



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE
CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA
SUDEVITA WORLD 22, C.A.**

Autor: Carlos D. Marcano B.

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



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

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE
CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA SUDEVITA WORLD 22, C.A.**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado
en Contaduría Pública.

Autor: Carlos D. Marcano B.

Tutor: Lic. Luis Medina

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, _____, portador(a) de la cédula de identidad N° _____, en mi carácter de tutor del **trabajo de grado** presentado por el(la) ciudadano(a) _____, portador(a) de la cédula de identidad N° _____, titulado _____, presentado como requisito parcial para optar al título de _____, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los _____ días del mes de _____ del año dos mil _____.

Lic. Luis Medina
C.I.: 14.462.527

INDICE GENERAL

CONTENIDO	pp	
LISTA DE CUADROS-----	iv	
LISTA DE GRAFICOS-----	v	
RESUMEN INFORMATIVO-----	vi	
INTRODUCCION-----	1	
CAPITULO		
I	EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema -----	3	
1.1.1 Formulación del Problema -----	6	
1.2 Objetivos de la Investigación -----	7	
1.2.1 Objetivo General -----	7	
1.2.2 Objetivos Específicos -----	7	
1.3 Justificación de la Investigación -----	7	
II	MARCO TEORICO	
2.1 Antecedentes de la Investigación -----	9	
2.2 Bases Teóricas -----	14	
2.3 Definición de Términos Básicos -----	25	
III	MARCO METODOLOGICO	
3.1 Fases de la Investigación -----	29	
3.1.1 Fase I -----	29	
3.1.2 Fase II-----	30	
3.1.3 Fase III -----	31	
IV	RESULTADOS-----	32
V	PROPUESTA-----	48

CONCLUSIONES-----66

REFERENCIAS

IMPRESAS -----67

ELECTRONICAS -----68

LISTA DE CUADROS O TABLAS

CONTENIDO

CUADRO TABLAS		pp.
1	Funciones del área de Facturación y Cobranza.-----	33
2	Comprobación de saldo de clientes regulares.-----	34
3	Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar.-----	35
4	Provisión para cuentas dudosas.-----	36
5	Reporte de gestiones realizadas.-----	37
6	Eficiencia del proceso de cobranzas.-----	38
7	Control de los anticipos entregados por los clientes.-----	39
8	Procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas.-----	40
9	Control de la documentación sobre las cuentas por cobrar.-----	41
10	Políticas para la gestión de cobranzas.-----	42
11	Procedimiento para el registro de las cobranzas.-----	43
12	Funciones Establecidas.-----	44
13	El sistema es de fácil manejo.-----	45
14	Matriz DOFA.-----	46
15	Recursos Técnicos-----	50
16	Recursos Operativos-----	51
17	Costo de los Recursos Técnicos-----	52
18	Costo del Recurso Operativo-----	53
19	Relación de cuentas incobrables-----	59

LISTA DE GRAFICOS Y FIGURAS

CONTENIDO

GRAFICO FIGURA		pp.
1	Formato de Análisis de Vencimiento de las Cuentas por Cobrar.---	56
2	Diagrama de flujo para el tratamiento de las cuentas por cobrar por vencerse.-----	58
3	Libro Auxiliar de las Cuentas por Cobrar.-----	60
4	Relación de Cobranzas.-----	62
5	Diagrama de flujo para las Cobranzas.-----	64



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

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA SUDEVITA WORLD 22, C.A.

Autor:

Carlos D. Marcano B.

Tutor:

Lic. Luis Medina

Fecha: Enero de 2017

RESUMEN INFORMATIVO

Este trabajo se realizó con la finalidad de mejorar la gestión de cobranza de la empresa Sudevita World 22 C.A., debido a que existen debilidades en los procesos administrativos que involucran directamente las cuentas por cobrar, ya que hay clientes en la empresa que no cumplen oportunamente con la cancelación de las facturas vencidas, lo que ha repercutido negativamente con la liquidez monetaria de la empresa y así dar cumplimiento al pago de los compromisos adquiridos con sus proveedores. De esta manera para alcanzar los objetivos propuestos se seleccionó a una población constituida por cinco (05) personas que laboran en el área contable de la empresa, al mismo tiempo que se determinó que la muestra, fue conformada por la misma cantidad de personas de la población, ya que se seleccionó al tipo de muestreo censal. De igual manera se seleccionó como técnica de recolección de datos a la encuesta, basada en un cuestionario como instrumento. A su vez, el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan la gestión de las cuentas por cobrar, se realizara a través de una matriz FODA, de la cual se derivara el plan estratégico a través del cual se podrá mejorar la administración de las cuentas por cobrar en la empresa en estudio. Al Finalizar la investigación se pudo concluir que al personal administrativo le hacen falta formatos y un modelo a seguir en la gestión de cuentas por cobrar, situación que fue solventada con los objetivos que comprenden el plan estratégico propuesto.

Descriptor: Plan Estratégico, Gestión de Cobranza, Cuentas por Cobrar.

INTRODUCCIÓN

Dentro de lo que representa el enfoque principal en una empresa, se encuentra el flujo del efectivo, pues este es por demás el motor principal de cada meta que se desee proyectar en el futuro. Evidentemente la rigidez que se aplique en las normativas para administrar tan importante rubro es lo que marcará la diferencia entre las organizaciones. En este sentido, es importante destacar las posibles debilidades que se tengan en relación al manejo del mismo, ya que la liquidez monetaria otorgará a cada compañía las técnicas necesarias para solventar los diferentes compromisos que se adquieran.

Actualmente, en las empresas mantener un flujo de efectivo constante es la prioridad principal del proceso de gestión de cobranza, es por ello que se requiere establecer un mínimo de reglas de operatividad y estrategias que contemplen instrumentos y políticas de créditos que permitan mecanismos de negociación con los clientes. Así mismo las áreas financieras dentro de una empresa requieren de controles que prevengan cualquier circunstancia de riesgo, lo que incluye la planificación control y seguimiento de las cuentas por cobrar.

Ciertamente, las empresas han pasado de un rumbo tradicional a la evolución económica y legal que anteriormente no era evaluada correctamente, enfatizando de esta manera que los procesos de administración y cobranzas para mantener los registros correspondientes solo sugieren la aplicación de controles tanto en las áreas administrativas como en las actividades de cobranzas generadas para definir un estatus económico seguro.

Es por ello, que en la presente investigación se toma en cuenta la gestión de cobranza de la empresa Sudevita World 22 C.A.; en la cual las facturas más importantes que se emiten, por sus ventas tardan semanas en ser canceladas, lo que ha traído como consecuencia, problemas de liquidez que en definitiva han afectado la cancelación de los compromisos de pago a los proveedores adquiridos por la empresa. Ante esta situación, esta investigación tiene como propósito la elaboración de un plan estratégico que permita mejorar la gestión de cobranza en esta empresa.

A los fines de la investigación se presenta la estructuración de la siguiente forma:

Capítulo I: Se muestra el problema a resolver, al mismo tiempo que se señalan cuales objetivos deben ser alcanzados para solventar este problema; de igual forma indica cual es la justificación de la presente investigación.

Capítulo II: Se desarrolla cual es el marco teórico y los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos básicos requeridos para mejorar la comprensión de la presente investigación.

Capítulo III: En donde se desarrolla el marco metodológico de la investigación señalando cual es el tipo y diseño de la misma; así como la forma de desarrollo de cada una de las fases metodológicas.

Por su parte en el Capítulo IV: Se muestra con cuales recursos contara la investigación, recursos humanos, institucionales, materiales, tiempo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas, es una herramienta que consiste en identificar sistemáticamente oportunidades y peligros que surgen en el futuro económico de una empresa, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que la misma tome las mejores decisiones en el presente, y de esta manera explorar las oportunidades y evitar los peligros. Es así, como se constituyen las estrategias derivadas de este proceso de planeación, convirtiéndose en la base principal para tomar decisiones en el presente y de esta forma le permitan a la entidad cumplir y alcanzar su misión.

Evidentemente, la planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia y consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la empresa, la formulación y la puesta en marcha de tácticas permitiendo crear y preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, de sus objetivos y de los recursos de los cuales dispone. Al respecto, Stoner (1991), afirma que:

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo no es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (p.2).

De igual forma debe indicarse que como resultado de la planificación estratégica se obtiene un documento escrito denominado plan estratégico, el cual de acuerdo a Martínez y Milla (2005) “Contempla los lineamientos con las decisiones

correctas y efectivas que permitan solucionar una problemática planteada” (p.61); así mismo un plan estratégico es un excelente ejercicio para aclarar los lineamientos que marcan el futuro de una empresa.

Dentro de este marco de ideas, toda empresa sin importar su magnitud, debe contar con un plan estratégico debido a que la planeación responde a la cantidad de actividades que deberán realizar las diversas partes de la empresa y así realizar efectivamente sus operaciones diarias, teniendo conciencia de los cambios que se presentan en su entorno continuamente; se deben establecer objetivos que puedan ser medibles y alcanzables, se proponen acciones que involucren las necesidades de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos para poder llevarse a cabo.

Es así, como entre las operaciones que se realizan en una empresa; se encuentran las relacionadas con los procesos contables, entendiéndose como tal los ciclos mediante el cual las transacciones de una empresa son registradas y resumidas para la obtención de los Estados Financieros. Al respecto debe indicarse que dentro de los procesos contables se encuentra el de ventas y cuentas por cobrar; tomándose en cuenta para la presente investigación a las cuentas por cobrar.

En este sentido, las cuentas por cobrar representan cada vez más un importante rubro en los estados financieros, debido a que las transacciones comerciales, de modo creciente, se realizan al crédito; con el afán de impulsar el crecimiento sostenido de las ventas. Sin embargo, el proceso de cobranza también comprende cualquier tipo de acción de la empresa generado por reclamaciones contra personas naturales o jurídicas que presenten morosidad con la empresa. Por lo general estos reclamos son contra partes externas de la empresa aun cuando en ocasiones pueden estar involucrados también empleados de la misma.

En este orden de ideas, la fase administrativa del proceso de gestión de cobranza empieza la generación de la cuenta, pasa por su manejo y control apropiados y concluye en el momento en que es pagada o liquidada. Las principales consideraciones que se deben tener para el control de las cuentas por cobrar comprenden: el control independiente de los registros de las cuentas por cobrar, generación continua de reportes que señalen los saldos deudores corrientes con su correspondiente análisis de detalles y por último el envío de los estados de cuenta de los clientes en forma directa e independiente.

Como consecuencia de lo anterior, se puede señalar que un control deficiente sobre la gestión de cobranza dentro de una empresa; trae como consecuencia que se realicen ventas a clientes morosos o generar roces entre el cliente y el proveedor. Por lo que toda empresa que realice transacciones a crédito debe crear mecanismos que permitan el control efectivo de la gestión de cobranza.

Dentro de esta perspectiva, se encuentra la Empresa Sudevita World 22, C.A., la cual se dedica a importación de repuestos automotrices, para luego ser distribuidos a nivel nacional. Cuando esta empresa realiza una venta, emite una facturación para ser cobrada en un lapso de siete (07) días y con la mayoría de sus clientes estos lapsos se cumplen.

Sin embargo, existen clientes en la empresa a los que se les ha hecho entrega de su factura pero la misma tiene semanas sin cancelarse, esto ha ocasionado un impacto negativo trayendo como consecuencia, problemas de liquidez que en definitiva han afectado la cancelación de los compromisos de pago a los proveedores adquiridos por la empresa. De igual forma se ha podido diagnosticar que en la empresa existen facturas cobradas que no se han rebajado de las cuentas por cobrar, debido a que el sistema actual de trabajo indica que estas deben ser rebajadas cuando se entregan las retenciones con su respectivo depósito de cancelación. Adicionalmente en esta

empresa, no existe una provisión para cuentas dudosas, por lo que al momento de fallar la cobranza de una deuda, la empresa no cuenta con un respaldo que permita cubrir el dinero que debió haber entrado en la fecha prevista. Este hecho atenta contra la liquidez de la empresa, lo que pudiera poner en riesgo las inversiones que tienen proyectadas.

Para realizar los procesos de cobranza la empresa emite las facturas de ventas a principio del mes y luego se entregan, a la semana siguiente se visitan los clientes para verificar si hay pago. A través de este procedimiento se puede evidenciar que no se han establecido por parte de la empresa políticas de crédito y cobranza a través de las cuales se les especifique a sus clientes cuales son los días en los cuales ellos van a realizar la cobranza, a fin de que el pago esté preparado.

Finalmente debe señalarse que en la empresa no existen indicadores de gestión para el control gerencial de las cuentas por cobrar, tales como: días de cuentas por cobrar y rotación de cuentas por cobrar; por lo que carecen de medidas que le permitan controlar si la gestión de las cuentas por cobrar se realizan de una forma eficiente. Ante tal situación, en el presente Proyecto de trabajo de grado se ha planteado como propuesta la elaboración de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de cuentas por cobrar de la empresa Sudevita World 22 C.A.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cuál podría ser el plan estratégico más adecuado y eficaz para el mejoramiento de la gestión de cuentas por cobrar de la empresa Sudevita World 22 C.A.?

1.1 Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico con el cual se genere una mejora en los procesos administrativos y contables de la gestión de cobranzas de la empresa Sudevita World 22 C.A.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de cobranza de la empresa Sudevita World 22 C.A.
- Identificar las debilidades y Fortalezas de la gestión de cobranza de la empresa Sudevita World 22 C.A.
- Diseñar un plan estratégico con el cual se pueda mejorar la gestión de cuentas por cobrar de la empresa Sudevita World 22 C.A.

1.3 Justificación de la Investigación

En el desarrollo de las empresas, la complejidad de las operaciones que se realizan en ellas se incrementa, y surge la necesidad de establecer procedimientos que permitan un funcionamiento adecuado de sus actividades. Es importante para la empresa Sudevita World 22 C.A, que sus sistemas y procedimientos contables sean confiables, rápidos y sencillos a través de la creación de estrategias dirigidas al área de cobranza. Es por ello que desde el punto de vista práctico se proponen estrategias que permitan mejorar el control y manejo de la gestión de cobranza al igual que la confiabilidad de la información manejada, así como una mejor distribución de las tareas y funciones a ejecutar.

Elaborar un plan estratégico para mejorar la gestión de cuentas por cobrar, permitirá a la empresa adaptar los cambios y estrategias que contribuyan a la continua superación de cada una de las dificultades antes mencionadas. Desde esta óptica se busca obtener mayor organización, control de efectivo y todo lo relacionado con el área de cobranzas, lo que incrementara el nivel de efectividad de los cobros realizados, por lo que el cumplimiento que tiene la empresa para cancelar las obligaciones adquiridas no se verá afectado por las facturas emitidas y no cobradas, estrategias que permitirán realizar los registros oportunos de las cobranzas realizadas a fin de que se tenga un control efectivo de la deuda que los clientes mantienen con esta empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El marco teórico o referencial comprende la sustentación teórica de la investigación a partir de los conceptos, teorías, trabajos previos relacionados con el tema de estudio. La sustentación va referida en este caso a la evaluación del proceso de comercialización, las conclusiones y recomendaciones que haya que formular dentro de un contexto estratégico.

De acuerdo a Hurtado y Toro (2007:83), el marco teórico “tiene como finalidad revisar la mayor cantidad posible de información sobre el problema que se va a investigar, para evitar cometer errores ya superados o repetir estudios realizados”. De esta manera está constituido por las siguientes partes: antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

2.1 Antecedentes de la investigación

La investigación requiere de fuentes de información, ya sean primarias o secundarias. En este caso se refieren a datos secundarios, ya que, se trata de trabajos previos relacionados con el tema de estudio, los cuales aportan una referencia estratégica y/o metodología importante para el estudio.

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

Henríquez y Parejo (2012) llevo a cabo una investigación denominada **“Propuesta de Estructuración Integral de Control Interno en el Ciclo de Ventas, Cuentas por Cobrar y Ejecución de Cobros de la Empresa Impregilo SPA, Ubicada en la Autopista Valencia-Puerto Cabello”**, la cual tuvo como objetivo general la creación de una estructura integral para el control interno en el ciclo de ventas, cuentas por cobrar y ejecución de cobros en esa empresa y contribuir al fortalecimiento de la eficiencia de sus operaciones, ya que en dicha empresa no se da fiel cumplimiento a las políticas de ventas y se desconocen las normas internas que regulan esas actividades, por lo que se hace necesario diseñar estrategias que apunten en esa dirección.

En el cuerpo de conclusiones y recomendaciones de ese trabajo se señala que los controles internos constituyen una herramienta de gran valor administrativo y gerencial porque permitiría determinar cuáles son las áreas con debilidades operativas y cuales presentan fortalezas que pueden ser aprovechables en el ciclo de ventas, cuentas por cobrar y ejecución de cobros para asegurar la consecución de las metas y objetivos de la empresa, sirviendo igualmente como mecanismo de evaluación para la realización de una toma de decisiones efectiva, garantizando de ese modo la eficiencia operativa de los procesos y el cumplimiento de las políticas y normativas establecidas en esa área funcional.

Los resultados de la investigación confirmaron la necesidad de revisar la estructura organizacional de la empresa para promover la coordinación efectiva de todas las áreas relacionadas con el ciclo de ventas, evaluar en forma integral los procesos de control interno y verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa que resulta del proceso de ventas, cuentas por cobrar y cobros. En relación a los aportes al estudio actual resultaron de gran valor teórico-práctico los análisis presentados en el procesamiento de la información relacionada

con el área de ventas y cuentas por cobrar, lográndose con ello un reforzamiento de los criterios aplicables en el estudio para las compras y cuentas por pagar.

Dorta (2012), elaboro una investigación denominada **“Sistema De Control Interno Basado En El Informe Coso Dirigido Al Proceso Ventas – Cuentas Por Cobrar De La Empresa Aero Fuente De Soda Coffe Room Ubicada En Valencia Estado Carabobo”** realizado en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

El objetivo general de esta investigación fue proponer un sistema de control interno basado en el informe COSO, dirigido al proceso de ventas – cuentas por cobrar de la empresa Aero Fuente de Soda Coffe Room; ubicada en la ciudad de Valencia Estado Carabobo, debido a que una fracción considerable de sus ventas se realizan a crédito sin ningún tipo de control; lo que ha traído como consecuencia que no se conozca con certeza cuál es el monto total de la deuda y quienes deben. En tal sentido, para alcanzar el objetivo general; se considera que el tipo de investigación es un proyecto factible, bajo un diseño de campo.

Así mismo, se utilizaron como técnicas de recolección de datos a la revisión documental y a la entrevista, apoyadas en instrumentos como los reportes de ventas y cuentas por cobrar; así como en una guía de entrevista que debe ser aplicada al personal de contabilidad de esta empresa. Además para el diseño de los lineamientos que conformaran al control interno se analizaran los factores externos e internos que afectan al proceso en estudio.

Cabe destacar que, esta propuesta guarda relación con el presente proyecto, debido a que señala como deben establecerse medidas que permitan controlar las cuentas por cobrar de una determinada empresa.

Navas y Pérez (2013), desarrollaron el estudio titulado **“Diseño de un Plan de Auditoría Interna Aplicable en el Departamento de Cuentas por Cobrar de la Empresa Metalúrgica EKCO, S.A.”**, tuvo como objetivo general, diseñar un plan de auditoría interna a ser aplicado en el Departamento de Cuentas por Cobrar para la adecuación y optimización de los métodos y procesos contables, dada la situación que se ha venido observando donde se presentan fallas operativas en los registros de obligaciones de la empresa, por lo que amerita fortalecer sus controles internos en esa área específica con planes específicos de auditoría interna.

Como resultados relevantes de la investigación se menciona la creación del Departamento de Auditoría Interna así como el diseño e implementación de un manual de normas y procedimientos de Cuentas por Cobrar, además de la capacitación del personal para mejorar su desempeño en el área y hacer seguimiento a las transacciones contables e implantar un Plan de Auditoría Interna. Igualmente, entre las conclusiones destaca que la Auditoría Interna es una herramienta que permite identificar debilidades y fortalezas en las áreas funcionales además de proveer información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, garantizando mayor efectividad en la consecución de metas y eficiencia en su utilización, generando una condición más favorable a los procesos internos de la organización.

En relación a los principios del control interno, tales como la efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y las regulaciones aplicables, este trabajo proporciona aportes sustanciales para la investigación que se lleve a cabo en la empresa Sudevita World 22 C.A., permitiendo su adaptación a las tendencias que imponen los métodos estandarizados para lograr una estructura conceptual integrada del control interno referida al ciclo de ventas, cuentas por cobrar y la ejecución de cobros, con lo que se ha podido fortalecer

los criterios de análisis empleados en el desarrollo del estudio y en las estrategias a emplear para asegurar el efectivo funcionamiento de esos procedimientos.

Galofre y González (2012), elaboraron una investigación denominada **“Estrategias para Mejorar El Control Interno de las Cuentas Por Cobrar en los Procesos Contables de la Empresa Alcoven C.A.”** realizado en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

El objetivo general de esta investigación fue proponer estrategias que permitan mejorar el control interno de las cuentas por cobrar en los procesos contables de la empresa Alcoven, C.A. La situación que se presenta en esta empresa es que en la actualidad existe un control interno dirigido a las cuentas por cobrar, pero cuyos lineamientos no se están cumpliendo a cabalidad; lo que ha traído como consecuencia que los créditos que la empresa tiene; no se estén cumpliendo dentro de los plazos establecidos y por ende exista mucha morosidad en las cobranzas.

En tal sentido, para solucionar esta problemática se realizó una investigación tipificada como proyecto factible, de nivel descriptivo, amparado en un diseño de campo y no experimental. A su vez se escogió como población y muestra a las seis (06) personas que laboran para el departamento de cuentas por cobrar y a la documentación inherente del departamento, a través de las cuales se recopiló la información utilizando como técnicas de recolección de datos a la encuesta, la observación directa y la revisión documental; apoyando en el cuestionario y la lista de cotejo respectivamente; como instrumentos de recolección.

A su vez para poder realizar las estrategias requeridas se clasifican los resultados del diagnóstico a través de una matriz FODA, de la cual se extrajeron los objetivos estratégicos requeridos para solucionar la problemática planteada. Así

mismo, para culminar la investigación se diseñaron estrategias para regular las cuentas por cobrar en la Empresa Aloven. C.A.

El trabajo de investigación antes señalado, le aporta a la presente investigación modelos de estrategias para el mejoramiento del manejo de las cuentas por cobrar en una empresa, las cuales serán tomadas como referencias en esta investigación.

González (2012), **A Estrategias Financieras para la Optimización de la Gestión de Cuentas por Cobrar en las Empresas Importadoras de Mármol y Granito, Ubicadas en Maracay, Estado Aragua de la Universidad de Carabobo.** Para optar por el título de Ingeniero Industrial, se plantea como problema inicial, la trayectoria desfavorable en el entorno económico del país, aunado a los efectos de la inflación, control cambiario, que trae como consecuencia, que los importadores de mármol y granito de Maracay, en la búsqueda de alternativas para mantenerse en el mercado, enfocan sus lineamientos hacia la gestión de las cuentas por cobrar como estrategia viable para subsistir en el ámbito empresarial del mármol y granito. Como conclusiones, se tiene que la situación actual de las cuentas por cobrar de las empresas en estudio, no es óptima; la mayor parte de las empresas en estudio no realizan planificación operativa a corto plazo, ni se elaboran periódicamente estados de flujo de efectivo.

El presente antecedente guarda estrecha relación con la presente investigación ya que suministra información de cómo mejorar el control de las cuentas por cobrar así como la incidencia de la gestión de cobranza los cuales sirven de marco de referencia para analizar el control de las cuentas por cobrar del Departamento de Crédito y Cobranza.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas o referencias bibliográficas corresponde a la fase de apoyo en la investigación o estudio de mercado, ya que aporta la teoría necesaria donde se sustenta el tema a tratar.

Hurtado y Toro (2007:38), señalaron que “El marco teórico es un conjunto de ideas generalmente ya conocidas que permiten organizar los datos de la realidad para lograr que de ellas puedan desprenderse nuevos conocimientos”, en tal sentido a continuación se muestran cuáles son las bases teóricas que sustentan al presente estudio.

Estrategias

El concepto de estrategia, de acuerdo con Andrews (1980) viene a ser la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno; por esto hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficiencia en un entorno complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis. De esta manera Andrews (ob.cit) definía la estrategia como:

El patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. (s.p).

De esta manera, la estrategia; viene a definir los negocios en que una empresa competirá y la forma en que asignara los recursos para conseguir una ventaja competitiva. Desde una mirada práctica, la estrategia es un pilar que se nutre de múltiples factores internos y externos a cada organización; que toma en cuenta la misión y visión organizacionales, los objetivos de la misma, así como la cultura organizacional, sus valores y modos de operar.

A su vez, la estrategia es el elemento que da origen a toda una serie de definiciones operativas en cada una de la áreas de la organización, constituyendo una guía a partir de la cual la empresa toma definiciones clave en cada una sus áreas y en sus distintos niveles organizacionales a los cinco primeros pasos, hasta las mejores estrategias no podrían alcanzar el éxito, si la administración falla bien al implantarlas o al evaluar sus resultados. Estos pasos son los siguientes:

1. Identificación de la misión, objetivos y estrategias actuales de la organización.
2. Análisis del entorno. Este trata de determinar qué cambios en los factores o en las condiciones del medio en el que la empresa desarrolla su actividad pueden ser aprovechados por la empresa o bien suponen un peligro para ella. En definitiva, se trata de identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa.
3. Análisis interno. Con este análisis pretendemos determinar que recursos y capacidades tiene la empresa, tanto actuales como potenciales, y que constituyen los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a sus competidores.
4. Revisión de la misión y objetivos de la organización. Se trata de determinar si tanto la misión como los objetivos preestablecidos son susceptibles de ser

alcanzados a tenor de los análisis de las dos fases anteriores. De no ser así la finalidad de esta fase debe ser la modificación de la misión u objetivos adaptándolos a las nuevas condiciones en las que la empresa desarrolla su actividad.

5. Formación de la estrategia. Se seleccionara la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa.
6. Implantación de la estrategia.
7. Control o evaluación de resultados. Se trata de medir si con la estrategia implantada hemos conseguido los objetivos planificados.

La importancia de este basamento teórico para la presente investigación es que señala cual es la metodología para la elaboración de estrategias que contribuyan a la solución de los problemas que posee una determinada empresa.

Plan Estratégico

Escobar (2009:s/p), señala que “para abordar correctamente el diseño de un plan estratégico es necesario profundizar en diversas etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones”; por lo que se pueden identificar dichas etapas como se detalla a continuación:

Etapas 1. Análisis de la situación.

Etapas 2. Diagnóstico de la situación.

Etapas 3. Declaración de objetivos corporativos.

Etapas 4. Estrategias corporativas.

Etapa 5. Planes de actuación.

ETAPA 1: Análisis de Situación: En esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y los competidores de la empresa; así como la situación interna, es decir, las debilidades y fortalezas de la organización. Es importante comenzar por un estudio del grado de competitividad del sector, en este caso comercio minorista, y del subsector de actividad en el que opera la empresa, textil, calzado, electrónica, entre otros. Sin embargo durante esta etapa, se estudia de igual forma la situación externa e interna de la empresa.

De esta manera, el análisis de la situación externa permitirá descubrir las oportunidades y amenazas del entorno y el mercado, sin embargo, un análisis interno permitirá descubrir las debilidades y fortalezas de la empresa. Este tipo de análisis por lo general se realiza mediante herramientas de autodiagnóstico estratégico, y ayuda a valorar si se ha tomado las decisiones estrategias adecuadas, si se ha aplicado correctamente los planes de actuación, entre otros.

ETAPA 2: Esta es la conclusión del análisis anterior y supone la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como los fuertes o débiles de la empresa. Este tipo de análisis es denominado DAFO, puesto que pone de relieve:

- Debilidades
- Amenazas
- Fortalezas
- Oportunidades

Las amenazas y oportunidades se derivan del análisis externo y reflejan aspectos no controlables que marcan el grado de atractivo que tiene para el empresario su entorno. Por otro lado, las fortalezas y debilidades son un reflejo del análisis interno y ponen de manifiesto aspectos controlables en la gestión de la empresa. El objetivo de este tipo de análisis es utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades externas en la empresa, de la misma forma que para reducir o eliminar las amenazas es conveniente suprimir o al menos corregir sus puntos débiles. Es mediante este tipo de actuaciones que surgen las principales decisiones estratégicas que se debe abordar en las etapas siguientes.

ETAPA 3: Declaración de los Objetivos Corporativos: En esta etapa recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa, denominada “Misión”, con los objetivos que a su directiva gustaría alcanzar, denominado “Visión”, con los valores en los que se cree y que comparte en la empresa, “Valores”. Algunos de los objetivos estratégicos pudieran abordar las siguientes consideraciones:

1. El pequeño comercio buscara la consolidación de su negocio alcanzando un determinado nivel de rentabilidad, en vez de perseguir altas tasas de crecimiento. En este caso, la supervivencia de su negocio para por mantener las ventas a niveles actuales, o ligeramente superiores, con unos beneficios que le compensen seguir con la actividad.
2. La empresa de tamaño medio que apuesta por ser alguien en el sector, y por pervivir en el negocio con el mayor grado de independencia posible, debe marcarse como objetivo prioritario alcanzar la masa crítica cuanto antes para estar consolidada en el mercado. Por ello, debe crecer a tasas superiores a las de sus competidores más directos, sacrificando la rentabilidad a corto plazo.

ETAPA 4: Planes de Actuación: La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. Es, por lo tanto, la hora de actuar. Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Además, es importante asignar un responsable de supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

Es cuanto a la naturaleza de las acciones, estas se referirán a la estrategias funcionales más oportunas en cada caso, siendo su condición de “etapa final” del proceso de toma decisiones una poderosa razón para respetar y reforzar el criterio fundamental seguido hasta ahora, la coherencia con lo determinado en las fases anteriores.

Este soporte teórico contribuye favorablemente a la presente investigación debido a que señala cuales son cada uno de los pasos requeridos para la elaboración del plan estratégico, que diseñado en la propuesta del presente estudio.

Cuentas por Cobrar

Al hablar de las cuentas por cobrar, Lara (2008), señala que:

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, etc., y que por lo tanto pueden ser cobrados.(p.25).

Por lo tanto, las Cuentas por Cobrar constituyen una función dentro del ciclo 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.

Así, las cuentas por cobrar son el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus cliente; por lo consiguiente, esta cuenta de Estado de Posición Financiera representa cuentas no pagadas adeudadas a la empresa. Una de ellas representa los desembolsos de caja efectuados por la empresa al proporcionar los 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 inversión real de la empresa en cuentas por cobrar; lo restante presenta utilidades contables. Las cuentas por cobrar a corto plazo, deben presentarse en el Balance General como activo circulante y las cuentas por cobrar a largo plazo deber presentarse fuera del activo circulante.

Determinación de las Políticas Apropriadas en las Cuentas por Cobrar

Una vez que los directores de finanzas conocen los costos y los beneficios de sus procesos productivos, Lara (2008), señala que se deben tomar las tres políticas de cuentas por cobrar más comunes; es decir, venta al contado, neto a 30 y neto a 45 días, para analizarlas a fin de ejemplificar como puede proceder el director de finanzas. Al mismo tiempo, de acuerdo con el departamento de ventas, la gerencia o encargado de las cuentas por cobrar, puede modificar las condiciones de crédito ampliando el tiempo en que se debe hacer el pago y/o concediendo al cliente un descuento si paga antes del plazo máximo concedido.

Así, una de las herramientas que tiene un administrador financiero para otorgar créditos es determinando montos y tiempos, así como vigilar que la empresa esté

trabajando en los lineamientos fijados, para ello podrá hacer uso de Técnicas de Análisis Financiero, dentro de las cuales se encuentran:

Análisis Comparativo de Saldos: este se lleva a cabo comparando los saldos dentro de un determinado tiempo para observar cómo ha avanzado la cobranza de las cuentas a cargo de los clientes, con el fin de modificar la política de cobranzas, de otorgamiento de créditos o reafirmarlas.

Análisis por Antigüedad de Saldos: este se realiza clasificando los saldos a cargo de los clientes por antigüedad de su vencimiento, pudiendo ampliar o restringir, de acuerdo a las necesidades de la empresa. Esta clasificación, se puede ampliar o restringir, en vista de las necesidades de la empresa; pero en cualquier momento permite conocer el estado real de los saldos a cargo de los clientes.

Es conveniente que el Director Financiero ordene al Gerente de Crédito y Cobranza, el estudio individual de cada uno de los saldos vencidos con el objetivo de precisar las causas que en cada caso originen acumulaciones de saldos.

Desde un aspecto del análisis externo de la empresa, en la cual se dispone de la antigüedad de saldos, el índice puede obtenerse mediante comparación periódica del saldo de clientes, con el importe de las ventas a crédito, o mediante la relación existente entre el saldo de clientes y la reserva para cobros dudosos, teniendo la seguridad de que dicha reserva este perfectamente calculada.

La deficiencia en la inversión de clientes, se puede deber a diferentes causas y principalmente a las siguientes:

1. Mala situación económica en general.
2. Mala situación económica del mercado especial en el cual opera la empresa.

3. Generosidad en la concesión de créditos.

4. Política equivocada de ventas, basada sobre la idea de que el propósito de los negocios es vender en abundancia, olvidando que no son las ventas sino las utilidades el fin o meta de los negocios.

5. Ayuda competencia.

6. Deficiente política de cobros.

La presencia de estas desventajas, no solo motiva una reducción de las utilidades por los importes de los créditos, que parcial o totalmente se dejen de cobrar, sino además:

1. Gastos de cobranza en general.

2. Intereses del capital tomado en préstamos para suplir los medios de acción invertidos en dichos exceso.

3. La pérdida de los clientes morosos.

Rotación de Cuentas por Cobrar

Respecto a la rotación de cuentas por cobrar, Lara (2008), señala que el análisis por medio de razones financieras:

Ayuda a determinar la rotación de las cuentas por cobrar a clientes, su convertibilidad y el periodo promedio de cobranza para que en base a lo encontrado, cambie total o parcialmente o reafirme las políticas de cobranza otorgamiento de créditos pactados. (p.3).

En el total de las ventas a crédito, dividida entre el promedio mensual de ventas por cobrar, permite conocer las veces en que los créditos otorgados por ventas de artículos son recuperadas. Esta razón financiera únicamente tiene aplicación en las empresas que venden a crédito; la cual permite conocer el grado de eficiencia en el cobro de las cuentas, así como el atinado de la política en el otorgamiento de los créditos.

Al relacionarse la rotación de cuentas por cobrar con un cierto número de días (360), es posible conocer los días que tarda la Rotación de Cuentas por Cobrar. Es importante observar que mientras menor es el ritmo de convertibilidad de las cuentas por cobrar, es índice de un movimiento económico mayor, mismo que puede traducirse en un incremento en las utilidades.

Periodo de Crédito

Respecto al periodo de crédito, Lara (2008:3), señala que “el Agrandar el periodo de crédito estimula las ventas, pero existe un costo en los fondos invertidos bajo cuentas por cobrar (saldos)”. Determinar el periodo óptimo de crédito implica localizar el punto en el cual las utilidades marginales provenientes del incremento en ventas quedan exactamente compensadas por los costos de mantener un monto más elevado de sus saldos.

A continuación se mencionaran cuatro funciones principales que, de acuerdo a Lara (2008), toda empresa debe tomar en cuenta dentro de sus políticas: a) Manteniendo de Límites de Crédito. b) Es sumamente importante, que la función encargada de los pedidos, conozca los límites de crédito de cada cliente. Por esta razón, la primera obligación del departamento de crédito y cobranza, es establecer líneas de crédito apropiadas para cada cliente y revisarlas periódicamente.

El soporte teórico sobre crédito y cobranza le aporta al presente trabajo especial de grado como debe funcionar de manera correcta el departamento de cuentas por cobrar dentro de una organización; de esta manera los lineamientos aquí expuestos sirvieron de base para la discusión de resultados y elaboración de la propuesta.

Cobranza

La acción de exigir derechos ganados a una persona por prestación de servicios o venta de productos y se orienta a la asesoría financiera, pues el emisor tiene una de sus tareas enseñar al consumidor como manejar sus deudas y a preparar presupuestos que les permitan obtener el pago de sus préstamos.

Al respecto Hernández (2004) define cobranza como “El objetivo principal de la cobranza es mantener al corriente los saldos de los clientes e ingresos, el flujo de efectivo a la empresa, contar con base de datos actualizados para un mejor control de información aplicada a cobros y además se debe llevar un control estadístico para examinar el desarrollo de los clientes” (p.89).

También González en (2009), dice que la cobranza es “Un conjunto de actividades necesarias para efectuar el cobro por los servicios prestados. Estas actividades comprenden el despacho de la factura a los medios de distribución de correspondencia, la recaudación del dinero por los servicios prestados y el pago correspondiente a los concesionarios que hayan participado en la prestación del servicio” (p.18).

Por lo tanto, encontramos que el área de la cobranza se puede clasificar de la siguiente manera:

- 1.- **Cobranza Distributiva** (Gestiones basadas en escenarios “Suma Cero”).
- 2.- **Cobranza Integrativa** (Gestiones basadas en escenarios “Suma Variable”).
- 3.- **Cobranza Disgregativa** (Gestiones “Basadas en Principios”).
- 4.- **Cobranza Moderna** (El termino moderno es empleado para destacar aquellas gestiones o actividades basadas en el uso de los recursos tradicionales y avanzados de negociación).

Según Beaufond (2005), las cuentas por cobrar:

Constituyen tal vez uno de los activos más importantes en una empresa su misma naturaleza de representar las decisiones de concesión de créditos, la gran importancia que para la administración tiene su buen manejo y control en las decisiones financieras, como instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa (p.45).

2.3 Definición de Términos

Actividad: es una suma de tareas. Pueden agruparse en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Eficacia: es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados objetivados.

Eficiencia: es la relación existente entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Entornos: conjunto de variables físicas, sociales, políticas, económicas, etc., que rodean, interrelacionan y afectan a una persona y organización y con las que se constituye un sistema.

Líneas Estratégicas: documento que recoge la misión, visión, diagnóstico de la situación y objetivos misión define la razón de ser de la Universidad, de acuerdo con los valores y expectativas de las personas con intereses en ella.

Meta: requisito específico de rendimiento, cuantificable en la medida de lo posible, perteneciente a la organización, que proviene de los objetivos relevantes y que necesita ser conseguido para alcanzar estos objetivos.

Misión: una misión es una formulación que expresa el tipo de vínculo, o el tipo de compromiso, que una organización establece entre su actividad y las necesidades del entorno en que esta insertada. La misión de una organización refleja la razón de

ser de esta, es decir, el por qué y el para que de su acción cotidiana; así mismo es la declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización y le da la personalidad específica, diferenciándola del conjunto de organizaciones similares. La finalidad o razón de ser de la organización no es tanto ¿Cuál es nuestra actividad o función?, sino ¿Por qué existe nuestra actividad o función?, ¿Qué propósito justifica la existencia continuada de nuestra organización?

Objetivos: son la respuesta a la pregunta ¿Qué intentaremos alcanzar en el marco de nuestra acción social?, por lo tanto los objetivos deben ser realistas, medibles, alcanzables (aunque lo sea difícilmente), y programados en el tiempo cubierto todas las áreas críticas para proponer valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra Empresa ante los clientes.

Objetivos estratégicos: establecen intenciones más específicas dentro de cada eje, cubre un periodo más corto (de 2 a 4 años) y definen aspectos que la organización necesita lograr para completar su plan.

Planificación: es el proceso mediante el cual determinamos en donde estamos y a donde queremos llegar, lo cual implica, principalmente, determinar los objetivos que queremos alcanzar a partir de un análisis, tanto interno como externo, de nuestra situación y, en segundo lugar, establecer actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados.

Planificación Estrategias: proceso que permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación.

Plan Estratégico: se utiliza para dar la orientación de la organización en un periodo de tiempo, de forma que suele estar formado por un conjunto de decisiones de gestión que se centra en lo que hará la empresa para alcanzar el éxito y la forma en que lo hará.

Visión: se entiende como la declaración que describe el tipo de organización deseada con vistas al futuro (por ejemplo: “conseguimos la plena satisfacción de los clientes anticipándonos a sus necesidades y sobrepasando sus expectativas”, “la

comunidad está orgullosa de nuestra presencia y la sociedad valora nuestra contribución”). Cuando hablamos de “visión” nos referimos a una visualización o representación de hacia dónde debe o quiere ir la empresa en un futuro a medio-largo plazo, es decir, del futuro que se desea.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

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

Ciertamente, es importante resaltar que la metodología establece un proceso de investigación que permite el análisis y la sistematización de los estudios e investigaciones a desarrollar, reconstruyendo así los datos que admiten conceptos teóricos tópicamente prácticos para la información a desarrollar.

Según la autora Ballestrini (2010:207), expone que el “marco metodológico alude al conjunto de procedimientos lógicos, técnicos y operacionales que envuelven al proceso de investigación, con el propósito de descubrir y analizar las conjeturas del estudio y de reconstruir los datos desde los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados”.

Esto según la misma autora, se le considera la fase en el que el investigador debe prever sus estrategias a seguir para abordar los hechos, es decir, se dedica a formular el modelo ejecutor que le permita acercarse a su objeto de estudio.

Ciertamente, en un criterio más personal Morles (2012), describe dos acepciones del término Metodología. Una primera de uso limitado que se refiere a los procedimientos que se utilizan para lograr los objetivos propuestos. Y una segunda que la considera como el estudio crítico del conjunto de operaciones y procedimientos racionales y sistemáticos que se utilizan para dar soluciones al problema de carácter teóricos y prácticos planteados

Por otro lado, y de acuerdo a Muños (2006:69), en el marco metodológico “se expone la concepción y los procedimientos metodológicos del diagnóstico. La función de la metodología es indicado cómo y por cuales medios se va a obtener la información, como se van a procesar los datos y como se van a derivar las conclusiones”.

Sin importar cuál es el concepto más idóneo a la hora de plasmar el marco metodológico, la finalidad que tienen los autores en sus términos es definir cuáles serán las más factibles estrategias que se puedan aplicar para solventar problemáticas existentes en las diferentes organizaciones.

3.1 Fases de la Investigación

Para alcanzar el objetivo general planteado para la elaboración de un plan estratégico dirigido al mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sudevita World 22 C.A., es necesario que se desarrollen las siguientes fases de la investigación.

3.1.1 Fase I Diagnosticar la Situación Actual de los Procesos de Cobranza de la Empresa Sudevita World 22 C.A.

Con el fin de cumplir esta fase de la investigación es necesario determinar la población y la muestra a través de las cuales se recopilara la información. Al respecto, Palella y Martins (2006:91), “Es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. En tal sentido, debido a la característica de la población que es pequeña, finita y conformada solo por el personal que trabaja en el departamento de contabilidad, se considera que la muestra debe estar conformada por la totalidad de la población. El muestreo se

considera de tipo censal, porque según Espinosa (2006:8), “Consiste en seleccionar todos los casos posibles de la población”.

Por otro lado, Arias (2006:67), expresa que “La técnica de recolección de datos es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”, del mismo modo, Ramírez (2007:108), indica que un instrumento de recolección de datos “Es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes”.

Es por esto que debido al tamaño de la población se selecciona como técnica la encuesta, con la finalidad de diagnosticar cuales son los factores que influyen en la gestión de cobranza de la empresa en estudio; en tal sentido, Palella y Martins (2006), explican que la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes en forma anónima las responde por escrito a su vez el instrumento que se va a emplear para aplicar la encuesta es el cuestionario, así Bavaresco (2006), indica que el cuestionario:

Es el instrumento que más contiene los detalles del problema que se investiga, variables, dimensiones, indicadores, ítems. Es el medio que le brinda la oportunidad de conocer lo que piensa y dice del objeto en estudio, permitiendo determinar, con los datos recogidos, la futura verificación de la hipótesis que se ha considerado (p.100).

3.1.2 Fase II Identificar las Debilidades y Fortalezas en la Gestión de Cobranza de la Empresa Sudevita World 22 C.A.

Para el desarrollo de esta fase se tomara en cuenta el resultado de la encuesta realizada al personal que labora en el área contable de la empresa en estudio, de allí se clasificarán los factores externos e internos que intervienen en el mismo. Además

de realizar el análisis del entorno en el cual está enmarcada la entidad. De esta manera los factores externos en este proceso se refiere a las oportunidades y amenazas que lo afectan; a su vez los factores internos están relacionados con sus fortalezas y debilidades; estas cuatro clasificaciones serán ubicadas en una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), de la cual se extraerán las estrategias que coadyuven a solucionar el problema.

3.1.3 Fase III Diseñar un Plan Estratégico con el Cual se Pueda Mejorar la Gestión de Cuentas por Cobrar de la Empresa Sudevita World 22 C.A.

El plan estratégico propuesto será realizado tomando como base el análisis de la matriz FODA de la fase anterior; así de la misma se obtendrán objetivos estratégicos que serán desglosados para su alcance en estrategias, metas y actividades. Es importante resaltar, que el plan estratégico también contendrá la misión, visión y alcance de lo que se quiere lograr.

CAPITULO IV

RESULTADOS

El presente capítulo tiene como objetivo presentarnos resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta al personal del área administrativa de la empresa **Sudevita World 22 C.A.**, con la finalidad de diagnosticar cuales son los factores que afectan la gestión actual de las cuentas por cobrar.

De esta manera, el análisis de los resultados obtenidos se realizó bajo el enfoque cuantitativo, lo que implica que en primer lugar una vez aplicada la encuesta a la muestra seleccionada, los datos fueron tabulados en diagrama de frecuencia y posteriormente representados en gráficos circulares para su mejor comprensión, luego estos resultados fueron analizados contrastándolos con el basamento teórico del presente Trabajo Especial de Grado.

Item N° 1 ¿Las funciones del área de facturación son independientes de la función de cobranza?

Cuadro 1. Funciones del área de Facturación y Cobranza.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	00	00%
NO	05	100%
TOTAL	05	100%

Fuente: Marcano (2017)

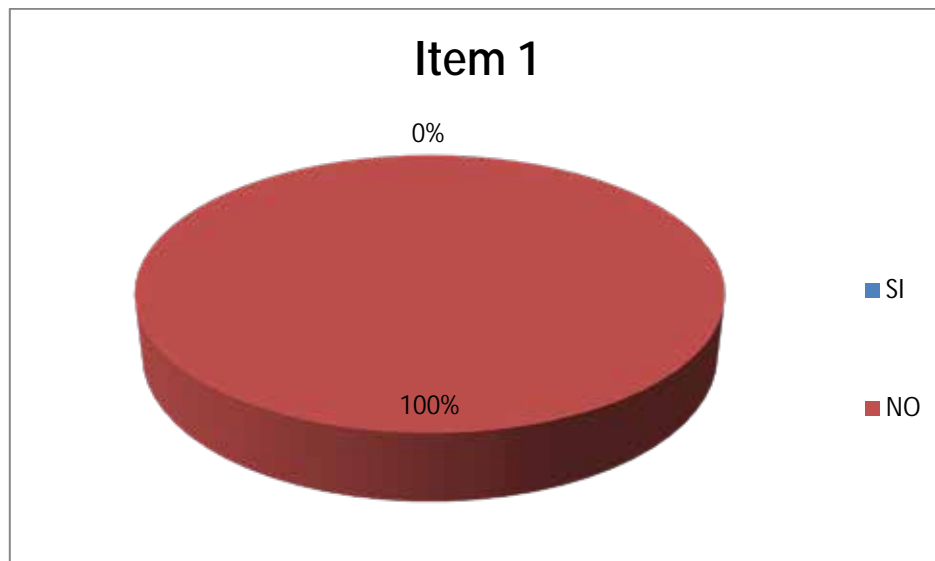


Grafico 1. Funciones del área de facturación y cobranza

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 1

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que las funciones del área de facturación no son independientes de la función de cobranza. Por lo tanto este resultado señala que los errores cometidos durante la emisión de las facturas, inciden negativamente en las cobranzas de los créditos asignados; debido a que los procesos son registrados por el mismo personal, existiendo sobrecarga de trabajo lo que los conlleva a cometer errores en los mismos.

Ítem N°2 ¿Considera Ud. Que el departamento de crédito y cobranza comprueba los saldos de los clientes regulares antes de otorgarle más crédito?

Cuadro 2. Comprobación de saldo de clientes regulares.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	05	100%
NO	00	00%
TOTAL	05	100%

Fuente: Marcano (2017)

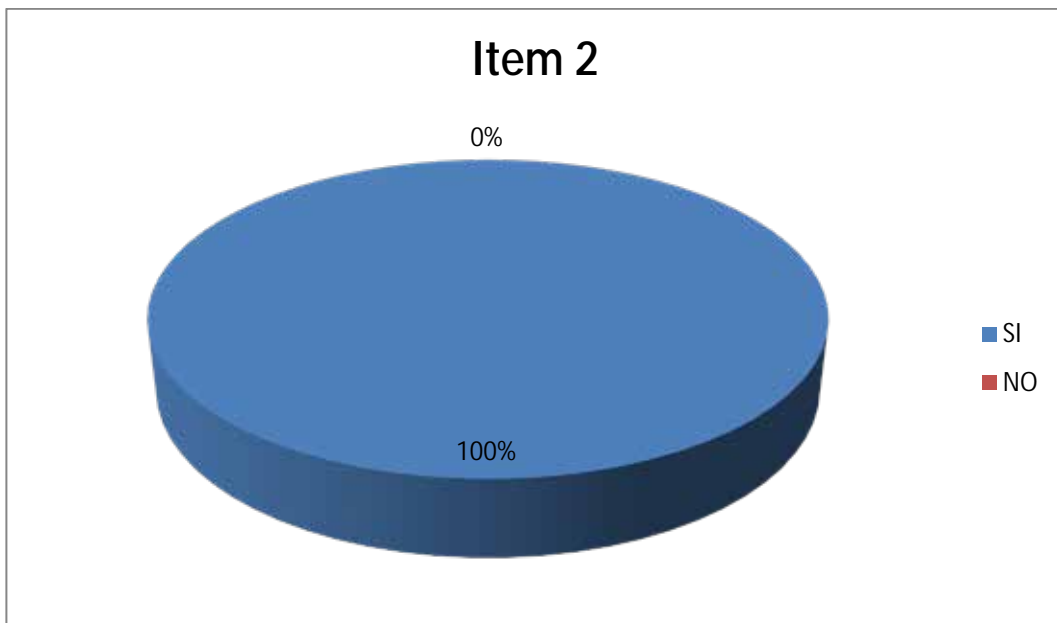


Gráfico 2. Comprobación de saldos de clientes regulares.

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 2.

Análisis:

El 100% de los encuestados indico que el departamento de crédito y cobranza comprueba los saldos de los clientes regulares antes de otorgarle más créditos, sim embargo, debido al cambio de firma, muchos de estos no están solventes y al otorgarle más crédito aumenta la morosidad de los mismos.

Item N°3 ¿Existen facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar?

Cuadro 3. Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	05	100%
NO	00	00%
TOTAL	05	100%

Fuente: Marcano (2017)



Grafico 3 Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N°3

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que existen facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar. A través de este resultado se puede notar que existe un descontrol en el registro contable de las cuentas por cobrar lo que ha influido en que la información financiera no sea confiable por lo tanto la toma de decisiones sobre la base de lo que se adeuda y se encuentra por cobrar se hace difícil dentro de la empresa.

Ítem N°4 ¿Existe una provisión para cuentas dudosas?

Cuadro 4. Provisión para cuentas dudosas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	00	00%
NO	05	100%
TOTAL	05	100%

Fuente: Marcano (2017)

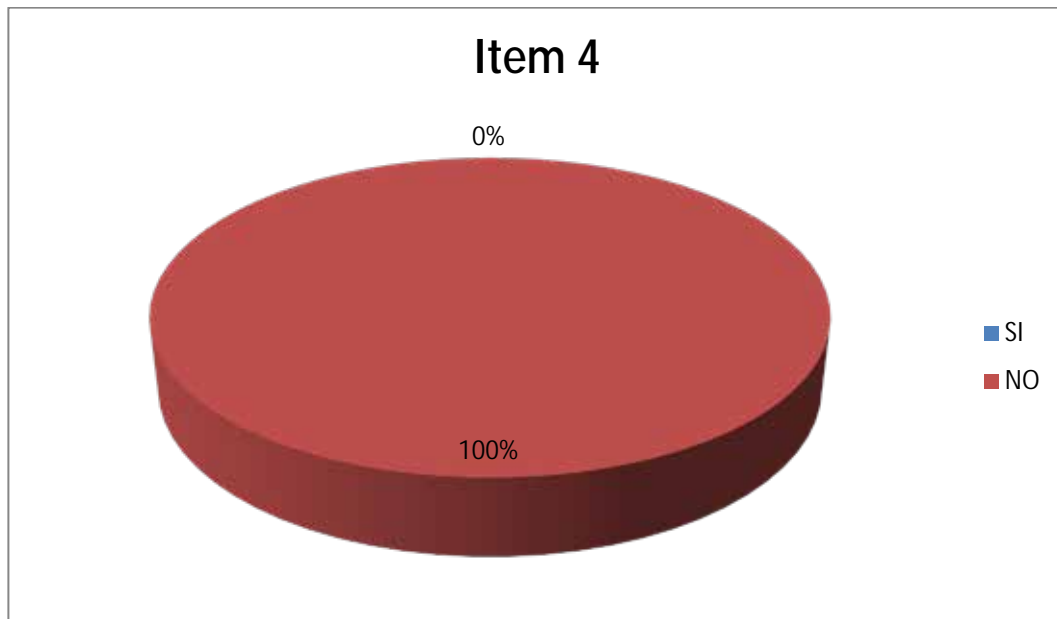


Gráfico 4. Provisión para cuentas dudosas.

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 4

Análisis:

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

Ítem N°5 ¿Efectúa Ud. Un reporte de las últimas gestiones realizadas en el cobro por cada cliente?

Cuadro 5. Reporte de gestiones realizadas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	00	00%
NO	05	100%
TOTAL	05	100%

Fuente: Marcano (2017)

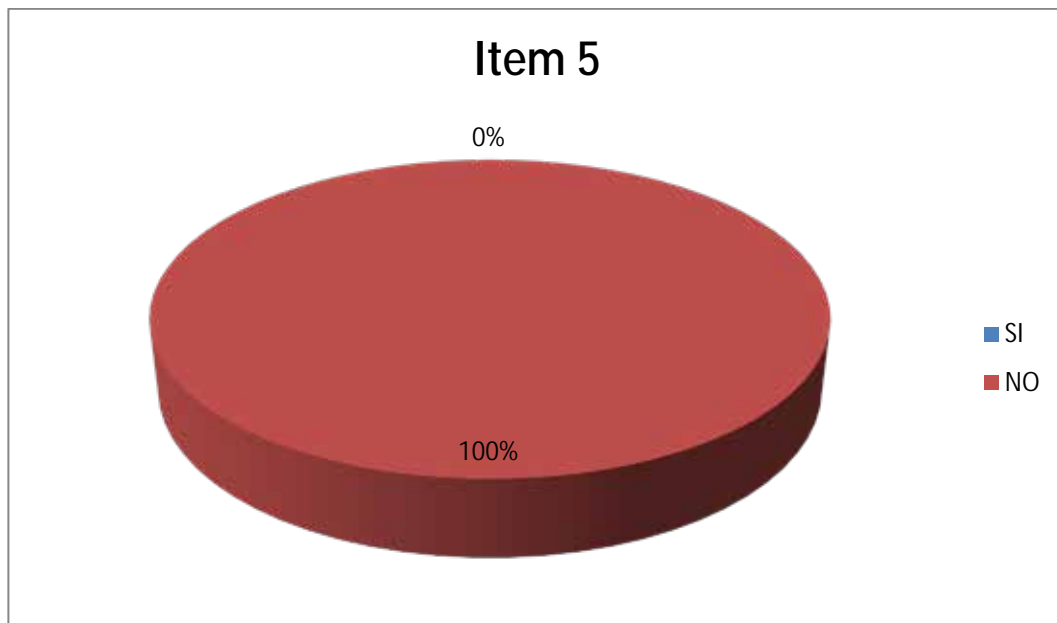


Gráfico 5. Reporte de gestiones realizadas

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 5

Análisis:

El 100% de los encuestados indicaron que el departamento de crédito y cobranza no cuenta con un reporte de gestiones realizadas, por lo cual se dificulta la toma de decisiones dentro del departamento que generan incidencias económicas para la empresa.

Ítem N°6 ¿Es eficiente el proceso de cobranzas?

Cuadro 6. Eficiencia del proceso de cobranzas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	02	20%
NO	03	80%
TOTAL	05	100%

Fuente: Marcano (2017)

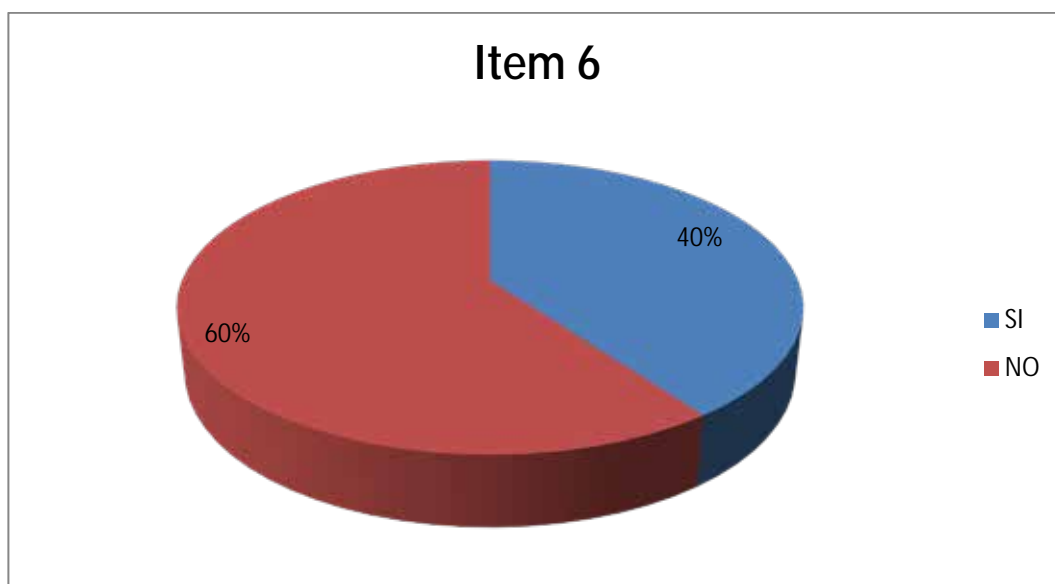


Gráfico 6 Eficiencia del proceso de cobranzas

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 6

Análisis:

De las personas encuestadas el 20% manifestó que es eficiente el proceso de cobranzas, mientras que el 80% restante señaló lo contrario: Por este resultado se puede evidenciar que la mayoría del personal que trabaja en cuentas por cobrar reconoce que existen debilidades que deben ser mejoradas a fin de lograr recuperar dentro de los plazos establecidos las deudas que sus clientes mantienen con la empresa.

Ítem N°7 ¿Existe un control de los anticipos entregados por parte de los clientes?

Cuadro 7. Control de los anticipos entregados por los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	02	20%
NO	03	80%
TOTAL	05	100%

Fuente: Marcano (2017)

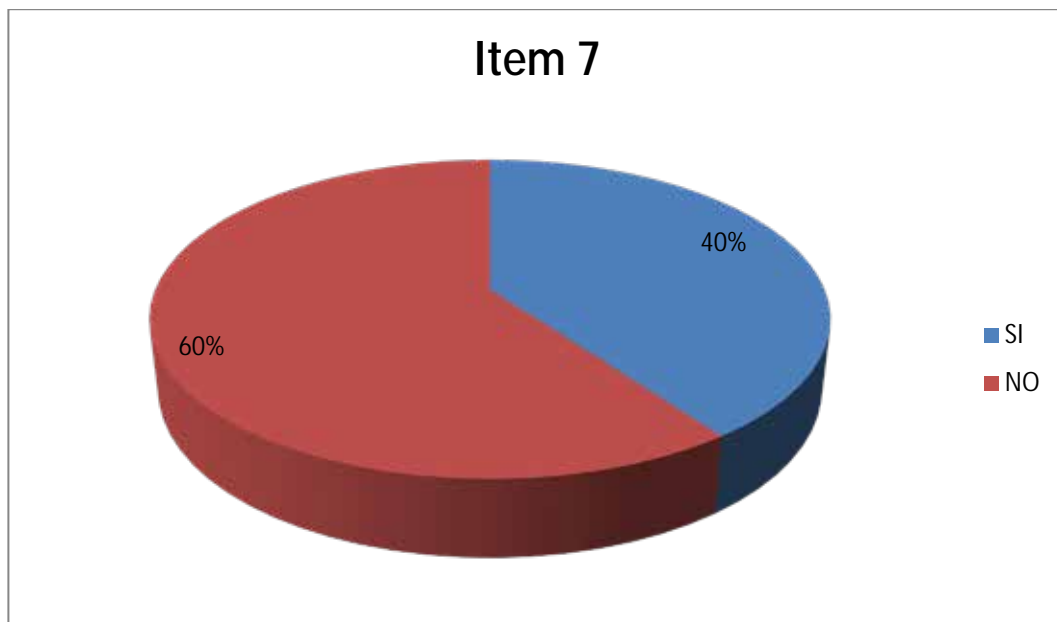


Gráfico 7. Control de los anticipos entregados por los clientes

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 7.

Análisis:

De las personas encuestadas el 40% señala que existe un control de los anticipos entregados por parte de los clientes, mientras que el 60% restante manifestó lo contrario. Este resultado señala que no todo el personal que labora en el departamento de cuentas por cobrar lleva un control de los anticipos otorgados por los clientes, lo que explica que muchas veces se hayan realizado cobranzas por montos equivocados, trayendo consigo algunos inconvenientes con los clientes de la empresa.

Ítem N°8 ¿El departamento cuenta con un procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas?

Cuadro 8. Procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	02	40%
NO	03	60%
TOTAL	05	100%

Fuente: Marcano (2017)

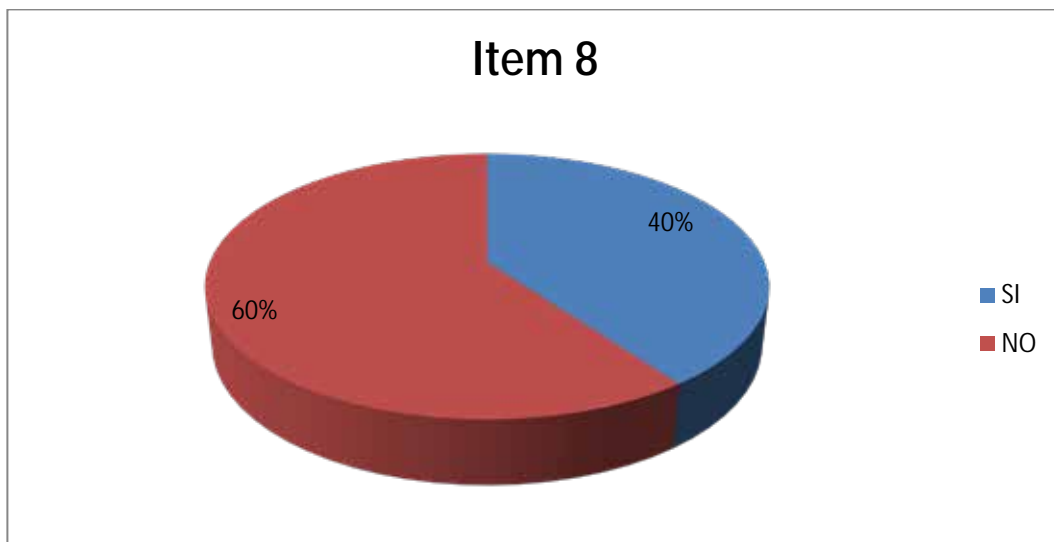


Gráfico 8. Procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas.

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 8.

Análisis:

El 40% de los encuestados indicaron que el departamento cuenta con un procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas, el 60% restante señaló que el procedimiento no está establecido, lo que origina la improvisación por parte de los trabajadores del departamento. El proceso debe ser una revisión periódica de la cartera de clientes de acuerdo a especificaciones establecidas por la empresa verificando el comportamiento crediticio y la evolución del endeudamiento.

Ítem N°9 ¿Existe un control sobre la documentación de las cuentas por cobrar?

Cuadro 9. Control de la documentación sobre las cuentas por cobrar.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	02	40%
NO	03	60%
TOTAL	05	100%

Fuente: Marcano (2017)

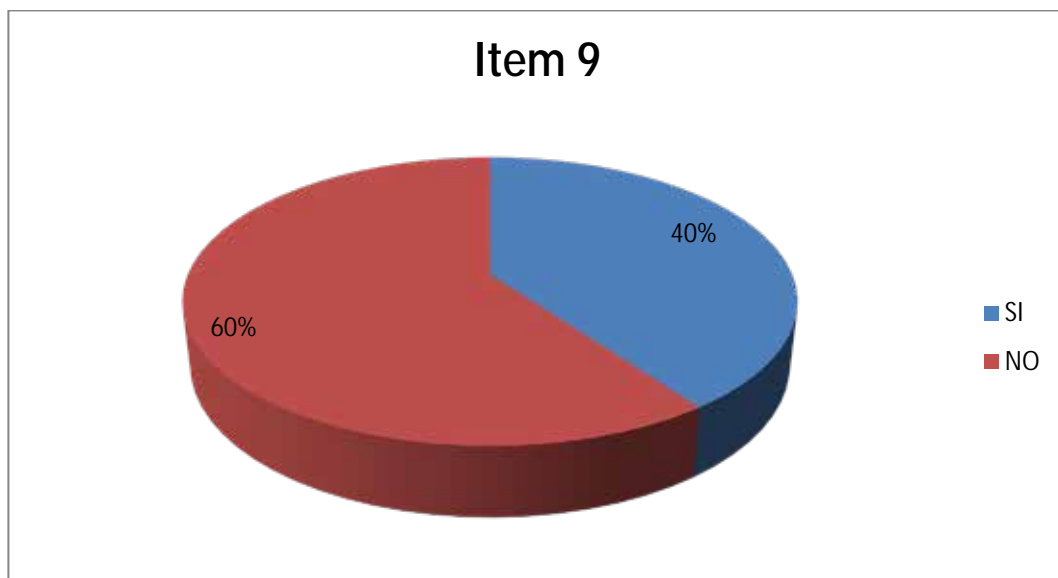


Gráfico 9. Control de la documentación sobre las cuentas por cobrar.

Fuente: Resultados Obtenidos del cuadro N° 9.

Análisis:

De las personas encuestadas el 40% opino que existe control de la documentación sobre las cuentas por cobrar, mientras que el 60% restante expreso lo contrario. Este es otro factor que ha intervenido en la efectividad de la gestión de las cuentas por cobrar y de las cobranzas es el descontrol existente en las facturas entregadas, las cuales no se verifica si existe un consecutivo de las mismas, además aunque existen libros auxiliares por cada cliente, no se realizan registros oportunos de las facturas emitidas, así como de las cobranzas realizadas, por lo que la información que maneja este departamento constantemente debe ser revisada.

Ítem N°10. ¿Se han definido políticas para la gestión de las cobranzas?

Cuadro 10. Políticas para la gestión de cobranzas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	02	40%
NO	03	60%
TOTAL	05	100%

Fuente: Marcano (2017)

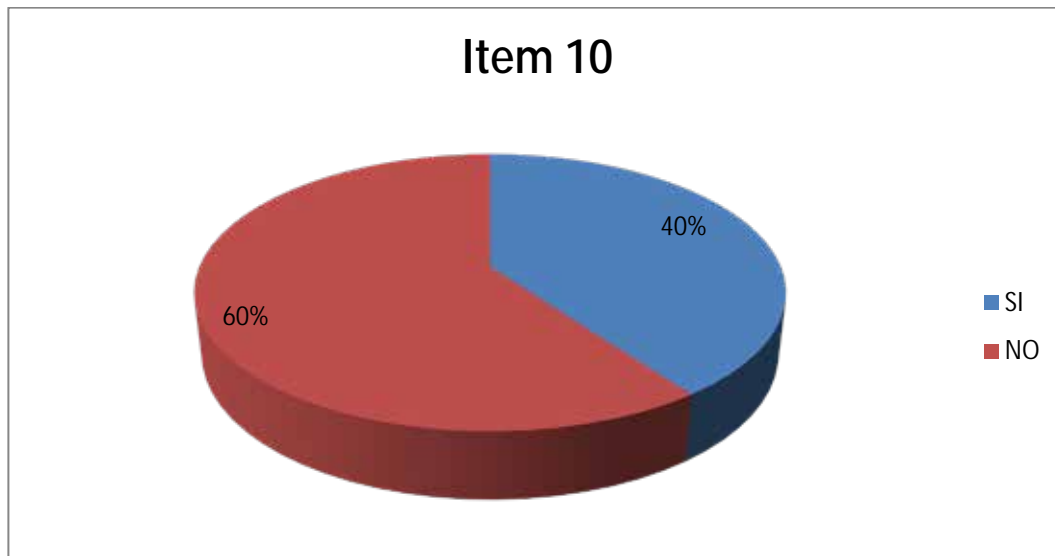


Gráfico 10. Políticas para la gestión de cobranzas

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N°10.

Análisis:

De las personas encuestadas el 40% opino que se han definido políticas para la gestión de las cobranzas mientras que el 60% restante expreso lo contrario. A través de este resultado se puede notar que de existir una política de cobranza la misma no es conocida por todo el personal del departamento por esto se puede inferir que no existe un criterio único en el personal del área de cuentas por cobrar y cobranzas en el manejo de las actividades que les corresponde hacer.

Ítem N°11 ¿Existen procedimientos para el registro de las cobranzas realizadas?

Cuadro 11. Procedimiento para el registro de las cobranzas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	00	00%
NO	05	100%
TOTAL	05	100%

Fuente: Marcano (2017)

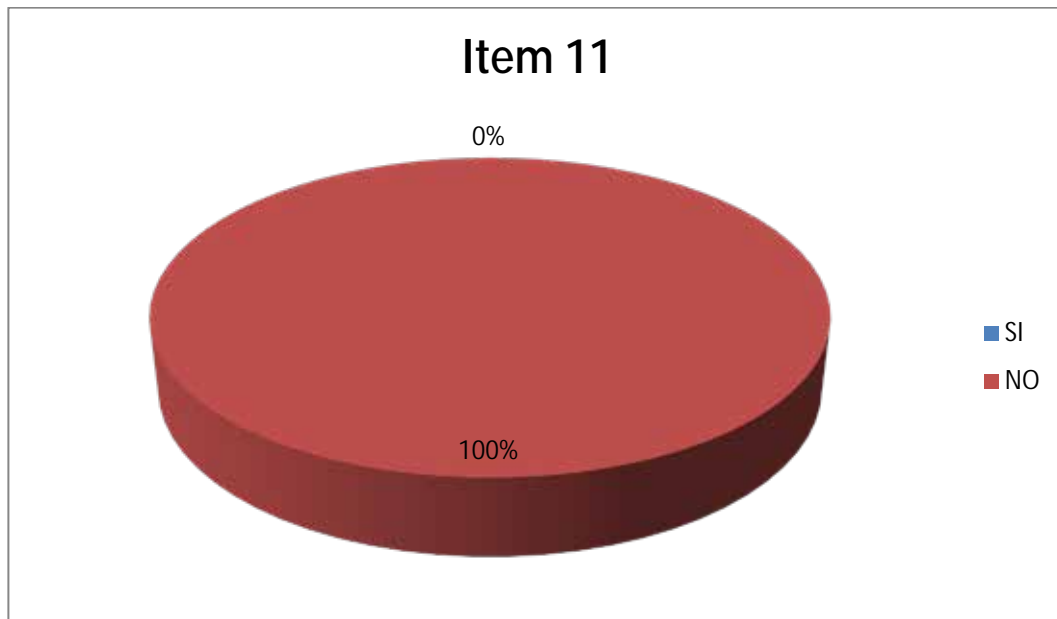


Gráfico 11. Procedimientos para el registro de las cobranzas

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 11

Análisis:

De las personas encuestadas el 100% opinó que no existen procedimientos para el registro de las cobranzas realizadas. A través de este resultado se puede inferir que el registro de los cobros se realiza a discreción de la persona que lo realiza sin que exista un criterio único para su elaboración.

Ítem N°12 ¿Conoce usted las funciones del cargo que ocupa?

Cuadro 12. Funciones Establecidas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	02	40%
NO	03	60%
TOTAL	05	100%

Fuente: Marcano (2017)

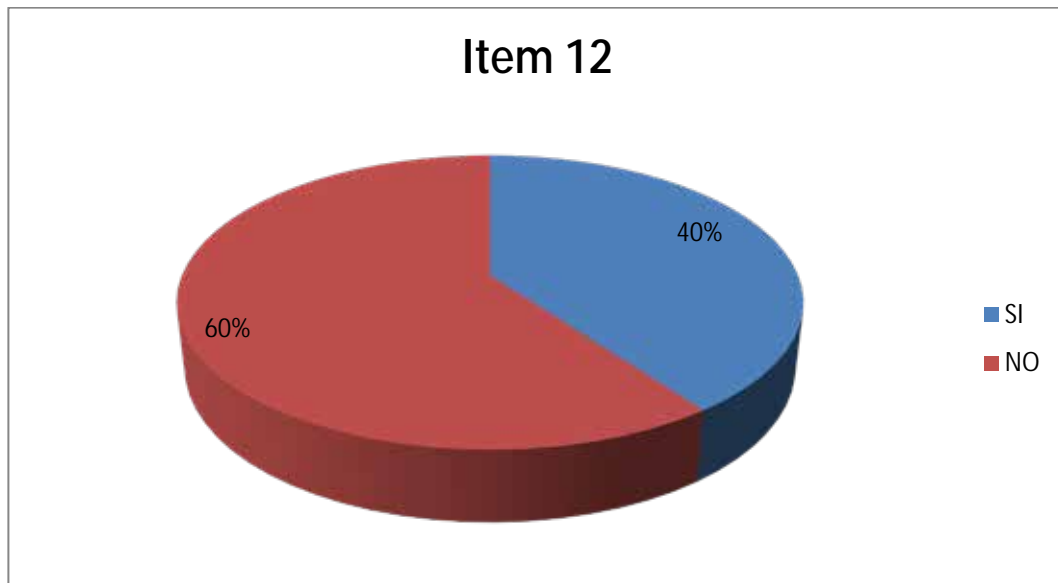


Gráfico 12. Funciones Establecidas.

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N°12

Análisis:

El 40% de los entrevistados conoce cuales son las funciones que debe cumplir en el departamento, el 60% restante no tiene conocimiento, ya que son trabajadores a los que no se les ha dado una buena inducción correspondiente al cargo. El conocer las funciones es importante ya que de esta forma, se pueden desarrollar planes de capacitación para el empleado, enfocados a fortalecer sus áreas débiles de acuerdo al puesto que ocupa.

Ítem N°13 ¿El sistema que utiliza para liquidar los pagos es de fácil manejo?

Cuadro 13. El sistema es de fácil manejo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	05	100%
NO	00	00%
TOTAL	05	100%

Fuente: Marcano (2017)

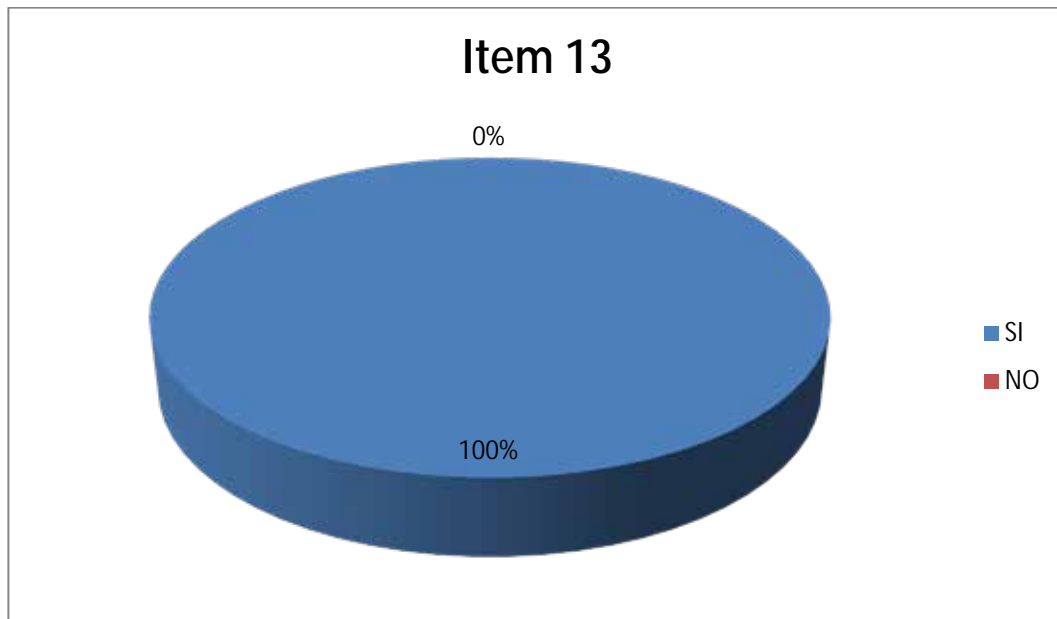


Gráfico 13 Manejo del sistema

Fuentes: Resultados Obtenidos del Cuadro N°13

Análisis:

El 100% de los entrevistados señalo que el sistema que utiliza para liquidar los pagos es de fácil manejo, por lo cual, no presentan problemas para utilizarlo. Ya que es un sistema interno de la empresa.

4.2 Fase II. Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sudevita World 22, C.A. ubicada en el Estado Carabobo.

Para cumplir con esta fase metodológica es necesario desarrollar una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Sudevita World 22, C.A.

Cuadro N°14 Matriz DOFA

	<p>Fortalezas (F) F1: Compromiso por parte de los empleados del área de cuentas por cobrar y cobranzas. F2: Existencia de un software administrativo-contable.</p>	<p>Debilidades (D) D1: No hay independencia de funciones en el área de facturación. D2: No se realizan análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar. D3: Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar. D4: Carencia de una provisión para cuentas dudosas. D5: Carencia de un auxiliar de cuentas por cobrar. D6: Ineficiencia del proceso de cobranzas. D7: Carencia de control de los anticipos entregados por los clientes. D8: Morosidad de cuentas por cobrar. D9: Falta de control de la documentación D10: Carencia de políticas en las cobranzas D11: Carencia de procedimientos D12: Falta de envío de estados de cuenta. D13: Realización de ajustes contables D14: Falta de clasificación de los clientes</p>
<p>Oportunidades (O) O1: Capacitación en el área de cobranzas</p>	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> · Diseñar un plan de capacitación con la finalidad de mantener actualizado al personal de cuentas por cobrar 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> · Elaborar procedimientos para superar las debilidades en la gestión de las cuentas por cobrar
<p>Amenazas (A) A1: Inconformidad de los clientes por la gestión de cobranzas</p>	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> · Actualizar la información de las cuentas por cobrar en el software administrativo 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> · Elaborar procedimientos para superar las debilidades en la gestión de las cuentas por cobrar

Fuente: Marcano (2017)

Con la información que se evidencia a través del cuadro N° 14, se puede indicar que el departamento de Cuentas por Cobrar de la Empresa Sudevita World 22

C.A. posee problemas fundamentales de funcionamiento, los cuales se traducen principalmente en que no hay independencia en las funciones del área de facturación, además se diagnosticó problemas en el control de la documentación, lo que ha ocasionado debilidades en el proceso de cobranzas, falta en el control de los anticipos entregados por los clientes, debilidades en la determinación de los vencimientos en las cuentas por cobrar, entre otros factores.

No obstante, en el diagnóstico también se consideraron aspectos que influyen positivamente en la gestión de cobranzas, tal como lo es el compromiso por parte de los empleados en el área de cuentas por cobrar y la existencia de un software administrativo-contable que facilita el procesamiento de la información.

Al mismo tiempo puede indicarse que los factores externos que afectan a la gestión de cuentas por cobrar, están relacionados con la existencia de cursos de capacitación en el área de cobranzas, como aspectos positivos y la inconformidad por parte de los clientes, debido a que se le han efectuado cobros de deudas ya canceladas.

Todos estos factores han originado la necesidad de elaborar estrategias que permitan controlar la gestión de las cuentas por cobrar de la Empresa Sudevita World 22 C.A.; lo que es desarrollado en el Capítulo V de la presente investigación.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1 Descripción de la Propuesta:

La propuesta es desarrollada con la finalidad fundamental elaborar estrategias que faciliten la gestión de los instrumentos de recolección de datos a fin de analizar las cuentas por cobrar en la Empresa Sudevita World 22 C.A.; y así minimizar el impacto que sobre los clientes y las finanzas de la empresa ha tenido el manejo actual de las cuentas por cobrar. Se hará hincapié en las debilidades y amenazas resultantes de ella utilizando diversas estrategias, como herramientas para apoyar la premisa de que quienes están relacionados directamente con el puesto de trabajo son los más indicados para tomar decisiones al respecto, ya se son quienes conocen y poseen actitudes para ello.

En tal sentido, se diseñaron estrategias dirigidas al manejo integral de las cuentas por cobrar, tal como lo es el establecimiento de las políticas del departamento, la elaboración del análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar, creación de formatos que puedan servir de ayuda en el análisis de vencimiento de las mismas y la elaboración de los procedimientos relacionados con la gestión de cobranzas.

5.2 Objetivos de la Propuesta:

5.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico que permita el mejoramiento de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Sudevita World 22 C.A.

5.2.2 Objetivos Específicos

1. Determinar la factibilidad de la propuesta
2. Implementar el procedimiento para la actualización de la gestión de cobranzas, para incrementar el control de los saldos.
3. Desarrollar cada uno de los objetivos estratégicos que comprenden el plan propuesto.
4. Desarrollar las funciones del personal del departamento de Crédito y Cobranza.
5. Proponer una planificación para la gestión de cobranzas.

5.3 Justificación de la Propuesta

El propósito fundamental de esta propuesta se justica debido a la necesidad que posee la Empresa Sudevita World 22 C.A., de elaborar estrategias financieras al Departamento de Cuentas por Cobrar que permita el eficiente control de la gestión de las cuentas por cobrar y la gestión de cobranzas en esta organización; ya que la falta de controles en este departamento ha influido negativamente tanto en la gestión financiera de la empresa, como en la relación que posee con sus clientes.

Con estas estrategias bien definidas se cumplirá de manera eficaz y eficiente la base para que el manejo de las cuentas por cobrar y cobranzas en Sudevita World 22 C.A., ya que señalaran el perfil de los trabajadores que deben laborar en esa área, a fin de definir los programas de capacitación que deben implementarse en la misma. A su vez se determinara cuáles son las políticas del departamento de cuentas por cobrar y cobranzas, así como los formatos y procedimientos requeridos para un mejor funcionamiento de este departamento.

5.4 Estudio de Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad está referida a la accesibilidad de los recursos indispensables para llevar a cabo metas u objetivos planteados. Esta se apoya en tres factores básicos: Operativos, Técnicos y Económicos.

Generalmente el éxito de un proyecto es establecido de acuerdo a el grado de factibilidad que se demuestre en cada uno de estos tres aspectos. Con el análisis de factibilidad copilamos datos relevantes sobre la evolución del proyecto en base a ello, tomamos la mejor decisión, al proceder con el estudio, desarrollo y ejecución.

Recursos Técnicos

Es un análisis que muestra que el proyecto puede ponerse en práctica y mantenerse, mostrando como herramientas, conocimientos, habilidades experiencias, entre otros, sirven para llegar a cumplir con las metas trazadas. Es por ello que la factibilidad técnica está atada a las mejoras del sistema actual y de si existe o está al alcance la tecnología requerida para el desarrollo del plan propuesto. En fin, esta factibilidad del proyecto, contempla los recursos exigidos para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto

Al respecto, en el cuadro N° 15, se muestran cuáles son los materiales que se requieren para la elaboración de esta propuesta:

Cuadro N° 15 Recursos Técnicos

Materiales	Cantidad Necesaria
Resma de Papes	03
Tinta Negra para Impresora	02
Tinta a Color para Impresora	01

Fuente: Marcano (2017)

Recursos Operativos

Estos indican las herramientas necesarias para la operatividad que se refiere a los recursos humanos con los que cuenta la organización, para desarrollar el proyecto, los empleados juegan papel muy importante en la ejecución del plan de acción, pues este va en beneficio propio y de la organización. Dicha empresa cuenta con el talento humano necesario para llevar a cabo la propuesta planteada.

Al respecto, para la ejecución del plan estratégico se requieren el recurso humano del cuadro N° 16.

Cuadro N° 16. Recursos Operativos

Personal	Cantidad Necesaria
Personal del área administrativa y contable	05

Fuente: Marcano (2017)

Recursos Financieros

En este punto mostramos el estudio que se le dio al proyecto para determinar la factibilidad económica, lo que significa que los recursos financieros necesarios son justificados por la ganancia que se generará con ellos.

Por ende la inversión que se requiere para la implementación de los recursos técnicos y operativos se representan en los cuadros 17 y 18 respectivamente.

Cuadro N° 17 Costo de los Recursos Técnicos

Material	Cantidad Necesaria	Costo (Bs)
Resma de papel	03	18.000,00
Tinta Negra para Impresora	02	60.000,00
Tinta a Color para Impresora	01	35.000,00

Fuente: Marcano (2017)

Cuadro N° 18 Costo del Recurso Operativo

Material	Cantidad Necesaria	Costo (Bs)
Pre-ventores y/o Orientadora	05	40.000,00

Fuente: Marcano (2017)

De los cuadros anteriormente expuestos se puede indicar que el proyecto es técnicamente factible porque los recursos requeridos para su ejecución son de fácil adquisición para la empresa, a su vez es operativamente factible porque el personal del área de contabilidad y administración ya que pertenece a la empresa. Por ultimo puede indicarse que es económicamente factible, porque el presupuesto mayor corresponde a los sueldos que ya cancela la empresa; por ende ya forma parte de los gastos operativos de la organización.

5.5 Fase III. Elaboración de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sudevita World 22 C.A., ubicada en el Estado Carabobo

Misión del Plan Estratégico

Este plan tiene como misión regular las acciones que permitan mejorar la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sudevita World 22 C.A., ubicada en el Estado Carabobo.

Visión del Plan Estratégico

Con las estrategias planteadas en esta propuesta, se lograra mantener un control de las cuentas por cobrar y cobranzas de la empresa Sudevita World 22 C.A., ubicada en el Estado Carabobo.

Objetivos del Plan Estratégico.

1. Definir las funciones del área de cuentas por cobrar.
2. Elaborar las políticas del departamento de cuentas por cobrar
3. Elaborar análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar
4. Elaborar una provisión para las cuentas dudosas
5. Diseñar un modelo de auxiliar de las cuentas por cobrar
6. Elaborar un procedimiento para las cobranzas
7. Elaborar el control de la documentación manejada en cuentas por cobrar
8. Elaborar criterios para la clasificación de los clientes de acuerdo a su capacidad de pago

Objetivo Estratégico N° 1: Definir las funciones del área de cuentas por cobrar.

Este objetivo se realiza con la finalidad de definir cuáles son las actividades que debe realizar cada uno de los encargados de la gestión de las cuentas por cobrar, debido a que se pudo diagnosticar que las funciones de las cuentas por cobrar, son independientes de la gestión de cobranzas.

1. Funciones del Jefe de Cuentas por Cobrar: Entre las funciones que debe cumplir el jefe de cuentas por cobrar de Sudevita World 22 C.A., se encuentra:
 - a. Asegurar, efectuar el Seguimiento y Gestión de Cobranzas de las facturas a Crédito, que emite la Empresa mediante la información, los registros y el control del sistema administrativo correspondiente.
 - b. También debe supervisar y administrar la cartera de clientes de la empresa.
 - c. Analizar los montos y antigüedad de los créditos otorgados, con la finalidad de garantizar una adecuada y oportuna captación de recursos, conforme y en cumplimiento a las normas, procedimientos y procesos de la organización.
 - d. Elaborar los Recibos de Ingresos, Contabilizar y aplicar las disposiciones legales tributarias (IVA., ISLR e Impuestos Municipales) a las Operaciones de Cobranzas.
 - e. Analizar la cartera de clientes y realizar las proyecciones de cobranzas mensuales.

2. Funciones del encargado de cobranzas: Por su parte el encargado de las cobranzas tiene entre sus actividades los siguientes:

- a. Coordinar y negociar con las áreas comerciales la gestión de cobranzas.
- b. Planificar actividades a realizar mensualmente.
- c. Gestionar los procedimientos a seguir para los clientes morosos de forma personal o a través de asesoría jurídica, si es necesario.
- d. Desarrollar herramientas de medición que permitan a la gerencia una mejor lectura de la gestión de cobranzas y del desempeño del equipo a su cargo.

Objetivo estratégico N° 2 Elaborar las políticas del departamento de cuentas por cobrar y cobranzas.

Se hace necesario el desarrollo de este objetivo estratégico, debido a que se diagnosticó que no todo el personal domina cuales son las políticas existentes para el área de cobranzas y por lo tanto no existe un criterio único para el manejo de este proceso, en tal sentido a continuación se muestran cuáles son las políticas del departamento de cuentas por cobrar y cobranzas en Sudevita World 22 C.A.:

1. Antes de otorgar un crédito es necesario realizar una evaluación de la capacidad de pago del cliente.
2. Las condiciones de otorgamiento de crédito debe ser explicada al cliente, al momento cuando este cliente lo recibe.
3. Debe procurarse que las facturas emitidas cumplan con todos los requerimientos exigidos por la legislación venezolana.
4. El encargado de cuentas por cobrar deberá realizar semanalmente el análisis de vencimiento de las deudas que los clientes mantienen con la empresa.
5. Los estados de cuenta de cada cliente debe estar debidamente registrado en un libro auxiliar.

6. Los recibos de cobro una vez finalizado el proceso deben ser devueltos al departamento de cuenta por cobrar, dentro de los tres (03) días hábiles a la fecha de efectuada la cobranza.
7. Respecto a las cobranzas, el encargado de las cobranzas debe recibir semanalmente el estado de cuenta de los cobros que debe efectuar.
8. Para efectuar la cobranza, el encargado de esta actividad debe presentar la factura y el estado de cuenta al cliente.

Objetivo Estratégico N° 3: Elaborar el Análisis de Vencimiento de las Cuentas por Cobrar:

En el diagnostico se pudo evidenciar que no se realiza un análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar, en consecuencia, lo que contribuye directamente a la generación de morosidades en las deudas que los clientes mantienen con la empresa; por lo tanto la gestión que debe seguirse para realizar este procedimiento es:

1. El encargado de cuentas por cobrar debe llenar en cada facturación el formato de análisis de vencimiento que se encuentra en el formato de la figura N° 1. Este formato debe ser agregado al sistema contable como parte de la gestión de las cuentas por cobrar.

ANALISIS DE VENCIMIENTO DE LAS CUENTAS POR COBRAR						
Cliente: _____ RIF: _____						
Dirección Fiscal: _____						
Teléfono de Contacto: Local: _____ Cel.: _____						
Representante Legal: _____ C.I.: _____						
Factura N°	Concepto	Fecha	Deuda (Bs)	Plazo a los 15 días	Plazo a los 30 días	Descuento por pronto pago

Figura N°1 Formato de Análisis de Vencimiento de las Cuentas por Cobrar.

Fuente: Marcano (2017)

Para llenar el formulario de la figura N° 1, se deben completar los siguientes datos:

- a. Cliente: Cliente al cual se le realiza la cobranza.
- b. RIF: Numero de Registro de Información Fiscal.
- c. Dirección Fiscal: Domicilio del Cliente.
- d. Teléfono de Contacto: Números telefónicos fijo y móvil del cliente.
- e. Representante Legal: Nombres y Apellido del Representante Legal de la Empresa.
- f. C.I.: Cedula de identidad de Representante Legal.
- g. Factura N°: Numero de la factura de la venta a crédito.
- h. Fecha: Día, mes año de la elaboración de la factura.

- i. Deuda: Monto Total del Crédito.
- j. Plazo a 15 días: Fecha en la cual se vence el crédito los primeros 15 días del crédito.
- k. Plazo a 30 días: Fecha en la cual se vence el crédito en los primeros 30 días.
- l. Descuento por pronto pago: Porcentaje de descuento que se le asigna al cliente por cancelar antes de la fecha de vencimiento.

2. El encargado de cuentas por cobrar entra al sistema administrativo-contable e identifica las cuentas que están por vencerse (De acuerdo a la información suministrada por el formato de la Figura N° 1).

3. De todos los deudores de la empresa, se emite un listado con todas las deudas que están por vencerse y lo entrega al encargado de las cobranzas para que este realice el proceso de cobros, procedimiento que es representado en el flujo grama de la figura N°2.

Procedimiento para el Tratamiento de las Cuentas por Cobrar por Vencerse	
Jefe de Cuentas por Cobrar	
<Función>	

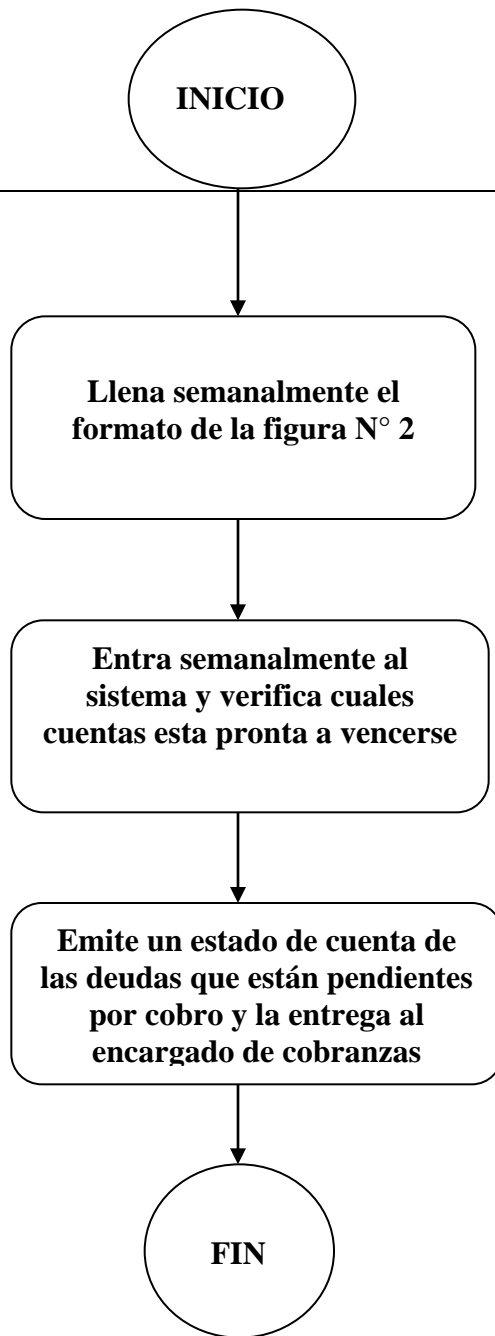


Figura N° 2. Diagrama de flujo para el tratamiento de las cuentas por cobrar por vencerse.

Fuente: Marcano (2017)

Tal como puede observarse, el diagrama de flujo de la figura 2, es una representante de los pasos 1, 2 y 3 del presente objetivo estratégico y es realizado con la finalidad de mejorar la comprensión de los pasos anteriormente descritos.

Objetivo Estratégico N° 4 Elaborar una provisión para cuentas dudosas

Con la finalidad de elaborar este objetivo específico es necesario definir cuáles son los criterios que debe tener la empresa para determinar cuál debe ser la provisión para sus cuentas dudosas:

Así, el criterio seleccionado es el promedio de perdidas con relación total a las perdidas, en tal sentido se tomara como periodo de cálculo los últimos tres (03) años de la empresa en estudio, con la finalidad de determinar el porcentaje de incobrables, tal como se muestra en el cuadro N° 19.

Cuadro N° 19 Relación de cuentas incobrables

ANO	TOTAL EN VENTAS (Bs)	TOTAL DE INCOBRABLES
2014	45.000.000,00	750.000,00
2015	97.000.000,00	1.550.000,00
2016	170.000.000,00	2.125.000,00
TOTAL	312.000.000,00	4.425.000,00

Fuente: Marcano (2017)

LIBRO AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR						
Cliente:		RIF:	Domicilio de Cobro:			
Fecha	Importe a Cobrar	Tipo de Documento	Vencimiento	Debe	Haber	Saldo

Figura N° 3. Libro Auxiliar de las Cuentas por Cobrar.

Fuente: Marcano (2017)

Para llenar este formulario el jefe de cuentas por cobrar debe completar los siguientes campos:

- a. Cliente: Cliente al cual se le realiza la cobranza
- b. RIF: Numero de Registro de Información Fiscal.
- c. Domicilio de Cobro: Domicilio del Cliente.
- d. Fecha: Día, Mes y Año en cual se elaboró la cobranza.
- e. Importe a Cobrar: Cantidad de la deuda a Cobrar.
- f. Vencimiento: Fecha de Vencimiento de la Deuda.
- g. Debe: Monto de la deuda.
- h. Haber: Cantidad Abonada.
- i. Saldo: Monto de la Deuda después del Abono.

Objetivo Estratégico N° 6 Elaborar un procedimiento para las cobranzas

Este objetivo estratégico se originó debido a que es necesario elaborar el proceso de cobranzas tanto para los trabajadores actuales como los potenciales.

1. El encargado de las cuentas por cobrar recibe la factura de venta a crédito y crea una cuenta por cobrar.
2. El Jefe de Cuentas por Cobrar registra la factura en el formato N° 3 y registra la cuenta por cobrar en el sistema administrativo contable.
3. El Jefe de Cuentas por Cobrar realiza semanalmente un análisis de los vencimientos de las cuentas por cobrar. (Figura N° 2).
4. Elaborar el día lunes la lista de los clientes a los cuales se le vence la deuda en esa semana.
5. Entrega al encargado de cobranzas el estado de cuentas, con la copia de las facturas que soportan la operación.
6. El encargado de las cobranzas recibe la lista de los clientes a los cuales debe realizar la cobranza.
7. Elabora la planificación de cobranzas.
8. Los días jueves asiste a la localidad acordada con la finalidad de cobrar la totalidad de la deuda o la cuota correspondiente.
9. Entrega al cliente la copia de la factura a cambio del efectivo o cheque por el monto de la deuda adquirida.
10. Elabora la relación de las cobranzas (Ver Figura N° 4).
11. Entrega los cheques o comprobantes de depósitos, al encargado de caja.
12. Entrega la relación de las cobranzas al departamento de cuentas por cobrar.
13. Luego de haberse realizado la cobranza, por parte del encargado de cobranzas, el Jefe de cuentas por cobrar registra el movimiento en el sistema contable y en el formato de la Figura N° 3. Es importante mencionar que la representación de este procedimiento se muestra en la figura N° 5.

FORMATO DE RELACION DE COBRANZAS									
Cliente:		RIF:				Domicilio de Cobro			
Fecha	Importe a Cobrar (Bs)	Factura N°	Cancelación con Cheques			Cancelaciones Depósito Bancario			
			N° Cheque	Banco	Cantidad	N° Deposito	Banco	Fecha	Cantidad
Elaborado Por:					Recibido Por				
Observaciones:									

Figura N° 4. Relación de Cobranzas.

Fuente: Marcano (2017)

El formato de la figura N° 4 se realiza con la finalidad de que el encargado de cobranzas registre de una forma más fácil las cobranzas efectuadas cada jueves (tal y como se muestra en este procedimiento), para ello debe llenar los siguientes campos:

- a. Cliente: Cliente al cual se le realiza la cobranza.
- b. RIF: Numero de Registro de Información Fiscal.
- c. Domicilio de Cobro: Domicilio del Cliente.
- d. Fecha: Día, mes y año en el cual se elaboró la cobranza.
- e. Importe a Cobrar: Cantidad de la deuda a cobrar.
- f. En el Campo “Cancelación con Cheques”, debe llenar los siguientes aspectos:
 - § N° Cheque: Numero del Cheque con el cual el cliente cancelo la deuda.
 - § Banco: Entidad Bancaria al cual pertenece el cheque del emisor.
 - § Cantidad: Monto por el cual fue emitido el cheque.
- g. En el Campo “Cancelación con Depósitos Bancarios”, debe llenar los siguientes aspectos:

§ N° de Depósito: Numero del Depósito con el cual el cliente cancelo la deuda.

§ Banco: Entidad Bancaria a la cual se realizó el depósito.

§ Fecha: Fecha en la cual el cliente realizo el deposito.

§ Cantidad: Monto por el cual fue realizado el deposito.

h. Elaborado por: Nombre y Firma del encargado de cobranzas.

i. Recibido por: Nombre y Firma del jefe de cuentas por cobrar.

Cobranzas	
Jefe de Cuentas por Cobrar	Encargado de Cobranzas

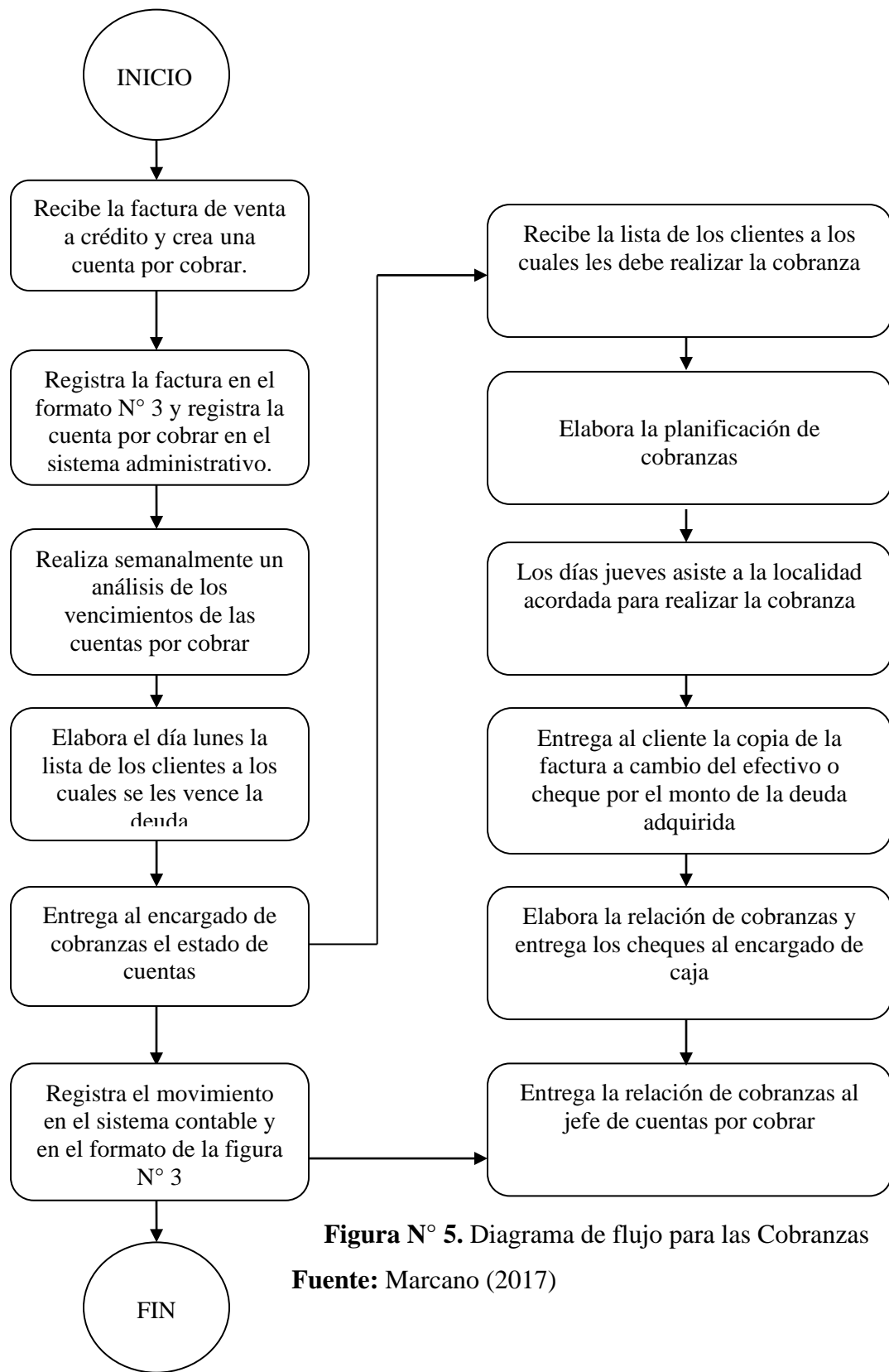


Figura N° 5. Diagrama de flujo para las Cobranzas

Fuente: Marcano (2017)

Objetivo Estratégico N° 7 Elaborar acciones para el control de la documentación

Von la finalidad de controlar la documentación del presente estudio, se elabora a continuación la normativa que se requiere para controlar adecuadamente la documentación que se maneja en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Sudevita World 22 C.A.

1. Cada cliente debe tener una carpeta donde se encuentre, el análisis de si capacidad crediticia
 - a. La orden de compra que este cliente ha emitido.
 - b. La factura de venta a crédito.
 - c. Análisis de vencimiento (Ver Figura N° 2)
 - d. Estado de cuenta (Ver Figura N° 3)
 - e. Relación de cobranza realizadas, donde se especifique fecha en la cual cancelo, modalidad de pago: cheque, depósito y datos del documento que demuestre cancelación de la deuda (Ver Figura N° 4).
2. El encargado de cobranzas debe verificar constantemente que los datos de la empresa sean correctos en cada cheque o depósito que recibe.
3. El encargado de cobranzas deberá asegurarse que al momento de realizarlas lleva toda la documentación requerida para el cobro: orden de compras, factura y estado de cuenta.
4. El encargado de cobranzas deberá entregar el original del reporte de la figura N° 5, con sus respectivos soportes (depósito o cheque) al departamento de caja o tesorería, una vez firmado y sellado este reporte como recibido por caja o tesorería, en señal de revisión y aprobación de su contenido; se envía una copia del mismo al departamento de cuentas por cobrar para su registro contable.

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación y luego de haber realizado el estudio diagnóstico, se llegan a las siguientes conclusiones:

1. Se pudo evidenciar que se han cometido errores durante la emisión de las facturas que inciden negativamente en las cobranzas de los créditos asignados.
2. Además se diagnosticó que los trabajadores relacionados con el departamento de cuentas por cobrar, no poseen un control de las fechas en las cuales se vencen las cuotas adeudadas por los clientes de la empresa.
3. Existe un descontrol en el registro contable de las cuentas por cobrar, lo que ha influido en que la información financiera no sea confiable.
4. Se evidencio que existe un auxiliar de cuentas por cobrar abierto por cliente, sin embargo el mismo no es llenado con regularidad.
5. No todo el personal labora en el departamento de cuentas por cobrar lleva un control de los anticipos otorgados por los clientes.
6. Debido a las debilidades y el descontrol existente en el departamento de cuentas por cobrar, se han generado morosidades en las cuentas por cobrar, lo que ha afectado las finanzas y la liquidez de la empresa.
7. Se evidencia un descontrol en la documentación, cuando se diagnosticó que existe un consecutivo de todas las facturas emitidas por los clientes.
8. No se han definido las políticas para el control de las cobranzas, lo que se ha traducido en que la misma se realice bajo criterios propios y no por lo establecido por la empresa.
9. No existen procedimientos, ni formularios para el registro de las cobranzas realizadas.
10. No se tiene como política enviar estados de cuenta a los clientes.

11. El departamento de cuentas por cobrar posee más debilidades que fortalezas, por lo que se considera necesario elaborar estrategias para mejorar la gestión de las cuentas por cobrar.

REFERENCIAS

Impresas

Arias Odón Fideas (2006). **El Proyecto de Investigación**. Venezuela. Editorial Episteme C.A.

Aura Bavaresco de Prieto (2006). **Proceso Metodológico de la Investigación**. Academia Nacional de Ciencias Económicas (ANCE).

Pedro Crestani y Marcelo Cícero (2010). **Estrategias de control bajo el enfoque coso para el ciclo de ventas – cuentas por cobrar – cobros de la empresa Rugeveca Import, C.A.** ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo. (Trabajo de Grado) Universidad de Carabobo.

José Dávila, Javier Jiménez y Álvaro Rodríguez (2009). **Propuesta de indicadores de gestión para optimizar el proceso del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Productos de Alimentos El Gallego C.A.**, Ubicada en Maracay Estado Aragua, (Trabajo de Grado) Universidad de Carabobo.

María Dorta (2012), **Sistema de Control Interno Basado en el Informe Coso Dirigido al Proceso Ventas – Cuentas por Cobrar de la Aero Fuente de Soda Coffe Room**. Ubicada en Valencia Estado Carabobo (Trabajo Especial de Grado) Universidad José Antonio Páez.

Francisco Galofre y Adrián González (2012). **Estrategias para Mejorar el Control Interno de los Cuentas por Cobrar en los Procesos Contables de la Empresa Alcoven C.A.** (Trabajo de Grado) Universidad José Antonio Páez.

Alfonzo Guevara y Kelly Villadiego (2010). **Estrategias para Optimizar el Proceso de Cuentas por Cobrar en la Empresa Súper Repuestos Diésel, C.A.** (Trabajo de Grado) Universidad de Carabobo.

Ivan Hurtado León y Josefina Toro Garrido (2007). **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio**. Editorial CIEC, S.A. Caracas.

Daniel Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez (2005). **La elaboración del plan estratégico y su implementación a través de la tabla de mando integral.** Ediciones Díaz de Santos, S.A. España.

Rene Muños (2006). **El diagnóstico participativo.** Editorial Universidad Estatal a Distancia: San José, Costa Rica.

Santa Palella Stracuzzi y Feliberto Martins Pestana (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa** Ed. Fedupel. Carabas Venezuela.

Tulio Ramírez (2007). **Técnicas de la Investigación Cuantitativa** Ed. Limusa México.

Carlos Sabino (2002). **El proceso de investigación científica.** Editorial Panapo. Caracas.

Mario Tamayo y Tamayo (1998). **Metodología formal de la investigación científica.** México Limusa.

Electrónicas

Andrews (1980). **Formulación Estratégica.** (Documento en línea) Disponible en <http://www4.ujaen.es/-cruiz/diplot-3.pdf>. (Consulta) Diciembre, 2016.

Raquel Espinoza (2006). **Metodología.** (Documento en Línea). Disponible en: http://Catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/espinoza_m_o/capitulo3.pdf. Consulta: Diciembre, 2016.

Roció Lara Campos (2008). **Administración de las Cuentas por Cobrar.** (Documento en línea) Disponible en: <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/08/administracin-financiera-de-cuentas-por.html> (Consulta) Diciembre, 2016.

Milena Soto Gómez (2003). **Análisis de Factibilidad** (Documento en Línea) Disponible en: http://www.angelfire.com/dragon2/informatica/estudio_de_factibilidad.htm (Consulta) Noviembre 2016.

Jamer Stoner (1991) **Planeación Estratégica** (Documento en línea)
Disponible en:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default20.asp (Consulta) Noviembre, 2016.

Jamer Stoner. (1991) **Planeación Estratégica** (Documento en Línea)
Disponible en:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default20.asp (Consulta) Noviembre, 2016.