 2 (3):845-852.
- Castrellón, X.; Cuevas, G. y Calderón, R. (2021). La Importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables. *Revista Faeco Sapiens*, 4 (2), 82-96. Recuperado de: https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2179
- Consejo Técnico de la Contaduría (1995). Estado de flujo de efectivo [Documento en línea]. Recuperado de: https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3_chl_bol50.pdf
- Díaz, P.; Salazar, D. y Vernaza, D. (2019). Factores de éxito en la gestión de ventas aplicados a establecimientos gastronómicos. *Revista mktDescubre - ESPOCH FADE*, 14 (1), 5-14.
- Espinoza, E. (2019). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Parte I. *Conrado*, 14 (1), 39-49.
- García, F. y León, N. (2011). *Lineamientos estratégicos para el control interno en la gestión de cobranza de la empresa Inversiones Freitas Egidio FP.* [Trabajo de grado]. Universidad José Antonio Páez. Venezuela. Recuperado de: <https://riujap.ujap.edu.ve/entities/publication/bd8ee7d7-6793-4688-9cc6-aa713d8e18bc/full>
- Goldratt, E. (1984). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. NY: North River Press.
- Goldratt, E. y Cox, J. (2005). *La Meta: Un proceso de continuidad en el mejoramiento*. México: Ediciones Castillo.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación Holística*. Venezuela: Instituto Universitario de Tecnología Caripito y Servicios y Proyecciones para América Latina. Recuperado de: <https://ayudacontextos.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Isolano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16 (3), 44-51.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. Cuarta Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Klynveld Peat Marwick Goerdeler (2021) La empresa venezolana ante la nueva realidad [Documento electrónico]. Recuperado de: <https://kpmg.com/ve/es/home/insights/2021/08/la-empresa-venezolana-ante-la-nueva-realidad.html>

- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2004). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. 15va edición. México: McGraw Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. 11ª edición. México: Pearson Educación.
- Lean Production (2011). Theory of Constraints (TOC) [Documento en línea]. Recuperado de: <https://www.leanproduction.com/theory-of-constraints/>
- López, I.; Urrea, J. y Navarro, D. (2006) Aplicación de la Teoría de Restricciones (TOC) a la gestión de facturación de las Empresas Sociales del Estado, ESE. *Innovar*, 16 (27), 91-100. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512006000100006
- Mollapaza, L. (2016). *Elaboración del estado de flujo de efectivo y hoja de trabajo*. Perú: Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/capacitaciones/exposiciones/f_efectivo_12122016.pdf
- Munch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Observatorio Venezolano de Finanzas (2025). Significativa aceleración de la tasa de inflación enero 2025 [Documento en línea]. Recuperado de: <https://observatoriodefianzas.org/significativa-aceleracion-de-la-tasa-de-inflacion-enero-enero-2025/>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8va. edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ra. edición. México: Pearson Educación.
- Rueda, M.; Sigala, L. y Zapata, G. (2023). Capacidad de absorción en entornos adversos. Un estudio de casos en Venezuela. *Revista Científica “Teoría, enfoques y aplicaciones”*, 16 (33), 34-46. Recuperado de: <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/5088>
- Sabino, C. (2001). *El Proceso de la Investigación*. Venezuela: Editorial Panapo.
- Santa, F. (2017). *Incidencia de la aplicación del spot en la liquidez de la empresa de transporte de carga pesada Vemar S.A.C., de Lima 2014-2015* [Trabajo de grado]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
- Zambrano, D.; Soto, L. y Ugalde, J. (2021). Teoría de las restricciones y su impacto en las mejoras de la productividad. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6 (11), 398-411. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219338>
- Zapata, G.; Sigala, L. y Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: Estudio en medianas empresas. *Revista Científica Compendium*, 36 (19), 35-59.

Sarahi Vanessa Chávez Rodríguez
María Eugenia Colmenárez Lima

Gestión de cobranzas bajo la teoría de las restricciones. Caso de estudio: Destilerías La Miel, estado Lara, Venezuela

Compendium

vol. 28, núm. 55, 2, 2025

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,
República Bolivariana de Venezuela
compendium@ucla.edu.ve

ISSN: 1317-6099 **ISSN-E:** 2477-9725

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18857505>



CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercialSinDerivar 4.0 Internacional.