



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA
MEJORAR LOS PROCESOS DE
CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA
ALMACENADORA SAN DIEGO C.A.**

Autora: Andry Herrera

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA MEJORAR LOS
PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA
ALMACENADORA SAN DIEGO C.A.**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciada en Contaduría Pública

Autora: Andry Herrera
C.I. V-23.427.597
Tutora: Lic. Claribel Mieres

San Diego, Mayo del 2019



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

San Diego, Octubre del 2018

ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR

Quienes suscriben, esta Acta Claribel Mieres, de Cédula de Identidad No. V-10.268.485, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por la ciudadana Andry Herrera, portadora de las Cédulas de Identidad N° V-23.427.597, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA ALMACENADORA SAN DIEGO C.A.”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los diez días del mes de mayo del año dos mil diecinueve.

Claribel Mieres

C.I. V-10.268.485

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE CUADROS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
RESUMEN INFORMATIVO	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Formulación del Problema	5
1.3. Objetivos de la Investigación	5
1.4. Justificación de la Investigación	6
CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación	7
2.2. Bases Teóricas	11
2.3. Definición de Términos Básicos	21
CAPÍTULO	
III MARCO METODOLOGICO	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación	22
3.2. Fases Metodológicas	23
3.2.1. Diagnóstico de la situación actual.	23
3.2.2. Identificación de las debilidades y fortalezas.	25
3.2.3. Diseño de estrategias de control interno.	26
CAPÍTULO	
IV RESULTADOS	
4.1. Análisis de los Resultados	27
CAPÍTULO	
V PROPUESTA	
5.1. Presentación de la Propuesta.	42
5.2. Objetivos de la Propuesta.	44
5.3. Justificación de la Propuesta.	44
5.4. Factibilidad de la Propuesta.	45

5.5. Desarrollo de la Propuesta	pp. 46
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS	66
ANEXOS	68

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1. Cuadro de Observación.		28
2. Análisis DOFA		40

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1.	Hoja de Gestión de Cobranza	54
2.	Formato Análisis de vencimiento de deuda contraídas por Cliente.	57
3.	Relación de cobranza de cuentas por cobrar.	58
4.	Carta de Recordatorio de cobranza al cliente N° 1	59
5.	Carta de Recordatorio de cobranza al cliente N° 2	60
6.	Carta de Recordatorio de cobranza al cliente N° 3	61
7.	Carta de Recordatorio de cobranza al cliente N° 4	62

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	PP.
8. Capacitación del personal para el uso del sistema administrativo	30
9. Emisión de reportes para verificar fecha de vencimiento.	31
10. Control sobre la documentación.	32
11. Facturas cobradas sin conciliar.	33
12. Solicitud de pago a los clientes.	34
13. Envío de estados de cuenta a los clientes.	35
14. Registro diario de los cobros efectuados.	36
15. Verificación de los cobros con movimientos bancarios.	37
16. Efectividad del proceso de cobranza.	38
17. Confianza en las estrategias propuestas.	39

DEDICATORIA

Como todo en mi vida, dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme dado cada amanecer una nueva oportunidad para poder culminar esta hermosa etapa de mi vida.

A mi madre, que ha sido de mis mayores apoyos y modelo a seguir de superación y constancia, a ti Mami esto te lo dedico con gran orgullo.

A mi padre, que siempre tiene su confianza puesta en mí y su gran amor y cariño.

A mis tres hermanos, que son lo más bonito que Dios me dio.

A toda mi familia, que sé que se sienten muy orgullosos de este logro, son un pilar fundamental en mi vida.

A todos, Gracias,

Andry Herrera

AGRADECIMIENTO

Doy infinitas gracias a Dios por darme el valor y la perseverancia para culminar esta hermosa etapa profesional

A mi mama por la confianza que siempre mantuvo en mí, por apoyarme en cada caída y corregir mis faltas, por todos esos consejos que hoy por hoy fueron de mucho valor en mi carrera.

A mi papa que siempre ha estado presente y se lo orgulloso que se siente de la persona que me he convertido.

A mi Hermana mayor Maryan, que ha sido de mis ejemplos a seguir, siempre confiando y teniendo mucha fe en todo lo que nos propones en la vida.

A mis Hermanos menores, que siempre he querido ser el mejor ejemplo para ellos así como lo ha sido nuestra hermana mayor.

A mis abuelitas y abuelitos, tías y tíos, primas y primos, sin olvidarme de mi Primo Edgar que hoy por hoy nos cuida desde el cielo, siempre ha estado presente en mi día a día, gracias porque sé que siempre estás ahí ayudándome en todo lo que bueno para mi vida y apartando lo malo.

A David por ser una persona que siempre ha estado de manera constante alentándome y apoyándome en este gran camino profesional.

A mis amigos incondicionales, los adoro gracias en todo lo que me han apoyado, no importa cómo o en que siempre ese granito de arena se los agradeceré. (Roremis, Sorangel, Yorgelis, Luis Fernando, Lorennys)

A mis tutoras gracias por apoyarme y guiarme para que todo fuese excelente en el camino.

A mi querida empresa Almacenadora San Diego y la familia Quintero, muchas gracias por todo su apoyo y confianza que han puesto en mi durante estos largos años.

A mi escuela de estudio Universidad José Antonio Páez gracias por formar grandes profesionales ejemplares para el país.

Y si alguno pasó desapercibido Gracias siempre a todos los que pertenecen a mi círculo de vida y me apoyan en cada paso que doy.

Andry Herrera



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA MEJORAR LOS PROCESOS
DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA
ALMACENADORA SAN DIEGO C.A.**

San Diego, Mayo de 2019

Autora: Andry Herrera

Tutora: Lic. Claribel Mieres

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo como objetivo proponer estrategias de control para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A., con la finalidad de lograr un oportuno registro de las mismas, así como una gestión eficiente para la recuperación de los ingresos que se encuentran en manos de los clientes, en el tiempo oportuno de manera que se pueda fortalecer la liquidez financiera de la empresa, contribuyendo al pago de las obligaciones contraídas a tiempo, fortaleciendo la imagen de la empresa frente a sus clientes, proveedores y trabajadores. El estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo. Para ello, se debió hacer un diagnóstico de los procesos cuentas por cobrar, permitiendo identificar las debilidades existentes en sus procesos y lograr diseñar una propuesta de acuerdo a las necesidades particulares de la empresa en estudio. En este sentido, para el desarrollo de la investigación se utilizó como técnicas e instrumentos de recolección de datos la observación directa y la encuesta apoyada de un cuestionario contenido de diez (10) preguntas dicotómicas cerradas (si-no) y fue aplicado a una muestra de tres (03) personas relacionadas con las cuentas por cobrar, representativas de la población comprendida por ochenta y seis (86) trabajadores que laboran en la empresa en estudio. Con los resultados obtenidos se pudo concluir que el control permite garantizar el cumplimiento de los procedimientos, planes y políticas establecidos, para lograr los objetivos de la organización, salvaguardar los activos, detectar desviaciones y establecer correctivos necesarios a tiempo, permitiendo además, obtener información financiera y contable confiable, para apoyar a la gerencia en el proceso de toma de decisiones, y emitir estados financieros con cifras reales, de esta manera la organización mejorará los procesos y obtendrá mayor confiabilidad en la información financiera, así como aumentar la liquidez para el logro del pago oportuno de sus obligaciones a través de una gestión de cobranza efectiva.

Descriptor: Estrategias, Control, Cuentas por cobrar.

INTRODUCCIÓN

Cada vez es mayor el número de empresas que en la actualidad, implantan controles en sus procesos para garantizar la efectividad en el logro de los objetivos organizacionales, ya que este permite garantizar el cumplimiento de los procedimientos involucrados en todas las áreas y en todos los niveles organizacionales, de manera que se puedan detectar a tiempo cualquier tipo de desviación, e implementar los correctivos necesarios para corregirlos. En este sentido, una de las áreas que requieren de mayores controles en sus procesos es la de cuentas por cobrar, para lograr una gestión adecuada para la recuperación de las inversiones que se encuentran en manos de los clientes, y poder lograr la liquidez financiera necesaria para que la empresa pueda cubrir sus compromisos y garantizar la operatividad de la misma en el tiempo.

Es por ello, que la presente investigación está orientada a proponer estrategias de control para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A., por lo tanto, se desarrollará un estudio bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo. Este trabajo de investigación se encuentra estructurado en cuatro (04) capítulos, los cuales se especifican a continuación:

Capítulo I, El Problema: contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación, así como la justificación de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico: el cual está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

Capítulo III, Marco Metodológico: en el cual se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de acuerdo con los objetivos específicos.

Capítulo IV, los Resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de

recolección de información los cuales fueron tabulados, graficados y analizados requeridos para desarrollar el presente trabajo de grado.

Finalmente el Capítulo V: contiene la Propuesta de diseñar estrategias de control para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.

Se establecen las Conclusiones y Recomendaciones de la autora.

Las Referencias: Bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo información que permiten sustentar el desarrollo del presente proyecto.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente, las empresas se enfrentan a cambios constantes generados por los avances tecnológicos, la globalización y los diferentes escenarios económicos que se han venido presentando, que afectan el desarrollo normal de las empresas, requiriendo mejorar sus procesos en los diferentes niveles que la integran, para poder mantenerse en el mercado en el cual se encuentran, y poder seguir al ritmo de la competencia y continuar en el tiempo.

Para las empresas venezolanas el reto es mucho mayor, y más desafiante, ya que debido al tipo de economía en el cual se encuentra inmersa, afectada significativamente por una hiperinflación, controles cambiarios, decisiones gubernamentales no planificadas, que afectan significativamente la liquidez financiera de las empresas, lo que ha impulsado a las mismas, en dirigir sus esfuerzos a mejorar sus procesos en el área administrativa y contable, para poder lograr que los ingresos productos de sus ventas sean recuperados en menor tiempo, y evaluar las políticas de crédito y gestiones de cobranza para lograr tal efectividad, en el área de tesorería, ya que el poder adquisitivo de las cuentas monetarias se ven sumamente afectadas en los actuales escenarios.

Bajo este contexto, el presente estudio estuvo enfocado en la empresa Almacenadora San Diego, C.A., ubicada en el Sector Terrazas de Castillito, San Diego, Municipio Valencia, Estado Carabobo; dedicada a almacenamiento de materia prima y de empaque de las empresas Alimentos Polar, Cervecería Polar, Pepsi Cola de Venezuela, Cargill de Venezuela y Amcor Rigid. La empresa estuvo manifestando debilidades en sus procesos de cuentas por cobrar, al no realizarse un registro oportuno de la cobranza que ha venido generando no conocer las cifras reales de las

cuentas por cobrar para poder realizar una planificación oportuna de sus ingresos y poder distribuirlos para el pago de sus deudas y obligaciones, así como para poder elaborar los estados financieros con cifras reales, confiables y oportunas, para el proceso de toma de decisiones. Esto se fue generando, debido a que algunos de los clientes no realizaban de manera oportuna el pago de sus obligaciones presentándose retrasos hasta de cincuenta (50) días, y cuando efectuaban el mismo, no notificaban a tiempo su ejecución, encontrándose los registros sin actualizar, presentándose cifras poco confiables sobre los saldos de esta cuenta, lo que habría generado inconvenientes de planificación y toma de decisiones, afectando además, la liquidez financiera de la empresa, necesaria para poder pagar las deudas y obligaciones adquiridas ante sus proveedores.

En este sentido, se hizo necesaria la propuesta de estrategias de control que permitían mejorar la gestión de cobranza, elaborar estados financieros a tiempo y confiables, mejorar las relaciones con los clientes, y hacer cumplir las políticas de cobranza establecidas por la organización, para lograr el oportuno pago de las deudas adquiridas por parte de los clientes, así como lograr fortalecer la liquidez financiera, de la organización, ya que de no lograrse una efectiva recuperación de los ingresos que se encuentran en manos de los clientes podría afectar la operatividad de la organización.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles serían las estrategias de control para lograr mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer estrategias de control para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.
- Identificar las debilidades y fortalezas de control de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.
- Diseñar estrategias de control para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.

1.4 Justificación de la Investigación

El presente estudio se justificó, ya que mediante la propuesta de estrategias de control la empresa Almacenadora San Diego C.A., se podrán mejorar los procesos de cuentas por cobrar permitiéndole lograr una efectiva recuperación de sus ingresos, y realizar oportunamente los registros contables, que le garantizaron emitir reportes para apoyar el proceso de toma de decisiones. Además, pudo fortalecer la liquidez financiera de la empresa, para poder pagar sus obligaciones.

En este sentido, el personal del área de cuentas por cobrar podrá ser más eficiente para lograr los objetivos organizacionales, ya que el control interno ofrece a las organizaciones una herramienta que permite el cumplimiento de los procedimientos, políticas y metas, optimiza el desempeño del personal. Además de ello, la investigación genera a los estudiantes de la Universidad José Antonio Páez un excelente aporte, ya que sirve como antecedente, para los futuros trabajos relacionados con la gestión de las cuentas por cobrar y el uso de controles internos en una determinada organización.

Permitiendo además, dar solución a otras empresas que están presentando problemáticas similares, ya que se encuentran enmarcada bajo las líneas de investigación gestión y control de finanzas públicas y privadas, bajo la temática de control interno, establecido por la Facultad de Ciencias Sociales, para la Dirección de Contaduría Pública. Finalmente, el presente estudio fue de gran ayuda para la

investigadora, ya que aportó conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito laboral relacionado a una gestión eficiente de las cuentas por cobrar.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presentó el marco teórico que sustenta esta investigación, que de acuerdo a Arias (2016:106), define marco teórico como: “el producto de la revisión documental-bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”, en este sentido está comprendido por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, y los términos básicos, que permitirán desarrollar las fases metodológicas y lograr los objetivos organizacionales, mediante el diseño de la propuesta que le dará solución al problema expuesto.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación de acuerdo a Arias (2012:106), quien explica que los antecedentes de una investigación: “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en el área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. A lo largo de la investigación realizada, se llevó a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica en el área investigativa, lo que permitió encontrar algunos estudios que orientan y soportan el desarrollo del presente trabajo, entre los cuales se citan los siguientes:

Alcalá (2018), presentó un trabajo de grado titulado **“Estrategias financieras para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar en la empresa SISPROAIR CARABOBO C.A.”**, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez. El estudio tuvo como fin describir los procesos que se realizan en el área de estudio y diagnosticar los problemas existentes en cuanto a los procesos de control interno. Para ello el estudio se enmarcó en una investigación enmarcada bajo los denominados proyectos factibles, con diseño de

campo a nivel descriptivo. Se utilizaron las técnicas de recolección de información la observación directa y la encuesta esta última apoyada en un cuestionario comprendido por dieciséis (16) preguntas dicotómicas de respuestas si-no, aplicada a una población y muestra representada por tres (03) trabajadores del área de contabilidad y cuentas por cobrar.

Con los datos obtenidos, la autora concluye, que se pudo alcanzar los objetivos propuestos, logrando proponer las estrategias financieras para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar optimizando el desempeño del personal y la efectividad en el registro de estas cuentas.

Su relación a la presente investigación, es la necesidad de establecer controles que garanticen que se cumplan con los procedimientos para la unificación de criterios por parte del personal de cuentas por cobrar, para asegurar el cumplimiento de las actividades de manera lógica y repetitiva.

Lugo y Vega (2018), presentaron un estudio titulado “**Lineamientos de control interno para los procesos de las cuentas por cobrar de la firma contable IF Asesores y Servicios C.A.**”, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez. La investigación tuvo como finalidad mejorar los procesos y obtener mayor confiabilidad en la información financiera, así como aumentar la liquidez para el logro del pago oportuno de sus obligaciones. La investigación fue desarrollada bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo, no experimental a nivel descriptivo. Para el desarrollo de la investigación se utilizó como técnicas e instrumentos de recolección de datos la observación directa y la encuesta apoyada de un cuestionario contenido de diez (10) preguntas dicotómicas cerradas (si-no) y fue aplicada a la población de seis (06) trabajadores que laboran en la empresa en estudio relacionados a las cuentas por cobrar.

Las autoras concluyen en su estudio, con los resultados obtenidos, que no tiene controles internos definidos para el departamento de cuentas por cobrar, que garantice el cumplimiento de procedimientos, normativas y políticas en el área de estudio, así como salvaguardar los activos.

Su relación con el presente estudio, es que mediante las bases teóricas sobre control interno, que permiten sustentar la información necesaria para poder diseñar las estrategias a proponer que permitan dar solución al problema planteado, de manera que se cumplan con los procedimientos necesarios o poder detectar posibles desviaciones e implementar correctivos a tiempo.

Jaramillo (2017), presentó un trabajo de grado titulado **“Control interno para mejorar la efectividad en las cuentas por cobrar y pagar en la empresa GCF Holdings SAC”**, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, en la Universidad Privada Norbert Wiener, Lima - Perú. El estudio tuvo como fin mejorar la efectividad en las cuentas por cobrar y pagar, debido a la importancia que representa el control interno en las organizaciones, por ello se decidió realizar un plan para implementar el control interno a través de procesos estructurados e implementación de políticas que permitan un adecuado desarrollo al momento de realizar las cobranzas y pagos. Para ello, la metodología de la investigación se enmarcó en un diseño de campo transversal – longitudinal de tipo no experimental con nivel descriptivo, analítico y proyectivo. Se utilizaron las técnicas de recolección de información la encuesta comprendida por un cuestionario conformado por diecisiete (17) preguntas de selección múltiple y la entrevista, a través de una guía de entrevista conformada por diez (10) preguntas abiertas.

La autora concluye, que la empresa en estudio carece de un control interno sólido que permita regular el adecuado proceso de cobranza y pagos, por tal motivo, se planeó un plan de implementación de control interno que promueva la efectividad en las cuentas por cobrar y pagar a través de la aplicación de políticas y procesos de control interno.

Su relación a la presente investigación, es la necesidad de establecer procedimientos de control interno que permitan optimizar el proceso de cuentas por cobrar, para asegurar el cumplimiento de las actividades de manera lógica y efectiva, que evite la omisión u errores presenten por la falta de estos.

Tovar (2015), presentó un estudio titulado **“Manual de normas y procedimientos para optimizar el sistema de cuentas por cobrar en el área contable de la empresa Construcciones Tocar C.A.”**, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, en la Universidad de Carabobo, Núcleo de Bárbula. La investigación tuvo como finalidad de optimizar el sistema de cuentas por cobrar en el área contable. La investigación fue diseñada bajo la modalidad de proyecto factible, en un nivel proyectivo, apoyada en un estudio de campo. La técnica utilizada para la recolección de información fue la encuesta apoyada en un cuestionario conformado por once (11) preguntas dicotómicas.

Con los datos obtenidos, la autora concluye en su investigación que la empresa no cuenta con normas y procedimientos definidos para el control interno del sistema de cuentas por cobrar.

En este sentido, se justifica la propuesta técnica proyectiva para estructurar el manual de normas y procedimientos para optimizar el Sistema de cuentas por cobrar en el área contable de la empresa CONSTRUCCIONES TOCAR, C.A. Su aporte al presente estudio, son las bases teóricas sobre los procedimientos de cobranza, que brindan información importante para el diseño de las estrategias de control a ser desarrolladas para mejorar los procedimientos y garantizar el registro contable oportuno de los cobros recibidos de sus clientes.

Díaz (2015), presentó una investigación que lleva por título **“Cuentas por cobrar y rentabilidad financiera en librerías del Municipio Maracaibo”**, en la Universidad Rafael Urdaneta, en Maracaibo, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública. La investigación tuvo como finalidad analizar las cuentas por cobrar y la rentabilidad financiera en librerías del Municipio de Maracaibo. La investigación se enmarcó fue con diseño de campo no experimental, a nivel descriptiva, y transeccional correlacional. Se utilizó la técnica de recolección de datos la encuesta a través de un cuestionario conformado por veintisiete (27) preguntas de respuestas de selección múltiple.

La autora concluye, que existe una relación alta y positiva entre las cuentas por cobrar y la rentabilidad financiera y se propusieron lineamientos para incrementar la rentabilidad financiera en librerías del Municipio Maracaibo.

Su aporte a la presente investigación, es en no solo mejorar los procesos de gestión de cobro sino definir claramente los lineamientos de cuentas por cobrar, para incrementar la rentabilidad financiera y liquidez de las empresas.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas constituyen un apartado metodológico de gran importancia en toda investigación, ya que permiten estudiar o explicar por medio de teorías, conceptos y leyes, principios, técnicas y procedimientos, el tópico o área de conocimiento a investigar, en este sentido, a continuación se presentan bases teorías o conceptos que permiten introducirse en el tema en estudio, relacionado con estrategias de control interno requeridas en el área de cuentas por cobrar, que permitirán brindar la sustentación necesaria para dar una solución a la problemática expuesta, entre las cuales se exponen las siguientes:

2.2.1 Estrategia

De acuerdo a Hitt, Irelandy Hoskisson (2004:9), señalan que: “estrategia es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva. La empresa, cuando escoge una estrategia opta por seguir un curso de acción”. Es por ello, que se puede señalar que toda estrategia considera un compromiso, cuyo propósito debe ser el lograr los objetivos propuestos de la organización, inherentes a su misión y visión, por lo tanto, de igualmente, el propósito de establecer estrategias es permitir que la empresa obtenga, con mayor eficacia y eficiencia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Para la presente investigación, es importante analizar el entorno interno y externo de la organización, lo que permite el resultado necesario para encontrar el

objetivo y misión de la estrategia, que a su vez están ligados a la competitividad estratégica. Es por ello, que no es suficiente que la organización conozca el objetivo de su estrategia. El buen desempeño también exige conocer el objetivo de sus competidores, ya que mientras la organización no haya entendido bien que todos ellos, no podrán tener la conciencia de la resolución, vigor e inventiva de esos competidores (ligado con los objetivos de las estrategias eficaces). Por lo tanto, son importante estas bases teóricas para el presente estudio, debido a que se requiere diseñar estrategias de acuerdo a las necesidades de la empresa Almacenadora San Diego C.A., que permitan mejorar los procesos de cuentas por cobrar, y logra fortalecer su liquidez financiera.

2.2.2 Cuentas por cobrar

En referencia a las cuentas por cobrar, existen diversas definiciones de las mismas. Al respecto Kotler (2008:89), afirma que las cuentas por cobrar: “representan cantidades a cargo de clientes, adelantos a trabajadores, empleados o cualquier otro tipo de documento que puede considerarse en proceso de cobro”. En cada caso, la empresa espera recibir un efectivo, o intercambiar bienes o servicios por una cantidad igual al monto de la deuda.

Estas bases teóricas, sustentan el área de estudio en el cual se enfoca la presente investigación, de manera que se requiere conocer su significado y los procesos que en esta área se desarrollan, para poder implementar controles que permitan su adecuado cumplimiento, y llegar a realizar tanto los procesos administrativos como contables necesarios para lograr un registro oportuno, y emitir reportes con cifras confiables, así como gestionar una adecuada cobranza para lograr la liquidez financiera esperada para la empresa Almacenadora San Diego C.A.

2.2.3 Control

Para garantizar las operaciones realizadas en el departamento de cuentas por cobrar, que permitan la confiabilidad de los bienes y derechos de la empresa de los

cuales se espera obtener algún beneficio, deben utilizarse los sistemas contables, que permitan la visualización de las operaciones que se llevan a cabo en la empresa, y que permiten el control de las operaciones de la misma. Estos procesos tanto administrativos como contables que se realizan en el departamento de cuentas por cobrar requieren un control, que permita identificar aquellos procedimientos que no se llevan adecuadamente, por tener errores o por omisión.

En este sentido, el control de una empresa, implica seguimiento, evaluación y mejora de las diversas actividades que tienen lugar en la misma, tales ideas son reforzadas por Stoner, James y Freeman (2016:13), quienes reconocen que el control: “es un proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas”. Al respecto, tal planteamiento sugiere que el control es la función encargada de verificar el desempeño y evaluar los resultados, comparándolo con alguna norma, en este sentido, el control eficaz requiere del personal que labora en el departamento de cuentas por cobrar una percepción clara de los resultados que se pretenden alcanzar por medio de una acción determinada, sólo entonces se podría saber si los resultados previstos son los esperados, o por el contrario, si se requiere introducir cambios necesarios con el fin de asegurar que se produzcan resultados deseados.

El control, compara lo obtenido con lo esperado, esta comparación se realiza al final de cada periodo prefijado, pero con los actuales avances de la cibernética, es posible en muchos casos obtener retroalimentación de las informaciones que resultan del control y utilizarla para que la acción correctiva se inicie en forma automática, es decir, no hay que esperar que el proceso termine para tomar acción correctiva. Por cuanto, no puede existir una organización totalmente desprovista de controles, porque para que una empresa logre sus objetivos, se hace necesario el control. Asimismo, se puede indicar que hay factores que hacen necesarios el control en una organización, entre estos se tienen:

Cambios: aún las empresas más estables y conservadoras se ven afectadas por una serie de cambios, tanto internos como externos y mediante el control los gerentes

detectan los cambios que afectan a los productos y a los servicios para así, aprovechar las oportunidades o sortear los riesgos.

Complejidad: en las organizaciones grandes se exige un sistema de control formal y riguroso, que en este tipo de organización se da la descentralización y se tornan más complejas. Mediante los controles, se pueden vigilar las líneas de producción para asegurar la calidad y la rentabilidad.

Errores: en toda organización se comenten errores; pero el sistema de control debe permitir a los gerentes, detectar los errores antes de que sean graves.

Delegación: mediante un buen sistema de control se puede delegar autoridad a los subordinados y determinar si estos cumplen con las tareas designadas.

Pasos para el Proceso de Control Básico

El enfrentar una situación y manejarla con capacidad física y mental para ejecutar procedimientos de acuerdo con los planes y políticas establecidos, es un proceso que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización. Para Castro (2012:142), divide el control en tres (03) pasos: “a) Establecimiento de normas, b) Medir el desempeño contra las normas, c) Evaluar el desempeño y tomar acción correctiva”.

Establecimiento de Normas

Para Castro (2012:143), expresa que: “todo proceso de control se inicia con planes. Todos los planes buscan la reducción de estrategias amplias a planes tácticos, específicos; para lograr esto se debe establecer metas, fines y normas para guiar el cumplimiento de los planes estratégicos”. Pero, no se pueden establecer normas para todo, sino hay que seleccionar aquellas actividades claves en la organización.

Medir el Desempeño contra las Normas

Existen diferentes aspectos en cuanto a la medida del desempeño:

- Primero se tiene que preguntar qué grado de variación será la razón para tomar acciones correctivas.

- Segundo, si las normas deben cambiarse antes de considerar el desempeño por los cambios que sucedan en el medio ambiente.
- Tercero, desarrollar un sistema de información adecuado para apreciar, comparar y corregir el desempeño.
- Cuarto, tener un sistema automatizado que facilite el control. Si este sistema está bien diseñado y opera en forma adecuada se puede lograr un información rápida y exacta.
- Por último, el obtener informes que comparen resultados actuales con los resultados deseados puede ser útil para ciertos tipos de información e inadecuados para otros, por lo cual, se debe estar claro sobre la información que se desea obtener.

Evaluar el desempeño y tomar acción correctiva

La evaluación del desempeño, se puede resumir en dos (02) fases: evaluación adecuada de las señales de advertencia y la toma de decisiones de cualquier remedio para corregir las divergencias de las normas.

Tipos de Control

Los métodos de control pueden dividirse en cuatro (04):

- Controles anteriores a la acción: Estos controles garantizan que antes de comenzar una acción se realizó un presupuesto de los recursos requeridos y que éstos se encuentran disponibles.
- Controles directivos: El objetivo de este, es detectar desviaciones respecto a alguna meta o norma y permitir la corrección antes de terminar, si se obtiene la información precisa y oportuna sobre los cambios del ambiente o el avance hacia las metas deseadas. Estos merecen una mayor importancia.
- Controles de selección preliminar: En estos se seleccionan si una operación continúa, es decir, se estudian los pros y los contras de ésta.
- Controles después de la acción: En este se miden los resultados obtenidos

de una acción determinada. Se investigan las causas que las desviaron y se toman las medidas correctivas para mejorarla.

Características de los Sistemas Eficaces de Control

Las características de los sistemas confiables y eficaces de control son los siguientes:

- Precisa: la información tiene que ser precisa, un de las funciones más importantes del control es evaluar la precisión de la información.
- Oportuna: la información debe reunirse lo más rápido posible y ser enviada a quien corresponda para así tomar las medidas a tiempo para lograr las mejoras.
- Objetivo y complejo: mientras menos subjetivo sea el sistema de control, mayor es la posibilidad de que la información que se recibe sea eficiente.
- Centrada en puntos estratégicos de control: el sistema debe concentrarse en los puntos estratégicos, donde las medidas correctivas puedan aplicarse con la máxima eficiencia.
- Económicamente realista: el costo de instalación de un sistema de control debe ser menor que los beneficios que aporten.
- Realista: el sistema de control debe ser compatible con las realidades de la organización.
- Coordinado con el flujo de trabajo de la organización: que la información llegue a quienes deben recibirla, ya que es posible que cada paso en el proceso de trabajo afecte el éxito o fracaso de toda operación.
- Prescriptivo y operacional: el sistema de control debe indicar, luego debe haber detectado una desviación respecto a los estándares, los cuales han de ser las medidas correctivas a aplicar.
- Aceptable para los miembros de la organización: los controles deben relacionarse con las metas significativas y aceptables, para que esto suceda

se debe suministrar la información de forma oportuna y objetiva sobre las actividades a controlar.

2.2.4 Control Interno

El control interno es de utilidad para la organización, porque es el sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de la organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para:

- Proteger activos.
- Obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y otros datos e informes operativos.
- Promover y juzgar la eficiencia de todas las operaciones.
- Comunicar las políticas administrativas, estimular y medir el cumplimiento de las mismas.

De acuerdo a Hamptom (2007), refiere lo siguiente:

Si no se cuenta con unos planes apropiados, prevalecen las actividades fortuitas, originando confusión y posiblemente un caos... a través del planteamiento, la dirección anticipa sobre una base realista los problemas futuros, los analiza, prevé su efecto probable sobre las actividades de la empresa y decide respecto a las medidas que deberán conducir al resultado deseado (p. 155).

El planeamiento requiere una predisposición mental que lleve a pensar antes de actuar y, apoyándose en hechos y realidades, hacer las cosas en forma ordenada y lógica. Es una actividad muy delicada, porque requiere la manipulación de ideas abstractas y prever el impacto que ejercerán los muchos resultados posibles sobre la organización, por lo tanto, implica riesgo. Gracia (2012:69), señala que: “la planifica minimiza los costos al concentrar los esfuerzos hacia una meta predeterminada, permite aprovechar al máximo los recursos de la empresa y reduce el trabajo improductivo”.

Objetivos Específicos del Control Interno

De acuerdo a Aguirre (2007:125), expresa que: “en todo sistema de control interno deben definirse los alcances dependiendo de las características de la empresa”. La responsabilidad en la dedicación de estos alcances recae siempre en la dirección en función de sus necesidades y objetivos, actividades de la empresa, tamaño, volumen de operaciones, así como la distribución geográfica de la organización.

Los objetivos del Control Interno de acuerdo a Cepeda (2007), son:

- Proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar.
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas en el Control Interno Administrativo.
- Velar porque todas las actividades y recursos permanentes a la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- Certificar la correcta, oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- Asegurar la oportuna claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión administrativa de la organización.
- Definir y aplicar medidas para corregir, prevenir y detectar los riesgos y desviaciones de la organización, que puedan comprometer el logro de los objetivos programados. (p. 96)

Fines del Control Interno

Para llevar a cabo un eficaz y adecuado control interno, se deben tomar en cuenta cada uno de los principios establecidos para el mismo. Los principios más significativos son aquellos que incluyen relaciones causales en términos de variables dependiente e independiente. En cuanto a la aplicación racional de control interno, según Rodríguez, (2008), debe fundamentarse en los siguientes fines:

Separación de funciones de operación, custodia y registro.
Dualidad o pluralidad de personal en cada operación de la

organización deben intervenir dos personas cuando menos.
Ninguna persona debe tener acceso a los registros que controlan su actividad.
El trabajo de subordinados será de complemento y no de revisión.
La función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de contabilidad.. (p.115).

Componentes del Control Interno

De acuerdo a Mantilla (2008:65); “el control interno consta de cinco (5) componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración”, los componentes son:

Ambiente de Control: el ambiente de control da tono de una organización, influenciando la conciencia de control de los empleados. Es el fundamento de toso los demás componentes del control interno, proporcionado disciplina estructura. Los factores del ambiente de control interno incluyen la integridad, los valore éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración, la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y como organiza y desarrolla a su gente, y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

Valoración de Riesgos: la valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, las cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de los objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. La definición de objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos. Por lo que, primero se deben definir los objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para administrarlos.

Actividades de Control: las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyendo un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera o cumplimiento.

Información y comunicaciones: los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Deben identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

Monitoreo: los sistemas de control interno requieren ser monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Ello es realizado mediante acciones de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o en combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones, incluye las actividades regulares de administración y supervisión, así como otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primariamente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. El monitoreo asegura que el control interno continúe operando efectivamente.

Finalmente, se puede señalar que el control debe ser preciso. Los procesos de control son indicadores de progresos y son la base para las acciones correctivas. En

ocasiones, las medidas no son precisas, pero el control no puede posibilitar errores de interpretación de los resultados ni favorecer medidas correctivas distorsionadas. El control debe ser objetivo, claro y preciso. Por lo tanto, es necesario establecer controles en la empresa Almacenadora San Diego C.A., de manera que se pueda mejorar los procesos de cuentas por cobrar.

2.3 Definición de Términos Básicos

Cartera de clientes: conjunto de clientes que tiene una empresa.

Cobro: es la acción mediante la cual se pretende obtener la satisfacción de una obligación cualquiera que fuere esta.

Control Interno de las Cuentas por Cobrar: son todos los medios, mediante el cual la gerencia puede cumplir con mayor efectividad sus objetivos, obtener información financiera correcta y oportuna, promover la eficiencia en las operaciones y lograr la adhesión a las políticas prescritas por la empresa.

Eficiencia: es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Eficacia: está relacionada con el logro de los objetivos y resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas; es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

Ingreso: es la entrada o cantidad de dinero que se percibe por las operaciones regulares de venta en las empresas.

Optimización: es la búsqueda de la mejor manera de realizar una actividad; gracias a ella todo proceso funciona mejor.

Procesos: Procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.

Acciones Correctivas: acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad detectada u otra situación indeseable

Objetivo: Fin que se quiere alcanzar y al cual se dirige una acción.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico incluye el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo la misma. Es el cómo se realizó el estudio para responder el problema planteado. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2017:15) señala que “la metodología constituye la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”, en este sentido a continuación se presenta el tipo y diseño, nivel de la investigación, así como las bases metodológicas planteadas.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La metodología que se implementó para la presente investigación fue bajo la modalidad de un proyecto factible, que de acuerdo a Balestrini (2016:95), define el proyecto factible como: “un modelo operativo, de una unidad de acción, orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad organizacional, social, económica, entre otros”, debido a que permitió proponer estrategias de control para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A., con el fin se pudo lograr un oportuno registro de las mismas, así como una gestión eficiente para la recuperación de los ingresos que se encuentran en manos de los clientes, en el tiempo oportuno de manera que se pudo fortalecer la liquidez financiera de la empresa, ya que la propuesta es un modelo operativo viable donde se requirió el estudio de una población a partir de una muestra para solucionar los problemas que presenta la empresa en estudio.

Asimismo, esta investigación estuvo apoyada por un diseño de campo que constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamientos,

análisis y presentación de datos, basada en una estrategia de observación directa tomadas de la realidad de la información necesaria para ejecutarse, de acuerdo a Sabino (2008:67), plantea que la investigación de campo: “se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad, garantizando un mayor nivel de confianza para el conjunto de información obtenida”, en este sentido se realizó en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, que fue específicamente en el área de cuentas por cobrar de la empresa en estudio.

3.2 Fases Metodológicas

Para la elaboración de la presente investigación, se tomó en consideración tres (03) fases metodológicas, las cuales se desarrollaron en base a los objetivos específicos planteados, las cuales se detallan a continuación:

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.

Esta fase de investigación, tuvo la finalidad de establecer un diagnóstico situación actual de la situación actual de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A. y dónde se están presentando las debilidades que han venido afectando el proceso de cuentas por cobrar, su registro oportuno y la obtención de cifras reales para poder hacer el efectivo proceso de toma de decisiones. Para la recolección de información de tipo primario, se procedió a la aplicación de las técnicas de recolección de información, la observación directa y la encuesta, al respecto, Arias (2016:67), indica que las técnicas de recolección de datos son: “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”.

En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2012:316), definen la observación directa como: “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”, por su parte, Palella y Martins (2012:111) explican que la encuesta: “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello se utiliza un listado de preguntas

escritas que se entregan a los sujetos quienes en forma anónima, las responden por escrito”.

Estas técnicas, estuvieron apoyadas a través de los instrumentos el cuadro de observación directa (ver anexo A), que de acuerdo a Arias (2016:69), el instrumento: “es cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”, señala Bavaresco (2015:32), que el cuadro como instrumento de observación: “es fundamental para el análisis de los datos, permitiendo el registro de hechos objetivos tomados mediante la observación directa de los mismos”, en el cual se evaluó la existencia de sistemas electrónicos, políticas definidas, manuales de procedimientos y otras variables que permitieron determinar las necesidades de implementar controles en los procesos de cuentas por cobrar.

Además, se realizó la aplicación de un cuestionario, en el cual Arias (2016:74), indica que el cuestionario: “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel, contentivo de una serie de preguntas”, el cual estuvo comprendido de diez (10) preguntas dicotómicas con alternativas únicas de respuestas tipo si-no (ver anexo B), que fue aplicado para realizar un diagnóstico de la efectividad de los procesos de cuentas por cobrar. Hernández, Fernández y Baptista (2012:277), opinan al respecto de las preguntas dicotómicas que: “son aquellas compuestas por dos alternativas de respuestas, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas”.

La población, según Tamayo (2017:114), señala que: “consiste en la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica en común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”, en el presente estudio estuvo comprendida por ochenta y seis (86) trabajadores de la empresa Almacenadora San Diego C.A., y la muestra, es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2012:207), como: “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en características al que llamamos población”, para el presente

estudio estuvo representada por tres (03) trabajadores relacionados al área de cuentas por cobrar.

Para el análisis del contenido de los instrumentos de evaluación, Tamayo (2017:44), afirma que este análisis: “es la teoría del problema y tiene como fin ayudar a precisar y a organizar los elementos contenidos en la delineación del problema”, en este sentido, los resultados fueron resumidos, tabulados, representados en gráficos circulares, analizados e interpretados para poder desarrollar las fases siguientes, y determinar las conclusiones y recomendaciones a las cuales llegó la autora.

3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de control de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.

En esta fase se procedió, una vez obtenidos los resultados de la fase anterior, a la identificación de las debilidades y fortalezas de control de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A., las fueron expuestas en una matriz DOFA, que según Kotler (2008):

El análisis DOFA, se corresponde con las iniciales de las palabras claves, es decir, Debilidades de la empresa en relación con la competencia, Amenazas del entorno, Fortalezas de la empresa con relación a la competencia y Oportunidades ofrecidas por el entorno. También se conoce por sus siglas en inglés SWOT. Esta herramienta permite conocer a fondo el estado actual de una institución empresarial al identificar sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y dificultades que provienen del ambiente exterior, los aspectos sobre los que se pueden producir cambios que sustenten el mejoramiento de la calidad de los servicios, de conocer las limitaciones y trazar estrategias, planes, programas, proyectos, objetivos y actividades en procura del mejoramiento y competitividad con calidad, teniendo como base los recursos económicos, de infraestructura técnica y del talento humano necesario y calificado para desarrollar los procesos gerenciales pertinentes. (p. 168)

Esta matriz, permite, junto a los factores externos (oportunidades y amenazas del medio), poder realizar el cruce de estrategias, permitiendo que, si se logra obtener el diagnóstico real del área en estudio, se podría atacar las debilidades y amenazas,

así como también se podrían fortalecer las oportunidades encontradas. Esta herramienta a utilizar permitiría hacer la obtención de las estrategias de control a proponer de acuerdo a las necesidades propias de la empresa en estudio.

3.2.3. Fase III: Diseño de estrategias de control para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.

En esta se desarrollaron lo que corresponde propiamente a la propuesta que consiste en el diseño de estrategias de control para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A., con el fin de lograr una efectiva gestión de cobranza, así como del registro oportuno que permita obtener las cifras reales que representa esta cuenta, así como recobrar los ingresos producto de las ventas que se encuentran en manos de los clientes, logrando fortalecer la liquidez financiera necesaria para cumplir con sus compromisos contraídos, y garantizar la operatividad de la empresa. Para ello, la propuesta estuvo estructurada de la siguiente manera:

- Presentación de la Propuesta.
- Objetivos de la Propuesta.
- Justificación de la Propuesta.
- Factibilidad de la Propuesta.
- Desarrollo de la Propuesta.

CAPÍTULO IV

LOS RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, la encuesta y la observación directa, que permitieron desarrollar las fases metodológicas para lograr los objetivos propuestos, y poder brindar una solución viable al problema planteado, los cuales se exponen a continuación.

Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A. se utilizó las técnicas de recolección de información, primeramente la observación directa, apoyada de un cuadro de observación aplicado en el departamento de cuenta por cobrar de la empresa en comento, cuyos resultados fueron analizados con la técnica del análisis de contenido.

Seguidamente, se aplicó la encuesta y con apoyo del instrumento el cuestionario comprendido de diez (10) preguntas dicotómicas de alternativas si-no aplicado a una muestra de tres (03) trabajadores, relacionados a las cuentas por cobrar, donde se aplicó la técnica de la estadística descriptiva, cuyos resultados fueron resumidos en tablas de frecuencia, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados para desarrollar las fases siguientes, detallados a continuación:

Cuadro No. 1 Cuadro de Observación

Empresa: Almacenadora San Diego C.A.		
Área de Aplicación: Departamento de Administración área de cuentas por cobrar.		
Fecha de Aplicación: Marzo 2019		
ITEMS	Escala de Alternativa	
	SI	NO
1. Existencia de Políticas de cuentas por cobrar.		X
2. Procesos de control internos de cuentas por cobrar.	X	
3. Delimitación de funciones.		X
4. Uso de banca electrónica para consulta de saldos	X	
5. Conciliaciones bancarias mensuales	X	
6. Información de los clientes actualizada.	X	
7. Uso de redes sociales para comunicación continua con los clientes: correos electrónicos, WhatsApp, instagran, Facebook, entre otros.	X	

Fuente: Herrera (2019)

De acuerdo al levantamiento de información efectuado en el departamento de administración, específicamente en el área de cuentas por cobrar, se pudieron obtener las siguientes observaciones:

Cuenta con procesos de control internos de cuentas por cobrar. Siendo las cuentas por cobrar la cuenta que refleja las inversiones que se encuentran en manos de los clientes, es necesario el establecimiento de controles que minimicen los riesgos de fraude, y se garantice la pronta recuperación de las inversiones, requiriendo de registros oportunos, segregación de funciones, verificación de la entrada en las cuentas de la empresa, seguimiento de los depósitos, y una adecuada gestión de cobro.

Uso de banca electrónica para consulta de saldos. Este instrumento electrónico permite a la empresa, realizar una verificación en tiempo real de los ingresos que tenga la empresa en sus cuentas bancarias, de esta manera se puede verificar las cantidades que ingresan, que los importes correspondan a los montos correctos, que el cliente no se haya efectuado descuentos no autorizados, y verificar la fecha real en

que ingresó el importe o pago de las facturas de los clientes.

Realizan conciliaciones bancarias mensuales. Las conciliaciones bancarias permiten realizar la verificación de los saldos de los clientes, y aclarar las diferencias ente los registros contables y las notificaciones de los mismos. Permittiendo además, detectar posibles errores que puedan cometerse al momento de realizar los depósitos o trasferencias correspondientes a los pagos.

La empresa mantiene información de los clientes actualizada. Esto permite evaluar los estados financieros y la capacidad de pago con que cuentan los clientes para determinar si se pueden incrementar o mantener los créditos y límites otorgados, o por el contrario se requiere de ajustes para evitar que el cliente se endeude con la empresa, si no refleja la capacidad de asumir nuevas obligaciones, si no ha pagado las actuales.

La empresa hace uso de redes sociales para comunicación continua con los clientes: correos electrónicos, WhatsApp, instagan, Facebook, entre otros, para comunicarse con sus clientes. Las redes sociales permiten mantener una mayor comunicación con los clientes, por lo tanto es una herramienta, que si es aprovechada puede ayudar a mejorar la gestión de cobranza.

La empresa no cuenta con la existencia de políticas de cuentas por cobrar. Las políticas de cuentas por cobrar, son procedimientos que sigue la empresa para realizar el registro de las facturas pendientes por cobrar de los clientes por los créditos otorgados, y de la gestión de la recuperación de sus inversiones, por lo tanto, para que estas sean efectivas deben lograr percibir el dinero en el tiempo establecido, es decir al vencimiento de la fecha de crédito establecido.

No existe una delimitación de funciones, en el área de cuentas por cobrar. La delimitación de funciones, permite informar al trabajador cuales son las actividades que debe realizar y la responsabilidad adquirida si no lo cumple, además minimiza el riesgo de duplicidad de tareas u omisiones de las mismas, lográndose una la efectividad de cumplir en conjunto con los objetivos organizacionales y departamentales.

Ítem 1.- ¿Sabe usted si se capacita al personal para utilizar el sistema administrativo para el registro de las facturas de cuentas por cobrar en la empresa?

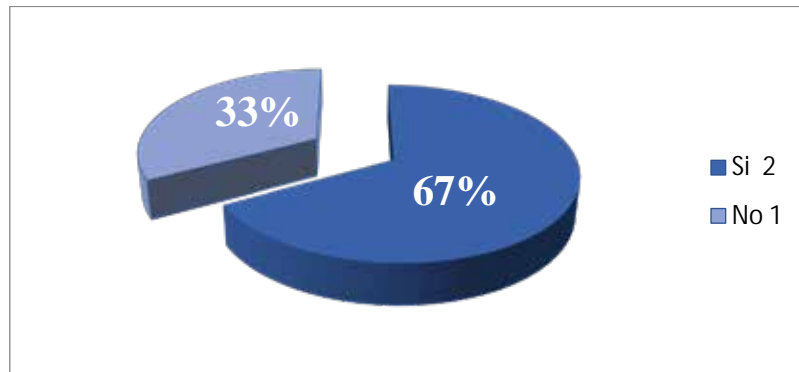


Gráfico 1- Capacitación del personal para el uso del sistema administrativo.

Fuente: Herrera (2019)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar que, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados expresó que en la empresa si se capacita al personal para utilizar el sistema administrativo para el registro de las facturas de cuentas por cobrar en la empresa, en cambio el treinta y tres por ciento (33%) restante, indica no recibir la capacitación correspondiente. La capacitación es una actividad de gran importancia para el personal para poder mejorar sus habilidades y conocimientos ante las actividades que debe realizar para cumplir con los objetivos, planes y metas propuestos.

Ítem 2.- ¿Tiene usted conocimiento si se hace emiten reportes para verificar la fecha de vencimiento de las facturas vencidas pendientes por cobrar?

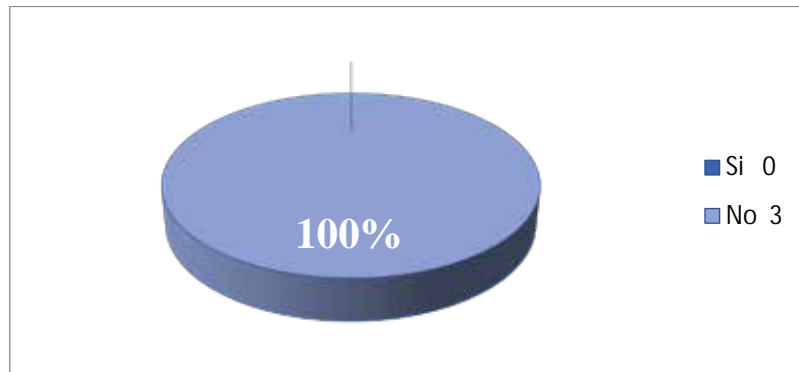


Gráfico 2- Emisión de reportes para verificar fecha de vencimiento...

Fuente: Herrera (2019)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico que el cien por ciento (100%) de la muestra encuestada expresa que, no se hace emite reportes para verificar la fecha de vencimiento de las facturas vencidas pendientes por cobrar. La emisión de estos reportes, permiten obtener información de las facturas vencidas para poder realizar una planificación de cobranza, partiendo del método de antigüedad de saldos, donde se hace mayor énfasis en las factura que tengan mayor tiempo en haberse vencido, minimizando el riesgo de que se generen cuentas incobrables.

Ítem 3.- ¿Sabe usted si se lleva un control sobre la documentación de cuentas por cobrar?

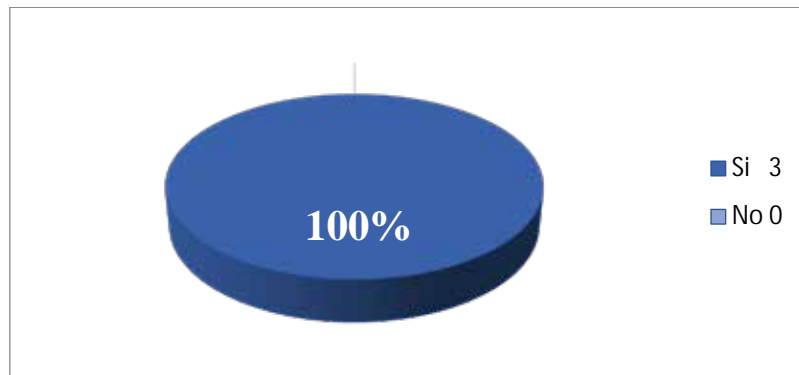


Gráfico 3- Control sobre la documentación..

Fuente: Herrera (2019)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar que, el cien por ciento (100%) de la muestra encuestada expresa que, se lleva un control sobre la documentación de cuentas por cobrar. Las cuentas por cobrar son de importancia para las empresas, pues, representan los derechos que ella tiene sobre los clientes, por lo tanto, es necesario que las facturas se resguarden adecuadamente, ya que son el soporte que fundamenta la negociación con el cliente, que se traduce en la obligación del cliente en pagar y el derecho de la empresa en realizar el cobro, del importe de la mercancía vendida o por el servicio prestado.

Ítem 4.- ¿Considera que existen facturas cobradas cuyos saldos no se han conciliado por desconocimiento del cliente que ha emitido el pago?

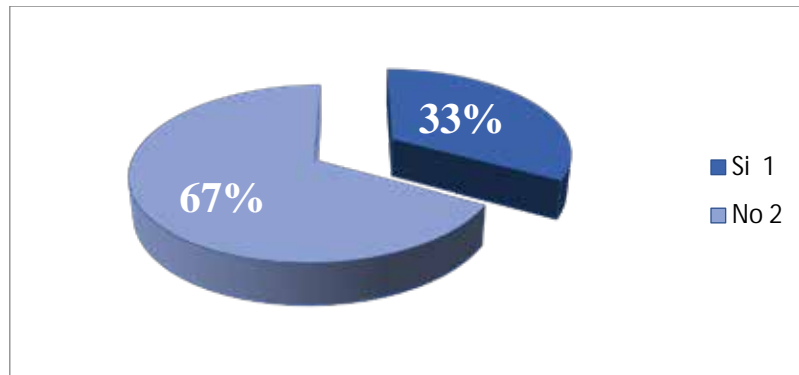


Gráfico 4- Facturas cobradas sin conciliar..

Fuente: Herrera (2019)

Análisis

Ante esta interrogante, en el presente gráfico se puede observar que, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados expresa que no existen facturas cobradas cuyos saldos no se han conciliado por desconocimiento de que el cliente que ha emitido el pago, y no informado, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) expresa que sí existen. Debe haber una comunicación constante y un monitoreo de los ingresos que se reciben en la cuenta bancaria de la empresa de manera que se logre aclarar de qué cliente fue el pago efectuado, y actualizar la información en el sistema administrativo y emitir saldos con cifras reales.

Ítem 5.- ¿Sabe usted si se le ha solicitado a los clientes de manera reiterativa que notifique del pago de las facturas vencidas?

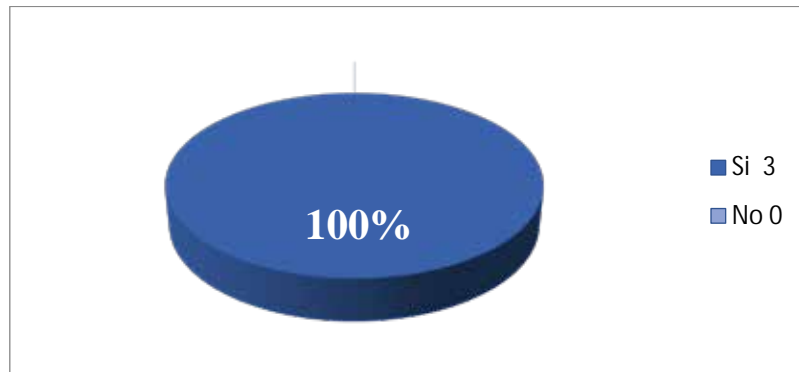


Gráfico 5- Solicitud de pago a los clientes..

Fuente: Herrera (2019)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondieron que, si se le ha solicitado a los clientes de manera reiterativa que notifique del pago de las facturas vencidas. El mantener una constante comunicación con los clientes, y recordarles constantemente la deuda que han adquirido con la empresa, permite poder determinar el tiempo en que estos procederán a realizar el pago, y minimiza el riesgo que las cuentas se vuelvan incobrables.

Ítem 6.- ¿Tiene usted conocimiento si se le envía a los clientes estados de cuenta de manera frecuente para recordarle las deudas que tienen con la empresa?

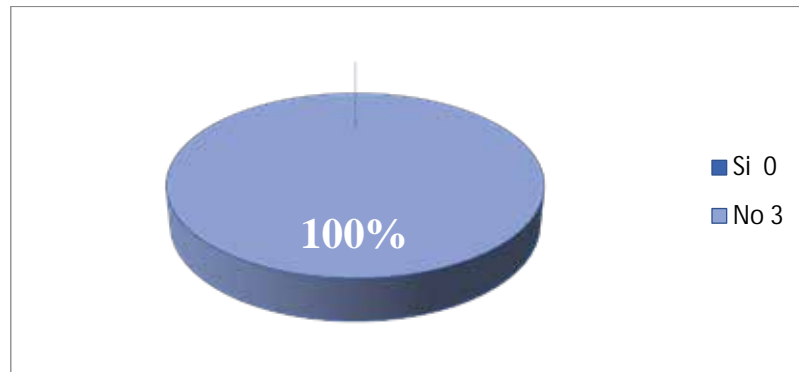


Gráfico 6- Envío de estados de cuenta a los clientes.

Fuente: Herrera (2019)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que, no se les envía a los clientes estados de cuenta de manera frecuente para recordarle las deudas que tienen con la empresa. El uso de estados de cuenta permite darle mayor formalidad al recordatorio de las deudas que el cliente ha adquirido con la organización, en él se debe detallar las facturas vencidas y las que están pendiente por vencerse para poder planificar la fecha en que procederá a el pago de las mismas.

Ítem 7.- ¿Sabe usted si se registran los cobros efectuados a los clientes diariamente?

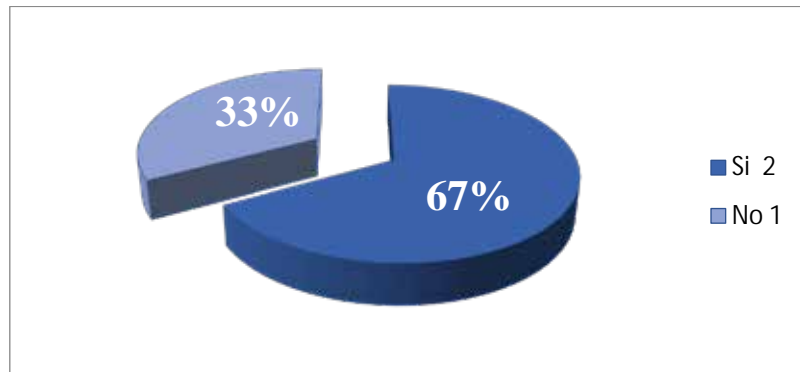


Gráfico 7- Registro diario de los cobros efectuados.

Fuente: Herrera (2019)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar que, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondió afirmativamente, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante, expresa que no se registran los cobros efectuados a los clientes diariamente. El registro diario de las operaciones permite poder emitir reportes con información veraz, confiable y oportuna para apoyar el proceso de toma de decisiones.

Ítem 8.- ¿Sabe usted si se verifica con los movimientos bancarios que los cobros notificados por los clientes sean por los importes correspondientes?

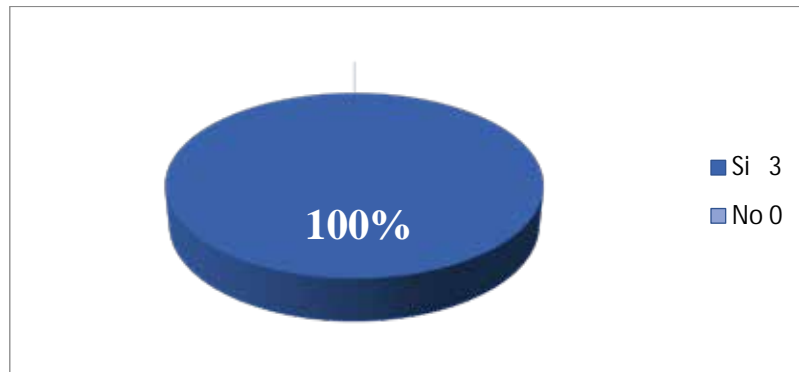


Gráfico 8- Verificación de los cobros con movimientos bancarios.

Fuente: Herrera (2019)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico que el cien por ciento (100%) de la muestra encuestadas, respondió afirmativamente, debido a que, si se verifica con los movimientos bancarios que los cobros notificados por los clientes sean por los importes correspondientes. La verificación de los importes minimiza el riesgo que no coincidan los saldos, y permite detectar que el cliente no se haya efectuado descuentos no autorizados.

Ítem 9.- ¿Cree usted que es efectivo el proceso cobranza para recuperar las facturas vencidas?

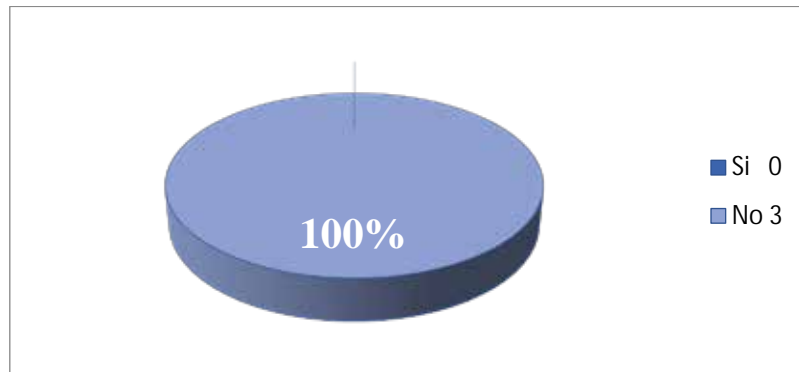


Gráfico 9- Efectividad del proceso de cobranza.

Fuente: Herrera (2019)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar, que el cien por ciento (100%) de los encuestados manifestó que no es efectivo el proceso cobranza actual para recuperar las facturas vencidas. Un proceso de cobranza es efectivo cuando logra percibir la recuperación de sus inversiones en el tiempo establecido y otorgado al cliente.

Ítem 10.- ¿Considera usted que mediante la aplicación de estrategias de control se podrá mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.?

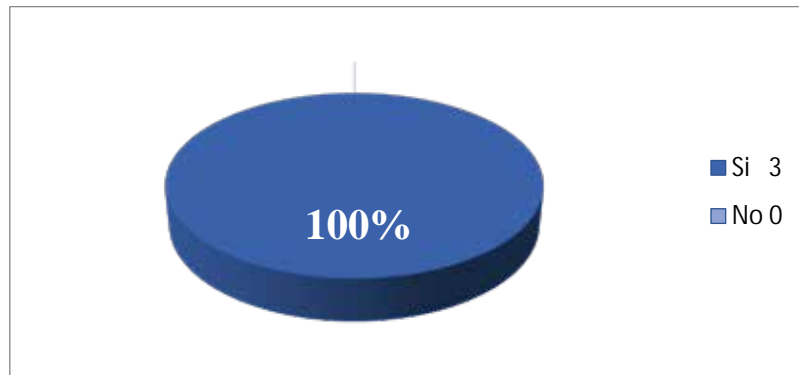


Gráfico 10.- Confianza en las estrategias propuestas.

Fuente: Herrera (2019)

Análisis

El cien por ciento (100%) de los encuestados expresa, de acuerdo al presente gráfico que, mediante la aplicación de estrategias de control se podrá mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A. Esto refleja una factibilidad operativa de la propuesta, ya que el personal se encuentra dispuesto en generar cambios en sus procesos para lograr la efectividad de recuperar las cuentas por cobrar.

3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de control de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.

Cuadro 2.- Análisis DOFA

 MATRIZ DOFA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		F1.- Se lleva control sobre la documentación de las cuentas por cobrar. F2.- Se realiza insistentemente solicitud constante de pago a los clientes. F3.- Se realiza la verificación de cobros con movimientos bancarios. F4.- Confianza por parte del personal en las estrategias propuestas. F6.- Uso de banca electrónica. F7.- Información de clientes actualizada. F8.- Uso de redes sociales. F9.- Conciliaciones bancarias.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
O1.- Control interno como herramienta gerencial. O2.- Servicio técnico y de capacitación externos. O3.- Existencia de redes sociales. O4.- Existencia de la banca electrónica.	F4O1.- Diseñar estrategias de control para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A. F8O3.- Enviar notificación de cobro a la fecha de vencimiento. F9O4.- Efectuar conciliaciones bancarias mensuales.	D3D4D7O3.-Enviar semanal de estados de cuenta a clientes. D1O1O2.- Capacitar al personal para el uso del sistema administrativo y establecimiento de controles de cuentas por cobrar. D8O1.- Monitorear constantemente por parte del supervisor del área.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
A1.-Economía inestable. A2.-Pérdida del poder adquisitivo al recuperar la cuenta. A3.-Riesgo de generar cuentas incobrables. A4.-Se debilita de la liquidez financiera de la empresa.	F2A3.-Planificar la gestión de cobranza. F3F6A4.- Verificar diariamente los movimientos bancarios.	D7A3.- Establecer intereses de mora para los clientes que no paguen de manera oportuna. D2D3D5A2.- Implementar controles para el registro diario de las operaciones de cobranza.

Fuente: Herrera (2019)

En esta fase se procedió, una vez obtenidos los resultados de la fase anterior, a la identificación de las debilidades y fortalezas de control de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A., las cuales fueron expuestas en una matriz DOFA. De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de datos, y mediante su análisis se pudo detectar la debilidades y fortalezas que junto a los factores externos (oportunidades y amenazas del medio), se pudo realizar el cruce ente ellas para que surgieran las estrategias, de manera que si se logra obtener el diagnóstico real del área en estudio, se podría atacar las debilidades y amenazas, así como también se podrían fortalecer las oportunidades encontradas. Esta herramienta permitió hacer la obtención de las estrategias de control a proponer de acuerdo a las necesidades propias de la empresa en estudio.

3.2.3. Fase III: Diseño de estrategias de control para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.

En esta se desarrollaron lo que corresponde propiamente a la propuesta que consiste en el diseño de estrategias de control para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A., con el fin de lograr una efectiva gestión de cobranza, así como del registro oportuno que permita obtener las cifras reales que representa esta cuenta, así como recobrar los ingresos producto de las ventas que se encuentran en manos de los clientes, logrando fortalecer la liquidez financiera necesaria para cumplir con sus compromisos contraídos, y garantizar la operatividad de la empresa. Para ello, la propuesta estuvo estructurada de la siguiente manera:

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Presentación de la Propuesta

Las empresas se encuentran en constante búsqueda de herramientas que les permita ser más efectivas en alcanzar sus objetivos, de esta manera se vuelven más competitivas y logran mantenerse en el mercado en el que se desenvuelven, para ello, requieren evaluar sus procesos en todos los niveles y efectuar cambios en las áreas que son más susceptibles de debilidades que afecten su operatividad, y no permitan su buen funcionamiento. Por lo tanto, las organizaciones establecen controles que permitan que se logren cumplir con los procedimientos, política y normativas establecidos y determine las posibles desviaciones que afectan lograr los objetivos propuestos, implementando los correctivos necesarios.

En este caso, una de las áreas que requiere de controles internos son las cuentas por cobrar, debido a que son de importancia para una empresa, pues, representan los derechos que ella tiene sobre los clientes con el fin de obtener beneficios ya sea mediante mercancías o servicios que tenga la empresa y sean vendidos. Por lo tanto, la función principal de un buen proceso de cobranza consiste en cobrar dentro de las condiciones señaladas por la empresa, conservando la buena voluntad del deudor y, además, de ayudar a incrementar las ventas. Esta doble función es básica para entender los principios de la cobranza.

En este sentido, el éxito de una gestión de cobro consiste en poder cobrar una deuda en el plazo establecido. Así como es necesario aprender a vender, también resulta imperativo aprender a cobrar. Cuando un cliente o varios clientes se retrasan con los pagos, la operatividad del negocio se afecta. Es posible que al principio no genere un impacto, sin embargo, al no poder controlar la cobranza llega un momento donde todo el negocio colapsa.

En la presente investigación, la empresa Almacenadora San Diego C.A., se han acumulado un conjunto de factores, que han venido afectando poder realizar un proceso efectivo de cobranza, generan que se debilite la liquidez financiera de la misma, requerida para cumplir con los compromisos y deudas contraídos para poder garantizar su operatividad y generar los beneficios que corresponden a los accionistas.

Para ello, fue necesario realizar un diagnóstico de la situación real de sus procesos de cuentas por cobrar, a tal efecto, se aplicaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos la encuesta y la observación directa, cuyos resultados permitieron identificar un conjunto de debilidades, que han venido generando la problemática actual, entre las cuales se consideran que no todo el personal recibe capacitación del personal para el uso del sistema administrativo, no se realiza la emisión de reportes para verificar fecha de vencimiento, existen facturas cobradas sin conciliar, se realiza solicitud constante de pago a los clientes sin lograr que logren pagar en el tiempo establecido de siete (07) días, y llegan a tener retrasos a treinta (30) días, no se efectúa el envío de estados de cuenta a los clientes, no se ejecuta el registro diario de los cobros efectuados, no es considerado efectivo por parte del personal el proceso de cobranza.

Es por ello, que la empresa requiere del diseño de estrategias de control para mejorar los procesos de cuentas por cobrar, que le permitan brindar herramientas a los trabajadores del área en estudio, para poder optimizar su desempeño laboral, realizando las actividades de manera eficiente y eficaz, y lograr una efectiva gestión de cobro, minimizando los saldos pendiente ya vencidos, y fortaleciendo la liquidez financiera de la empresa, permitiendo, además, que exista una mejor relación con los clientes, y se vean inducidos a cumplir con las obligaciones contraídas con la empresa, para poder seguir disfrutando de los servicios de almacenaje que ofrece la misma, permitiendo además, lograr emitir reportes confiables, con información que sirva para apoyar el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia, así como emitir los estados financieros con cifras reales.

5.2. Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General

Diseñar estrategias de control para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer de control para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.
- Definir y comunicar los cambios de políticas de cobranza.
- Implementar la capacitación como herramienta de control y mejora continua de los procesos de cuentas por cobrar.
- Diseñar formatos para apoyar el proceso de cobranza.

5.3 Justificación de la Propuesta

La presente propuesta se justifica, debido a que permitirá a la empresa Almacenadora San Diego C.A., mejorar los procesos de cuentas por cobrar, a través del diseño de estrategias de control interno, que permitan realizar un registro oportuno de la cobranza generada, para mantener los saldos reales de estas cuentas, poder planificar la gestión de cobro, mantener una comunicación constante con sus clientes, y difundir de manera continua sobre los cambios que se han generado sobre los cambios de los tiempos de crédito, producto de la economía inestable inflacionaria en la cual se encuentran inmersas la empresas venezolanas.

Este tipo de economía, afectan de manera agresiva la pérdida del poder adquisitivo de las mismas, debido a que si bien es cierto que se ha recortado el periodo de cobro, de treinta (30) días a siete (07) días, los proveedores también han efectuado estos cambios, e inclusive solicitan la modalidad de pre-pago para poder seguir generando la venta de bienes o prestación de servicios, afectando de manera directa y significativa la liquidez financiera de la empresa, por lo tanto, se debe

garantizar el ingreso continuo de las inversiones que se encuentran en manos de los clientes para poder planificar el flujo de caja, y cubrir sus deudas y obligaciones a tiempo.

5.4 Análisis de Factibilidad

Todo proyecto antes de ser implantado debe realizarse un estudio de factibilidad para poder garantizar la efectividad de su aplicación, en este sentido se realizó a la propuesta que consistió en el diseño de estrategias de control para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.

5.4.1 Factibilidad Técnica

La presente propuesta se considerar factible debido a que cuenta con los recursos técnicos tales como sistema computarizado administrativo, formatos preelaborados y prenumerados de cobranza, sistemas de banca electrónica para consulta de saldos y movimientos diarios, correos electrónicos y uso de redes sociales para comunicarse con los clientes y mejorar el proceso de comunicación con los mismos, de manera que se le recuerde sobre los compromisos contraídos con la empresa, y planificar la fecha de cobro de los mismos.

5.4.2 Factibilidad Operativa

Asimismo, es operativamente factible debido a que cuenta con el personal del área de cuentas por cobrar necesario para realizar las operaciones de registro, gestiones de cobro, emisión de estados de cuenta y comunicación continua con el cliente que permitan mejorar las relaciones comerciales, y mantener una constante actualización de los saldos pendientes de cobro, emitir información confiable para el proceso de toma de decisiones y emisión de estados financieros con cifras reales. Además, el personal tiene disposición de implementar las estrategias propuestas para mejorar su desempeño. Por otro lado, no es necesaria la integración de nuevo personal, ni modificar la estructura organizacional, solo se requiere de implantación

de controles en sus procesos.

5.4.3 Factibilidad Económica

En cuanto a la factibilidad económica, la empresa tiene disposición de invertir las erogaciones de dinero que sea necesaria, tanto para la implantación de la propuesta, como la capacitación del personal del área de cuentas por cobrar, debido a que considera de gran importancia la relación costo-beneficio que traería la propuesta, ya que mediante ella se podrá mejorar la liquidez financiera de la empresa para poder, de igual manera, cumplir con sus obligaciones contraídas con terceros, así como mejorar su imagen ante sus clientes y proveedores.

5.5 Desarrollo de la Propuesta



ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA ALMACENADORA SAN DIEGO C.A.

Fuente: Herrera (2019)

La presente propuesta tiene como finalidad diseñar estrategias de control para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenedora San Diego C.A., de manera que se logre un efectiva gestión de cobranza, de manera que se logre cobrar los ingresos producto de los servicios prestados en el lapso de tiempo de siete (07) días, ya que gran cantidad de sus clientes no han asumido estos cambios de tiempos de crédito, y siguen efectuando el pago a treinta (30) días o más, lo que afecta la liquidez financiera de la empresa, necesaria para garantizar su operatividad, en este sentido se requiere implementar controles que permitan mejorar el tiempo de

respuesta del cliente y se logre el cobro efectivo minimizando los saldos actuales.

Objetivo 1.- Establecimiento de controles para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.

Este objetivo tiene como propósito el establecimiento de controles para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A., mediante el uso de herramientas que permitan que el personal logre minimizar las debilidades actuales, mediante la optimización de su desempeño, estableciendo cambios en sus procesos e implementado controles internos que brinden una seguridad razonable que se realizarán los registros oportuno para obtener saldos reales de las cuentas por cobrar, y gestionar el proceso de cobranza en el tiempo establecido, influyendo en los clientes de manera progresiva, para que logren acatar las nuevas disposiciones del tiempo de la disminución del tiempo de crédito y sean efectivos en el pago puntual de sus obligaciones contraídas con la empresa. Entre las propuestas establecidas se encuentran las siguientes.

1.1 Implementación de controles para el registro diario de las operaciones de cobranza.

- Diariamente se debe registrar las cobranzas efectuadas.
- Se deberá emitir reporte para verificar que los importes registrados correspondan con los recibos de cobranza para minimizar errores en los registros, si estos se hubiesen generado, se deberán corregir rápidamente.
- Se deberá colocar sello “cobrado”, a las facturas ya cobradas, e indicar la fecha de efectuado el cobro.
- Se deberán archivar los comprobantes de cobro, si el pago fue por transferencia o depósito, se deberá anexar a los comprobantes como soporte de la operación.
- Todo registro de cobranza debe ser soportado por el correspondiente comprobante o recibo de cobranza.

- El supervisor del área realizará revisiones sorpresivas para verificar que no queden recibos pendientes por registrar y que estén debidamente archivados, en orden correlativo, y con los soportes correspondientes.

1.2 Planificación de la gestión de cobranza

- Semanalmente, los días lunes se emitirá listado de las facturas pendientes de cobro, ya vencidas, para realizar el proceso de planificación de cobranza.
- Se procederá a realizar una clasificación por orden de antigüedad y por cliente para gestionar las que tiene mayor retraso en su pago.
- Se procederá a programar la gestión de cobro, clasificando por cliente, estableciendo el número de las facturas vencidas, el tiempo que tiene vencidas, los importes de cada factura. (ver figura 1 y 2)
- Se verificará a través de la banca electrónica los ingresos producto del pago de sus clientes, para descartar las facturas que ya hayan sido pagadas.
- Se revisará las redes sociales para verificar si existe alguna notificación de información por parte de los clientes sobre el pago de sus obligaciones, para no incurrir en realizar la gestión de cobro, sobre facturas ya cobradas, ya que esto debilita la imagen que tiene el cliente con la empresa, y se debe dar seguridad de que se revisa la información antes de proceder al cobro de las mismas, ya que muchos clientes, se resisten al proceso de cobro, y son susceptibles a estas acciones.

1.3 Envío de notificación de cobro a la fecha de vencimiento.

- Una vez efectuada la planificación de cobranza de la semana se procederá a enviar al cliente una notificación de cobro a la fecha de vencimiento de su factura para recordarle las deudas contraídas pendientes de pago (ver figura 4).
- Si el cliente persiste en no pagar la deuda, o hace caso omiso a la primera

notificación, la siguiente semana se enviará nueva notificación de cobranza al cliente para recordar que no ha efectuado el pago de su factura. (ver figura 5).

- Pasados los treinta (30) días de vencida la factura, y no recibir respuesta de parte del cliente se enviará la siguiente notificación de cobro para informar al cliente que de hacer caso omiso, a esta tercera notificación se procederá a pasar el caso al departamento legal de la empresa. (ver figura 6)
- Si después de la tercera notificación, el cliente no manifiesta comunicación alguna se procederá a enviar el cuarto comunicado, (ver figura 7), y esta última junto con las notificaciones anteriores y la factura se procederá a el envío al departamento legal.

1.4 Uso de redes sociales para comunicación continua con los clientes: correos electrónicos, WhatsApp, instagran, Facebook, entre otros.

- Se actualizará la información de los clientes, ingresando las direcciones y teléfonos de las redes sociales, y personas contacto para mantener una comunicación constante con el cliente, y mejora relación con los mismos, para planificar la fecha en que efectuarán los cobros, haciendo seguimiento de dicho proceso hasta que ingrese el pago a la cuenta de la empresa y se efectúe el correspondiente registro.
- Si se detectan saldos no conciliados, se procederá a enviar notificación al cliente para recordar las deudas pendiente, si señalan haberla pagado, se solicitará el respectivo comprobante de pago, depósito o transferencia para constatar la información y verificación en los movimientos bancarios a través de la banca electrónica.

1.5 Envío semanal de los estados de cuenta a clientes.

- Semanalmente se enviarán los estados de cuenta a los clientes para

recordarles los saldos de las facturas acumuladas y vencidas, que tienen pendiente y que no han pagado a la empresa, así como aquellas que están sin vencerse, de manera que si ya han efectuado pagos, procedan a enviar los soportes, y si no poder programar junto con ellos, la fecha de su pago. El enviar estados de cuenta, además de las notificaciones, le da un carácter más formal al proceso de cobranza.

- Los estados de cuenta serán enviados a través de medios electrónicos, y se solicitará confirmación de su recepción, así como la persona contacto que recibió el mismo, esta documentación será archivada a través de medios digitales, y se realizará el respectivo respaldo, ya que servirá si fuese necesario de que sea llevado el caso al departamento legal.

1.6 Efectuar conciliaciones bancarias mensuales.

- Diariamente se realizará la conciliación de saldos, verificando los ingresos con los reportes de pago de los clientes, y se realizará los registros respectivos, manteniendo una verificación de los importes a través de los movimientos de la banca electrónica.
- Mensualmente, una persona distinta a la que realiza los registros de cobranza, realizará una conciliación bancaria para verificar que la información registrada corresponda con los ingresos en las cuentas bancarias, emitiendo estado de cuenta de la empresa, comparando con los reportes de cobranza, los soportes físicos de los recibos de cobranza y sus anexos.

1.7 Monitorear constantemente por parte del supervisor del área.

- Se efectuarán revisiones periódicas y mensuales de los reportes de cobranza por parte del supervisor del área.

- Se hará una auditoría de la documentación para verificar su adecuado registro y archivo.
- Se revisarán las notificaciones enviadas a los clientes, y las respuestas dadas por éstos, así se le hará seguimiento a cada caso.
- Se mantendrá informada a la administración sobre los casos especiales que requieran especial comunicación para recordar las deudas pendientes, con vencimiento superior a quince (15) y treinta (30) días, de manera que sea esta área quien tome las decisiones respecto a los clientes con morosidad.

Objetivo 2.- Definición y comunicación de los cambios de políticas de cobranza.

2.1 Comunicación de los cambios de tiempos de créditos otorgados

La gestión de cobranza, es un proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio. Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza.

En el proceso de gestión de cobranzas es muy importante definir estrategias para gestionar la deuda de forma inmediata, ejecutando acciones efectivas desde el primer día. La tasa de recuperación es muy alta si se realiza un seguimiento de los deudores con mora temprana. Por lo tanto, debes contactarte cuanto antes con quienes tienen una mora menor a los 120 días. De esta forma se les está estimulando a pagar la deuda y se les da espacio para escuchar sus reclamos o dudas. Lo mejor en esta etapa del proceso de cobranza es combinar distintas acciones con el fin de lograr altos índices de contactabilidad, cambiar la cultura de pago del cliente, reducir los costes operativos al máximo y por supuesto, cobrar la deuda.

En este sentido, se deben enviar notificación escrita sobre los cambios de los tiempos de crédito, debido a la actual economía inflacionaria que debilita el poder adquisitivo, y genera que se produzcan incrementos continuos de los precios de los

productos y servicios. Por lo tanto, es recomendable mantener una comunicación constante, recordando que se cambió de treinta (30) días a siete (07) día y lo importante que es para la empresa su pago oportuno, que permitirá seguir brindando el servicio prestado bajo las mismas condiciones de calidad.

Establecer intereses de mora para los clientes que no paguen de manera oportuna.

2.2 Establecer el cobro de intereses de mora por impuntualidad de pago de los clientes.

Además, se debe compensar la pérdida de valor del poder adquisitivo, si se sigue realizando el pago a destiempo, para ello, se recomienda aplicar intereses de mora de manera que el cliente pueda determinar que el retardo del pago, también le afecta ya que generan gastos que disminuyen su rentabilidad, incentivando de esta manera a que agilice su proceso de pago, y cumpla con los lapsos establecidos.

Objetivo 3.- Implementación de la capacitación como herramienta de control y mejora continua de los procesos de cuentas por cobrar.

Este objetivo busca la implementación de la capacitación como herramienta de control y mejora continua de los procesos de cuentas por cobrar.

Taller 1.- Capacitación del personal para el uso del sistema administrativo.

Dirigido a: Personal de cuentas por cobrar.

Duración: 16 Horas.

Facilitador: Personal de asesoría técnica de la empresa.

Contenido: Manejo del sistema administrativo.

- Presentación del sistema administrativo.
- Módulos del sistema administrativo.
- Módulo de cuenta por cobrar.
- Asignación de clave de acceso: para consultas, registros, correcciones, ajustes.

- Prácticas de uso de módulo de cuentas por cobrar.
- Emisión de reportes.

Taller 2.- Capacitación del personal para el establecimiento de controles de cuentas por cobrar.

Dirigido a: Personal de cuentas por cobrar.

Duración: 16 Horas.

Facilitador: Autora del proyecto y tutor académico.

Contenido: Implementación de controles internos en cuentas por cobrar.

- Definición de control interno.
- Importancia del control interno.
- La participación del trabajador en la implementación del control interno.
- Participación e importancia de la supervisión como base del control interno.
- Importancia del control interno en las cuentas por cobrar.
- Difusión de los controles internos propuestos.
- Llenado de los formatos propuestos.

Objetivo 4.- Diseño de formatos para apoyar el proceso de cobranza.

4.1 Formato de Hoja de Gestión de Cobro


El formulario de Hoja de Gestión de Cobro (ver figura 1) está diseñado con la finalidad de presentar la gestión de cobranza y el cobro que se haya realizado por cliente.

Instructivo de llenado del de la Hoja de Gestión de Cobros:

1. Responsable del Cobro: Nombre del encargado que está realizando la gestión de cobro.
2. Deudor: nombre de la persona que posee la cuenta por cobrar.
3. Monto de la Deuda: importe de la deuda a cancelar por el deudor.
4. Fecha: día, mes y año en que se realizó la comunicación.

5. Hora: hora en que se realizó la comunicación.
6. Logro Comunicación: una equis (x) indicará si se logró o no la comunicación.
7. Comunicación: una (x) indicará el tipo de comunicación.
8. Persona Contactada: nombre de la persona contactada.
9. Resultado: respuesta obtenida de la comunicación.
10. Observaciones: cualquier comentario u observación que se considere relevante agregar.

Figura 1.- Hoja de Gestión de Cobranza

 Almacенadora San Diego c.a. HOJA DE GESTIÓN DE COBROS						
(1) Periodo del ____ al ____ de ____ de ____.						
(1) Responsable del Cobro						
(2) Deudor				(3) Monto de la Deuda:		
GESTIONES REALIZADAS						
(4) Fecha	(5) Hora	(6) Logro Comunicación		(7) Conciliación		(8) Persona Contacto
		Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Escrita <input type="checkbox"/>	Telefónica <input type="checkbox"/>	Personal <input type="checkbox"/>
(9) Resultados:						
(4) Fecha	(5) Hora	(6) Logro Comunicación		(7) Conciliación		(8) Persona Contacto
		<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Es crita	<input type="checkbox"/> Telef ónica	<input type="checkbox"/> Pe rsonal
(9) Resultados:						
(10) Observaciones:						

Fuente: Herrera (2019)

4.2 Formato de Análisis de vencimiento de deuda contraídas por clientes.

El formulario de Análisis de vencimiento de deuda contraídas por clientes (ver figura 2), está diseñado con la finalidad de presentar el registro detallado para realizar el estudio de vencimiento y llevar un mayor control de sus deudas.

Instructivo de llenado del Análisis de vencimiento de deuda contraídas por Cliente

- 1.- Fecha de emisión del instructivo
- 2.- Indicar código del cliente asignado por la empresa.
- 3.- Nombre del Cliente.
- 4.- Registro de Información Fiscal del cliente.
- 5.- Dirección del cliente.
- 6.- Teléfono del cliente.
- 7.- Número de factura pendiente de cobro.
- 8.- Monto de la factura.
- 9.- Fecha de Emisión de la factura.
- 10.- Fecha de Vencimiento (07 días) de la fecha de emisión de la factura.
- 11.- Días de crédito otorgado.
- 12.- Indicar si la factura está vencida dando respuesta a “si”, o “no”
- 13.- Si está vencida indicar cantidad de días que tiene la factura vencida.
- 14.- Abonos o anticipos de pago a la factura.
- 15.- Monto total a cobrar.

4.3 Formato de Relación de cobranza de las cuentas por cobrar

El formato de Relación de cobranza de las cuentas por cobrar (ver figura 3), está diseñado con la finalidad de presentar el registro detallado de la cobranza realizada, donde se indica y hace seguimiento de los comprobantes de retención como

medida de control.

Instructivo de llenado del Relación de cobranza de las cuentas por cobrar

- 1.- Tipo de cliente.
- 2.- Nombre del Cliente.
- 3.- Número de factura cobrada.
- 4.- Monto de la factura.
- 5.- Importe de retención del 75% del IVA.
- 6.- Importe de retención del ISLR 3% del monto de la factura.
- 7.- Fecha del recibo de cobro.
- 8.- Número del recibo de cobro,
- 9.- Importe en bolívares recibido.
- 10.- Banco en el que se realizó el pago.
- 11.- Indicar modo de pago “Ch” si fue con cheque o “Tr” si se realizó con transferencia.
- 12.- Nombre de la persona que realizó la cobranza.

4.4 Cartas de notificación de cobro o recordatorio de cobranzas.

A continuación se presentan los modelos de cartas para realizar los avisos y notificaciones de cobro a los cliente, con facturas vencidas, los cuales tienen como finalidad mantener una comunicación con el cliente en relación a sus deudas vencidas, utilizado como herramienta de control interno para mejorar los procesos de gestión de cobranza, de esta manera se mantiene al cliente informado de sus compromisos de pago, y se tiene la información necesaria para poder realizar de manera efectiva la planificación de cobranza y proyectar las mismas. (ver figuras 4,5,6 y 7)

Figura 2.- Formato Análisis de vencimiento de deuda contraídas por Cliente



RIF. J-07545120-1

Análisis de vencimiento de deuda contraídas por Cliente

2)Código:

1)Fecha: / /

3)Cliente

4)Rif.:

5)Dirección:

6)Teléfono:

7)Factura Nro.	8)Monto Bs.	9)Fecha Factura	10)Fecha Vencimiento	11)Crédito Otorgado	12)Vencimiento Si / No	13)Días de Vencimiento	14)Abonos Bs.	15)Saldo Bs.

Fuente: Herrera (2019)

Figura 3.- Relación de cobranza de cuentas por cobrar



RIF. J-07545120-1

1)No.	2)Cliente	3)Factura Nro.	4)Monto Bs.	5)Menos Ret. 75%	6)Menos Ret. ISLR	7)Fecha De Recibo	8)Número Recibo	9)Recibo Por Bs.	10)Banco	11)Cheq / Transf.	12)Nombre del Cobrador

Ch= Cheque

Tf = Transferencia

Fuente: Herrera (2019)

Figura 4.- Carta de Recordatorio de cobranza al cliente N° 1



RIF. J-07545120-1

Valencia, de de 2019

Señor(es):

Presente.

Recordatorio o Carta de Cobranza

A través del presente, reciba un cordial saludo, además le recordamos, muy gentilmente, que tiene pendiente una deuda vencida del año en curso, las cuales se encuentran en la siguiente relación de forma detallada:

Fecha	No. Factura	Importe Bs.	Fecha de Vencimiento	Días Vencida

Gracias por su pronto pago.

Atentamente,

Nombre y Sello de la Empresa

Firma del Responsable

Figura 5.- Carta de Recordatorio de cobranza al cliente N° 2



RIF. J-07545120-1

Valencia, de de 2019

Señor(es):

Presente.

Recordatorio o Carta de Cobranza

El motivo de la comunicación, es que hasta la fecha no hemos recibido la confirmación del pago de la (s) factura(s) que adeudan, por lo que le rogaríamos que efectuara el abono de la(s) misma (s) lo antes posible. A continuación se anexa estado de cuenta:

F echa	Factu ra Nro.	Monto	Fecha de Vencimiento	Días Vencida

Sin otro particular, aprovecho para enviarle un cordial saludo.

Atentamente,

Nombre y Sello de la Empresa

Firma del Responsable

Figura 6.- Carta de Recordatorio de cobranza al cliente N° 3



RIF. J-07545120-1

Valencia, de de 2019

Señor(es):

Presente.

Notificación

Dado que hasta la fecha no hemos obtenido una respuesta satisfactoria por su parte, le comunicamos que a partir de esta fecha la deuda contraída con nosotros, fue dirigida al departamento legal, se agradece dirigirse a la mayor brevedad a dicho departamento con la finalidad que solventar su deuda.

Atentamente,

Nombre y Sello de la Empresa

Firma del Responsable

Figura 7.- Carta de Recordatorio de cobranza al cliente N° 4



RIF. J-07545120-1

Valencia, de de 2019

Señor(es):

Presente.

Notificación

Dado que hasta la fecha no hemos obtenido una respuesta satisfactoria por su parte, nos vemos obligados de comunicarle que no obstante a los numerosos recordatorios que hemos enviado, para su cancelación de las deudas pendientes que posee con nosotros. Nos vemos en la obligación de informarle que hemos enviado este asunto al abogado del departamento legal, quien le estará visitando en los próximos días.

Lamentamos tomar esta drástica decisión, pero la falta de cooperación de su parte, nos obliga a proceder de esta forma,

Atentamente,

Nombre y Sello de la Empresa

Firma del Responsable

CONCLUSIONES

Las cobranzas son de gran importancia para el funcionamiento y continuidad en el mercado de todo tipo de empresa. El mayor indicativo de que un producto o servicio tiene una ubicación en el mercado es a través de las ventas a crédito. Por lo que la empresa debe tener una gestión de cobranzas efectiva para garantizar la liquidez de la empresa. Una gestión de cobranzas efectiva, la cual persigue una adecuada rentabilidad para la empresa, se sitúa como medio prioritario en toda gestión empresarial. Por lo tanto, es recomendable realizar un análisis periódico de la gestión de cobranzas para mantener la salud financiera de todo negocio.

La cobranza es el proceso mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta; bien sea, por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio. Los documentos que se cobran son por general facturas, pagarés, letras de cambio y otros títulos valores. El éxito de una gestión de cobro consiste en poder cobrar una deuda en el plazo establecido. Así como es necesario aprender a vender, también resulta imperativo aprender a cobrar. Cuando un cliente o varios clientes se retrasan con los pagos, la operatividad del negocio se afecta. Es posible que al principio no genere un impacto, sin embargo, al no poder controlar la cobranza llega un momento donde todo el negocio colapsa.

El presente estudio estuvo enfocado en la empresa Almacenadora San Diego C.A., en el cual fue necesario realizar un diagnóstico de la situación real de sus procesos de cuentas por cobrar, a tal efecto, se aplicaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos la encuesta y la observación directa, cuyos resultados permitieron identificar un conjunto de debilidades, que han venido generando la problemática actual

Entre las debilidades encontradas se consideran que no todo el personal recibe capacitación del personal para el uso del sistema administrativo, no se realiza la emisión de reportes para verificar fecha de vencimiento, existen facturas cobradas sin

conciliar, se realiza solicitud constante de pago a los clientes sin lograr que logren pagar en el tiempo establecido de siete (07) días, y llegan a tener retrasos a treinta (30) días, no se efectúa el envío de estados de cuenta a los clientes, no se ejecuta el registro diario de los cobros efectuados, no es considerado efectivo por parte del personal el proceso de cobranza.

Se puede concluir, que es necesaria la implementación del control interno en los procesos, ya que ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias, es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas: efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Por lo tanto, se pudo lograr el objetivo general de proponer estrategias de control para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A., para lograr la efectividad de la gestión de cobranza, reducir las inversiones a tiempo, fortalecer la liquidez financiera, mejorar la relación con los clientes, optimizar el desempeño del personal para obtener información confiable, veraz y oportuna, para apoyar el proceso de toma de decisiones y emitir estados financieros fiables.

RECOMENDACIONES

Para una efectiva implantación de las estrategias propuestas, y mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A., mediante controles que le brinden una seguridad razonable de recuperar las inversiones que se encuentran en manos de terceros, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Dar a conocer los resultados del presente estudio, e implementar las estrategias propuestas involucrando al personal del área de cuentas por cobrar y administración.
- Establecer funciones y responsabilidades al personal involucrado.
- Elaborar manuales de normas y procedimientos para unificar criterios en la ejecución de los procesos.
- Mantener los datos de los clientes actualizados.
- Implementar programas de capacitación al personal de cobranza en cuanto al manejo del sistema administrativo computarizado, así como para mantener una constante comunicación con los clientes a través de correos electrónicos, y demás redes sociales, en el cual puedan enviarse estados de cuentas de manera frecuente, así como recibir información por parte de ellos sobre las notificaciones de pago, y las facturas que fueron finiquitadas, de tal manera de mantener los libros de cuentas por cobrar actualizados, en la gestión efectiva de cobranza, y mantener una comunicación constante sobre la situación de los clientes.
- Establecer lineamientos de control para el adecuado manejo de la cobranza y mantener un monitoreo continuo.
- Realizar planificaciones semanales, para la gestión de cobranza por parte del personal para notificar al departamento de administración.

REFERENCIAS

- Aguirre, Juan. (2007), **Control Interno áreas específicas de implantación. Procedimiento y control-Auditoria tomo III.** Edición especial. Madrid. España: Editorial Didáctica Multimedia, S.A.
- Alcalá, Norky (2018). **Estrategias financieras para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar en la empresa SISPROAIR CARABOBO C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Arias, Fidas (2012). **El proyecto de investigación.** 5ta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam (2016). **Como se elabora el proyecto de investigación.** 3ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Bavaresco, Aura (2015). **Metodología de la Investigación.** 2ª Edición. Maracaibo. Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Castro, Fernando (2012) **El proyecto de investigación y su esquema de elaboración.** 2ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Uyapar.
- Cepeda, Gustavo (2007). **Auditoría y Control Interno.** 1ª Edición. Santa Fé de Bogotá, D.C., Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Díaz, Andrea (2015). **Cuentas por cobrar y rentabilidad financiera en librerías del Municipio Maracaibo.** Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Hampton, David (2007). **Manual de Desarrollo y Recursos Humanos.** 2ª Reimpresión. México: Editorial Trillas.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2012). **Metodología de la Investigación.** 6ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Hitt, Michale; Ireland, Duane y Hoskisson, Robert (2004). **Administración Estratégica.** 5ª Edición. México D.F.: Editorial International Thomson Editores S.A.

- Jaramillo, Ledy (2017). **Control interno para mejorar la efectividad en las cuentas por cobrar y pagar en la empresa GCF Holdings SAC.** Universidad Privada Norbert Wiener. Lima. Perú: .Trabajo de grado no publicado.
- Kotler, Philip (2008). **Auditoría.** 5ª Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Lugo, Yusnelly y Vega, Yessika (2018).**Lineamientos de control interno para los procesos de las cuentas por cobrar de la firma contable IF Asesores y Servicios C.A.**Universidad José Antonio Páez. San Diego. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Mantilla, Samuel (2008).**Control Interno. Estructura Conceptual Integrada.** 4ª Edición. Colombia: Ediciones Bucaramanga.
- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2012). **Metodología de la investigación cuantitativa.** 3ª Edición. Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Rodríguez, Joaquín. (2008). **Control Interno: Un efectivo sistema para la empresa.** México D.F. México: Editorial Trillas.
- Sabino, Carlos (2008). **El Proceso de Investigación.** 4ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Panapo.
- Soner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel (2016). **Administración.** 6ª Edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2017). **El proceso de la investigación Científica.** 3ª Edición. Colombia: Ediciones Limusa, S.A.
- Tovar, Ana (2015). **Manual de normas y procedimientos para optimizar el sistema de cuentas por cobrar en el área contable de la empresa Construcciones Tocar C.A.** Universidad de Carabobo. Trabajo de grado no publicado. Bárbula. Venezuela.

ANEXOS

ANEXO A

Cuadro No. 1 Cuadro de Observación

Empresa: Área de Aplicación: Fecha de Aplicación:		
ITEMS	Escala de Alternativa	
	SI	NO
1. Existencia de Políticas de cuentas por cobrar.		
2. Procesos de control internos de cuentas por cobrar.		
3. Delimitación de funciones.		
4. Uso de banca electrónica para consulta de saldos		
5. Conciliaciones bancarias mensuales		
6. Información de los clientes actualizada.		
7. Uso de redes sociales para comunicación continua con los clientes: correos electrónicos, WhatsApp, instagran, Facebook, entre otros.		

Fuente: Herrera (2019)



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

Cuestionario

Señores

Almacenadora San Diego C.A.

Ciudad.-

Atn.: Gerente Administrativo

Estimado Señor

El presente instrumento ha sido elaborado con la finalidad de diseñar estrategias de control para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un trabajo de grado universitario por lo que, la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizara para fines estrictamente académicos y mejora para la organización.

Instrucciones Generales:

1. Lea detenidamente cada uno de los Ítems del cuestionario antes de responder.
2. Marque con una equis(x) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión
3. Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

Gracias por su colaboración

ANEXO B
Cuestionario

Ítem 1.- ¿Sabe usted si se capacita al personal para utilizar el sistema administrativo para el registro de las facturas de cuentas por cobrar en la empresa?

SI___NO___

Ítem 2.- ¿Tiene usted conocimiento si se emiten reportes para verificar la fecha de vencimiento de las facturas vencidas pendientes por cobrar?

SI___NO___

Ítem 3.- ¿Sabe usted si se lleva un control sobre la documentación de cuentas por cobrar?

SI___NO___

Ítem 4.- ¿Considera que existen facturas cobradas cuyos saldos no se han conciliado por desconocimiento del cliente que ha emitido el pago?

SI___NO___

Ítem 5.- ¿Sabe usted si se le ha solicitado a los clientes de manera reiterativa que notifique del pago de las facturas vencidas?

SI___NO___

Ítem 6.- ¿Tiene usted conocimiento si se le envía a los clientes estados de cuenta de manera frecuente para recordarle las deudas que tienen con la empresa?

SI___NO___

Ítem 7.-¿Sabe usted si se registran los cobros efectuados a los clientes diariamente?

SI___NO___

Ítem 8.- ¿Sabe usted si se verifica con los movimientos bancarios que los cobros notificados por los clientes sean por los importes correspondientes?

SI___NO___

Ítem 9.- ¿Cree usted que es efectivo el proceso cobranza para recuperar las facturas vencidas?

SI___NO___

Ítem 10.- ¿Considera usted que mediante la aplicación de estrategias de control se podrá mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Almacenadora San Diego C.A.?

SI___NO___

Fuente: Herrera (2019)

ANEXO C


Tabla de Frecuencias

PREGUNTAS ÍTEM	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS		ALTERNATIVA / PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
1	2	1	67%	33%
2	0	3	0%	100%
3	3	0	100%	0%
4	1	2	33%	67%
5	3	0	100%	0%
6	0	3	0%	100%
7	2	1	67%	33%
8	3	0	100%	0%
9	3	0	100%	0%
10	3	0	100%	0%

Fuente: Herrera (2019)

ANEXO D FORMATOS DE LA PROPUESTA

Figura 1.- Hoja de Gestión de Cobranza

 HOJA DE GESTIÓN DE COBROS						
(1) Periodo del ____ al ____ de _____ de ____.						
(2) Responsable del Cobro						
(2) Deudor				(3) Monto de la Deuda:		
GESTIONES REALIZADAS						
(4) Fecha	(5) Hora	(6) Logro Comunicación	(7) Conciliación			(8) Persona Contacto
		Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Escrita <input type="checkbox"/>	Telefónica <input type="checkbox"/>	Personal <input type="checkbox"/>	
(9) Resultados:						
(4) Fecha	(5) Hora	(6) Logro Comunicación	(7) Conciliación			(8) Persona Contacto
		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Es crita	<input type="checkbox"/> Telef ónica	<input type="checkbox"/> Pe rsonal	
(9) Resultados:						
(10) Observaciones:						

Fuente: Herrera (2019)

Figura 2.- Formato Análisis de vencimiento de deuda contraídas por Cliente



RIF. J-07545120-1

Análisis de vencimiento de deuda contraídas por Cliente

2)Código:

1)Fecha: / /

3)Cliente

4)Rif.:

5)Dirección:

6)Teléfono:

7)Factura Nro.	8)Monto Bs.	9)Fecha Factura	10)Fecha Vencimiento	11)Crédito Otorgado	12)Vencimiento Si / No	13)Días de Vencimiento	14)Abonos Bs.	15)Saldo Bs.

Fuente: Herrera (2019)

Figura 3.- Relación de cobranza de cuentas por cobrar



RIF. J-07545120-1

1)No.	2)Cliente	3)Factura Nro.	4)Monto Bs.	5)Menos Ret. 75%	6)Menos Ret. ISLR	7)Fecha De Recibo	8)Número Recibo	9)Recibo Por Bs.	10)Banco	11)Cheq / Transf.	12)Nombre del Cobrador

Ch= Cheque

Tf = Transferencia

Fuente: Herrera (2019)

Figura 4.- Carta de Recordatorio de cobranza al cliente N° 1



RIF. J-07545120-1

Valencia, de de 2019

Señor(es):

Presente.

Recordatorio o Carta de Cobranza

A través del presente, reciba un cordial saludo, además le recordamos, muy gentilmente, que tiene pendiente una deuda vencida del año en curso, las cuales se encuentran en la siguiente relación de forma detallada:

Fecha	No. Factura	Importe Bs.	Fecha de Vencimiento	Días Vencida

Gracias por su pronto pago.

Atentamente,

Nombre y Sello de la Empresa

Firma del Responsable

Figura 5.- Carta de Recordatorio de cobranza al cliente N° 2



RIF. J-07545120-1

Valencia, de de 2019

Señor(es):

Presente.

Recordatorio o Carta de Cobranza

El motivo de la comunicación, es que hasta la fecha no hemos recibido la confirmación del pago de la (s) factura(s) que adeudan, por lo que le rogaríamos que efectuara el abono de la(s) misma (s) lo antes posible. A continuación se anexa estado de cuenta:

F echa	Factu ra Nro.	Monto	Fecha de Vencimiento	Días Vencida

Sin otro particular, aprovecho para enviarle un cordial saludo.

Atentamente,

Nombre y Sello de la Empresa

Firma del Responsable

Figura 6.- Carta de Recordatorio de cobranza al cliente N° 3



RIF. J-07545120-1

Valencia, de de 2019

Señor(es):

Presente.

Notificación

Dado que hasta la fecha no hemos obtenido una respuesta satisfactoria por su parte, le comunicamos que a partir de esta fecha la deuda contraída con nosotros, fue dirigida al departamento legal, se agradece dirigirse a la mayor brevedad a dicho departamento con la finalidad que solventar su deuda.

Atentamente,

Nombre y Sello de la Empresa

Firma del Responsable

Figura 7.- Carta de Recordatorio de cobranza al cliente N° 4



RIF. J-07545120-1

Valencia, de de 2019

Señor(es):

Presente.

Notificación

Dado que hasta la fecha no hemos obtenido una respuesta satisfactoria por su parte, nos vemos obligados de comunicarle que no obstante a los numerosos recordatorios que hemos enviado, para su cancelación de las deudas pendientes que posee con nosotros. Nos vemos en la obligación de informarle que hemos enviado este asunto al abogado del departamento legal, quien le estará visitando en los próximos días.

Lamentamos tomar esta drástica decisión, pero la falta de cooperación de su parte, nos obliga a proceder de esta forma,

Atentamente,

Nombre y Sello de la Empresa

Firma del Responsable