

ANEXO X-2



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Estrategias de Control Interno en la Gestión del Departamento de Crédito y Cobranza en la Empresa Granja Avícola Don Tito, CA.

Realizado por el (la) Br. Jesenia Aguilar  
C.I. N° V-23.430.350 cursante de la carrera de Contaduría Pública

hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de: Veinte  20 puntos

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

Nohelia Duran  
Tutor Académico (Coordinador)  
Nombre: Nohelia Duran  
C.I.: V-7.135.886

[Signature]  
Jurado  
Nombre: Eram Peraza  
C.I.: 15.978.937



Jurado  
Nombre:  
C.I.:

Fecha: 13 / 11 / 2023



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO EN LA  
GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y  
COBRANZA EN LA EMPRESA GRANJA AVÍCOLA DON  
TITO, C.A.

**Autor:** Aguilar Yesenia

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



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA**

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO  
EN LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA  
EMPRESA GRANJA AVÍCOLA DON TITO, C.A.**

### **CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

Nohelia Duran, C.I: 7.135.386  
Nombre, firma y cédula de identidad del tutor académico

Alida Moreno, C.I: 6.668.814  
Nombre, firma y cédula de identidad del tutor empresarial / SELLO

-

AUTOR: YESENIA AGUILAR  
C.I. 23.430.350

SAN DIEGO, NOVIEMBRE 2023

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios primeramente por haberme traído hasta este camino, gracias padre.

A la Empresa Granja Avícola Don Tito, C.A., por permitirme realizar mis pasantías en sus instalaciones, a mi tutora empresarial Lic. Alida Moreno, Lic. Armando Ramírez, Lic. Carmen Meza por el apoyo prestado, por compartir sus conocimientos conmigo y suministrarme toda la información necesaria para que esto se llevara a cabo. A todos muchas gracias.

A la directiva, profesores y empleados que forman parte de la Universidad José Antonio Páez (UJAP), por capacitarnos y formarnos dentro de la especialidad de contaduría pública.

A mi tutora, Lic. Nohelia duran, por su colaboración, apoyo, confianza, aporte de sus experiencias, conocimientos, y su constante seguimiento para culminar mi informe de pasantías de forma satisfactoria. Muchas gracias.

A todos nuestros compañeros de clase, por permanecer unidos y prestarnos apoyo y colaboración durante todo este proceso de aprendizaje. muchas gracias.

## **DEDICATORIA**

**A Dios**, por haberme permitido finalizar esta etapa de mi carrera, por acompañarme en todo este trayecto, darme salud y sabiduría para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. Por enseñarme a reconocer mis errores, corregirlos y superar los obstáculos que se presentan, por todo eso solo puedo dar gracias.

**A papá y mamá** por apoyarme incondicionalmente, y estar allí para prestarme su ayuda a lo largo de este trayecto importante en mi vida, ser mi mano amiga y punto de apoyo para lograr mis metas, sin su apoyo nada de esto estuviese pasando; este logro es también es de ustedes.

**A los jóvenes valientes de nuestros país**, por salir a las calles a defender nuestro futuro, lo de nuestros hijos, por ser inspiración para seguir creyendo en Venezuela y que juntos podemos crear un país lleno de oportunidades.

# ÍNDICE GENERAL

		<b>pp.</b>
INTRODUCCIÓN		
<b>FASE</b>		
<b>I</b>	<b>GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN</b>	
	1.1 Razón Social de la Empresa	8
	1.1.2 Estructura Organizativa	8
	1.2 Visión de la Empresa	9
	1.2.1 Valores de la Empresa	9
	1.2.2 Objetivos de la Empresa	10
	1.3 Descripción del Departamento	10
	1.4 Objetivos del Departamento	11
	1.5 Estructura Organizativa	11
	<b>DIAGNOSTICO</b>	
<b>II</b>		
	2.1 Diagnóstico de Necesidades	12
	2.2 Plan de Trabajo	13
	2.3 Cronograma de Actividades	15
	2.4 Actividades Desarrolladas	15
	2.5 Recursos Técnicos y Humanos	15
<b>III</b>	<b>VINCULACION TEORICA</b>	
	3.1 Antecedentes	17
	3.2 Bases Teóricas	20
	3.3 Definición de Términos Básico	24
<b>IV</b>	<b>RESULTADO DEL DIAGNOSTICO</b>	
	4.1 Objetivo específico I	26
	4.2 Objetivo específico II	29
<b>V</b>	<b>ACCIONES</b>	
	5.1 Objetivo específico III	30
	5.2 Conclusiones	36
	5.3 Recomendaciones	37
REFERENCIAS		
ANEXOS		

## INTRODUCCIÓN

Las cuentas por cobrar son aquellas herramientas financieras en el que tiene por finalidad optimizar y multiplicar el dinero. Eso significa que se busca obtener el mayor provecho posible a los recursos disponibles, pero se busca apoyar la toma de decisiones con la finalidad de que los recursos logren en un futuro generar ganancias.

Se puede señalar, que una cobranza eficiente es clave para mejorar el flujo de efectivo, ya que casi todas las organizaciones en la actualidad realizan ventas a crédito a sus clientes, lo cual representa un riesgo en un momento determinado, por no recuperar el capital en el tiempo preciso, ni mantener la ejecución y registro de la continuidad de las operaciones administrativas, lo que podría traer como consecuencia una descapitalización a corto plazo.

En este sentido, se hace fundamental que las empresas modernas, sobre todo en una economía tan inestable como la venezolana, se establezcan lineamientos para el mejoramiento y el control administrativo de las cuentas por cobrar que propicien la eficiencia de las gestiones en general y administrativas, y que genere el fortalecimiento institucional de la empresa.

De tal forma, la presente investigación tiene su origen, en la vital importancia mejorar y garantizar de manera efectiva los procedimientos administrativos para que la organización cumpla de manera efectiva y eficaz los procesos administrativos-contables.

Es por ello, que el propósito de la investigación es proponer estrategias de control interno en la gestión del Departamento de Crédito y Cobranza en la Empresa Granja Avícola Don Tito, C.A. ya que se encuentra enmarcada en brindarle al factor humano que desarrolla sus labores en dicho proceso, un mejor procedimiento a la hora de realizar sus actividades.

Este informe de pasantías consta de cinco (05) fases con el propósito de integrar los elementos que son convenientes con el estudio, en los cuales se explican por separado las etapas que lo conforman.

**FASE I:** La Empresa, donde se expone la conformación de la misma, su ubicación, una breve descripción, visión, la estructura organizativa actual de la Empresa GRANJA AVICOLA DON TITO, C.A. y las actividades realizadas por el pasante dentro de la empresa en estudio.

**FASE II:** Diagnostico de las necesidades del departamento, identificación del problema, su formulación, los objetivos de las investigaciones tanto generales como específicas y la justificación. A su vez, cronograma de actividades y recursos necesarios para el desarrollo de la investigación

**FASE III:** Vinculación teórica, en el cual se destacan los antecedentes del trabajo, las bases teóricas y se definen todos los términos necesarios que tienen relación con dicho informe de pasantías.

**FASE IV:** Relación de los resultados obtenidos a través del trabajo desarrollado en el Departamento de crédito y cobranza.

**FASE V:** Se estableció las estrategias de control interno en la gestión del Departamento de Crédito y Cobranza en la Empresa Granja Avícola Don Tito, C.A. que les permita llevar sus operaciones de forma eficaz y confiable.

## ***FASE I***

### **Generalidades de la Institución**

**1.1 Razón Social:** Granja Avícola Don Tito, C.A.

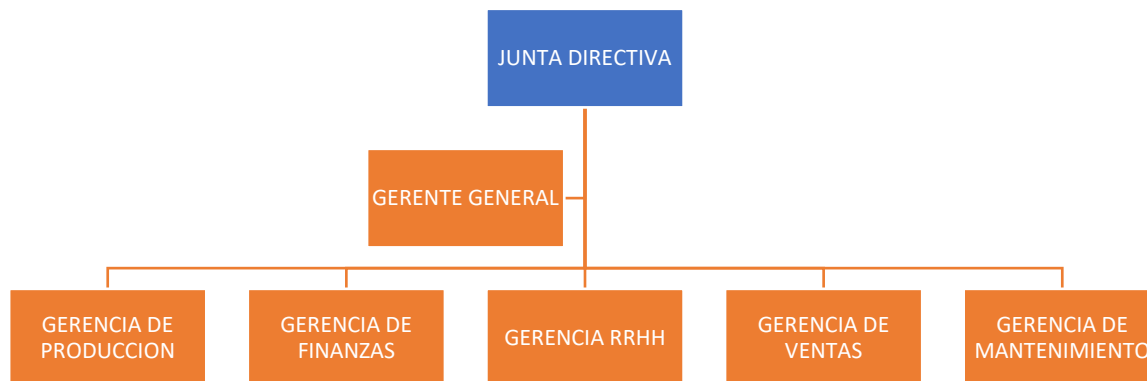
#### **Ubicación**

Carretera kilómetro 4 de la variante Bárbula – Guacara, calle el limón, casa parcela C, N° S/N, Sector Maracaibero, Guacara Estado Carabobo.

#### **Descripción de la empresa**

Granja Avícola Don Tito, C. A., es una organización dedicada a la producción y distribución de huevos para el consumo humano, constituida el 24 de agosto de 2011, cuenta con tecnología de primera punta con galpones para gallinas ponedoras con ambiente controlado y totalmente automatizados, contamos con una planta A.B.A. para producción de alimento para animales, al igual que silos verticales y planos para el almacenamiento de materias primas, es necesario subrayar que tenemos 12 años en el mercado venezolano brindando calidad y compromiso con nuestros clientes.

#### **1.1.2 Estructura Organizativa**



**Figura N° 1. Estructura Organizativa de la empresa**

**Fuente:** Granja Avícola Don tito, C.A. (2015)

## 1.2 Misión

Contribuir a mejorar la alimentación de nuestros consumidores y la calidad de vida de nuestros clientes, por medio de la innovación, producción y comercialización de productos y sub productos de origen animal, con altos niveles de calidad y frescura.

### 1.2.1 Visión

Convertirnos en referencia nacional en la producción y comercialización de productos y sub productos de origen animal, a través de cuatro pilares: Calidad, Frescura, Innovación y Valor nutricional, que contribuyan a elevar los niveles de alimentación y nutrición de nuestros consumidores en el mercado venezolano e internacional.

### 1.2.2 Valores

- ✓ **Ética y Honestidad:** En GADT queremos tener relaciones con nuestros colaboradores y grupos de interés, basados en valores y principios de ética y honestidad universalmente aceptados y fundamentados en la transparencia.
- ✓ **Comunicación y Respeto:** Es permitir e intercambiar de forma veraz y oportuna la información e ideas de nuestros colaboradores, a través de medios óptimos de comunicación que permitan acuerdos; así como reconocer y aceptar nuestras diferencias, valorando las ideas y acciones necesarias para lograr puntos de encuentro que aboguen por el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Es alinear en armonía las acciones, energías y estrategias individuales a las del equipo de trabajo que conforman Granja Avícola Don Tito, C.A. a fin de lograr los objetivos de la organización.
- ✓ **Satisfacción al cliente y consumidores:** Nuestros clientes externos y consumidores son el corazón de nuestro negocio, por ello ponemos todos nuestros esfuerzos en satisfacer sus requerimientos de calidad en nuestros productos y servicios, enmarcados en los valores y principios organizacionales, alineados al cumplimiento de nuestros objetivos.

- ✓ **Nuestra Gente / Colaboradores:** Es el pilar de base de todas nuestras operaciones, nos orientamos en brindar un ambiente de trabajo de crecimiento que permita la integración, desarrollo y bienestar de todos nuestros colaboradores, sus familias, las comunidades vecinas y directores, en pro del bien común y el logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ **Compromiso y Responsabilidad:** Es orientar las relaciones con nuestros grupos de interés, basado en la conciencia, profesionalismo e integridad, para asumir retos y metas alcanzables individuales y grupales, que aporten a la consecución de los objetivos de la organización.
- ✓ **Liderazgo:** Es la visión estratégica que inculcamos a nuestros colaboradores orientado en la ética, comunicación, experiencia, capacitación e inteligencia emocional para que se desarrollen en el futuro como nuestros voceros y responsables de procesos claves.

### **1.2.3 Objetivos de la Empresa**

El principal objetivo de la empresa es detectar y satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, para así suministrar productos sin defectos desde la primera vez, de este modo logrando posicionarse en el mercado con una imagen de productos de calidad, demostrando la excelencia de la organización.

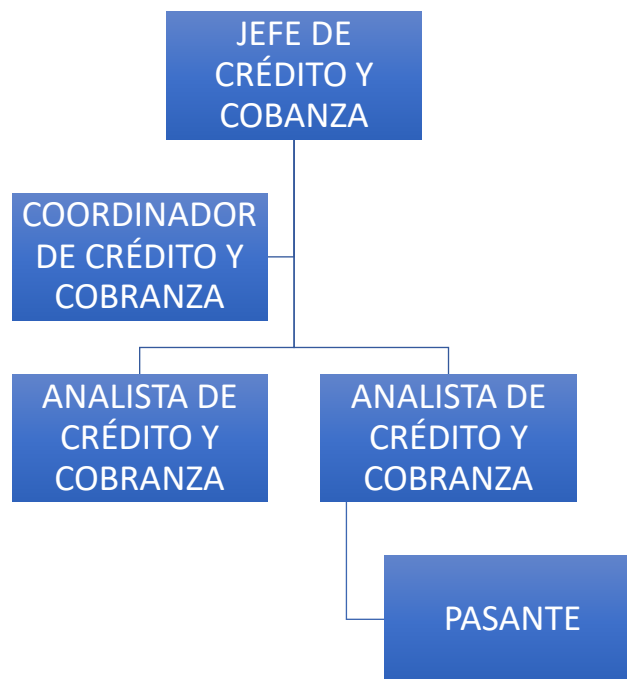
### **1.3 Descripción del Departamento**

El departamento de Crédito y cobranza proporciona las herramientas para aumentar las ventas y los ingresos en sus ciclos financieros, pero es fundamental que las actividades desarrolladas en el otorgamiento de créditos sean precisas para que éstos se puedan recuperar, lo cual se logra mediante un análisis minucioso de los solicitantes de crédito para asegurar que sí tendrán los recursos necesarios para saldar sus deudas y que además estén dispuestos a pagar.

## 1.4 Objetivo del Departamento

El objetivo principal del departamento de Crédito es minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta. Administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados.

## 1.5 Estructura Organizativa del Departamento



**Figura N° 2. Estructura Organizativa del departamento**

**Fuente:** Granja Avícola Don tito, C.A. (2015)

## **FASE II**

### **Diagnóstico**

#### **2.1 Diagnóstico de Necesidades**

La contabilidad como actividad de servicio proporciona información cuantitativa y cualitativa respecto al desarrollo de las operaciones de un ente económico; lo cual resulta útil para la toma de decisiones. Partiendo de lo anterior, la unidad básica para el manejo contable son las cuentas, por ser agrupadores en los cuales se refleja todo el movimiento de las finanzas de una organización. Se hace énfasis para esta investigación en las Cuentas por Cobrar, las cuales pertenecen al grupo de los activos; entendiendo como activo: “conjunto de bienes y derechos, sobre los que una empresa ejerce control producto de hechos pasados y que le generaran un beneficio en el futuro”; precisando además que éstas se originan de las ventas a crédito y los préstamos personales, de ahí que en el argot popular se les denomine cartera. Las Cuentas por Cobrar, registradas contablemente dentro del activo circulante, son relevantes para las empresas porque la mayor parte de las ventas que realizan los negocios son a crédito.

Ante este escenario cobra mayor importancia el diseño y establecimiento de lineamientos estratégicos, así como procedimientos que a nivel organizacional regulen y garanticen una evaluación constante de sus procesos y operaciones con el objeto de verificar el adecuado desempeño y apego a las políticas y normativas establecidas; a fin de verificar que todo se está desarrollando de acuerdo a lo planeado.

Los sistemas de control interno son importantes por permitir tomar decisiones de proyección con seguridad, tomar informaciones confiables, oportunas y efectivas con el registro de las operaciones ocurridas dentro de la organización, a través de la circulación de información, orientados a servir de base para la adopción de decisiones predominantes de índole patrimonial, económica y financiera. Cada uno de estos elementos conforman la mecánica del proceso del registro contable y las políticas que darán como resultado la emisión de estados financieros e informes de uso interno y externo.

En este sentido, a toda esta problemática no escapa la empresa “**Granja Avícola Don Tito**”, quien inicio hace varios años su actividad económica; La existencia de fallas relacionadas con la efectividad de las cuentas por cobrar, está afectando la gestión de crédito y cobranzas, ocasionando retrasos en las cobranzas, así como aumento en el período promedio de cobros, puesto que los clientes tardan en cancelar los compromisos de pagos, el mal registro de los pagos en sistema, la no verificación de documentación fiscal a la hora de apertura un cliente, saldos erados en la antigüedad, de allí nace la necesidad de que se tiene que recurrir a mecanismos para que sean cumplidas las políticas establecidas por la empresa para el otorgamiento del crédito por lo que la propuesta de nuevas estrategias de control interno al departamento de crédito y cobranzas, significara una ventaja en la ejecución y el cumplimiento de las normas ya establecidas, permitiendo a la organización alcanzar la integración de sus operaciones administrativas – contables, y así, desarrollarse efectivamente y cumplir con los objetivos trazados.

En consecuencia, la no aplicación de lineamientos estratégicos y políticas en las cuentas por cobrar representa un grave problema para la empresa, ya que impide que se obtenga a tiempo los ingresos correspondientes a su actividad principal que son las ventas. De acuerdo a lo antes expuesto, se hace necesario el desarrollo de un estudio, que permita la ejecución de estrategias efectivas y recurrente en la optimización de los procesos relacionados con la gestión de crédito y cobranza para mejorar y optimizar, los procesos de cobros y de esta manera garantizar la liquidez de la empresa.

## **2.2.-Plan de Trabajo**

### **2.2.1.-Formulación**

¿De qué manera los colaboradores internos tendrían confiabilidad en los procesos internos de cobranza?

### 2.2.3.- Objetivo General

Proponer estrategias de control interno en la gestión del Departamento de Crédito y Cobranza en la Empresa Granja Avícola Don Tito, C.A.

### 2.2.4.-Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual en cuanto a los controles internos en la gestión del departamento de crédito y cobranza en la Empresa Granja Avícola Don Tito, C.A.
- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades en cuanto en la gestión del departamento de crédito y cobranza en la Empresa Granja Avícola Don Tito, C.A.
- ✓ Diseñar estrategias de control interno en la gestión del departamento de crédito y cobranza en la Empresa Granja Avícola Don Tito, C.A

### 2.3 Cronograma de Actividades

Representación del tiempo transcurrido en la ejecución de la pasantía I.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES					
ACTIVIDADES	MARZO 2023	ABRIL 2023	MAYO 2023	JUNIO 2023	TOTAL SEMANAS
DIAGNOSTICO DE NECESIDADES	X				2
ANALISIS E INTREPETACION	X				2
PLAN DE TRABAJO		X			2
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		X			2
PRESENTACION DEL CRONOGRAMA		X			2
RECOPIACION DE RECURSOS		X	X		2
PRINCIPIOS TEORICOS				X	1
REDACCION DEL INFORME				X	1
<b>Total</b>					<b>14</b>

#### Cuadro N° 1: Cronograma de Actividades

**Fuente:** Yesenia Aguilar (2023)

## **2.4 Actividades desarrolladas durante el periodo de pasantías**

En el Departamento se realizaron las siguientes actividades:

- ✓ Llenado de planilla para nuevo clientes.
- ✓ Verificación de documentación, expedientes clientes.
- ✓ Realizar seguimiento a los impagos y levantar un proceso de avisos y recordatorios.
- ✓ Enviar documentación al departamento legal por clientes morosos.
- ✓ Registro de pagos recibidos.
- ✓ Actualización de antigüedad de clientes.
- ✓ Revisión de días créditos según tipo de clientes.
- ✓ Análisis de días calle.
- ✓ Reconciliación facturas – pagos.

## **2.5 Recursos**

### **Recursos Humanos**

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se contará con el apoyo de:

- Responsable del proyecto:

Aguilar Yesenia

- Asesores:

Alida Moreno

Armando Ramirez

- Población de estudio:

Total empleados: (04)

## **Recursos Materiales**

En lo que respecta a recursos materiales necesarios para el desarrollo de este proyecto se encuentran:

- ✓ Computadora
- ✓ Internet
- ✓ Escritorio
- ✓ Sillas
- ✓ Sistema SAP
- ✓ Archivos

## **FASE III**

### **Vinculación teórica**

#### **3.1 Antecedentes**

Los principios teóricos lo conforma el conjunto de informaciones establecidas como conocimientos validados, obtenidos normalmente de la bibliografía que tratan sobre el asunto materia de investigación, por ello es que se sostiene que los principios teóricos se consigue después de una investigación bibliográfica y que consiste en seleccionarla, registrarla y determinarla de acuerdo a las características y la temática de la investigación que se está realizando, fijando y comparando con la realidad estudiada y la forma como en retrospectiva se ha efectuado en el mismo campo.

Los antecedentes de la Investigación, se refieren a los estudios base u origen, que sirvieron para la formulación de principios, teoremas, artículos científicos y publicaciones, normas y finalmente la teoría, que necesariamente es objeto de perfeccionamiento y modificaciones y por ello mismo de reordenamiento, que es el resultado de investigaciones que desembocan normalmente en la formulación de cambios a la teoría existente. Para realizar esta investigación, se tomaron en consideración trabajos que se relacionan con este estudio, ya que estos sirven de orientación para la realización de la misma. A continuación, se presenta los trabajos de grado que se consultaron y sirvieron de apoyo en esta investigación:

González, 2020 en su artículo titulado *“Control Interno publicado en la página web gerencia”* define el Control Interno como “El conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad”. El objetivo general de este trabajo, consintió en resaltar la importancia de los controles internos para toda organización, con el fin básico de determinar la confianza que puede asignar a cada fase y actividad del negocio, para precisar la naturaleza, alcance y oportunidades, para la toma de decisiones. Por ello recomienda las siguientes Técnicas que deben aplicarse en la planeación de la auditoria: Estudio y Evaluación de la Organización, revisión

de sistemas y procedimientos, flujo gramas, y el sistema de control interno. Se puede observar que dentro de las recomendaciones se mencionan varias formas que permiten hacer el estudio y evaluación de un control interno, que ayuden a tomar las decisiones oportunamente. Además, indica que dentro de una organización es de suma importancia mantener actualizados permanentemente los procedimientos a fin de controlar los cambios o desviaciones que pudieran presentarse.

Este Artículo apporto información referente al control interno, técnicas que deben aplicarse en las Auditorias, las diferentes formas que permitan hacer el estudio y evaluación de un control interno, se tomaran como referencia para implantación de solución a desarrollar en este informe de pasantías y consulta de aspectos técnicos referentes a los Procesos Administrativos.

Rivera Montes (2020), titulado: “**Análisis del sistema control interno cuentas por cobrar de la empresa PHARMACID S.A.S**” realizado en la Universidad de la Salle Facultad de Ciencias Administrativas y Contables Programa de Contaduría Pública. La compañía PHARMA CID SAS no cuenta en la actualidad con un efectivo control interno de cobranza, evento que será ampliado más adelante, lo cual se traduce en un monto significativo en la cartera vencida, afectando la sostenibilidad de la organización. La cartera vencida de los clientes es muy alta y se genera retraso en el cumplimiento de las obligaciones, demostrado la necesidad de actualizar los procesos de cobranza, además de capacitar y actualizar los conocimientos de los trabajadores que se desempeñan en el área. Por esta razón, la formulación de estrategias de control interno bajo el enfoque COSO, se basan en el análisis del entorno de la empresa y el medio externo que la rodea, en función de solucionar un problema persistente en su totalidad como en un departamento en específico, la táctica es la movilización de todos los recursos de la entidad en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a mediano y largo plazo. Por lo cual, esta investigación se enfoca en el departamento de las cuentas por cobrar de la empresa de estudio.

Este Artículo apporto información referente al control interno de las cuentas por cobrar y la importancia que tiene el flujo de efectivo para una organización, la necesidad de actualización de procesos en materia de cobranza y el enfoque COSO, todos estos aportes se tomaran como referencia para implantación de solución a desarrollar en este informe de pasantías.

Roa y Rodriguez (2019), titulado: **“Lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la empresa comercializadora RBO, C.A.”** realizado en la Universidad José Antonio Páez, para optar por el título de Licenciadas en Contaduría Pública. La investigación presenta como objetivo general proponer lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Comercializadora RBO, C.A., dado que presenta debilidades en el manejo y control del proceso de cuentas por cobrar, puesto que se carece de procedimientos y políticas necesarias para desempeñar cada una de las funciones de manera eficiente, y así tener control sobre la gestión de cobranza. Desde el punto de vista metodológico, se fundamenta en la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo de nivel descriptivo. Como técnicas de recolección de información se empleará la lista de cotejo la lista de cotejo para diagnosticar la situación actual en cuanto al proceso de cuentas por cobrar que presenta la empresa Comercializadora RBO, C.A. Seguidamente, se analizarán los elementos relacionados con el control de las cuentas por cobrar en la empresa, a través de la aplicación de la Matriz DOFA para conocer los factores internos (Debilidades y Fortalezas), así como los factores externos (Oportunidades y amenazas) que inciden en la gestión de cobranzas. Una vez obtenida la información procedente de las técnicas de recolección, se procederá a la clasificación y agrupación de la misma para luego ser codificada, tabulada y analizada hasta llegar a resultados concretos y su respectiva interpretación. Se concluyó no están establecidas las políticas, controles y procedimientos, que deben ser ejecutados diariamente en la realización de los procesos internos en las cuentas por cobrar. Se evidencia la falta de planificación, supervisión y control interno de las cuentas por cobrar. Por lo tanto, se recomendó la implementación de la propuesta de los lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Comercializadora RBO, C.A.,

Este Artículo aporto información referente a los lineamientos que en la Empresa Granja Avícola don tito se podrán usar de regencia para mejor el control interno del departamento de cobranza, la importancia de establecer normas, políticas y controles que nos ayuden a que las operaciones administrativas sean más efectivas y eficientes. todos estos aportes se tomarán como referencia para implantación de solución a desarrollar en este informe de pasantías.

### **3.2 Bases Teóricas**

Las bases teóricas, permiten ampliar la descripción del problema y relacionar la teoría con la investigación, y de esta manera sustentar teóricamente el problema. Durante la elaboración de esta investigación se recurrió a varios autores reconocidos, los cuales servirán para establecer el trabajo de grado. Por consiguiente, con las bases teóricas se busca la información principal acerca de aspectos específicos en la descripción del contenido, es decir, se recoge el material de mayor relevancia para el desarrollo de la investigación y su conceptualización.

#### **3.2.1 Cuentas Por Cobrar**

Representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo. Las cuentas y documentos por cobrar deben registrarse al valor del derecho exigible pactado originalmente o a la estimación razonablemente que de ellos se haga. Al respecto, Meigs (2012, p. 439), establece:

Las cuentas por cobrar son activos relativamente líquidos, que generalmente se convierten en efectivo en un período de 30 a 60 días. Por consiguiente, las cuentas por cobrar de los clientes están clasificadas como activos corrientes y aparecen en el balance general inmediatamente después del efectivo y de las inversiones de corto plazo en títulos valores negociables.

Las cuentas por cobrar son la base del comercio de la empresa, y un preciso control es la clave para la recuperación de la cartera en el menor tiempo; tener al día y en línea los cobros a realizar mantienen un activo sano que conlleva invariablemente al éxito. Las empresas trabajan en pro de un beneficio económico; las cuentas por cobrar, en consecuencia, representan un aspecto importante dentro de ésta; cumplir con un control interno y aplicar procesos adecuados para su registro significa una tarea vital.

### **3.2.2 Objetivo de las Cuentas por Cobrar**

La administración o gestión de cuentas por cobrar se refiere a las decisiones que toma una entidad, respecto a sus políticas generales de crédito, cobranza y a la evaluación de cada solicitante de crédito en particular. Gitman, (2007, p. 89) dice que

El objetivo primordial de las cuentas por cobrar es el de registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía. Las cuentas por cobrar fundamentalmente son un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas, el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no se abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión.

El objetivo que se persigue con respecto a la administración de las cuentas por cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, también debe prestarse atención a las alternativas costo - beneficio que se presentan en los diferentes campos de la administración de éstas. Estos campos comprenden la determinación de las políticas de crédito antes mencionada, el análisis de crédito, las condiciones de crédito y las políticas de cobro.

La administración las cuentas por cobrar forman parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los procedimientos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de las variables tales como políticas de créditos concedidas a los clientes como estrategias, en las condiciones, otorgamiento y estándares de crédito para un control eficiente de las cuentas por cobrar.

### **3.2.3 Gestión de Cobranza**

En relación con la gestión de cobranza, Cepeda (2012, p. 222), lo señala como “El procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia”. Es decir, se refiere a la administración eficiente del dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes, de los procedimientos de cobro y su pronta recuperación.

La rotación de este dinero es vital para la estabilidad de la empresa, con ello garantiza un buen flujo de efectivo que permitirá a la empresa realizar sus operaciones de compra- venta en forma adecuada. Otro aspecto a considerar dentro de la gestión de cobranza, es el mantenimiento y utilización de registros adecuados que suministren información veraz y oportuna sobre los clientes a los cuales se les ha otorgado créditos

### **3.2.4 Control**

El control forma parte del proceso administrativo muy ligado con la planeación, el control es la fase a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y errores para mejorar continuamente. Según, Catacora (2013, p. 20): “expresa que el control es el proceso de medir y evaluar el desempeño de cada componente organizacional y efectuar la acción correctiva cuando sea necesario”. El control incorpora todas aquellas actividades que aseguran lo que se está logrando efectivamente en el trabajo de acuerdo a lo planeado. Según Robbins (2013, p. 278) el control se define como:

Una función restrictiva y coercitiva utilizada para evitar ciertos desvíos indeseables o comportamientos no aceptados. En este sentido, el control tiene carácter negativo y limitante y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación, inhibición y manipulación. Como sistema automático de regulación, el control es utilizado para mantener cierto grado constante de flujo de modo automático en las refinerías de petróleo y las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles 31 desvíos o irregularidades y proporciona, automáticamente, la regulación necesaria para volver a la normalidad. Cuando algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal. Como función administrativa, el control

forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección .

Se puede decir, que es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

### **3.2.5 Control Interno de las Cuentas por Cobrar**

Según Meigs (2012, p. 287), "uno de los principios más importantes del control interno es que los empleados que tienen la custodia del efectivo o de otros activos negociables no deben llevar los registros contables". Comúnmente, en un negocio pequeño, un empleado es responsable de manejar la entrada de efectivo, llevar los registros de las cuentas por cobrar, expedir notas de crédito y cancelar las cuentas incobrables. Sin embargo, esa combinación de funciones es una invitación al fraude, ya que un empleado en esa situación puede retirar el efectivo cobrado a un cliente sin efectuar registro alguno del cobro y luego deshacerse del saldo en la cuenta del cliente, emitiendo una nota de crédito simulando que el cliente ha devuelto mercancía o anulando la cuenta del cliente y presentarla como incobrable.

Considerando lo anterior y como precedente de funciones incompatibles, es conveniente que los empleados que llevan el mayor auxiliar de cuentas por cobrar no tengan acceso a entradas de efectivo y quienes manejan efectivo no deben tener la autoridad de expedir notas de crédito o autorizar la cancelación de efectos por cobrar como incobrables. Los procedimientos detallados para el control de las cuentas y documentos por cobrar, suelen hacerse de acuerdo al tipo de organización estudiada. Sin embargo, de ser posible, deben ser empleados diferentes aquellos que se encarguen de la aprobación del crédito, el embarque de la mercancía, la recepción de los cobros, facturación y registro contable. Visto así, la gerencia tiene dos objetivos que son conflictivos con respecto a las cuentas por cobrar.

De acuerdo a lo señalado por Celis. (2012, p. 47): “la recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez”, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera.

En cuanto a control interno aplicados sobre las cuentas por cobrar Defliese (2012, p. 50) consideran que estos pueden clasificarse en contables diseñados con la finalidad de corroborar el adecuado procesamiento y autorización previa de las operaciones de ventas, y administrativos que abarcan el proceso de aprobación, procesamiento y autorización de las operaciones de venta.

### **3.3 Definición de Términos Básicos**

**Antigüedad de clientes:** La antigüedad de saldos es la radiografía que revela la calidad de la cartera de crédito; este documento que debe generarse o solicitarse a la par de la analítica de cuentas por cobrar, informa el tiempo de pago de todas aquellas entidades a las que se otorga crédito; ilustra si los deudores cubren en tiempo sus compromisos con la empresa, revela la periodicidad de pago de los principales clientes; finalmente, exhibe (por su demora de pago) la cartera vencida que la empresa generó a una fecha determinada.

**Clientes:** para los negocios, el cliente es aquel individuo que, mediando una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo (tecnológico, gastronómico, decorativo, mueble o inmueble, etcétera)

**Control de Gestión:** es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

**Crédito:** es una manifestación en especie o en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados.

**Información Financiera:** es aquella información que muestra la relación entre los derechos y obligaciones de la dependencia o entidad, así como la composición y variación de su patrimonio en un periodo o momento determinado.

**Liquidez:** como la facilidad de que algo sea intercambiado por productos y servicios, siendo efectivamente el dinero el elemento con mayor liquidez.

**Mercado:** es también, el ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio. En otras palabras, debe interpretarse como la institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores y vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado bien o servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones comerciales.

**Provisión para Cuentas Incobrables:** es una contra cuenta o cuenta reguladora, relacionada con las cuentas por cobrar y que muestra la porción de las cuentas por cobrar que se estima son incobrables.

**Registro Contable:** es la afectación o asiento que se realiza en los libros de contabilidad de un ente económico, con objeto de proporcionar los elementos necesarios para elaborar la información financiera del mismo.

**Sistema:** es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.

## **FASE IV**

### **Resultados del Diagnóstico**

#### **4.1 Análisis de los resultados**

El análisis de resultados se propone interpretar y analizar los resultados de la investigación de donde saldrán los elementos para plantear las conclusiones.

Según Hurtado (2015, p. 47), “Son las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos”.

El análisis de datos se refiere específicamente a describir los aspectos relacionados a la información recolectada de los instrumentos aplicados. Es así como se da cumplimiento a los objetivos específicos de la investigación. En primer lugar se empleó una entrevista tipo encuesta para diagnosticar la situación actual en cuanto al proceso de cuentas por cobrar que presenta la empresa Granja Avícola Don Tito, C.A. se analizaron 8 aspectos en las cuales se indica presencia (SI) o ausencia (NO) del aspecto observado, la gestión de cobranzas, las políticas de cobranzas y el los lineamientos estratégicos.

Seguidamente, se identificaron los elementos relacionados con el control de las cuentas por cobrar en la empresa Granja Avícola Don Tito, C.A., utilizando como herramienta la Matriz DOFA para conocer los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) que inciden en el proceso de cobranzas. Con los resultados obtenidos se formulan los lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Granja Avícola Don Tito, C.A.

#### 4.2 Diagnóstico de la situación actual en cuanto al proceso de cuentas por cobrar que presenta la empresa Granja Avícola Don Tito, C.A.

Ítem	Preguntas	Si	No
1	¿Cree usted que el proceso de cobranza permite la recuperación de los créditos de manera efectiva?		X
2	2 ¿Cree usted que el otorgamiento de crédito se concede en base a límites previamente establecidos?		X
3	¿Reconoce usted que se le otorgan créditos a clientes de la organización que hubieren incurrido en situación de mora?	X	
4	¿Se lleva a cabo un registro de las cuentas incobrables para su recuperación de forma efectiva?		X
5	¿Cree usted que el proceso administrativo que se realiza en el departamento de crédito y cobranzas es efectivo?		X
6	¿Se han definidos políticas para el otorgamiento de créditos a clientes que lo soliciten?		X
7	¿La empresa cuenta con estrategias apropiada que permita lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en el proceso de cuentas por cobrar?		X
8	¿Cree usted que la creación de lineamientos estratégicos, contribuirá al cumplimiento de los objetivos organizacionales?	X	

#### Cuadro N° 2: Encuesta

**Fuente:** Yesenia Aguilar (2023)

#### Análisis.

**Ítem Uno:** Los sujetos encuestados, reconocen que no se realiza el proceso de cobranzas puntualmente, por lo que no se logra una rápida y efectiva recuperación de las cuentas a crédito. La cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier negocio que venda a crédito. Dado que permite minimizar las cuentas a crédito para proporcionar liquidez, generando a la empresa una reinversión y mayor capacidad del capital.

**Ítem Dos:** Los sujetos encuestados considera el otorgamiento de créditos en la

organización no se concede en base a límites previamente establecidos, por lo que no se apega a políticas y que en consecuencia es difícil su eventual control dentro de la organización.

**Ítem Tres:** La población encuestada reconoce que se otorgan créditos a clientes de la organización que hubieren incurrido en situación de mora (15 días de vencimiento). Cabe señalar entonces, que el proceso bajo este criterio representa una debilidad de carácter operativo y administrativo que compromete el patrimonio de la organización y en consecuencia, su rentabilidad.

**Ítem Cuatro:** La población encuestada, reconoce que no se lleva un registro de las cuentas incobrables para su recuperación en forma efectiva. Si se hace efectiva la cuenta por cobrar ingresan los recursos estimados para poder cumplir con las metas y objetivos planteados, y así tener una mejor planificación financiera y operativa de la organización. Por lo tanto, se deben establecer políticas de incobrabilidad.

**Ítem Cinco:** Los sujetos encuestados, opinó que es necesario el diseño de estrategias administrativas en el departamento porque de esta manera se puede obtener una mayor efectividad dentro del mismo.

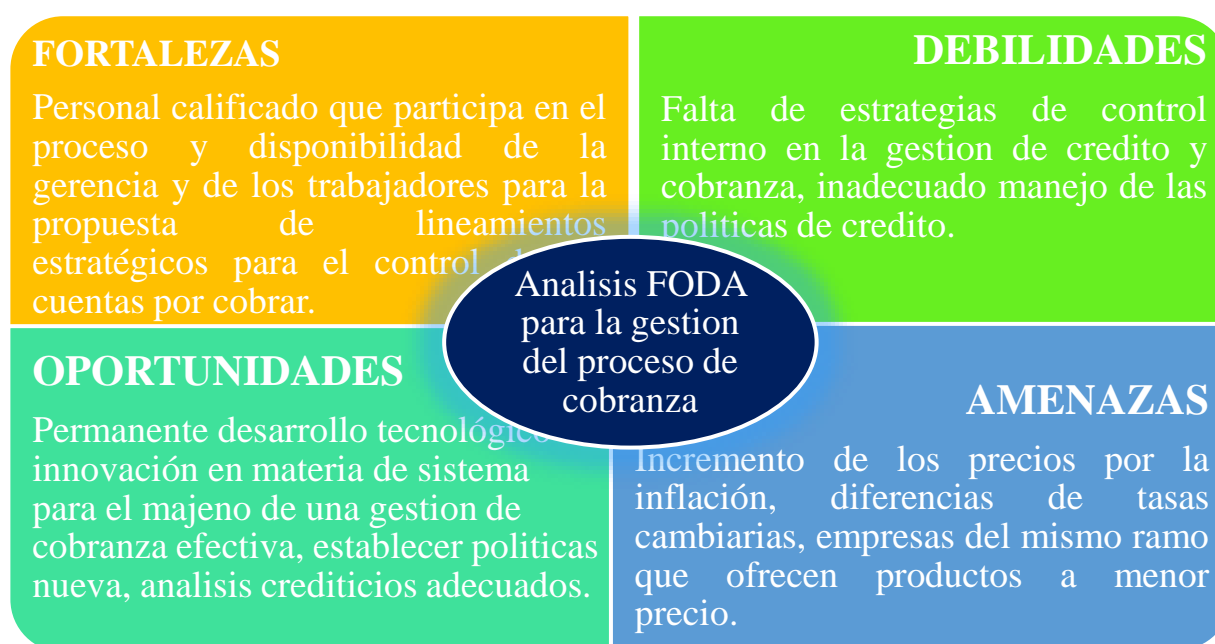
**Ítem Seis:** Los encuestados afirmaron que los créditos solicitados por los clientes de la organización no son evaluados en función a políticas, se considera que no son efectivas para el proceso de cobranzas, ya que no son conocidas por el personal.

**Ítem Siete:** No se emplea estrategias apropiadas que permitan lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en el proceso de cuentas por cobrar, se puede concluir que la empresa no cuenta con un plan definido que los oriente al logro de sus metas, lo que ocasiona que no exista un control en el cobro de cuentas por cobrar.

**Ítem Ocho:** El 100% de los encuestados afirma, que la creación lineamientos estratégicos, es una herramienta indispensable para desempeñar sus labores de una manera efectiva y cumplir con los objetivos organizacionales.

### 4.3 Análisis de los elementos relacionados con el control de las cuentas por cobrar la empresa Granja Avícola Don Tito, C.A.

Luego de conocer la situación actual de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Granja Avícola Don Tito, C.A. se identifican los elementos relacionados con el control de las cuentas por cobrar, para lo cual se realizó un análisis DOFA para conocer los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y los factores externos (Oportunidades y amenazas) que inciden en la gestión del proceso de cobranzas.



**Figura N° 1: Matriz FODA**

**Fuente:** Yesenia Aguilar (2023)

Una vez realizado el análisis DOFA, se seleccionan las estrategias que servirán de marco para el diseño de las estrategias para el control de las cuentas por cobrar de la Empresa Granja Avícola Don Tito, C.A. las estrategias seleccionadas son las siguientes.

- Establecer políticas para mejorar para la gestión de crédito y cobranzas.
- Elaborar procedimientos administrativos para la efectividad del proceso de cobranzas.
- Formular controles que contribuyan a la optimización de los créditos y cobranza.

## **FASE V**

### **5.1 Acciones**

Las acciones son actividades que llevan los procesos a un nuevo estado, conjunto de acciones que tienen que realizarse todas igualmente, para obtener los mismos resultados bajo las mismas circunstancias.

Por los resultados obtenidos en la presente investigación se pudo constatar una falla notable en los procedimientos de control interno en el departamento de crédito y cobranza. Por consiguiente, esta falta de lineamiento en los procesos administrativos ejecutados por el departamento de Crédito y Cobranzas, trae como consecuencia algunas debilidades que pueden incurrir en el cumplimiento de objetivos a alcanzar para el departamento y la organización.

Es por ello, que se propone estrategias de control internos en la gestión del departamento de Crédito y Cobranzas, así como también la revisión de actividades de manera que agilice y mejore la calidad del trabajo. Para evaluar dicha situación y obtener un diagnóstico de la situación se usaron diferentes técnicas como la observación directa y una encuesta aplicada al personal administrativo involucrado en los procesos, a fin de medir su efectividad, este contribuirá significativamente al desarrollo de las actividades de forma íntegra y uniforme.

De igual forma, para la elaboración de este estudio se aplicaron los principios básicos de la administración, como lo son la planificación, organización, dirección y control, que sirvieron de gran ayuda. Así mismo se pudo identificar la situación actual de los controles que se utilizan actualmente en la organización. Demostrando que los controles utilizados poseen un alto porcentaje de debilidades, por lo tanto, deben ser reestructurados para poder obtener una mejor relación costo beneficio dentro de los procesos de la organización.

## **Estrategias de Control Interno 1.**

### **Establecer políticas para mejorar para la gestión de las cobranzas**

#### **Políticas para el Proceso de Cobranzas**

1. Cualquier gravamen o condición que pese sobre las cuentas por cobrar debe ser claramente explicado en los estados financieros.
2. Las cuentas por cobrar vencidas se mantendrán en la sección cuentas por cobrar por 60 días, después de este lapso y previa verificación de su imposibilidad de cobro será enviada a asesoría jurídica para que procesa de acuerdo el caso.
3. Cualquier cancelación de venta debe estar basada en la factura original correspondiente y la documentación soporte.
4. Toda factura pendiente de cobro vencida, por la cual la empresa ha realizado todas las gestiones de cobranzas correspondientes y el cliente no responde a las solicitudes de cobranzas se considerarán incobrables.

#### **Políticas para determinar cuáles son los clientes que califican según los términos regulares del crédito y el límite que deberán recibir**

1. Considerar la solicitud de requisitos al cliente basados en los documentos que se exigen tales como: referencias comerciales, referencias bancarias, registro mercantil, número de registro de información fiscal (RIF).
2. Analizar la posición financiera del cliente y evaluar los factores que pueden afectarlas en un futuro.
3. El crédito otorgado al cliente dependerá de la capacidad financiera analizada y el número de cuotas en el cual deberá pagar.
4. El periodo de tiempo para el cual se asignará los créditos será el tiempo establecido por la organización según el tipo de negocio que posea el cliente (7 días, 15 días, 21 días, 30 días)

## **Estrategias de Control Interno 2.**

### **Elaborar procedimientos administrativos para la efectividad del proceso de cobranzas**

1. Planificar y coordinar la gestión de cobro de acuerdo a la fecha de vencimientos de cada factura.
2. Llevar la antigüedad de clientes, donde se mantenga actualizada la relación de operaciones sobre crédito, pagos y saldos.
3. Realizar las gestiones de cobro de manera persistente, enviando los estados de cuenta del cliente, por correo, comunicaciones, teléfono, para lo cual se debe observar lo siguiente:
  - Se debe dar inicio al procedimiento tres días antes del vencimiento del documento, cuando el departamento de cuentas por cobrar realiza la primera llamada telefónica al cliente, recordando el vencimiento del mismo.
  - Después de cinco (5) días de retraso de una cuenta por cobrar, el Departamento de Cuentas por Cobrar enviará un correo en tono cortés, recordando al cliente su obligación.
  - Notificación por escrito: Si transcurridos cinco (5) días después del envío del primer correo y la deuda aún no ha sido cancelada, se envía un segundo correo en tono más formal, la cual puede ser seguida por otro, en caso de ser necesario.
  - Llamadas telefónicas: Si las notificaciones por escrito no dan resultado, puede hacer al cliente una llamada telefónica para solicitarle personalmente el pago inmediato. Si el cliente aduce una excusa razonable, puede llegarse a un acuerdo de ampliación del período de pago.
  - Visitas personales: Un empleado del departamento de cuentas por cobrar o ventas se puede dirigir al cliente, ya que esta visita puede ser eficaz debido a que el pago podría efectuarse en el acto.
  - Recurso legal: Este es el paso más extremo del proceso de cobranza. Aquí intervendrá el abogado contratado por la organización, para que sea éste quien se encargue de cobrar la deuda; teniendo claro que este procedimiento puede obligar al deudor a declararse en quiebra.
4. Hacer seguimiento a cada factura tomando en cuenta que la misma debe ser cobrada a la fecha de vencimiento.
5. Evaluar constantemente la antigüedad de clientes para su cobro oportuno.
6. Supervisar la gestión de cobranza y reducir los márgenes de pérdidas incobrables.



**Figura N° 2: Flujograma del procedimiento administrativo para la cobranza**

**Fuente:** Yesenia Aguilar (2023)

### Estrategias de Control Interno 3.

Formular controles que contribuyan a la optimación de los créditos y cuentas por cobrar.

<b>Responsable</b>	<b>Control Interno</b>	<b>Lineamientos</b>
Jefe de crédito y cobranza	Supervisión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener una supervisión constante y verificar las actividades inherentes a las actividades para otorgar créditos.</li><li>• Vigilar y cotejar a través de los procedimientos administrativos las operaciones realizadas de las cuentas a crédito.</li></ul>
	Verificación de los registros de cuentas por cobrar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Efectuar auditorías contables y administrativas</li><li>• Realizar inspecciones físicas sorpresivas de los registros contables y los documentos.</li><li>• Revisar las políticas de crédito utilizadas por el Departamento de Cobranzas.</li></ul>

<b>Responsable</b>	<b>Control Interno</b>	<b>Lineamientos</b>
Coordinador de Crédito y Cobranza	Control de las Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatar a través del sistema contable que los asientos respectivos se realizan de manera correcta.</li> <li>• Elaborar un informe de las cuentas vencidas y de cobro dudoso semanalmente.</li> </ul>
	Control de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un registro de control de cobrabilidad de los clientes, en el que se reflejará las deudas a cobrar y las fechas de vencimiento.</li> <li>• Realizar una relación detallada de los clientes. Donde esté reflejado por escrito los criterios y procedimientos de aceptación del crédito.</li> </ul>
Analista de Crédito y Cobranza	Verificación de registros y libros auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el manejo de auxiliares y registros relacionado con las cuentas por cobrar.</li> <li>• Conciliar el total de la relación de los saldos individuales de cada cliente con el monto total manejado por la empresa.</li> <li>• Registrar las operaciones realizadas de la gestión de cobranzas en el expediente que se le asigne al cliente.</li> <li>• Establecer un control semanal que verifique las cobranzas de acuerdo a la fecha de vencimiento de las facturas.</li> </ul>

## CONCLUSIONES

Una vez analizado los resultados se presentan las conclusiones de acuerdo al alcance de los objetivos de la investigación. Con respecto al objetivo uno, el cual consistió en diagnosticar situación actual en cuanto al proceso de cuentas por cobrar que presenta la empresa Granja Avícola Don Tito, C.A., se pudo concluir que no se cuenta con un sistema de control interno, donde estén establecidas, pautas, normas, controles y procedimientos, que deben ser ejecutados diariamente en la realización de los procesos internos en las cuentas por cobrar. Las políticas de crédito empleadas por la empresa no permiten el cobro oportuno de los créditos concedidos a los clientes. Se evidencia la falta de planificación, supervisión y control interno de las cuentas por cobrar. Vale destacar, que al mantener inadecuados controles internos se encuentran la ineffectividad en el proceso de cobranzas, períodos de cobro muy extensos y altos niveles de morosidad.

En este sentido, se pueden señalar los puntos fuertes, tales como personal abierto a los cambios para contribuir al mejoramiento del proceso de cobranza, excelente imagen, recursos tecnológicos. Asimismo, entre los puntos débiles que afectan al proceso de cobranzas se encuentra la falta de supervisión constante, políticas de crédito ineficientes y altos niveles de morosidad. Sin embargo, se presenta oportunidades como crecimiento rápido en el mercado, captación de nuevos clientes y amenazas tales como entrada de nuevos competidores, crecimiento de la inflación.

Finalmente, con respecto a los objetivos, se concluyó que es necesario diseñar estrategias de control interno en la gestión del departamento de crédito y cobranza en la empresa Granja Avícola Don Tito, C.A., ya que se mejorará el control de las cuentas por cobrar para así garantizar la eficiencia y eficacia de las técnicas administrativas y contables de la empresa. En tal sentido, se establecieron políticas, procedimientos y controles para mejorar para la gestión de las cobranzas en la empresa objeto de estudio.

## Recomendaciones

Una vez culminadas las fases investigativas del presente estudio es necesario realizar una serie de recomendaciones las cuales van a permitir obtener mejores resultados el logro general de este trabajo.

- Establecer objetivos organizacionales a largo plazo, que permitan orientar a las actividades de la empresa a cumplir su misión y alcanzar la visión propuesta.
- En el proceso de cobranza resultaría de gran significación establecer estándares de desempeño.
- Fijar claramente las políticas y procedimientos administrativos y contables de la organización, en particular los referidos al proceso de crédito y cobranza, asignando responsabilidades, detallando las funciones de cada puesto de trabajo, garantizando además el registro y control metódico de los hechos financieros y económicos
- Involucrar a todo el personal de crédito y cobranza en la implementación de la propuesta, ya que el correcto funcionamiento y éxito del sistema de control interno, va a depender de su integración.
- Ejecutar seguimiento a las facturas a crédito antes de su vencimiento, enviando los saldos a los clientes y estableciendo comunicación con los mismos con el objeto de evitar el vencimiento de facturas y disminuir la morosidad.
- Realizar reuniones gerenciales previa implantación del sistema del control interno para identificar las debilidades y fortalezas de la aplicación de la propuesta en búsqueda de mejoras continuas.
- Evaluar las descripciones de cargo existentes para adaptarlas de forma objetiva, real y actualizada sobre el comportamiento de los procesos internos y la productividad a nivel de la empresa, áreas y puestos para la toma de decisiones ejecutivas.
- Desde el momento que se inicie la implantación de las estrategias, se inicia el control de sus aplicaciones. Es recomendable un programa cronológico de evaluación, siendo los más estricto posible en las primeras semanas de su aplicación.
- Mantener la calidad de los trabajadores, brindándoles cursos de capacitación y actualización, que les permita desenvolverse efectivamente en sus labores.

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MARZO 2023	ABRIL 2023	MAYO 2023	JUNIO 2023	TOTAL SEMANAS
DIAGNOSTICO DE NECESIDADES	X				2
ANALISIS E INTREPETACION	X				2
PLAN DE TRABAJO		X			2
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		X			2
PRESENTACION DEL CRONOGRAMA		X			2
RECOPIACION DE RECURSOS		X	X		2
PRINCIPIOS TEORICOS				X	1
REDACCION DEL INFORME				X	1
<b>Total</b>					<b>14</b>

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Catacora, F. (2013). *Sistemas y Procedimientos Contables*. (4ta Edición). Caracas. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de Venezuela.

Celis, M. (2012). *Artes y Secretos del Crédito*. México: Ediciones Tillas

Cepeda, G. (2012), *Gerencia y Control de Crédito y Cobranza*, Editor Uyapal. Caracas.

Defliese, J. (2012). *Auditoria Montgomery*. Tercera edición. Editorial Limusa. México.

Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera*. Prentice Hall México. 10ª Edición.

González, E. (2020) en su artículo titulado “Control Interno publicado en la página web gerencia” 3era Publicación.

Hurtado, J. (2013), *Paradigmas y métodos de investigación en tiempo de cambios*. Editorial CIEC, S.A. Caracas.

Meigs, R. (2012), *Contabilidad la base para decisiones gerenciales*. Editorial Fedupel. Caracas Venezuela.

Rivera, M. (2020), titulado: “Análisis del sistema control interno cuentas por cobrar de la empresa PHARMACID S.A.S” Universidad de la Salle Facultad de Ciencias Administrativas y Contables Programa de Contaduría Pública.

Roa, R. (2019), titulado: “Lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la empresa comercializadora RBO, C.A.” realizado en la Universidad José Antonio Páez.

Robbins, S. y Coulter M. (2013). *Administración*. Edición: 12a. Editorial Peearson.

# **ANEXOS**

