



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO
PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS
EN LA GESTIÓN DE COBRANZA DE
LA EMPRESA ALTOCA TEXTIL C.A.**

Autor: Luis González

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



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA OPTIMIZAR LOS
PROCESOS EN LA GESTIÓN DE COBRANZA
DE LA EMPRESA ALTOCA TEXTIL C.A.**

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

Autor: Luis González

Tutor: Lic. Anthony Torcates

San Diego, Septiembre del 2019



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 00025-2-2019
San Diego, 16 de Septiembre del 2019.

Ciudadano
LUIS JOSE GONZALEZ ARCILA
C.I. 24.330.205

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: "Estrategias de Control Interno para Optimizar los Procesos en la Gestión de Cobranzas de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A", como requisito para optar al título de Licenciado en contaduría Pública.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,



Dr. Belkys Suárez Montoya
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

"Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodologica".



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

ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quienes suscriben esta Acta Anthony Torcates de Cedula de Identidad No. V-17.679.360, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por el ciudadano Luis José González Arcila, titular de la cedula de identidad N° V-24.330.205, deja constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS EN LA GESTIÓN DE COBRANZA DE LA EMPRESA ALTOCA TEXTIL C.A.”**, presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciado 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.

San Diego, veintitrés (04) de Octubre del año dos mil diecinueve (2019).

Licdo. Anthony Torcates

V-17.679.360

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS	pp. vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
RESUMEN INFORMATIVO	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.1.1. Formulación del Problema.	6
1.2. Objetivos de la Investigación.	6
1.2.1. Objetivo General.	6
1.2.2. Objetivos Específicos.	6
1.4. Justificación de la Investigación.	6
CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	8
2.2. Bases Teóricas.	12
2.3. Definición de Términos Básicos.	39
CAPÍTULO	
III METODOLOGÍA	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación.	40
3.2. Fases Metodológicas.	41
3.2.1. Diagnóstico de la situación actual.	41
3.2.2. Identificación de las debilidades y fortalezas.	43
3.2.3. Diseño de estrategias de control interno.	43
CAPÍTULO	
IV RESULTADOS	44
4.1 Análisis de resultados.	
CAPÍTULO	
V PROPUESTA	
5.1. Presentación de la Propuesta.	59
	PP.

5.2. Objetivos de la Propuesta.	60
5.3. Justificación de la Propuesta.	61
5.4. Factibilidad de la Propuesta.	61
5.5. Desarrollo de la Propuesta	63
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS	73
ANEXOS	76

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1.	Cuadro de Observación	45
2.	Matriz DOFA	57
3.	Cruce de Estrategias	57
4.	Resumen de las estrategias de control interno	69

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1.	Conocimiento de funciones del Cargo	47
2.	Facturas no pagadas vencidas	48
3.	Análisis de vencimiento	49
4.	Autorización de pedidos a clientes con facturas vencidas	50
5.	Políticas de cobranza formalmente definidas.	51
6.	Comunicación constante con los clientes.	52
7.	Planificación de cobranza semanal.	53
8.	Deficiencias en el proceso de gestión de cobranza.	54
9.	Deficiencias de liquidez a causa de la gestión de cobranza.	55
10.	Aplicación de la propuesta.	56

DEDICATORIA

Le dedico esta meta principalmente a Dios, quien ha sido mi padre, guía y protector en todo momento, quien ha estado para mí en los momentos más difíciles de mi vida y quien ha sido el principal creador de esta meta. Mi dios, te dedico este logro a ti.

A mis padres, José González y Yelena Arcila, quienes me dieron la vida, han sido mi ejemplo a seguir, mis más grandes apoyo, y quienes han estado conmigo en todos los momentos de mi vida y estudios, les agradezco y dedico esta obra por lo más bello y especial que me dio dios y porque sin ellos esto nunca hubiese sido posible.

A mis compañeros de estudios, quienes me acompañaron a lo largo de la carrera, quienes me dieron su ayuda incondicional, siempre agradecido.

Luis González

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, por guiarme a lo largo de este camino, ayudarme en todo momento a superar los obstáculos y, sobre todo, por ser la luz en los momentos difíciles.

A mis padres, por ayudarme y apoyarme incondicionalmente en nuestra carrera de contador público, por ser mi guía hacia el camino del bien y motivarme cada día a ser mejor personas, por enseñarme a afrontar los momentos difíciles para poder culminar mis estudios, además quienes son mi ejemplo a seguir.

A mi tutor y gran amigo Antony Torcates, quien a lo largo de la carrera me brindo sus conocimientos para lograr terminar mi carrera universitaria, quiero agradecerle por su paciencia, entusiasmo que ha dedicado hacia mí.

A todos nuestros profesores de la universidad José Antonio Páez, quienes han formado parte de estos años de carrera universitaria y quienes día a día se esforzaron por darnos sus conocimientos, y han contribuido a lo largo de esta carrera

Muchas gracias a todos,

Luis González



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

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA
OPTIMIZAR LOS PROCESOS EN LA GESTIÓN DE
COBRANZA DE LA EMPRESA ALTOCA TEXTIL C.A.**

San Diego, Septiembre de 2019

Autor: Luis González

Tutor: Lic. Anthony Torcate

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo como objetivo proponer estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A., con la finalidad de lograr una oportuna recuperación de sus recursos que se encuentran en manos de los clientes, para fortalecer la liquidez financiera, minimizar los riesgos de cuentas incobrables, y optimizar el desempeño del personal. El estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo de nivel descriptivo, con apoyo documental, dirigido al logro de los objetivos propuestos. Para ello, se debió hacer un diagnóstico de la situación actual en el área de cobranza de la empresa, 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 ello se procedió a la aplicación de la técnica de recolección de información la encuesta, apoyada del instrumento el cuestionario comprendido de diez (10) preguntas dicotómicas con únicas alternativas de respuestas si-no y la observación directa. La población estuvo representada por ocho (08) personas que integran a la empresa, y la muestra estuvo compuesta por seis (06) trabajadores relacionados al proceso de cobranza. Con los resultados obtenidos se pudo brindar una propuesta que dé solución a la problemática existente para que la organización mejore los procesos y obtenga 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, logrando además la salvaguarda de sus activos. Se puede concluir en la investigación, que el control interno, además de salvaguardar los activos, permite brindar una información razonable para apoyar la toma de decisiones, así como tomar medidas a tiempo para garantizar que se cumpla con los objetivos planteados.

Descriptor: Estrategias, Cuentas por cobrar, Cobranza, Control Interno.

INTRODUCCIÓN

Cada vez es mayor el número de empresas que 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.

Es por ello, que la presente investigación estará orientada a proponer estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A., con la finalidad de lograr una oportuna recuperación de sus recursos que se encuentran en manos de los clientes, para fortalecer su liquidez financiera, 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 (05) 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, Resultados, revela los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y el desarrollo de las fases metodológicas del presente proyecto de trabajo de grado.

Capítulo V, la Propuesta que dará solución a la problemática existente en la empresa en estudio, que consistió en proponer estrategias de control interno para

optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A

Finalmente, las Conclusiones y recomendaciones, a las cuales llegó el autor en la presente investigación.

Referencias: Bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo información que permiten sustentar la propuesta presentada para el desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad, son cada vez más las empresas que adoptan nuevas herramientas para ser más efectivas, mantenerse en el mercado en el cual se encuentran, y lograr sus objetivos organizacionales. Al respecto, los controles internos juegan un papel importante en las organizaciones, ya que no solo basta en establecer normativas, políticas y procedimientos, para que el personal logre sus funciones, sino que además, se implanten los controles internos para que garanticen su cumplimiento, y sean efectivos los procesos.

En Venezuela, las empresas atraviesan cambios económicos y sociales, generando un ambiente de trabajo que obligan a promover su desarrollo empresarial, requiriendo implementar o mejorar sus controles internos administrativos y contables. En este sentido, la ausencia de controles en los procesos aumenta el riesgo de incumplimiento de las operaciones, por lo tanto, de acuerdo a Arens y Loebbecke (2016), indican que:

La esencia de una organización controlada de forma eficaz está en la actitud de su administración. Si la alta dirección considera que el control interno es importante, otras personas en la empresa lo sentirán y responderán observando conscientemente las políticas y procedimientos establecidos.
(p.306)

Por otra parte, si no está claro para los miembros de la empresa que el control no es una preocupación importante de la administración y es algo más bien, falso que un apoyo significativo, es casi seguro que los objetivos de control de la administración no se alcanzarán de forma eficaz. Por lo tanto, se debe entender el control interno, como el proceso integrado a las operaciones de una entidad,

efectuado por la administración, la dirección y el resto del personal, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos incluidos en tres categorías principales: eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas aplicables.

Una de las áreas que requiere de controles internos efectivos es la de crédito y cobranza, donde se deriva una exigencia para que las empresas introduzcan nuevos mecanismos y esfuerzos para mejorar la rentabilidad, el cual es posible, mediante un análisis sistemático y permanente de las necesidades gerenciales, que permitan el desarrollo de un eficiente control, ya que es imprescindible para las empresas contar con un adecuado manejo del área de cobranza efectiva y eficiente, al cumplir con los requerimientos de los clientes. Por consiguiente, es de gran importancia tener una planificación capaz de verificar que los controles internos de esta área se cumplan para darle un mejor visión de gestión.

El control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos y pasivos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables. Por otra parte, al ser el control un proceso continuo y permanente permite medir y valorar todas las actividades que se realicen en la empresa sobre la bases de criterios y pautas fijadas, estableciendo los correctivos necesarios al detectarse desviaciones.

Volviendo la mirada a los procesos de cobranza, estos deben ser efectivos en su gestión, y el control interno debe garantizar tanto que se cumplan los procedimientos necesarios para que se logre la recuperación de las inversiones que se encuentran en manos de los clientes, producto de las ventas a crédito, como salvaguardar los activos, que se garantice sus registros, y que los reportes emitidos contengan cifras confiables apoyando la toma de decisiones. Cabe señalar, que esta recuperación debe realizarse en los lapsos de tiempo establecidos, pues uno de los fenómenos que afectan la economía del país es la inflación, que cada vez es más galopante, por lo

que genera una desvalorización monetaria de cuentas y documentos por cobrar. Estas partidas de naturaleza monetaria no están protegidas contra los efectos de la inflación, puesto que su poder adquisitivo se pierde y en ocasiones al recuperarse ya se ha consumido hasta la rentabilidad que debió haber generado, y su capacidad de adquirir nuevos productos se deteriora, requiriéndose más efectivo para reponer sus inventarios o pagar sus nuevas obligaciones.

Tras estas implicaciones, la presente investigación está orientada en la empresa ALTOCA TEXTIL C.A., ubicada en el Estado Carabobo, dedicada al ramo textil, la cual ha manifestado debilidades en los procesos en el departamento de Crédito y Cobranza, generando retrasos en la gestión de cobro a los clientes, que afectan negativamente la liquidez financiera, debido a que no se realiza el cobro oportuno de las cuentas por cobrar, bien sea porque el cliente efectúa el pago a destiempo, o no se actualiza la información contable, cuando estos ejecutan el pago y no notifican a la empresa, encontrándose cifras no saldadas en los estados financieros por desconocimiento a que cliente pertenece dicho pago.

Se puede evidenciar, que la falta de seguimiento de la gestión de cobranza, aunado a la falta de comunicación con los clientes, ha venido debilitando la liquidez financiera de la empresa, necesaria para poder cubrir sus obligaciones y deudas contraídas. En sentido, el presente estudio busca proponer estrategias de control interno para mejorar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa en comento, que permita lograr que se cumplan con los procedimientos, normativas y políticas establecidos, que el personal optimice su desempeño en la gestión de cobro, registre la información contable, y genere los reportes financieros que apoyen a la gerencia en el proceso de toma de decisiones.

Permitiendo, además fortalecer la liquidez requerida para cubrir sus compromisos con terceros, y asegurar la operatividad de la organización. De esta manera, al implementar controles internos minimizará los riesgos de fraude en esta área, logrando la salvaguarda de este activo, detectando oportunamente posibles desviaciones y estableciendo los correctivos necesarios, de manera que se garantice

que la empresa pueda sea efectiva en sus operaciones, mantenerse en el tiempo y lograr los objetivos y metas propuestos. Se debe considerar que, el no mejorar sus procesos actuales se podría traducir en que se debilite su liquidez financiera, encontrándose sin capacidad de cubrir sus obligaciones y deudas contraídas, pudiendo perder créditos significativos para reponer sus inventarios y poder garantizar la operatividad de la organización.

1.1.1 Formulación del Problema

De acuerdo a lo antes expuesto, se deriva la siguiente interrogante:

¿Cuáles serían las estrategias de control interno adecuadas para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.??

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.
- Identificar las debilidades y fortalezas del control interno de los procesos de gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.
- Diseñar estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.

1.3 Justificación de la Investigación

En la actualidad, cada vez son más las empresas que implementan controles internos en sus procesos, debido a que es un elemento fundamental de la

administración que no debe dejarse de tomar en cuenta en cualquier organización, ya que su importancia radica ubicándolo desde el punto de vista básico de la acción de administrar hacia el interior de la propia organización, por lo tanto un sistema de control interno adecuado, debe ser un conjunto ordenado, concatenado e interactuante con los objetivos, para el logro de la misión y objetivos de la organización, que pueda dar como resultado eficiencia en las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas aplicables.

En este sentido, el presente estudio busca proponer estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A., para que puedan ser más efectivos en la recuperación de sus inversiones, ante sus clientes, y lograr fortalecer la liquidez financiera de la organización, realizando la cobranza en el tiempo oportuno, minimizando los riesgos de insolvencia de las cuentas por cobrar, y que los efectos inflacionarios deterioren su poder adquisitivo tratando de invertir su recursos monetarios lo más pronto posible en recursos no monetarios para resguardar sus inversiones.

Al respecto, las estrategias propuestas buscan además, mejorar el desempeño laboral del personal del área de cobranza, haciéndoles cumplir con los planes, normas y procedimientos, que les permita ser más eficientes y efectivos en el proceso de cobranza, debido a que es el talento humano quien hace a las empresas efectivas, y por ende competitiva en este mercado cada vez más exigente y cambiante. Además, las estrategias a ser propuestas podrán ser consideradas por otras empresas que presenten problemática similar.

Desde el punto de vista de la investigación, puede servir de aporte como antecedente a otros autores que estén realizando estudios bajo las líneas de investigación control y gestión de finanzas públicas y privadas, en la temática de control interno, establecidos en la Universidad José Antonio Páez, por la Facultad de Ciencias Sociales, para la Escuela de Contaduría Pública. Finalmente, el presente estudio ha sido de gran ayuda para el investigador, ya que aportó conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2016:122), expresan que: “para adaptarse en el tema es necesario conocer los estudio, investigaciones y trabajos anteriores. Es evidente que cuanto mejor se conozca un tema, el proceso para desarrollar una investigación será más eficiente”. En este sentido, los antecedentes de la investigación se refieren a estudios previos y trabajos de grado relacionados con el problema planteado, es decir investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio, en este sentido a continuación, se presentan los que fueron tomados y los cuales guardan relación con el presente trabajo:

Primeramente, Figueredo y Márquez (2018), presentaron una investigación que lleva por título **“Estrategias de control interno que permitan mejorar las cuentas por cobrar en la Unidad Educativa Colegio “El Buen Pastor”**, para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez. La investigación tuvo como finalidad de detectar las debilidades existentes, estableciendo controles que permitan el cumplimiento de políticas, normativas y procedimientos, para el logro de los objetivos y metas propuestas. Para ello, el estudio se desarrolló bajo la metodología de los denominados proyectos factibles, con diseño de campo no experimental y documental a nivel descriptivo. La técnica aplicada para la recolección de información fue la encuesta con apoyo de un cuestionario como instrumento, compuesto por diez (10) preguntas dicotómicas.

Con el análisis de los resultados obtenidos, los autores concluyen que debido a la falta de controles internos no se conoce de manera formal las funciones de cuentas por cobrar, no se aplica homogéneamente los lineamientos de control interno, no se

realiza análisis de vencimiento, generando que existencia de facturas cobradas no registradas, y la existencia de clientes morosos, que afectan el flujo de efectivo necesario para pagar sus compromisos y deudas contraídas por la institución. Su aporte, al presente estudio, son las bases teóricas sobre control interno, que permitirán incluir procedimientos para la emisión de estados de cuenta a los clientes, establecer políticas de cobranza, para no facturar a los clientes que no presenten sus cuentas por pagar solventes, así como un monitoreo continuo para hacer seguimiento a la cobranza para minimizar el riesgo de incobrabilidad de las cuentas pendientes por cobrar vencidas.

Seguidamente, Contreras y Murga (2016), presentaron un trabajo de grado titulado **“Procedimientos de control interno para mejorar los procesos administrativos y contables del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Proyectos Inmobiliarios Vimac C.A.”**, en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública. La investigación tuvo como finalidad de fortalecer su liquidez financiera y minimizar los riesgos de manipulación indebida evitando fraudes, y salvaguardando sus activos.

Para ello, metodológicamente se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo a nivel descriptivo, con apoyo documental. Las técnicas utilizadas para recopilar información fueron la encuesta y la observación directa, apoyadas de los instrumentos el cuestionario comprendido por ocho (08) preguntas dicotómicas de respuestas si-no, aplicado a una muestra que representó la totalidad de la población de ocho empleados relacionados a los procesos de cuentas por cobrar.

Con los resultados obtenidos se pudo concluir que, fue necesario implementar los controles internos en el área de cuentas por cobrar, debido a que la empresa necesita establecer mejoras para aumentar la eficiencia y solidez de sus operaciones y actividades, con la finalidad de obtener un beneficio, debido a que en el Departamento de Cobranzas no cumple con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la empresa. Su aporte para el presente estudio es los lineamientos de

cobranza que establecieron que sirven para diseñar las estrategias ser propuestas para mejorar la gestión en la empresa objeto de estudio, así como las bases teóricas que permitirán sustentar la presente investigación.

Por su parte, Jaramillo (2015), presentó un trabajo de grado titulado **“Control interno para mejorar la efectividad en las cuentas por cobrar y pagar en la empresa GCF Holding SAC, 2017”**, para optar al título profesional de Contador Público, en la Universidad Privada Norbert Wiener, en Lima Perú. El estudio tuvo como fin realizar resaltar la importancia que representa el control interno en las organizaciones, para ello se decidió realizar un plan para implementarlo a través de procesos estructurados y el establecimiento de políticas que permitan un adecuado desarrollo al momento de realizar las cobranzas y pagos. La metodología implementada fue el sintagma holístico con enfoque mixto, de tipo descriptivo-analítico y proyectivo, utilizando un diseño transversal-longitudinal de tipo no experimental, en el cual se aplicó como técnicas de recolección de información la encuesta y la entrevista, apoyada de un cuestionario como instrumento.

En la investigación se concluye que, al carecer de un control interno sólido que permita regular el adecuado proceso de cobranza y pagos, se diseñó 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, tomando como base los componentes establecidos en el informe COSO I y un proceso de segmentación de clientes, aplicando dos procesos de calificación uno interno y otro externo, además de estandarizar un cronograma de pagos que permita la planificación interna, con el cual se conseguirá el cumplimiento oportuno de las obligaciones de la organización. Este antecedente sirve de soporte, debido a que mediante la planificación y programación de cobros, se podrá realizar el proceso de cobranza de manera continua, haciendo seguimiento las facturas vencidas, y priorizando a las que tienen mayor antigüedad, para evitar el riesgo que se vuelvan incobrables.

Por otro lado, Moreno (2014), presentó un trabajo de grado titulado **“Análisis de los procedimientos administrativos y contables de las cuentas por cobrar en el**

departamento de administración, en la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas (FUNDAUDO)”, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. El estudio tuvo como fin realizar un análisis de los procedimientos administrativos y contables de las cuentas por cobrar, y determinar las posibles fallas que generan retrasos en la cobranza, para mejorar los procesos y aumentar la liquidez financiera de la institución. Para tal fin el estudio se enmarcó en una investigación de diseño de campo con nivel descriptivo. Se utilizaron las técnicas de recolección de información la observación directa y la entrevista no participativa.

La autora concluye, que existen ciertas limitaciones en los procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar, debido a la falta de manuales donde se establezcan los procedimientos, a realizarse, además la falta de políticas y normativas de control interno. Su relación a la presente investigación, es la necesidad de establecer procedimientos que unifiquen criterios por parte del personal de cobranza para asegurar el cumplimiento de las actividades de manera lógica y repetitiva, que evite la omisión u errores presenten por la falta de estos.

Finalmente, Rivero (2014), presentó un estudio titulado **“Propuesta de estrategia financiera para el departamento de crédito y cobranzas para el mejoramiento de la gestión de cobranza caso en la empresa Venezolana del Vidrio (VENVIDRIO)”**, para optar al título de Licenciada en Administración Comercial, en la Universidad de Carabobo. La investigación tuvo como finalidad de detectar las fallas administrativas existentes, evaluando los procesos de otorgamiento de créditos a los clientes. La investigación fue desarrollada bajo la modalidad de un estudio con diseño de campo, no experimental a nivel descriptivo. Cuya muestra estuvo conformada por la totalidad de la población por ser pequeña y finita, comprendida por cuatro (04) personas del departamento de crédito y cobranza y un gerente.

La técnica utilizada para la recolección de información fue la encuesta apoyada en un cuestionario. Con los datos obtenidos, la autora concluye su investigación que

el departamento de crédito y cobranza no cuenta con un reporte de antigüedad de saldos en mora, por lo cual no tiene actualizado la información de los saldos de los clientes, esto trae como consecuencia, que la información de los clientes a crédito no sea veraz y efectiva al momento de tomar una decisión con determinada cuenta. Su aporte al presente estudio, son las bases teóricas sobre análisis de vencimiento y procedimientos de cobranza, que brindan información importante para el diseño de los lineamientos de control a ser desarrollados para minimizar el número de facturas vencidas no cobradas, al gestionar el proceso de cobro de manera oportuna.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas constituyen un conjunto de fundamentos conceptuales ordenados de forma coherente y coordinada, que tienen el propósito de abordar el problema dentro de conocimientos previamente desarrollados. Según lo afirma Sabino (2014:15), quien señala que es: “llamado a veces también marco conceptual, es un conjunto de ideas generalmente ya conocidas en una disciplina que permite organizar los datos de la realidad para lograr que de ellos puedan desprenderse nuevos conocimientos”. A continuación, se presentan las bases teóricas que dan soporte a la presente investigación, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos basados en estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.

2.2.1 Estrategias

Debido a la necesidad creciente de generar herramientas, que permitan enfrentar de manera más adecuada los cambios que se producen en el entorno en el que se desempeña la institución, sus dimensiones adquieren una connotación especial, por cuanto representan la utilidad que la aplicación de la misma pueda tener para distintos fenómenos organizacionales, los cuales están enmarcados dentro de las características del entorno, lo que genera que se incorporen estrategias a los procesos organizacionales. Por lo tanto, las organizaciones deben coordinar todos sus recursos

de una manera tal, que le permita alcanzar el mayor grado de eficiencia y eficacia en cada una de sus operaciones, conforme a las normas y procedimientos establecidos para su normal desenvolvimiento, de allí la necesidad de desarrollar estrategias que le permitan alcanzar sus fines. En relación a lo antes expuesto, Cárdenas (2008), señala que:

Estrategia, se refiere al plan que integran las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada puede ayudar a poner orden y asignar con base, tanto en sus fortalezas y debilidades, los recursos de la organización con el fin de lograr una situación viable y original; así como de participar los posibles cambios en el entorno y las acciones impuestas por los competidores. (p:11).

El diseño de estrategias, se basa de acuerdo a lo estudiado y analizado en conjunto con las decisiones tomadas en una organización y planificación de objetivos, donde se establezcan resultados tangibles que permitan la disolución general del problema y la prevención de generativa de otros. Por lo tanto, se puede decir que las estrategias son cursos alternos de acción, que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa. Estas so clasificadas de la siguiente forma:

- Estrategias externas e internas: las externas se establecen para reflejar los movimientos de la competencia o el descubrimiento de oportunidades. Las internas se refieren a asuntos dentro de la empresa, como una reorganización para modificar la forma de dirigir al personal o mejorar su funcionamiento.
- Estrategias materiales y humanas: la mayoría de las estrategias están relacionadas con los recursos materiales, pero también pueden ser relativas a la utilización de los gerentes, de los jefes, auxiliares u otros empleados.
- Estrategias funcionales: esta clasificación toma como base el área y la forma en cómo desarrollarán su actividad, siendo:
 - a) Estrategias de crecimiento: una empresa puede crecer por medio de una

industria de rápido crecimiento, así como, de un mercado segmentado; en la expansión de nuevos mercados incluyendo extranjeros.

- b) Estrategias del producto: se toma en consideración la naturaleza de la línea de producto, así como las características del mismo, es decir, la calidad y el precio para la optimización de las ventas, para competir con el mercado. De igual forma, el desarrollo nuevos productos, la calidad, el funcionamiento y obsolescencia, así como también el mercado y distribución del producto, son estrategias que permitirán que la empresas busque mercados investigando sus necesidades para elegir canales de distribución que son utilizados para posicionarse en ellos.
- c) Estrategias de mercado: el campo de estrategias del mercado incluye los canales de distribución, servicio de mercado, precios, ventas, publicidad, investigación de mercado, selección de mercado, entre otros.
- d) Estrategias financieras: la estrategia dará buenos o malos resultados dependiendo del grado en que afecten la posición financiera de una empresa. Estas pueden incluir áreas como: extensión de créditos a clientes, obtención de fondos con financiamiento externo, obtención y asignación de recursos financieros.

En este contexto, se puede señalar que una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de la organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Es por ello, que una estrategia bien formulada ayuda a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única y viable, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes. En este mismo orden de ideas, se deduce que las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. Atendiendo a estas ideas, la estrategia es usada como herramienta de dirección para facilitar

procedimientos y técnicas, que empleadas de manera interactiva y funcional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad misma. El control de las estrategias es la mayor aportación para que la organización pueda entrar en un proceso de aprendizaje (retroalimentación) continuo, que va a permitir formar estrategias más adecuadas a la realidad de la empresa y del sector en el que opera.

Por lo tanto, conforme a los objetivos propuestos, coordinando procedimientos, normativas, políticas, planes y metas, en torno a una realidad, para que el personal sea eficiente y efectivo en el cumplimiento de sus funciones. Su aporte al presente estudio, es que mediante ellas se podrá diseñar los planes necesarios para poder optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A. con la finalidad de lograr fortalecer la liquidez financiera y al recuperar sus inversiones en el tiempo establecido.

2.2.2 Cuentas por Cobrar

El concepto administrativo de cuentas por cobrar, según David (2011:176), destaca que es: “una importante actividad dentro de la empresa que pone la necesidad de emprender estudios profundos y cuidadosos, tendientes a lograr la máxima efectividad del proceso de ventas a crédito”. Asimismo, en la cobranza de los créditos otorgados a plazos normalmente por la política crediticia de la empresa. Desde el punto de vista financiero, según Brigman y Weston (2009:124), expresa que: “las cuentas por cobrar constituyen fondos comprometidos”.

Esto significa una ampliación de los mismos, en forma directa del efectivo que debería percibirse de las ventas al crédito concedido para facilitar las ventas y mejorar los beneficios. Esto a su vez, afecta el flujo de caja de una empresa, en vista de los efectos que tienen las políticas relativas de la concesión de créditos y a las políticas de cobranzas en la rapidez con que entren los fondos a la empresa. Es por ello, que de acuerdo por David (2011:175), en donde las cuentas por cobrar es el total de los

créditos a corto plazo otorgados y: “que representan un eficiente indicador de la gestión administrativo de negocio, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranza al hacerse un análisis de ellas”. Una empresa se ayuda mejor a sí mismo cuando sirve mejor a su clientela, cuando comercia no sólo en vender sus productos y servicios, sino también en satisfacer los deseos y las necesidades humanas. Ningún gerente de créditos puede servir bien a su negocio, a menos que actúe en forma igual con el público.

Evidentemente, las ventas a crédito, dan como producto las cuentas por cobrar, estas usualmente contienen condiciones que estipulan el pago de la deuda en un número de días determinado. Debe señalarse, que no todas las cuentas por cobrar se cobran de dentro del período de tiempo otorgado por la empresa que puede variar entre treinta (30) y noventa (90) días, la mayoría de las cuales se convierten en efectivo en un plazo inferior de un (01) año; en efecto, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.

Agrega Wright y Miller (2011:534), exponen que las cuentas por cobrar: “se refiere a todos los derechos sobre otros convertibles en dinero, mercancías (es decir, depósitos correspondientes a compras) y servicios (es decir, gastos previamente, como las pólizas de seguro)”. Además, señalan que las cuentas por cobrar más comunes son las cuentas de clientes y los efectos. Las cuentas a clientes a cobrar, son las cantidades que deben los compradores por concepto de ventas de productos o servicios prestados en el curso usual del negocio y los efectos son una promesa de pago firmada. Siendo, las cuentas de clientes a cobrar una de las subcuentas más numerosas dentro de las cuentas a cobrar; la política de crédito de una empresa es la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste.

Por consiguiente, la empresa no debe sólo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también, de la utilización correcta de los mismos al tomar la decisión de concederlos. Por lo tanto, la empresa debe desarrollar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de política de otorgamiento de bienes y/o servicios a plazo, es importante para la

administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa ya que de ello depende lograr efectivamente el proceso de cobranza y garantizar el pago del cliente.

Asimismo, también se afectan los estados financieros presupuestados, tanto el estado de ganancias y pérdidas como el balance general, debido a los efectos de las decisiones que se tomen respecto a las ventas a crédito y a las pérdidas por cuentas incobrables. Así, desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar, representan un instrumento realmente importante en la función financiera de una empresa. De una buena política de concesión de crédito y de un buen sistema de cobros, dependerá la contribución de las cuentas por cobrar a la provisión de fondos en las condiciones más ventajosas y a la maximización de las utilidades de la empresa.

Es por ello, que se considera muy importante la recuperación de las cuentas por cobrar, ya que constituye una fase culminante del proceso de ventas y crédito, el cual ocasiona, entre otras cosas, un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos, pero por otra parte, resalta Acosta (2011:64), quien señala que hay una parte que: “resulta más complejo aún pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas, más que todo, en el caso de los negocios que inician”, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias.

2.2.3 Cobranza

La cobranza puede ser definida como la cantidad de dinero que un acreedor tiene derecho a recibir de sus deudores por la actividad económica que realiza. Según Montaña (2015:58): “es el sistema administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas en la fecha de vencimiento”. Sostiene Montaña (2015:85), que “el departamento de cobranzas necesita tener facultades que le permitan presionar al cliente en forma adecuada y lograr la recuperación del crédito pendiente”, de manera que se logre recuperar las cuentas por cobrar en los lapsos establecidos, y lograr

fortalecer la liquidez financiera necesaria para cubrir sus deudas y obligaciones, contando con sus propios recursos generados por la venta de sus inventarios o la prestación de servicios, entre los cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Enviar cartas de cobranza de acuerdo con el sistema implantado.
- Notificar al departamento de crédito para que reduzca, suspenda o cancele el crédito otorgado a un cliente moroso, cuando a su juicio sea incosteable o peligroso seguir manejándolo
- Aceptar o rechazar los valores utilizados como forma de pago.
- Aceptar mercancías u otros objetos a clientes, para la recuperación parcial o total de sus saldos.
- Turnar por la vía legal el cobro de las cuentas morosas que lo ameriten.

Gestión de Cobranza

De acuerdo con lo señalado por Goxens (2012:56), la gestión de cobranza es: “el conjunto de actividades que realizan las empresas para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso del crédito”. Acota el mencionado autor que las operaciones de cobranza incluye la adecuada coordinación de los objetivos, políticas y actividades del otorgamiento del crédito. Dentro de las funciones atribuidas al área de gestión de cobranzas, el mismo autor establece las siguientes.

- Participar activamente en la fijación de objetivos y políticas de cobranzas.
- Planificar las actividades y los recursos que deben asignarse para alcanzar las ventas establecidas en esta operación.
- Intervenir en el establecimiento de metas de cobranzas a corto plazo.
- Informar oportunamente sobre los resultados de la gestión de cobranzas realizada.
- Controlar la documentación referente a las cuentas por cobrar de la empresa.
- Informar a la gerencia administrativa sobre las cuentas de lenta recuperación

y cobros dudosos.

- Proponer la asignación de los recursos humanos y materiales que integran las operaciones de cobranzas y manejarlo de manera eficiente.

En este sentido, los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son: políticas restrictivas, caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estricto y una política de cobranza agresiva.

Esta política de cobranza agresiva contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión y movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero, a su vez, este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

Por otro lado, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan energéticamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar, así como también, en las pérdidas en cuentas dudosas. En consecuencia, este tipo de políticas no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

Las políticas racionales, son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y cobranza; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el

rendimiento sobre la inversión de la empresa. Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranza se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

La necesidad de ambos créditos, el comercial y el del consumidor, está firmemente establecida en la sociedad. La satisfacción de estas necesidades constituye el reto profesional que debe enfrentar en la actualidad, el hombre dedicado a la gerencia de crédito. Para responder al incremento de sus ventas, se hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esta situación financiera. Por lo tanto, los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por consiguiente incluye el elemento riesgo, así como también, las necesidades de la empresa. Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que, según Pérez (2012:36): “sean acordes con los propósitos del mismo”, los cuales son:

- Causas de que las ventas no se paguen a su vencimiento.
- Sistemas que se utilizan para observar las cuentas.
- Análisis de las cuentas.

Para lograr lo comentado con anterioridad y cualquier otro objetivo es importante que toda entidad establezca eficazmente políticas de cobranza, que cubran el trabajo de cobro, estas políticas serán sometidas a análisis periódicos de acuerdo a las condiciones y necesidades de cada empresa, esto radica en las condiciones de ventas, plazos de cobro y clientes con problemas especiales. Las políticas de cobranza se planifican tomando en cuenta, las normas administrativas, es decir, las reglas que administrativamente se deben seguir. Según Rosenberg (2013:312), las políticas administrativas son la: “definición de normas de sistemas de valoración o de decisión que al definir y puntualizar los objetivos de una empresa, pueden guiar y regular los métodos y las políticas de organización”. Las políticas de cobranza a su vez son una

serie de procedimientos establecidos para obtener el cobro o el pago de las cuentas por cobrar vencidas, si no es efectuada esta operación antes del vencimiento de las cuentas, la misma devengará intereses de mora, tratando de evitar la prolongación indebida del periodo de cobranza y las pérdidas directas.

Técnicas de cobranza

Dentro de las técnica de cobranza para recuperar las cuentas por cobrar, producto de las ventas a crédito se presentan las siguientes:

Análisis de Cuentas

De acuerdo a lo señalado por Villaseñor (2007:219), quien destaca que: “para garantizar un buen trabajo de cobranza y un adecuado control de las cuentas de los clientes, debe llevar un estricto registro de aquellas cuentas que han permanecido insolutas excediendo las condiciones normales de venta y ya están vencidas. Esto se llama determinación y análisis de cuentas por cobrar, en la mayoría de los negocios, se lleva un registro de la antigüedad de los saldos en un periodo de uno (1) a treinta (30) días de vencidas, las de treinta (30) a sesenta (60), las de sesenta (60) a noventa (90) días, y así sucesivamente.

Los actuales equipos de contabilidad permiten el rápido y sencillo análisis de la cuenta por cobrar por antigüedad de saldos. Sin duda, en muchas empresas esto ha contribuido a ampliar los plazos de análisis por antigüedad de las ventas, por lo normal mensuales en lugar de periodos o intervalos sin frecuencia, durante los cuales el panorama global de las cuentas por cobrar pudiera deteriorarse de manera importante. La información obtenida por el análisis de las cuentas por cobrar se convierte en una herramienta de uso generalizado para identificar la calidad de las cuentas por cobrar, como también, para determinar el alcance de la labor de cobranza.

Por lo tanto, para determinar la antigüedad de los saldos, es práctica general determinar el porcentaje del total de las cuentas por cobrar sin vencer, y que partes de dicho total caen dentro de las diferentes categorías de saldos vencidos. Esto proporciona aspectos adicionales de comparación a personal encargado de la

cobranza, o pueden compendiarse en informes dirigidos a la alta gerencia, para apoyar el proceso de toma de decisiones certeras y a tiempo.

Medios de Cobro

a) Estados de cuenta: basado en lo indicado por Villaseñor (2007:222), indica que: “un estado de cuenta en el que aparezcan las facturas pendientes y próximas a vencerse, representa el esfuerzo de cobro más generalizado”. Prácticamente todos los establecimientos de ventas al menudeo, profesionistas, instituciones financieras, e incluso, muchos industriales y distribuidores, se apoyan en el estado de cuenta como un medio para solicitar a los clientes la liquidación de sus saldos vencidos.

Por lo general, dichos estados se envían sin mensaje, acompañados de una sencilla y cortés solicitud de pago, algunas veces impresa o marcada con un sello en el estado de cuenta. Este estado, debe contener la información básica suficiente que permita al cliente verificarla sin demora contra sus propios registros antes de enviar el pago. El envío de los estados de cuenta colabora en forma eficaz a recuperar el volumen importante de cuentas, con la consecuente disminución del número de casos que necesitan un esfuerzo de cobranza adicional.

b) Cartas de Cobranza: de acuerdo a Villaseñor (2007:223), señala que: “las comunicaciones escritas deben estar bien diseñados de manera que deben redactarse en un lenguaje claro y sencillo”, cuidando de modificar con cierta frecuencia, el texto a fin de que esto no pueda ser reconocido por el cliente como una repetición. El proceso de cobranza implica una secuencia de o serie de esfuerzos, con los ajustes apropiados en las distintas etapas, un aviso o cata apropiada de cobranza tiene las siguientes características:

- **Amistad:** una buena relación comercial está basada en una buena voluntad y en la mutua satisfacción, no en contratos ni en la afirmación de derechos legales.

- **Simpatía:** la carta emitida debe ser gentil y bondadosa, debe mostrar simpatía y comprensión. Debe evitar mostrar enemistad o desconfianza y el hacer acusaciones de ningún género.
- **Disculpas:** de acuerdo al enfoque amistoso y de simpatía, la carta debe expresar disculpas por haber sido necesario comunicar un mensaje desagradable a un cliente y amigo de confianza, ya que en la misma, debe dar a entender que desea no haber tenido que hacer eso, pues, hubiera preferido hablar de cosas agradables y placenteras.
- **Flexibilidad:** este componente opera en ambos sentidos, no hay razón por la que no se pueda seguir un programa de pagos demorados con interés agregado. Aun, cuando se debe presionar al cliente por el pago, se debe asumir que el mismo es honrado y que intenta pagar, pues, de esta forma se está dispuesto a discutir y considerar varias formas en que este intenta hacerlo.
- **Firmeza:** la amistad y la simpatía, la pena y la flexibilidad constituyen un esfuerzo para desarmar, para ganar a su cliente con bondad, para hacer un llamado a sus mejores sentimientos. Estos esfuerzos son importantes, pero son incidentales. El propósito central de la carta o aviso es insistir en el pago y amenazar con una acción adicional si el pago no se recibe.
- **Brevedad:** no hay necesidad de utilizar grandes agrupamientos de palabras en la carta de cobranza. Es preferible una expresión breve y directa.

Visitas a los Clientes Departamentos Financieros

a) **Actitud Mental Positiva:** de acuerdo a lo indicado por Seder (2007:111), la actitud positiva se define de la siguiente forma: “es el deseo de realizar el trabajo de una buena manera, ello unido al deseo de realizar mejoras sistemáticas y continuas en el desempeño del mismo”. Este deseo debe manifestarse en acciones concretas. La actitud positiva es la base de la pirámide del trabajo humano, dado que sin ella los

otros elementos sólo producen un resultado a medias. La actitud positiva se compone, a su vez, en varios elementos importantes. De todos ellos, se han elegido cuatro, los que a juicio de quienes tienen una mayor experiencia son significativos a la hora de definir actitud positiva.

Tales elementos son: la perseverancia, si quiere progresar necesariamente se debe tener constancia; el aprender todos los días, el aprendizaje puede y debe haber todos los días. Un día que se pase sin aprender nada es un día vacío y perdido no se recupera. Se puede aprender asistiendo a un curso, leyendo, preguntando a personas expertas en las áreas que nos interesen, observando, analizando y auto-criticándose. Lo verdaderamente importante es estar alerta. Hoy día, el mundo cambia vertiginosamente y se agregan y producen conocimientos nuevos que atañen a nuestra actividad. Es necesario aprenderlos. El castigo de no aprenderlos puede ser la obsolescencia.

Por otra parte, la automotivación es un elemento básico. Se refiere a la motivación para hacer algo, o sea, los incentivos para desarrollar un trabajo, debe ser algo interno antes que externo. El motor de la acción debe ser el ejecutivo de cobranza, una persona interesada en progresar. No se trata de esperar que alguien o algo externo los motive. Los grandes personajes de la historia humana nunca esperaron que a que alguien los motivara. La motivación estaba en ellos mismos, eran personas auto-motivadas.

Otro de los factores para una actitud mental positiva es proceder ahora mismo; no basta con tener una actitud positiva si ella no se traduce en acciones. No basta con tener deseos de estudiar; hay que estudiar. Proceder ahora mismo, significa algo sencillo, pero al parecer, difícil de llevar a cabo, hacer las cosas que hay que hacer cuando haya que hacerlas, y no después. Cuando esta regla es llevada a cabo en forma sistemática, se produce un cambio casi mágico en la vida de las personas.

En este sentido, la negociación éxito requiere de un conjunto de habilidades que deben ser aprendidas y practicadas. Estas habilidades incluyen la habilidad para determinar la naturaleza del conflicto; es decir, ser capaces de clasificar en qué

aspectos no se está de acuerdo; la efectividad en iniciar las confrontaciones, es decir, ser capaces de evaluar si se está en el momento oportuno y en el contexto adecuado para iniciar la negociación; la habilidad para oír el punto de vista de las otras partes; y; la utilización de procedimientos de resolución de problemas para generar decisiones de consenso y llegar a acuerdos. Por último, el diagnóstico muestra la naturaleza del conflicto como punto de partida en cualquier intento de resolución por negociación. El asunto más importante es decidir es si el conflicto es ideológico (relacionado con valores y opiniones) o si es un conflicto real (basado en hechos observables y descriptibles) o una combinación de los dos.

Los conflictos de valores son especialmente difíciles de manejar. No obstante, una diferencia de valores solamente es significativa cuando afecta a ambos de una manera real o tangible. Ninguna de las personas involucradas en el proceso tendrá que cambiar sus valores para llegar a una solución mutuamente aceptable del problema real. Por el contrario, si cada parte mantiene sus principios, manteniendo el conflicto de valores, el avance será nulo. Es importante determinar si el conflicto es de valores o real. Si se trata de un conflicto de valores que tiene consecuencias intangibles sobre cualquiera de las partes, es preferible desarrollar tolerancia. En cambio, si existe un efecto tangible, ese elemento del conflicto debe ser resuelto.

b) El Inicio: una segunda habilidad necesaria para la solución de conflictos es el inicio efectivo de una confrontación. Es importante no comenzar por atacar ni disminuir al interlocutor. Una reacción defensiva de una o ambas partes generalmente impide una resolución rápida de las diferencias. La forma más efectiva de enfrentar la discusión es hacerle ver al interlocutor los efectos tangibles que el conflicto tiene sobre uno mismo, sobre él o sobre los demás.

c) El escuchar: después de que se ha iniciado la confrontación, el que confrontar debe ser capaz de crear un ambiente psicológico para que el otro se exprese y, especialmente, para escuchar y considerar el punto de vista de su

interlocutor. Si la declaración inicial de la otra persona no se esperaba, es probarle que caigamos en una acción defensiva o explicatoria. Las réplicas que pueden provocar peleas, endurecimiento de las posiciones, polarizaciones, entre otros, deben evitarse. El que confronta no debe tratar de defenderse, explicar su posición, hacer exigencias o amenazar. En cambio debe ser capaz de ejercer la habilidad de escuchar en forma reflexiva o activa. Él debe escuchar, reflejar y clasificar la posición del otro.

Una vez que se ha escuchado al otro, se debe intentar cotejar si se le ha escuchado correctamente. Una buena medida para esto, es repetirle al interlocutor lo que se ha entendido. Solamente cuando se ha sido capaz de reproducir de manera satisfactoria la posición adversaria, es posible volver a presentar su propio punto de vista, siendo en extremo cuidadoso de evitar afirmaciones de valor y tratando de concentrarse exclusivamente en resultados tangibles u observables. Usualmente, cuando el que confronta escucha a la otra persona y da señales inequívocas de haber entendido su mensaje, la otra persona baja sus defensas y está más dispuesto a considerar otro punto de vista. Por supuesto, si ambas personas están entrenadas en escuchar en forma activa, las posibilidades de que exista una negociación exitosa son muy altas.

d) La solución de problemas: la última habilidad necesaria para la negociación exitosa en el uso de procedimientos de resolución de problemas para alcanzar una decisión de consenso. Los pasos de este proceso son simples y fáciles de aplicar, los cuales se detallan a continuación:

- Clasificar el problema: es decir, lograr una definición compartida de la situación del problema.
- Generar y evaluar diferentes soluciones posibles: a menudo, estos dos aspectos deben efectuarse en forma separada. Por ejemplo, en una primera reunión, es posible generar las diferentes soluciones posibles sin juzgar la calidad de dichas soluciones.

- Decir juntos (no votar) la solución: se debe buscar la solución que concita el mayor consenso, es decir, aquellas que implican menor costo, otorgan mayor satisfacción y muestran ser más efectivas a largo plazo.
- Planificar la implementación de la solución: en este punto se debe determinar cómo se llevará a cabo la solución, cuando debe hacerse y que debe hacer cada parte involucrada en el proceso.

Planificar la evaluación de la solución en un plazo predeterminado

Este último paso es esencial. La primera solución acordada, no siempre, es la mejor o la más efectiva. Si la primera solución ha fracasado, es preciso volver al punto uno (1) del proceso de resolución de problemas. Dado que, la negociación es la estrategia de resolución de conflictos más exitosa, las habilidades requeridas para enfrentar adecuadamente las negociaciones se tornan extremadamente importantes para lidiar con los inevitables conflictos. Al mirar de esta forma al conflicto, y considerando la diversidad de valores, actitudes, creencias, motivos y metas de las personas, no debe extrañarse que el conflicto sea tan extendido. Dado el potencial para la frustración real o percibida de alguna necesidad o interés, las oportunidades de conflicto son tan abundantes que resulta inevitable.

Morosidad de los clientes

El paso final de la gestión de riesgos es la recuperación de impagos, y en este punto, debe tenerse siempre presente que el proceso de cobranza es un proceso finalista, por lo que acumula todas las ineficiencias de cada uno de los procesos anteriores a las suyas propias. Una de las primeras medidas que debe afrontarse en la gestión de cobranza es el análisis del impagado en cuestión para clasificarlo en algunos de los siguientes grupos:

- Incidencias de cobranza: son simples cuestiones en el proceso de cobranza que no obedecen a auténticos problemas financieros, sino más bien a

incidencias internas en la propia organización.

- Créditos morosos: son créditos retrasados en el pago e impagados pese a haber intentado su cobro con el deudor por vía amistosa.
- Fallidos: son créditos morosos que han resultado impagados, pese haber intentado todas las vías para su recuperación, por lo que, ya tienen la consideración de pérdida para la empresa. En cuanto a los medios de clasificación de los créditos impagados, sin entrar en la consideración de la vía judicial, lo más corrientemente utilizados son la reclamación telefónica, la escrita y la entrevista personal.

Las reclamaciones telefónicas están recomendadas para todo tipo de clientes, tienen un bajo costo y permiten su utilización masiva, sin excluir otra calase de acciones. La gestión telefónica, que debe ser realizada por personal experto, está recomendada para impagados de importe medio y bajo, siendo su principal ventaja la posibilidad de recibir retroinformación de la situación del cliente de forma inmediata. La entrevista personal se recomienda para impagados de elevado importe o de decisivo valor para la empresa, teniendo en este caso como facultada el poder conseguir acuerdos firmes y garantizar su compromiso. Precisamente, es en estos procesos de gestión de cobranza y del recobro donde las tecnologías de la información y los sistemas informáticos juegan un papel de extraordinaria importancia.

Manejo del Rehusamiento del pago

Es frecuente encontrarse con argumentos tales como: ¡No puedo pagar ahora! ¡No tengo dinero!, entre otras. En muchas ocasiones simplemente no existe el deseo de pagar. Para incentivar al pago use una actitud positiva: haga énfasis de lo ideal de pagar cuando es debido y las ventajas que ello otorga. En esta última situación, usted deberá actuar con mucho cuidado, ya que con ello, se arriesga a respuestas como: ¡No pienso pagar! ¿y? ¿Ahora qué? En estos casos su posición se ve menoscaba por

cuanto hizo llegar al cliente a una posición que a proveedor le es desventajosa. En este momento es cuando se debe actuar fríamente y analizar las opciones para:

- Continuar insistiendo de inmediato. Si el cliente tiene historial de buen pagador, quizá haya un error de forma de la documentación.
- Desistir si el historial es de moroso. Es mejor que la cobranza siga pero por términos judiciales, quizá no se debió habersele vendido, y buscar un acuerdo inmediato. Debe preguntársele ¿Por qué no paga?, ¿En qué condiciones lo haría?, hacerle hablar para ver si hay algún punto en común, se debe negociar.

2.2.4 Control Interno

El control interno es definido como un sistema de medidas organizativas y operativas que toma la empresa para garantizar que sus operaciones se realicen como debe ser, de acuerdo a lo planificado y convenido, convirtiéndose así en la función gerencial que comprende aquellos procedimientos mediante los cuales las entidades organizan controlan y verifican el desempeño de sus funciones mediante los cuales las entidades organizan, controla y verifican el desempeño de sus funciones, sus activos y recursos, sus pasivos y compromisos; y sus políticas y procedimientos.

Según Catacora (2017:238), el control interno: “es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza del control interno determina si existe una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables o no”. El mantener una adecuada estructura del control interno es responsabilidad de la gerencia la cual debe realizar las estimaciones necesarias para asegurarse que los beneficios esperados por la implantación de los procedimientos de control sean alcanzados, además de evaluar el nivel de eficiencia en los procesos contables. Agrega Catacora (2017), que:

El control interno está directamente relacionado con la contabilidad, pues los jefes necesitan estar seguros que la información contable que reciben sea exacta, veraz y

confiable, lo que logra a través del control interno contable y administrativo de la entidad. (p. 25)

En otras palabras, los controles contables abarcan el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con él. Además, tiene que ver directamente con la protección de los bienes y la finalidad de los estados financieros. Comprende controles como los sistemas de autorización y aprobación, la separación de obligaciones relacionadas con las operaciones o la custodia de bienes, los controles físicos sobre los bienes y todas las operaciones que incluye la auditoría interna.

También, abarca todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y el cumplimiento de las políticas empresariales. A menudo, sólo están indirectamente relacionadas con los estados financieros, generalmente comprende controles como análisis estadísticos, estudios de tiempo y funcionamiento, informes de rendimiento, programas de entrenamiento al personal y controles de calidad.

Al respecto, Fernández (2009:30), establece que: “el control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adapta a un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y la confiabilidad de su información financiera”. Cada empresa precisa disponer de un plan organizativo, adaptado a sus características particulares, a la naturaleza de sus funciones, a su tamaño y estructura financiera, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos por ésta. Sin embargo, este aspecto no es suficiente para garantizar el efectivo funcionamiento de la organización, por lo tanto, se requieren herramientas y/o mecanismos que avalen la consecución de los mismos.

Se puede señalar, que el control interno consiste en comparar los resultados alcanzados con los resultados previstos, al objeto de analizar las causas de las desviaciones e introducir las medidas correctoras que corresponda. Tras considerar la definición del control interno, conviene referirse a la importancia que constituye este concepto para toda la organización. En este sentido, ninguna organización, actualmente, opera sin un mínimo de control interno. Por eso, el propósito

fundamental consiste en procurar que todo en la empresa funcione e una manera eficiente y dentro de los objetivos del plan organizacional. Unido a esto, se encuentra la confianza de los directivos en el alcance del control interno, lo que motiva a que se extienda y perfeccione día a día. Por tal motivo, se le considera como un ente esencial para la supervivencia y permanencia de toda la organización.

Necesidad del Control Interno

De acuerdo a Meigs (2007), expresa que:

La empresa cuando evoluciona y se convierte en organizaciones de gran tamaño se ven en la necesidad de mantener o crear un control interno que permita ejercer una ejecución directa sobre las operaciones, es por ello, que los ejecutivos tienen la necesidad de la información suministrada proporcione a la administración como controlar y dirigir la empresa, de la misma forma mantiene informada a la gerencia acerca de si sigue las políticas de la compañía, los reglamentos gubernamentales y de si la posición financiera es sana generadora de utilidades y armoniosa a las relaciones interdepartamentales. (p. 35)

Es por ello, que se requiere mantener información confiable para la elaboración de los estados financieros, además que apoyen al proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia, por lo tanto, el control interno garantiza que tal información pueda ser veraz, oportuna y confiable, de manera que se ejecuten los procedimientos correspondientes a tiempo, y poder aplicar correctivos necesarios en el caso de que se presenten desviaciones que afecten el cumplir con los objetivos establecidos.

Elementos del Control Interno

Entre los elementos de control interno, se encuentran los siguientes:

- **La organización:** está referida a que debe haber una estructura organizativa que permita ejercer las funciones de dirección, planificación, control, repartición del trabajo, delegación de funciones y asignación de deberes y

responsabilidades en las operaciones de la empresa.

- **Procedimientos:** consiste en formas y manera pautadas formalmente, que garanticen la solidez de su organización la cual se logra a través de la planificación, la sistematización de funciones y la fijación de las responsabilidades.
- **El Personal:** en este aspecto, se considera que las empresas deben asegurarse del control con el personal suficientemente idóneo para establecer y cumplir con los controles contables. Esto se consigue, fundamentalmente, mediante una buena selección al principio y luego del entrenamiento, la eficacia y la moralidad.
- **La Supervisión:** esta es una especie de control para asegurarse que se cumplan los procedimientos y las normas establecidas por la organización.

Objetivos del Control Interno

De acuerdo a Waterhouse (2009), expresa que los objetivos del control interno son los siguientes:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los pueda afectar.
- Garantizar la eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros.
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir el logro de los objetivos programados.
- Garantizar que el sistema de control interno disponga de

sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna.

- Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones. (p. 28)

El control interno es de vital importancia dado que:

- Establece medidas para corregir las actividades de tal forma que su alcance sea exitoso.
- Se aplica a todos los casos, a las personas y a los actos.
- Localiza a los sectores responsables de la administración desde el momento en que se establezcan medidas correctivas.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

Su aplicación incide directamente en el plan de la organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos y consecutivamente con el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Características del Control Interno

Las principales características del sistema e control interno son los siguientes:

- El sistema de control interno está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operaciones de la respectiva organización.
- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- La auditoría interna, o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, aplicabilidad y actualidad del sistema de control interno de la organización y proponer a la máxima autoridad de la

respectiva organización las recomendaciones para mejorarlo.

- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Debe considerarse una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.
- No mide desviaciones; permite identificarlas.
- Su ausencia es una de las causas de las divisiones.
- La auditoría interna es una medida de control y un elemento del sistema de control interno.

Clasificación del Control Interno

El control interno se clasifica en control administrativo y control contable.

- **Control Administrativo:** incluye, pero no se limita al plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren al proceso de decisiones conducentes a la autorización de transacciones por la gerencia. Tal autorización es una función de la gerencia directamente asociada con la responsabilidad de realizar los objetivos de la organización y el punto de partida para establecer el control contable de las transacciones.
- **Control Contable:** comprende el plan de la organización, los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros y consecuentemente están diseñados para suministrar de manera razonable la seguridad en:
 - Las transacciones se registran de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.
 - Las transacciones se registran conformes es necesario, primero, para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los

principios de general adaptación o, cualquier otro criterio aplicable a dichos estados; segundo, para mantener datos relativos a la responsabilidad sobre los activos.

- El acceso a los activos sólo se permite de acuerdo con autorizaciones de la gerencia.
- Los datos registrados a los activos son comparados con los activos existentes durante intervalos razonables y se toman las medidas apropiadas con respecto a cualquier diferencia.

Debilidades del Control Interno

Existen dos tipos de debilidades en la evaluación de la suficiencia del control interno. La primera, se produce cuando los individuos que están en situación de perpetrar fraudes o cometer errores que implican pérdida de bienes para la empresa tienen también acceso a los registros, permitiéndoles escribir esas pérdidas. El segundo tipo de debilidad se produce, donde los individuos tienen acceso sólo a los valores o a los registros, no a ambos, pero los fraudes o errores no son detectados de forma oportuna y precisa. Cualquiera de estos resultados puede prevenirse en una empresa por accidente, o podría producirse a consecuencia de una acción deliberada. Por tal razón, la empresa debe poseer uno o más controles específicos para detectar cualquier situación anómala.

Medidas para Lograr un Buen Control Interno

Las medidas que se deben tomar en consideración para lograr un buen control interno son las siguientes:

- Establecer líneas claras de responsabilidad.
- Establecer procedimientos de control, para procesar cada tipo de transacción, es decir, cada una debe pasar por cuatro etapas, debiendo ser: autorizada, aprobada, ejecutada y registrada.

- Subdividir las funciones: este es quizás, el elemento más importante para el logro de un adecuado control interno. La separación de tareas limita las posibilidades de fraude y mejora, también, la exactitud de los registros contables. Este componente es crucial, pero con frecuencia descuidado, del control interno, se puede subdividir en cuatro partes:
 - Separación de las operaciones de la contabilidad, la función contable debe estar totalmente separada de los departamentos operativos, con el fin de poder mantener registros objetivos.
 - Separación de la custodia de los activos, de los registros de estos en la contabilidad.
 - Separación de la autorización de las operaciones, de la custodia de los activos correspondientes, siempre que sea posible.
 - Las responsabilidades deben asignarse, de forma tal, que ninguna persona o departamento maneje una transacción completa, de principio a fin.
- Realizar auditorías o comprobaciones internas.
 - No es económicamente factible para los auditores, examinar todas las operaciones de un período, por lo que hasta un cierto grado tenga la confianza en que el sistema de contabilidad produzca registros contables exactos, para medir la confiabilidad de la empresa. Los auditores evalúan el sistema de control interno, determinan también puntos débiles y recomiendan las correcciones, brindando objetividad en sus informes.
 - En este mismo orden de ideas, en las auditorías internas o externas, los auditores internos son los que deben presentar los informes directamente al Director General, durante el año y auditar diversos segmentos de la organización. Mientras que los auditores externos son completamente independientes de la empresa, siendo los empleados de una firma de contadores públicos o de un órgano superior administrativo o estatal que audita las empresas en conjunto. Los auditores externos deben estar

legalmente autorizados.

- Diseño adecuado de documentos y registros.
 - Existe una amplia variedad en los documentos y los registros, desde documentos primarios, como es el caso de las facturas de venta y las órdenes de compras, hasta la confección de registros especiales y submayores. Los registros y documentos comerciales, tales como, las órdenes de compra o de entrega, facturas, informes de recepción, deben ser cuidadosamente diseñados.
- Costos de control
 - Un sistema de control interno que sea demasiado complejo puede ahogar a los empleados en el papeleo. La eficiencia y el control resaltan daños en vez de mejorarlos, mientras más complicado es el sistema, más es el tiempo y el costo monetario que se necesita para mantenerlo operando. Por ello, los directores tienen que tomar decisiones acertadas de lo estricto que debe ser el sistema de control interno, porque las inversiones se tienen que juzgar a la luz de los costos y beneficios que éste lleve al aporte de la organización.

En resumen, todos los sistemas de control interno están destinados a medir a todas las actividades y procedimientos que hacen posible que una organización opere de conformidad con los planes y políticas previamente establecidas por la gerencia. Esta base teóricas soporta la presente investigación, ya que se requiere de su implantación en las estrategias a ser diseñadas para lograr optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.

Control Interno de las Cuentas por cobrar

Señala Ballesteros (2007:203), que: “la verdadera prueba de cualquier dirección o gestión son los resultados, poco valor tendrán los planes y estructuras desarrolladas, sino se traducen en los resultados separados de acuerdo a los objetivos”. Es por ello,

que el control interno del área de cuentas por cobrar se desarrolla en las empresas en función de las actividades de las ventas a crédito, en la cual casi siempre son inevitables grandes pérdidas por créditos otorgados y no recuperados, y por el otorgamiento de créditos a clientes que no han sido estudiados. También sucede, cuando se cometen errores en precios y cantidades en las facturas y éstas no se detectan a tiempo. Para evitar tales dificultades, son necesarios controles eficaces sobre las ventas a crédito, generalmente el control interno sobre ellas, se logra por medio de una división de obligaciones, de modo que sean responsables diferentes departamentos o individuos en cuanto a:

- La preparación de los pedidos de venta.
- La aprobación de créditos.
- El despacho de las mercancías de las existencias.
- El embarque.
- La facturación.
- La verificación de la factura.
- El mantenimiento de las cuentas de control.
- El mantenimiento de mayores auxiliares de los clientes.
- La aprobación de las devoluciones y rebajas.
- La autorización para la cancelación de cuentas incobrables.

Cuando es factible este grado de subdivisiones de obligaciones es probable detectar rápidamente los errores accidentales mediante la comparación de documentos y cantidades que proceden de unidades independientes de la compañía, y la oportunidad del fraude se reduce a un mínimo. Por lo tanto, podría pensarse que si las otras funciones fueran desarrolladas a la perfección no tendría por qué existir control interno, sin embargo, bien se sabe, que las otras funciones son dinámicas y sujetas a la influencia de un gran número de variables, todo lo cual exige la evaluación. Tomando en cuenta en esta teoría se observó que la similitud que existe con la presente investigación es que se requiere conocer los logros, para lo cual se

vale de un criterio que permita evaluar los resultados a los fines de adoptar medidas correctivas cuando sea necesario.

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.

Cuentas por Cobrar: registra los aumentos y las disminuciones derivados de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa y para esto existe un programa para llevar a cabo las operaciones.

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.

Lineamientos: es un conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma.

Liquidez: capacidad de una persona o entidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo por poseer activos fácilmente convertibles en dinero en efectivo. Por extensión, característica de ciertos activos que son fácilmente transformables en efectivo (depósitos bancarios a la vista, activos financieros que pueden ser vendidos instantáneamente en un mercado organizado, entre otros).

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

Procedimiento: método para hacer alguna cosa; una acción que implementa una política, como una sucesión cronológica o secuencial de operaciones. Entonces podemos referirnos a procedimientos operativos, administrativos, de control y de auditoría.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La finalidad de este capítulo, ha sido exponer la metodología con la cual se desarrolló el estudio, que de acuerdo a Ramírez (2011:26): “incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación”. Por lo tanto, consiste en explicar los aspectos metodológicos empleados para desarrollar cada una de las fases del estudio, para lograr el objetivo principal de proponer estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.

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, según Balestrini (2017), plantea que un proyecto factible es:

Donde se propone una opción ideal de sistema o modelo, que implique cambios en una realidad dada, que organizacional, educativa, económica, jurídica, administrativa, social, etc. al final del marco metodológico, se deberá presentar, el conjunto de técnicas que se usarán para la formulación y presentación del modelo operativo o sistema que se ha de proponer. (p.191)

Fue un proyecto factible, debido a que permitió proponer estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza, con el fin de lograr la eficiencia en el proceso, fundamentado en un diseño de campo; que de acuerdo a Sabino (2014:94), plantea que: “los diseños de campo, se basan en informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad. El innegable valor reside en que le permite cerciorarse al investigador de las verdaderas condiciones en que se han

conseguido sus datos”, esto se relaciona directamente con esta investigación, ya que la propuesta fue un modelo operativo viable donde se requiere el estudio de una población a partir de una muestra para solucionar los problemas que presente la empresa objeto de estudio.

El diseño de campo constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamientos, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de observación directa tomadas de la realidad de la información necesaria para ejecutarse. Cabe destacar que dicha investigación fue de campo ya que se realizó en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, que es fue específicamente en el área de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A., fue a nivel descriptivo, ya que se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos, y se identificaron las debilidades presentes, permitiendo diseñar las estrategias requeridas a las necesidades propias de la organización. Con apoyo documental, debido a que se consultaron textos, otras investigaciones revistas, e información que sustentará teóricamente el presente 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 gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.

Esta fase de investigación, tuvo la finalidad de establecer un diagnóstico situación actual de los procesos de gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A., para detectar dónde se están presentando las fallas, para ello se recolectó información de la propia fuente, donde se estableció una población y muestra objeto de estudio, que brindaron la información requerida. Al respecto, y con referencia a la población Palella y Martins (2016:91), indican que: “es el conjunto de

unidades de la que se desea obtener información y sobre las que van a generar conclusiones”. De allí que, la población del presente estudio estuvo conformada por ocho (08) empleados que integran la empresa en estudio.

Por su parte, con relación a la muestra Hernández, Fernández y Baptista (2006:236), indican que: “es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), este deberá ser representativo de la población”. En este sentido, la muestra estuvo constituida por seis (06) personas que relacionados en el proceso de cobranza.

En cuanto a las técnicas e instrumentos utilizados, primeramente se aplicó la observación directa, la cual, según Tamayo (2017:22), la define como: “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”, la cual estuvo apoyada del instrumento el cuadro de observación (ver anexo A) que según Tamayo (2017:70), lo define como: “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”.

Seguidamente, se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, que según Arias (2012:96), la define: “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”, que fue aplicada a la muestra seleccionada, y se realizó a través del instrumento el cuestionario, que, según Tamayo (2017:122) lo define como: “un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”,

El cuestionario contuvo diez (10) preguntas cerradas de tipo dicotómicas con opciones únicas de respuesta (si-no) (ver anexo B). Con los resultados obtenidos se aplicó la técnica de la estadística descriptiva, la cual de acuerdo a Tamayo (2017:89): “ha sido descrita como la recopilación, presentación, análisis e interpretación de los datos numéricos”, en este sentido fueron agrupados en una tabla de distribución de frecuencias (ver anexo C), graficados en diagramas circulares y posteriormente analizados, para poder desarrollar las fases siguientes.

3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas del control interno de los procesos de gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.

En esta fase, una vez obtenidos los resultados se procedió a la identificación de las debilidades y fortalezas del control interno de los procesos de gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A., con apoyo de la técnica la matriz DOFA, que según la Universidad Nacional de Colombia (2016):

La Matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. (p. 4)

Al lograr obtener el diagnóstico real del área de cobranza, se pudo detectar las debilidades y amenazas, para poder minimizarlas, así como también, se pueden fortalecer las oportunidades encontradas, para lograr darle solución al problema planteado. Por lo tanto, se procedió al cruce de los factores internos y externos para que surjan las estrategias que de acuerdo a las necesidades propias de la organización puedan darle solución al problema planteado.

3.2.3. Fase III: Diseño de estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.

Una vez aplicadas las técnicas de la observación directa y la encuesta, desarrolladas las fases anteriores y analizados los resultados obtenidos, por los instrumentos respectivos, se procedió en esta fase, al desarrollo de la propuesta que consistió en el diseño de estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A. con el objeto de minimizar las debilidades encontradas, lograr la efectividad en los procesos de gestión de cobranza, y optimizar el desempeño de los trabajadores del área de cobranza, logrando fortalecer la liquidez financiera de la empresa.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados

En el presente capítulo se presenta la aplicación de las técnicas e instrumentos utilizados que permitieron el logro de los objetivos propuestos, mediante el desarrollo de las fases metodológicas que permitieron lograr el diagnóstico de la situación actual de los procesos de gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A., Para lograr una mejor visión de los resultados se procedió a graficar dichos datos, permitiendo así evidenciar las tendencias y opiniones de la muestra seleccionada sobre la situación actual y en particular respecto a la problemática de los procesos de gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A., atendiendo las características del conjunto analizado. En su opinión Flames (2011), expresa que.

El investigador puede ayudar a sus lectores a localizar los detalles importantes, advertir las relaciones, adquirir una visión precisa de los descubrimientos, comprender la importancia de los datos con mayor rapidez que les podría proporcionar páginas enteras de explicación verbal. (p. 196).

Todo ello, permitió lograr detectar las debilidades y fortalezas existentes en sus procesos relacionados a su control interno, las cuales son expuestas junto a los factores externos que inciden en la misma, para lograr diseñar las estrategias que le darán origen a la propuesta que dio solución a la problemática expuesta.

4.1.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.

Para desarrollar la fase del diagnóstico de la situación actual de los procesos de gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A. se aplicó, primeramente, el instrumento el cuadro de observación donde se observaron las siguientes variables:

Cuadro 1.- Cuadro de Observación

Empresa: ALTOCA TEXTIL C.A			
Departamento: Cobranza			
Fecha: Septiembre del 2019			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	SI	NO
1	Existencia de manuales de normas y procedimientos para el área de cobranza.		X
2	Existencia de un programa computarizado para el registro de las cuentas por cobrar y la cobranza.	X	
3	Uso de auxiliares de cuentas por cobrar.		X
4	Envío de estados de cuenta mensuales a los clientes.		X
5	Ejecución de conciliaciones bancarias.		X
6	Existencia de formatos pre-numerados de recibos de cobranza.		X
7	Segregación de funciones en los procesos de cobranza.	X	
8	Capacitación del personal al ingresar al cargo.		X
9	Existencia de una dirección de correo electrónico del área de cobranza.	X	

Fuente: González (2019)

Análisis

De acuerdo al cuadro de observación aplicado en el departamento de administración, específicamente en el área de cuentas por cobrar, se pudo evidenciar lo siguiente:

Cuentan con la existencia de un programa computarizado para el registro de las cuentas por cobrar y la cobranza. Los programas computarizados brindan mayor celeridad y exactitud en el procesamiento de información y emisión de reportes. Asimismo, existe segregación de funciones en los procesos de cobranza. La segregación de funciones en el área de cobranza permite minimizar los riesgos de

fraudes, estableciendo segmentación de tareas. Cuentan con una dirección de correo electrónico en el departamento de cobranza. Una dirección de correo electrónico permite recibir y enviar documentación entre la empresa y los clientes, mejorando la comunicación.

Utilizan formatos pre-numerados de recibos de cobranza. Los formatos de cobranza permiten contar con un soporte para verificar la información sobre los pagos de los clientes, y los datos sobre la forma de pago, fecha de realización y mediante qué forma se efectuó para su verificación, al momento de generarse diferencias entre los repostes, y los documentos físicos, para corregirlos a tiempo.

Por otro lado, se observa que no cuentan con la existencia de manuales de normas y procedimientos para el área de cobranza. Los manuales permiten brindar una guía a los trabajadores para el buen desempeño de sus tareas, además unificar criterios entre los distintos trabajadores para minimizar el riesgo de duplicidad u omisión de actividades, evitando además, que cada trabajador las realice de manera independiente y de acuerdo a sus conocimientos y experiencias.

No hacen uso de auxiliares de cuentas por cobrar. Los libros auxiliares permiten llevar de manera más detallada los movimientos de las cuentas por cobrar, y su cobro. No se hace envío de estados de cuenta mensuales a los clientes. Los estados de cuenta son instrumento que permite recordarle al cliente, la deuda que ha adquirido con la empresa. No se realiza la ejecución de conciliaciones bancarias. Las conciliaciones bancarias permiten verificar que los pagos efectuados por los clientes correspondan a el importe de la factura y detectar que no se hayan realizado descuentos no autorizados, o si el pago fue un abono o pago definitivo de la factura. No se realiza capacitación del personal al ingresar al cargo.

Seguidamente, se presentan los resultados de la aplicación de la técnica la encuesta, aplicada a la muestra seleccionada representada por seis (06) trabajadores del área de cobranza, con apoyo de un cuestionario comprendido de diez (10) preguntas, cuyos resultados fueron graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, presentados a continuación:

1.- ¿Conoce usted las funciones de su cargo?

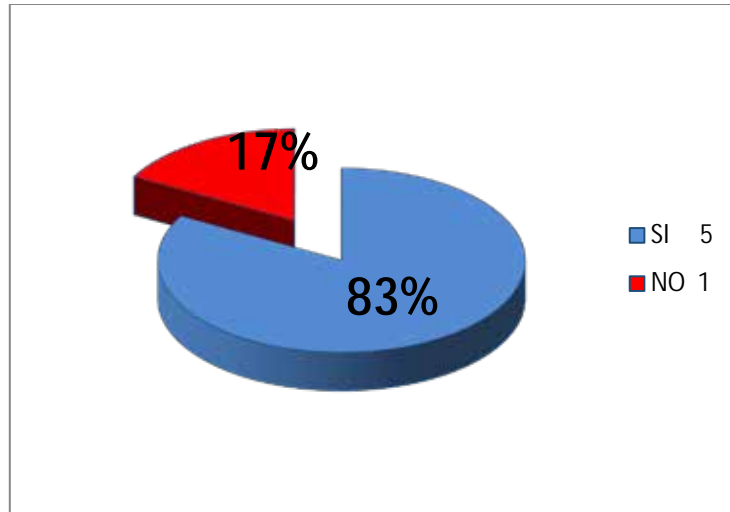


Gráfico 1.- Conocimiento de Funciones del cargo
Fuente: González (2019)

Análisis:

En el presente gráfico se puede observar que, el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados respondió afirmativamente, por su parte el diecisiete por ciento (17%) restante, expresa que no conoce sus funciones en el cargo. La definición de funciones debe ser establecida y difundida al personal para que tenga conocimiento de las actividades que debe realizar, así como, las responsabilidades que estas generan en el trabajador.

2.- ¿Tiene usted conocimiento si existen facturas no pagadas por los clientes con más de treinta (30) días de vencidas?

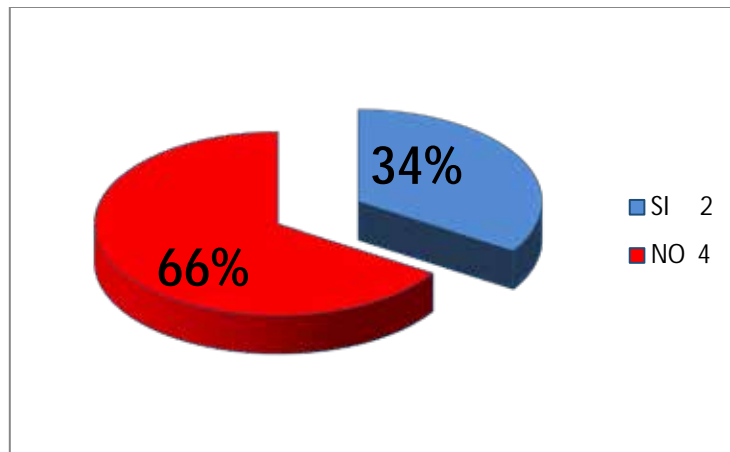


Gráfico 2.- Facturas no pagadas vencidas

Fuente: González (2019)

Análisis:

En el presente gráfico se puede observar que, el sesenta y seis por ciento (66%) de los encuestados respondió negativamente, por su parte el treinta y cuatro (34%) restante expresa que si existen facturas no pagadas por los clientes con más de treinta (30) días de vencidas. Las facturas vencidas no pagadas debilitan la liquidez financiera de la empresa, y genera un riesgo de convertirse en cuentas incobrables.

3.- ¿Sabe usted si se realiza un análisis de vencimiento a las facturas pendientes por cobrar?

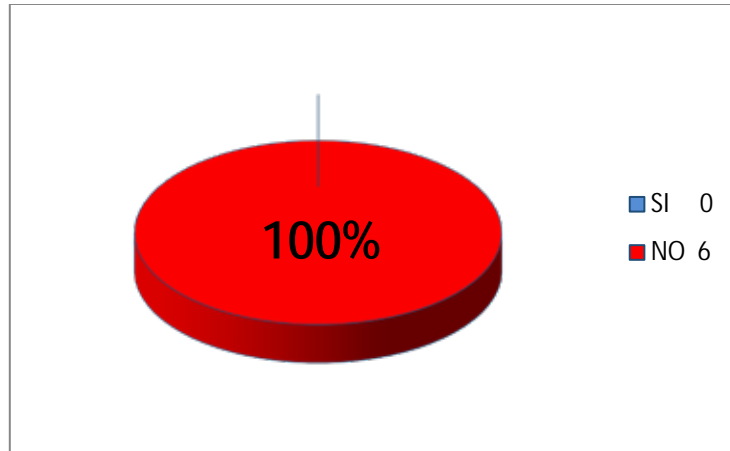


Gráfico 3.- Análisis de vencimiento

Fuente: González (2019)

Análisis:

Ante esta interrogante, en el presente gráfico se puede observar que, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió negativamente, por su parte el treinta y cuatro (34%) restante expresa que si existen facturas no pagadas por los clientes con más de treinta (30) días de vencidas. Las facturas vencidas no pagadas debilitan la liquidez financiera de la empresa, y genera un riesgo de convertirse en cuentas incobrables.

4.- ¿Sabe usted si se autorizan pedidos a clientes que contengan facturas vencidas no pagadas?

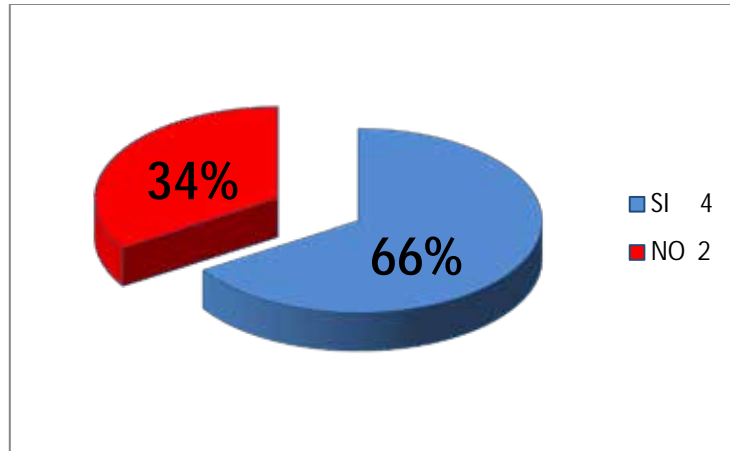


Gráfico 4.- Autorización de pedidos a clientes con facturas vencidas

Fuente: González (2019)

Análisis:

Se puede observar, que ante esta interrogante, el sesenta y seis por ciento (66%) de los encuestados expresa que si se autorizan pedidos a clientes que contengan facturas vencidas no pagadas, por su parte el treinta y cuatro por ciento (34%) señala que no se realizan. Debe haber una unificación de criterios para la aprobación de facturación, para minimizar riesgos de que sea el trabajador quien tome las decisiones para eso se deben establecer políticas claras y difundirlas.

5.- ¿Tiene usted conocimiento, si en la empresa ALTOCA TEXTIL C.A., tiene establecidas políticas de cobranza formalmente definidas?

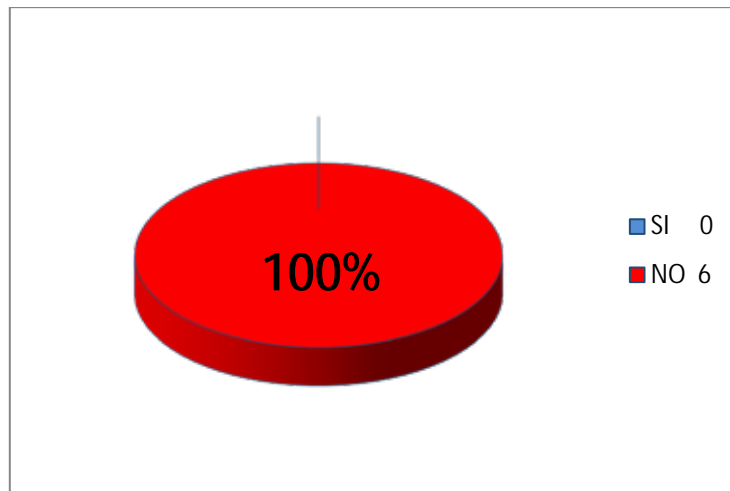


Gráfico 5.- Políticas de cobranza formalmente definidas
Fuente: González (2019)

Análisis:

En el presente gráfico se puede observar que, el cien por ciento (%) de los encuestados respondió, negativamente, debido a que en la empresa ALTOCA TEXTIL C.A., no tiene establecidas políticas de cobranza formalmente definidas. Las políticas de cobranza se deben definir por parte de la gerencia, y difundir al personal para que se cumplan por todos los trabajadores, minimizando que sea el trabajador quien tome la decisión, ya que esto genera riesgos de fraude, ya que el trabajador puede recibir beneficios por parte del cliente que afecten a la empresa.

6.- ¿Sabe usted si el departamento de cobranza mantiene una comunicación constante con los clientes sobre las cuentas por cobrar vencidas?

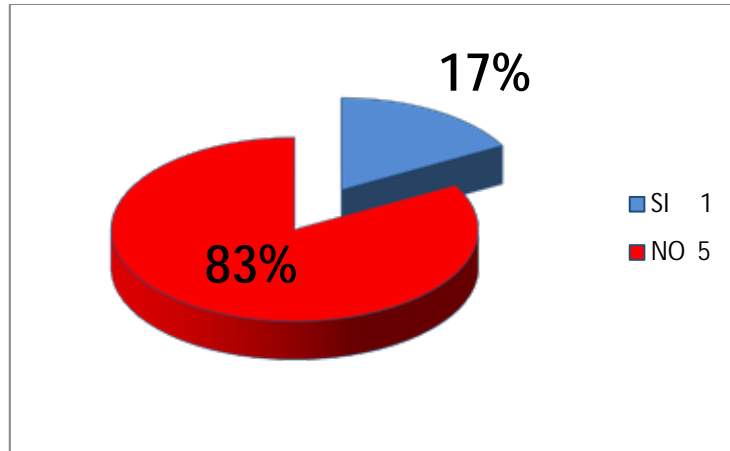


Gráfico 6.- Comunicación constante con los clientes
Fuente: González (2019)

Análisis:

Ante esta interrogante, se observa en el gráfico que el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados responde que el departamento de cobranza no mantiene una comunicación constante con los clientes sobre las cuentas por cobrar vencidas, por su parte el diecisiete por ciento restante, expresa que si la mantiene. Las buenas comunicaciones permiten un acercamiento con el cliente y mejora el proceso de gestión de cobranza.

7.- ¿Sabe usted si se realiza una planificación de cobranza semanal?

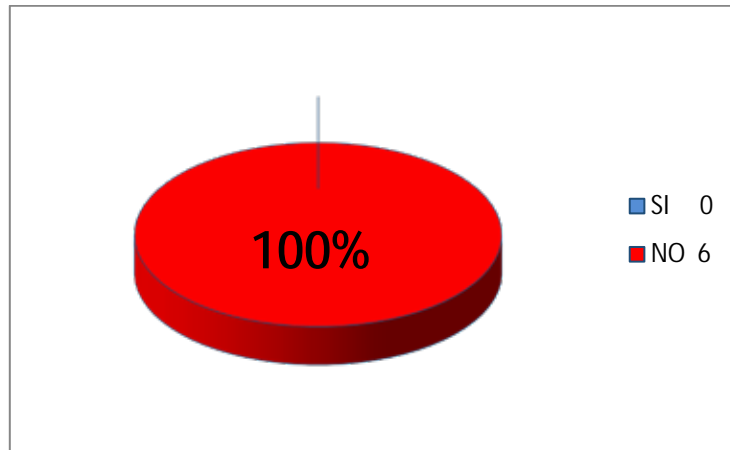


Gráfico 7.- Planificación de cobranza semanal.

Fuente: González (2019)

Análisis:

En el presente gráfico se puede observar que, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió, que no se realiza una planificación de cobranza semanal. La planificación de cobranza, permite realizar las actividades correspondientes para gestionar el cobro a los clientes de manera oportuna.

8.- ¿Considera usted que existen deficiencias en el proceso de gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.?

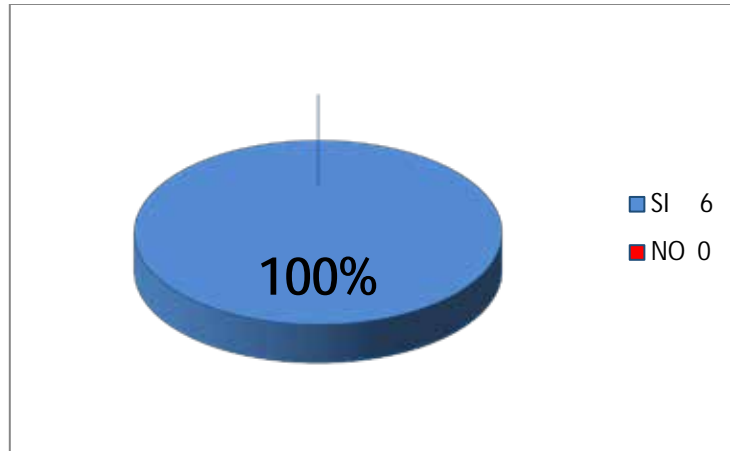


Gráfico 8.- Deficiencias en el proceso de gestión de cobranza

Fuente: González (2019)

Análisis:

El cien por ciento de los encuestados respondió ante esta interrogante, que existen deficiencias en el proceso de gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A. Las posibles deficiencias que puedan existir en una gestión de cobranza, puede traducirse en no lograr efectuar el cobro a los clientes lo que generaría que se debilite la liquidez financiera de la empresa.

9.- ¿Sabe usted si la empresa ha tenido problemas de deficiencia de liquidez a causa de la poca efectividad de la gestión de cobranza?

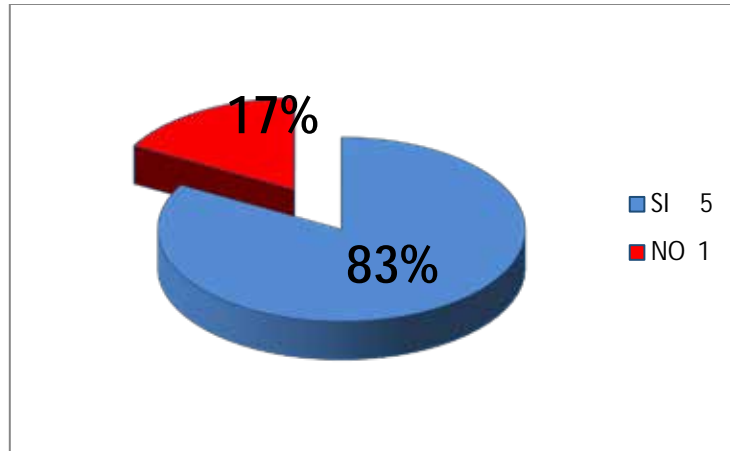


Gráfico 9.- Deficiencias de liquidez a causa de la gestión de cobranza

Fuente: González (2019)

Análisis:

En el presente gráfico se puede observar que, el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados respondió, que la empresa ha tenido problemas de deficiencia de liquidez a causa de la poca efectividad de la gestión de cobranza, por su parte el diecisiete por ciento (17%) restante respondió negativamente. Las empresas requieren de un ingreso oportuno de la cobranza, al momento de su vencimiento, debido a que también ha adquirido compromisos que debe pagar en el tiempo establecido por el proveedor, por lo tanto, no recibe los recursos a tiempo podría presentar problema de insolvencia que afectaría a los proveedores y la imagen de la empresa ante ellos.

10.- ¿Considera usted que mediante la aplicación de estrategias de control interno se podrá optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.?

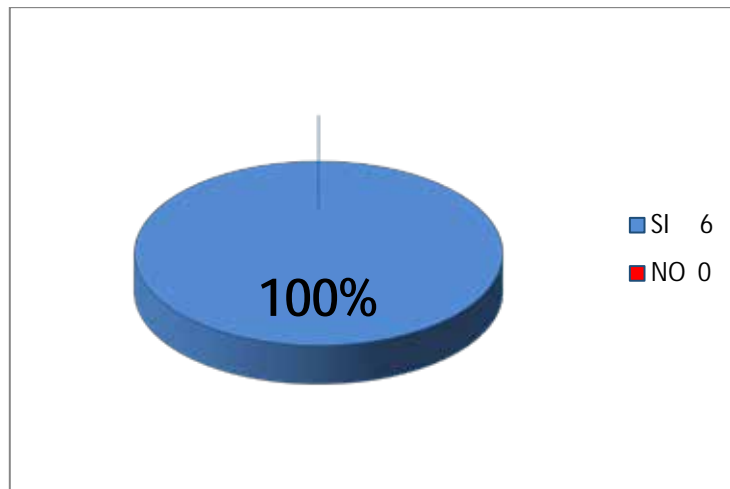


Gráfico 10.- Aplicación de la propuesta

Fuente: González (2019)

Análisis:

El cien por ciento (100%) de los encuestados, de acuerdo al presente gráfico, respondió ante esta interrogante, que usted que mediante la aplicación de estrategias de control interno se podrá optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A. Esto refleja una disposición del personal en implementar mejoras para lograr la cobranza efectiva de las deudas contraídas por los clientes, y el compromiso de los trabajadores en lograr los objetivos planteados.

Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas del control interno de los procesos de gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.

En esta fase, una vez obtenidos los resultados se procedió a la identificación de las debilidades y fortalezas del control interno de los procesos de gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A., con apoyo de la técnica la matriz DOFA, detallada a continuación:

Cuadro 2.- Matriz DOFA

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
F1. Conocimiento de las funciones al cargo. F2. Segregación de funciones. F3. Disponibilidad de implementar cambios para mejorar procesos de cobranza. F4. Existencia de formatos de cobranza. F5. Uso de una dirección de correo en el departamento de cuentas por cobrar. F6. Existencia de un sistema administrativo.	D1. Existencia de facturas vencidas no pagadas por el cliente con más de 30 días. D2. No se realiza análisis de vencimiento. D3. No se realiza conciliación bancaria. D4. No se envía estados de cuenta a clientes. D5. Comunicación poco efectiva con los clientes. D6. Deficiencias en el proceso de gestión de cobranza. D7. Liquidez financiera debilitada por la falta de cobro oportuno. D8. No se realiza planificación de cobranza semanal. D9. No se hace uso de auxiliar de cuentas por cobrar.
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
O1. Existencia del control interno como herramienta gerencial. O2. Existencia de redes sociales para mejorar la comunicación con clientes. O3. Políticas de intereses de mora como herramienta de cobranza. O4. Empresas de asesoría y capacitación profesional. O5. Banca electrónica.	A1. Economía inestable inflacionaria. A2. Pérdida del poder adquisitivo al recibir el cobro a destiempo. A3. Se debilita la liquidez financiera y genera riesgo de insolvencia por la empresa ante proveedores. A4. Deterioro de la imagen. A5. Economía en grado de incertidumbre.

Fuente: González (2019)

Cuadro 3.- Cruce de Estrategias

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIA (DO)
FO.- Diseño de estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.	DO. Establecer controles en la gestión de cobranza. DO Capacitar al personal en mejorar la comunicación con los clientes.
ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIA (DA)
FA. Revisar y actualizar la data de los clientes.	DA. Establecer políticas de cobranza.

Fuente: González (2019)

Fase III: Diseño de estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.

Una vez aplicadas las técnicas de la observación directa y la encuesta, desarrolladas las fases anteriores y analizados los resultados obtenidos, por los instrumentos respectivos, se procedió en esta fase, al desarrollo de la propuesta que consistió en el diseño de estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A. con el objeto de minimizar las debilidades encontradas, lograr la efectividad en los procesos de gestión de cobranza, y optimizar el desempeño de los trabajadores del área de cobranza, logrando fortalecer la liquidez financiera de la empresa

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

Las entidades comerciales requieren mantener un ingreso continuo de sus ventas a crédito en los plazos otorgados a los clientes, de manera que se pueda fortalecer la liquidez financiera para pagar sus compromisos contraídos con proveedores a tiempo, es por ello, que la gestión de cobranza debe ser eficiente, para tal fin, el personal del área de cuentas por cobrar, debe cumplir con los procedimientos, normativas y políticas establecidas por la empresa, para garantizar que se cumplan con los objetivos propuestos y se logre su permanencia y operatividad en el tiempo, manteniendo su posición en el mercado en el cual se encuentra inmersa.

El control interno, es una herramienta gerencial que permite brindar una seguridad razonable a la empresa, para que se cumpla con los registros de sus operaciones, se emitan reportes confiables, y se pueda apoyar el proceso de toma de decisiones efectivamente, además de poder elaborar sus estados financieros. El control interno, además permite salvaguardar los activos, permitiendo detectar posibles desviaciones y establecer los correctivos necesarios.

En este sentido, en el presente estudio se realizó un diagnóstico a la empresa ALTOCA TEXTIL, C.A., en relación al control interno de los procesos en la gestión de cobranza, y que de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de datos se pudo evidenciar que en la empresa, se encuentran facturas de clientes vencidas y no pagadas, y así como se realiza la facturación de nuevos pedidos que están insolventes, lo cual es un riesgo brindar mayores créditos cuando el cliente no ha demostrado una capacidad de pago oportuna de sus obligaciones anteriores. Por su parte, no tiene políticas definidas de cobranza, por lo

tanto el personal no mantiene un criterio homogéneo sobre las decisiones de facturación, esto puede generar un riesgo de fraude, que le dé cabida que el cliente y el trabajador se pongan de acuerdo a realizar la facturación aunque no se haya efectuado el pago, lo que es desfavorable para la empresa.

Asimismo, se pudo evidenciar que no se realiza una planificación de cobranza semanal, las relaciones con los clientes no son efectivas, no se efectúa un análisis de vencimiento, ni se realizan conciliaciones bancarias, ni emisión de estados de cuenta a los clientes. Es compendio de debilidades ha generado que en la empresa se debilite su liquidez financiera, lo que podría ocasionar que no se logre cumplir con los compromisos contraídos con los proveedores, perdiéndose la confianza y deteriorando la imagen de la empresa.

En este sentido, la presente propuesta propone estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa en estudio, de manera que se puedan recuperar las facturas vencidas, mejore las relaciones con los clientes, y se fortalezca la liquidez financiera de la organización para poder realizar el pago de sus deudas, y planificar la realización de oportunidades de inversiones, y enfrentar los efectos inflacionarios, adquiriendo activos no monetarios, para evitar el deterioro monetario de su efectivo.

5.2 Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General de la Propuesta

Diseño de estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.

5.2.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Establecer controles en la gestión de cobranza.
- Revisar y actualizar la data de los clientes.
- Establecer políticas de cobranza.

- Programar de capacitación al personal en mejorar la comunicación con los clientes.

5.3 Justificación de la Propuesta

Esta propuesta se justifica debido a que mediante estrategias de control interno la empresa ALTOCA TEXTIL C.A., podrá optimizar los procesos en la gestión de cobranza de manera que pueda mejorar sus relaciones con los clientes, recuperar las facturas vencidas, realizar la cobranza en el tiempo otorgado, y fortalecerla liquidez financiera e la empresa, para el pago de sus compromisos, y realizar las inversiones que esta desee oportunamente evitando los riesgos de deterioro de la moneda por efectos de la inflación invirtiendo en activos no monetarios.

Asimismo, se podrá optimizar el desempeño laboral de los trabajadores, ya que mediante las estrategias de control interno, se podrá mejorar la gestión de cobranza, efectuar la verificación de la información, salvaguardar los activos, y cumplir con las metas establecidas por la gerencia, en pro de lograr los objetivos organizacionales. Brindando además, una estabilidad financiera a la empresa, para poder mantenerse en el tiempo, y brindarle estabilidad laboral a los trabajadores y estos a su vez a sus familias.

5.4 Factibilidad de la Propuesta

El objetivo de este trabajo de investigación busca proponer estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A, desarrollando y construyendo una alternativa de solución ante la problemática de la empresa en estudio, a través de estos aspectos se logrará implementar, ejecutar y aplicar los objetivos planteados en la presente investigación. Es por eso que, la factibilidad que se evaluó en esta propuesta es desde el punto de vista de recursos humanos, técnicos y económicos, que presenta la empresa para su implantación efectiva. .

5.4.1 Factibilidad de Recursos Humanos

La presente propuesta tiene toda la receptividad y aceptación por parte del personal del departamento de cobranzas, ya que las personas encargadas de esa área, están dispuestas a prestar la colaboración necesaria en cuanto a conocimiento y experiencia, para llevar a cabo el actual proyecto.

5.4.3 Factibilidad Técnica

Técnicamente, el presente proyecto es factible, ya que la empresa cuenta con los recursos necesarios para su implementación, debido a que cuenta con equipos de computación, impresoras, telefonía, celulares, correo electrónico, y papelería necesaria para poder implementar la propuesta.

5.4.3 Factibilidad Económica

Económicamente, el presente proyecto es factible, ya que el mismo no representa una erogación significativa para la empresa, debido a que al implantar esta propuesta, los resultados que se pudieran obtener de este trabajo resultan altamente gratificantes para la empresa, pues se adecuarán sus procedimientos, según las modificaciones de su contorno para lograr sus objetivos de una manera óptima, estableciendo controles internos que salvaguarden los activos de la empresa,, por lo tanto los recursos que se inviertan en papelería y capacitación del personal se deben evaluar en el costo-beneficio que pueda generarle a la empresa el recuperar las facturas vencidas y lograr la efectividad del proceso de cobranza en el tiempo del crédito otorgado.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

A continuación se presenta la propuesta del presente estudio que consistió en el diseño de estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A., con la finalidad de evaluar los

créditos otorgados actualmente, y establecer nuevas políticas que minimicen el impacto del efecto inflacionario en las inversiones monetarias que se encuentran en manos de los clientes, otorgar créditos de manera efectiva, a clientes que cumplan con los plazos establecidos, y minimizando el riesgo de incobrabilidad de las mismas, estableciendo políticas de pre-pago o pago de contado, al recibir la mercancía, permitiendo además, mejorar las relaciones con los cliente, y lograr fortalecer la liquidez financiera de la empresa para garantizar la operatividad de la organización en el tiempo.



ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS EN LA GESTIÓN DE COBRANZA DE LA EMPRESA ALTOCA TEXTIL C.A.

Fuente: González (2019)

A continuación se presentan las estrategias de control interno seleccionadas de acuerdo al diagnóstico realizado, con los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, obtenidos mediante el cruce de los factores interno y externos reflejados en la matriz DOFA, de acuerdo a las necesidades propias de la empresa, y al estudio de factibilidad antes descrito. Entre las debilidades encontradas se exponen que la empresa cuenta con facturas no pagadas vencidas, con más de treinta (30) días, por lo tanto, cuando se logre hacer efectivo el cobro, la rentabilidad que estos ingresos podían haberle generado a la empresa se pierden, por el deterioro progresivo y acelerado producto de la inflación. Asimismo, se encuentra

que se siguen facturando nuevos pedidos a clientes morosos, lo que es riesgo para la empresa, ya que al no pagar las deudas anteriores, se seguirían acumulando deudas con la empresa.

Tampoco tiene políticas definidas, que sean difundidas al personal, para unificar criterios y niveles de acción, por lo tanto, cada persona trabaja de acuerdo a sus experiencias, y no se mantiene una unificación de criterios sobre los procesos de cobranza. Además, no se realiza una planificación semanal de cobro, ni se realiza un análisis de vencimiento, por lo tanto, se dejan pasar los tiempo de pago por la falta de seguimiento del vencimiento de la factura. Todo ello, ha conllevado a que se generen deficiencias notables de la gestión de cobranza, que a su vez, ocasionan debilidades en la liquidez financiera de la empresa. Tras estas implicaciones, se proponen las siguientes estrategias:

5.5.1 Objetivo 1.- Establecimiento de controles en la gestión de cobranza.

Esta estrategia tiene como finalidad el establecimiento de controles en la gestión de cobranza para hacer efectivo el cobro de las facturas vencidas, así como de realizar el cobro oportuno de las nuevas facturas en el tiempo otorgado a los clientes, de manera que se cumpla con la planificación del flujo de caja de la empresa, y se minimice el deterioro monetario que reciben las cuentas por cobrar, que solo benefician al cliente, y que afectan a la empresa, ya que requerirá de mayores recursos para reponer sus inventarios, y que si los recibe oportunamente podrá invertirlos en reposiciones de activos no monetarios (como inventarios) para minimizar el riesgo de deterioro de la capacidad adquisitiva del efectivo. Entre los controles internos establecidos se encuentran los siguientes:

Elaboración de una planificación semanal de la cobranza

Esta estrategia busca, que el personal realice una planificación de la cobranza semanalmente, para que realice de manera programada, las actividades

correspondientes a la gestión de cobro. En este sentido, se deberá realizar lo siguiente:

- Actualizar toda la información de cuentas por cobrar.
- Verificar que las facturas vencidas que se encuentran en el sistema como insolventes sean correctas.
- Se emitirá movimientos bancarios y se saldarán las cuentas, de manera que se verifique que las facturas pagadas por los clientes hayan sido por los montos establecidos y que no se hayan efectuado descuentos no autorizados.
- Se verificará que todas las cobranzas contengan su respectivo soporte, de manera que esté debidamente respaldado.
- Se emitirán reportes, para la verificación de los registros cotejando con la documentación soporte, para garantizar que la información financiera es confiable.
- Se enviará estado de cuenta a los clientes para recordarles la deuda que tiene con la empresa, además se le recordará los tiempos de crédito otorgados, para que cumplan con los plazos establecidos.
- Los estados de cuenta se enviarán con las facturas vencidas, haciendo énfasis en el cobro de la que tienen mayor tiempo vencidas, e incluyendo las nuevas a vencerse, para recordar la totalidad de la deuda y programen su respectivo pago.
- Se verificará la respuesta de los clientes, donde aquellos que informen haber efectuado los pagos, se les solicite los respectivos comprobantes para su verificación en los movimientos bancarios, y elaboración de los comprobantes de cobranza emitidos por la empresa.
- Se realizará una programación semanal, implementando el análisis de vencimiento, para hacer efectivo el cobro de las facturas de mayor antigüedad, así como las de vencimiento reciente.
- Se hará seguimiento a la recepción de los estados de cuenta y se coordinará

con el personal de cuentas pagar, de los clientes, para poder programar la fecha en que efectuarán el pago, y se le enviará correo electrónico el día anterior a la fecha que han establecido el pago para confirmar que cumplan con el plazo establecido.

- Se hará revisión a los movimientos bancarios diarios, para verificar el pago de los clientes, y efectuar la comprobación, los recibos y saldar las cuentas de manera continua, así como su registro.
- Se enviará una notificación al cliente, si no efectuó el pago en la fecha acordada recordándoles la importancia de su pago puntual, para poder hacer efectivos nuevos despachos.
- Semanalmente, se emitirán reportes a la administración sobre las facturas a las que se han realizado efectivamente su cobranza, así como aquellos clientes que han hecho caso omiso, para que la administración tome las decisiones respectivas.
- Se enviarán notificaciones de pago, para recordar al cliente que no ha hecho efectivo el pago, y se hará confirmación que sea recibida por la gerencia administrativa de cada cliente.

5.5.2 Objetivo 2. Revisión y actualización de la data de los clientes.

Esta estrategia tiene como finalidad la revisión y actualización de la data de los clientes, donde se actualice los estados financieros, las referencias comerciales, direcciones físicas y electrónicas, número telefónicos CANTV y telefonía celular, personas contacto, entre otros. Con esta información se procederá a enviar las correspondientes notificaciones vía correo electrónico y hablar con el personal que pueda dar respuesta sobre las deudas que mantiene el cliente con la empresa. Además, se procederá a realizar un análisis de endeudamiento que tiene el cliente, y su capacidad de pago, para poder evaluar los niveles de crédito, que se le pueda aprobar, y ajustarlos de acuerdo a los resultados obtenidos. De esta manera se podrá otorgar

mayores niveles a aquellos clientes, que han reflejado solvencia en sus compromisos con la empresa, y minimizar aquellos que han reflejado atrasos para evitar generarles compromisos que no estén en la capacidad financiera de cubrir en el tiempo otorgado.

5.5.3 Objetivo 3. Establecimiento de políticas de cobranza.

Esta estrategia tiene el propósito de enfrentar a la empresa a la realidad de los efectos inflacionarios que viene afectando a todas las organizaciones, ya que el otorgamiento de créditos no es una modalidad funcional ante este tipo de economía, ya que al momento de recuperarse las inversiones que se encuentran en manos de los clientes, producto de las ventas, pierden el nivel de rentabilidad esperado, el cual es consumido por el efecto del índice inflacionario el deteriora el poder adquisitivo de manera acelerada, y que cuando se recuperan los ingresos, se requieren de mayores recursos para pagar sus deudas y obligaciones, y efectuar las reposiciones. Para ello se establece lo siguiente:

- Emitir un listado con los clientes morosos, que presentan más de treinta (30) días de vencidas sus facturas, indicando la fecha de la factura, fecha de vencimiento e importe, días de vencidas.
- Entregar listado al departamento de administración, junto con la documentación de intentos de cobro, para la suspensión de créditos otorgados, y efectuar los procesos de cobranza en conjunto con los vendedores.
- Implementar el cobro de intereses de mora para aquellos clientes que no realicen el pago oportuno de sus deudas para incentivar en el pago oportuno , y que consideren los gastos que les puede generar su impuntualidad de pago.
- Suspender la modalidad de crédito de siete (7) días a pre-pago o pago de contado, para poder otorgar nuevos despachos de pedidos, para garantizar el ingreso continuo de efectivo, y enfrentar los efectos de la inflación.
- Cotizar las listas de precio en divisas internacionales (Dólar americano), y

solicitar el pago en moneda nacional a la fecha de pago, a la tasa de cambio del día, de esta manera se minimizan pérdidas monetarias al momento de recuperar las inversiones.

- Emitir información de las nuevas políticas y difundir a los vendedores y clientes indicando la fecha de entrada en vigencia de las mismas.

5.5.4 Programación de capacitación al personal en mejorar la comunicación con los clientes.

Esta estrategia tiene la finalidad de establecer una programación al personal de cobranza y a los vendedores, para la gestión de cobranza, de manera que se logre que sea efectiva la implementación de los controles propuestos así como las nuevas políticas establecidas, para disminuir el volumen de facturas vencidas no cobradas, y para evitar que este incremente, logrando cobrar las facturas próximas a vencerse en el tiempo establecido. Para tal fin se establecerá un taller con una duración de cuatro (4) horas, dirigido al personal de ventas y cobranza según lo siguiente:

Taller.- Optimización de los controles internos de la gestión de cobranza.

Tiempo: 4 horas.


Participantes: Personal de ventas y cobranza.

Facilitadores: Autor Luis González y Tutor Académico Lic. Anthony Torcates.

Contenido:

- Difusión de las políticas y controles establecidos a los trabajadores y clientes.
- Importancia del control interno en la gestión de cobranza.
- Los efectos de la inflación en las cuentas por cobrar.
- La importancia de mejorar las relaciones con los clientes.
- El uso de redes sociales para optimizar la comunicación entre empresas.

Cuadro 4.- Resumen de las estrategias de control interno.

		
Estrategia	Actividad	Responsable y tiempo
1. Establecimiento de controles en la gestión de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> · Emitir reportes de las facturas vencidas pendientes por pagar. · Conciliar saldos. · Enviar estados de cuenta. · Verificar movimientos bancarios. · Comprobar pagos de clientes. · Establecer fechas de cobranza. · Efectuar planificación semanal de cobranza aplicando análisis de vencimiento. · Recuperar facturas de mayor vencimiento y las de nuevo vencimiento. · Involucrar a los vendedores. · Mejorar la comunicación con los clientes. 	<p>Analista de cobranza</p> <p>2 meses</p>
2. Revisión y actualización de la data de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> · Actualización de documentación, estados financieros, referencias comerciales. · Ubicación de persona contacto, número de teléfono CANTV, teléfono celular, correo electrónico y redes sociales. · Evaluación de endeudamiento y capacidad de pago, y ajustes de niveles y plazos de crédito. 	<p>Departamento de crédito</p> <p>2 meses</p>
3. Establecimiento de políticas de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> · Cambio de políticas de 7 días a prepago o pago de contado. · Elaborar lista de precio en divisas con cobro a la tasa del día. · Cobro de intereses de mora. 	<p>Ventas-Administración – Crédito</p> <p>15 días</p>
4. Programación de capacitación al personal en mejorar la comunicación con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> · Taller de difusión de las políticas de crédito y controles propuestos. · Importancia de la gestión efectiva de cobro. · Efectos de la inflación. 	<p>Personal de Recursos humanos</p> <p>15 días</p>

Fuente: González (2019)

CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se pudo realizar un diagnóstico a la empresa ALTOCA TEXTIL, C.A., donde se reflejaron un conjunto de debilidades en el área de cobranza, entre las cuales se encuentra, la generación de un cúmulo de facturas vencidas, que afectan la liquidez financiera de la empresa, debilitándola, y a su vez genera que la empresa pueda incurrir en incumplimiento de sus deudas contraídas y deteriorando la imagen y credibilidad de la empresa ante sus proveedores.

Asimismo, se observó que la empresa presenta deficiencias en la gestión de cobranza, ya que no realizan análisis de vencimiento de las facturas, no se hace seguimiento del cobro, no se realiza una programación semanal de cobranza, ni se emiten estados de cuenta, para recordar al cliente de las deudas contraídas. Además, no cuentan con manuales de normas y procedimientos, ni se realiza una adecuada capacitación del personal de cobranza.

Se puede concluir, que este compendio de debilidades ha afectado a la empresa en cuanto a su liquidez financiera, y evidenciado la necesidad de implementar estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza, para ello, se establecieron controles en la gestión de cobranza, revisión y actualización de la data de los clientes, establecer políticas de cobranza y programar de capacitación al personal en mejorar la comunicación con los clientes, de manera que se logre recuperar las facturas vencidas, y cobren las nuevas a vencerse en los lapsos otorgados a los clientes, de manera oportuna, para fortalecer la liquidez financiera de la organización, mantener su operatividad, brindar estabilidad a sus trabajadores, garantizar las existencias necesarias para cumplir con la demanda de sus clientes, y mejorar la relación con sus proveedores.

RECOMENDACIONES

Para lograr minimizar las debilidades que surgieron en la investigación, y lograr un mejor resultado en la aplicación de las estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL, C.A., se recomienda considerar lo siguiente,

- Implementar las estrategias de control interno propuestas, para el control de la cobranza, en la presente investigación, con la finalidad de mejorar los procedimientos en el área de estudio, y garantizar información confiable y optimizar el proceso de recuperación de las cuentas por cobrar.
- Establecer mesas de trabajo con el personal de los departamentos involucrados al proceso de cobranza a fin de presentar el contenido de las estrategias propuestas y su participación en los procesos.
- Fomentar conciencia a los empleados sobre la importancia de los controles internos en los procesos de cobranza para fortalecer la liquidez financiera de la empresa, y garantizar su operatividad.
- Aplicar mejoras que unifique la información de los procedimientos actuales del registro contable del departamento de cobranza.
- Hacer cumplir las estrategias establecidas en el departamento de cobranza, para poder prevenir, detectar y corregir las posibles fallas y errores que se pueden presentar durante el proceso.
- Mejorar el sistema de comunicación entre el departamento de cobranza, con los diversos departamentos y clientes.

REFERENCIAS

- Acosta, Carlos (2011). **Administración y control de cuentas por cobrar.** Anzoátegui. Venezuela: Editorial de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la UDO.
- Arens, Alvis y Loebbecke, James (2016). **Auditoría un Enfoque Integral,** 6ª Edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. S.A.
- Arias, Fidias (2017). **El proyecto de investigación.** 5ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam (2017). **Elaboración de Proyectos de Grado.** 7ª Edición Caracas. Venezuela: Editorial Panapo.
- Ballesteros, Nicolás (2007). **Fundamentos de Contabilidad.** 2ª Edición. México: Nueva Editorial Internacional S.A. de C.V.
- Brigham, Eugene y Weston, Fred (2009). **Fundamentos de Administración Financiera.** 10ª Edición. México: Editorial Mc-Graw Hill Interamericana S.A.
- Cárdenas, Miguel (2008). **El Enfoque de sistemas. Estrategias para su implementación.** 2ª Edición. Colombia: Editorial Limusa.
- Catacora, Fernando (2017). **Contabilidad: La Base para las Decisiones Gerenciales.** 2ª Edición. Colombia: Editorial Mc Graw – Hill Interamericana
- Contreras y Murga (2016). **Procedimientos de control interno para mejorar los procesos administrativos y contables del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Proyectos Inmobiliarios Vimac C.A.,** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- David, Emilio (2007). **Financiación Básica de los Negocios.** 1ª Edición. México: Editorial UTEHA.
- Fernández, Alberto (2009). **Guía Técnica sobre Estudios y Evaluación de un Sistema de Control Interno.** 3ª Edición. México: Editorial Limusa.
- Figueredo, Fernando y Márquez, Anelyz (2018). **Estrategias de control interno que**

permitan mejorar las cuentas por cobrar en la Unidad Educativa Colegio “El Buen Pastor”. Universidad José Antonio Páez. San Diego. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.

- Flames, Abel (2011). **Cómo Elaborar un Trabajo de Grado de Enfoque Cuantitativo para Optar a los Títulos de Licenciado, Especialista, Magister y Doctor.** 1ª Edición. Calabozo. Venezuela: Editorial Abel Flames.
- Goxens, Antonio (2012). **Control Interno.** 1ª Edición. Buenos Aires. Argentina: Editorial Romana, S.R.l.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2016). **Metodología de la Investigación.** 5ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Jaramillo, Leidy (2015). **Control interno para mejorar la efectividad en las cuentas por cobrar y pagar en la empresa GCF Holding SAC, 2017.** Universidad Privada Norbert Wiener. Lima. Perú: Trabajo de grado no publicado.
- Meigs, Wiston (2007). **Principios de Auditoría.** 6ª Edición. México: Editorial Diana.
- Montaño, Agustín (2015) **Administración de la Cobranza: Programación y Control.** 4ª Edición. México, D.F: Editorial Trillas.
- Moreno, Daryelys (2014). **Análisis de los procedimientos administrativos y contables de las cuentas por cobrar en el departamento de administración, en la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas (FUNDAUDO).** Universidad de Oriente. Trabajo de grado no publicado. Monagas. Venezuela.
- Palella, Santa Martns. Feliberto (2016). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** 2da Edición. Caracas. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador
- Pérez, Luis (2012). **Estrategia de Cobranza en Cuentas Comerciales.** 4ª Edición. México: ICM División Editoral.
- Ramírez, Tulio (2011). **Como hacer Proyecto de Investigación** 2ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Panapo.

- Rivero, Albys (2014). **Propuesta de estrategia financiera para el departamento de crédito y cobranzas para el mejoramiento de la gestión de cobranza caso en la empresa Venezolana del Vidrio (VENVIDRIO)**. Universidad de Carabobo.. Bárbula. Venezuela:Trabajo de grado no publicado.
- Sabino, Carlos (2014) **El proceso de investigación**. 6ª Edición. Caracas-Venezuela: Editorial PANAPO.
- Seder, John (2007). **Crédito y Cobranzas**. 4ª Edición. México: Compañía Editorial Continental 2001 S.A. de C.V.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2017). **El proceso de la investigación Científica**. 3ª Edición. Colombia: Ediciones Limusa, S.A.
- Universidad Nacional de Colombia (2016). **Planeación estratégica territorial**. Bogotá. Colombia. Documento en Línea. Disponible: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm. [Consulta: 2018, Diciembre 4].
- Villaseñor, Emilio (2007). **Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas**. 3ª Edición. México: Editorial Trillas.
- Waterhouse, Price (2009).
- Wright, C y Miller, R (2011). **Cuentas por cobrar. Enciclopedia de la Auditoría**. 2ª Edición. Barcelona. España: Editorial Oceano Centrum.

ANEXOS

Anexo A

Cuadro 1.- Cuadro de Observación

Empresa: ALTOCA TEXTIL C.A			
Departamento: Cobranza			
Fecha: Septiembre del 2019			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	SI	NO
1	Existencia de manuales de normas y procedimientos para el área de cobranza.		
2	Existencia de un programa computarizado para el registro de las cuentas por cobrar y la cobranza.		
3	Uso de auxiliares de cuentas por cobrar.		
4	Envío de estados de cuenta mensuales a los clientes.		
5	Ejecución de conciliaciones bancarias.		
6	Existencia de formatos pre-numerados de recibos de cobranza.		
7	Segregación de funciones en los procesos de cobranza.		
8	Capacitación del personal al ingresar al cargo.		
9	Existencia de una dirección de correo electrónico del área de cobranza.		

Fuente: González (2019)



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

Cuestionario

ALTOCA TEXTIL C.A.

Estimado señor

Gerente de Administración y Contabilidad

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar Diseño de estrategias de control interno para optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL 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 utilizará 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.

Muchas gracias,

Anexo B
Cuestionario

1.- ¿Conoce usted las funciones de su cargo?

SI___ NO ___

2.- ¿Tiene usted conocimiento si existen facturas no pagadas por los clientes con más de treinta (30) días de vencidas?

SI___NO___

3.- ¿Sabe usted si se realiza un análisis de vencimiento a las facturas pendientes por cobrar?

SI___NO___

4.- ¿Sabe usted si se autorizan pedidos a clientes que contengan facturas vencidas no pagadas?

SI___NO___

5.- ¿Tiene usted conocimiento, si en la empresa ALTOCA TEXTIL C.A., tiene establecidas políticas de cobranza formalmente definidas?

SI___NO___

6.- ¿Sabe usted si el Departamento de cobranza mantiene una comunicación constante con los clientes sobre las cuentas por cobrar vencidas?

SI___ NO___

7.- ¿Sabe usted si se relocaliza una planificación de cobranza semanal?

SI___NO___

8.- ¿Considera usted que existen deficiencias en el proceso de gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.?

SI___NO___

9.- ¿Sabe usted si la empresa ha tenido problemas de deficiencia de liquidez a causa de la poca efectividad de la gestión de cobranza?

SI___NO___

10.- ¿Considera usted que mediante la aplicación de estrategias de control interno se podrá optimizar los procesos en la gestión de cobranza de la empresa ALTOCA TEXTIL C.A.?

SI___NO___

Fuente: González (2019)

Anexo C

Tabla de Frecuencias

PREGUNTAS ÍTEM	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS		ALTERNATIVA / PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
1	5	1	83%	17%
2	2	4	34%	66%
3	0	6	0%	100%
4	4	2	66%	34%
5	0	6	0%	100%
6	1	5	17%	83%
7	0	6	0%	100%
8	6	0	100%	0%
9	5	1	83%	17%
10	6	0	100%	0%

Fuente: González (2019)