



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

**INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CONTROL INTERNO DE LAS
CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA
MAXIFER DE VENEZUELA, C.A.**

Autores: Oljania Rivas
Omaira Salas

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



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

**INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CONTROL INTERNO DE LAS
CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA
MAXIFER DE VENEZUELA, C.A.**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al grado de
Licenciadas en Contaduría Pública

Autores: Oljania Rivas
Omaira Salas
Tutor: Claribel Mieres

San Diego, Julio 2020



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



COORDINACION DE PASANTIAS Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N°00079-1-2020

San Diego, 23 de junio del 2020

Ciudadanas

OLJANIA LUZMARIA, RIVAS SANDOVAL
C.I. 16.895.338
OMAIRA COROMOTO, SALAS GOMEZ
C.I. 7.114.755

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado **“INDICADORES DE GESTION PARA EL CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA MAXIFER DE VENEZUELA, C.A.”**; como requisito para optar al título de Licenciado de Contaduría Pública.

Sin otro particular, se suscribe de usted
Atentamente.

PLAN UNIVERSIDAD EN CASA
Dra. Patricia Díaz
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales.

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica.”

“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará.”

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **CLARIBEL MIERES BRITO**, portadora de la cédula de identidad **No. 10.268.485**, en mi carácter de tutor del **TRABAJO DE GRADO** presentado por las ciudadanas **OLJANIA LUZMARÍA RIVAS SANDOVAL** portadora de la cédula de identidad **No. 16.895.338** y **OMAIRA COROMOTO SALAS GÓMEZ** portadora de la cédula de identidad **No. 7.114.755** titulado “**INDICADORES DE GESTION PARA EL CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA MAXIFER DE VENEZUELA, C.A.**” presentado como requisito parcial para optar al título de **LICENCIADAS EN CONTADURÍA PÚBLICA**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los siete días del mes de Julio de dos mil veinte.

Claribel Mieres Brito

Cédula de Identidad No. 10.268.485

Correo electrónico: cmieresbrito@gmail.com

Teléfono celular: 0412-0535076

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

ÍNDICE GENERAL.....	v
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema.....	6
Objetivos de la Investigación.....	6
Justificación de la Investigación.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	9
Bases Teóricas.....	13
Definición de Términos Básicos.....	29
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
Diseño y Tipo de la Investigación.....	31
Nivel y Modalidad.....	32
Fases de la Investigación.....	33

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Presentación de los Resultados.....	37
-------------------------------------	----

CAPÍTULO V. LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta.....	54
Objetivos de la Propuesta.....	55
Justificación de la Propuesta.....	55
Factibilidad de la Propuesta.....	56
Desarrollo de la Propuesta.....	57
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES.....	74
REFERENCIAS.....	76

LISTA DE CUADROS

Cuadros		pp
1	Resultados encuesta pregunta 1.....	38
2	Resultados encuesta pregunta 2.....	39
3	Resultados encuesta pregunta 3.....	40
4	Resultados encuesta pregunta 4.....	41
5	Resultados encuesta pregunta 5.....	42
6	Resultados encuesta pregunta 6.....	43
7	Resultados encuesta pregunta 7.....	44
8	Resultados encuesta pregunta 8.....	45
9	Resultados encuesta pregunta 9.....	46
10	Resultados encuesta pregunta 10.....	47
11	Resultados encuesta pregunta 11.....	48
12	Resultados encuesta pregunta 12.....	49
13	Matriz FODA.....	51
14	Balanced Scorecard Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	65
15	Balanced Scorecard Perspectiva Procesos Internos.....	66
16	Balanced Scorecard Perspectiva Cliente.....	67
17	Balanced Scorecard Perspectiva Financiera.....	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos	pp
1 Resultados encuesta pregunta 1.....	38
2 Resultados encuesta pregunta 2.....	39
3 Resultados encuesta pregunta 3.....	40
4 Resultados encuesta pregunta 4.....	41
5 Resultados encuesta pregunta 5.....	42
6 Resultados encuesta pregunta 6.....	43
7 Resultados encuesta pregunta 7.....	44
8 Resultados encuesta pregunta 8.....	45
9 Resultados encuesta pregunta 9.....	46
10 Resultados encuesta pregunta 10.....	47
11 Resultados encuesta pregunta 11.....	48
12 Resultados encuesta pregunta 12.....	49



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

**INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CONTROL INTERNO DE LAS
CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA MAXIFER DE VENEZUELA,
C.A.**

Autores: Oljania Rivas

Omaira Salas

Tutor: Claribel Mieres

Fecha: Julio 2020

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de diseñar indicadores de gestión para el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Maxifer de Venezuela, C.A., puesto que existen debilidades en el cobro de las facturas a los clientes, además se evidenció descontrol en los procesos llevados a cabo por el personal para el otorgamiento de los créditos. Dentro de esta perspectiva, es importante acotar que la investigación está amparada en una investigación de campo descriptiva, basada en un diseño de proyecto factible. Para la recolección de los datos se utilizó la encuesta realizada a los trabajadores a través de un cuestionario dicotómico de doce (12) preguntas cerradas. De la misma manera, a través de las fases metodológicas se identificaron las fallas dentro del área de cuentas por cobrar y de este resultado se derivaron las acciones y actividades que permitirán cumplir con el objetivo general de la presente investigación, ya que la situación antes descrita afecta significativamente las operaciones del área de estudio, además de la estabilidad financiera de la empresa. Asimismo, es importante destacar que los datos obtenidos de los instrumentos serán analizados a través de la matriz FODA con la finalidad de conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, por lo que dichas debilidades y amenazas será la base para elaborar la propuesta que se adapte a las necesidades de la empresa y las cuales permitieron darle validez y confiabilidad a la investigación.

Descriptor: Indicadores, Gestión, Control interno, Cuentas por cobrar.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas se encuentran en un entorno altamente competitivo copado de pequeñas, medianas y grandes empresas que ofrecen productos y servicios de alta calidad y a precios competitivos. En tales condiciones solo sobreviven las organizaciones más aptas para responder al mercado y presiones del entorno, por lo que para estar preparado y reaccionar oportuna y convenientemente resulta de vital importancia disponer de un sistema de información que refleje en cualquier momento, los resultados o las proyecciones de las distintas áreas funcionales que componen la organización.

En este sentido, es conveniente para toda organización disponer de la información requerida para realizar la evaluación completa de su gestión en cada uno de sus procesos, con la finalidad de medir los resultados y compararlos con los planes trazados. Es así, como las empresas deben disponer de herramientas para lograr el control interno dentro de la gestión de cuentas por cobrar. De tal manera que, la importancia de un correcto manejo de las cuentas por cobrar se deriva de la necesidad de administrar apropiadamente el efectivo con que cuentan las empresas.

Por lo tanto, es conveniente acotar que todas las organizaciones quieren operar de manera eficiente (utilizando de forma óptima los recursos) y más rentable (generando valor) posible. El hecho de no contar con información oportuna y veraz impide la toma de decisiones adecuadas que permitan aprovechar oportunidades e identificar riesgos, la cual afecta el desempeño de la organización con relación a los recursos económicos de la empresa, que en su mayoría es ocasionada por la falta de control interno, generando un enorme riesgo operativo que podría repercutir financieramente en el crecimiento de la empresa.

Por consiguiente, la empresa Maxifer de Venezuela, C.A., es una empresa ubicada en el estado Carabobo, la misma presenta una problemática en el área de cuentas por cobrar, ya que no dispone de una herramienta de control que guíe y mida los resultados obtenidos en las actividades realizadas por el personal del área de cuentas

por cobrar, además no cuenta con políticas para el otorgamiento de los créditos a los clientes. Por lo tanto, la situación antes descrita ha traído una serie de inconvenientes que inciden de manera negativa en el desempeño de la organización. Por tal motivo, se propone como alternativa de solución el diseño de indicadores de gestión, el cual optimizará las actividades y procesos llevados a cabo en el área objeto de estudio.

De la misma manera, es conveniente acotar que el presente trabajo está comprendido por cinco (5) capítulos estructurados de la siguiente manera: El Capítulo I, estructurado por el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación. Seguidamente, El Capítulo II, corresponde al Marco Teórico el cual engloba los antecedentes, las bases teóricas que sustentan la investigación y la definición de términos.

Posteriormente, el Capítulo III, el cual comprende el Marco Metodológico, estructurado por el tipo, diseño, nivel, modalidad de la investigación y las fases metodológicas. En el Capítulo IV, corresponde a la presentación de los resultados. Seguidamente, el Capítulo V contiene la propuesta. Finalmente, se incluyen las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas pertinentes al estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Mundialmente, las empresas emprenden grandes búsquedas de herramientas que permitan mejorar el desarrollo de sus actividades, todo ello en respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno y que las obligan a tomar medidas que permitan mantener el negocio en marcha, satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes y generando altos niveles de rentabilidad. Todo ello, debido a que hoy día, se enfrentan a un mundo globalizado y competitivo por la supervivencia en un mercado potencial, orientando su acción a mantener unos niveles de productividad y efectividad acorde a las exigencias del mismo.

Por lo tanto, dichos cambios, han obligado a los inversionistas, empresarios y comerciantes a controlar y medir sus ingresos y egresos a medida que se incrementa o disminuye su capital, bien sea para mejorar, identificar y prever fallas que pudiesen presentarse en las operaciones diarias de las organizaciones. Así mismo, los obliga a desarrollar estrategias de control que permitan obtener resultados favorables en el desarrollo de sus operaciones. Desde este punto de vista, la administración de las empresas debe establecer medidas de control interno que permitan mayor eficiencia y rentabilidad a la organización.

Por consiguiente, las organizaciones deben aplicar medidas o métodos con el fin de proteger los recursos que le han sido asignado para el desarrollo de sus actividades, de este modo, el control interno es una herramienta esencial que debe ser aplicada en las instituciones bien sea públicas o privadas, debido a que el mismo comprende el plan de organización y la coordinación de planes de ejecución, que verifiquen la exactitud y confiabilidad de los datos suministrados. El control interno a

su vez establece parámetros que promueven las operaciones que se realizan dentro de los departamentos.

Considerando lo antes expuesto, es importante acotar que el tiempo ha demostrado la importancia que presenta el control interno dentro del área administrativa y contable de las empresas, principalmente el área de cuentas por cobrar, ya que este le permite obtener información veraz, oportuna y totalmente confiable. De tal manera, que en los actuales momentos el control de existencia de los registros y cualquier operación de la empresa es un aspecto necesario para lograr la eficiencia en el área de cuentas por cobrar.

En este sentido, se hace fundamental que las empresas modernas, sobre todo en una economía tan inestable como la venezolana, establezcan métodos, lineamientos o estrategias para el mejoramiento y el control contable de las cuentas por cobrar, que propicien la eficiencia de las gestiones en general y que genere el fortalecimiento institucional de la empresa. Al respecto Loreto (2012), destaca que:

Las cuentas por cobrar son de gran importancia para las empresas, ya que la mayor parte de las ventas que realizan las empresas o negocios en la actualidad son realizados a crédito y en muchos casos respaldadas por facturas, las cuales están registradas desde el punto de vista de la contabilidad, dentro de las cuentas por cobrar constituyendo hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, puesto que las cuentas por cobrar son dinero esperando a ser tomado, además es el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos (p.256).

Por tal razón, hoy día muchas de las empresas venezolanas acarrear consecuencias gracias a los grandes cambios que han tenido los sectores económicos, ya que se han visto en la obligación de adaptarse a las condiciones predominantes del país. La desaparición de muchas de las empresas que no han tenido éxito en este proceso de adaptación se deriva de la falta de conocimientos a la hora de gerenciar. Los procesos administrativos y contables son la esencia que da vida a las organizaciones. Algunas

de las empresas que cerraron sus puertas lo hicieron por falta de conocimiento sobre el control interno en las áreas administrativas y contables, descontroles internos en el departamento de cobranza que trae como consecuencias retraso en el cobro y en la contabilidad de la empresa.

A raíz de lo antes expuesto, es conveniente acotar que en el estado Carabobo son muchas las organizaciones que están en la búsqueda constante de técnicas y herramientas para minimizar los inconvenientes que afectan la gestión de cada una de sus áreas funcionales, una de ellas es la empresa Maxifer de Venezuela, C.A. La misma es una empresa dedicada a la importación, exportación, compra, venta y distribución de materiales ferreteros, eléctricos y de construcción. Dicha organización emprende búsquedas de herramientas que permitan mejorar el desarrollo de sus actividades, todo ello en respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno y que la obliga a tomar medidas que permitan mantener el negocio en marcha, satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes y generando altos niveles de rentabilidad.

Sin embargo, se pudo constatar que dicha empresa presenta una situación en el área cuentas por cobrar, quien se encarga de la contabilización oportuna y veraz de la cobranza a los clientes, gestiones de cobro y otorgamiento de créditos. Cabe destacar, que en esta área no existen los lineamientos y políticas necesarias para desempeñar sus funciones eficientemente, por lo tanto, no tienen control sobre la gestión de cobranza, debido a que se genera retraso en el cobro de las facturas emitidas a los clientes, así como también, la falta de direccionamiento y estatutos para realizar el procedimiento de otorgamiento de créditos, ya que estos son asignados por la autorización verbal del dueño de la empresa, por lo tanto, no existe una descripción de los pasos a seguir para realizar dicho proceso.

En consecuencia, la no aplicación de estos lineamientos en las cuentas por cobrar de la empresa, representa un grave problema para la organización, ya que impide que se obtenga a tiempo los ingresos correspondientes a su actividad principal que son las ventas, por lo tanto, se puede afirmar que un departamento que no aplique controles

internos adecuados, corre el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y por supuesto, las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa.

Así pues, la empresa objeto de estudio se ve en la necesidad de implementar indicadores de gestión que logren el control interno de las actividades llevadas a cabo por el departamento de cuentas por cobrar, con el fin de lograr un control eficiente en las actividades realizadas por el personal y el cumplimiento de los objetivos del departamento, asimismo, logrará el correcto manejo de las cuentas por cobrar, la administración apropiada del efectivo proveniente de las ventas.

1.1.1. Formulación del problema

Luego de plantear la problemática, se formuló la siguiente interrogante ¿Cuáles serían los indicadores de gestión que lograrán el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Maxifer de Venezuela, C.A.?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Proponer indicadores de gestión para el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Maxifer de Venezuela, C.A.

1.2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual en cuanto a los elementos de control interno utilizado en el área de cuentas por cobrar de la empresa Maxifer de Venezuela, C.A.

- Identificar las debilidades y fortalezas en los procedimientos utilizados por la empresa para el otorgamiento de créditos y cobro de las facturas.
- Promover lineamientos estratégicos para la gestión y efectividad de la cobranza en la empresa Maxifer de Venezuela, C.A.
- Diseñar el Balanced Scorecard como herramienta para asegurar los indicadores de gestión del control de las actividades realizadas en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Maxifer de Venezuela, C.A.

1.3. Justificación de la investigación

Es importante acotar, que el departamento contable de la empresa Maxifer de Venezuela, C.A., tome en cuenta y analice las ventajas que se tienen al optimizar los procesos y de buscar herramientas para mejorar la calidad de todas las operaciones relacionadas con las cuentas por cobrar, ya que en muchas ocasiones pueden ser omitidas y eso perjudica la eficacia y eficiencia de los procesos. Además, la empresa debe contar con herramientas para el manejo de las cuentas por cobrar que permitan la información y orientación a la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Por ello, diseñar indicadores de gestión para el área de cuentas por cobrar, resulta oportuno considerando que dicho control facilita a la organización el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos. En tal sentido, la investigación es relevante, ya que beneficia a la empresa en estudio a mejorar los procesos vinculados con el manejo de las cuentas por cobrar y a la vez facilita la toma de decisiones y la ejecución de las actividades en dicha área.

Por otra parte, es importante acotar que dentro de la empresa objeto de estudio se hace indispensable mantener en todo momento una información confiable de los

recursos financieros con los que cuenta la empresa. Así como el resguardo y seguridad de que sean registradas todas las operaciones a fin de preparar los estados financieros fiables para la toma de decisiones acertadas por parte de los directivos, cumpliendo así con la responsabilidad de informar a terceros de manera oportuna, lo cual se logra con el establecimiento de controles que permitan la revisión periódica de su cumplimiento con las empresas.

En tal sentido, se justifica el presente estudio puesto que el mismo, logrará mejorar la eficiencia del área de cuentas por cobrar y a su vez representará una orientación a los trabajadores que tienen la responsabilidad de manejar los procedimientos llevados a cabo en el área de cuentas por cobrar. Igualmente, este trabajo de grado se considera importante, ya que representa una alternativa de solución a la problemática planteada al permitir una gestión eficiente en el manejo de las cuentas por cobrar.

Así mismo, esta investigación se justifica gracias a que el objeto y las circunstancias de estudio forman parte de la razón de ser de la carrera de Contaduría Pública, partiendo del área de investigación de Gestión Contable, Financiera y Administrativa, bases fundamentales para el desarrollo del contador público en el ámbito profesional. De igual manera, representa un gran aporte para las autoras debido a que pondrán en práctica los conocimientos adquiridos en su formación profesional, a fin de buscar las medidas correctivas a las necesidades encontradas en el área objeto de estudio.

Finalmente, la investigación será de gran relevancia para los estudiantes de la carrera de contaduría, porque les permitirá obtener información relacionada con el estudio y aplicaciones de nuevos enfoques de sistemas de control interno e indicadores de gestión, por lo que el estudio actual servirá como antecedente para estudiantes de la Universidad José Antonio Páez y otras universidades que realicen investigaciones relacionadas con el problema abordado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Acuña (2006:142), define el Marco Referencial “como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar”. En tal sentido el marco referencial comprende los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la definición de términos básicos.

2.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes relacionan el problema con las investigaciones anteriores, referidas al mismo tema. De esta forma, el investigador se familiariza y estudia los hallazgos y documentos anteriores que, directa o indirectamente están relacionados con el problema de la investigación planteada.

Internacionales

Salvatierra (2018), realizó una investigación titulada “**Lineamientos de control interno para el registro y seguimiento de las cuentas por cobrar de la empresa**”, para optar al título de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría en la Universidad Estatal del Milagro en la ciudad de Milagro-Ecuador. El objetivo general estuvo basado en el diseño de lineamientos de control interno para el registro y seguimiento de las cuentas por cobrar. La metodología utilizada estuvo enfocada hacia el diseño de investigación no experimental, tipo de estudio de campo, con base bibliográfica y un nivel de investigación descriptivo, una de las técnicas utilizada fue la observación, como instrumentos para la recolección de datos se utilizó un cuestionario con

preguntas abiertas y cerradas, integradas con 30 ítems y dirigidos a los coordinadores administrativos, jefes de departamentos y secciones que conforman la dirección.

Los resultados reflejan que se debe establecer en el interior de la organización una cultura que enfatice y demuestre a todos los niveles del personal, la importancia de los controles internos y asegurar la efectividad de los mismos. Este trabajo viene a ser un antecedente referencial para el desarrollo de la presente investigación por tratarse de la efectividad del control interno de las cuentas por cobrar. Los resultados permiten considerar que el control sobre los procesos administrativos, a través de normas y procedimientos claros, es parte importante en la eficiencia y obtención de mayores beneficios en la organización. Adicionalmente, estos mecanismos de control permiten a las organizaciones evaluar la gestión y obtener información relevante que apoye la toma de decisiones.

De la misma manera, es oportuno resaltar el trabajo de grado llevado a cabo por Arias y Montana (2017), titulado **“Lineamientos para optimizar el sistema control interno en el departamento de cobranza de la empresa Tuboflex, C.A.”**, ubicada en Bogotá-Colombia, como requisito parcial para optar al título de Contador Público en la Universidad de La Salle, cuyo propósito proponer lineamientos para optimizar el departamento de cobranzas de la empresa mencionada. En el aspecto metodológico se basó en una investigación de campo, tipo descriptivo y documental, siendo su modalidad de proyecto factible. Los autores concluyeron que es necesario que en la empresa se implementen lineamientos para el control interno de las cuentas por cobrar donde el objetivo del mismo no solo sea el de cobrarlas con prontitud, sino que también deban implementarse políticas para el otorgamiento de los créditos a los clientes.

Este antecedente guarda una estrecha relación con esta investigación dado que su propuesta consiste en lineamientos que optimicen el control interno dentro del departamento de cobranza de una empresa. Como se puede evidenciar, dentro de este antecedente se analizan y plantean estrategias para un mejor funcionamiento al departamento, tal cual como se plantea dentro de este trabajo de investigación.

Nacionales

A nivel nacional nos encontramos la investigación llevada a cabo por Ramírez (2018), titulada **“Mejoras en el proceso para el registro contable de las cuentas por cobrar en el departamento de contabilidad de la empresa Super Autos Carabobo, C.A.”**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, presentado ante la Universidad José Antonio Páez, el objetivo general de este antecedente fue proponer mejoras en el proceso para el registro contable de las cuentas por cobrar en el departamento de contabilidad de la mencionada empresa. La metodología aplicada consistió en la técnica de la entrevista tipo estructurada para la recolección de datos a través del instrumento que emplearon para el desarrollo del informe, la entrevista se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa y estuvo enmarcada en una serie de preguntas realizadas a los empleados del departamento de contabilidad.

El autor de esta investigación deja plasmado la importancia que tiene el registro contable de las cuentas por cobrar, ya que las mismas son cuentas de muchos movimientos y para conseguir que ésta información se realice de manera adecuada las empresas deben sistematizar dicha información. Para ello, el departamento de contabilidad debe preparar de forma correcta todos los cobros, asimismo, implementar herramientas que logren el control interno de los cobros y otorgamiento de créditos a los clientes, con la finalidad de hacer un mejor provecho de los recursos económicos proveniente de las ventas.

En relación con esta investigación, la problemática expuesta fue de gran ayuda para la preparación de este trabajo de grado, ya que proporcionó un enfoque para la elaboración del plan de acción en el proceso para el registro contable de las cuentas por cobrar, el cual es de vital importancia, además, que es una medida de control interno que debe existir dentro de una organización sobre todo en la empresa Maxifer de Venezuela, C.A., ya que actualmente presenta debilidades en el control interno de las cuentas por cobrar.

En este mismo sentido Guevara y Villadiego (2017), desarrollaron un trabajo de grado que lleva por título: **“Planificación estratégica para optimizar el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Súper Repuestos Diesel, C.A.”**, el cual fue presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública. Este trabajo de investigación tiene como propósito proponer un plan estratégico que permita optimizar el proceso de cuentas por cobrar.

Esta investigación arrojó como resultado que la empresa no maneja normas y manuales de procedimientos que permitan definir sus funciones contables y administrativas, limitaciones en la toma de decisiones por falta de coordinación y dirección. El trabajo estuvo apoyado en una investigación de tipo descriptiva, enfocada bajo la modalidad de proyecto factible y una metodología de investigación de campo.

En fin, la relación que guarda este antecedente con el presente trabajo de investigación es que se puntualiza la relevancia que tiene el control de las operaciones contables para el buen funcionamiento de una organización, sin olvidar la aplicación de estrategias y procedimientos como alternativas para optimizar la gestión de las cuentas por cobrar.

Por su parte, Tapia (2017), desarrolló una investigación titulada **“Lineamientos de control basado en el Balanced Scorecard para el área de cuentas por cobrar de la empresa JTMUSIC.CARSHOP. C.A.”**. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez. Puesto que, actualmente el área de cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio presenta una serie de debilidades que incide en el buen desenvolvimiento de la organización en general.

Dentro de esta perspectiva, es importante acotar que la investigación estuvo amparada en una investigación de campo descriptiva, basada en un diseño de proyecto factible. Para la recolección de los datos se utilizó técnicas e instrumentos a través de información documentada, encuesta realizada a los trabajadores y la observación directa. De la misma manera, a través de las fases metodológicas se

identificaron las fallas dentro del área de cuentas por cobrar y de este resultado se derivaran las acciones y actividades que permitirán cumplir con el objetivo general de la investigación. Este antecedente guarda una estrecha relación con esta investigación, ya que se pueden tomar en consideración los controles y lineamientos que permiten un proceso efectivo de cobranza.

2.2. Bases teóricas

Hurtado y Toro (2007: 83) señalan 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 el presente estudio.

Control interno

Es considerado como uno de los pilares fundamentales de la contabilidad, mediante el cual se puede medir el grado de vulnerabilidad y fortaleza que posee una organización en la consecución de sus procesos más rutinarios y elementales. A este propósito, Cepeda (2001) afirma que el control interno:

Es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo a las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos (p 276).

De allí, que el control interno es la observación de políticas y procedimientos administrativos y puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y

rentabilidad con el objetivo de asegurar que la información financiera sea confiable, considerando que el objeto del control interno, es el de ayudar a la administración a alcanzar las metas y objetivos previstos dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios.

Importancia del control interno

Para Cooper y otros (2007:7) “el control interno es importante debido a que ayuda a que la entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y prevención ante la pérdida de recursos, así como también a la obtención de información financiera y contable”. Por otro lado, Perdomo (2005:5) indica que “el control interno es importante ya que todas las empresas públicas, privadas y mixtas deben contar con un buen sistema de control interno para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros”.

En este sentido, el control interno se convierte en un factor fundamental dentro de la organización ya que brinda confianza de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores en los mismos, por ende, se pueden generar acciones preventivas para abordar futuros problemas dentro de la administración de los recursos materiales y financieros.

Objetivos del control interno

Cepeda (2001:8), plantea que el diseño, la implementación, la revisión permanente y el fortalecimiento del sistema del control interno, se debe orientar para alcanzar los objetivos propuestos por la organización de la siguiente manera:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada solución ante riesgos potenciales y reales que las puedan afectar.
- Garantizar eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- Velar porque todas las actividades y recursos están dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.

En general, los objetivos del control interno radican en velar por las normas legales a los principios de eficiencia en donde hoy en día. El control interno compromete a todos los empleados con el mejoramiento de la calidad de la gestión donde se establece una estructura flexible y dinámica que permita asumir los retos de la misión organizacional para mayores y mejores niveles de productividad.

Es importante destacar, que el control interno, no importa que tanto haya sido diseñado y operado, solamente puede dar una seguridad razonable a la alta dirección sobre el logro de sus objetivos. La probabilidad de logro y eficiencia del sistema, se ve afectada en muchas ocasiones, por limitaciones inherentes al sistema de control interno. El control interno es ejecutado por personas en todos los niveles de la entidad, que establecen y ubican los mecanismos de control para las cuales deben conocer sus responsabilidades y sus límites de autoridad.

Principios de control interno

Según Díaz y Gómez (2016:6), en el ejercicio del control interno, implica que este se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales:

Principio de igualdad: consiste en velar que las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general.

Principio de eficiencia: velar por la igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, que la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.

Principio de economía: vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y metas de la organización.

Principio de celeridad: es uno de los principales aspectos sujetos al control, debe tener capacidad de respuesta oportuna por parte de la organización a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

Principio de imparcialidad y publicidad: consiste en obtener la mejor transparencia en las actuaciones de la organización.

Principio de valoración de costos ambientales: consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo, sea un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de las actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales sus operaciones puedan tenerla.

Tipos de control interno

Según Cepeda (2016:21), destaca que “establecer y mantener un sistema de control interno es una responsabilidad importante de la empresa”. Para lograr esto es necesario delimitar, identificar y conocer la clasificación del mismo con el objeto de lograr y mantener una supervisión constante de su funcionamiento en razón de cambios en las condiciones.

El control gerencial: está dirigido a las personas con el objetivo de influir en los individuos para que sus acciones y comportamientos sean acordes con los objetivos de la organización.

El control contable: está compuesto por las normas y procedimientos contables, todo lo referente a los métodos y procedimientos que involucren la protección de los bienes y fondos, así como la confidencialidad de los registros contables, presupuestales y financieros de la organización.

El control administrativo u operativo: es aquel que está orientado a las políticas administrativas, operativas, métodos y procedimientos relacionados. Este debe incluir controles tales como: análisis, estadísticas, informe de actuación, controles de calidad, entre otros.

El control presupuestario: sirve como herramienta técnica en la organización en donde se apoya el control de gestión, basado en la dirección por objetivo.

El control operativo de gestión: está orientado a un conjunto de planes, políticas, procedimientos y métodos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización.

El control de informática: este control busca lograr el uso de la tecnología y de informática como herramienta de control. Teniendo como objetivo mantener los controles automáticos efectivos y oportunos sobre las operaciones.

Ambiente de control

Se refiere a los recursos humanos y al ambiente en el cual opera la empresa. Los recursos humanos deben tener una serie de atributos entre los cuales se cuenta la

integridad, los valores éticos y la idoneidad. En este sentido, Mantilla (2000:125), afirma que “el ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de los empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control interno incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración, la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y como organiza y desarrolla a su gente, y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores”.

Por consiguiente, el ambiente de control es definido como la esencia de cualquier negocio, es su recurso humano sus atributos individuales, incluyendo los factores mencionados anteriormente. El recurso humano es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

Actividad de control

En lo que respecta a actividad de control, se deben formular bajo las políticas y procedimientos para garantizar el cumplimiento de las instrucciones emanadas de la gerencia y que ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para considerar los riesgos para el logro de los objetivos de la entidad. A este propósito afirma Mantilla (2000:150) que: “las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecuencia de los objetivos de la entidad”. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyendo un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones. Las actividades de control se pueden

dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento.

Las actividades de control pueden ser descritas para objetivos de control específicos. Usualmente, las actividades de control implican dos elementos: el establecimiento de una política que pueda cumplirse y sirviendo como base para el segundo elemento, procedimientos para llevar a cabo la política. El procedimiento es la revisión misma, desempeñada de manera oportuna y con la atención prestada a factores establecidos en la política, tales como la naturaleza y el volumen de los valores negociados, y su relación con el valor neto y la edad del cliente.

Cuentas por cobrar

Chillido (1999:54), manifiesta que las cuentas por cobrar “son las ventas del ejercicio todavía pendientes al cobro”. Cabe señalar que éstas son activos relativamente líquidos que generalmente se convierten en efectivo en un espacio de treinta (30) a sesenta (60) días. En este sentido se toma en consideración la antigüedad de cuentas por cobrar, la cual consiste en el análisis de los débitos que integran cada uno de los saldos a cargo de clientes, tomando como base la fecha de la factura o la fecha de vencimiento. Este análisis se utiliza como auxiliar en la determinación de saldos vencidos y de dudosa recuperación.

Origen de las cuentas por cobrar

Atendiendo a su origen, se pueden formar dos grupos de cuentas por cobrar: a cargo de clientes y a cargo de otros deudores. Dentro del primer grupo se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representen la actividad normal de la misma. En el segundo grupo, deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su

importancia, las cuentas a cargo de compañías tenedoras, subsidiarias, afiliadas y asociadas deben presentarse en renglón por separado dentro del grupo cuentas por cobrar, debido a que, frecuentemente tienen características especiales en cuanto a su exigibilidad. La administración de las cuentas por cobrar es parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, a través de un manejo óptimo de variables como políticas de crédito concedido a clientes y estrategia de cobros.

Ventajas de registrar en cuentas por cobrar

Según Quintanar (2007:99), por la índole de sus operaciones, algunas empresas tienen necesidad de expedir recibos para el cobro de determinados renglones de ingreso. Entre ellos se encuentran:

- El cobro de rentas a los usuarios de bienes inmuebles o muebles.
- El cobro de servicios prestados, como por ejemplo: reparación en talleres, de auto transportes y otras máquinas; suministro de energía eléctrica; suministro de servicio telefónico; cobro de fletes y pasajes a grandes embarcadores; anuncios en la prensa; prestación de servicios profesionales, entre otros.
- Cobro periódico de intereses sobre inversión de capitales a largo plazo.

De esta necesidad ha nacido la cuenta por cobrar, que es un documento más completo que el simple recibo y cuyas características y ventajas son:

- A través de ella se contabiliza el ingreso devengado, con oportunidad, creándose paralelamente el activo correspondiente.

- Se controla la entrada de fondos previamente, pues el documento es una orden de cobro al cajero.
- En la mayoría de los casos se evita el llevar cuenta personal a los deudores.
- La cuenta por cobrar es necesariamente personal.
- El sistema de cuentas por cobrar se emplea con ventaja absoluta y elimina las cuentas personales especialmente en aquellos casos en que se prestan servicios a clientes no regulares.

Políticas de crédito y cobranza

Las ventas a crédito que realiza una empresa puede adoptar varias modalidades, formalidades y términos, lo que debe responder a un plan cuidadosamente estudiado de acuerdo con las mejores conveniencias financieras de la empresa, con relación a su mercado de compradores y en competencia con otras empresas que ofrecen el mismo producto. Las políticas de crédito y los procedimientos de cobranzas mejoran la utilidad neta, reduciendo la cancelación de cuentas por incobrables e incrementando el flujo de efectivo y mejorando la relación con sus clientes. Para Van, James C. y Wachowicz, John (2002: 254) las políticas de crédito y cobranza son:

Uno de los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa. Los directivos pueden variar el nivel de cuentas por cobrar y mantener el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo. Reducir los estándares de crédito puede estimular la demanda, lo que, a su vez, debe traducirse en mayores ventas y utilidades. No obstante, implica un costo mantener las cuentas adicionales por cobrar, además de un riesgo mayor de pérdidas por cuentas incobrables.

Control interno de las cuentas por cobrar

La inclusión de la modalidad del crédito aplicado por las empresas para satisfacer las exigencias de los clientes que solicita este tipo de condición para realizar compras de bienes o servicios, obliga a la gerencia a controlar lo relacionado con las operaciones que tiene que ver con las cuentas por cobrar. Al respecto Brito (2006: 340), reseña: “las cuentas por cobrar es sólo un elemento de todo el ciclo de operaciones que se denomina ciclo de ingresos, en el que están íntimamente relacionadas las operaciones de”:

- a) Ventas.
- b) Despacho.
- c) Facturación.
- d) Créditos y cobranzas.
- e) Cuentas por cobrar.
- f) Caja.

En este sentido, es aconsejable implantar el control interno para controlar lo relacionado con cuentas por cobrar y simultáneamente resguardar el resto de las operaciones mencionadas, porque si se perjudica una de estas operaciones la demás se verán afectadas por la interrelación en sus funciones que tiene una respecto de la otra.

A continuación, Brito (2006:343), menciona algunas medidas de control interno que deben ponerse en práctica en torno al ciclo de ingresos:

Con respecto a las ventas: Todo pedido de clientes debe ser sometido a revisión y aprobación antes del despacho de la mercancía.

Con respecto a despachos: Insistiendo en la separación de funciones, las personas encargadas del despacho, deben ser diferentes a las que controlan la mercancía en el almacén. Los empleados no deben tener acceso al almacén.

- Las cantidades físicas a despachar deben ser verificadas con las que se mencionan en la nota de despacho al cliente.
- Las notas de despacho deben estar pre numeradas y establecer un
- Control sobre la secuencia de las mismas.

Con respecto a facturación: Deben estar separadas las funciones del departamento de facturación de las que realizan los departamentos de despacho y cuentas por cobrar.

- Las facturas deben estar pre numeradas llevando un control adecuado para su existencia y uso.
- Una vez elaborada la factura se procederá a verificarla en cuanto a precio, exactitud aritmética, rebajas etc.

Con respecto a crédito y cobranzas: el departamento de crédito debe ser independiente de los departamentos de venta y cuentas por cobrar. Debe requerirse la aprobación de un funcionario responsable para:

- Dar de baja en libros de cuentas que resulten incobrables.
- Conceder descuentos fuera del período normal o exceso sobre los términos usuales.
- Las notas de créditos por devoluciones y rebajas deben estar pre numeradas y debidamente controladas.
- Las facturas deben ser clasificadas por su antigüedad y ser revisada periódicamente por un funcionario responsable.

- Las facturas dadas de baja en libros deben ser adecuadamente controladas y examinadas periódicamente con el objeto de gestionar su cobro.

Con respecto a cuentas por cobrar: mensualmente, como mínimo, deben ser cuadradas los auxiliares de cuentas por cobrar con el mayor general. Es una práctica muy sana, enviar mensualmente estados de cuentas a los clientes. Personas independientes del departamento de ventas, facturación y caja deben:

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

Estos controles internos de las cuentas por cobrar descritas anteriormente, muestra a la gerencia los correctivos necesarios que deben ser aplicados para la reducción de riesgos antes de otorgar créditos, vigilancias de la cuentas por cobrar para evitar fraudes entre otras, que fueron previamente explicadas.

Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard, también conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión estratégica, originalmente desarrollada por el Profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Notan & Norton, el cual busca gerenciar cualquier tipo de organización en forma Integral, Balanceada y Estratégica. Este enfoque de acuerdo a los autores Kaplan y Norton (2005:24) se basa

en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Cada una de éstas se encuentra interrelacionada con la otra de tal manera que generan la estrategia global para la empresa.

Los autores antes citados destacan que el Balanced Scorecard representa un modelo de causa efecto, en el cual se observa que a partir de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro perspectivas se pueden alcanzar los objetivos estratégicos y la visión institucional, dado que esta herramienta permitirá equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa.

Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores financieros se centran en la mejora de costos, calidad y tiempo de los ciclos de los procesos ya existentes, el Balanced Scorecard (BSC) destaca aquellos procesos que son más importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria, incorporando de forma integral indicadores financieros y no financieros que permitan obtener información precisa, así como control y seguimiento sobre el alcance de los objetivos organizacionales.

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia Kaplan y Norton (2001). En tal sentido, se puede decir que el Balanced Scorecard es un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

Beneficios del Balanced Scorecard (BSC) para el control interno

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene como objetivo

fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. A continuación se mencionan los siguientes beneficios para el control interno de las organizaciones que optan por su implementación.

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Brizuela (2008:36), menciona que el presente y el futuro inmediato del BSC es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante. Así mismo, establece que algunas de las situaciones estratégicas que se refuerzan con el BSC son las siguientes:

Creación sostenible de valor: el BSC facilita la creación sostenible de valor al establecer la visión a corto, mediano y largo plazo. Un elemento clave es el establecimiento de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas: **Crecimiento**, la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costos e incrementar la productividad. Para lograr el crecimiento se requiere que con los productos y servicios que se ofrecen, genere clientes satisfechos, de tal manera que se traduzca en incremento en los ingresos y por ende contribuya al crecimiento.

Alineación, permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, financieros, entre otros) hacia la estrategia, permeando así la misión de la organización a los diferentes niveles organizacionales.

Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos: el BSC permite de una manera estructurada comunicar la estrategia hacia todos los niveles y convertirla en elementos clave de la actuación diaria, mediante la creación de tableros de mando para cada departamento, equipos e incluso personas. **Cambio**, el BSC es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios de la estrategia se deberán asumirse como propios y no por imposición.

Perspectivas del Balanced Scorecard

Kaplan y Norton (2005: 63), refieren que las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC) permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados; así mismo muestran la forma en que los directivos puedan utilizar esta herramienta para movilizar a su gente, a fin de que cumplan la misión de la organización, los mencionados autores describen cada una de estas perspectivas, de la siguiente manera:

Perspectivas del Balanced Scorecard

Izaguirre (2008:168), menciona que el BSC presenta los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas; Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, dichas perspectivas contribuyen a organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información.

1. **La perspectiva financiera:** describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.
2. **La perspectiva del cliente:** refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. Los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa. Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y procesos que intervienen en la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización.
3. **La perspectiva del proceso interno:** identifica los procesos internos que impactarán en mayor medida en la satisfacción del cliente. Algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. Esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.
4. **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia.

Se puede evidenciar que el Balanced Scorecard está enfocado en cuatro objetivos estratégicos, los cuales son: la perspectiva financiera; lo cual describe los resultados

tangibles en términos monetarios. La perspectiva cliente refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. La perspectiva proceso interno basada en identificar los procesos internos que impactarán en mayor medida en la satisfacción del cliente. La perspectiva aprendizaje y crecimiento; el cual se basa en la formación continua del recurso humano. Por otro lado, se puede decir que las cuatro perspectivas mencionadas y definidas anteriormente son las básicas, sin embargo se pueden modificar dependiendo de las circunstancias particulares de cada organización. Para las organizaciones lucrativas los objetivos financieros así como el incremento de la rentabilidad no es su prioridad, sino más bien un recurso que le permitirá alcanzar su misión.

2.3. Definición de términos básicos

Análisis contable: Es el proceso de explicación y determinación de las pérdidas y beneficios a partir de la revisión de una contabilidad, mediante el uso de fórmulas sistemática.

Control contable: Puede definirse como un procedimiento administrativo empleado para conservar la fiabilidad y veracidad en las transacciones y su contabilidad, así como el salvaguardar los activos y se vigile los registros financieros.

Control interno: Tiene como objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Control de gestión: Se entiende por control de gestión, el conjunto de actividades que garantizan a la empresa la detección oportuna de desviaciones en sus metas y que

igualmente, garantizando la detección de las causas de dichas desviaciones permite tomar correctivos.

Crédito: Derecho de disponer de un dinero ajeno o de retrasar el pago de cantidades debidas, por un cierto plazo de tiempo a cambio de un interés. Operación por la que se proporciona fondos al cliente. Ventas o compras acompañadas de una promesa de pago posterior a la fecha en que se realizan.

Crédito a plazo: Tipo de crédito que se concede al comprador de una mercancía a plazos. El vendedor recupera la posesión de la misma en caso de que el comprador deje de pagar algunos de los plazos en su debido tiempo.

Políticas: Directrices emitidas por la dirección sobre lo que hay que hacer para efectuar el control. Constituye la base de los procedimientos que se requieren para la implantación del control.

Procedimientos: Planes que establecen un método para manejar actividades futuras, son guías de acción, detallan la manera exacta en la que deben realizarse ciertas actividades. Acciones mediante el cual se implanta una política.

Objetivos estratégicos: Propósito o norte muy específico a donde se debe llegar, constituye el primer paso de la formulación del plan a mapa estratégico.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para toda investigación es necesario contar con el apoyo de una metodología que constituya un plan organizado y sistemático de los procedimientos que se llevaran a cabo para alcanzar con éxito los objetivos de la investigación. En tal sentido, Palella y Martins (2012:79), definen las fases metodológicas como “una guía procedimental, producto de la reflexión, que provee pautas lógicas generales pertinentes para desarrollar y coordinar operaciones destinadas a la consecución de objetivos intelectuales o materiales del modo más eficaz posible”.

3.1. Diseño y tipo de investigación

Haciendo referencia a la naturaleza y a las características que presenta esta investigación, considerando el proceso investigativo establecido a través del objetivo general, el estudio se encuentra enmarcado en una investigación cuyo diseño es de carácter no experimental, fundamentada en un tipo de campo. Es de carácter no experimental puesto que el estudio se realiza directamente en la situación considerada problemática, tomando la información tal y como se muestra en el entorno real sin alterar ni modificar las variables de estudio, para Hernández (2013:269), la investigación no experimental es definida como “el conjunto de estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos”.

Por otra parte, la investigación es de tipo de campo, permitiendo así que los datos se recolecten con diferentes instrumentos en la misma organización donde se realiza el estudio. Esto garantiza el análisis objetivo de la realidad, con el propósito bien sea de describir, interpretar o entender la naturaleza de los hechos dentro del contexto

abordado. En efecto, el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (citado por Chang, 2011), se refiere a la investigación de campo como:

El análisis sistemático de los problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p.49).

En tal sentido, se dice que la investigación es de campo porque presenta alternativas orientadas a solucionar el problema, realizando recopilaciones de información en el mismo lugar de la problemática, es decir, se recogerá la información en el sitio que se escogió como contexto empírico.

3.2. Nivel y modalidad de la investigación

De acuerdo a Arias (2006:23), el nivel de investigación se refiere “al grado de profundidad con que se aborda un sujeto o fenómeno y este puede ser exploratorio, descriptivo o explicativo”. Es de manifestar que la investigación presenta un nivel descriptivo puesto que busca describir los procesos, procedimientos y características del fenómeno de estudio, actuando sobre las realidades de hecho y cuya característica más relevante es la de presentar un análisis reflexivo, lógico y pertinente sobre la interpretación de los datos recabados.

Para Tamayo y Tamayo (2007:67), la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa conduce o funciona en el presente.

Por otro lado, en lo que se refiere a la modalidad, cabe resaltar, que la presente investigación de acuerdo a sus particularidades y tomando en cuenta el proceso investigativo establecido a través del objetivo general, el estudio se encuentra enmarcado dentro de la modalidad de los denominados proyectos factibles, puesto que a través de una propuesta basada en el diseño de indicadores de gestión se pretende dar solución a una problemática que se presenta en el área de cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio.

3.3. Fases metodológicas

En la presente investigación, con la finalidad de llevar a cabo cada uno de los objetivos específicos planteados se realizó una serie de fases las cuales muestran los distintos procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados para alcanzar el objetivo general de la investigación. Por lo tanto, es importante destacar que el estudio actual estuvo conformado por las siguientes fases metodológicas:

Fase N° I. Diagnóstico de la situación actual en cuanto a los elementos de control interno utilizado en el área de cuentas por cobrar de la empresa Maxifer de Venezuela, C.A.

Para desarrollar esta fase se acudió a la selección de la población, por lo que Arias (2012:81), define la población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. Por lo tanto, se puede decir que la población en la presente investigación está conformada por cuatro (4) personas.

Asimismo, se definió la muestra que según Hernández, Fernández y Baptista (2010:173), “es en esencia un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamaremos población”. Por lo tanto, en vista a que la población es pequeña y finita, se tomará como muestra a todos los individuos que integran el área de cuentas por cobrar, el cual está comprendida por cuatro (4) personas.

En este caso Arias (2012:82), plantea que la población finita “es aquella cuya agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran”. Además, existe un registro documental de dichas unidades. Es decir, en su totalidad son identificables por las autoras tomando en cuenta lo citado anteriormente, la población finita son poblaciones pequeñas por lo que es más fácil de realizar un conteo y de determinar una representación de la muestra.

Por consiguiente, una vez definida la muestra se procederá a definir la técnica e instrumento de recolección de datos. Según Arias (2012:67), “se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Las técnicas de recolección de datos son los diferentes recursos empleados por la investigación para recopilar lo que se requiere en función de encontrar respuestas a interrogantes planteadas. Por lo tanto, cabe destacar que en el estudio actual se utilizará como técnica la encuesta, que según Arias (2012:72), la define como una “técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular”.

Asimismo, para implementar la encuesta se utilizó un cuestionario de tipo dicotómico que según, Hernández, Fernández y Baptista (2003:217), “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Por lo tanto, el cuestionario estará conformado por doce (12) preguntas cerradas que contienen dos alternativas de respuestas, por medio de este instrumento se puede conocer las opiniones de los trabajadores del área de cuentas por cobrar.

Fase N° II. Identificación de las debilidades y fortalezas en los procedimientos utilizados por la empresa para el otorgamiento de créditos y cobro de las facturas.

En esta fase, luego de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta se procederá a plasmar dichos resultados a través de la matriz FODA con el fin de identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se presentan en el área y la falta de uniformidad en los procedimientos, así como la efectividad de los procesos de la gestión de cuentas por cobrar. Por lo tanto, conviene acotar que se utiliza el análisis FODA porque es una herramienta de análisis estratégico organizacional, que permite analizar las fortalezas y las debilidades relacionadas con los elementos internos de la empresa y por lo tanto controlables, así como los elementos externos como oportunidades y amenazas que presenta la gestión de cuentas por cobrar dentro de la empresa Maxifer de Venezuela, C.A.

Fase N° III. Diseño de indicadores de gestión que logren el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Maxifer de Venezuela, C.A.

Una vez finalizados los procesos de recolección de datos e información, el análisis de estos conforma el precedente de la actividad de interpretación del estudio, por lo cual se llevó a cabo el análisis de la totalidad del material obtenido de los procedimientos anteriores en forma clara y organizada. Todo esto dio paso para poder agrupar la información de manera cuantitativa y cualitativa, y por ende, analizarlos a través de la estadística descriptiva cuyos datos serán arrojados por los gráficos derivados de la aplicación del cuestionario, y alcanzar así la relación de los resultados junto a los objetivos planteados en el proyecto, proporcionándoles las estrategias deseadas al problema de la investigación.

Por lo tanto, el análisis de los datos llevó a la conclusión de elaborar una estrategia para solventar la problemática en la gestión de cuentas por cobrar, por lo que la alternativa de solución que más se adapta a las necesidades de la empresa es el diseño de indicadores de gestión el cual permitirá solventar la problemática que se presenta en el departamento de cuentas por cobrar. De tal manera, que esta fase se desarrollará en el capítulo V y el mismo estará estructurado de la siguiente manera siguiendo los lineamientos metodológicos de la Universidad José Antonio Páez:

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

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Una vez realizado el proceso del planteamiento del problema que existe en la empresa en cuanto a las cuentas por cobrar, se prosiguió al estudio de los datos que fueron recolectados para llevar a cabo la fase I de la investigación, dando respuestas a las interrogantes planteadas. En tal sentido Tamayo y Tamayo (2002:126), opina que “una vez recopilado los datos por los instrumentos diseñados para este fin es necesario procesarlos, es decir, elaborarlos matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permitirá llegar a conclusiones en relación con las hipótesis planteada”.

Fase N° I. Diagnóstico de la situación actual en cuanto a los elementos de control interno utilizado en el área de cuentas por cobrar de la empresa Maxifer de Venezuela, C.A.

Para ello, se realizó el análisis de los resultados logrados en el instrumento diseñado para obtener información respecto al control de las cuentas por cobrar a través de un cuestionario aplicado en la empresa Maxifer de Venezuela, C.A., el mismo proporcionó una visión general sobre la problemática que padece a nivel administrativo y contable el área mencionada, logrando así apreciar algunas de las causas que lo originan, las mismas serán utilizadas para proponer las medidas correctivas y que aporten una pronta solución. De allí que los resultados derivados de la encuesta se presentarán bajo la modalidad de gráficos con proporciones por cada ítem en forma de barras, asociadas con dichos valores, como se presentan a continuación:

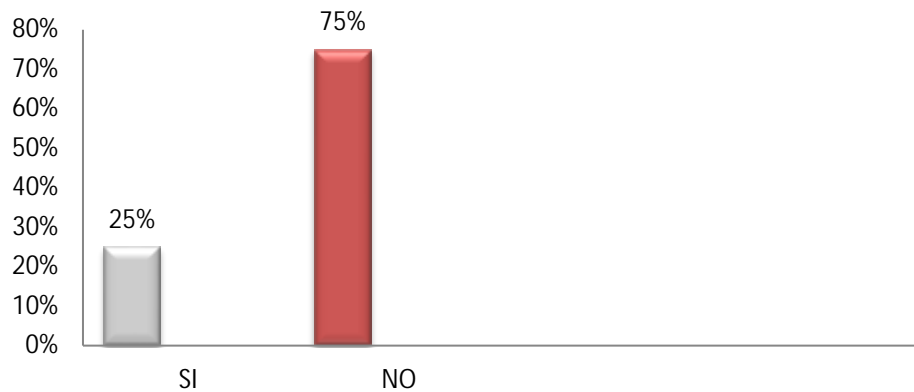
Ítem 1. ¿El área de cuentas por cobrar dispone de normas y procedimientos los cuales regulan el funcionamiento y evaluación de sus procesos y actividades?

Cuadro 1. Normas y procedimientos

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
MUESTRA	1	3	4
%	25%	75%	100%

Fuente: Rivas y Salas (2020)

Gráfico 1. Normas y procedimientos



Fuente: Rivas y Salas (2020)

Análisis: El 75% de los encuestados indicó que la empresa no cuenta con normas y procedimientos establecidos, los cuales regulan el funcionamiento y evaluación de los procesos y actividades que desarrolla el área de cuentas por cobrar. Por su parte, el 25% respondió de manera afirmativa. Estos resultados demuestran la necesidad que existe en la organización de la implementación de normas y procedimientos que contribuyan al control interno de las actividades realizadas en dicha área, lo que a su vez lograría el cumplimiento de los objetivos de la empresa en general.

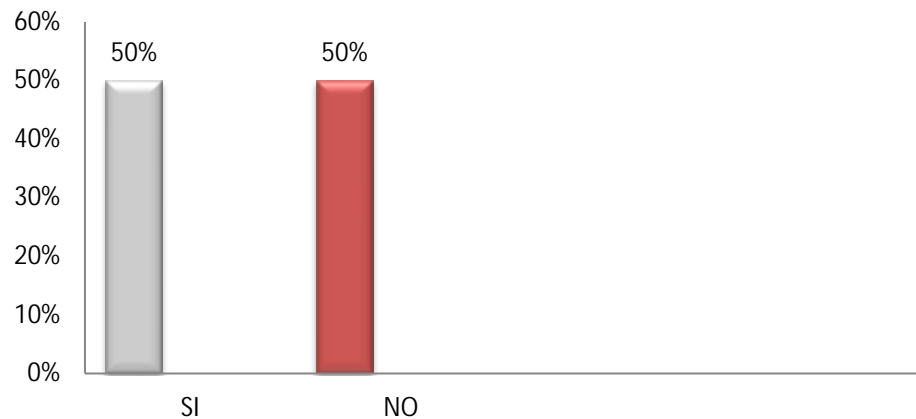
Ítem 2. ¿Piensa usted que la misión, visión y los objetivos estratégicos del área de cuentas por cobrar se difunden constantemente?

Cuadro 2. Misión, visión y objetivos

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
MUESTRA	2	2	4
%	50%	50%	100%

Fuente: Rivas y Salas (2020)

Gráfico 2. Misión, visión y objetivos



Fuente: Rivas y Salas (2020)

Análisis: A través de los resultados emitidos por el gráfico anterior se observa que el 50% de los encuestados responden de manera negativa a la interrogante. Por el contrario, el 50% restante seleccionan la alternativa afirmativa. Estos resultados demuestran la debilidad que existe en la empresa, ya que para que toda organización sea capaz de alcanzar sus objetivos es necesario que exista una alineación entre el capital humano y la estrategia, y para que genere dicha alineación es necesario que el personal del área de cuentas por cobrar tenga pleno conocimiento de la misión, visión y los objetivos de la misma.

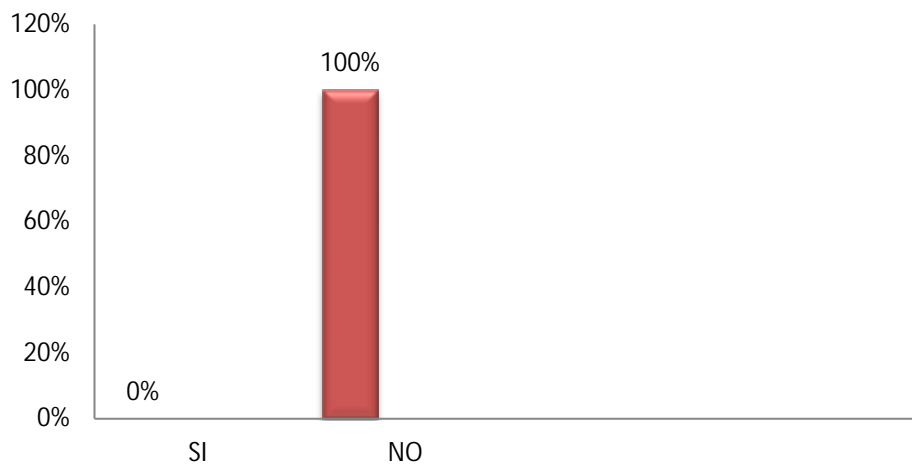
Ítem 3. ¿El área de cuentas por cobrar dispone de indicadores que le permitan medir su gestión?

Cuadro 3. Indicadores de gestión

ÍTEM 3.	SI	NO	TOTALES
MUESTRA	0	4	4
%	0%	100%	100%

Fuente: Rivas y Salas (2020)

Gráfico 3. Indicadores de gestión



Fuente: Rivas y Salas (2020)

Análisis: Los datos obtenidos demuestran que el 100% de los encuestados responden de manera negativa, destacando que el área no dispone de indicadores que permitan evaluar la gestión de sus procesos, para así corregir fallas y tomar medidas que logren el cumplimiento de los objetivos. Esta situación es una debilidad que se presenta en la empresa donde la misma es una de las principales causas del descontrol existente en el área de cuentas por cobrar.

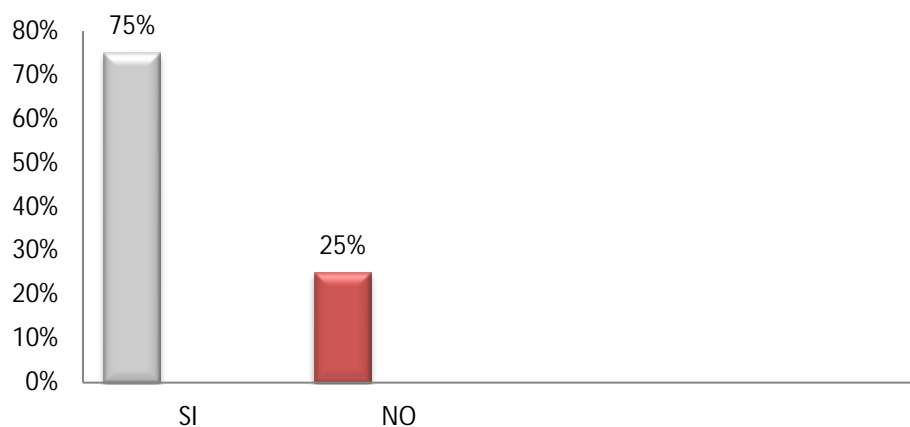
Ítem 4. ¿Se encuentran claramente definidas y estructuradas las tareas del personal del área de cuentas por cobrar?

Cuadro 4. Definición de tareas

ÍTEM 4.	SI	NO	TOTALES
MUESTRA	3	1	4
%	75%	25%	100%

Fuente: Rivas y Salas (2020)

Gráfico 4. Definición de tareas



Fuente: Rivas y Salas (2020)

Análisis: Ante la formulación de esta interrogante se observa que el 75% del personal encuestado responde de manera afirmativa. Por el contrario el 25% restante seleccionan la alternativa negativa. Estos resultados demuestran que aún existe un porcentaje de los empleados que desconoce el límite de sus responsabilidades y que de esta forma no logrará entregar el máximo de resultados que se espera de ellos.

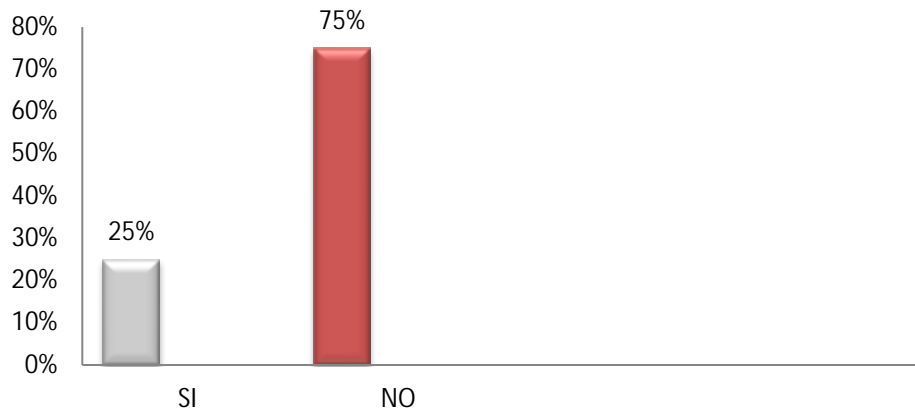
Ítem 5. ¿Se aplica lineamientos de control interno en el área de cuentas por cobrar?

Cuadro 5. Lineamientos de control interno

ÍTEM 5.	SI	NO	TOTALES
MUESTRA	1	3	4
%	25%	75%	100%

Fuente: Rivas y Salas (2020)

Gráfico 5. Lineamientos de control interno



Fuente: Rivas y Salas (2020)

Análisis: Se evidencia según los datos aportados por el gráfico anterior que el 75% del personal encuestado responde de manera negativa. En contraposición a ello, el 25% de la muestra restante seleccionan como alternativa de respuesta la opción afirmativa. Estos resultados demuestran que la mayoría del personal involucrado en el área no sigue ningún lineamiento específico al realizar las actividades, lo cual constituye un aspecto negativo para dicho proceso.

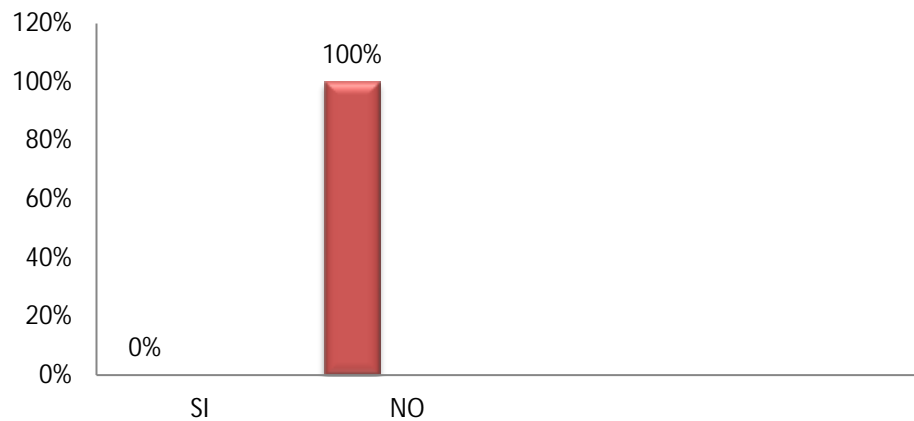
Ítem 6. ¿La organización ha establecido políticas para el otorgamiento de créditos?

Cuadro 6. Políticas para el otorgamiento de los créditos

ÍTEM 6.	SI	NO	TOTALES
MUESTRA	0	4	4
%	0%	100%	100%

Fuente: Rivas y Salas (2020)

Gráfico 6. Políticas para el otorgamiento de los créditos



Fuente: Rivas y Salas (2020)

Análisis: Del análisis de los datos capturados con esta pregunta el 100% de los encuestados indicó que en la organización no se han definido políticas para el otorgamiento de créditos. Con estos resultados se entiende que la empresa no se ajusta a principios de planificación por lo que retrasa la ejecución de los procesos respectivos a los créditos.

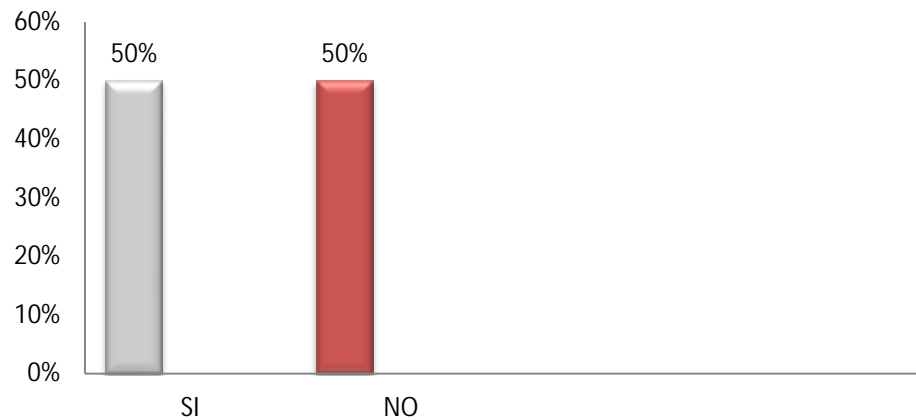
Ítem 7. ¿Antes de otorgar los créditos solicitados por los clientes se realiza la autenticidad de los datos suministrados?

Cuadro 7. Autenticidad de los datos suministrados

ÍTEM 7.	SI	NO	TOTALES
MUESTRA	2	2	4
%	50%	50%	100%

Fuente: Rivas y Salas (2020)

Gráfico 7. Autenticidad de los datos suministrados



Fuente: Rivas y Salas (2020)

Análisis: Se puede apreciar los resultados obtenidos con la aplicación de este ítem, el 50% de los encuestados al formularse esta interrogante respondió de manera negativa la verificación de la autenticidad de los documentos presentados, y por su parte el otro 50% indicó que antes de otorgar los créditos solicitados por los clientes, se verifica la autenticidad de los documentos presentados. Cabe señalar, en el contexto de las respuestas obtenidas que al no verificarse la documentación se incrementa la posibilidad de no recuperar el crédito otorgado, lo cual es perjudicial desde el punto de vista financiero y administrativo.

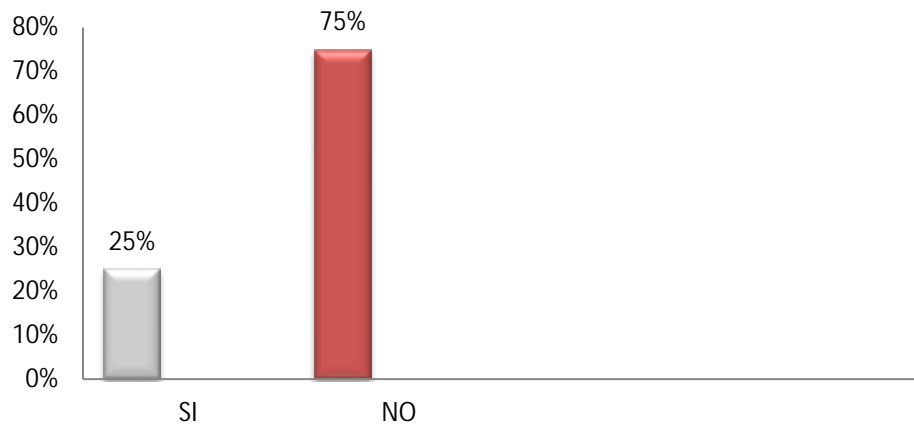
Ítem 8. ¿El departamento de cuentas por cobrar mantiene un registro de control de vencimiento de los cobros a realizar?

Cuadro 8. Registro de control

ÍTEM 8.	SI	NO	TOTALES
MUESTRA	1	3	4
%	25%	75%	100%

Fuente: Rivas y Salas (2020)

Gráfico 8. Registro de control



Fuente: Rivas y Salas (2020)

Análisis: Según el gráfico anterior, se tiene que un 75% dio a conocer que el departamento de cuentas por cobrar no mantiene un registro de control de vencimiento de los cobros a realizar. Mientras que el 25% de la población encuestada indicó que el departamento de cuentas por cobrar si mantiene un registro de control de los cobros a realizar, lo que da a demostrar que en dicho departamento no existe una comunicación efectiva ni una organización eficiente en las actividades realizadas en el departamento.

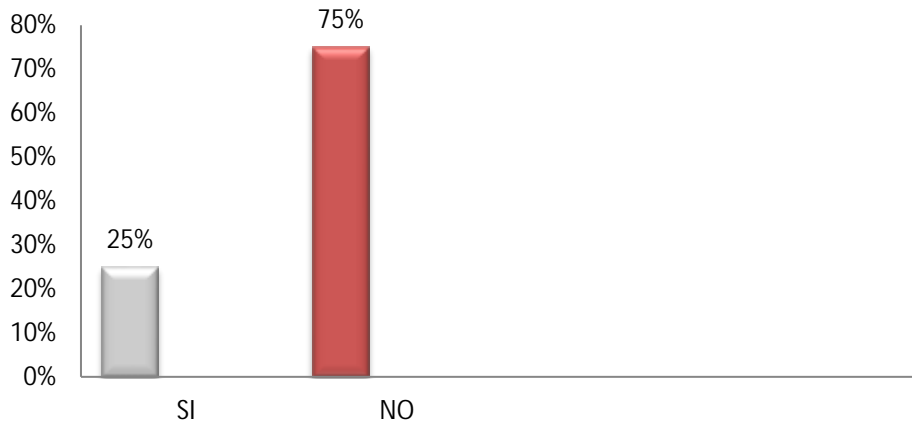
Ítem 9. ¿Las cuentas por cobrar están debidamente clasificadas, controladas y registradas en el período correcto?

Cuadro 9. Clasificación, control y registro

ÍTEM 9.	SI	NO	TOTALES
MUESTRA	1	3	4
%	25%	75%	100%

Fuente: Rivas y Salas (2020)

Gráfico 9. Clasificación, control y registro



Fuente: Rivas y Salas (2020)

Análisis: El gráfico anterior señala que el 75% de la población responde de manera negativa a la pregunta 9, ellos opinan que las cuentas por cobrar en la empresa no se encuentran debidamente clasificadas, controladas ni registradas en el período correcto. Por otro lado, el 25% dio a conocer lo contrario, indicando que las cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio se encuentran clasificadas, controladas y registradas en el período correcto. Esta situación demuestra la necesidad de que exista en el departamento objeto de estudio un control interno en las cuentas por cobrar.

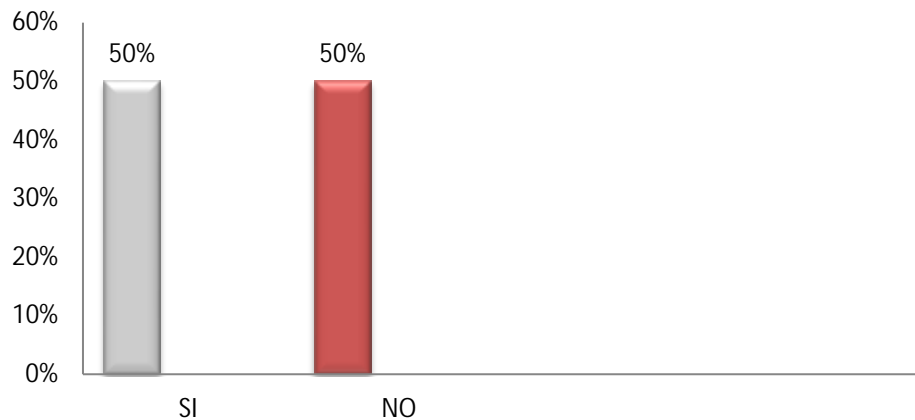
Ítem 10. ¿Frecuentemente se realizan análisis de saldos de las cuentas por cobrar?

Cuadro 10. Análisis de saldos

ÍTEM 10.	SI	NO	TOTALES
MUESTRA	2	2	4
%	50%	50%	100%

Fuente: Rivas y Salas (2020)

Gráfico 10. Análisis de saldos



Fuente: Rivas y Salas (2020)

Análisis: Los datos tabulados por el gráfico anterior demuestran que el 50% de los encuestados indica que el área de cuentas por cobrar no realiza análisis de saldos con frecuencia, mientras que el otro 50% afirma que si se realizan dichos análisis. En tal sentido, estos resultados indican inestabilidad contable, ya que no se estaría obteniendo el status de deuda de cada cliente frecuentemente.

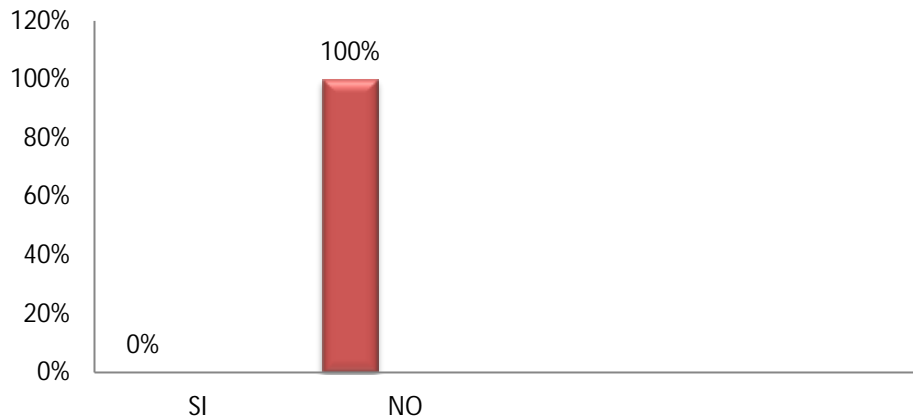
Ítem 11. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación constante lo cual contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores del área de cuentas por cobrar?

Cuadro 11. Planes de capacitación

ÍTEM 11.	SI	NO	TOTALES
MUESTRA	0	4	4
%	0%	100%	100%

Fuente: Rivas y Salas (2020)

Gráfico 11. Planes de capacitación



Fuente: Rivas y Salas (2020)

Análisis: De acuerdo con los datos aportados por el gráfico anterior, se puede constatar que el cien por ciento 100% de la población representada por 4 trabajadores da a conocer que la empresa no cuenta con planes de capacitación que contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores del área de cuentas por cobrar, lo que trae como consecuencia desmotivación y deficiencia en las actividades desempeñadas por cada uno del personal en su puesto de trabajo, lo cual incide en la productividad del departamento y de la organización en general.

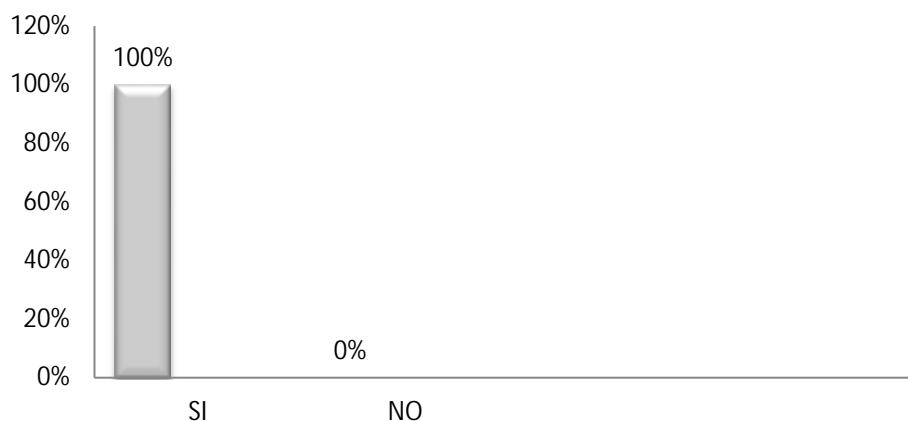
Ítem 12. ¿Considera usted necesario que el área de cuentas por cobrar implemente indicadores para medir la gestión realizada por el personal?

Cuadro 12. Implementación de indicadores de gestión

ÍTEM 12.	SI	NO	TOTALES
MUESTRA	4	0	4
%	100%	0%	100%

Fuente: Rivas y Salas (2020)

Gráfico 12. Implementación de indicadores de gestión



Fuente: Rivas y Salas (2020)

Análisis: Una vez conocido los resultados aportados por el gráfico anterior con respecto a la pregunta 12, se evidencia que el 100% del personal encuestado elige la alternativa Sí como respuesta a la pregunta. Los resultados demuestran que es necesario que el área de cuentas por cobrar implemente indicadores para medir la gestión realizada por el personal, ya que contribuirá a minimizar las debilidades encontradas y tomar acciones correctivas.

Fase N° II. Identificación de las debilidades y fortalezas en los procedimientos utilizados por la empresa para el otorgamiento de créditos y cobro de las facturas.

Con el objeto de desarrollar la Fase N° II, se efectuó una matriz FODA con la información recolectada en la fase anterior, gracias a la encuesta realizada al personal del área de cuentas por cobrar. Por lo tanto, el análisis FODA comprende el análisis situacional del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Maxifer de Venezuela, C.A., donde se evalúan factores tanto internos como externos, por lo que conviene tener en cuenta todos los datos relevantes a los que se tenga acceso para poder razonadamente establecer los objetivos estratégicos mediante el desarrollo de la Técnica de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Es decir, el FODA está compuesto por cuatro elementos de los cuales dos tratan sobre la parte interna de la empresa y esta puede tener control sobre ellas, como son las fortalezas y las debilidades, mientras que las externas como son las oportunidades y amenazas son variables en las cuales no se pueden tener control sobre ellas, ya que son regidas por el entorno externo, como por ejemplo: la competencia, la inflación, reformas fiscales, entre otros. Por lo que, el análisis FODA se recomienda llevarlo a cabo anualmente, para así conocer la situación en que se encuentra en un momento determinado; tomando decisiones adecuadas a la situación que demuestra dicha técnica. A continuación se muestra la matriz FODA realizada por la información suministrada por el personal del área de cuentas por cobrar:

Cuadro 13. Matriz FODA

Factores Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Personal con conocimiento específico en el área de cuentas por cobrar.</p> <p>Personal acorde con la implementación los indicadores de gestión.</p> <p>Personal directivo motivado por solventar la problemática existente en el área de cuentas por cobrar.</p> <p>Personal con adaptación al cambio.</p> <p>El personal conoce la misión y visión del departamento.</p> <p>Están bien definidas las líneas de responsabilidad y autoridad dentro del departamento de cuentas por cobrar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inadecuado manejo en las actividades relacionadas con las cuentas por cobrar. ▪ Falta de capacitación al personal. ▪ No se aplican lineamientos de control de las cuentas por cobrar. ▪ Las cuentas por cobrar no están debidamente clasificadas, controladas ni registradas en el período correcto. ▪ No existen indicadores de gestión. ▪ Inexistencia de planes de capacitación.
Factores Externos	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiencia en los procesos y métodos de trabajo. ▪ Mejor desempeño en las actividades realizadas por el personal de las cuentas por cobrar. ▪ Disposición de herramienta que evalué la gestión de las actividades del personal de cuentas por cobrar. ▪ Cumplimiento de objetivos del departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar programas de adiestramiento al personal del área de cuentas por cobrar. ▪ Establecer recomendaciones para el cobro oportuno de las cuentas. ▪ Desarrollar un plan de mejora continua para un mejor control de las cuentas por cobrar.
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incumplimiento de los clientes con el pago de sus facturas vencidas. ▪ Competencia con mejores oportunidades de créditos. ▪ Problemas con normativa legal venezolana. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear estrategias para entrega de mercancía de manera inmediata a los clientes. ▪ Fomentar y mantener las buenas relaciones con los clientes.
		ESTRATEGIAS DO
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer lineamientos para el diseño de indicadores de gestión. ▪ Definir las funciones y responsabilidades del personal del área de cuentas por cobrar.. ▪ Implementar políticas para el otorgamiento de créditos. ▪ Implementar diagrama de procesos para detallar los pasos a seguir para el cobro de las cuentas.
		ESTRATEGIAS DA
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear estrategias de motivación el cual contribuyan al buen desempeño de las actividades realizadas por el personal. ▪ Estandarizar un parámetro de trabajo dentro del departamento de cuentas por cobrar. ▪ Establecer normas que garanticen el cumplimiento de los objetivos dentro del área de cuentas por cobrar.

Fuente: Rivas y Salas (2020)

Análisis FODA

Es evidente que la empresa cuenta con procesos empíricos los que en ocasiones no son los más efectivos, entre estos se encuentran: Inadecuado manejo en las actividades relacionadas con las cuentas por cobrar, falta de capacitación al personal, no se aplican lineamientos de control de las cuentas por cobrar. De la misma manera, se evidencia que las cuentas por cobrar no están debidamente clasificadas, controladas, ni registradas en el período correcto. No existen indicadores de gestión.

Asimismo, la falta de capacitación del personal incide de manera negativa en el desempeño de las funciones del personal del área de cuentas por cobrar. Por otro lado, se tiene que la empresa no es ajena a las debilidades que presenta el departamento de cuentas por cobrar, conoce sus fortalezas y sus debilidades por lo cual, se pretende atacar estas debilidades diseñando estrategias para lograr un mejor control en los inventarios en las actividades relacionadas con las cuentas por cobrar.

Para atacar estas debilidades partimos de sus fortalezas, ya que la empresa conoce su estado y desea mejorar, además cuenta con un personal con conocimiento específico en el área para el buen manejo de las cuentas por cobrar, igualmente se constató que el personal está acorde con la implementación del Balanced Scorecard. Asimismo se evidenció que el personal directivo se muestra motivado y comprometido por solventar la problemática existente en el área de cuentas por cobrar. De la misma manera, las líneas de responsabilidad y autoridad dentro del departamento de cuentas por cobrar se encuentran claramente definidas.

Por otra parte, tenemos que con la implementación de la propuesta se lograran las siguientes oportunidades: Eficiencia en los procesos y métodos de trabajo. Mejor desempeño en las actividades realizadas por el personal del área de cuentas por cobrar. Disposición de herramienta que evalúe la gestión de las actividades del personal del área de cuentas por cobrar. Cumplimiento de objetivos del departamento. Por lo que consideran necesario y factible el diseño de indicadores de gestión para el control de las cuentas por cobrar, puesto que la aplicación de dichas estrategias

logrará la mejora en el desempeño y productividad del personal. Finalmente, entre las amenazas encontradas se encuentran: Incumplimiento de los clientes con el pago de sus facturas vencidas. Competencia con mejores oportunidades de créditos. Problemas con la normativa legal venezolana. De esta manera, es importante acotar que todas las estrategias presentadas como solución a las debilidades encontradas serán abordadas mediante la implementación de indicadores de gestión a través del Balanced Scorecard las cuales se desarrollaran en el Capítulo V.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la propuesta

La época actual exige de la adopción de modelos de gestión capaz de integrar todos los elementos que se encuentran en el entorno, donde el futuro y el pasado sean debidamente combinados para lograr los objetivos deseados por la empresa. En el contexto expuesto, el uso de novedosos modelos de gestión marca la pauta para la diferenciación y el incremento de las ventajas competitivas, motivo por el cual, cada vez son más las organizaciones que están incorporando de manera acelerada este tipo de herramienta en su quehacer cotidiano.

Todo lo antes señalado, llevó a las autoras a desarrollar la presente propuesta la cual se denomina “Indicadores de gestión para el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Maxifer de Venezuela, C.A.”, con el fin de proporcionar los medios necesarios para la implementación de dichos indicadores, y de esta manera, incrementar la eficiencia operacional en dicha área. Por lo tanto, una vez que se apliquen los lineamientos propuestos, la empresa comenzará a obtener resultados más eficientes a un nivel competitivo que le permitirá planificar y disponer de efectivo con más rapidez, evitando los altos saldos de cuentas incobrables. De igual forma, aplicando políticas de asignación de crédito le permitirá conocer su cartera de clientes, manteniéndola con clientes que cumplan con un perfil establecido asegurando el cobro de las facturas a tiempo en un gran porcentaje.

5.2. Objetivos de la propuesta

5.2.1. Objetivo general

Establecer indicadores de gestión para el control de las actividades realizadas en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Maxifer de Venezuela, C.A.

5.2.2. Objetivos específicos

- Diseñar el mapa estratégico enfocados en las perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento para el control interno del departamento de cuentas por cobrar.
- Elaborar los indicadores de gestión así como las estrategias del Balanced Scorecard que logran el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Maxifer de Venezuela, C.A.
- Lineamientos para la agilización, efectividad y control interno de la cobranza a través del Balanced Scorecard en la empresa Maxifer de Venezuela, C.A.

5.3. Justificación de la propuesta

La implementación de la propuesta es de suma relevancia para el área de cuentas por cobrar de la empresa en estudio, puesto que uno de los principales beneficios es que obliga a la dirección a determinar las dimensiones relevantes del desempeño y así lograr una visión más clara de los aspectos trascendentales para obtener beneficios en el largo plazo. Permite a los directivos saber si la mejora obtenida en un área de gestión se ha logrado a expensas de un empeoramiento en la gestión de otra área.

Por lo tanto, los indicadores propuestos facilitaran el consenso de toda la organización respecto de lo que es importante. En tal sentido, los indicadores de gestión propuestos proporcionan un feedback que permite ir aprendiendo de la estrategia. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayudan a la dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

5.4. Factibilidad de la propuesta

Según, Hernández y otros (2006:82), la factibilidad “es una medida del éxito de la propuesta en práctica de una solución técnica específica y de la disponibilidad de los recursos y los conocimientos técnicos”. De allí, la importancia de analizar la factibilidad del proyecto antes de emprenderlo, ya que éste permitirá conocer por anticipado si la solución propuesta producirá beneficios a la organización y en cuánto tiempo se percibirán dichos beneficios. En tal sentido, es conveniente resaltar que para el análisis de la factibilidad de dicha propuesta se evalúan tres (3) factores relevantes, como lo son: factibilidad de técnica, operativa y económica.

Con la futura implementación de la propuesta, la empresa objeto de estudio obtendrá grandes beneficios desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, debido a que es una propuesta útil y factible. Es decir, es un plan realista y optimista lo cual indica que no sea imposible de cumplir, además de adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente. Por lo tanto, implementar los indicadores de gestión a través del Balanced Scorecard para el control de las actividades llevadas a cabo por el departamento de cuentas por cobrar en la empresa objeto de estudio, es una propuesta totalmente factible y aplicable, ya que se ajusta a las necesidades detectadas en la investigación, pudiendo la empresa aplicarla en vista de que cuenta con los recursos necesarios.

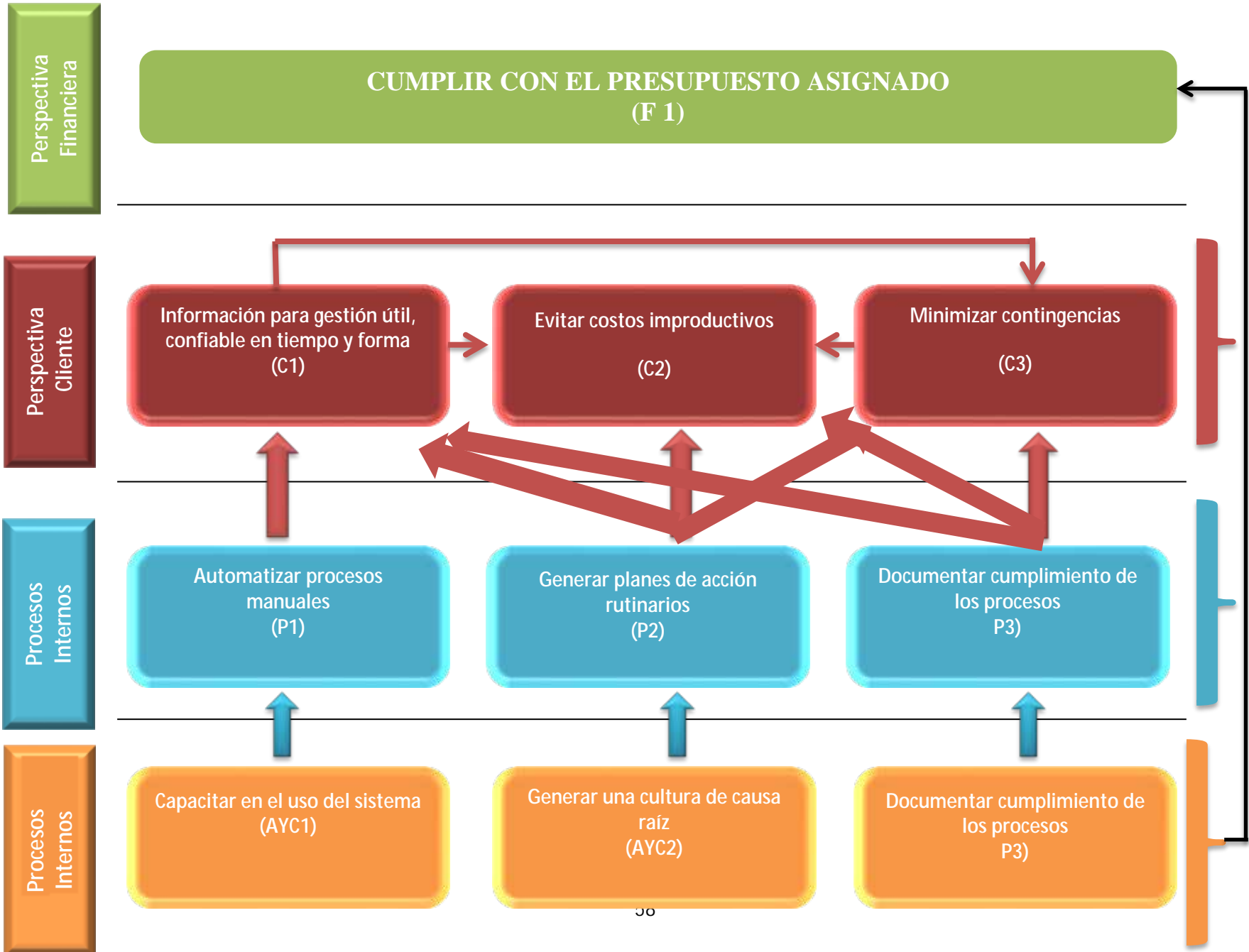
La factibilidad operativa permite determinar si no existe resistencia al cambio entre el personal, que obstaculice la implantación y ejecución de la propuesta. Por lo tanto, se puede decir que la propuesta presentada es factible operativamente para la empresa objeto de estudio, puesto que el personal está de acuerdo en que se implemente la propuesta para lograr el control eficiente de las actividades del departamento de cuentas por cobrar, además, el personal considera necesario un cambio y está dispuesto a realizarlo y aportar todos sus conocimientos y ayuda en la realización del mismo.

En lo referente a la factibilidad técnica, la implementación de la propuesta se considera factible, puesto que para la implementación de la misma la empresa cuenta con todos los recursos tecnológicos que se necesitan, tales como computadoras, impresoras, fotocopidora, entre otros. A nivel de factibilidad económica, la propuesta se considera viable para la empresa, ya que la implementación de la misma no representa una inversión fuera del alcance de la empresa.

5.5. Desarrollo de la propuesta

La propuesta del Balanced Scorecard para el control del área de cuentas por cobrar se desarrollará de acuerdo a las siguientes etapas:

Etapa N° 1: Diseño de Mapa Estratégico. En esta etapa se procederá a realizar el mapa estratégico mostrando las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Cabe destacar, que la utilización del mapa estratégico permitirá a los empleados del área de cuentas por cobrar conocer la estrategia organizacional basadas en las cuatro perspectivas, para así saber cuál es su lugar dentro de cada estrategia. Asimismo, dicho mapa permitirá a los empleados ver cómo sus trabajos impactan los objetivos estratégicos de la empresa.



Análisis del mapa estratégico

La perspectiva financiera

El objetivo principal del departamento de cuentas por cobrar, en cuanto a la estrategia en términos financieros es “cumplir con el presupuesto asignado (F1)”. Para lograr cumplir con el objetivo de esta perspectiva, deberá ser eficiente en la ejecución de los presupuestos disponibles para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, como así también para la perspectiva de los Procesos Internos. Principalmente habrá que:

- Diseñar un plan de capacitaciones externas para los empleados del departamento, que potencien las habilidades y que posteriormente a través de capacitaciones internas se transmita lo aprendido a todos los integrantes del equipo, al menor costo posible.
- Por último, el área de contabilidad también tiene a su cargo la contratación de distintos servicios de consultoría como son las auditorías, contratación de empresas que realizan inventarios de bienes de uso, asesoramientos técnicos, entre otros. Para este tipo de contrataciones también deberá alinearse con el presupuesto establecido para tal fin.

La perspectiva del cliente

Los clientes del departamento de cuentas por cobrar son los clientes de la empresa. Se ha definido que un servicio de calidad que cumpla con sus expectativas y necesidades, deberá lograr: “Información para gestión útil, confiable, en tiempo y forma (C1)”: entregar información que sea útil para la toma de decisiones, es el producto más importante que se puede ofrecer a los clientes objetivos. De la misma

manera, los gerentes financieros necesitan tener la máxima confianza en sus áreas de administración y contabilidad, dado que ellos son los encargados de controlar las desviaciones de los presupuestos de toda la compañía y son quienes interactúan con las áreas operacionales. Para poder lograr este objetivo estratégico se ha definido que es necesario:

- Cumplir con las fechas límites de entrega de las conciliaciones de cuentas contables: logrando este objetivo nos aseguraremos que los gerentes tengan el tiempo necesario para revisar, hacer un seguimiento mensual de los hechos económicos que afectan la empresa e identificar cuáles son las áreas o partidas pendientes que pueden llegar a ocasionar costos improductivos (C2).
- Cumplir con los plazos de presentación de las declaraciones juradas impositivas: evaluar el cumplimiento de la presentación de estas declaraciones nos llevará no solo a minimizar las contingencias con el fisco (C3), sino también a reducir los intereses pagados y a aumentar la confianza de los gerentes financieros en cuanto a nuestra labor diaria.
- Cuantificar económicamente los probables costos improductivos futuros: en muchas oportunidades, la falta de seguimiento o la no notificación de una partida pendiente con una antigüedad considerable origina un costo improductivo que es evitable (C2) si se analiza a tiempo y se deriva a las personas indicadas de la compañía.
- Realizar una revisión integral del balance del departamento. Este punto tiene como fin entregar un informe en donde los gerentes puedan observar la integridad de las cuentas por rubro con un breve resumen, indicando anticipación de las partidas, si existe algún riesgo en cuánto a la recuperabilidad de un activo o a la aparición de un pasivo contingente y cuál es el plan de acción necesario para eliminar las partidas pendientes en las conciliaciones (C2 y C3).

- “Evitar costos improductivos (C2)”: Este objetivo busca la implementación de indicadores que se originen en el departamento de cuentas por cobrar que ayude a evitar o minimizar costos improductivos. Si bien los gerentes tienen implementados informes que reportan al presidente mensual o trimestralmente la propuesta es agregar indicadores que se enfoquen en evitar costos improductivos y minimizar contingencias.
- “Minimizar contingencias (C3)”: El último objetivo referente a la perspectiva del cliente está orientado a comunicar el estado de los trámites contables necesarios para cumplir con las disposiciones legales.

La perspectiva de los procesos internos

Para poder cumplir con los objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente, se debe mejorar los procesos internos que tienen mayor impacto en la satisfacción de las necesidades del departamento de cuentas por cobrar y los gerentes de la empresa. La mejora de los procesos debe hacer foco en:

- Automatizar procesos manuales (PI1): Una de las claves para lograr información útil, confiable, en tiempo y forma (C1) es contar con la menor cantidad de procesos manuales. El realizar procesos de forma manual, implica tener que implementar una serie de controles adicionales a los que serían innecesarios si se automatizan o si se implementan hojas de cálculos o macros. Este objetivo puede llevarse a cabo a través de la implementación de procesos automáticos en el sistema contable utilizado por la compañía o a través del desarrollo de nuevos reportes que simplifiquen los cálculos realizados por el departamento. También es posible automatizar tareas a través del diseño de macros o planillas de cálculo en el programa Excel.

- Generar planes de acción rutinarios (PI2): Dada la rapidez con que la información debe llegar a estar en manos de las personas que toman decisiones, es fundamental que todo el equipo de cuentas por cobrar cumpla con los vencimientos establecidos tanto en el calendario de cierre corporativo como en el calendario de cierre local, esto permitirá generar información de gestión en el tiempo establecido por los usuarios claves (C1). A su vez, el departamento deberá evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos a inicios del mes que tendrán como foco minimizar los costos improductivos (C2) y las contingencias (C3).
- Documentar el cumplimiento de los procesos (PI3): Uno de los requerimientos más importantes para cumplir con las normas de la empresa, como así también con las normas de contabilidad es la correcta documentación de los hechos económicos que dan origen a las imputaciones contables. Para minimizar las contingencias (C3) es necesario actualizar los libros contables además de realizar el cobro oportuno de las cuentas, a través de implementación de políticas.
- Para evitar costos improductivos (C2) y generar información para gestión útil, confiable, en tiempo y forma (C1) es necesario evaluar la documentación soporte de las conciliaciones de cuentas que se preparan mensualmente.

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento

La capacidad que una empresa tenga para aprender y crecer, para efectuar mejoras continuas a sus procesos y productos existentes, se vincula directamente al valor de esta. Esta perspectiva debe responder a la pregunta ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? Sin esta perspectiva no se podría lograr valor para los clientes ni resultados financieros para la empresa. En el Mapa Estratégico del departamento de cuentas por cobrar se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

- Capacitar en el uso de sistemas contables y financieros (AYC1): Es necesario que los integrantes del área se capaciten en los sistemas que utilizan diariamente para calcular o registrar las operaciones de la compañía. Potenciar el conocimiento y las destrezas de los empleados, es el único camino para lograr automatizar procesos (PI1) y hacerlos más precisos.
- Generar una cultura de análisis causa raíz (AYC2): Para generar planes de acción rutinarios (PI2) es necesario lograr que cada uno de los empleados del departamento de cuentas por cobrar comprenda que la forma en que los errores o costos improductivos no se vuelvan a generar, es solucionándolos, desde su origen, desde la raíz. Se debe analizar el proceso en su totalidad, encontrar los puntos débiles y solucionarlos. Esta forma de trabajar no es una práctica sencilla de incorporar, es necesario redactar procesos, compartir conocimientos, puntos de vista, organizar reuniones grupales en donde se discutan los diferentes caminos o posibles soluciones y evaluar la efectividad en la resolución de los pendientes de cada empleado.
- Capacitar en las normas, políticas, indicadores de gestión y procedimientos internos (AYC3): La finalidad de este objetivo estratégico es incorporar en los empleados los lineamientos contables enunciados en las secciones del manual de políticas contables corporativo, como así también informarles cuáles son los controles que se testean en las certificaciones de las normas de contabilidad y que se obtenga como resultado la redacción de políticas o procedimientos adaptados a las prácticas locales. Lo descrito tendrá efecto en cómo se documentarán el cumplimiento de los procesos (PI3).

Etapa N° 2: Elaborar los indicadores de gestión así como las estrategias del Balanced Scorecard que logran el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Maxifer de Venezuela, C.A.

El Balanced Scorecard será la herramienta de gestión que, basada en el mapa estratégico descrito en la sección anterior, nos permitirá traducir la estrategia del departamento de cuentas por cobrar en un conjunto de indicadores de desempeño que informe sobre la concreción del logro de los objetivos definidos. A continuación, se exponen los indicadores del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Maxifer de Venezuela, C.A., indicando en columnas:

- Perspectiva a la que pertenece el indicador;
- Referencia alfanumérica con el mapa estratégico;
- Indicador;
- Efecto que busca lograr el indicador;
- Fórmula del indicador;
- Período de medición;
- Unidad de medida;
- Referencia alfanumérica del objetivo en el que impacta;
- Fuente de datos.

Cuadro 14. Balanced Scorecard perspectiva aprendizaje y crecimiento

	Ref	Objetivo Estratégico	Indicador	Efecto	Fórmula	Periodo	Unid. Medida	Impacta en	Fuente de datos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	AY1	CAPACITAR EN EL USO DE SISTEMA	Horas de capacitaciones tomadas dentro de la empresa.	Asegurarse de cada empleado reciba capacitación interna, produciendo sinergia tanto como a los empleados del departamento como a los de otros departamentos.	Cantidad de horas tomadas dentro de la compañía por empleado/cantidad de hora proyectada de entrenamiento.	Trimes-tral	%	PI1	Reportes del departamento de Contabilidad y RRHH.
			Horas de capacitaciones tomadas fuera de la empresa.	Asegurarse de cada empleado reciba capacitación externa en contabilidad y cuentas por cobrar, liderazgo, motivación.	Cantidad de horas tomadas dentro de la compañía por empleado/cantidad de hora proyectada de entrenamiento.	Trimes-tral	%	PI1	Reportes del departamento de Contabilidad y RRHH.
			Capacitaciones en Sistema Profit.	Asegurarse de que los gerentes capacitan a los empleados sobre el Sistema Profit.	Cantidad de módulos de entrenamiento finalizadas por empleados	Mensual	Módulos	PI1	Reporte Sistema Profit.
	AY2	GERERAR UNA CULTURA DE ANÁLISIS DE CAUSA RAIZ	Reuniones grupales realizadas.	Discutir o buscar en forma conjunta las soluciones a las distintas situaciones enfrentadas.	Cantidad de horas de reuniones en el mes llevadas a cabo/cantidad de horas programadas al inicio del mes.	Mensual	%	PI2	Reportes del departamento de Contabilidad
			Anticuidación de puntos no resueltos en conciliaciones de las cuentas.	Visualizar la cantidad de días que se demoran los empleados en resolver las partidas pendientes de las cuentas por cobrar.	Promedio de antigüedad de las partidas pendientes en las cuentas por empleado.	Mensual	Días	PI2	Reportes del departamento de Contabilidad
			Efectividad en la resolución de pendientes.	Evaluar la resolución de puntos pendientes por empleados.	Cantidad de pendiente solucionado mes por empleado/cantidad de pendiente mes anterior solucionado por empleado.	Mensual	%	PI2	Reportes del departamento de Contabilidad
	AY3	CAPACITAR EN NORMAS, POLITICAS, INDICADORES DE GESTION Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS	Políticas internas comunicadas	Dar a conocer las normas, políticas y procedimientos internos al personal del departamento de cuentas por cobrar.	Sumatoria de secciones de los manuales.	Mensual	Secciones	PI3	Reportes del departamento de Contabilidad
			Capacitaciones en normas contables.	Informar a los empleados sobre las normas NIC.	Sumatoria de secciones informadas a lo largo del mes del departamento de Cuentas por Cobrar.	Mensual	Secciones	PI3	Reportes del departamento de Contabilidad
			Procedimientos locales redactados.	Redactar procedimientos del departamento de cuentas por cobrar, con el fin de entender el flujo de información necesaria, las tareas y responsabilidades de cada empleado del área.	Sumatoria de procedimientos redactados para el área de Cuentas por Cobrar.	Mensual	Procedimientos	PI3	Reportes del departamento de Contabilidad

Cuadro 15. Balanced Scorecard perspectiva procesos internos

	Ref	Objetivo Estratégico	Indicador	Efecto	Fórmula	Periodo	Unid. Medida	Impacta en	Fuente de datos
PROCESOS INTERNOS	PI1	AUTOMATIZAR PROCESOS MANUALES	Procesos automáticos en Profit.	Automatizar en Profit procesos que hasta ahora son llevados en forma manual	Sumatoria de procesos o de reportes automatizados en Profit.	Trimestral	Procesos/reportes	C1	Reportes del departamento de Contabilidad
			Planillas de Excel con macros y tablas dinámicas	Diseñar planillas en Excel con macros y tablas dinámicas que automaticen las tareas manuales realizadas por el departamento de Cuentas por Cobrar	Sumatoria de planillas con macros y tablas dinámicas incorporadas en Excel	Mensual	Planillas	C1	Reportes del departamento de Contabilidad
	PI2	GENERAR PLANES DE ACCION RUTINARIOS	Cumplimiento de los objetivos internos del departamento de Cuentas por Cobrar	Evaluar el cumplimiento de los objetivos internos al inicio del mes.	Cantidad de objetivos alcanzados en el mes/cantidad de objetivos propuestos al inicio del mes.	Mensual	%	C1-C2-C3	Reportes del departamento de Contabilidad
			Cumplimiento del calendario del cobro de las cuentas en el departamento de Contabilidad.	Evaluar el cumplimiento del calendario para el cierre de las cuentas por cobrar.	Cantidad de cuentas cobradas en el mes/cantidad de cuentas propuestas a cobrar en el mes.	Mensual	%	C1-C2-C3	Reportes del departamento de Contabilidad
			Cumplimiento de las tareas y desempeño de los trabajadores	Evaluar los resultados obtenidos en el desempeño y tareas de los empleados del departamento de Cuentas por Cobrar.	Cantidad de tareas que no se realizaron en el tiempo previsto/cantidad de tareas programadas.	Mensual	%	C1-C2-C3	Reportes del departamento de Contabilidad
	PI3	DOCUMENTAR CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS	Cumplimiento de entrega de las conciliaciones de las cuentas por cobrar.	Evaluar el cumplimiento en la entrega de las conciliaciones de las cuentas por cada uno de los empleados antes de la fecha de vencimiento	Cantidad de conciliaciones y reportes entregadas antes del décimo día hábil del mes por empleado/cantidad de conciliaciones totales por empleado.	Mensual	%	C1-C2	Reportes del departamento de Contabilidad
			Cumplimiento de las formas de presentaciones de las cuentas y reportes.	Evaluar el cumplimiento en cuanto a la forma en que son realizadas las conciliaciones de las cuentas por cada uno de los empleados	Total de conciliaciones rechazadas por el contador en el mes por no cumplir con las formas.	Mensual	Rechazos	C1-C2	Reportes del departamento de Contabilidad

Cuadro 16. Balanced Scorecard perspectiva cliente

	Ref	Objetivo Estratégico	Indicador	Efecto	Fórmula	Periodo	Unid. Medida	Impacta en	Fuente de datos
CLIENTE	C1	INFORMACION PARA GESTION UTIL Y CONFIABLE EN TIEMPO Y FORMA	Cumplimiento en los tiempos de entrega de las conciliaciones de cuentas revisadas por el contador	Evaluar el cumplimiento de la entrega a tiempo de total de conciliaciones de cuentas para ser revisada por el gerente de la empresa.	Diferencia entre el día en que fueron entregadas las conciliaciones al gerente y contador y la fecha limite definida en el calendario mensual.	Mensual	Días	C2	Reportes del departamento de Contabilidad
			Cumplimiento en las formas de presentar las conciliaciones de las cuentas	Evaluar el cumplimiento en cuanto a la forma en que son revisadas las conciliaciones de las cuentas por el contador de la empresa.	Total de conciliaciones rechazadas por el gerente general en el mes por no cumplir con las formas	Mensual	Rechazos	C2	Reportes del departamento de Contabilidad
			Revisión integral del balance general de las cuentas por cobrar	Entregar al contador y gerente general una revisión general del balance de las cuentas por cobrar y cobradas generadas por el Sistema Profit.	Descripción de la situación integral de cada una de las cuentas del balance.	Trimestral	Informe	C2	Reportes del departamento de Contabilidad
	C2	EVITAR COSTOS IMPRODUCTIVOS	Deudores incobrables	Medir la ineficiencia y determinar las distintas problemáticas en la gestión de cobranzas	Total de créditos por ventas mayores a 60 días/total de créditos por ventas.	Mensual	%	C1	Reportes del departamento de Contabilidad
			Partidas conciliatorias en las cuentas bancarias	Cuantificar las partidas pendientes de registros en bancos, que puedan generar el no recupero de fondos o costos extras.	Sumatoria de partidas pendientes en las conciliaciones bancarias (valores absolutos) mayores de 30 días.	Mensual	Bolívares	C1	Reportes del departamento de Contabilidad
			Multas	Cuantificar las multas abonadas y determinar las distintas problemáticas que las han generado	Sumatoria de multas abonadas	Mensual	Bolívares	C1	Reportes del departamento de Contabilidad
	C3	MINIMIZAR CONTIGENCIA	Cumplimiento oportuno de registros en libros contables	Actualización de registros de libros contables	Listado de registros pendientes en libros contables	Mensual	Registros	C2	Reportes del departamento de Contabilidad
			Cobro oportuno de las cuentas	Crear políticas para el cobro oportuno de las cuentas	Diagrama de procesos sobre políticas para el cobro de las cuentas	Mensual	Bolívares	C2	Reportes del departamento de Contabilidad

Cuadro 17. Balanced Scorecard perspectiva financiera

	Ref.	Objetivo Estratégico	Indicador	Efecto	Fórmula	Periodo	Unid. Medida	Impacta en	Fuente de datos
FINANCIERA	F1	CUMPLIR CON EL PRESUPUESTO ASIGNADO	Costos incurridos en capacitaciones externas	Medir el cumplimiento del presupuesto asignado para capacitación del personal del departamento de Cuentas por Cobrar.	Costo acumulado del año incurrido en capacitaciones / Costo total asignado al inicio del año en el presupuesto de capacitaciones.	Trimestral	Bolívares		Reportes del departamento de Contabilidad
			Costos incurridos en servicios externos de consultoría	Medir el cumplimiento del presupuesto asignado para servicios externos de consultoría.	Costo acumulado del año incurrido en servicios externos de consultoría / Costo total asignado al inicio del año en el presupuesto de servicios externos.	Trimestral	Bolívares		Reportes del departamento de Contabilidad

Etapa N° 3: Lineamientos para la agilización, efectividad y control interno de la cobranza a través del Balanced Scorecard en la empresa Maxifer de Venezuela, C.A.

La gestión de cobranza es un proceso de gran importancia para la organización puesto que según los resultados que genere se logrará cumplir con los objetivos propuestos. En tal sentido, uno de los indicadores del Balanced Scorecard detalla una serie de estrategias que logran el control interno de la gestión de cobranza en la empresa Maxifer de Venezuela, C.A.:

- Planificar y coordinar la gestión de cobro de acuerdo a las fechas de vencimientos de cada factura.
- Realizar las gestiones de cobro de manera persistente, enviando los estados de cuenta del cliente, por correo, comunicaciones, redes sociales, entre otros.
- Hacer seguimiento a cada factura tomando en cuenta que la misma debe ser cobrada a la fecha de vencimiento.
- Mantener siempre una buena relación comercial con el cliente buscando siempre prestar un buen servicio y la satisfacción de ambas partes.

Estrategias y acciones

- Evaluar constantemente los reportes de las ventas a créditos y facturas pendientes para su cobro oportuno.
- Supervisar la gestión de cobranza y reducir los márgenes de pérdidas incobrables.

Beneficios

- Cumplir con la planificación y objetivos de la empresa.

Lineamientos para la gestión de cobranzas para lograr el control de los saldos en mora:

- Contactar al cliente para recordarle las facturas a vencerse.
- Obtención del compromiso de pago, fecha y condiciones para realizar el mismo.
- Realizar el seguimiento para determinar el cumplimiento del compromiso de pago por parte del cliente.
- Registrar las acciones a seguir en caso de no cumplir con los compromisos de pagos.
- Intensificación de las acciones de aquellos clientes que tienen facturas morosas.
- Reconocer la pérdida de un crédito de acuerdo a lo establecido por la gerencia de crédito y cobranza.
- Tramitar las acciones al departamento legal de las cuentas incobrables.

Lineamientos para la adopción de normas para revisar permanentemente los saldos vencidos de las cuentas por cobrar y de cobro dudoso:

De acuerdo a las necesidades de la empresa es necesario medir y controlar los saldos de las cuentas por cobrar, ya que las mismas representan efectivo para la empresa y en base a la disponibilidad realiza planificación para atender sus compromisos, es por ello, que es necesario establecer los siguientes parámetros para revisar permanentemente los saldos vencidos:

- Generar reporte constante de las cuentas por cobrar para analizar cuales están vencidas y su grado de significación dentro de las ventas a créditos.

- Conciliar los saldos individuales de cada cliente con el saldo total de las cuentas por cobrar.
- Vigilar la exposición de los saldos de cuentas por cobrar ante de la inflación y devaluación de la moneda.
- Medir el tiempo en que el crédito permanece pendiente.

Estrategias y acciones

- Mantener un constante monitoreo de los saldos de cuentas por cobrar.
- Determinar la amplitud del período de crédito.
- Aplicar el debido procedimiento para solicitar el pago de la deuda pendiente.

Beneficios

- Elaborar juicios razonablemente exactos de la probabilidad de incumplimiento de los clientes.
- Reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso.

CONCLUSIONES

Las gerencias de las organizaciones tanto públicas como privadas deben afrontar con mucho interés y proactividad la realidad actual que enfrenta el sector empresarial venezolano, para ello, debe diagnosticar cuáles son las causas principales que están generando la aparición de problemas contables y emprender las acciones, buscar herramientas y estrategias para contrarrestarlo, a fin de no verse afectadas las empresas en su operatividad, productividad. Por lo tanto, debe propiciarse el dar paso a una cultura organizacional cónsona a una realidad que le favorezca, auténtica, en donde todo el personal esté plenamente identificado con su rol y motivarlo de tal forma a generar sugerencias, participación que resista los efectos negativos del problema contable.

Es importante que la gerencia de la empresa Maxifer de Venezuela, C.A., tome en cuenta y analice las ventajas que se tienen al optimizar los procesos y de buscar herramientas para mejorar la calidad de todas las operaciones relacionadas con las cuentas por cobrar, ya que en muchas ocasiones pueden ser omitidas y eso perjudica la eficacia y eficiencia de los procesos. De tal manera, en la presente investigación fue necesario conocer la realidad de la problemática, por lo cual se utilizó como técnicas de recolección de datos la observación directa y la encuesta. Los resultados arrojados a través de los medios antes descritos dejaron en evidencia que el área de cuentas por cobrar no dispone de herramientas de control interno que logren medir los resultados de la gestión, por lo tanto, el personal del área considera necesario la implementación de herramientas que logren solventar dicha problemática.

De la misma manera, es importante acotar que el estudio actual estuvo constituido por tres fases metodológicas donde la fase I consistió en el diagnóstico, la situación actual en cuanto a los elementos de control interno utilizado en el área de cuentas por cobrar de la empresa en estudio. La segunda fase se basó en el análisis de las

debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en cuanto a los procedimientos llevados a cabo en el área de cuentas por cobrar y finalmente, la fase III permitirá el diseño de lineamientos de gestión financiera basada en el Balanced Scorecard (BSC) para el área de cuentas por cobrar.

Por consiguiente, a través del presente trabajo se diseñó un mapa estratégico y un Balanced Scorecard aplicado al departamento de cuentas por cobrar para lograr proporcionar a los gerentes de cada departamento de la empresa, información continua, ordenada y sistemática, tanto de los hechos económicos y financieros, como así también del cumplimiento de las normas relacionadas con las actividades del departamento de cuentas por cobrar. De tal manera que, se ha intentado dejar las bases sobre los elementos que no pueden faltar a la hora de definir una estrategia y se espera que al cumplir con estos objetivos se incrementen las capacidades y habilidades de los integrantes del departamento, como así también su motivación y productividad.

RECOMENDACIONES

Las entidades que manejan recursos financieros deben regirse por normas establecidas por las leyes, cumpliéndolas de forma eficiente para que se obtengan resultados positivos, es recomendable que la empresa aplique estas medidas para un óptimo control de actividades financieras y contables al igual que sus registros y operaciones diarias. En base a los resultados obtenidos, se considera necesario realizar las siguientes recomendaciones, particularmente al departamento de cuentas por cobrar de la empresa Maxifer de Venezuela, C.A., ya que esta le proporciona una orientación en cuanto a las debilidades que existen en el proceso de control de las cuentas por cobrar y flujo de efectivo, entre las cuales están:

- Implementar los lineamientos necesarios para agilizar su gestión de créditos y cobranzas y así asegurar una planificación eficiente, evitando los pagos de moras y grandes saldos de cuentas incobrables.
- Organizar y planificar las actividades del área de cobranza, asignando responsabilidades al personal, para realizar una gestión de cobro eficiente y así alcanzar metas propuestas.
- Es necesario tomar en cuenta que la capacitación es de gran importancia, por tal motivo se recomienda realizar cursos de adiestramiento para la mejora de las gestiones en el área, así como involucrar al dueño en cada una de estas actividades para concientizar de la gran importancia que tiene esta partida en la organización.
- El Cuadro de Mando Integral es algo más que una herramienta como estrategia para el control de la gestión, ya que tiene implicaciones de futuro al definir objetivos estratégicos y factores claves que toda organización necesita

manejar para obtener la eficiencia y eficacia en el tiempo para el manejo de sus recursos.

- A la gerencia, se recomienda capacitar al personal que labora en las diferentes áreas acerca del funcionamiento del Cuadro de Mando Integral.
- Los objetivos que se fije el personal deben adaptarse al cumplimiento de su misión y visión, por lo que es fundamental que exista una interrelación entre los mismos, al igual que las metas deben tener bien definida la unidad de medida y el valor deseado, a fin de poder presentar un plan operativo anual vinculado al presupuesto y ajustado a la realidad.
- Una vez definido el plan operativo, debe implementarse el plan estratégico, donde se definirán las estrategias a seguir, que permitirían alcanzar los objetivos y metas establecidas.
- Implementar los indicadores de gestión tomando en cuenta los procesos y su vigencia en el tiempo, considerando para su actualización los reglamentos y normas vigentes que regulan el sistema.

REFERENCIAS

- Arias E. y Montana D. (2017). **“Lineamientos para optimizar el sistema control interno en el departamento de cobranza de la empresa Tuboflex, C.A.”**, ubicada en Bogotá-Colombia”. Trabajo de Grado. Universidad de La Salle.
- Arias F. (2006). **“El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica”**. (5° Ed). Caracas: Episteme.
- Balestrini M. (2010.) **“El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica”**. (6° Ed). Caracas.
- Bavaresco A. (2013). **“Metodología de la investigación”**. (6° Ed.). México: McGraw- Hill.
- Castillo R. (2015), **“Fundamentos de contabilidad financiera”**. (3° Ed). Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Federación de Contadores Públicos de Venezuela (2006) **“Elementos fundamentales del Contador Público”**. Publicación Técnica No. 02 (1996). Venezuela- Caracas.
- Guevara M. y Villadiego M. (2017). **“Planificación estratégica para optimizar el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Super Repuestos Diesel, C.A.”**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.

- Manual de Normas para la realización de Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2007)
- Morales, V. (2012) **“Cómo realizar un proyecto de investigación”**. (4° Ed). Caracas. Consultores Asociados.
- Ramírez S. (2018). **“Mejoras en el proceso para el registro contable de las cuentas por cobrar en el departamento de contabilidad de la empresa Super Autos Carabobo, C.A.”**. Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez.
- Salvatierra J. (2018). **“Lineamientos de control interno para el registro y seguimiento de las cuentas por cobrar de la empresa”**. Trabajo de Grado. Universidad Estatal del Milagro en la ciudad de Milagro-Ecuador.
- Tapia L. (2017). **“Lineamientos de control basado en el Balanced Scorecard para el área de cuentas por cobrar de la empresa JTMUSIC.CARSHOP. C.A.”**. Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003). **“Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales”**. Caracas: Fedupel.
- Wilson R. (2013), **“Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos”**. (3° Ed). Caracas: Panapo.