



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA  
MEJORAR EL CONTROL INTERNO DE  
LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA  
EMPRESA MARÍTIMA & SERVICIOS C.A.**

**Autores:** Hoheb, Pedro  
Vielma, Karluis

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



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR EL  
CONTROL INTERNO DELAS CUENTAS POR COBRAR DE LA  
EMPRESA MARÍTIMA & SERVICIOS C.A.**

Trabajo de Grado para optar al Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Autores:** Hoheb, Pedro  
Vielma, Karluis

Tutor: Licda. Aylin España

San Diego, Diciembre de 2018



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quienes suscriben esta Acta Aylin España de Cédula de Identidad No. V-13.596.626, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por los ciudadanos Pedro Hoheb y Karluis Vielma, titulares de las cédulas de identidad N° V-15.606.155 y N° V-25.531.723, respectivamente, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA MARÍTIMA & SERVICIOS C.A.”**, presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciados en Administración de Empresas, 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, cuatro (04) días de diciembre del año dos mil dieciocho (2018).

---

Licda. Aylin España

V-13.596.626

## INDICE GENERAL

<b>LISTA DE CUADROS</b>	pp.
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	v
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	vi
<b>LISTA DE TABLAS</b>	vii
<b>DEDICATORIA</b>	viii
<b>AGRADECIMIENTO</b>	ix
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	xiii
<b>1</b>	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Formulación del Problema	5
1.3. Objetivos de la Investigación	6
1.4. Justificación de la Investigación	6
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación	7
2.2. Bases Teóricas	12
2.3. Definición de Términos Básicos	25
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III METODOLOGÍA</b>	
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	27
3.2. Fases Metodológicas	28
3.2.1. Diagnóstico de la situación actual.	28
3.2.2. Identificación de las debilidades y fortalezas.	30
3.2.3. Diseño de estrategias administrativas	31
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1. Análisis de los Resultados	32
<b>CAPITULO</b>	
<b>V PROPUESTA</b>	
5.1. Presentación de la Propuesta.	51
5.2. Objetivos de la Propuesta.	52

5.3. Justificación de la Propuesta.	pp. 52
5.4. Factibilidad de la Propuesta.	53
5.5. Desarrollo de la Propuesta.	55
<b>CONCLUSIONES</b>	63
<b>RECOMENDACIONES</b>	65
<b>REFERENCIAS</b>	67
<b>ANEXOS</b>	70

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	pp
1. Cuadro de Observación.	33
2. Análisis DOFA.	48
3. Estrategias derivadas de la Matriz DOFA.	49

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>		pp
1. Formato de Recibo de Cobranza.		61

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	PP
1. Uso de un sistema administrativo para el registro.	35
2. Uso de un auxiliar de cuentas por cobrar.	36
3. Control de la documentación de cuentas por cobrar.	37
4. Facturas cobradas no rebajadas de cuentas por cobrar.	38
5. Personal capacitado de cuentas por cobrar.	39
6. Deficiencia en los procesos de cobranza.	40
7. Saldos no conciliados de cuentas por cobrar.	41
8. Notificación a tiempo de los pagos de clientes.	42
9. Registro diario de las cuentas por cobrar y cobranza.	43
10. Control de los depósitos de cobranza.	44
11. Formato de registro de cobranza.	45
12. Seguimiento de cheques y transferencias rechazados.	46
13. Aceptación de estrategias para mejorar control interno.	47

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA</b>	<b>PP</b>
1. Uso de un sistema administrativo para el registro.	35
2. Uso de un auxiliar de cuentas por cobrar.	36
3. Control de la documentación de cuentas por cobrar.	37
4. Facturas cobradas no rebajadas de cuentas por cobrar.	38
5. Personal capacitado de cuentas por cobrar.	39
6. Deficiencia en los procesos de cobranza.	40
7. Saldos no conciliados de cuentas por cobrar.	41
8. Notificación a tiempo de los pagos de clientes.	42
9. Registro diario de las cuentas por cobrar y cobranza.	43
10. Control de los depósitos de cobranza.	44
11. Formato de registro de cobranza.	45
12. Seguimiento de cheques y transferencias rechazados.	46
13. Aceptación de estrategias para mejorar control interno.	47

## **DEDICATORIA**

A mi mamá Naile Ramírez, a mi papá Ramón Hoheb que son mis guías. Sin ustedes nada fuese posible, gracias por dedicar tiempo y esfuerzo para hacerme una persona de bien, ustedes son ejemplos de constancia, dedicación, honestidad y esfuerzo. Gracias por sus consejos y por ser incondicionales. A mi hermana María Angélica Hoheb, eres mi ejemplo de esfuerzo, constancia y dedicación.

A mi segunda familia: Cesar Henríquez, Beatriz Torrealba de Henríquez, César Manuel Henríquez, Marielsi Henríquez y Mariely Henríquez, quienes han estado presentes, durante toda mi vida y en todo momento.

A una amiga muy especial Johana Joiner, quien estuvo presente durante muchos años de mi vida como compañera sentimental, ahora como amiga incondicional, ejemplo de dedicación y constancia. Gracias a su madre, Ada Murgueytio por su cariño incondicional.

A mis amigos de toda la vida, a todos los que estuvieron conmigo cuando comencé la universidad hace varios años. Siempre han estado ahí para mí, incondicionalmente. Son aliados, cómplices, socios y ejemplos a seguir.

A todos mis compañeros de clases que me han ayudado en todo momento, ahora amigos de la universidad y de la vida, por su constancia, esfuerzo; son ejemplo y motor de inspiración para culminar esta fase de vida, agradecido con todos y cada uno, por su apoyo y buenos momentos.

A la universidad José Antonio Páez, en especial a sus profesores; que comparten sus conocimientos de forma desinteresada, sin ningún tipo de interés económico, sólo por vocación de enseñar y formar un país con profesionales de alto nivel.

**Pedro Hoheb**

## **DEDICATORIA**

A mis padres Carlos y Luisa, quienes con gran amor me educaron y siempre han querido lo mejor para mí, dándome la valiosa oportunidad de formarme académicamente.

A mis hermanas Karely y Karlenys, que continuamente han estado a mi lado, apoyándome en todas las circunstancias de mi vida y estudios.

A mi abuela Mery, la cual desde que tengo uso de razón ha sido como mi segunda madre.

A mis compañeros de estudio y amigos; Isabella, Francelis, Manuela, Joselyn, Kevin, Pedro, Edgar y Oscar. Gracias por brindarme momentos de diversión desde el comienzo de nuestra formación académica.

A la Universidad José Antonio Páez, especialmente a todos esos profesores que se esfuerzan día a día por compartir su conocimiento con su alumnado, sin ningún tipo de interés económico de por medio, sino que lo hacen desde su corazón.

**Karluis J. Vielma M.**

## **AGRADECIMIENTO**

A la profesora Aylin España, por su apoyo y asesoría en la realización de este trabajo de grado, por corregirnos, por su tiempo y amabilidad en todo momento.

Al personal que labora en el área de cuentas por cobrar de la empresa Marítima y Servicios C.A.

A mi compañero de trabajo de grado, Karluis Vielma, quien dedicó tiempo y esfuerzo en este proyecto para su culminación.

A todos y cada uno de mis compañeros de clases, con quienes viví momentos buenos e inolvidables.

**Pedro Hoheb**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a Dios, por ser el guía y protector que ilumina mi camino en todo momento.

A la profesora Aylin España, por su apoyo y asesoramiento en la realización de este trabajo de grado.

Al personal que labora en el área de cuentas por cobrar de la empresa Marítima y Servicios C.A., que colaboraron de manera cordial y facilitaron información de vital importancia.

**Karluis J. Vielma M.**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR EL  
CONTROL INTERNO DELAS CUENTAS POR COBRAR  
DE LA EMPRESA MARÍTIMA & SERVICIOS C.A.**

San Diego, Diciembre de2018

**Autores:** Hoheb, Pedro

Vielma, Karluis

**Tutora:** Licda.Aylin España

**RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación tuvo como objetivo el proponerestrategias administrativas para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A., con la finalidad de lograr los registros oportunos de las mismas, permitiendo obtener los reportes necesarios con cifras reales para la toma de decisiones, además de poder realizar una efectiva gestión de cobranza, para lograr fortalecer la liquidez financiera de la empresa, cumpliendo con el pago de sus deudas y obligaciones contraídas. Metodológicamente el estudio se desarrolló bajo la modalidad de los proyectos factibles, con un diseño de campo y de apoyo documental a nivel descriptivo. Para el desarrollo de la investigación se utilizó como técnicas e instrumentos de recolección de datos la observación directa y la encuesta apoyada de un cuestionario contenido de trece (13) preguntas dicotómicas cerradas (si-no) y la población estuvo comprendida por once (11) trabajadores de la empresa en estudio, la muestra fue representada por cuatro (04) trabajadores que están relacionados con el proceso de cuentas por cobrar. Los resultados obtenidos fueron tabulados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, para poder realizar un diagnóstico real sobre los procesos de cuentas por cobrar, y se pudo determinar las debilidades y fortalezas existentes sobre el control interno en esta área, exponiéndolos en una matriz DOFA, donde se logró obtener mediante el cruce de factores internos y externos, las estrategias adecuadas a las necesidades de la empresa, y se diseñaron las estrategias de control interno que permitirán darle solución al problema o situación planteada. Por lo tanto, se concluye en esta investigación que la falta de controles internos ha generado que no se haga efectiva la cobranza, debilitando la liquidez financiera necesaria para cubrir las obligaciones contraídas por la empresa.

**Descriptor:** Estrategias Administrativas, Control Interno, Cuentas por cobrar.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad, están llevando a cabo un conjunto de cambios en sus procesos, que le permitan ser más eficientes y eficaces para lograr los objetivos organizacionales, en pro de mantenerse en el mercado en el cual se desempeñan, buscando además administrar adecuadamente sus recursos sin dejar de ofrecer productos de calidad a sus clientes. En este sentido, el presente estudio tiene como propósito proponer estrategias administrativas para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A., con la finalidad de lograr los registros oportunos de las mismas, y su gestión de cobranza, permitiendo obtener los reportes necesarios con cifras reales para la toma de decisiones, además de poder realizar una efectiva gestión de cobranza, para lograr fortalecer la liquidez financiera de la empresa para el pago de sus deudas y obligaciones contraídas.

Para ello, el estudio se estructuró en cinco (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 tanto el general como los específicos, así como la justificación de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico: se refiere al marco teórico y está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

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

Capítulo IV, se muestran los Resultados: obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de información los cuales fueron tabulados, graficados y analizados requeridos para desarrollar el presente trabajo de grado.

En el Capítulo V: Contiene la Propuesta de diseñar estrategias administrativas

para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A.

Se establece las Conclusiones y Recomendaciones de los autores, seguidamente las referencias bibliográficas y anexos que fundamentan la investigación.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente, la mayoría de las empresas están implementando herramientas y técnicas administrativas que le permitan mejorar sus procesos, con la finalidad de ser más eficientes y efectivas para lograr los objetivos organizacionales, y mantenerse en el mercado en el cual compiten. Para ello, aplican controles internos que garanticen se cumplan los procedimientos, políticas y normativas establecidos, proporcionando además un registro oportuno de las operaciones realizadas en la empresa, permitiendo de esta manera emitir reportes para que la gerencia realice el proceso de toma de decisiones acertadas, así como salvaguardar los activos de la organización, permitiendo elaborar los estados financieros con cifras reales, veraces y confiables.

Por su parte, cabe señalar que el control interno es de gran importancia para las organizaciones, debido a que resulta práctico medir la eficiencia y la productividad al momento de implementarlo, en especial en las actividades básicas que en ella se realizan, ya que de ello depende conocer la situación de la misma, por lo tanto, es necesario establecer una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una perspectiva general de su gestión. En este sentido, de acuerdo a Gómez (2015), señala que:

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores en violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias. (p. 125)

En este mismo orden de ideas, el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos o medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información

financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de políticas prescritas y lograr el cumplimiento de metas y objetivos programados por la gerencia. Por tal motivo, una de las áreas que requiere especial cuidado es el de cuentas por cobrar, ya que esta área es de gran importancia para las empresas, debido a que mayor parte de las ventas que efectúan las empresas se realizan a crédito, por lo que se requiere establecer un estricto control interno, para minimizar los riesgos de fraude en esta área.

De igual manera, se puede mencionar que la fase del proceso administrativo de las cuentas por cobrar empieza por la generación de la cuenta, pasa por su manejo y control adecuado y finaliza en el momento que es pagado el importe o liquidada la deuda por el cliente. De igual manera, las consideraciones principales que se deben tener en cuenta para el control óptimo de las cuentas por cobrar comprende: el control independiente de los registros de estas cuentas, la generación continua de reportes que reflejen los saldos deudores corrientes con sus respectivos análisis de detalles y finalmente el envío de estados de cuenta a los clientes en forma directa, continua e independiente para aclarar los saldos y recordar la deuda que ha contraído con la empresa, para planificar de manera oportuna su recaudación.

Por lo antes expuesto, se puede decir que las empresas que no apliquen controles internos en sus procesos, en especial los de cuentas por cobrar, generaría como consecuencia que se continúen facturando a clientes morosos, poniendo en riesgo la incobrabilidad de las mismas, afectando negativamente a la empresa, que tendría una débil liquidez financiera, así como correr el riesgo de tener pérdidas económicas significativas, por lo tanto toda organización que realice operaciones de ventas a crédito, debe considerar implementar controles internos efectivos que permitan el control de sus cuentas por cobrar, con la finalidad de mantener el flujo constante del efectivo necesario para cubrir sus deudas y obligaciones y asegurar la operatividad de la organización, asegurando su permanencia en el mercado y poder enfrentarse a sus competidores.

En este contexto, Marítima & Servicios C.A., no escapa de esta realidad. La

empresa en estudio dedicada al agenciamiento naviero de buques internacionales que llegan al puerto nacional ubicado en Puerto Cabello, Estado Carabobo, cuya problemática radica en la necesidad de implementar controles internos formalmente establecidos por la gerencia, para garantizar el cumplimiento en los procesos de cuentas por cobrar y la gestión de cobranza, debido a que su ausencia afecta la liquidez financiera de la empresa, ya que existe confusión al momento de realizar los registros, hay falta de normativas y políticas; debidamente definidas, así como evaluar la existencia de procedimientos claramente delimitados, que permitan un adecuado control y registro de las operaciones generadas en esta área.

Por otro lado, cabe señalar que es necesario que se realicen conciliaciones bancarias, y el envío de estados de cuenta, para poder contar con cifras claras y confiables de la información financiera necesaria para planificar su flujo de caja y para poder proyectar el pago de sus deudas, lo que podría generar descontento por parte de sus proveedores e inclusive suspensión de servicios o despachos de las compras realizadas, lo que afectaría a la operatividad de la organización.

En este sentido, el presente proyecto de trabajo de grado, tiene como objetivo proponer estrategias administrativas que permitan mejorar el control interno de las cuentas por cobrar y lograr un adecuado y oportuno registro de las cuentas por cobrar y su cobranza, así como establecer los procedimientos necesarios que garanticen obtener información veraz, confiable y oportuna para la toma de decisiones, emisión de información financiera certera, así como optimizar el flujo de efectivo que fortalezca la liquidez financiera de la organización, permitiendo salvaguardar sus activos, y recuperar los ingresos que se encuentran en manos de los clientes.

## **1.2 Formulación del Problema**

Tras lo antes expuesto se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles serían las estrategias administrativas adecuadas que permitan mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A.?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer estrategias administrativas para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A.
- Identificar las debilidades y fortalezas en el proceso de control interno de manejo de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A.
- Diseñar estrategias administrativas para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A.

### **1.4 Justificación de la Investigación**

La presente investigación se justifica, debido a que mediante el diseño de estrategias administrativas la empresa Marítima & Servicios C.A., puede mejorar el control interno de las cuentas por cobrar, optimizar el desempeño del personal para cumplir con sus actividades, evaluar que las normas, políticas y procedimientos estén alineados al logro de los objetivos en el área de cuentas por cobrar, salvaguardar sus activos, realizar el registro oportuno de sus operaciones y emitir reportes con cifras reales para la toma de decisiones, además se podrán detectar a tiempo posibles desviaciones y establecer los correctivos necesarios.

Además de ello, la investigación genera a los estudiantes de la Universidad José Antonio Páez un excelente aporte, ya que sirve como antecedente, para los futuros trabajos relacionados con la gestión de las cuentas por cobrar y el uso de controles internos, permitiendo solucionar problemáticas similares. Finalmente, fue de gran ayuda para los investigadores, ya que aportó conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito laboral.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se presenta el marco teórico que sustentó la investigación, con la finalidad de poder desarrollar la posible solución al problema planteado, en este sentido se presentan a continuación los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y los términos básicos relacionados al tema expuesto:

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de la investigación de acuerdo con Tamayo (2016:45), expresa que constituyen: “una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos formulados sobre el tema planteado”. Es por ello, que a continuación se presentan los trabajos que se encuentran relacionados con el presente estudio, entre los cuales se encuentran:

El presentado por Alcalá (2018), elaboró una investigación denominada **“Estrategias financieras para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar en la empresa SISPROAIR CARABOBO C.A.”**, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez. El estudio tuvo como propósito describir los procesos que se realizan en el área de estudio y diagnosticar los problemas existentes en cuanto a los procesos de control interno. Metodológicamente estuvo enmarcado bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo, identificando las necesidades de establecer controles internos en el área de cuentas por cobrar y las posibles recomendaciones que mejoren el funcionamiento de la organización.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron como técnica e instrumento de recolección de datos la observación directa, apoyada en un cuadro de observación directa, y la encuesta, a través de un cuestionario contenido de dieciséis (16)

preguntas dicotómicas cerradas (si-no) aplicada a la población de tres (03) trabajadores del área de contabilidad y de cuentas por cobrar.

Mediante el análisis de los resultados se pudo llegar a la conclusión de que el control interno necesita ser manejado por más de una persona o departamento, logrando canalizar todos los aspectos de una transacción de principio a fin. Es decir; la aprobación, autorización, ejecución y registro de cada transacción deberá ser realizada por personas o departamentos relativamente diferentes. Este estudio sirve de aporte, ya que se quiere establecer estrategias administrativas para poder mejorar el control interno, pero para ello es necesario evaluar que exista una adecuada segregación de fundiciones en el área de cuentas por cobrar de la empresa en estudio, que permita minimizar los riesgos de cometer errores, omisiones o fraude.

Seguidamente, el expuesto por Arias (2017), quien elaboró una investigación denominada **“Lineamientos para mejorar los procesos administrativos de las cuentas por cobrar de la empresa C.A. Cigarrera Bigott, ubicada en San Diego, Estado Carabobo”**, para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez. La investigación tuvo como finalidad mejorar los procesos en la gestión de cuentas por cobrar a fin de hacer efectiva su cobranza y poder fortalecer la liquidez financiera. La metodología utilizada fue bajo la modalidad de un proyecto factible con diseño de campo. La técnica empleada fue la encuesta apoyada en un cuestionario comprendido de quince (15) preguntas tipo dicotómicas, cerradas de respuestas si-no. La población objeto de estudio estuvo comprendida por siete (07) personas del departamento de ventas y finanzas, y la muestra estuvo representada por toda la población.

Con los resultados obtenidos, el autor concluye en su investigación que se pudo conocer que en la empresa, existe un monitoreo constante y efectivo sobre vencimientos de facturas y cobranzas. En toda organización es necesario realizar una buena gestión de cobranzas, ya que a través de esta se obtiene la liquidez de la entidad, para ello es necesario monitorear constantemente las facturas próximas a vencer y efectuar la gestión de cobro en el momento oportuno, con la finalidad de

recordar al cliente la deuda y pueda planificar su pago oportuno, además de poder conocer un flujo de efectivo real, por lo que se evidencia una fortaleza por parte de la empresa en su gestión al ser constante el monitoreo, sin embargo no siempre se torna efectivo.

La problemática radicó en que se realiza la confirmación tardía del pago por lo que se propuso una revisión periódica de los saldos para poder determinar la solvencia del cliente y poder realizar el proceso de facturación y despacho al momento de planificar la ruta del vendedor. Su aporte al presente estudio, es las bases teóricas sobre los procesos administrativos que deben ser llevados a cabo en el área de cuentas por cobrar, para evaluar las debilidades existentes y establecer los controles internos que aseguren su cumplimiento, de manera que se pueda hacer el registro oportuno al momento de generarse la cuenta por cobrar y su pago.

Por su parte, Carrera (2017), presenta una investigación titulada **“Análisis de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A. en el año 2015”**, para optar al título de ingeniería en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad de Guayaquil. Guayaquil-Ecuador. La investigación tuvo como propósito analizar la gestión de cobro en la empresa en estudio, para mejorar la liquidez financiera, y asegurar que los ingresos se perciban en la fecha establecida.

Metodológicamente en dicha investigación las técnicas aplicadas para la recolección de información fueron la entrevista y la encuesta, cuya población estuvo comprendida por el personal administrativo, que permitieron realizar una evaluación de control interno del proceso de cuentas por cobrar. Con los datos obtenidos, la autora, pudo revelar que existen una serie de problemas en la empresa, vinculadas al área administrativa, debido a debilidades encontradas en el proceso de gestión de las cuentas por cobrar, debido a que ésta no es efectiva y se debe a que carecen de un manual de monitoreo a fin de verificar el cumplimiento en las metas de cobranza, de un sistema contable que permita obtener información actualizada de la realidad de la gestión de contabilidad; los periodos de evaluación de los controles internos no son

aplicados regularmente, por lo que se requiere implementar procedimientos que permitan disminuir el margen de cuentas incobrables.

Su aporte al presente estudio es las bases teóricas de control interno y las definiciones de cuentas por cobrar, que permiten introducir en la temática de estudio y poder diseñar las estrategias administrativas necesaria que permitan el registro oportuno, emisión de reportes, segregaciones de funciones, envíos de estados de cuentas y análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar, para mantener al mínimo el margen de cuentas incobrables, y garantizar la salvaguarda de los activos, además de lograr una efectiva gestión de cobranza que permita recuperar la inversión que se encuentra en manos de los clientes, en el tiempo oportuno y fortalecer la liquidez financiera de la empresa, para que pueda asegurar cubrir sus deudas y obligaciones y garantizar la operatividad de la organización.

Por otro lado, Goyo y Oliveros (2014), presentaron un estudio que lleva por título **“Lineamientos de control en las cuentas por cobrar de la empresa DIMO, C.A.”**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad de Carabobo. El estudio tuvo como propósito establecer los lineamientos como guía de acción al personal para optimizar su desempeño para el logro de los objetivos y metas propuestos en el área de cuentas por cobrar, y mantener un control para garantizar que se cumplan con los procedimientos establecidos por parte del personal, y detectar las posibles desviaciones estableciendo los correctivos necesarios.

Para ello, se desarrolló bajo la metodología de un proyecto factible, con diseño de campo a nivel descriptivo. La técnica de recolección de información implementada fue la encuesta, aplicada con un cuestionario elaborado por quince (15) ítems, con respuestas dicotómicas en escala si-no. Con los resultados obtenidos, las autoras concluyeron en su investigación que, la empresa en estudio, aunque se han definido políticas para el otorgamiento de créditos, y todo el personal tiene conocimiento de las mismas, estas no son cumplidas cabalmente en el departamento, lo que disminuye la calidad y eficiencia de los procesos que en este se llevan a cabo, debido a que no se efectúa un estricto control de los documentos y condiciones del cliente, para el

otorgamiento de créditos, adicional a esto no se realiza análisis de vencimiento y aún en condiciones de clientes morosos reciben los créditos a riesgo de cuentas incobrables.

Este antecedente aporta al presente estudio, bases teóricas sobre el control que debe aplicarse en el área de cuentas por cobrar, para minimizar los riesgos de generarse clientes morosos que puedan poner en riesgo las inversiones de la empresa que se encuentra en manos de los deudores, y mantener un estricto proceso de verificación de vencimiento, emisiones de estados de cuenta y mantener una comunicación periódica con los mismos para hacer efectiva la cobranza al momento de vencerse las facturas.

Finalmente, Moreno (2014), realizó una investigación denominada **“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 Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de Oriente, en Maturín, Estado Monagas. La investigación tuvo como finalidad analizar los procesos administrativos y contables utilizados en la actualidad, mediante un diagnóstico, para poder determinar las debilidades existentes, a la hora de manejar sus cuentas por cobrar.

La metodología implementada fue con un diseño de campo, a nivel descriptivo, en donde la población y muestra estuvo comprendida por siete (07) personas relacionadas con los procesos de cuentas por cobrar, y se utilizó como técnica de recolección de información la observación directa, la entrevista no estructurada, documentación bibliográfica y revisiones electrónicas. Con los resultados obtenidos el autor concluye en su investigación que, existe retraso en el pago de las cuotas por parte de los clientes, lo cual genera una alta morosidad, esto se debe por la razón de no existir una estricta política de cobranza, al no hacer seguimiento del pago de las matriculas a tiempo, debilitando la liquidez financiera de la entidad, y aumentando los clientes con condición de morosidad.

El aporte del antecedente al presente estudio, es los fundamentos de las cuentas por cobrar y las políticas de crédito, debido a que deben estar claramente definidos estos términos y evaluar su importancia dentro de la operatividad de la organización, para garantizar el flujo continuo de efectivo producto de las ventas a crédito otorgadas a los clientes, y hacer seguimiento a la fecha de vencimiento para garantizar su ingreso en el tiempo esperado, y poder hacer una proyección adecuada del flujo de caja por parte del departamento de tesorería, por lo que se requerirá de información confiable, veraz y oportuna para ser entregada al departamento de tesorería.

## **2.2 Bases Teóricas**

Seguidamente, se presentarán las bases teóricas, que de acuerdo a Arias (2016:107), expresa que: “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. En este sentido, las bases teóricas contienen un conjunto de ideas explicativas coherentes, viables y conceptuales, relacionadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación acerca de las causas que clasifiquen el problema de la investigación. Por consiguiente, para el desarrollo del presente estudio se hace necesario consultar diversas bases teóricas que van enmarcados en los fundamentos temáticos que están relacionados con el problema a estudiar, de los cuales se tienen:

### **2.2.1 Estrategias**

La estrategia es definida de acuerdo Serna (2013:85), como: “es una decisión presente con un efecto futuro, cuyo tiempo es indeterminado, porque sólo es válida hasta la próxima maniobra propia o ajena”. Es decir, la estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, seleccionando los negocios actuales o

futuros de la organización, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresas, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización. En este sentido, dentro de los procesos estratégicos se encuentran la administración adecuada de las técnicas a ser propuestas que permitan mejorar los procesos de cuentas por cobrar, en tal sentido se enfocará concretamente la necesaria a la presente investigación.

### **2.2.2 Administración estratégica**

De acuerdo a Thompson (2011:58), expresa que: “es el proceso administrativo que entraña que la organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes”. De igual manera, se puede afirmar también que es el proceso que envuelve a los administradores de todas las áreas de la organización en la formulación y en la implementación de estrategias y las metas estratégicas. Esto no significa que sean seguidas por las personas que liderizan, pues todas las personas de la organización pueden dar ideas para que la administración de la empresa pueda llegar a ser óptima. La administración estratégica, que ofrece una forma disciplinada que permite a los gerentes comprender el ambiente en que opera su organización y de ahí para a la acción. El proceso consta de dos fases:

- La planificación estratégica que es el nombre que se suele usar para la actividad que tiene sentido, esto comprende, tanto el proceso para establecer metas como aquel para formular estrategias.
- Implantación de la estrategia, es el nombre para las acciones basadas en este tipo de planificación, que de acuerdo a Thompson(2011:60), expresa que: “esta etapa incluye los pasos de administración y control estratégicos”. Por lo tanto, para hacer factible el proceso que implica la administración de procesos, debe estructurarse la planificación de manera de ahondar en los aspectos administrativos.

### **2.2.3 Control Interno**

En el presente estudio, se desea diseñar lineamientos de control interno en el área de cuentas por cobrar, para ello es necesario definir el término de control interno y la importancia de su implementación. A tales efectos, cabe señalar que el concepto de control interno no es nuevo y mucho menos difícil de comprender debido a que el mismo término o definición, como tal, es explícita, por lo cual descifra fácilmente que es una forma de asegurar la actuación efectiva y eficaz del sistema dentro de la organización y así lograr las metas pautadas.

Por su parte, Barajas (2005:108), explica que control interno es: “la última etapa del proceso administrativo. Su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando”. 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. El control interno es de utilidad para la organización, porque es el sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de la organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para:

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

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

Si no se cuenta con unos planes apropiados, prevalecen las actividades fortuitas, originando confusión y posiblemente un caos... a través del planteamiento, la dirección anticipa sobre una base realista los problemas futuros, los analiza, prevé su

efecto probable sobre las actividades de la empresa y decide respecto a las medidas que deberán conducir al resultado deseado (p. 155).

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

Por lo tanto, es necesario destacar que, los controles internos representan la formación y la aplicación de los principios, políticas y métodos bien sean a través de un instrumento que describan los pasos a seguir para llevar a cabo una actividad de la empresa. Según Chapman (2005:95), señala que: “el control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de la entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos”. Por lo tanto, dichos objetivos se evidencian en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Por consiguiente, según Catacora (2007), expresa que el control interno:

Es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable en las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable. (p.238).

Por otro lado, el mismo autor define que:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan a un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la responsabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y promover la adherencia a las políticas por la administración.(p.235)

El control interno es de gran importancia, ya que brinda seguridad razonable a la entidad, siempre y cuando éste sea adoptado y ejecutado por los integrantes de la organización; en él se fijan y evalúan los procedimientos contables, administrativos y financieros que ayudan a la empresa a la consecución de sus objetivos; detecta y corrige errores e irregularidades, proporciona un gran apoyo a la salvaguarda de los activos, optimiza las operaciones y es de gran utilidad para la toma de decisiones y formulación de acciones futuras en las actividades de la entidad.

### **Objetivos del Control Interno**

Catacora (2007), define:

Los objetivos del control interno son proveer a la gerencia de una seguridad razonable, pero no absoluta de que los activos, especialmente los valiosos y movibles, están protegidos contra pérdidas por el uso o disposición no autorizado, y que las operaciones son realizadas con la autorización de la gerencia, y registradas adecuadamente para permitir la elaboración de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad de aceptación general. (p.238).

Los objetivos del control interno son:

- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguarda contra el desperdicio.
- Salvaguarda contra la insuficiencia.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.

- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Velar por que la entidad disponga de procesos, planes y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.

### **Tipos de Control Interno**

Un sistema de control es importante por cuanto no solo se limita a la seguridad de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos. En este sentido, el control interno se divide en:

**Control Interno Contable:** tiene relación directa o efecto sobre las cifras de los estados financieros, siendo esto, la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un Sistema contable.

**Control Interno Administrativo:** se relaciona propiamente con la normativa y procedimientos existentes en una empresa, vinculados en la eficiencia operativa y acatamientos de las políticas y normas establecidas por la dirección que normalmente influyen en los registros contables.

Los controles internos administrativos son los métodos y procedimientos, adoptados por la organización, relacionados principalmente con los procesos de toma de decisiones que permiten incrementar los niveles de eficiencia de las operaciones y al cumplimiento de las políticas administrativas prescritas por la alta gerencia. Como ejemplos de un control interno administrativo dentro de una empresa, se podría decir la disposición de la compañía de que todos los empleados deberán someterse a exámenes médicos una vez al año. Por lo tanto, El control interno es de vital importancia para la investigación que se realiza, ya que con los métodos utilizados se pueden realizar procedimientos que ayuden a obtener operaciones que se ajusten a las medidas impuestas por la gerencia, logrando así, la protección y confiabilidad de los recursos administrativos contables de la empresa.

Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos, debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar las aplicaciones del control

interno:

- Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios.
- Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de procesos.
- Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
- Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones.
- Aplicación de las recomendaciones resultantes de la evaluación de control interno.
- Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades.
- Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.

### **Componentes de la Estructura del Control Interno**

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso administrativo. A tal efecto, se concreta lo siguiente:

**Ambiente de control:** la esencia de cualquier negocio es su gente (sus atributos individuales incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia), el ambiente donde operan, los empleados, son el motor que impulsa a la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo, influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es el fundamental de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura.

**Valoración de riesgos:** la entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar dichos riesgos correspondientes en las distintas áreas. Es la identificación el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse.

**Actividades de control:** se deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos, que ayuden a conseguir una seguridad razonable, de llevar a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos, existentes respecto a la consecución de los objetivos de la unidad.

**Información y comunicación:** los sistemas de información y comunicación se interrelacionan, ayuda al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

**Monitoreo:** es el proceso que debe ser monitoreado en forma total, y considerar como necesario hacer las modificaciones. El monitoreo asegura que el control interno, continúe operando efectivamente. Las deficiencias detectadas en el control interno, deben ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deben ser informados de los aspectos significativos observados.

En este sentido las bases teóricas expuestas sobre el control interno, sirve de soporte para la presente investigación, ya que es necesario implementar todos estos componentes, para diseñar una propuesta que permita la salvaguarda de los activos, establecidos en las cuentas por cobrar, generar adecuadamente la gestión de cobranza, y minimizar los riesgos de fraude en esta área, por lo tanto es imprescindible detectar posibles errores u omisiones que se cometan en sus procesos y poder implementar los correctivos necesarios a tiempo.

#### **2.2.4 Cuentas por Cobrar**

De acuerdo a Lara (2014), expone la siguiente definición:

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles

originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles, tales como efectivo, aceptaciones entre otros, y que por lo tanto, pueden ser cobrados. (p.25)

En este sentido, se puede señalar que las cuentas por cobrar constituyen una función dentro de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de crédito y cobranza, contabilidad, tesorería y finanzas. Al respecto, las cuentas por cobrar son el total de todo crédito extendido por una empresa a sus clientes; por consiguiente, esta cuenta del estado de situación financiera, representa cuentas no pagadas adeudadas a la empresa.

Una de ellas representa los desembolsos de caja efectuados por la empresa, al proporcionar productos que se han vendido; la otra, es la diferencia entre los desembolsos de caja y los precios de venta de los productos. La porción de desembolso de caja es la porción de la empresa en cuenta por cobrar, lo restante representa utilidades contables. Las cuentas por cobrar a corto plazo, deben presentarse en el balance general, como un activo corriente y las cuentas por cobrar a largo plazo deben presentarse como activo no corriente.

### **Clasificación de las cuentas por cobrar**

#### **Cuentas por cobrar provenientes de las ventas de bienes y servicios:**

Son todas aquellas cuentas cuyo origen es la venta a crédito de bienes y servicios, y que generalmente están respaldadas por la aceptación de una factura por parte del cliente.

#### **Las cuentas por cobrar provenientes de las ventas a crédito:**

Son comúnmente conocidas como “cuentas por cobrar comerciales” o “cuentas por cobrar clientes” y deben ser presentadas en el balance general en el grupo de activos circulantes o corrientes, excepto aquella cuyo vencimiento sea mayor que el

ciclo normal de operaciones de la empresa, el cual en la mayoría de los casos, es doce meses.

**Las cuentas por cobrar no provenientes de ventas a crédito:**

Se refiere a derechos por cobrar que la empresa posee originados por transacciones diferentes a ventas de bienes y servicios a créditos.

**2.2.5 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 (2007:58): “es el sistema administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas en la fecha de vencimiento”. Asimismo, sostiene el mismo autor, que el departamento de cobranzas necesita tener facultades que le permitan presionar al cliente en forma adecuada y lograr la recuperación del crédito pendiente, 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.

**Objetivos de la Cobranza**

La organización vela por la salvaguarda de sus activos y por este motivo adapta sus necesidades a una serie de objetivos, que darán la importancia suficiente a las cifras manejadas en la administración de las cobranzas. Establece Montaña, (2007:60), que: “la cobranza tiene como objetivo principal y universal cobrar oportunamente”. El objetivo secundario depende de las características de la empresa

y la política establecida en forma rígida o tolerante”. Si la posición de la empresa es rígida respecto a la cobranza, el objetivo secundario debe ser cobrar el dinero. Esto significa que se cobrará al cliente toda la deuda sin excepción, sin importar el costo de la cobranza. Con esta política se busca que la empresa tenga una firme estructura económica.

En el caso contrario, cuando la posición es tolerante en la cobranza, el objetivo secundario debe ser conservar al cliente y por tal motivo se da mayor importancia a la estructura distributiva que a la económica, aceptándose con ciertos límites los riesgos de pérdidas por cuentas incobrables; se considera que es preferible vender en grandes cantidades y con los excedentes de utilidades cubrir las cuentas que por alguna razón no podrán cobrarse y asimismo, establecerse controles muy precisos para lograr una utilidad marginal.

### **Partidas por cobrar**

El ciclo de cuentas por cobrar fluye de acuerdo con la información de contabilidad según las siguientes operaciones:

- Ventas
- Entradas de Efectivo (Cobros)
- Rebajas y devoluciones sobre ventas
- Débitos de cuentas incobrables
- Gastos de ventas incobrables.

Establece Arens y Loebbeck (2006), sobre las cuentas por cobrar que:

Con excepción de las ventas en efectivo, todas las operaciones y montos finalmente se incluyen en dos cuentas del balance general, cuentas por cobrar o estimaciones para cuentas incobrables. A fin de hacer las cosas sencillas, supongamos que existe la misma estructura de control interno tanto para efectivo como para ventas a crédito” (p. 386).

En otras palabras, se pueden manejar de la misma forma las modalidades de cobros en efectivo y cobros a crédito, tanto para el análisis de las cuentas como para

la administración de las mismas. Lo importante es asumir la relevancia del manejo de entradas del efectivo dentro del proceso contable y financiero de la empresa.

### **Gestión de Cobranza**

De acuerdo con lo señalado por Goxens (2008:56), 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, se 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.

### **Con respecto a cuentas por cobrar:**

- Mensualmente, como mínimo, deben ser cuadradas los auxiliares de cuentas por cobrar con el mayor general.
- Es una práctica muy sana, enviar mensualmente estados de cuenta a los clientes.

- Personas independientes del departamento de ventas, facturación y caja, deben:
  - a. Comparar los estados de cuenta mensuales con el balance de comprobación y enviar directamente por correo los estados de cuenta, investigando las diferencias encontradas.
  - b. Comparar el balance de comprobación y el análisis por antigüedad con el saldo en el mayor.
- Los empleados que llevan los mayores auxiliares de cuentas por cobrar deben ser rotados con frecuencia.
- Los despachos de mercancías en consignación deben ser manejados separadamente de las ventas y las cuentas por cobrar.

Según García (2012:70), señala que: “los procedimientos que deben aplicarse a las cuentas por cobrar para mantener un control interno adecuado de ellas”, estos son:

**Clasificación por antigüedad de saldos:** la antigüedad de saldos debe ser revisada periódicamente por un empleado; esta labor es independiente de las funciones relativas a cuentas por cobrar o a la recepción del efectivo. Debe tenerse una previsión contra malos manejos, ya que mediante la investigación de los saldos antiguos, se puede descubrir remesas no registradas o registradas en cuentas equivocadas.

**Estado de cuentas Mensuales (clientes):** los estados de cuenta deben ser enviados con regularidad a todos los deudores, esto permite capacitar al deudor para reportar discrepancias. Las excepciones al envío de estados de cuenta admiten usarlas para esconder sustracciones. Los estados de cuenta deben ser cotejados independientemente con el auxiliar y enviados por correo sin que la persona que lleva el auxiliar o el cajero tenga acceso a ellos. Permite asegurarse de que el estado de cuenta coincida con dicha cuenta y que no sea interceptado por aquellos que están en los puestos que les permite sustraer efectivo o esconder la sustracción del mismo.

**Conformidad de saldos:** el envío de circulares a los deudores solicitando conformación de saldos, es requisito para cumplir con una norma de auditoría generalmente aceptada. Una de las pruebas más eficaces para determinar la autenticidad de las cuentas y documentos por cobrar dentro del régimen de propiedad del negocio, es su conformación directa con correspondencia. Periódicamente debe confirmarse, con carácter mensual, los saldos individuales de los clientes, de tal manera que puedan conciliarse con el estado de cuenta emitido por la empresa.

Ahora bien, Aguirre (2007:85), establece que: “los procedimientos y controles en el área de cuentas por cobrar dependerán fundamentalmente de las distintas variables que operen en la actividad del negocio y del volumen de las mismas”. Con carácter general se podrían distinguir las siguientes:

- Número de clientes vivos existentes en la entidad y tipo, es decir, características del cliente.
- Estructura organizativa y operativa.
- Políticas y criterios establecidos por la entidad (Concesión de crédito, límites, condiciones, entre otros).
- Medios y equipos para la gestión y control de clientes y de las cuentas por cobrar.
- Comercialización o no del departamento de clientes o control de las cuentas por cobrar.

### **2.3 Definición de Términos Básicos**

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

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

**Deuda:** concepto que deriva de una voz proveniente del latín y cuyo significado hace referencia a la obligación que una persona u organismo tiene de pagar, reintegrar o satisfacer algo (generalmente dinero) a otra.

**Eficacia:** capacidad de lograr un efecto o resultado buscado a través de una acción específica.

**Eficiencia:** relación que existe entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. Hace referencia sobre todo a la obtención de un mismo objetivo con el empleo del menor número posible de recursos o cuando se alcanzan más metas con el mismo número de recursos o menos.

**Estrategia administrativa:** en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

**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).

**Objetivos organizacionales:** situaciones deseadas que toda empresa procura alcanzar en las distintas áreas que la componen o que resultan de su interés, y que concretan el deseo contenido en su misión y visión a través de metas alcanzables.

**Proceso:** conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o asunto, las cuales son controladas, supervisadas y evaluadas por el sistema de control interno.

**Tesorería:** área de la empresa que se encarga de todas las operaciones monetarias que ocurren en la organización, gestionando y controlando la entrada y salida de dinero.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

A continuación se presenta la metodología que fue implementada en el presente estudio, para poder lograr los objetivos propuestos, al respecto, Hurtado y Toro (2007:90), señalan que: “el marco metodológico se refiere al desarrollo propiamente dicho del trabajo, la definición de la población sujeta al estudio y la selección de la muestra, diseño de las técnicas e instrumentos de recolección de datos”. Por lo tanto, la finalidad de este capítulo consistió en explicar los aspectos relacionados al tipo, diseño y nivel del estudio, las técnicas e instrumentos implantados, así como la población que suministró la información necesaria para el desarrollo de las fases metodológicas.

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

La metodología que se implementó para la presente investigación ha sido bajo la modalidad de un proyecto factible, según Arias (2016:32), expresa que: “consiste en la formulación de propuestas o proyectos, entendidos como el conjunto de acciones que deben ejecutarse para satisfacer necesidades o para resolver problemas sociales y de carácter práctico”, en este sentido fue factible, ya que se dirigió a plantear alternativas de solución viable mediante el diseño de estrategias administrativas para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A.

En cuanto a diseño de la investigación será un estudio de campo a nivel descriptivo, debido a que se pudo realizar un diagnóstico, mediante la información que se obtenga en forma directa del departamento de cuentas por cobrar de la empresa en estudio. De acuerdo a Rodríguez (2012:13), define como investigación de campo: “el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o

predecir su ocurrencia. Por lo tanto, los datos de interés fueron recopilados en forma directa de la realidad por el propio investigador.

Asimismo, tuvo un apoyo documental, que de acuerdo a Sabino (2012:89), expresa que: “el diseño documental es secundario y permite recolectar datos escritos y conocidos que se obtienen por medio de informes, documentales, revistas, prensa o tesis ya realizadas sobre el tema en común”. En cuanto el nivel fue descriptivo, ya que trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones, sin interesarse mucho (o muy poco) en conocer el origen o causa de la situación. Según Méndez (2015:89), señala que los estudios descriptivos: “identifican características del universo de investigación, señala forma de conductas y actitudes del universo a investigar, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”.

### **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 las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A.**

En esta primera fase, se realizó un diagnóstico de la situación actual de los procesos de las cuentas por cobrar, de la empresa Marítima & Servicios C.A., con la finalidad de evaluar cómo se están llevando a cabo los procesos, para poder desarrollar las fases siguientes. Para ello, se estableció la población y muestra que suministró la información considerada de tipo primario. De acuerdo a Tamayo (2016:52), expresa que: “población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos a investigar”, en este sentido, en el presente estudio la población estuvo comprendida por once (11) trabajadores de la empresa en estudio. La muestra

de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014:241), establecen que es: “un sub grupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma probabilidad de ser elegidos”, en este sentido la muestra seleccionada estuvo representada por cuatro (04) personas del área administrativa, relacionadas al proceso de cuentas por cobrar.

Para el levantamiento de información se hizo necesario establecer las técnicas e instrumentos de recolección de información a ser utilizados, que de acuerdo a Arias (2016:67), establece que: “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, señala Sabino (2012:149), que: “es en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

Para el presente estudio se aplicó primeramente la técnica de la observación directa, la cual, según Tamayo (2016:22), la define como: “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. Para desarrollar la técnica de observación directa se empleó como instrumento un cuadro de observación, que según Tamayo (2016:70): “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”.

Adicionalmente se utilizó en esta fase de la investigación como técnica de recolección de datos la encuesta, que fue aplicada a cuatro (04) trabajadores del área de cuentas por cobrar. Al respecto, Arias (2016:96), define la encuesta: “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”.

Por lo tanto, la encuesta se realizó a través del instrumento el cuestionario, que, según Tamayo (2016:122), 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 mismo estuvo contenido de trece (13) preguntas cerradas de tipo dicotómicas con opciones únicas de respuesta (si-no).

Después de aplicada la técnica de la encuesta, se realizó la técnica de análisis de datos, denominada estadística descriptiva, la cual representó los datos obtenidos que fueron agrupados en una tabla de distribución de frecuencias, graficados en diagramas circulares y posteriormente analizados. Al respecto, Gómez (2013:5), señala que la estadística descriptiva: “es la que analiza metodológicamente los datos simplificándolos y presentándolos en forma clara, eliminando la confusión característica de los datos preliminares”. Por consiguiente, a través de los cuadros estadísticos se pudo convertir en porcentajes cifras absolutas obtenidas de la encuesta, con el objeto de dar una mejor idea de lo que representa una parte frente al todo. Finalmente, para la expresión visual de los valores numéricos inmersos en los cuadros estadísticos, se utilizó un diagrama circular, permitiendo así una comprensión global, rápida y directa de la información plasmada en cifras.

### **3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas en el proceso de control interno de manejo de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A.**

Seguidamente, en esta fase, una vez obtenidos los resultados analizados e interpretados, se procedió a la identificación de las debilidades y fortalezas en el proceso de control interno de manejo de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A., mediante el uso de la matriz DOFA, donde se realizó una exposición de los factores internos y externos, realizando el cruce de los mismos, para que surgieran las posibles estrategias administrativas que le puedan dar solución al problema planteado, ya que si se logra obtener el diagnóstico real del área en estudio, se podría atacar las debilidades y amenazas, así como también se podrían fortalecer las oportunidades encontradas. Por lo tanto, las estrategias que fueron seleccionadas permitieron brindarle una solución viable al problema planteado, por lo que requirió de un análisis de factibilidad de acuerdo a las necesidades propias de la organización consideradas para su implementación.

### **3.2.3. Fase III: Diseño de estrategias administrativas para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A.**

En esta última fase, se realizó, una vez obtenidos los resultados de la aplicación de las técnicas e instrumentos seleccionados, y la aplicación de la matriz DOFA, se procedió al diseño de estrategias administrativas para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A, con la finalidad de lograr mejorar la gestión de cuentas por cobrar, proceder al registro oportuno cuando estas se generen, desarrollar el análisis de vencimiento, enviar estados de cuenta a los clientes, mantener una comunicación constante con ellos para efectuar el proceso de cobranza de manera oportuna y garantizar el flujo de efectivo, de manera constante, para poder fortalecer la liquidez financiera de la empresa, y poder ejecutar el proceso de pago de sus deudas y obligaciones de manera oportuna para asegurar la operatividad de la organización.

Para ello, el desarrollo de la propuesta estuvo estructurado de la siguiente manera:

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

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de los Resultados**

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas seleccionadas, con el objeto de desarrollar las fases metodológicas que permitieron lograr los objetivos específicos de esta investigación y poder desarrollar la propuesta que le dará solución al problema planteado los cuales se exponen a continuación:

#### **Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A.**

En esta fase se realizó el diagnóstico de la situación actual de los procesos de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A., mediante el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de datos empleadas. Primeramente, se presentó los resultados de la aplicación de un cuadro de observación, en apoyo de la técnica la observación directa, empleada en el departamento de administración en el área de cuentas por cobrar cuyos resultados fueron analizados e interpretados detectándose la manera como son llevados los procesos, seguidamente se aplicó el instrumento de cuestionario comprendido por trece (13) preguntas de respuestas cerradas tipo dicotómicas de alternativas si-no, a una muestra representativa de la población comprendida por cuatro (04) trabajadores relacionados directamente al proceso de cuentas por cobrar, los cuales se presentan a continuación:

## Anexo A

### Cuadro No. 1 Cuadro de Observación

<b>Empresa:</b> MARÍTIMA & SERVICIOS C.A. <b>Área de Aplicación:</b> Departamento de Administración área de cuentas por cobrar. <b>Fecha de Aplicación:</b> Septiembre 2018		
ITEMS	Escala de Alternativa	
	SI	NO
1. Existencia de políticas de cuentas por cobrar.	X	
2. Procesos internos de cuentas por cobrar.	X	
3. Delimitación de funciones.		X
4. Uso de banca electrónica para consulta de saldos	X	
5. Información de los clientes actualizada		X
6. Uso de correo electrónico para comunicación continua con los clientes.		X

Fuente: Hoheb y Vielma (2018)

Se puede observar en el presente cuadro de observación, de acuerdo a la aplicación del instrumento la lista de cotejo, para aplicar la observación directa como técnica de recolección de información, para realizar un diagnóstico adecuado, obteniéndose lo siguiente:

- Cuentan con políticas de cuentas por cobrar, lo cual es bueno; ya que esto permite determinar los periodos de cobranza, de acuerdo a los tiempos de crédito otorgados a los clientes, y qué hacer en el caso de incumplimiento de sus obligaciones.
- También tiene definidos procesos internos de cuentas por cobrar, de esta manera el personal, puede contar con una guía para realizar sus actividades minimizando el riesgo de cometer errores u omisiones en la gestión de cuentas por cobrar y cobranza.
- No existe una delimitación de funciones, lo cual genera debilidades del

control interno, ya que el mismo personal que realiza la cobranza, efectúa los registros y hace las verificaciones de los movimientos bancarios, por lo tanto no se establecen procesos de monitoreo y supervisión para poder detectar posibles desviaciones, dejando una brecha abierta para que puedan generarse riesgos de fraude en esta área.

- Hacen uso de banca electrónica para consulta de saldos, lo cual es una fortaleza en el proceso, esto permite verificar que los importes depositados o transferidos por los clientes, sean los indicados en las facturas, y se agilice el proceso de conciliaciones bancarias, que son realizadas de manera mensual, permitiendo poder verificar la oportunidad y la efectividad en el pago de los clientes de sus deudas.
- Sin embargo, la información de los clientes no está actualizada, ya que no se registra la información de la cobranza a tiempo, generando reportes de poca confiabilidad para el apoyo del proceso de toma de decisiones.
- No se hace uso de correo electrónico para comunicación continua con los clientes, por lo tanto, no aprovechan esta herramienta para gestionar con mayor rapidez la gestión de cobranza y envíos de estados de cuenta.

Seguidamente, se exponen los resultados de la técnica de encuesta, en apoyo del cuestionario cuyos resultados fueron tabulados, presentados en diagramas circulares, analizados e interpretados para complementar el diagnóstico de la situación actual de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A., de los cuales se observó lo siguiente:

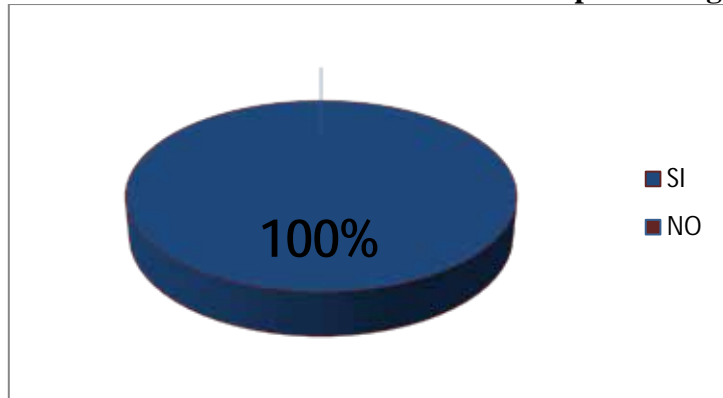
Ítem 1.- ¿Sabe usted si se utiliza un sistema administrativo para el registro de las facturas de cuentas por cobrar?

**Tabla 1. –Uso de un sistema administrativo para el registro**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

**Gráfico 1.-Uso de un sistema administrativo para el registro**



Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

#### Análisis

Ante esta interrogante se puede observar en el presente gráfico que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondieron que sí, se utiliza un sistema administrativo para el registro de las facturas de cuentas por cobrar, lo que permite que se pueda procesar mayor volumen de información en menor tiempo, agilizando el proceso de registro de las cuentas por cobrar, además de poder emitir reportes, para resumir las operaciones y conocer los saldos de las cuentas.

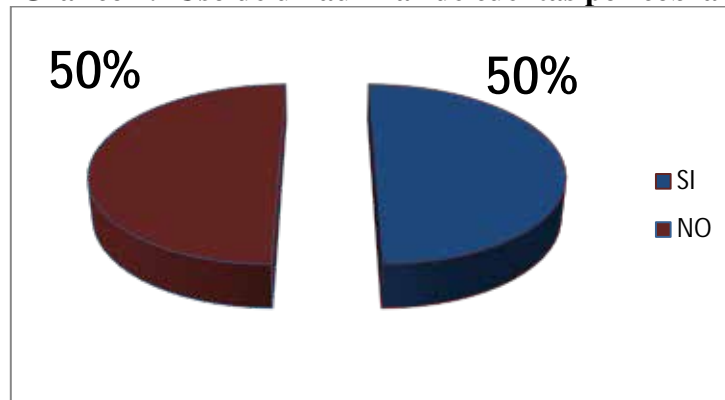
Ítem 2.- ¿Tiene usted conocimiento si se hace uso de un auxiliar de cuentas por cobrar abierto por cliente?

**Tabla 2. – Uso de un auxiliar de cuentas por cobrar**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

**Gráfico 2.- Uso de un auxiliar de cuentas por cobrar**



Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

#### Análisis

Se puede observar en el presente gráfico que el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados, respondieron ante esta interrogante que sí, se hace uso de un auxiliar de cuentas por cobrar abierto por cliente, por su parte el cincuenta por ciento (50%) restante, respondió negativamente. Es necesario, que exista unificación de criterios en la forma que deben llevarse registradas las cuentas por cobrar, para minimizar el riesgo de cometer errores u omisiones en los procesos. Además, es recomendable que se lleve un registro diario en los auxiliares de cuentas por cobrar, porque de esta manera se puede tener actualizada la información y determinar los saldos reales de las deudas que tienen los clientes con la organización, y poder realizar una planificación de la cobranza.

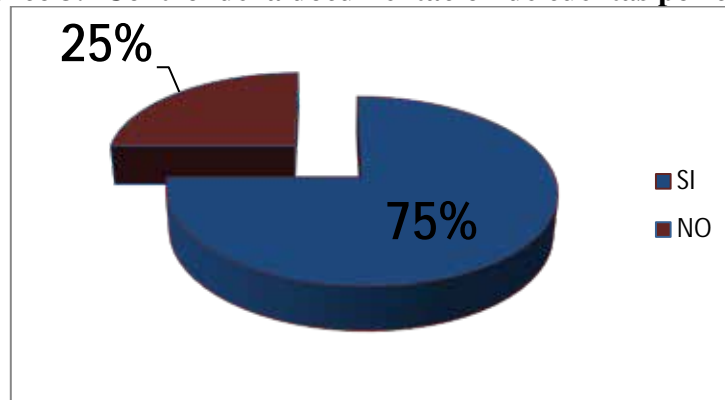
Ítem 3.- ¿Sabe usted si se lleva un control sobre la documentación de cuentas por cobrar?

**Tabla 3. – Control de la documentación de cuentas por cobrar**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

**Gráfico 3.- Control de la documentación de cuentas por cobrar**



Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

#### Análisis

El setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante que sí, se lleva un control sobre la documentación de cuentas por cobrar, por su parte, el veinticinco por ciento (25%) restante, señala lo contrario. Es necesario que se lleve un control de la documentación de cuentas por cobrar, ya que es el comprobante que se tiene que el cliente le debe a la empresa, además allí está detallado el importe que se le debe cobrar y los días de créditos otorgados para realizar el pago. Por lo tanto, se deben salvaguardar adecuadamente esta documentación, además de servir de soporte para registrar la información en el sistema administrativo computarizado y en libros auxiliares.

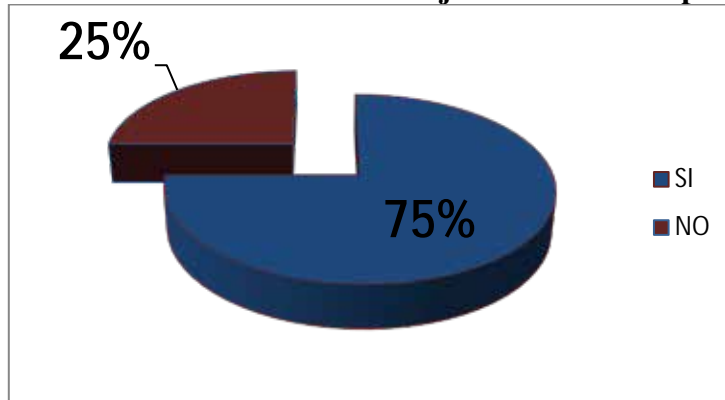
Ítem 4.- ¿Considera usted que existen facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar?

**Tabla 4. – Facturas cobradas no rebajadas de cuentas por cobrar**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

**Gráfico 4.- Facturas cobradas no rebajadas de cuentas por cobrar**



Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

#### Análisis

En el presente gráfico, se puede observar que el setenta y cinco por ciento (75%) de la muestra encuestada, respondió que existen facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar, mientras que, el veinte y cinco (25%) restante señala lo contrario. De igual manera, esto es una debilidad en los procesos, indica que la información no está actualizada, y no es confiable para el proceso de toma de decisiones, dejando en evidencia la falta de controles internos en esta área que garanticen el registro oportuno de la cobranza.

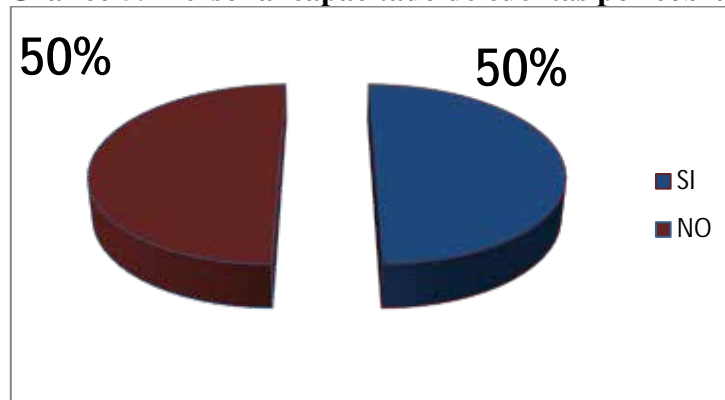
Ítem 5.- ¿Considera usted que el personal actual de cuentas por cobrar está capacitado para realizar los procesos del área?

**Tabla 5. – Personal capacitado de cuentas por cobrar**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

**Gráfico 5.- Personal capacitado de cuentas por cobrar**



Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

#### Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que el cincuenta por ciento (50%) respondió afirmativamente ante esta interrogante, por su parte el cincuenta por ciento (50%) restante expresa que el personal actual de cuentas por cobrar no está capacitado para realizar los procesos del área, lo cual es una debilidad significativa, ya que para realizar las actividades, en esta área tan importante es necesario que el personal sea competente para poder ser efectivos en la realización de los registros, así como la gestión de cobro, ya que de ello depende, recibir en la frecuencia necesaria los ingresos que fortalezcan la liquidez financiera de la empresa, para poder pagar las deudas y compromisos contraídos por la misma.

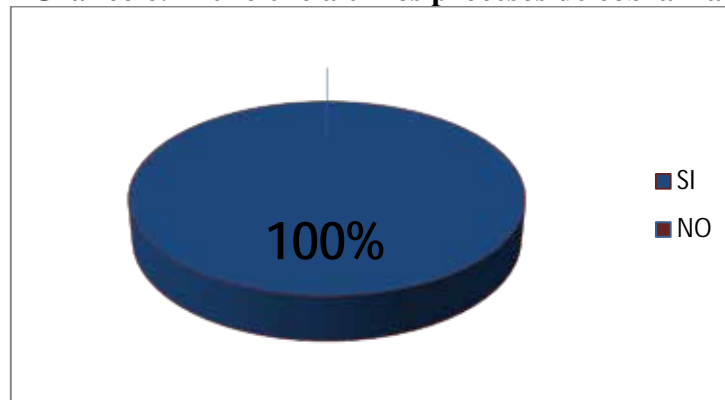
Ítem 6.- ¿Considera usted que los procesos actuales de cobranza son deficientes?

**Tabla 6. – Deficiencia en los procesos de cobranza**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

**Gráfico 6.- Deficiencia en los procesos de cobranza**



Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

#### Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar que el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa que, los procesos actuales de cobranza son deficientes, lo cual es una debilidad muy importante que debe tomar en cuenta la empresa, ya que esto pone en riesgo que los ingresos no sean percibidos en la regularidad requerida, puedan generar cuentas de cobro dudoso, así como debilitar la liquidez financiera de la organización. En este sentido, es necesario considerar en el presente estudio, diseñar las estrategias de control interno necesarias para detectar las desviaciones presentes en el proceso e implementar los correctivos necesarios para optimizar la gestión de cobro.

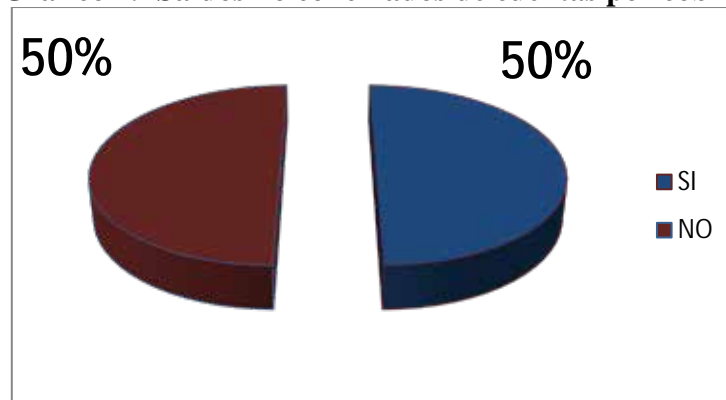
Ítem 7.-¿Sabe usted si existen saldos no conciliados de las cuentas por cobrar?

**Tabla 7. – Saldos no conciliados de cuentas por cobrar**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

**Gráfico 7.- Saldos no conciliados de cuentas por cobrar**



Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

#### Análisis

En el presente gráfico, se puede observar que, el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados expresa que existen saldos no conciliados de las cuentas por cobrar, por su parte el cincuenta por ciento (50%) restante, respondió negativamente. Es necesario que los saldos sean conciliados, en los cuales se verifique que los importes pagados por los clientes coincidan con los importes establecidos en la factura, minimizando el riesgo de descuentos no autorizados, así como verificar que se haya recibido efectivamente el pago de las facturas, evitando el riesgo de que el personal pueda incurrir en direccionar los depósitos a cuentas que no sean de la empresa.

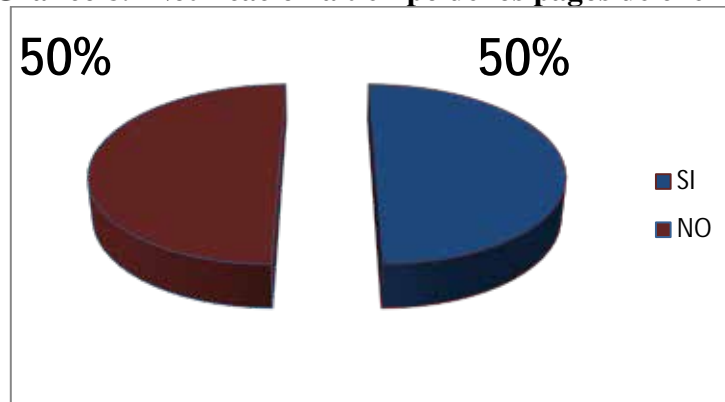
Ítem 8.- ¿Tiene usted conocimiento si los clientes notifican a tiempo de los pagos efectuados con abono a la cuenta de la empresa?

**Tabla 8. – Notificación a tiempo de los pagos de clientes**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

**Gráfico 8.- Notificación a tiempo de los pagos de clientes**



Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

#### Análisis

El cincuenta por ciento (50%) de los encuestados, expresa ante esta interrogante, que los clientes notifican a tiempo de los pagos efectuados con abono a la cuenta de la empresa, por su parte el cincuenta por ciento (50%) restante respondió negativamente. Es necesario solicitar a los clientes que deben notificar al momento de efectuar los pagos de las facturas pendientes, y enviar comprobantes vía correo electrónico para fortalecer el manejo de la información, así como hacer seguimiento a los movimientos bancarios diariamente, y enviar estados de cuenta a los clientes, para que puedan aclarar si ya han pagado sus deudas.

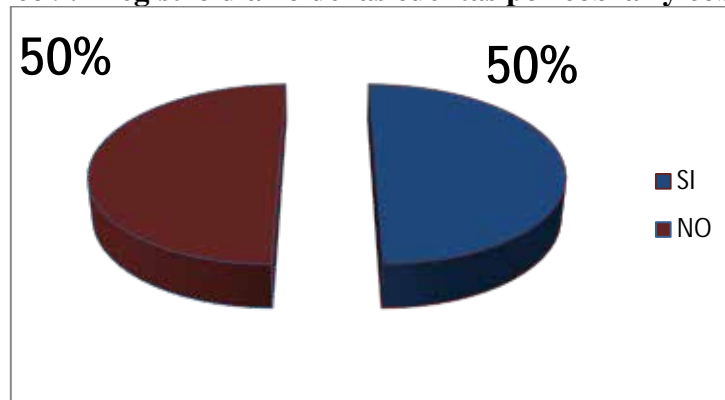
Ítem 9.- ¿Sabe usted si se efectúan diariamente los registros de las cuentas por cobrar y su respectiva cobranza?

**Tabla 9. – Registro diario de las cuentas por cobrar y cobranza**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

**Gráfico 9.- Registro diario de las cuentas por cobrar y cobranza**



Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

#### Análisis

En el presente gráfico, se puede observar que el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados expresan que, se efectúan diariamente los registros de las cuentas por cobrar y su respectiva cobranza, por su parte el cincuenta por ciento (50%) restante señala lo contrario. El no mantener un registro diario, genera que se acumule la información, que los reportes sean poco confiables, y que se le pueda solicitar a un cliente que efectúe un pago que ya ha realizado, generando descontento al mismo, y deteriorando la imagen de la empresa.

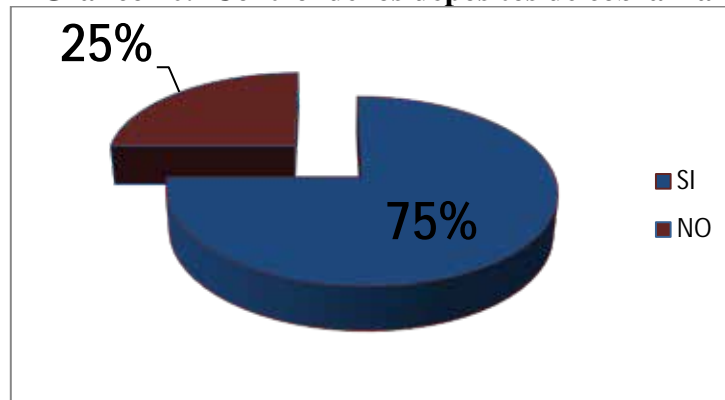
Ítem 10.- ¿Considera usted que la empresa posee control de los depósitos efectuados por la cobranza?

**Tabla 10. – Control de los depósitos de cobranza**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

**Gráfico 10.- Control de los depósitos de cobranza**



Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

#### Análisis

El setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante que, la empresa posee control de los depósitos efectuados por la cobranza, en cambio el veinticinco por ciento (25%) restante, respondió negativamente. Es necesario que exista un estricto control de los depósitos, ya que de esta manera se evita que se efectúen fuera de la fecha prevista, evitando complicidad del personal con el cliente para post-fechar los depósitos, ya que esto genera que no se cumpla con la planificación que tiene la gerencia, sobre los ingresos para poder proyectar el flujo de caja y poder planificar el pago de sus compromisos y deudas contraídas.

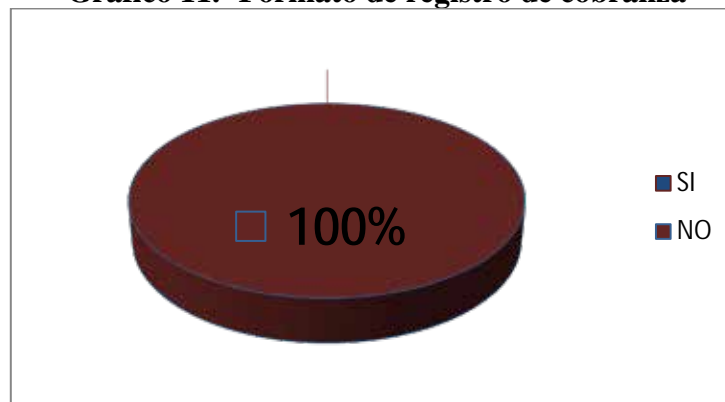
Ítem 11.- ¿Sabe usted si existe un formato pre-numerado y pre-elaborado para el registro de la cobranza?

**Tabla 11. – Formato de registro de cobranza**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

**Gráfico 11.- Formato de registro de cobranza**



Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

#### Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió negativamente, debido a que no existe un formato pre-numerado y pre-elaborado para el registro de la cobranza, el cual es una herramienta que sirve para llevar un control de todos los ingresos percibidos, y que lleva un correlativo para poder evitar que se manipule la documentación, además, por estar pre-elaborado, permite su fácil y rápido llenado, sirviendo de soporte sobre los ingresos, y poder realizar los registros oportunamente.

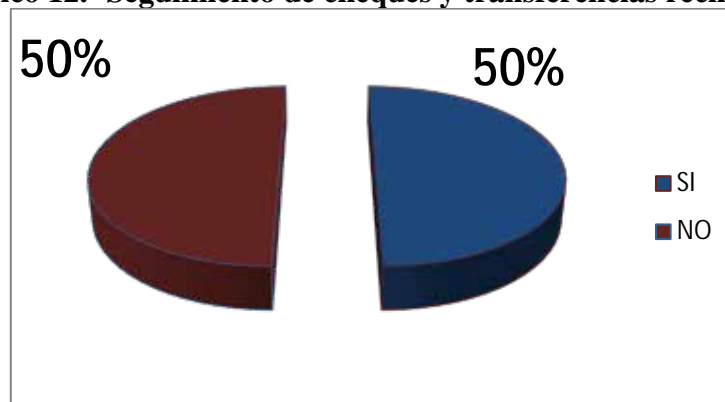
Ítem 12.- ¿Tiene usted conocimiento si se le hace seguimiento a los cheques devueltos o las transferencias rechazadas para gestionar nuevamente el cobro efectivo de la misma?

**Tabla 12. – Seguimiento de cheques y transferencias rechazados**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

**Gráfico 12.- Seguimiento de cheques y transferencias rechazados**



Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

#### Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados expresa que, se le hace seguimiento a los cheques devueltos o las transferencias rechazadas para gestionar nuevamente el cobro efectivo de la misma, por su parte el cincuenta por ciento (50%), restante señala todo lo contrario. Es necesario que haya unificación de criterios para realizar los procesos de gestión de cobranza, en el cual los trabajadores del departamento sepan cómo deben llevarse a cabo las actividades allí realizadas, por lo que es necesario que se haga seguimiento a los cheques devueltos o transacciones efectuadas por el cliente, para poder gestionar efectivamente su cobro a tiempo, logrando fortalecer la liquidez financiera, ya que la empresa cuenta con estos recursos para proceder a pagar sus deudas.

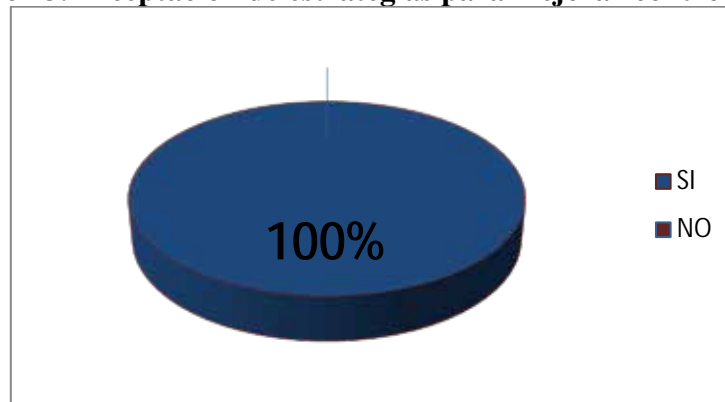
Ítem 13.- ¿Considera usted que mediante la aplicación de estrategias administrativas se podrá mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A.?

**Tabla 13. – Aceptación de estrategias para mejorar control interno**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

**Gráfico 13.- Aceptación de estrategias para mejorar control interno**



Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

#### Análisis

Se puede observar, en el presente gráfico que el cien por ciento (100%) de los encuestados, considera que mediante la aplicación de estrategias administrativas se podrá mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A., lo que refleja una aceptación del personal de la propuesta, y le brinda una factibilidad operativa a la misma, ya que la disposición que tenga el personal para implementar controles internos en sus procesos administrativos, le permitirá ser más eficiente para cumplir con sus actividades y lograr los objetivos organizacionales.

**Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas en el proceso de control interno de manejo de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A.**

Seguidamente, en esta fase, una vez obtenidos los resultados analizados e interpretados, se procedió a la identificación de las debilidades y fortalezas en el proceso de control interno de manejo de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A., mediante el uso de la matriz DOFA, donde se realizó una exposición de los factores internos y externos, realizando el cruce de los mismos, para que surgieran las posibles estrategias administrativas que le puedan dar solución al problema planteado, cuyos resultados son los siguientes:

**Cuadro 2.- Matriz DOFA**

<i>FACTORES INTERNOS</i>	
<i>Debilidades</i>	<i>Fortalezas</i>
D1: No cuentan con manuales de normas y procedimientos en el área de cobranza.	F1: Existencia de políticas de cuentas por cobrar.
D2: No existe una delimitación de funciones. D3: No se lleva un control de los depósitos.	F2: Cuentan con procesos internos de cuentas por cobrar.
D4: La información de los clientes no está actualizada.	F3: Uso de la banca electrónica para consulta de saldos.
D5: No se realiza el registro oportuno de las cuentas por cobrar y cobranza.	F4: Uso de un sistema administrativo para el registro de las cuentas por cobrar.
D6: No se le brinda una capacitación adecuada al personal de cuentas por cobrar.	F5: Uso de un auxiliar de cuentas por cobrar.
D7: El personal no está capacitado para ejecutar los procesos en el departamento. D8: Deficiencias en los procesos de cobranza.	F6: Disposición del personal para implementar las estrategias administrativas de control de los procesos de cuentas por cobrar.
D9: Existen facturas cobradas y no rebajadas de cuentas por cobrar.	F7: Cuenta con personal suficiente para lograr los procesos de cuentas por cobrar.
D10: No se concilian los saldos de cuentas por cobrar.	F8: Disposición de la empresa para implementar mejoras.
D11: No cuentan con un formato de registro de cobranza	F9: Amplia cartera de clientes.
D12: No hacen uso del correo electrónico	F10.- Empresa con solidez y estabilidad en el tiempo en el mercado de agenciamiento naviero.
D13: No se lleva un control de la documentación.	
D14: No se recibe notificación de los pagos de los clientes a tiempo.	
D15: No se hace seguimiento de los cheques devueltos y transferencias rechazadas.	

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
A1: La economía actual genera incertidumbre con respecto al futuro de empresas pequeñas.	O1: Expansión en el mercado, además que la empresa comercializa productos que poseen un precio competitivo, ser un producto de gran aceptación en el mercado.
A2: Constante Aumento de Precio en el Mercado.	O2: Captación de nuevos Clientes
A3: Existe Incertidumbre cada vez más en cuanto al Control de Divisas.	O3: Imprentas que elaboran formatos pre-diseñados y pre-numerados.
A4: Economía con bajo crecimiento, afecta la liquidez de los clientes, genera retraso de pago de deudas.	O4: Existencia de correos electrónicos para mejorar la comunicación con clientes.
A5: Riesgo de insolvencia e incobrabilidad de las cuentas vencidas con más de tres meses.	O5: Existencia de estrategias administrativas y de teorías de control interno para aplicar en los procesos de las organizaciones.
A6: Riesgo de debilitar la liquidez financiera de la empresa que ponga insolvente a la empresa ante sus proveedores.	O6: Variedad de páginas de oferta laboral de con personal capacitado y de años de experiencia en gestión de cobranza.
A7: Deterioro de la imagen de la empresa ante sus proveedores, clientes, trabajadores e inversionistas.	O7: Instituciones que ofrecen servicios de capacitación y experiencia laboral.
	O8: Existencia de la banca electrónica para consulta de movimientos diarios.

Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

Una vez elaborada la matriz DOFA derivada del estudio diagnóstico, (en el cuadro N° 2), se elaboran las estrategias derivadas del cruce de los factores internos y externos expuestos en el cuadro siguiente:

**Cuadro N° 3.- Estrategias derivadas de la matriz DOFA**

<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<p>F6F8O5.- Diseñar estrategias administrativas para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar.</p> <p>F6O5.- Establecer planes de gestión de cobranza.</p>	<p>D4D5D9O5.- Establecer normativas para el registro diario de las cuentas por cobrar y cobranza, en el sistema administrativo y en los auxiliares.</p> <p>D10D14.- Enviar estados de cuentas a clientes.</p> <p>D6D7O6O7.- Evaluar las capacidades internas del personal de cuentas por cobrar y establecer procesos de mejora en el cargo.</p> <p>D11O3.- Diseñar formato de cobranza.</p>

<i>Estrategias FA</i>	<i>Estrategias DA</i>
<p>F3A5.- Hacer seguimiento a los cheques devueltos o transferencias rechazadas para hacer efectiva la cobranza.</p> <p>F3A6.- Efectuar conciliaciones bancarias mensuales.</p>	<p>D3A6.- Hacer seguimiento de los depósitos diariamente.</p>

Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

**Fase III: Diseñode estrategias administrativas para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A.**

En esta última fase, se realizó, una vez obtenidos los resultados de la aplicación de las técnicas e instrumentos seleccionados, y la aplicación de la matriz DOFA, se procedió al diseño de estrategias administrativas para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A, con la finalidad de lograr mejorar la gestión de cuentas por cobrar, proceder al registro oportuno cuando estas se generen, desarrollar el análisis de vencimiento, enviar estados de cuenta a los clientes, mantener una comunicación constante con ellos para efectuar el proceso de cobranza de manera oportuna y garantizar el flujo de efectivo, de manera persistente, para poder fortalecer la liquidez financiera de la empresa, y poder ejecutar el proceso de pago de sus deudas y obligaciones oportunamente, para asegurar la operatividad de la organización.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación de la Propuesta**

En el presente capítulo se desarrolló la propuesta obtenida de las estrategias extraídas de la matriz DOFA, las cuales surgieron al exponer los factores internos y externos que afectan el proceso de control interno de manejo de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A., soportada mediante los resultados de la aplicación de las técnicas de recolección de datos, la encuesta y la observación directa. Dentro de las debilidades encontradas, se consideraron de mayor relevancia, que el proceso de cobranza es deficiente, así como no se realizan los registros en el sistema administrativo de las cuentas por cobrar y su respectiva cobranza, generando información a la gerencia con poca confiabilidad para poder apoyar el proceso de toma de decisiones.

Asimismo, se observó que no se lleva seguimiento a los depósitos, cheques o transferencias devueltas, afectando la liquidez de la empresa, y poniendo en riesgos la incobrabilidad de las cuentas. Todo ello, debido a la falta de capacitación del personal, el cual además, no está apto para realizar las funciones del departamento de cuentas por cobrar, lo que pone en riesgo que la empresa no logre recuperar los ingresos necesarios, en el tiempo oportuno para poder cumplir con sus compromisos contraídos. Aunado a esto, no se le hace seguimiento al pago del cliente, y este tampoco comunica a la empresa cuando lo ha efectuado, generándose saldos sin conciliar en las cuentas bancarias.

Otro factor de gran relevancia, es la falta de controles internos establecidos en el departamento, observándose falta de supervisión y monitoreo de las actividades, donde no se realiza una custodia de la documentación de manera adecuada, lo que podría generar que se extravíen documentos necesarios para gestionar los cobros, tales como facturas de ventas en originales que no han pagado los clientes,

necesarios para exigir su pago en la fecha correspondiente.

Tras todo lo antes expuesto, se proponen diseñar estrategias administrativas para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A., de manera que se logre optimizar el desempeño del personal, lograr una cobranza efectiva, fortalecer la liquidez financiera, salvaguardar los activos que identifican esta cuenta, así como lograr mantener la operatividad de la organización y seguir brindando servicios arancelarios de calidad a nuestros clientes.

## **5.2 Objetivos de la Propuesta**

### **5.2.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias administrativas para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A.

### **5.2.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar las capacidades internas del personal de cuentas por cobrar y establecer procesos de mejora en el cargo.
- Establecer normativas para el registro diario de las cuentas por cobrar y cobranza, en el sistema administrativo y en los auxiliares.
- Diseñar controles internos de cobranza.

## **5.3 Justificación de la Propuesta**

La presente propuesta se justifica debido a que las estrategias administrativas que serán desarrolladas permitirán mejorar el control interno de las cuentas por cobrar, con la finalidad de que la empresa, obtenga óptimos resultados en el área objeto de estudio, y lograr alcanzar una posición de liderazgo en el ramo de agenciamiento naviero, que garantice su permanencia en el tiempo en el mercado en el cual se desenvuelve, logrando cumplir sus objetivos y planes propuestos, para la cual fue fundamentada; es por ello, que la obtención de ese fin se logra a través de

los procesos y de una buena gestión de la cobranza, y un registro oportuno de la información financiera, de manera que se puedan emitir reportes confiables para apoyar el proceso de toma de decisiones, así como fortalecer la liquidez financiera de la empresa, para que pueda cubrir sus compromisos y deudas contraídos.

Es por ello, que las estrategias administrativas propuestas, buscan fomentar el control interno en el área de cuentas por cobrar, optimizando el desempeño del personal, minimizando el riesgo de cometerse errores, omisiones o fraudes que afecten negativamente a la empresa. En este sentido, se busca minimizar las debilidades encontradas en el proceso de cuentas por cobrar así como de la gestión de cobro, y potenciar las fortalezas existentes en pro del logro de los objetivos y planes propuestos por la empresa.

#### **5.4 Factibilidad de la propuesta**

Para poder poner en marcha el desarrollo de la presente propuesta, que consiste en diseñar estrategias administrativas para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A., se procedió a realizar un estudio de factibilidad considerado desde el punto de vista de recursos humanos, técnicos y económicos.

##### **5.4.1 Factibilidad de Recursos Humanos**

La presente propuesta tiene toda la receptividad y aceptación por parte del personal del departamento de cuentas por cobrar, 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, así como implementar las estrategias administrativas propuestas para el control interno. Asimismo, se requiere de una evaluación del personal actual, en cuanto a su desenvolvimiento, para poder detectar las necesidades de adiestramiento, o considerar las posibilidades de rotación de cargos o de contratación de personal

capacitado para el desarrollo de las funciones de cobranza, de acuerdo a las exigencias requeridas en el cargo.

#### **5.4.2 Factibilidad Técnica**

El presente proyecto es técnicamente factible, ya que la empresa cuenta con políticas de cobranza definidas, así como con equipo de computación, sistema administrativo computarizado, libros auxiliares de cuentas por cobrar, archivadores verticales para custodiar las facturas de cobranza, así como demás equipos de oficina necesarios para desarrollar las estrategias propuestas.

#### **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 esta investigación, resultan altamente gratificantes para la misma, pues se adecuarán sus procedimientos, según las modificaciones de su contorno para lograr sus objetivos de una manera óptima, y la evaluación costo beneficio, que puede considerarse en cuanto a la recuperación de sus cuentas por cobrar, para fortalecer la liquidez financiera y poder realizar una planificación eficiente del flujo de caja, para poder pagar sus compromisos y deudas contraídas.


#### **5.4.4 Factibilidad Social**

Socialmente, esta propuesta es factible debido a que representaría una mejora significativa en el clima organizacional de la empresa. Ayudando a perfeccionar y equilibrar la convivencia del personal administrativo que se encuentra presente en la importante área de las cuentas por cobrar.

## 5.5 Desarrollo de la Propuesta

A continuación se presenta la propuesta que consiste en diseñar estrategias administrativas para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A., que permitan minimizar las debilidades encontradas en los procesos, ya que de acuerdo al diagnóstico, no se están llevando adecuadamente los registros, de las cuentas por cobrar, así como de la cobranza, tanto en el sistema administrativo como en el libro auxiliar, lo que ha venido generando una desactualización de la información, por lo tanto los informes no son confiables para la toma de decisiones, poniendo en riesgo además los activos, ya que no se efectúa un seguimiento a los depósitos, ni a los cheques devueltos, debido a la falta de capacitación del personal, considerándose deficiente el proceso de cobranza.

En este sentido, a continuación se presentan las estrategias que fueron obtenidas de la elaboración de la matriz DOFA, y las seleccionadas de acuerdo a las necesidades propias de la empresa Marítima & Servicios C.A., y tomando en consideración al estudio de factibilidad, las cuales se detallan de la manera siguiente:

 <p>MARITIMA &amp; SERVICIOS, C.A. RIF.: J-075709144</p>
<p><b>ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR</b></p>
<p>Fuente:Hoheb y Vielma (2018)</p>

### **Objetivo 1.- Evaluación de las capacidades internas del personal de cuentas por cobrar y establecer procesos de mejora en el cargo**

Esta estrategia tiene como propósito la evaluación de las capacidades internas del personal que actualmente labora en el departamento administrativo en el área de

cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A., encargadas de los registros de las cuentas por cobrar, salvaguarda de los activos, así como de la gestión de cobranza, de esta manera se establece lo siguiente:

### **Estrategias administrativas dirigidas al Recurso Humano**

- 1) Efectuar una evaluación al personal existente en el área de cuentas por cobrar, para determinar si cuenta con los conocimientos necesarios para continuar en el cargo debido al rendimiento obtenido, de acuerdo a los resultados arrojados en la presente investigación. De esta manera, se determinará si el personal posee los conocimientos mínimos requeridos para el cargo en el área de cuentas por cobrar y determinar lo siguiente:
  - Necesidades de capacitación para mejorar su desempeño en el cargo.
  - Considerar rotación de los empleados, para reubicar en otras áreas a los individuos que posean los conocimientos necesarios para su óptimo desempeño en el área de cuentas por cobrar.
  - Realizar búsqueda de personal externo de la empresa, para poder ocupar el cargo.
- 2) De acuerdo al punto anterior, en el caso de ser requerida la selección de personal con experiencia en el área de las cuentas por cobrar, se recomienda buscar en agencias de colocación o páginas de postulación de particulares que tengan experiencia comprobable en el área de cuentas por cobrar, debido a lo importante que es esta área para la empresa. De igual manera debe haber una capacitación periódica con el fin de obtener un óptimo rendimiento.
- 3) Además, se deben establecer códigos de conductas formalmente escritos, en donde se indique el comportamiento ético y moral del personal del área de cuentas por cobrar, ya que se debe minimizar los riesgos de fraude, robo o colusión que pueda generarse en esta área.
- 4) Aceptación y cumplimiento de normas y procedimientos, permitiendo conocer el buen funcionamiento interno, por lo que es totalmente necesario

la descripción de cargos o de tareas. De esta manera, el personal contará con una guía de acción para poder saber cómo, dónde, y cuándo realizar las actividades que complementan el proceso de cuentas por cobrar y la gestión de cobranza, unificando criterios, con procedimientos homogéneos, que permitan minimizar los riesgos de cometerse errores u omisiones. En este sentido se podrá optimizar el desempeño del personal y se obtendrán resultados eficientes, en pro del logro de los objetivos organizacionales. Además, proporcionando una detallada segregación de funciones, y de responsabilidades para garantizar el cumplimiento de cada una de las actividades, salvaguardar los activos, y considerando hacer una distribución equitativa de las mismas para evitar sobrecargo de trabajo.

- 5) Asimismo, se debe considerar que todas las transacciones dentro del departamento deben ser realizadas en tres etapas: aprobación, ejecución y registro, y llevadas a cabo por individuos distintos. Esta segregación de funciones se hace con la finalidad de poder detectar errores involuntarios y para que ninguna persona se halle en posición de poder cometer un desfalco y ocultar su acción por medio de falsificación de documentos, sin confabularse con otros miembros del departamento.
- 6) Al evaluar el desempeño de cada trabajador del área de cuentas por cobrar, en el departamento de Administración, se debe elaborar un informe de desempeño, en virtud de tener un conocimiento amplio de las funciones y así estar en la capacidad de detectar posibles errores en las actividades desempeñadas por los demás, como también estar en la capacidad de reemplazar al personal en caso en que no cumpla con las metas establecidas.
- 7) Se debe fortalecer la efectividad en la comunicación de los deberes, obligaciones y responsabilidades de los empleados respecto a su trabajo. En este sentido, se debe difundir el manual de normas y procedimientos, las evaluaciones de desempeño y las detecciones de debilidades existentes en los controles internos, con el objeto de mantener informado al trabajador de

la responsabilidad que este tiene en el cargo en el cual se desempeña, aplicar los correctivos a tiempo, optimizar el flujo de información y minimizar el tiempo de respuesta. De esta manera, se podrá fortalecer las relaciones interpersonales, conocer los resultados de cada actividad realizada, así como optimizar el desempeño y clima organizacional.

**Objetivo 2.- Establecimiento de normativas para el registro diario de las cuentas por cobrar y cobranza, en el sistema administrativo y en los auxiliares.**

Este objetivo tiene como propósito el establecimiento de normativas que fomenten al registro diario de las cuentas por cobrar y cobranza en el sistema administrativo computarizado de la empresa Marítima & Servicios C.A. y en el auxiliar de cuentas por cobrar, de manera que se mantenga la información actualizada, para poder emitir reportes confiables necesarios para apoyar el proceso de toma de decisiones de la alta gerencia, así como complementar el flujo de caja para poder proyectar el pago de los compromisos y deudas contraídos por la empresa. En este sentido, se norma lo siguiente:

**Estrategias administrativas dirigidas al Registro oportuno de la información**

- 1) Diariamente se deberá llevar el registro de las cuentas por cobrar generadas por las ventas a crédito.
- 2) Se deberá registrar en los auxiliares de cuentas por cobrar, por cada cliente, las facturas emitidas indicando el número de factura, los importes correspondientes y la fecha de vencimiento, de acuerdo al tiempo de crédito otorgado.
- 3) Se deberá registrar los recibos de cobranza, recibidos diariamente, comprobando que los mismos hayan ingresado en la cuenta bancaria de la empresa, en este sentido, se emitirá un reporte de los movimientos

- bancarios, para cotejar que las cantidades sean correctas y que el cliente no se haya aplicado un descuento no autorizado.
- 4) Los depósitos no conciliados se deberán revisar, los clientes que tengan facturas por montos similares, se les enviará notificaciones de cobro y estados, para solicitar el pago respectivo, en el caso que el cliente señale que ha efectuado dicho pago, se le deberá solicitar la documentación soporte digitalizada vía correo electrónico. De esta manera, se minimizarán los saldos no conciliados, y se logrará mantener la información actualizada.
  - 5) Al finalizar el día, se deberá emitir un reporte de los comprobantes registrados y cotejar la información con los soportes físicos, para detectar a tiempo que se hayan realizado todos los registros, así como corregir a tiempo los posibles errores u omisiones que se puedan generar.
  - 6) Finalmente, se deberán entregar al departamento de contabilidad todos los comprobantes de cobranza, y archivar las facturas de cuentas por cobrar para su adecuada salvaguarda.

### **Objetivo 3.- Diseño de controles internos de cobranza.**

#### **Estrategias administrativas dirigidas al Control Interno de las cuentas por cobrar**

- 1) Comprobar regularmente los saldos de las cuentas por cobrar a clientes. Los libros auxiliares deben ser conciliados continuamente con la cuenta control.
- 2) Realizar una planificación de la cobranza, llevando un análisis de vencimiento de las facturas.
- 3) Se debe realizar un seguimiento periódico de las cuentas atrasadas de los clientes, enviar cartas de cobro, estados de cuenta semanales, y agotar todas las medidas necesarias, en caso de omisión del cliente, se deberá pasar el caso al departamento de administración junto con la documentación soporte donde se evidencia la gestión de cobro.
- 4) Las cuentas incobrables deben ser revisadas periódicamente.

- 5) Al final de cada mes se debe llevar un control de pago de cada uno de los clientes, para obtener un mejor control de los ingresos.
- 6) Presentar periódicamente un informe de los estados de cuentas detallados de las cuentas por cobrar y enviarlo a las unidades responsables del ingreso (tesorería) de la organización, en relación a esto se debe realizar las gestiones de cobranzas; dicho reporte debe estar diseñado en base a las fechas de vencimiento de las facturas y los días de retraso que hasta los momentos han acumulado.
- 7) Establecer un proceso de técnicas de capacitación y aprendizaje para el desarrollo del personal del departamento de crédito y cobranza con el fin de lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en la organización y a la vez fomentar el más alto compromiso en el personal.
- 8) Se debe realizar seguimiento a los depósitos, para garantizar que ingresen a la cuenta el mismo día que fueron enviados a la entidad bancaria, emitir reportes de movimientos bancarios para verificar su ingreso.
- 9) Revisar diariamente los movimientos bancarios para detectar posibles cheques devueltos, o transferencias rechazadas, y poder gestionar oportunamente la cobranza.
- 10) Realizar conciliaciones bancarias mensuales, para verificar que hayan ingresado todos los depósitos a la cuenta bancaria, y que las cuentas de los clientes estén debidamente actualizadas, manteniendo todos los saldos conciliados.
- 11) Enviar estados de cuenta semanales a los clientes, para solicitar el pago de las facturas vencidas y recientes a vencerse en esa semana, para acordar la cobranza de la misma, de manera que sea efectiva la gestión de cobro. En el caso de que el cliente indique el pago de alguna factura solicitar el comprobante respectivo vía correo electrónico, y proceder a la actualización de la información en el sistema administrativo y en los auxiliares.

- 12) Efectuar auditorias de la documentación y de los formularios de cuentas por cobrar para evitar manipulación de la información, extravíos de formas, y de los documentos, para garantizar su correcta salvaguarda.
- 13) Mantener actividades de supervisión y monitoreo al personal de cuentas por cobrar, para evaluar si se están cumpliendo con las normativas establecidas y si se están llevando a cabo las estrategias propuestas.
- 14) Hacer uso del formato de cobranza (ver figura 1) propuesto, para llevar un registro de la cobranza efectuada, de esta manera se deja evidencia de los ingresos percibidos, y el detalle del documento que originó el mismo. El formato deberá ser elaborado por el personal de cuentas por cobrar, emitido en original y copia. La copia deberá ser registrada por el área de cuentas por cobrar, resguardado y archivado cronológicamente, de acuerdo al número de control correlativo pre-impreso. Por su parte, la original deberá ser enviada al departamento de contabilidad junto con el comprobante de depósito o transferencia, para su contabilización.

**Figura 1.- Formato de Recibo de Cobranza**

 <b>MARITIMA &amp; SERVICIOS, C.A.</b> RIF.: J-075709144									
<b>RECIBO DE COBRANZA</b>									
1)CLIENTE:			2)RIF:			3)Dirección:			
4)FECHA	5)IMPORTE en Bs.	6)FACTURA No.	7)PAGO CON CHEQUE			11)PAGO CON DEPÓSITO O TRANSFERENCIA			
			8) No. Cheque	9) Banco	10) Importe	12) N°Dcto.	13) Banco	14) Fecha	15) Importe
16)Observaciones:									
17)Elaborado por:						18)Recibido por:			

Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

**Instrucciones del llenado:**

- 1) Suministre el nombre del cliente.
- 2) Ingrese el RIF (registro de identificación fiscal) del cliente.
- 3) Indique la dirección del cliente.
- 4) Coloque la fecha de elaboración del formato.
- 5) Señale el importe a cobrar.
- 6) Refleje el número de factura a ser cobrada.
- 7) Detalle si el pago fue efectuado mediante cheque indicando:
  - 8) Número de cheque.
  - 9) Banco al cual pertenece la cuenta del cliente.
  - 10) Importe del cheque.
- 11) Detalle si el pago fue efectuado por medio de depósito o transferencia indicando:
  - 12) Número del depósito o comprobante de transferencia.
  - 13) Banco en el cual se realizó el depósito o transferencia.
  - 14) Fecha de emisión del depósito o la transferencia.
  - 15) Importe depositado o transferido.
- 16) Suministre cualquier información necesaria sobre el pago efectuado.
- 17) Indique el nombre de la persona que elaboró el formato, y estampe su firma.
- 18) Proporcione el nombre de la persona que recibió el recibo de cobranza en el área de contabilidad y estampe su firma.

## CONCLUSIONES

Las empresas requieren de procesos efectivos de las cuentas por cobrar, de manera que se realice una gestión eficiente y eficaz para poder recuperar los ingresos que se encuentran en manos de los clientes, y fortalecer la liquidez financiera de la empresa, para que esta pueda cubrir sus deudas y obligaciones, así como garantizar la operatividad de la organización. En este sentido, en el presente estudio se hizo un diagnóstico sobre la situación actual del proceso de cuentas por cobrar, mediante un análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información empleados, que permitieron detectar las debilidades existentes en sus controles internos, entre los cuales se extrajeron las siguientes:

No existe una delimitación de funciones, ya que no se cuentan con manuales de normas y procedimientos, además, el personal actual de cuentas por cobrar no está capacitado para realizar los procesos del área, detectándose deficiencia de los procesos de cobranza. Asimismo, se pudo evidenciar que no se lleva un registro diario de las cuentas por cobrar y cobranza, ni se lleva actualizado el auxiliar de cuentas por cobrar, por lo tanto la información de los clientes no es actualizada, y se encuentran saldos no conciliados de cuentas por cobrar, así como se detectó la existencia de facturas cobradas no rebajadas de cuentas por cobrar.

Por otro lado, la falta de controles internos se intensifican debido a que no cuentan con un formato de registro de cobranza, no se hace uso de correo electrónico para comunicación continua con los clientes, no se lleva un control en la documentación de cuentas por cobrar, lo que pone en riesgo la salvaguarda de esta tarea tan importante para la gestión de cobranza. Por otro lado, no existe un control efectivo de los depósitos de dichos cobros, lo que pone en riesgo que no se concrete su ingreso en la cuenta de la empresa. Tampoco se hace notificación a tiempo de los pagos de clientes, ni conciliaciones bancarias, lo que arroja saldos sin conciliar.

Finalmente, no se hace seguimiento de cheques y transferencias rechazadas lo que debilita la liquidez financiera, poniendo en riesgo su cobrabilidad.

Se puede concluir, que el control interno administrativo se relaciona propiamente con la normativa y procedimientos existentes en una empresa, vinculados en la eficiencia operativa y acatamientos de las políticas y normas establecidas por la dirección que normalmente influyen en los registros contables, por lo tanto, el control interno es de vital importancia para la investigación, ya que con los métodos utilizados se pueden realizar procesos que ayuden a obtener operaciones que se ajusten a las medidas impuestas por la gerencia, logrando así, la protección y confiabilidad de los recursos financieros de la empresa, establecidos en las cuentas por cobrar.

Adicionalmente, se logró el objetivo principal de la presente investigación, ya que se pudo proponer las estrategias administrativas para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A., las cuales permitirán lograr desarrollar un mejor desempeño del personal, para alcanzar los planes y metas propuestos, optimizar la gestión de cobranza, fortalecer la liquidez financiera, lograr el registro oportuno de la información, manteniendo actualizados los libros auxiliares, así como emitir reportes a la gerencia con información confiable, veraz y oportuna, para apoyar el proceso de toma de decisiones.

## RECOMENDACIONES

Para lograr implementar efectivamente las estrategias administrativas propuestas para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A., se deben considerar las siguientes recomendaciones:

- Se deberán transmitir los resultados de la presente investigación, y las estrategias a la empresa en estudio, para que sean implementadas y difundidas a todo el personal del área administrativa de cuentas por cobrar.
- Efectuar supervisión y monitoreo, para garantizar se cumplan los procedimientos necesarios para mantener actualizada la información, y se gestione eficientemente los procesos de cobranza.
- Diseñar y difundir manuales de normas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar, y actualizarlos a medida que se generen cambios en los procesos, se incluyan nuevas tecnologías, o se apliquen nuevas herramientas para la gestión de las cuentas por cobrar.
- Actualizar al personal a través de cursos y/o charlas de capacitación, en cuanto a materia de control interno en el área de cuentas por cobrar.
- Utilización adecuada de los formatos requeridos en cada proceso, y realización de los registros diarios de las cuentas por cobrar y su respectivo cobro, así como su adecuado archivo que sirva de soporte al momento de aclarar diferencias existentes en las conciliaciones bancarias, que deben ser llevadas mensualmente.
- Verificar los depósitos y transferencias que ingresen en el día que corresponda y por los montos correctos, y enviar estados de cuentas a los clientes, usando el correo electrónico para mantener una mejor comunicación y poder conciliar debidamente los saldos.

- Finalmente, mantener un plan de mejora continua en todos los procesos que se realizan en la organización, para lograr la efectividad de la misma, ya que es el talento humano quien le da valor agregado a las organizaciones, las hace efectivas y competitivas para mantenerse en el tiempo.

## REFERENCIAS

- Aguirre, Juan. (2007). **Auditoría III. Control Interno Áreas específicas de implantación Procedimiento y Control**. 4ª Edición. Madrid. España: Editorial Cultura S.A.
- Alcalá, Norky (2018). **Estrategias financieras para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar en la empresa SISPROAIR CARABOBO C.A.** Universidad José Antonio Páez. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Arens, Alvin y Loebbecke, James (2006). **Auditoría un Enfoque Integral**. 6ª Edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. S.A.
- Arias, Fidias (2016). **El proyecto de investigación**. 5ta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Arias, Luis (2017). **Lineamientos para mejorar los procesos administrativos de las cuentas por cobrar de la empresa C.A. Cigarrera Bigott, ubicada en San Diego**. Universidad José Antonio Páez. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Barajas, José (2005). **Procesos Administrativos**. 2ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial McGraw Hill Interamericana S.A.
- Carrera, Shirley (2017). **Análisis de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A. en el año 2015**. Universidad de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador: Trabajo de grado no publicado.
- Catacora, Fernando (2007). **Sistemas y Procedimientos Contables**. 8ª Edición. Caracas Venezuela: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Chapman, William (2005), **Procedimientos de Auditoría, Control Interno**. 1ª Edición. Buenos Aires. Argentina: Editorial AbeledoPerrot. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal
- García, Antonio (2012). **Auditoría, Principios y Procedimientos**. México: Editorial Limusa.
- Gómez, Alejandro (2013). **Metodología de la Investigación**. 3ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

- Goxens, Antonio (2008). **Enciclopedia de la Contabilidad**. 8ª Edición. España: Editorial Oceano.
- Goyo, Estefani y Oliveros, Estela (2014). **Lineamientos de control en las cuentas por cobrar de la empresa DIMO, C.A.** Universidad de Carabobo. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Gracia, Lida (2012). **Introducción a la Teoría Administrativa**. 3ª Edición. Valencia. Venezuela: Editorial Alfa 2000 S.A.
- Hampton, David. (2007). **Manual de Desarrollo y Recursos Humanos**. 2ª Reimpresión México: Editorial Trillas.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2014). **Metodología de la Investigación**. 5ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2007). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios**. 1ª Edición. Caracas, Venezuela: Libros de “El Nacional”. Editorial CEC, SA
- Lara, Pedro (2014). **Administración de cuentas por cobrar**. [Documento en línea]. Disponible en:  
<http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/08/Administración-financiera-de-cuentas-por.html>. [Consulta: 2018, Agosto 21]
- Méndez, Carlos (2015). **Metodología. Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias Económicas, Contables y Administrativas**. 4ª Edición. México D.F. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Montaño, Agustín. (2007) **Administración de la Cobranza: Programación y Control**. Editorial Trillas. México, D.F.
- 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. Monagas. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Rodríguez, Ernesto (2012). **Metodología de la Investigación** 5ª Edición. México: Editorial Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Sabino, Carlos (2012). **El proceso de investigación**. 6ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO.

Serna, Humberto (2013). **Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión - Teoría y Metodología**. 7ª Edición. Buenos Aires. Argentina: Editorial 3R Editores.

Tamayo y Tamayo, Mario (2016). **El proceso de la investigación Científica**. 3ª Edición. Ciudad de México. Colombia: Ediciones Limusa, S.A.

Thompson, Arthur (2011). **Administración Estratégica Conceptos y Casos**. 11ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

# **ANEXOS**

## Anexo A

### Cuadro No. 1 Cuadro de Observación

<b>Empresa:</b>		
<b>Área de Aplicación:</b>		
<b>Fecha de Aplicación:</b>		
ITEMS	Escala de Alternativa	
	SI	NO
1. Existencia de políticas de cuentas por cobrar.		
2. Procesos internos de cuentas por cobrar.		
3. Delimitación de funciones.		
4. Uso de banca electrónica para consulta de saldos		
5. Conciliaciones bancarias mensuales		
6. Información de los clientes actualizada		
7. Uso de correo electrónico para comunicación continúa con los clientes.		

Fuente:Hoheb y Vielma (2018)



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

**Cuestionario**

Estimado señor

Gerente de Administración

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar estrategias administrativas para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios 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 de 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.

**ANEXO B**  
**CUESTIONARIO**

Ítem 1.- ¿Sabe usted si se utiliza un sistema administrativo para el registro de las facturas de cuentas por cobrar?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 2.- ¿Tiene usted conocimiento si se hace uso de un auxiliar de cuentas por cobrar abierto por cliente?

SI\_\_\_NO\_\_\_

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

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 4.- ¿Considera usted que existen facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 5.- ¿Considera usted que el personal actual de cuentas por cobrar está capacitado para realizar los procesos del área?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 6.- ¿Considera usted que los procesos actuales de cobranza son deficientes?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 7.-¿Sabe usted si existen saldos no conciliados de las cuentas por cobrar?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 8.- ¿Tiene usted conocimiento si los clientes notifican a tiempo de los pagos efectuados con abono a la cuenta de la empresa?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 9.- ¿Sabe usted si se efectúan diariamente los registros de las cuentas por cobrar y su respectiva cobranza?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 10.- ¿Considera usted que la empresa posee control de los depósitos efectuados por la cobranza?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 11.- ¿Sabe usted si existe un formato pre-numerado y pre-elaborado para el registro de la cobranza?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 12.- ¿Tiene usted conocimiento si se le hace seguimiento a los cheques devueltos o las transferencias rechazadas para gestionar nuevamente el cobro efectivo de la misma?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 13.- ¿Considera usted que mediante la aplicación de estrategias administrativas se podrá mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Marítima & Servicios C.A.?

SI\_\_\_NO\_\_\_

**Fuente:**Hoheb y Vielma (2018)

## Anexo C

### Tabla de Frecuencias


PREGUNTAS ÍTEM	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS		ALTERNATIVA / PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
1	4	0	100%	0%
2	2	2	50%	50%
3	3	1	75%	25%
4	0	4	0%	100%
5	2	2	50%	50%
6	4	0	100%	0%
7	2	2	50%	50%
8	2	2	50%	50%
9	2	2	50%	50%
10	3	1	75%	25%
11	0	4	0%	100%
12	2	2	50%	50%
13	4	0	100%	0%

Fuente:Hoheb y Vielma (2018)

**Anexo D**

**Formato de la Propuesta**

**Figura 1.- Formato de Recibo de Cobranza**

									
<b>RECIBO DE COBRANZA</b>									
1)CLIENTE:			2)RIF:			3)Dirección:			
4)FECHA	5)IMPORTE en Bs.	6)FACTURA No.	7)PAGO CON CHEQUE			11)PAGO CON DEPÓSITO O TRANSFERENCIA			
			8) No. Cheque	9) Banco	10) Importe	12) N° Dcto.	13) Banco	14) Fecha	15) Importe
16)Observaciones:									
17)Elaborado por:					18)Recibido por:				

Fuente: Hoheb y Vielma (2018)