



## **UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

### **ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA OFFICE SCHOOL, C.A.**

**Autor(a):**

Paola Shum CI. 24.643.428

**Tutor:** Edgar Basanta

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



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

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL CONTROL INTERNO DE LAS  
CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA OFFICE SCHOOL, C.A.**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
**Lic. Contaduría Pública**

**Autor(a):** Paola Shum

**Tutor:** Edgar Basanta

San Diego, Marzo 2018



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

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Edgar Basanta, Titular de la Cédula de Identidad N° 19.229.930, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Paola Vanessa Shum Wu, Titular de la Cédula de Identidad N° 24.643.428, titulado **Estrategias para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar en la empresa Office School, C.A**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, considero que dicho trabajo reúne 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 14 días del mes de marzo del año 2018.

---

Edgar Basanta  
C.I. N° 19.229.930

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp.
Resumen .....		ix
Introducción.....		1
<b>CAPÍTULO</b>		
<b>I</b>	<b>EL PROBLEMA</b>	
1.1	Planteamiento del Problema.....	3
1.1.1	Formulación del Problema.....	5
1.2	Objetivos de la Investigación.....	5
1.2.1	Objetivo General.....	5
1.2.2	Objetivos Específicos.....	5
1.3	Justificación.....	6
<b>II</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1	Antecedentes.....	8
2.2	Bases Teóricas.....	11
2.2.1	Control Interno.....	11
2.2.2	Cuentas por Cobrar.....	13
2.3	Definición de Términos Básicos.....	14
<b>III</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1	Tipo de Investigación.....	16
3.2	Fases Metodológicas.....	17
3.2.1	Fase I. Diagnostico de la situación actual de las cuentas por cobrar en la empresa Office School, C.A. ....	18

3.2.2 Fase II. Determinación de las oportunidades, debilidades, fortaleza y amenazas de la empresa Office School, C.A.....	18
3.2.3 Fase III. Diseño de estrategias para optimizar la implementación de indicadores de gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Office School, C.A.....	18
3.3 Población y Muestra.....	19
3.4 Técnica e Instrumentos de recolección de datos.....	19
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1 Análisis e Interpretación de Resultados.....	21
4.1.1 Fase I. Diagnostico de la situación actual de las cuentas por cobrar en la empresa Office School, C.A.....	21
4.1.2 Fase II. Determinación de las oportunidades, debilidades, fortaleza y amenazas de la empresa Office School, C.A.....	36
<b>V PROPUESTA</b>	
5.1 Presentación de la propuesta.....	43
5.2 Beneficios.....	43
5.3 Objetivos de la Propuesta.....	44
5.3.1 Objetivo General.....	44
5.3.2 Objetivos Específicos.....	44
5.4 Desarrollo de la Propuesta.....	44
5.4.1 Procedimientos y políticas para la aprobación y administración de créditos.....	45
5.4.2 Implementación de auditoría interna en el área de cuentas por cobrar.....	46

5.4.3 Implementación de indicadores de gestión.....	46
5.5 Factibilidad de la Propuesta.....	47
Conclusión.....	49
Recomendaciones.....	50
Referencias.....	51
Anexos.....	52

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>N°</b>	<b>Nombre del Cuadro</b>	<b>pp.</b>
1	Bases para controlar las cuentas por cobrar	22
2	Supervisión en el departamento de cuentas por cobrar	23
3	Funciones en el área de cuentas por cobrar	24
4	Se aplica el análisis DOFA para el departamento de cuentas por cobrar	25
5	Política para el otorgamiento de crédito	26
6	Parámetros para el tiempo de cobrar las facturas pendientes	27
7	Parámetros de cobranza son aplicados constantemente	28
8	Crédito a clientes con situación de mora	29
9	Control para identificar y registrar la transferencia y depósito de los clientes	30
10	Control para identificar y contabilizar los cheques devueltos	31
11	Análisis de saldos de las cuentas por cobrar	32
12	Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar	33
13	Provisión de cuenta dudosa	35
14	Perfil de Capacidad Interna (PCI)	36
15	Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)	39
16	Análisis Situacional DOFA	41
17	Estrategias DOFA	42

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>N°</b>	<b>Nombre del Gráfico</b>	<b>pp.</b>
1	Bases para controlar las cuentas por cobrar	22
2	Supervisión en el departamento de cuentas por cobrar	23
3	Funciones en el área de cuentas por cobrar	24
4	Se aplica el análisis DOFA para el departamento de cuentas por cobrar	25
5	Política para el otorgamiento de crédito	26
6	Parámetros para el tiempo de cobrar las facturas pendientes	27
7	Parámetros de cobranza son aplicados constantemente	28
8	Crédito a clientes con situación de mora	29
9	Control para identificar y registrar la transferencia y depósito de los clientes	30
10	Control para identificar y contabilizar los cheques devueltos	31
11	Análisis de saldos de las cuentas por cobrar	32
12	Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar	33
13	Provisión de cuenta dudosa	35



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

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL CONTROL INTERNO DE LAS  
CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA OFFICE SCHOOL, C.A.**

**Autor(a):** Paola Shum

**Tutor(a):** Edgar Basanta

**Fecha:** Marzo 2018

**RESUMEN**

Este trabajo de grado tuvo como finalidad, de proponer estrategias que le permita el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Office School, C.A., debido a que existen clientes en la empresa cuyo servicio se ha prestado, sin embargo la facturación que emiten tienen tiempo sin cancelarse. De esta manera para alcanzar los objetivos planteados, se elaboró un proyecto factible que permitirá; bajo un diseño de campo, el mejoramiento de dicha situación. Para la elaboración de esta investigación, se desarrollaron tres (3) fases metodológicas, las cuales tienen una relación directa con los objetivos específicos de este trabajo de investigación. También contamos con una población de tres (3) personas que laboran en el área de cobranza, al mismo tiempo que se determinó la muestra, fue conformada por la misma cantidad de personas de la población, ya que se seleccionó al tipo de muestra censal. De igual manera se seleccionó como técnica de recolección de datos a las encuestas, basadas en un cuestionario como instrumento. Posteriormente a todos los estudios realizados, se analizaron todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan la gestión de las cuentas por cobrar, a través de una matriz DOFA, la cual es una herramienta que nos sirvió para conocer la situación real en la que se encuentra la empresa y permitió planificar una estrategia que contribuyan al mejoramiento de la misma a través de las debilidades encontradas y a su vez ayudara al incremento de la eficiencia organizacional.

**Descriptor:** Cuentas por cobrar, control interno.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios que se han producido en el entorno empresarial, han obligado a las empresas a desarrollar estrategias de control interno que permitan obtener ventajas competitivas en el desarrollo de sus operaciones y en sus resultados convirtiéndose en unas de las herramientas fundamentales de la gestión empresarial. Desde esta perspectiva, la administración de las empresas debe adoptar medidas de control para hacer más eficiente y generar rentabilidad a la organización. Es así como el control de todas las operaciones se constituyen en un plan donde se establecen las políticas y procedimientos que persiguen la empresa con el fin de salvaguardar la rentabilidad con que cuenta, y así llevar un control eficaz y garantizar los resultados de los estados financieros

Es por esto que, en la presente trabajo de grado se toma en cuenta la gestión del área de cuentas por cobrar de la empresa Office School, C.A. en la cual las facturas emitidas por su servicio tardan meses en ser cancelados, lo que ha traído como consecuencia, problema de liquidez que ha afectado la cancelación de las obligaciones adquiridas por la empresa. Ante esta situación, el trabajo de grado tiene como propósito optimizar el control interno que permita mejorar la gestión del área de cuentas por cobrar en esta organización.

El trabajo de grado se estructuro en cinco (5) capítulos; en el capítulo I se muestra el problema a resolver, los objetivos a ser alcanzados para solventar el problema; y la justificación del trabajo de grado.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico del trabajo de grado; se desarrollan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las definiciones básicas que se requieren para mejorar la comprensión de este trabajo de grado.

El capítulo III se desarrolla el marco metodológico del trabajo de grado, indicando el tipo y diseño de trabajo de grado; así como la forma de desarrollo de cada una de las fases metodológicas.

En el capítulo IV, se muestra el análisis de los resultados y finalizando con el Capítulo V se realiza la propuesta de las estrategias que permita mejorar las actividades en el departamento de las cuentas por cobrar, específicamente en el área de cobranza de la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El fin de toda empresa es cumplir con sus objetivos, que en el caso de las empresas comerciales y manufactureras es la obtención de beneficios económicos, a raíz de esta premisa esta debe encarar las etapas básicas de planificación, organización, dirección y control. En adición a esto la empresa debe establecer cuáles serán las estrategias que le ayudaran a moderar sus actividades, estas deben permitirle hacer frente a las diferentes situaciones adversas que puedan tener lugar dentro de sus procesos operacionales de una manera oportuna y eficiente.

Entre las operaciones que componen a la empresa se destacan las relacionadas con los procesos contables, la contabilidad es una disciplina del conocimiento humano que permite preparar información de carácter general sobre la entidad económica. Esta información es mostrada por los estados financieros o también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, los cuales son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado.

El beneficio se obtendrá principalmente como resultado de las ventas, las cuales pueden ser de contado o a crédito, tomando como referencia para este trabajo las segundas en su condición de cuentas por cobrar. Según Holmes (2001):

Las cuentas por cobrar representan los activos adquiridos por la empresa a través de letras, pagarés u otros documentos por cobrar, proveniente de las operaciones comerciales de venta de bienes o servicios. Por lo tanto, la empresa debe registrar de una manera adecuada todos los movimientos referidos a estos documentos, si se considera que constituyen parte de su activo en manos de terceros, y sobre todo controlan a éstos a que no pierdan su formalidad para convertirse en dinero (p.115)

Las ventas a crédito ofrecen a la empresa una variedad de beneficios como lo son el poder realizar operaciones comerciales a grandes escalas sin verse limitado por la capacidad monetaria en efectivo en un momento determinado, permite a la empresa atraer nuevos clientes, acelera su crecimiento y su posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

En la situación económica actual de Venezuela las empresas emprenden grandes búsquedas de herramientas que le permitan mejorar el desarrollo de sus actividades, esto con el fin de hacer frente a los continuos cambios que se vienen dando en el país debido a los conflictos socioeconómicos generados en los últimos años, lo cual ha obliga a la empresa a mantener controles que le permitan satisfacer las necesidades de la cartera de clientes y que a su vez se mantenga su rentabilidad.

En el estado Carabobo muchas empresas han tomado la decisión de disminuir la cantidad de operaciones a créditos, aun cuando esta pueda repercutir la escala de las operaciones, y en el caso de tener que trabajar con cuentas por cobrar se establecen plazos cortos donde el cliente tiene una cantidad de días limitados para cancelar. Dentro del contexto antes expuesto y para el desarrollo de este trabajo de grado, se seleccionó la empresa Office School, C.A. una empresa fundada en el año 2008 el cual tiene como objetivo prestarle al público general y otras empresas el servicio y distribución de papelería y artículos de oficina en general.

Esta empresa ha presentado un incremento inusual en el índice de morosidad de sus clientes en los últimos meses, en función a esto realizo cambios en su proceso de cobranza para implementar unos plazos de cobro no mayores a una semana y un análisis diario del vencimiento de las cuentas por cobrar. Sin embargo, esto no ha hecho frente totalmente al problema de la morosidad. En función a esto el objetivo del trabajo fue el estudio de la situación general de la empresa Office School, C.A. en el área de cobranza y a partir de esto se diseñaron estrategias que le permitieron optimizar el control de las cuentas por cobrar.

### **1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles estrategias de control interno se pueden aplicar a la empresa Office School, C.A. para optimizar el control interno de sus cuentas por cobrar?

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer estrategias para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar en la empresa Office School, C.A.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual de las cuentas por cobrar en la empresa Office School, C.A.

Determinar oportunidades, debilidades, fortaleza y amenazas de la empresa Office School, C.A.

Diseñar estrategias para optimizar la implementación de indicadores de gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Office School, C.A.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La realización de este trabajo pretende que sea eficiente mediante sistemas y procesos contables a través de la creación de estrategias para así disminuir problemas que ocurra a lo largo de las operaciones y poder detectar a tiempo posibles errores sobre las cuentas por cobrar en la empresa Office School C.A.

Desde el punto de vista práctico se deben proponer estrategias que le permita el mejoramiento de control sobre la cuenta por cobrar, la confiabilidad en la información manejada y funciones por ejecutar en la empresa; con esta aplicación ayudará al personal del área a planificar las mejoras y por ende tener una calidad en el proceso.

La elaboración de este trabajo debe permitir a la empresa adoptar cambios y estrategias que contribuyan a tener un mejor registro sobre las cobranzas realizadas con el fin de que tenga un control efectivo de las deudas que los clientes tienen con la empresa.

A nivel académico, la Universidad José Antonio Páez como institución de Educación Superior tiene en esta investigación la oportunidad de proyectar su prestigio académico en la medida que el presente material contribuya una fuente de consulta para futuras investigaciones del tema, puesto que el control contable de las cuentas por cobrar debe ser llevado tanto para empresas pequeñas, medianas y grande con el fin de llevar un mejor proceso y logró de sus objetivos dentro de la empresa.

A nivel social, el proyecto tiene como beneficio el hecho de que se maneje la cuenta de provisión para cuentas dudosa y unos indicadores de gestión lo que significa un mejor manejo de las cuentas de pérdida, organización y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Para finalizar, cabe destacar que el presente trabajo de grado puede ser utilizado como referencia bibliográfica para posteriores estudios sobre el tema, para esta casa de estudio, así como otras instituciones.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes

Los antecedentes de la investigación de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2006: 45) constituyen “una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos formulados sobre el tema formulado”. Es por esto que a continuación se muestran los trabajos que se encuentran relacionados con el presente estudio.

Ortega y Puerto (2013), desarrollaron una investigación titulada “**Lineamientos para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa VENE-FRENOS, C.A. ubicada en San Diego, Edo. Carabobo**” realizado en la Universidad José Antonio Páez. El objetivo de esta investigación era lograr aplicar unos lineamientos que pudieran ser adaptados a los procedimientos administrativos de la empresa y que permitieran un control óptimo en los registros de las cuentas por cobrar. Esta investigación es de nivel descriptivo pues se quiso plantear cual era la situación respecto al control de las cuentas por cobrar dentro de la empresa.

Para su realización los autores utilizaron la técnica de observación directa y llevaron a cabo un análisis del proceso de registros de cobros en el departamento de cuentas por cobrar, además aplicaron un cuestionario a empleados relacionados al departamento administrativo. Su finalidad era verificar si la gestión de las cuentas por cobrar se estaba realizando de manera correcta y, de no ser así, determinar cuáles eran

las fallas y qué las originaban. Luego de este proceso de recolección de datos y tras su análisis se presentó una propuesta compuesta de múltiples técnicas que servirían para mejorar el control de las cuentas por cobrar.

Se decidió tomar este trabajo como una referencia debido a que se enfoca a los procedimientos administrativos contables para mejorar el control interno y garantice efectividad en los procesos de registros de cuentas por cobrar y el proceso de registro dentro de la empresa, exponiendo cuales son riesgos en el caso de realizarlo erróneamente y los beneficios para la empresa al aplicar un control óptimo sobre las mismas.

Silva y Sevilla (2013), realizaron un trabajo titulado **“Propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa SISALMA SISTEMAS INTEGRALES C.A. ubicada en el estado Miranda”** realizado en la Universidad José Antonio Páez. Su objetivo era diseñar un plan que ayudara a la empresa a implementar un proceso de cobranza que disminuyera la posibilidad de que exista morosidad por parte de los clientes. Este trabajo fue clasificado por sus autores como un trabajo de campo.

Para la recolección de datos se valieron de la aplicación de un cuestionario para obtener información sobre la gestión de las cuentas por cobrar dentro de la empresa, además de detectar sus fortalezas y debilidades. Finalmente propusieron a la empresa la implementación de un plan estratégico que permitiera mantener un control de las cuentas por cobrar y un proceso de cobranza confiable.

Se tomó este trabajo de investigación como antecedente porque, al igual que el anterior trabajo mencionado, señala la importancia de la gestión de cuentas por cobrar, y en adición se observó que en la empresa en la que se enfocara este trabajo, Office School C.A. presentaba unos problemas similares a los tratados en esta

investigación. De esta manera podríamos valernos de esta información para determinar que hacer y que no en el proceso de nuestra propia investigación.

Moronta (2013), en su trabajo de investigación **“Lineamiento para optimizar el sistema control interno en el departamento de cobranza de la empresa Francisco Anzola Sánchez, S.A.”**, realizado en la Universidad José Antonio Páez. El trabajo de investigación se enmarco en la modalidad de proyecto factible, apoyado en un trabajo de campo; conto con una población de cinco (5) empleados del departamento de cuentas por cobrar, el cual presentaba debilidades de gestión e incumplimiento de los procesos administrativos que involucran directamente en el control de una de las labores mas importante de la organización como son las cuentas por cobrar.

En relación con el presente proyecto, este trabajo de investigación muestra un problema afín al que se está estudiando igualmente aporta una solución fiable en la unificación de criterios, así como establece lineamientos específicos para mejorar las políticas del departamento.

Murillo (2013), presento el trabajo de grado titulado **“Auditoría interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en la empresa Ccesionarias del municipio Maracaibo”**, realizado en la Universidad Rafael Urdaneta. Este trabajo de investigación se considero de tipo analítica con modalidad de trabajo de campo y a su vez se conto con una población de tres (3) concesionarios que cuentan con la existencia de departamentos dedicados a la auditoría interna. Por medio de este trabajo de investigación se determino que el personal carecía de estrategias para optimizar el control interno en el área de las cuentas por cobrar, en donde no tenían material que sirviera de referencia el cual permitiera hacer un estudio a los clientes y determinar si estaban en condiciones de hacerle frente al compromiso que representa una deuda.

El presente trabajo de investigación, se relaciona con el trabajo mencionado en que se muestra una problemática similar en el área de las cuentas por cobrar en donde los clientes no son capaces de saldar sus deudas a tiempo, ya que no se cuentan con una referencia y un control interno que permita la evaluación de los clientes.

Galofre y González (2012), elaboraron una investigación titulada **“Estrategias para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar en los procesos contables de la empresa Alcoven, C.A.”** realizado en la Universidad José Antonio Páez. El objetivo de esta investigación era proponer estrategias que permitan mejorar el control interno de las cuentas por cobrar en los procesos contables de la empresa. Esta investigación es de nivel descriptivo, amparado en un diseño de campo y no experimental.

Se tomo este trabajo de investigación como antecedentes porque le aporta al presente trabajo modelos de estrategias para el mejoramiento del manejo de las cuentas por cobrar en una empresa, las cuales serán tomadas como referencia en esta investigación.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

Las bases teóricas recopilan un conjunto de ideas de uno o varios autores, indicando su opinión respecto al control interno, y todo lo relacionado a cuentas por cobrar.

### **2.2.1 Control Interno**

El control interno se considera un elemento fundamental, ya sea para control administrativo o control contable, dirigido a la protección de los activos, velar por la exactitud y apego a las normas arrojando confiabilidad en datos contables, entre otras.

La federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (2005), lo define como:

El plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia (p. 166).

Por su parte, Escupiñan y Cano (2003) respecto al control interno puntualizan lo siguiente:

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la empresa se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración (p. 15).

El control interno se define como el plan que adopta la organización y el conjunto de procedimientos que goza la empresa, con la finalidad de proteger sus activos, hacer confiables sus registros contables, y, a su vez, vigilar que la empresa cumpla con las políticas establecidas por la gerencia.

Al hablarse de control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a los procesos básicos, como lo son planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se encuentren incorporadas a la infraestructura de la empresa, para influir en el cumplimiento de sus objetivos.

### **2.2.2 Cuentas por cobrar**

En el ámbito organizacional, las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas de acuerdo a si éstas provienen de la venta de bienes o servicios estando respaldadas por una factura; y aquellas que no se originan como resultado de una venta a crédito. Estas en su mayoría son empleadas por empresas industriales y comerciales, constituyendo el activo más importante de las organizaciones y entidades financieras.

Las cuentas por cobrar según lo plantea Redondo (2004: 194) "...abarcaban los créditos comerciales a favor de la empresa originados por la venta de mercancías o servicios e incluyen los garantizados por facturas, notas de entrega, documentos similares".

Por su parte, Santillana (2001) establece:

El proceso relativo al grupo de cuentas por cobrar, consta de tres fases: creación de la cuenta por cobrar, administración de las cuentas por cobrar y disponibilidad de las cuentas por cobrar. El objetivo específico de control interno en cada fase debe comprender el rango general de los asuntos involucrados y la identificación de los principales problemas de control. (p. 80).

Según Chillida (1999: 110), manifiesta que las cuentas por cobrar "son las ventas del ejercicio todavía pendientes al cobro". Cabe señalar que estas son activos relativamente líquidos que generalmente se convierte en efectivo en un espacio de treinta (30) a sesenta (60) días.

En este sentido se toma en consideración la antigüedad de cuentas por cobrar, la cual consiste en el análisis de los débitos que integran cada uno de los saldos a

cargo de clientes, tomando como base la fecha de la factura o la fecha de vencimiento. Este análisis se utiliza como auxiliar en la determinación de saldos vencidos y de dudosa recuperación

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Provisión:** es una cuenta de pasivo y consiste en guardar una cantidad de recursos como un gasto para estar preparados por si realmente se produjese el pago de una obligación que la empresa ya ha contraído con anterioridad.

**Provisión cuenta dudosa:** son aquellas cuentas que han sido producto de operaciones a créditos, y que por considerarse incobrables representan pérdidas para la empresa. No obstante, y como resultado de la experiencia, la organización estima una provisión para suplir las cuentas incobrables de un ejercicio.

**Indicadores de gestión:** es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

**Cobro:** es la acción inmediata por la cual se pretende obtener la satisfacción de una obligación cualquiera que fuese está.

**Control:** proceso por el cual las actividades de una organización quedan ajustadas a un plan preconcebido de acción y el plan se ajusta a las actividades de la organización.

**Controles administrativos:** controles desempeñados por uno o más administradores en cualquier nivel en una organización.

**Cuentas por cobrar:** registra los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías, única y exclusivamente a crédito documentado (notas de créditos y/o cobrar según las cuotas) a favor de la empresa y para esto existe programas para llevar a cabo las operaciones.

**Eficiencia:** consiste en alcanzar un objetivo utilizando los recursos de la mejor manera posible.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de una investigación, se podría decir que constituye lo significativo de los hechos hacia los cuales está encaminado el interés de los mismos.

Así mismo Arias (2006: 16) explica el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”. Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

Tamayo y Tamayo (2003: 37) define al marco metodológico como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados.

#### **3.1. Tipo de Investigación.**

El tipo de investigación se encuentra enmarcado en un modelo cuantitativo, debido a eso se examino los datos recolectados sobre las cuentas por cobrar de forma numérica, también se puedo decir, que es un proyecto factible y orientado hacia una investigación descriptiva, según su propósito.

Tamayo y Tamayo. En su libro Proceso de Investigación Científica, la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”.

El Diseño de una Investigación es el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que deberán realizarse para responder la pregunta de la investigación. En él se debe señalar todo lo que corresponde hacer, de tal forma que cualquier investigador con conocimiento en el área pueda alcanzar los objetivos del estudio, responder las preguntas que se han planteado y asignar un valor de verdad a la hipótesis de la investigación.

De acuerdo a la definición antes mencionada sobre el diseño de la investigación, se pudo decir que el diseño de este trabajo de grado es de campo, debido a la recolección de datos, sobre las cuentas por cobrar de la empresa Office School, C.A., se realizo de manera directa con el personal sin modificar ningún tipo de variable.

El nivel de la investigación según el alcance del objetivo general y los objetivos específicos es explicativo, ya que no solo se busco describir o acercarse a un problema, sino se intento encontrar las causas del mismo.

### **3.2. Fases Metodológicas**

Según lo mencionado anteriormente, el trabajo de grado se realizo en función de los objetivos planteados se siguió las siguientes fases de investigación.

### **3.2.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual de las cuentas por cobrar en la empresa Office School, C.A.**

El objetivo fue tomar los datos de la empresa de la situación actual con el manejo de sus cuentas por cobrar, se partió de la aplicación de la técnica de observación directa y encuesta, con la finalidad de diagnosticar la problemática existente que influyen en el departamento de cuentas por cobrar.

### **3.2.2 Fase II. Determinación de las oportunidades, debilidades, fortaleza y amenazas de la empresa Office School, C.A.**

Para el desarrollo de esta fase se tomó en cuenta el resultado de la encuesta realizada al personal que labora en el área de cuentas por cobrar de la empresa, y de esa manera se clasificó a través de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) donde los factores externos en este proceso se refiere a las oportunidades y amenazas que lo afectan; a su vez los factores internos están relacionados con sus fortalezas y debilidades.

### **3.2.3 Fase III. Diseño de estrategias para optimizar la implementación de indicadores de gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Office School, C.A.**

Finalmente se concluyo proponiendo a la empresa la implementación de indicadores de gestión relacionados al área de cuentas por cobrar que le permitió analizar el comportamiento de este rubro en el futuro.

### **3.3. Población y Muestra**

En esta investigación es necesario determinar la población. Al respecto, Palella y Martins (2006: 91) “Es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones.” En tal sentido, la población del trabajo de grado fue conformado por el personal que labora en la empresa que se encargan de cobrar, es decir tres (3) personas.

De igual forma los mismos autores definen a la muestra como “La escogencia de una parte representativa de la población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible.” (p.93). En el sentido debido a las características de la población que es pequeña, finita y conformada solo por el personal que trabaja en el área de venta y cobranza, se consideró que la muestra fue conformada por la totalidad de la población. El muestreo se considera de tipo censal, porque según Espinoza, M. (2006: 8) “Consiste en seleccionar todos los casos posibles de la población.”

### **3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas de recolección de datos pueden considerarse como la forma o procedimiento que utiliza el investigador para recolectar la información necesaria en el diseño de la investigación. Así lo expresa Arias (2006: 53) “son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Entre las técnicas de recolección de información están la observación en sus distintas modalidades, la entrevista, el análisis documental, entre otras. Dada la naturaleza de esta investigación, y en función de los datos que se requerían, la técnica que se utilizará es la entrevista.

*La entrevista*, para Sierra (1999: 281) “es una conversación que establecen un interrogador y un interrogado (...) orientada a la obtención de información sobre un objetivo definido.” Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas o abiertas. Las primeras o entrevistas estructuradas, son aquellas en

que el entrevistador se vale de una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a estas. Por el contrario, las entrevistas semiestructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducirle preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre el tema investigado.

En la realización de este trabajo de grado, debido al tamaño de la población, se eligió la aplicación de la entrevista semi-estructurada, a través de la guía de entrevista como instrumento y la observación directa a través de una ficha para notas como instrumento, con la finalidad de diagnosticar los factores que influyen en la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Office School.

Se entiende por guía de entrevista, la comunicación establecida por medio de un cuestionario o guía entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto. Es un cuestionario previamente establecido por el investigador, con el que se pretende conocer lo que hacen, opinan o plantean los entrevistados mediante el uso de preguntas abiertas y/o cerradas.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis e Interpretación de Resultados**

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados, los cuales se obtuvieron con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos para obtener información respecto al control de las cuentas por cobrar a través de un cuestionario aplicado en la empresa Office School, C.A, el mismo proporciono una visión general sobre la problemática que padece a nivel administrativo y contable del área mencionada, logrando así apreciar algunas de las causas que lo originan, las mismas serán utilizadas para proponer las medidas correctivas y que aporten una pronta solución.

Para el análisis e interpretación de los datos, que permitieron el logro de los objetivos propuesto en el presente estudio, Arias (2006), se refiere que “el análisis de los resultados se definirá a partir del uso de las técnicas lógicas o estadísticas que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados.” (p. 73) A continuación, se presentan los resultados arrojados por los instrumentos de recolección de datos, siguiendo los parámetros establecidos, aplicados a la muestra seleccionada, la ejecución de cada fase y el análisis de cada método elaborado para la solución del problema. La representación grafica se realizo mediante gráficos y la representación escrita que se llevo a cabo mediante un breve análisis de cada ítem y aspecto observado.

#### **Fase I. Diagnostico de la situación actual de las cuentas por cobrar en la empresa Office School, C.A**

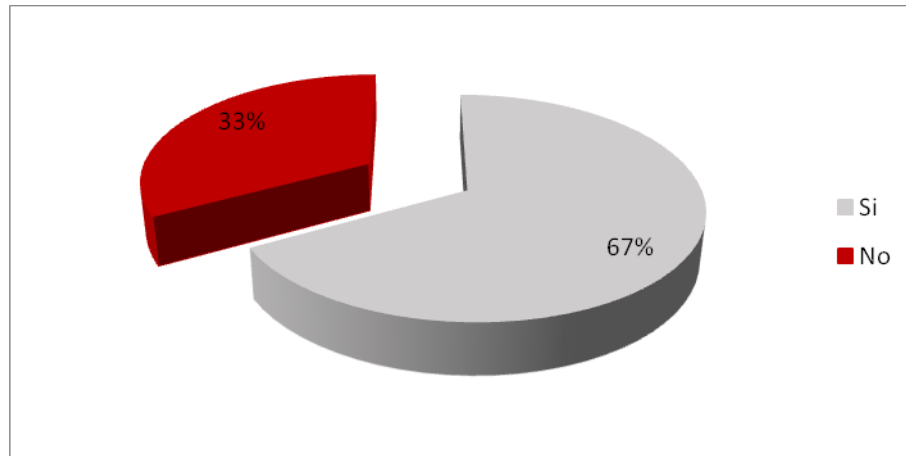
A continuación se presenta los ítems que presentara esta investigación:

**Ítem 1.** ¿Se dispone de las bases correctas para controlar las cuentas por cobrar?

**Cuadro 1.** Bases para controlar las cuentas por cobrar

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	02	67%
No	01	33%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

Fuente: Shum (2018)



**Gráfico 1.** Bases para controlar las cuentas por cobrar

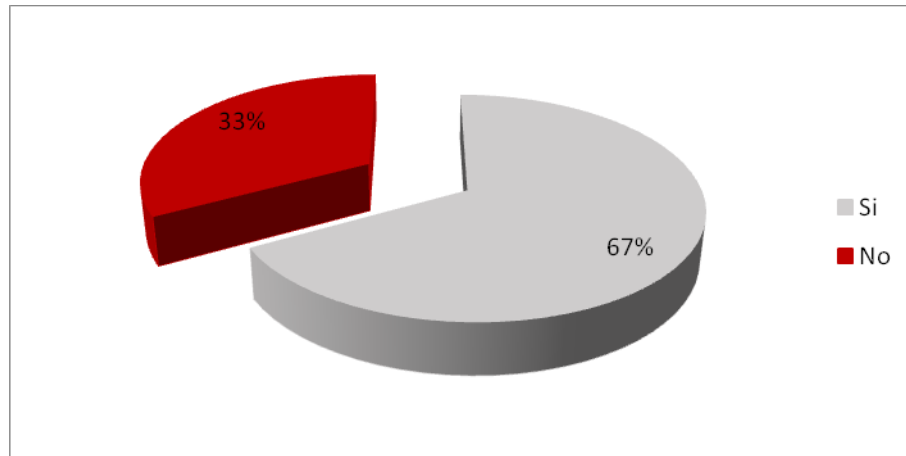
**Análisis:** de acuerdo con los resultados se puede observar que el 67% de los encuestados contestaron que si existen bases correctas para controlar las cuentas por cobrar, mientras que el 33% respondieron que no. Por lo tanto es evidente que la empresa existe un fundamento en el cual apoyarse. Evidenciándose que los otros 33% restante desconoce los lineamientos que deben de cumplirse en el departamento de cuentas por cobrar; esto quiere decir que no hay una buena comunicación entre el personal de dicho departamento.

**Ítem 2.** ¿Es continua la supervisión en el Departamento de cuentas por cobrar?

**Cuadro 2.** Supervisión en el departamento de cuentas por cobrar

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	02	67%
No	01	33%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

Fuente: Shum (2018)



**Gráfico 2.** Supervisión en el departamento de cuentas por cobrar

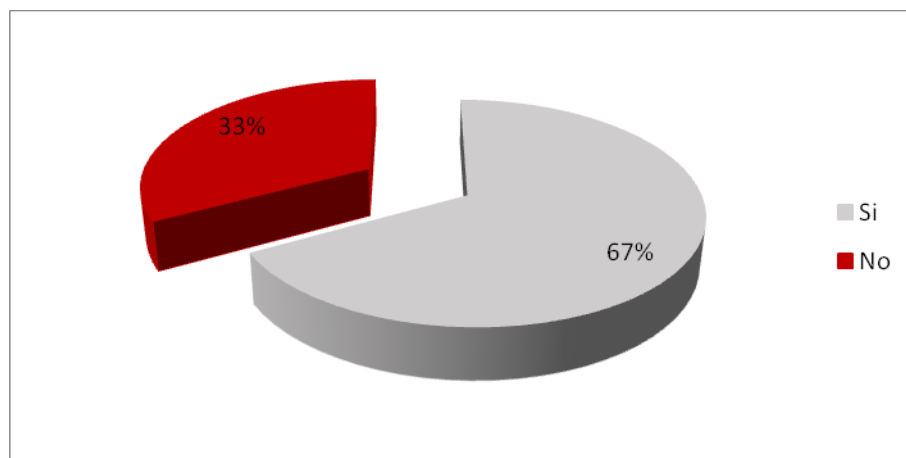
**Análisis:** el 67% de los encuestados contestó de forma afirmativa mientras el 33% respondió de forma negativa. Esto quiere decir que existe un nivel acorde de supervisión en el personal de dicho departamento. Por lo tanto existe una revisión constante de las cuentas por cobrar en la empresa, para determinar si los clientes están pagando; igualmente será necesario inspeccionar si se están llevando a cabo los controles necesarios.

**Ítem 3.** ¿Conoce usted de manera formal cuáles son sus funciones en el área de cuentas por cobrar?

**Cuadro 3.** Funciones en el área de cuentas por cobrar

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	02	67%
No	01	33%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Shum (2018)



**Gráfico 3.** Funciones en el área de cuentas por cobrar

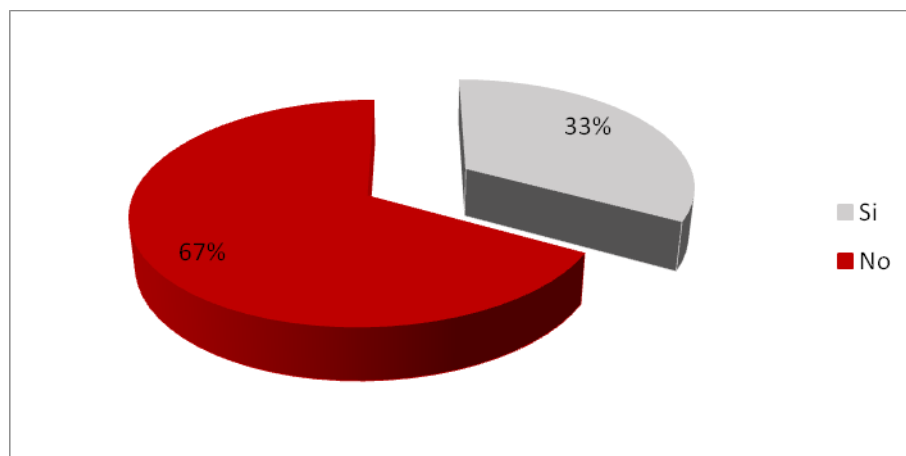
**Análisis:** un 67% del personal encuestada conoce sus funciones y el 33% restante desconoce de la misma. En relación a esta respuesta, indica que en líneas generales hay unos lineamientos en el área de cuentas por cobrar, donde los empleados de esta área siguen a cabalidad los mismos. Los otros 33% que desconoce de las funciones es por la falta de comunicación entre dicho personal.

**Ítem 4.** ¿Aplican el análisis DOFA para identificar los riesgos en el Departamento de cuentas por cobrar?

**Cuadro 4.** Se aplica el análisis DOFA para el departamento de cuentas por cobrar

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	01	33%
No	02	67%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Shum (2018)



**Gráfico 4.** Se aplica el análisis DOFA para el departamento de cuentas por cobrar

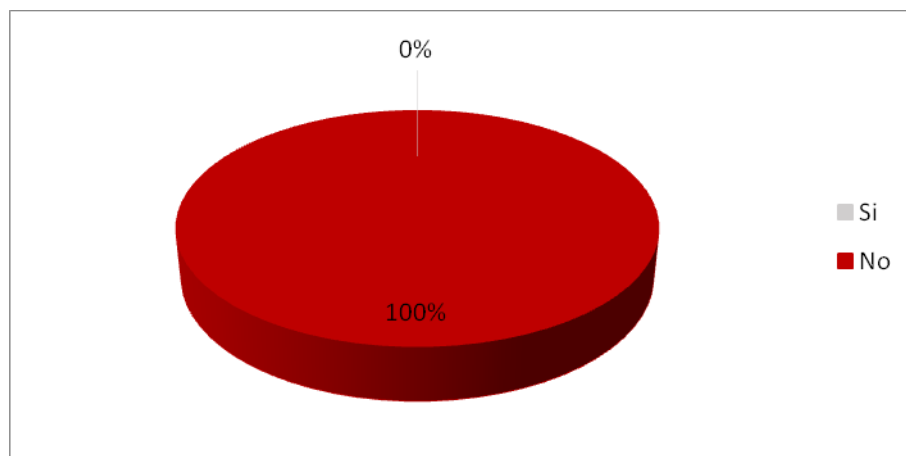
**Análisis:** el 67% de los encuestados respondieron que no se realiza el análisis DOFA para identificar los riesgos en el departamento de cuentas por cobrar, mientras que un 33% afirma que se realiza dicho análisis. Hay que tener en cuenta que el análisis DOFA es una metodología utilizada para el estudio de situación de una empresa, analizando sus características internas, donde da un diagnóstico real de la empresa lo que brinda elementos para tomar decisiones. Al no aplicar este análisis, la empresa no conoce sus debilidades y amenazas, lo que podría conducir a riesgos que la empresa no podría asumir.

**Ítem 5.** ¿La organización actualmente ha establecido políticas para el otorgamiento de créditos?

**Cuadro 5.** Política para el otorgamiento de crédito

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	-	0%
No	03	100%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Shum (2018)



**Gráfico 5.** Política para el otorgamiento de crédito

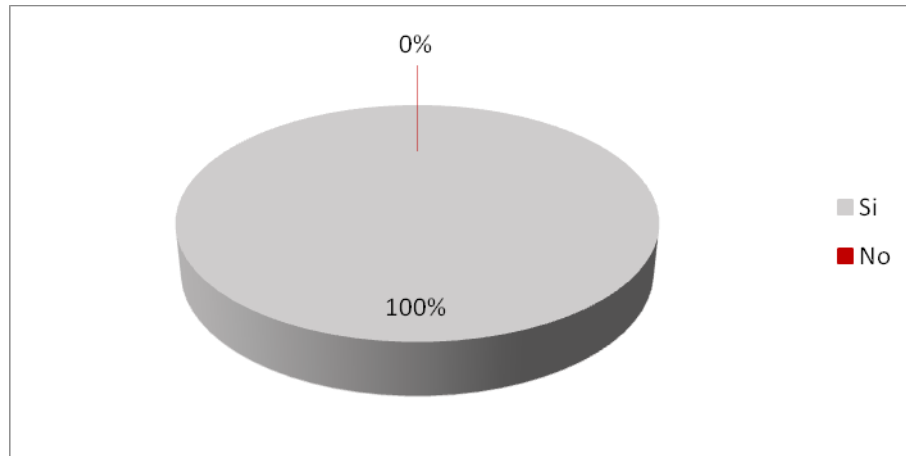
**Análisis:** los datos obtenidos con esta pregunta el 100% de los encuestados indicó que en la organización no se han definido políticas para el otorgamiento de créditos. Con este resultado se puede observar que la empresa no está aplicando principios de planificación el cual genera retrasos en la ejecución de los procesos respectivos a los créditos.

**Ítem 6.** ¿Existen parámetros para el tiempo de cobranza de las facturas pendientes?

**Cuadro 6.** Parámetros para el tiempo de cobrar las facturas pendientes

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	03	100%
No	-	0%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

Fuente: Shum (2018)



**Gráfico 6.** Parámetros para el tiempo para cobrar las facturas pendientes

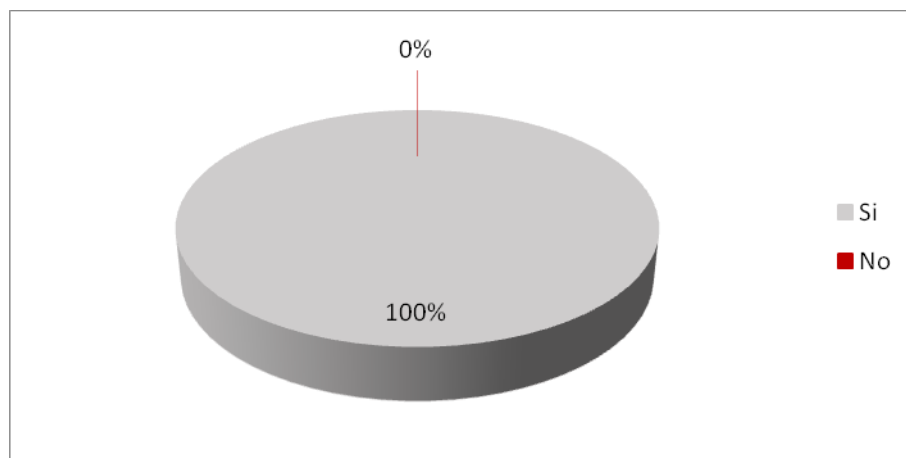
**Análisis:** antes la formulación de este interrogante el 100% de los encuestado manifestó que si existe parámetros para el tiempo de la cobranza. De esta relación se deriva que la organización ha establecido parámetros para los empleados involucrados en el área mantengan los tiempos de cobranza.

**Ítem 7.** ¿Los Parámetros establecidos para el tiempo de cobranza son aplicados constantemente?

**Cuadro 7.** Parámetros de cobranza son aplicados constantemente

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	03	100%
No	-	0%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Shum (2018)



**Gráfico 7.** Parámetros de cobranza son aplicados constantemente

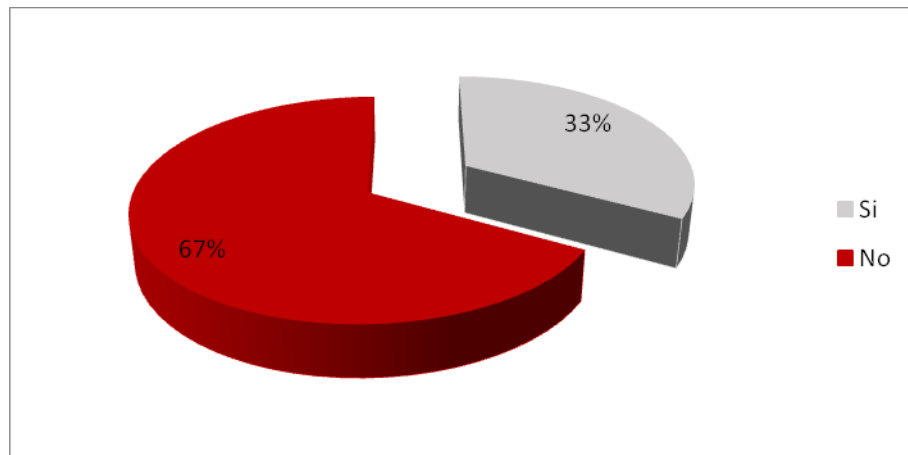
**Análisis:** el 100% de los encuestados coincide en que si se aplican los parámetros para el tiempo de cobranza, se evidencia a través de esta relación de respuestas, que en líneas generales y en lo que respecta a las cobranzas, este proceso se ejecuta en función a un principio administrativo fundamental como lo es la planificación, el cual no permite la eficiencia operativa y gerencial.

**Ítem 8.** ¿Se otorga crédito a clientes de la organización que hubieran incurrido en situación de mora?

**Cuadro 8.** Crédito a clientes con situación de mora

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	01	33%
No	02	67%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Shum (2018)



**Gráfico 8.** Crédito a clientes con situación de mora

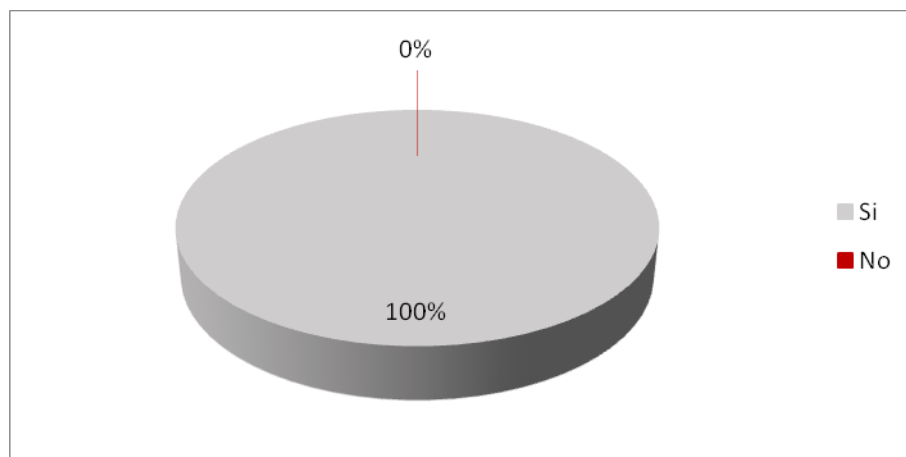
**Análisis:** los resultados alcanzados en este ítem indican que el 67% de los encuestados expuso que no se otorga créditos a clientes de la organización que hubiera incurrido en situación de mora. Por su parte, el 33% restante respondió que si se otorga créditos a los clientes en situación de mora. Cabe señalar que el proceso bajo criterio representa fortaleza de carácter operativo y administrativo que compromete el patrimonio de la organización y en consecuencia, su rentabilidad.

**Ítem 9.** ¿Existe algún control para identificar y registrar las transferencias y/o depósitos realizados por los clientes?

**Cuadro 9.** Control para identificar y registrar la transferencia y depósito de los clientes

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Relativo</b>
Si	03	100%
No	-	0%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Shum (2018)



**Gráfico 9.** Control para identificar y registrar la transferencia y depósito de los clientes

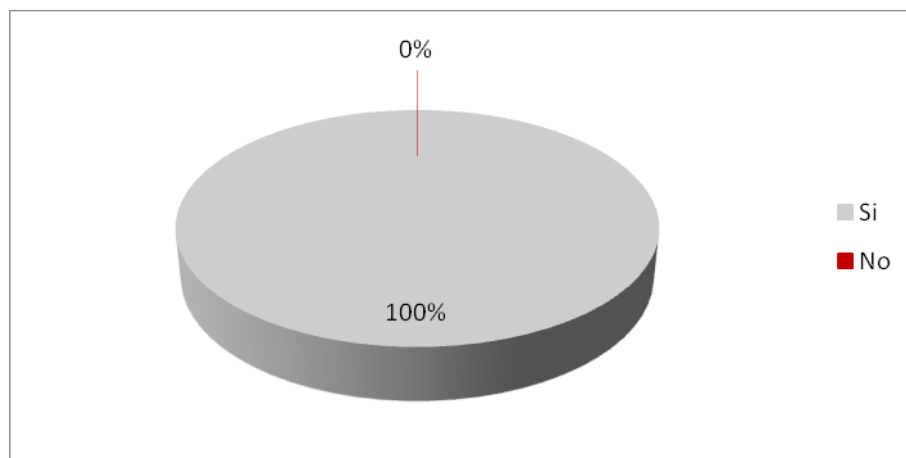
**Análisis:** el 100% de los encuestados considera que la empresa si tiene manera de identificar las transferencias y/o depósitos realizados por los clientes, en este contexto cabe señalar que es prioritario que el personal que maneje el área continúe esta guía de carácter operativo.

**Ítem 10.** ¿Existe algún control para identificar y contabilizar los cheques devueltos en la cobranza?

**Cuadro 10.** Control para identificar y contabilizar los cheques devueltos

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Relativo</b>
Si	03	100%
No	-	0%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Shum (2018)



**Gráfico 10.** Control para identificar y contabilizar los cheques devueltos

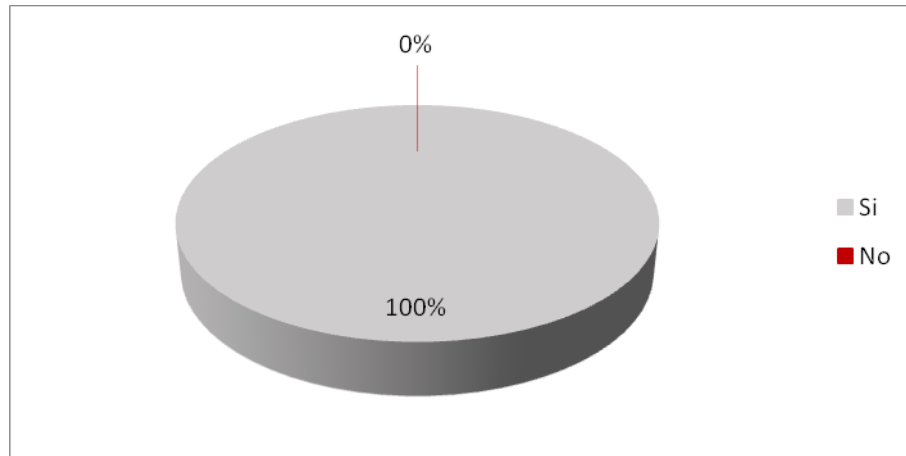
**Análisis:** se observa que el 100% de los encuestados afirma que si existe un control para identificar los cheques devueltos de clientes, es decir que la empresa tiene una fortaleza de carácter operativo y administrativo que compromete el patrimonio de la organización y en consecuencia, su rentabilidad.

**Ítem 11.** ¿Frecuentemente se realizan análisis de saldos de las cuentas por cobrar?

**Cuadro 11.** Análisis de saldos de las cuentas por cobrar

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	03	100%
No	-	0%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

Fuente: Shum (2018)



**Gráfico 11.** Análisis de saldos de las cuentas por cobrar

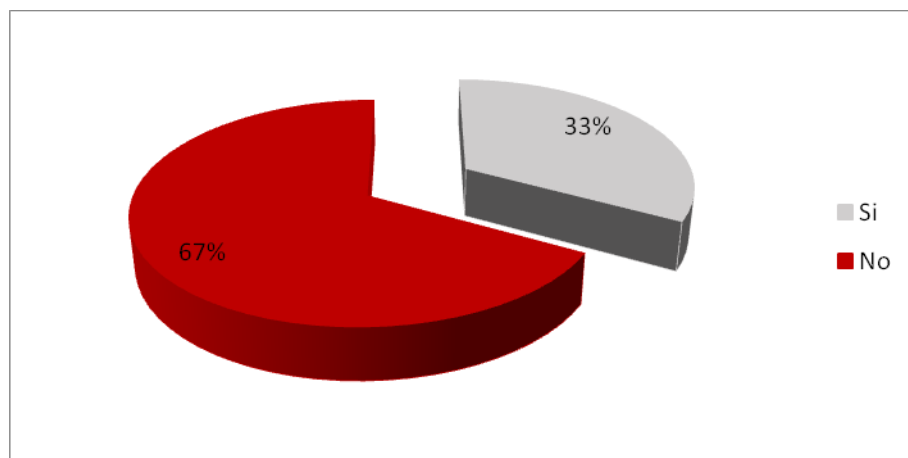
**Análisis:** para esta observación el 100% de los encuestados indica que el área de cuentas por cobrar realiza análisis de saldos con frecuencia. Esto indica que tiene buena gestión en el departamento de cuentas por cobrar ya que frecuentemente se está obteniendo el estatus de deuda de cada cliente.

**Ítem 12.** ¿Existen facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar?

**Cuadro 12.** Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	01	33%
No	02	67%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Shum (2018)



**Gráfico 12.** Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar

**Análisis:** el 67% de las personas encuestadas señalaron que no existen facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar, mientras que el 33% afirma lo contrario. A través de este resultado se puede notar que existe un descontrol en el registro contable de las cuentas por cobrar, lo que ha influido que dentro del personal no hay un orden o falta de comunicación entre los trabajadores de dicha empresa. Esta situación puede presentar que la información financiera no sea confiable y no permita la toma de decisiones sobre la base de lo que se adeuda y se

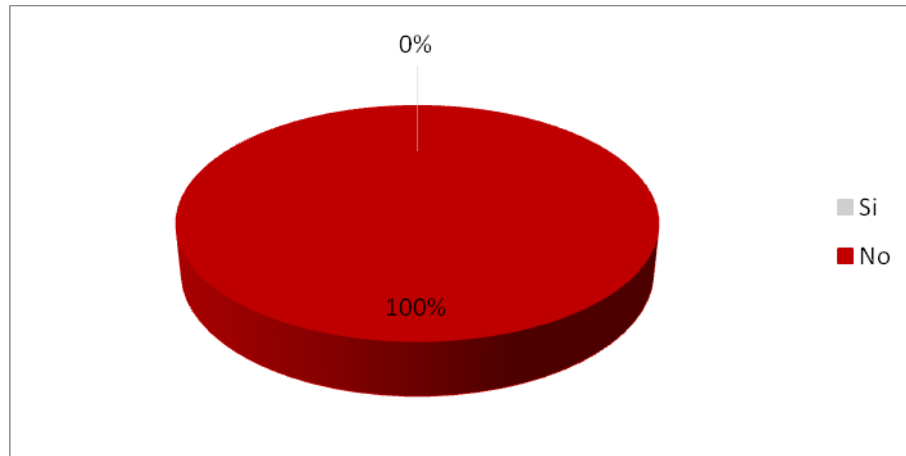
encuentra por cobrar haciendo más difícil los análisis de cobranza dentro de la empresa.

**Ítem 13.** ¿Existe una provisión para cuentas dudosa?

**Cuadro 13.** Provisión de cuenta dudosa

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	-	0%
No	03	100%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

Fuente: Shum (2018)



**Gráfico 13.** Provisión de cuenta dudosa

**Análisis:** el 100% de las personas encuestadas señalaron que no existe una provisión para cuentas dudosas. Este resultado señala que la empresa no posee una partida contable para cubrir las pérdidas ocasionadas por las deudas morosas o consideradas incobrables, por lo que cuando existe un retraso en las cobranzas las finanzas y cumplimiento de obligaciones por parte de la empresa se afectan negativamente.

**Fase II. Determinación de las oportunidades, debilidades, fortaleza y amenazas de la empresa Office School, C.A.**

**Cuadro 14.** Perfil de Capacidad Interna (PCI)

<b>PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)</b>									
	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidades</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>Capacidad Directiva</b>		<b>x</b>			<b>x</b>		<b>x</b>		
Uso de análisis y planes estratégicos		x						x	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	x						x		
Comunicación y control gerencial					x		x		
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes					x		x		
La directiva lleva un control en la auditoria en las cuentas por cobrar				x			x		
<b>Capacidad Competitiva</b>	<b>x</b>							<b>x</b>	
Lealtad y satisfacción del cliente	x							x	
Bajos costos de distribución y ventas	x							x	
Portafolio de productos			x					x	
Uso del ciclo de vida del producto y reposición	x								x
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos		x							x
<b>Capacidad Financiera</b>	<b>x</b>			<b>x</b>					<b>x</b>
Acceso a capital cuando lo requiera	x								x
Rentabilidad, retorno de la inversión		x							x
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	x								x
Habilidad para competir con precios	x							x	
Estabilidad de costos				x			x		
<b>Capacidad Tecnológica</b>	<b>x</b>								<b>x</b>
Aplicación de tecnología de computadores	x								x
Manejo de programas contables	x								x
Sistematización de inventarios	x								x
<b>Capacidad del Talento Humano</b>		<b>x</b>			<b>x</b>		<b>x</b>		
Nivel académico		x					x		
Motivación					x		x		
Nivel de remuneración					x			x	

Fuente: Shum (2018)

## **Leyenda**

Alto (A) – Medio (M) – Bajo (B)

## **Análisis del Perfil de Capacidad Interna**

Luego de realizar las observaciones del cuadro de PCI procedemos a realizar un análisis de todas aquellas fortalezas y debilidades internas de la empresa Office School, C.A.

Comenzando con el análisis de Capacidad Directiva, cuenta con algunas fortalezas y debilidades, como fortaleza, el uso de análisis y planes estratégicos y la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes; como debilidad media la comunicación y control gerencial y la habilidad para responder a tecnologías cambiantes.

Continuando con las fortalezas, conseguimos la Capacidad Competitivo, ya que la empresa cuenta con bajos costos de distribución y ventas

Por otro lado, se observa como fortaleza la Capacidad Financiera, el acceso a capital cuando se requiera; la rentabilidad, retorno de la inversión; liquidez, disponibilidad de fondos internos y por ultimo la habilidad para competir con los precios, esto quiere decir que la empresa tiene a su favor un bajo nivel de competencia con las otras empresas y como ultimo tenemos la debilidad de la estabilidad de los costos ya que hay un alto índice de inflación donde el valor del dinero disminuye.

Otra fortaleza de la empresa, es la Capacidad Tecnológica, debido a que la empresa esta consiente de la importancia que tiene la tecnología en el desempeño de las actividades, ya que a través de la misma, el registro de una cuenta por cobrar en un sistema computarizado nos permite observar datos resaltantes del cliente como una

deuda con la empresa, ya sea para verificar la fecha que les corresponde pagar o el monto de la deuda.

Para terminar con el análisis del Perfil de Capacidad Interna, se observo como una debilidad la Capacidad del Talento Humano, ya que las tres (3) empleadas del departamento de cobranza, preparadas para el cargo teniendo velocidad de respuestas y buen análisis de diferentes situaciones, cuenta con un bajo sueldo con el cual no se puede cubrir sus necesidades básicas, pero con una motivación media, debido a la gran cantidad de trabajo acumulado.

**Cuadro 15.** Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

<b>PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)</b>									
	<b>Oportunidades</b>			<b>Amenazas</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>Factores Económicos</b>				<b>x</b>			<b>x</b>		
Política cambiaria y Tasa de cambio				x			x		
Inflación				x			x		
<b>Factores Sociales</b>				<b>x</b>			<b>x</b>		
Nivel de inseguridad y delincuencia				x			x		
Desplazamiento				x			x		
<b>Factores Tecnológicos</b>		<b>x</b>					<b>x</b>		
Muebles y equipos de oficina		x					x		
<b>Factores Geográficos</b>					<b>x</b>				<b>x</b>
Transporte terrestres					x				x
Calidad de las vías						x			x

Fuente: Shum (2018)

### Leyenda

Alto (A) – Medio (M) – Bajo (B)

### Análisis del perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio

Luego de realizar las observaciones en el cuadro de POAM, procedemos a realizar su respectivo análisis de oportunidades y amenazas externas que afectan a la empresa Office School, C.A.

Dando inicio al análisis, observamos Amenazas en los Factores Económicos relacionadas con la inflación en la empresa Office School, C.A porque al mostrar altos índices de inflación, el valor del dinero disminuye; en este caso cuando se tiene una cuenta por cobrar vencida con un cliente, al momento de cancelar su deuda, el valor de ese dinero no será el mismo y para ese momento los costos de los productos

han aumentado, lo que trae como consecuencia que disminuya la utilidad o que en algunos casos se genere pérdida.

Siguiendo con las amenazas en los Factores Sociales, hallamos que la inseguridad y el desplazamiento del personal, debido a que gran parte del recurso humano que presta sus servicios en la empresa, están abandonando sus cargos para emigrar en busca de mejores ofertas de trabajo en el exterior.

En el Factor Tecnológico, es una oportunidad puesto que en renglón de Muebles y Equipos de Oficinas la empresa Office School, C.A cuenta con equipos aptos para la realización de distintas funciones en el proceso de cuentas por cobrar, porque los equipos de computación reciben mantenimiento rutinario para garantizar su buen funcionamiento en sus horarios de trabajo. La empresa aparte cuenta con teléfonos fijos celulares para estar en constante comunicación con los clientes las veces que se requiera para llevar un mejor control de sus cuentas por cobrar.

Por último como amenazas en los Factores Geográficos, encontramos que el transporte terrestre y la calidad de las vías no son favorables para poder llegar a la empresa ya que se encuentra un poco alejada del centro de la ciudad.

**Cuadro 16.** Análisis Situacional DOFA

<b>ANÁLISIS SITUACIONAL DOFA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Personal preparado y capacitado.</li><li>- Existencia de un sistema contable computarizado.</li><li>- Variedad de opciones o alternativas de pago.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas administrativas y contables.</li><li>- Falta de incentivos para el personal del área.</li><li>- Auditoria en las cuentas por cobrar.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Cuenta con equipos y mueblería adecuada.</li><li>- Disposición del personal para aceptar mejoras.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inflación.</li><li>- Desplazamiento del personal.</li><li>- Falta de liquidez inmediata.</li></ul>

Fuente: Shum (2018)

**Cuadro 17. Estrategias DOFA**

<b>ESTRATEGIAS DOFA</b>	
<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar al personal para el ingreso del área de cuentas por cobrar.</li> <li>- Fortalecer y reforzar el personal del área con conocimientos, políticas y procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimientos y políticas para la aprobación y administración de créditos.</li> <li>- Elaborar un análisis de vencimiento de cuentas por cobrar.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivar a los clientes con descuentos por pronto pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de auditoría interna en el área de cuentas por cobrar.</li> <li>- Implementación de indicadores de gestión.</li> </ul>

Fuente: Shum (2018)

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación de la propuesta**

A través de esta investigación se plantea una propuesta que tiene como objetivo fundamental elaborar estrategias de control interno en el área de cuentas por cobrar de la empresa Office School, C.A., para optimizar la gestión de cobranza. Está basada en los resultados obtenidos posterior a la aplicación de un instrumento, mediante los cuales se detecto la necesidad de mejorar de esta manera la problemática existente, eliminado el margen de riesgo y lograr las metas establecidas por la empresa.

En tal sentido, estas estrategias estarán dirigidas a controlar y lograr los objetivos en el manejo de las cuentas por cobrar, tal como lo es el establecimiento de las políticas del departamento, la elaboración del análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar, creación de formatos que puedan servir de ayuda en el análisis de vencimiento de las misma y la elaboración de los procedimientos relacionados con la gestión de cobranza.

#### **5.2 Beneficios**

La presente propuesta tiene como beneficio contribuir con la aplicación de un proceso eficaz, eficiente y óptimo de control interno en el departamento de las cuentas por cobrar en el sentido de ofrecer estrategias enfocadas en el control de las actividades que generen el capital de trabajo, necesario para que la empresa se

mantenga en marcha ininterrumpidamente y logre de esta forma cumplir con los objetivos y metas establecidas. Aportar soluciones a los problemas en los procesos de cobranza y recuperación de cuentas por cobrar, que sirvan como herramienta para facilitar las actividades habituales del área, simplificando el trabajo y permitiendo controles administrativos internos.

### **5.3 Objetivos de la propuesta**

#### **5.3.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias para optimizar la implementación de indicadores de gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Office School, C.A.

#### **5.3.2 Objetivo Específicos**

Aplicar procedimientos y políticas para la aprobación y administración de crédito.

Implementar auditoría interna en el área de cuentas por cobrar.

Implementar indicadores de gestión.

### **5.4 Desarrollo de la propuesta**

A continuación después de haber analizado los resultados en el capítulo IV, se propone la implementación de normas, políticas y procedimientos de control para el área de cuentas por cobrar de Office School C.A, con el fin de que los clientes no incurran en morosidad y lograr la recuperación de cuentas por cobrar a corto plazo.

Para la implementación de esta estrategia es necesario dividir esta gestión en las siguientes fases:

- Procedimientos y políticas para la aprobación y administración de créditos.
- Implementación de auditoría interna en el área de cuentas por cobrar.
- Implementación de indicadores de gestión.

#### **5.4.1 Procedimientos y políticas para la aprobación y administración de créditos.**

Como pudimos entender en el capítulo IV, las deficiencias encontradas desde el proceso de otorgamiento o concesión de créditos hasta el cobro administrativo, están generando morosidad, por lo que se considera de vital importancia la implementación de procedimientos para otorgamiento de crédito, donde toda venta a crédito deberá ser aprobada por el gerente administrativo y deberá contener toda la documentación completa para el análisis de crédito y en el cual deberá estar indicado si hay deudas pendientes.

Establecer una política de crédito donde se considere los parámetros bajo las cuales deberán administrar dichas operaciones y el cual deberán expresar:

- Que todo cliente tiene crédito hasta un máximo de dos facturas y con un plazo que no podrá exceder de los 90 días; luego de transcurrido este lapso de tiempo y para poder continuar con este beneficio deberá cancelar el total de las facturas vencidas.
- Toda solicitud de crédito deberá ser tramitada por el área de cuentas por cobrar y aprobado por el gerente administrativo.
- El área de ventas no está facultada para otorgar créditos, plazo o condición de pago de las facturas.
- Toda cuenta cuyo plazo de crédito llegue a su vencimiento y no sea cancelada en su totalidad, se penalizará con el cargo de interés de mora (establecido por la gerencia administrativa) sobre el saldo adeudado, hasta su cancelación.

#### **5.4.2 Implementación de auditoría interna en el área de cuentas por cobrar.**

Debido a los resultados obtenidos en la investigación y luego de conocer las propuestas antes señaladas, se considera de vital importancia realizar auditorías administrativas en el área de cuentas por cobrar, que optimicen el nivel de desempeño y oportunidades de mejoras. Esta auditoría deberá ser realizada por el gerente administrativo y deberá realizar las siguientes actividades:

- Conocer el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos propuestos.
- Evaluar los controles aplicados en el área de cuentas por cobrar.
- Asesorar al área de cuentas por cobrar.
- Evaluar constantemente las políticas de crédito (dada la situación económica actual del país) y corregir las debilidades detectadas en los mismos.
- Revelar los hallazgos encontrados y determinar las causas y efectos que puedan afectar la toma de decisiones.

#### **5.4.3 Implementación de indicadores de gestión.**

Como parte de la evaluación de desempeño de la gestión de cuentas por cobrar, es de vital importancia tener instrumentos que recojan de manera adecuada la información relevante correspondiente a la ejecución y a los resultados del proceso de crédito y cobranza; de manera que pueda evaluarse y determinar la capacidad y eficacia de los controles y propuesta antes señalados.

Para esta evaluación se requiere los siguientes indicadores:

- Indicador de Eficacia: indicador que mide el grado en que se logra los objetivos y metas, es decir, cuanto de los resultados esperados se alcanzaron.
  - Índice de cumplimiento de meta de cobranza.
  - Índice de crecimiento de créditos.
  - Índice de cumplimiento de recuperación de cuentas por cobrar.
  
- Indicador de Eficiencia: logro de las metas al menor costo posible, es decir, el uso óptimo de los recursos disponibles.
  - Índice de créditos aprobados.
  - Índice de créditos rechazados.
  - Índice de satisfacción de clientes (servicio de cobranza).
  
- Indicador de Impacto: Mide la rentabilidad en función de las ventas generadas.
  - Índice de morosidad.
  - Índice de facturas vencidas por tiempo (>30 días, >60 días, >90 días).
  - Índice de recuperación de cuentas por cobrar.

## **5.5 Factibilidad de la Propuesta**

Soto (2003) señala que la “Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.” (p. 25)

**Factibilidad Técnica:** la empresa Office School, C.A. cuenta con los equipos tecnológicos y todos los aspectos técnicos que se requieran para la puesta en marcha de la propuesta.

**Factibilidad Operativa:** la presente propuesta tiene toda la receptividad y aceptación por parte del personal de la empresa, ya que dispone del capital humano, presupuesto y la capacidad instalada necesaria para optimizar el control interno del departamento de cuentas por cobrar.

**Factibilidad Económica:** se considera viable para la empresa ya que la implementación de la misma no representa una inversión fuera del alcance de la empresa.

## CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se exponen las conclusiones del estudio y las recomendaciones que se tienen de la investigación en pro de la aplicación o consideración de las propuestas como solución a la problemática planteada. En este sentido se puede expresar, que de acuerdo a los datos obtenidos en el estudio “Estrategias para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar en la empresa office School, C.A.” se concluye:

- Ausencia en el cumplimiento de políticas y normas que regulen el proceso de las cuentas por cobrar y que no permite a la empresa optimizar los recursos invertidos.
- No existe controles en los procesos administrativos que garanticen la toma de decisiones oportunas en función de mejorar y/o optimizar los procesos.
- La empresa no conoce sus debilidades y amenazas, lo que podría conducir a riesgos que la empresa no podría asumir.
- La empresa no posee una partida contable para cubrir las pérdidas ocasionadas por las deudas morosas o consideradas incobrables.
- La empresa no está aplicando principios de planificación el cual genera retrasos en la ejecución de los procesos respectivos a los créditos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de estudio, se pudo cumplir con los objetivos planteados al inicio de la investigación.

## **Recomendaciones**

Luego del análisis y revisión de los objetivos planteados, las mejoras propuestas al proceso son las siguientes:

- Aplicar las políticas propuestas para el otorgamiento de créditos y evitar de esa forma que se presenten saldos vencidos.
- Dar un adecuado seguimiento de saldo de las cuentas por cobrar, aplicando políticas y procedimientos necesarios.
- Paralelamente fortalecer y reforzar en el personal del área los conocimientos, políticas y procedimientos que los faculte para obtener competitividad, habilidad y destreza en la gestión de cobranza.
- Establecer controles para el área de cuentas por cobrar que le permitan retroalimentarse con los resultados de sus actividades (desempeño) de modo que puedan orientarse al logro de sus objetivos.
- Revisar de forma continua las políticas y procedimientos propuestos, a través de la auditoría interna, con la finalidad de establecer que las mismas puedan mantenerse o cambiarse.
- Capacitar e instruir al personal en el momento de ingresar al área de cuentas por cobrar con la finalidad de que tenga conocimiento de los procesos y procedimiento a realizar.

## REFERENCIAS

Dicuru Vanessa, Linares Helimer y Villegas Zuhey (2015) **Propuesta de procedimientos de control interno en el area de cuentas por cobrar de la empresa Naturalflor, C.A. ubicada en Valencia, estado Carabobo.** [Trabajo de Grado] Universidad de Carabobo.

Goyo Estefani y Oliveros Estela (2014) **Lineamientos de control en las cuentas por cobrar de la empresa Dimo, C.A. ubicada en Valencia, estado Carabobo.** [Trabajo de Grado] Universidad de Carabobo.

Silva Arelys y Sevilla Ghiorgina (2013) **Propuesta de un plan estratégicos para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. ubicada en estado Miranda.** [Trabajo Especial de Grado]. Universidad José Antonio Páez.

Ortega Genesys (2013) **Lineamientos para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Vene-Frenos, C.A. ubicada en San Diego, Edo Carabobo.** [Trabajo de Grado] Universidad José Antonio Páez.

## **ANEXOS**

Anexo N° 1

CUESTIONARIO	SI	NO
1. ¿Se dispone de las bases correctas para controlar las cuentas por cobrar?		
2. ¿Es continua la supervisión en el Departamento de cuentas por cobrar?		
3. ¿Conoce usted de manera formal cuáles son sus funciones en el área de cuentas por cobrar?		
4. ¿Aplican el análisis DOFA para identificar los riesgos en el Departamento de cuentas por cobrar?		
5. ¿La organización actualmente ha establecido políticas para el otorgamiento de créditos?		
6. ¿Existen parámetros para el tiempo de cobranza de las facturas pendientes?		
7. ¿Los Parámetros establecidos para el tiempo de cobranza son aplicados constantemente?		
8. ¿Se otorga crédito a clientes de la organización que hubieran incurrido en situación de mora?		
9. ¿Existe algún control para identificar y registrar las transferencias y/o depósitos realizados por los clientes?		
10. ¿Existe algún control para identificar y contabilizar los cheques devueltos en la cobranza?		
11. ¿Frecuentemente se realizan análisis de saldos de las cuentas por cobrar?		
12. ¿Existen facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar?		
13. ¿Existe una provisión para cuentas dudosa?		

Fuente: Shum (2018)