



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR  
EL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR EN LA  
EMPRESA OXIGENO CARABOBO, C.A**

**Autores:** Amaya Huggins Rolando E  
C.I.: V-25.765.000  
Figueredo Hernández María F  
C.I.: V-26.803.408

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

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

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR  
EL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR EN LA  
EMPRESA OXIGENO CARABOBO, C.A**

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

**Autores:**

Amaya Huggins Rolando E  
C.I.: V-25.765.000  
Figueredo Hernández María F  
C.I.: V-26.803.408

**Tutor Académico:** Lcdo. Edgar Basanta

San Diego, Julio de 2018



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

**ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR**

Quienes suscriben, esta Acta Edgar Basanta, de Cédula de Identidad No. V- 19.229.930 en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por los ciudadanos Rolando E. Amaya H. y Maíra F. Figueredo H. portadores de las Cédulas de Identidad No. V- 25.765.000 y No. V-24.803.408 respectivamente, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA OXIGENO CARABOBO, C.A** presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los del año dos mil dieciocho.

---

Lcdo. Edgar Basanta

C.I. V-19.229.930

## **DEDICATORIA**

**A DIOS** Por darme el regalo de la vida, por estar junto a mí y guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

**A MIS PADRES** Mónica Huggins y Rolando Amaya, por darme la vida, por ese positivismo y determinación que los caracteriza, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como ser humano. Mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos se los debo a ustedes.

**A MI HERMANA** Roxeny Amaya por estar orgullosa de mí, por estar siempre presente, acompañándome en toda tristeza y alegría, por sus consejos, por representar la unión familiar y por ser un ejemplo a seguir, por cuidarme y no dejar que nada malo me perturbara o me hiciera daño.

**A MI FAMILIA** Amaya Huggins, por ser parte importante en mi vida, por su apoyo en las buenas y las malas, por sus conocimientos, por decirme cada día tú puedes con eso y más, por no dejarme abandonar en el primer intento, por su paciencia, por hacerme parte de su logro como Licenciando en Contaduría Pública.

**A MIS AMIGOS** Todos aquellos que han estado presentes en mi vida.

Rolando Amaya

## **DEDICATORIA**

A Dios, por su infinita bondad, y por inspirar mi espíritu para la realización de este estudio.

A Yurdely J. Hernández y José A. Figueredo los pilares fundamentales de mi vida, mi admiración y mis mejores aliados para alcanzar el éxito. Gracias por enseñarme que lo único imposible es aquello que no intentas, y que la emoción siempre debe estar por encima de la razón. Son el motor que conduce mi vida, Los amo.

A Yessenia A. Figueredo por ser inspiración y ejemplo a seguir, Maria V. Núñez por ser dueña y protagonista de cada sonrisa que me impulsa a continuar y ser cada vez mejor, y Antonella L. Figueredo por llenarme de Paz y felicidad con cada ocurrencia.

A mis angelitos en el cielo, no hay mejor homenaje a la memoria de un ser que imitar noblemente sus virtudes. Son mi inspiración.

A mis familias Hernández y Figueredo, los que me acompañan día a día, y aquellos que a la distancia me motivan a persistir y nunca desistir; por ser lo mejor y más valioso que me ha dado Dios, ser base de mi formación y aportar cada uno grandes cosas a mi vida.

A el amor, porque cuando empiezas a creer que ya no existe, siempre llega alguien que te demuestra lo contrario.

María Figueredo

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a dios primeramente por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mis profesores Nohelia Duran, Arnoldo Morillo y Daniel Mariño por ser ejemplares profesionales que dan día a día lo mejor de sí para inculcarnos sus conocimientos a lo largo de la carrera, fueron sus consejos, sus experiencias y sus alegrías las que siempre nos motivan a culminar este ciclo.

A mi tutor de tesis de grado Lcdo. Edgar Basanta por su apoyo, confianza, por la disposición, tranquilidad y profesionalismo que mantuvo durante todo el tiempo de tutorías llevándome por el buen camino a la culminación de mi tesis de grado.

A esta casa de estudio la “Universidad José Antonio Páez” por permitirme la oportunidad de estudiar para formarme profesionalmente para obtener el Título de Licenciado en Contaduría Pública.

Por último y no menos importante a mi compañera de tesis y amiga María F. Figueredo por haberme tenido paciencia necesaria y por motivarme a seguir adelante en los momentos de desesperación, te doy las gracias por ser parte de mi vida, con personas como tú, tengo la dicha de poder celebrar este logro a tu lado.

Rolando Amaya

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme luz a lo largo de mi carrera universitaria, llenarme de Paz, Bendiciones, y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante este periodo en mi vida.

A Yurdely J. Hernández la palabra gracias no es suficiente para agradecerte todo el amor, el sacrificio y el esfuerzo que desde siempre has dado por mí. A ti de debo este logro, y contigo lo comparto.

A José A. Figueredo mi gran amor, y encargado de formar en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Gracias por ser mi fuente de inspiración.

A mi mano derecha durante todo este tiempo Rolando E. Amaya, por ser mi cómplice y haberme mostrado mil veces en su propio ejemplo lo que significa ser una gran persona. Gracias por tu paciencia y por cada anécdota que entre líneas contamos.

A los Licenciados Sandor Arape, Edgar Basanta, Daniel Mariño y Nohelia Duran, mis formadores, quienes además de aportar grandes conocimientos que corresponden a mi profesión, ofrecerme sabios consejos para crecer como persona. Se recuerda con aprecio a los maestros brillantes, pero con gratitud a aquellos que tocaron nuestros sentimientos. Gracias

A todos aquellos que tienen el arte de encontrar lo positivo de todas las cosas, personas, lugares y acontecimientos. Por sacar siempre una mejor versión de mí, ayudarme y acompañarme.

María Figueredo

## ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	RESUMEN INFORMATIVO .....	V
	INTRODUCCIÓN.....	1
	CAPÍTULO	
	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
I	.....	3
	1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
	1.2. OBJETIVOS	5
	1.3. JUSTIFICACIÓN	6
	MARCO TEÓRICO	7
II	2.1. ANTECEDENTES	7
	2.2. BASES TEÓRICAS	12
	2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	19
	MARCO METODOLÓGICO	21
III	3.1.1 FASE I	22
	3.1.2 FASE II	20
	3.1.3. FASE III	20
IV	RESULTADOS	25
V	PROPUESTA	37
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	REFERENCIAS .....	40



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

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO  
DE CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA OXIGENO CARABOBO,  
C.A**

Autor(a): Amaya Huggins Rolando E. C.I.: V-25.765.000  
Figueredo Hernández María F. C.I.: V-26.803.408

Tutor(a): Lcdo. Edgar Basanta  
Fecha: Enero 2018

**RESUMEN INFORMATIVO**

En el presente trabajo de investigación se basa en desarrollar una planificación estratégica que ayuden a disminuir los problemas encontrados en el departamento de las cuentas por cobrar, ya que por medio de ella se busca implementar soluciones factibles que ayuden a la organización. La metodología a utilizarse es un tipo de investigación descriptiva, con un diseño de campo y como instrumento de recolección de datos la encuesta que estará conformada por 10 ítems, con opciones Si y No y se le aplico a la población del departamento que consta de diez (10) Personas. Concluyendo que la empresa presenta debilidades en su gestión de cobranza, observándose incremento de las facturas vencidas, por lo cual se requiere desarrollar estrategias basadas en controles internos y una cobranza más agresivas, para lograr recuperar las cuentas y a su vez disminuir el riesgo de perder liquidez para cumplir con sus obligaciones propias de las actividades comerciales que se desarrollan en la empresa

Palabras Claves: Cuentas Por Cobrar, procesos, planificación estratégica.

## INTRODUCCIÓN

Las cuentas por cobrar es una gestión contable, pero al mismo tiempo es un proceso básico de una gestión de negocios. Si existe un mal proceso en la gestión de las cuentas por cobrar, se verá afectada la liquidez de la empresa en el proceso de las cuentas por pagar.

Esta gestión requiere de una estandarización, ya que si se permite que cada trabajador incorpore su criterio en las actividades laborales del departamento, existirá uno por cada empleado que se maneje en el departamento. Asimismo la disparidad de departamento, no alcanzando los objetivos y metas propuestas por la gerencia.

En ese orden de ideas, la empresa Oxígeno Carabobo se ha mantenido en el mercado por varios años, sin embargo la crisis actual que atraviesa el país y la nueva modalidad de pago que se ha visto obligada a manejar, como es el caso de pago por transferencias bancarias ha originado que se disminuyan los controles de los clientes morosos verificando en supervisiones al departamento alto volumen de clientes morosos y facturas vencidas. Por lo cual se hace necesario desarrollar la presente investigación.

Así, para alcanzar el propósito de esta investigación, el estudio se estructuró en cinco (5) capítulos desarrollados de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema. Contiene el planteamiento, formulación del problema. Objetivo general y objetivos específicos de la investigación. Justificación de la Investigación.

Capítulo II: Marco Teórico. Se presenta mediante los antecedentes de la investigación relacionados con el tema, las bases teóricas que soportan a la investigación y la definición de términos básicos.

Capítulo III: Marco Metodológico. Comprende la descripción de la metodología aplicada durante el desarrollo de la investigación de la empresa de estudio.

Capítulo IV: Resultados

Capítulo V: Propuesta, Conclusiones y recomendaciones. Referencias o Fuentes citadas o comentadas en la investigación.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

Muchas empresas para conservar sus clientes fijos e incorporar nuevos, utilizan la estrategia de conceder créditos, sobre todo, si el producto o servicio que ofrecen es bastante costoso o la facturación de ese cliente en particular es alta. Estas ventas generan en la empresa las cuentas por cobrar, las cuales, al momento de realizar la negociación se debe determinar el tiempo y forma como se realizan los pagos. Por lo general, las cuentas por cobrar se hacen efectivas en el transcurso menor a un (1) año, sin embargo, debido a la inflación y a la necesidad de requerir liquidez económica, ya son muchas las organizaciones que han disminuido los tiempos que otorgan para realizar las cancelaciones de las facturas.

Por esa razón, las cuentas por cobrar deben ser cobradas en el tiempo estipulado, ya que de lo contrario puede generar problemas tanto en la liquidez de la organización como la incomodidad de tener que utilizar otras herramientas legales para gestionar las mismas.

De acuerdo con Rosenberg, J.M. (1996) Las cuentas por cobrar constituyen el crédito que la empresa concede a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario de un negocio, como resultado de la entrega de artículos o servicios. Con el objetivo de conservar los clientes actuales y atraer nuevos clientes, la mayoría de las empresas recurren al ofrecimiento de crédito. Las condiciones de crédito pueden variar según el tipo de empresa y la rama en que opere, pero las entidades de la misma rama generalmente ofrecen condiciones de crédito similares. (p.28)

En ese orden de ideas, el proceso de la venta inicia todo el ciclo de las cuentas por cobrar, pero hasta que las mismas no se hacen efectivas, la organización no ha logrado alcanzar su meta, que es la de mejorar sus ingresos y mantenerse funcionando. Esta actividad requiere de una planificación estratégica que le permita optimizar los departamentos que se encuentren presentando debilidades.

Así, según Stanton, W y otros (2000). “Toda organización necesita planes generales y específicos para lograr el éxito, de acuerdo a lo que desee lograr como organización y para ello deben trazar un plan estratégico que le permita obtener esos resultados. Dicha planeación estratégica basada en la satisfacción consiste principalmente en analizar la situación actual de la empresa para establecer metas y seleccionar las estrategias y tácticas para alcanzarlas (p.121)

Por lo cual, toda empresa sin importar el tipo y tamaño que sea, debe desarrollar su planificación estratégica, ya que con ella marcara el camino a seguir para alcanzar las metas y objetivos planteados y lograr mantener una gestión óptima en todos sus departamentos. La importancia y las ventajas que tiene el hacer una planeación estratégica en las organizaciones es que les ayude a mejorar su competitividad así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

De acuerdo a lo planteado, en el caso de Oxígeno Carabobo C.A. es una empresa con más de 50 años de producción de gas para la industria, medicinas y otros sectores de la economía nacional. La misma cuenta con una cartera de clientes amplia, donde muchos de ellos han permanecido fielmente con la empresa. Sin embargo, debido a los problemas económicos que se manejan en la actualidad en el país, la empresa se ha

visto en la necesidad de reducir personal y el departamento está presentando debilidades, especialmente en el área de la cobranza.

La distribución de gas a las clínicas y empresas privadas se mantiene con regularidad, pero los clientes efectúan el pago con atraso y por medio de transferencias bancarias, ya que no se están recibiendo los cheques debido a la dificultad para gestionar el depósito y la cobranza de los mismos. Sin embargo, en muchas ocasiones las transferencias no son realizadas en el tiempo acordado, lo que ha provocado que la empresa no cuente con liquidez para a su vez cubrir sus obligaciones, tanto laborales como operativas.

Actualmente la empresa no cuenta con liquidez, pero si con una gran cantidad de facturas por cobrar que se encuentran vencidas, esto demuestra que se está presentando fallas en el seguimiento y gestión de los clientes a crédito y puede ocasionar que en poco tiempo, tenga necesidad de flujo de efectivo para gestionar sus actividades comerciales, además, de la necesidad de recurrir a asesores legales, para realizar la gestión de las mismas.

## **1.2 Formulación del Problema**

Ante esta situación, los investigadores se plantean la siguiente interrogante:  
¿Cuáles estrategias se pueden desarrollar para optimizar el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Oxígeno Carabobo, C.A?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer una planificación estratégica para optimizar el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Oxígeno Carabobo, C.A

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual en el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Oxígeno Carabobo, C.A
- Determinar debilidades, amenazas, debilidades y fortalezas en los el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Oxígeno Carabobo, C.A
- -Diseñar una planificación estratégica para optimizar el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Oxígeno Carabobo, C.A

## **1.4 Justificación de la Investigación**

Se puede evidenciar que la empresa Oxígeno Carabobo, C.A. presenta debilidades en el departamento de cuentas por cobrar, la cartera de clientes con la que cuenta actualmente, consiste en empresas tanto públicos como privadas, además de centro de salud, entre otras. Estos clientes ya regulares han mantenido hasta el momento buenas relaciones con la empresa, sin embargo, debido a la reducción de personal que la organización ha debido realizar para ajustar sus costos operativos, muchas de las actividades del departamento no se están cumpliendo. Entre ellas se encuentra la gestión efectiva de la cobranza y el cumplimiento de los procedimientos propios de la gestión de las cuentas por cobrar.

Esta debilidad afectara a mediano o largo plazo la liquidez de la empresa, no permitiendo la cancelación de sus obligaciones, por lo cual, la investigación se justifica como solución al problema que se está planteando, proponiendo optimizar el proceso de cuentas por cobrar en la empresa por medio de una planificación estratégica

El beneficio que presenta la investigación ya que al detectar las debilidades en el departamento, permitirá una solución rápida y efectiva. Por otro lado, una buena información de las cuentas por cobrar ayudara en la toma de decisiones gerenciales para mantenerse funcionando en el mercado. Para los investigadores este trabajo le ayudara a desarrollar en forma práctica los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de su carrera y para la universidad José Antonio Páez, se incrementaran estudios que permitan soportar estudios posteriores del mismo o temas similares al planteado.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico reflejan las teorías y antecedentes previos que servirán para fundamentar la investigación.

En la misma Según las Normas APA (s/f) “El marco teórico, a veces conocido como el capítulo II de una tesis, es el pilar fundamental de cualquier investigación. La teoría constituye la base donde se sustentará cualquier análisis, experimento o propuesta de desarrollo de un trabajo de grado. Incluso de cualquier escrito de corte académico y científico. (p. 47)

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Es importante escoger con cuidado estos antecedentes porque ellos permitirán que enfoque sea nuevo y original. Señalan las Normas APA (S/F) que “Los antecedentes son la revisión de las investigaciones previas que de manera directa o indirecta abordan nuestro tema de investigación”.

##### 2.1.1 Internacionales

En este sentido, Mendoza (2014) con su trabajo que lleva por título **Diseño Del Plan Estratégico 2013-2017 De La Empresa Patricia Ramírez** de la Universidad de Cartagena, Colombia. En esta investigación tiene como objetivo general Formular el plan estratégico 2013- 2017 para la empresa Patricia Ramírez, con el fin de mejorar sus procesos, y a su vez optimizar su gestión en general. La investigadora detecto que la empresa es una organización compleja, pues su crecimiento en el mercado nacional e internacional ha traído consigo un incremento notable en la infraestructura de la organización, el capital humano y económico; exigiendo una mejor planeación,

dirección y control de sus acciones y/o proyectos que le permita enfrentar el futuro aprovechando las circunstancias que le ofrece el entorno.

Para poner en práctica el plan estratégico es indispensable el trabajo en equipo y la calidad del recurso humano, calidad en los productos, manejo de la información, estandarización de los procesos de venta y la investigación del mercado, además, de la gestión de cobranza y el otorgamiento de créditos puntos en los que debe trabajar la empresa.

El método utilizado en la presente investigación es de tipo descriptivo, ya que estudia la situación actual de la empresa, En este estudio, se realizó una extensa revisión bibliográfica en referencia a la variable a estudiada, El diseño utilizado en este estudio fue de tipo no experimental de campo, ya que dentro de este marco no se manipuló la variable, sino que por el contrario fue observada para su posterior análisis, sin cambiar las condiciones del ambiente en el cual se desenvuelve, población es finita y accesible, por lo cual se realizó un censo poblacional que incluyó a todos los sujetos de la población. Considerando esto último, y para los efectos de la presente investigación, se tomó como universo poblacional los departamentos involucrados en la propuesta.

Concluyendo que la propietaria de la empresa Patricia Ramírez, a pesar de ser una persona organizada y con mentalidad de mejoramiento continuo, no se habían percatado de la importancia de elaborar un plan estratégico para su empresa. Por tal motivo, el investigador del presente trabajo, y a raíz de sus conocimientos académicos, sintió la necesidad de proponerle a la propietaria la realización de un plan estratégico; este proyecto le permitirá a la empresa objeto de estudio tomar parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, y de esta forma estar preparados para enfrentar las exigencias o requerimientos del entorno actual

El desarrollo del plan estratégico es el aspecto que relaciona el presente antecedente con la investigación a realizarse, por lo cual, los investigadores decidieron incorporarlos a este apartado del trabajo de grado. Dentro de esta propuesta se evaluaron diversas áreas funcionales de la empresa, entre ellas el departamento de crédito y cobranza, mostrando la importancia y la relación directa que el mismo tiene con el crecimiento corporativo, si es optimizado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### **2.1.2. Nacionales**

En este sentido, Goyo y Oliveros (2014) en su trabajo de grado **Lineamientos de control en las cuentas por cobrar de la empresa Dimo, C.A.** de la Universidad de Carabobo. de Aragua. Cuyo objetivo principal proponer lineamientos de control para el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Dimo, C.A.

El estudio estuvo enmarcado en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, debido a que propone una solución viable a un problema práctico se fundamenta en una investigación de nivel descriptivo. La población y la muestra quedó integrada por cuatro personas del departamento de Cuentas por Cobrar. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, aplicada con un cuestionario elaborado por 15 ítems con respuestas dicotómicas (Escala sí - no). El instrumento fue validado mediante un juicio de expertos. Una vez aplicada las técnicas e instrumentos de recolección de información se procedió a presentar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante tablas de frecuencia y gráficos de torta, así como su respectiva interpretación.

Cuyos datos permitieron concluir que en la empresa Dimo, C.A, aunque se han definido políticas para el otorgamiento de créditos, y todo el personal tiene

conocimiento de las mismas, éstas no son cumplidas cabalmente en el departamento, lo que disminuye la calidad y eficiencia de los procesos que en éste se llevan, debido a que no lleva un estricto control de los documentos y condiciones del cliente para el otorgamiento de créditos, adicional a esto no se realizan análisis de vencimiento y aún en condiciones de clientes morosos reciben los créditos a riesgo de cuentas incobrables.

El mismo tiene como objetivo principal proponer lineamientos de control para el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Dimo, C.A. es importante destacar que los controles internos están dentro de la planificación estratégica, por lo cual servirá como base teórica y fundamentara la propuesta de la presente investigación, motivo por el cual fue seleccionado como antecedente de la investigación.

Igualmente, Guevara, A; Villadiego, K (2014) **Planificación Estratégica para Optimizar el Proceso de Cuentas por Cobrar en la Empresa súper Repuestos Diesel, C.A.** realizado en la Universidad de Carabobo, para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública. El trabajo de grado que a continuación se presenta tiene como objetivo principal proponer un plan estratégico que permita optimizar el proceso de cuentas por cobrar, cuyos autores concluyeron que la empresa Súper Repuestos Diesel C.A, no cuenta con manuales de normas y procedimientos que permitan definir sus funciones contables y administrativas, así como la poca segregación de funciones, deficiencia en la toma de decisiones a futuro y la falta de coordinación y dirección; para lo cual se propuso un plan estratégico que permita optimizar el proceso de cuentas por cobrar de la empresa Súper Repuestos Diesel C.A, y de esta manera puedan crear ventajas competitivas en función de la misión y objetivos.

Esta investigación guarda relación, ya que en el mismo indica la importancia de procedimientos como estrategia gerencial que les permita optimizar el proceso de cuentas por cobrar, por lo cual es base fundamental para el desarrollo de la propuesta.

Cabe destacar que las normas y procedimientos definirán los pasos a seguir en las actividades del departamento evitando la improvisación y diversidad de criterios al momento de solucionar un problema. Por lo cual, es necesario establecer parámetros, funciones y responsabilidades. Esto permitirá incorporar bases teóricas y desarrollar la propuesta como solución a la empresa Oxígeno Carabobo.

En ese mismo orden de ideas, González, (2013) **“Estrategias Financieras para la Optimización de la Gestión de Cuentas por Cobrar en las Empresas Importadoras de Mármol Y Granito, Ubicadas en Maracay, Estado Aragua”**. Trabajo de Grado presentado para optar al título de licenciado en Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo. Diseñar estrategias financieras para la optimización de la gestión de cuentas por cobrar, en las empresas importadoras de mármol y granito, ubicadas en Maracay, Estado Aragua., es el objetivo principal de la presente investigación.

Como conclusiones, se tiene que la situación actual de las cuentas por cobrar de las empresas en estudio, no es óptima; la mayor parte de las empresas en estudio no realizan planificación operativa a corto plazo, ni se elaboran periódicamente Estados de Flujo de efectivo. El diseño de estrategias se presenta como herramienta para optimizar la gestión de las cuentas por cobrar; La aplicación de las estrategias financieras es factible.

Este antecedente guarda relación con el presente estudio por cuanto, aborda aspectos de la situación planteada en concordancia con las variables que intervienen de modo particular con la carencia un control y procedimientos para las Ventas-Cuentas por Cobrar ocasionado ineffectividad en los procesos contables.

Igualmente, Rodríguez y Siso (2013), en su trabajo de investigación titulado **Evaluación del sistema de control interno de las cuentas por cobrar en la empresa de servicios LCC Ingenieros Constructores C.A.** para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. De la Universidad Experimental de Guayana. Puerto Ordaz.

El presente estudio tiene como objetivo general evaluar del sistema de control interno de las cuentas por cobrar en la empresa de servicios LCC Ingenieros Constructores C.A la cual maneja gran volumen de operaciones que requiere ser controladas a través de normas y procedimientos previamente establecidos, ya que las cuentas por cobrar constituye uno de los ingresos más significativos de esta organización. En tal sentido se realizó diseño de campo a nivel descriptivo, y como instrumento la encuesta al personal que labora en el departamento. Considerando la necesidad de actualizar los procedimientos e incorporar auditorias para mejorar el control del departamento de estudio.

Esta investigación constituye un significativo aporte teórico para el presente estudio, ya que se desarrollaron diversos lineamientos que optimizan y dinamizan los procesos y normas administrativas, de modo singular a los presentados en la empresa Oxígeno Carabobo en el área de contabilidad

## **2.2 Bases Teóricas**

A continuación se presentan una serie de fundamentos teóricos que facilitaran el desarrollo de la presente investigación, permitiendo abordar de una manera concisa los diversos elementos que conforman la variable a estudiar.

### **2.2.1. Cuentas por cobrar**

Según Redondo (2004, p. 194) las cuentas por cobrar “...abarcan los créditos comerciales a favor de la empresa originados por la venta de mercancías o servicios e

incluyen los garantizados por facturas, notas de entrega, documentos similares”. As que se puede indicar que Las cuentas por cobrar son derechos adquiridos por la empresa al momento de realizar una venta de mercancía a crédito, y que al momento de realizar la negociación se estipula el tiempo y la manera como se realizara esta cancelación.

### **2.2.2 Planeación Estratégica.**

De acuerdo a Goodstein., (1998; 123) Planeación se define como “es el proceso de establecer objetivos y elegir, antes de tomar acción, los más adecuados medios para lograr estos objetivos. Planear es decidir por anticipado. Es el proceso de decidir antes que se requiera la acción”.

Por otra parte el autor define la planeación estratégica, como “el proceso a través del cual quienes guían a la organización crean una visión de (imaginan) su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguir ese futuro” (p. 125).

### **2.2.3 Gestión de cobros.**

Santomá (2006; 236), indica que “la gestión de cobros tiene vital importancia ya que es la primera fuente de ingresos y financiamiento de la organización”. Es el principal motor de la gestión de las cuentas por cobrar, ya que la misma busca aumentar la rotación de las cobranzas reduciendo los días de crédito para el pago de los clientes, minimizando los gastos por financiamiento y reduciendo el riesgo.

En el mismo orden de ideas, Olsina (2009; 36-39) le da gran importancia a esta gestión ya que la corriente de cobros representa la savia que alimenta la empresa, puesto que si este flujo de entrada de fondos se corta o simplemente se retrasa, la empresa puede sufrir tensiones financieras e incluso perecer. De allí la importancia de una buena gestión de las cuentas por cobrar

#### **2.2.4 Las funciones de cobro.**

Según Santomá (2006), las funciones de cobro se pueden resumir en las tres (3) siguientes:

1.-Negociación: Las condiciones de cobro deben quedar claramente definidas con los clientes para evitar futuros inconvenientes a lo hora de cobrar, las cuales también deben simplificarse lo más posible en aras de ahorrar personal y tiempo en la gestión, más aun en la medida que el número de clientes sea mayor. Entre las condiciones a pactar en esta función son: Plazo de crédito concedido; Medios o instrumentos de cobro.: Descuento pronto pago; Descuento por volúmenes de compra; Intereses o gastos por mora.

Es recomendable que una vez acordad estas condiciones se plasmen por escrito y estén firmadas por ambas partes, así como también reflejadas en cada factura que se emita al cliente.

2.- Gestión propiamente dicha: El equipo responsable de la gestión de cuentas por cobrar debe contar con la información precisa sobre cuánto y cómo se van a cobrar las deudas de los clientes, para llevar a cabo su función de manera eficiente.

3.- Control y supervisión: Por un lado se debe mantener un permanente seguimiento a la gestión de cobranza para evitar atrasos en las mismas que puedan ocasionar problemas de liquidez inesperados.

#### **2.2.5 Estrategias**

De acuerdo a Massé (1966) las estrategias “Es un conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro. Definir una estrategia es establecer la lista de todas las situaciones a las cuales se podría llegar y escoger desde el origen la decisión que se tomará frente a cada una de ellas”. (p.236)

Las estrategias son los medios o acciones que le permiten a la empresa alcanzar sus objetivos planeados. La ausencia de estrategias le garantiza a la organización un viaje a la deriva a una mediocridad competitiva y a un desempeño inferior. Por tal motivo la creación de una estrategia exitosa debe ser una tarea administrativa prioritaria

En este sentido, indica Levy (1981; 58) que La conducta estratégica es el proceso de interacción de una empresa con el entorno y el proceso dinámico de cambio de su configuración interna para mejorar la interacción”.

### **2.2.6 Plan estratégico**

Martínez y Milla (2005) señala que “para abordar correctamente el diseño de un plan estratégico es necesario profundizar en diversas etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones” por lo que se pueden identificar dichas etapas como se detalla a continuación:

Etapas 1.- Análisis de la situación

Etapas 2.- Diagnóstico de la situación

Etapas 3.- Declaración de objetivos corporativos

Etapas 4.- Estrategias corporativas

Etapas 5.- Planes de actuación

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

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

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

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

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

1. El pequeño comercio buscará la consolidación de su negocio alcanzando un determinado nivel de rentabilidad, en vez de perseguir altas tasas de crecimiento. En este caso, la supervivencia de su negocio para por mantener las ventas a niveles actuales, o ligeramente superiores, con unos beneficios que le compensen seguir con la actividad.

2. La empresa de tamaño medio que apuesta por ser alguien en el sector, y por pervivir en el negocio con el mayor grado de independencia posible, debe marcarse como objetivo prioritario alcanzar la masa crítica cuanto antes para estar consolidada en el mercado. Por ello, debe crecer a tasas superiores a las de sus competidores más directos, sacrificando la rentabilidad a corto plazo.

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

En cuanto a la naturaleza de las acciones, éstas se referirán a las estrategias funcionales más oportunas en cada caso, siendo su condición de “etapa final” del proceso de toma de decisiones una poderosa razón para respetar y reforzar el criterio

fundamental seguido hasta ahora, la coherencia con lo determinado en las fases anteriores. (p. 112-130)

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

**Clientes:** es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios

**Cobro:** es la acción inmediata por la cual se pretende obtener la satisfacción de una obligación cualquiera que fuera esta.

**Comercio:** Actividad socio-económica que consiste en la compra y venta de bienes, ya bien sea para su uso, para su venta o su transformación

**Control:** Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación ejecución y evaluación de las acciones.

**Diagnostico estratégico:** análisis de las fortalezas y debilidades de la organización; así como de las amenazas y oportunidades del entorno de la misma

**Empresa:** es una unidad productiva dedicada y agrupada para desarrollar una actividad económica y tienen ánimo de lucro

**Estrategia:** En un proceso regulable, conjunto de reglas que auguran una decisión óptima en cada momento

**Plan:** es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla

**Programa:** es un plan, proyecto o declaración de lo que se piensa realizar

**Proveedores:** Son los diferentes entes económicos que suministra a otra(s) empresa(s), o personas de bienes y/o servicios de distintos tipos.



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo está referido al tipo y diseño de la investigación, técnicas y métodos de recolección de la información, así como el procesamiento de la misma. Igualmente se describe el procedimiento metodológico empleado para cumplir los objetivos específicos y lograr el objetivo general propuesto.

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

El método utilizado en la presente investigación es de tipo descriptivo, ya que estudia la situación actual del departamento de las cuentas por cobrar de la empresa Oxígeno Carabobo. Seleccionando y caracterizando los datos en forma directa de la realidad donde se presenta (fuente primaria), con el objetivo de llevar a cabo la aplicación de la metodología mediante procesos investigativos de fenómenos o hechos que requieren ser modificados. Según Méndez (2006), las investigaciones descriptivas identifican características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables.

De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2006), refieren que este tipo de estudio 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 se conduce o funciona en el presente. Por otro lado, y en el mismo orden de ideas, El diseño utilizado en este estudio fue de tipo no experimental de campo, ya que dentro de este marco no se manipuló la variable, sino que por el contrario fue observada para su posterior análisis, sin cambiar las condiciones del ambiente en el cual se desenvuelve.

Según Hernández, Fernández y Batista (2006), este tipo de estudios se realizan sin manipular deliberadamente las variables, y, solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Por su parte, Tamayo y Tamayo (2006), establece que la investigación de campo es aquella que se da cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. Por lo cual el diseño de la investigación del presente estudio es de campo.

### **3.2 Fases Metodológicas**

Se tomaron tres (03) fases metodológicas, para el desarrollo del presente trabajo, las cuales se detallan a continuación:

#### **3.2.1 Fase I: Diagnosticar la situación actual en el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Oxígeno Carabobo, C.A**

Para esta fase se realizara la recolección de la información, por lo que utilizara como la técnica de la encuesta y como instrumento, un cuestionario. La investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Según Hernández, Fernández y Batista (2006), recolectar datos implica tres actividades estrechamente relacionadas entre si: seleccionar un instrumento de medición de los disponibles, el cual debe ser validado y confiable, de lo contrario no podrá basarse en el; aplicar el instrumento de medición, obteniendo las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio y; preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente.

Dicho instrumento constara de 10 ítems y se aplicó de manera auto administrada con preguntas dicotómicas, de opciones Si y No. Asimismo, En este caso, la población

estuvo conformada por diez (10) personas que laboran directamente con el área de cuentas por cobrar de la empresa

Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde sus unidades poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Como lo define Tamayo y Tamayo (2006), la población se refiere al total del fenómeno objeto de estudio, los que poseen características comunes para obtener datos precisos en la investigación, es decir, es la totalidad del fenómeno a estudiar o las personas o elementos cuya situación se está investigando.

### **3.2.2. Fase II: Determinar debilidades y fortalezas en los el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Oxigeno Carabobo, C.A**

Posteriormente de recolectado la información con los instrumentos de recolección de datos seleccionado, se procederá a realizar un análisis del mismo y a elaborar una matriz FADO, donde se determinara las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas existentes en el departamento de estudio. Para, Thompson, Strickland y Gamble, (2012) “La fijación de los objetivos en la organización, para poder lograrlos se apoyan en la planeación estratégica, esta se basa en la visión de la empresa ya que esta nos dice cuál es la forma en la que la organización se visualiza en el futuro”. (p. 56)

Para lograr una planeación estratégica adecuada y eficaz, de acuerdo al autor antes señalado es importante realizar un estudio la situación actual de la empresa de manera interna y externa, para lograrlo hay que basarse en el método FODA:

- Fortalezas: ventajas y cualidades con las que se cuentan de manera interna.

- Oportunidades: son las que existen en el exterior y que podamos aprovechar (tecnología, nuevos mercados, etc.).

- Debilidades: son las áreas de oportunidad o desventajas que tenemos que reforzar y convertirlas en fortalezas.

- Amenazas: estas son de manera externa y nos indican cuales son las cosas que en un momento dado nos puedan perjudicar e impidan a la empresa lograr los objetivos deseados o incluso su pertenencia en el mercado.

Un amplio análisis y adecuada evaluación de la situación de la empresa nos arroja como resultado los diferentes escenarios, estos nos indican o nos dan información de las posibles acciones, ventajas, desventajas, y evitan riesgos al momento de elegir la variable que sea más adecuada a las necesidades de la empresa.

### **3.2.3 Fase III: Diseñar una planificación estratégica para optimizar el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Oxígeno Carabobo, C.A**

Y por último, Identificado las debilidades y fortalezas, del proceso de las cuentas por cobrar se diseñaran las estrategias administrativas para optimizar el proceso de las cuentas por cobrar y con ello dar solución al problema planteado. La propuesta presentada en esta fase se estructurara de la siguiente manera:

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

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

En este capítulo se desarrollaran Fase I y II de la investigación. Con respecto a la Fase I Diagnosticar la situación actual en el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Oxigeno Carabobo, C.A. estos son los resultados obtenidos del instrumento.

1.-¿Considera que la empresa cuenta con un procedimiento establecido para el seguimiento de las facturas a vencerse de clientes regulares?

Grafico n°1. Existe un procedimiento de seguimiento de las facturas a vencerse

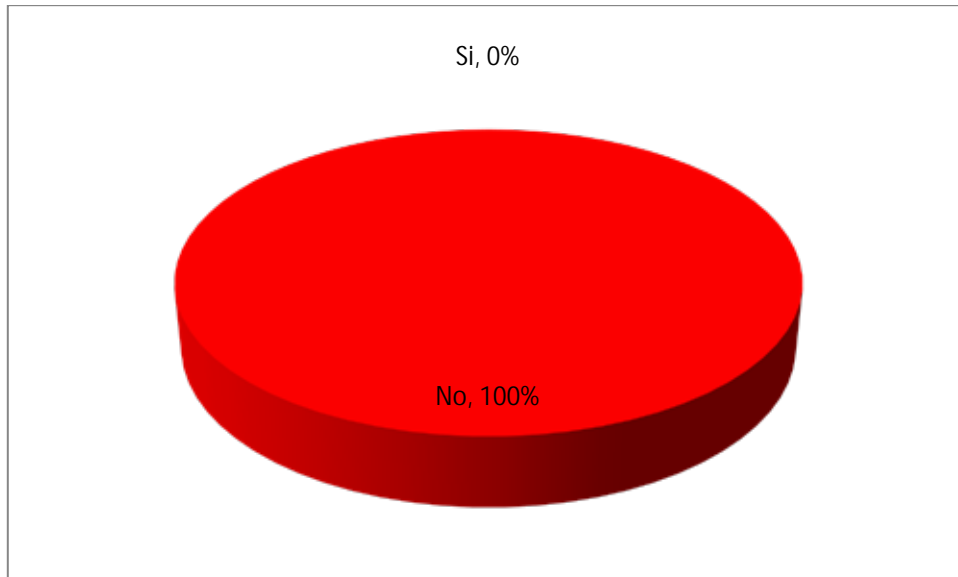


Fuente: Amaya y Figueredo (2018)

Análisis: el 100% de los encuestados considera que la empresa actualmente Si cuenta con un procedimiento establecido para el seguimiento de las facturas a vencerse de clientes regulares, pero algunas veces no se cumple, lo que ha originado el incremento de las facturas incobrables y la disminución de liquidez empresarial.

2.-¿La empresa actualmente mantiene una política efectiva de cobranza?

Grafico n°2. Política efectiva de cobranza

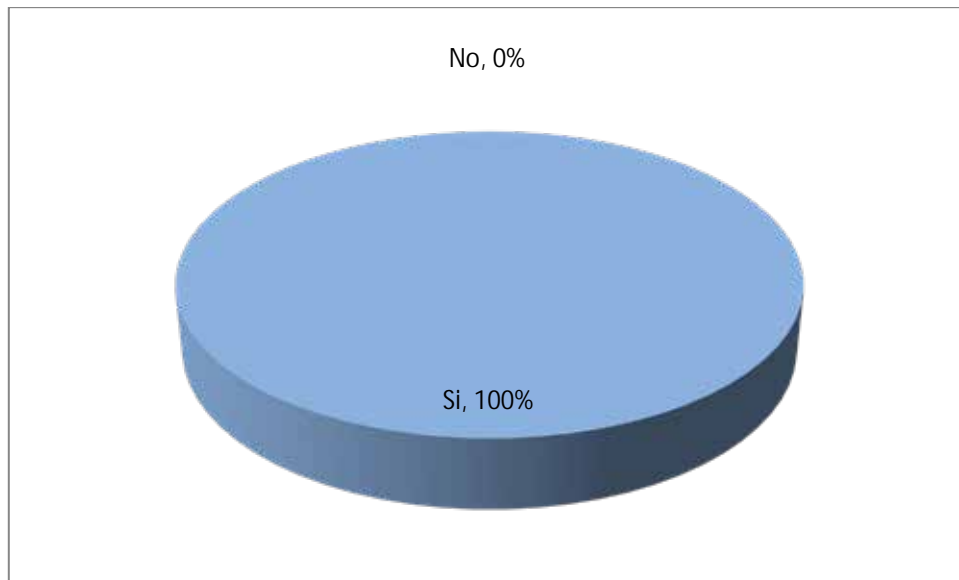


Fuente: Amaya y Figueredo (2018)

Análisis: el 100% de los encuestados señalo que la empresa No mantiene una política efectiva de cobranza, lo que ha generado el problema que se está presentando con el incremento de clientes morosos y las facturas vencidas. Esto demuestra baja productividad del departamento y ausencias de políticas efectivas que se deben desarrollar en el mismo.

3.-¿Se han presentado diferencias entre los libros de banco y la relación de cobranza al momento de realizar las auditorias de control?

Grafico n°3. Diferencias entre los libros de banco y la relación de cobranza

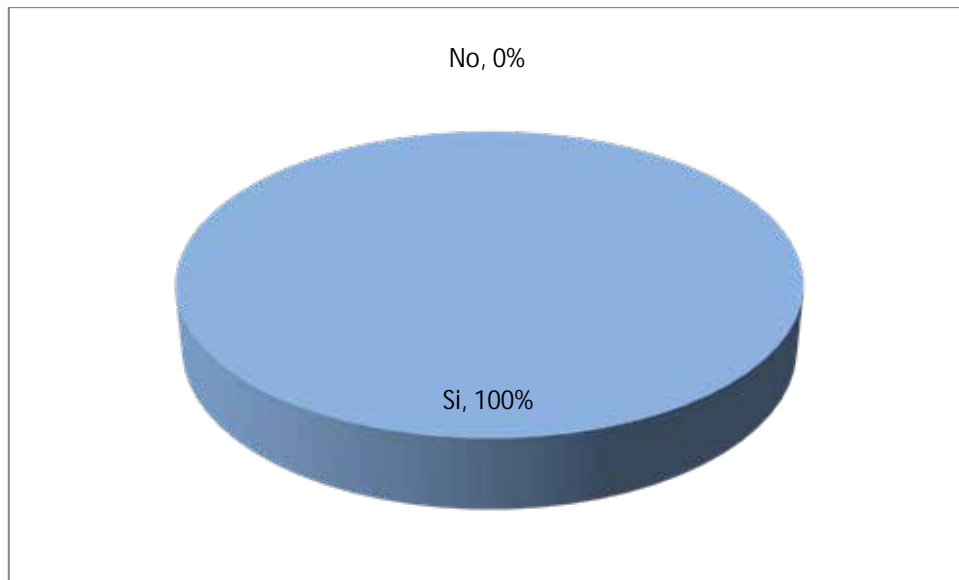


Fuente: Amaya y Figueredo (2018)

Análisis: el 100% de los encuestados señalo que Si se han presentado diferencias entre los libros de banco y la relación de cobranza al momento de realizar las auditorias de control. Estas diferencias se han presentado con regularidad y al no ser detectadas a tiempo, no se les notifica al cliente para que efectuara la reposición del pago, en caso que no aparezca la transferencia o deposito en los estados de cuenta.

4.-Tiene conocimiento si la organización a presentando problemas de liquidez al momento de realizar sus cancelaciones a proveedores y gastos de operación?

Grafico n° 4. La organización a presentando problemas de liquidez

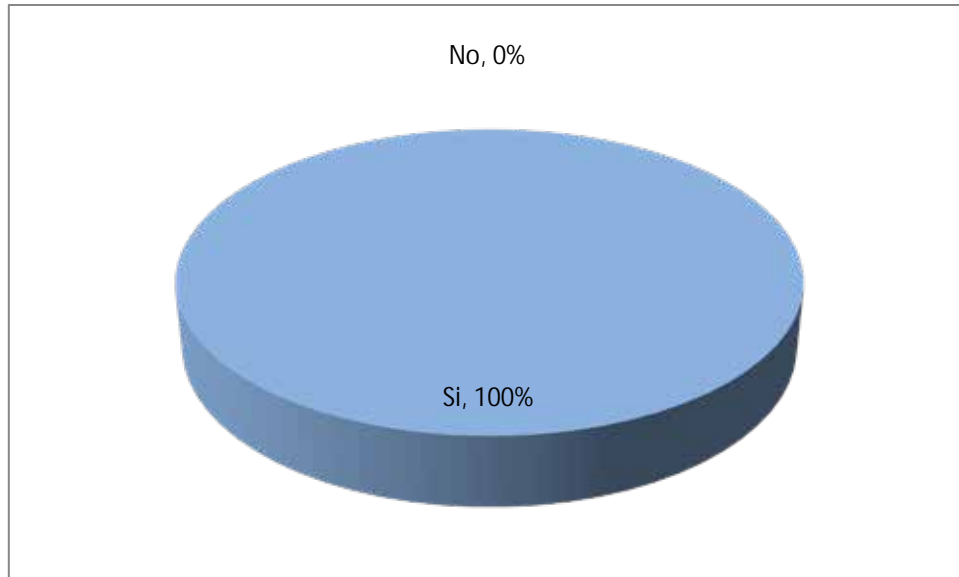


Fuente: Amaya y Figueredo (2018)

Análisis: el 100% de los encuestados señalo que Si se han presentado problemas de liquidez que ha impedido la cancelación de sus obligaciones en el tiempo requerido. Esto es debido a que los clientes no están cancelando sus facturas en el tiempo acordado en la negociación, lo que ha originado que la empresa haya tenido necesidad de recurrir a préstamos para realizar los pagos de los gastos más necesarios para continuar operativos.

5.-¿La empresa ha implementado normativas y políticas al momento de aprobar un crédito a clientes regulares?

Grafico n° 5. Normativas y políticas al momento de aprobar un crédito a clientes regulares

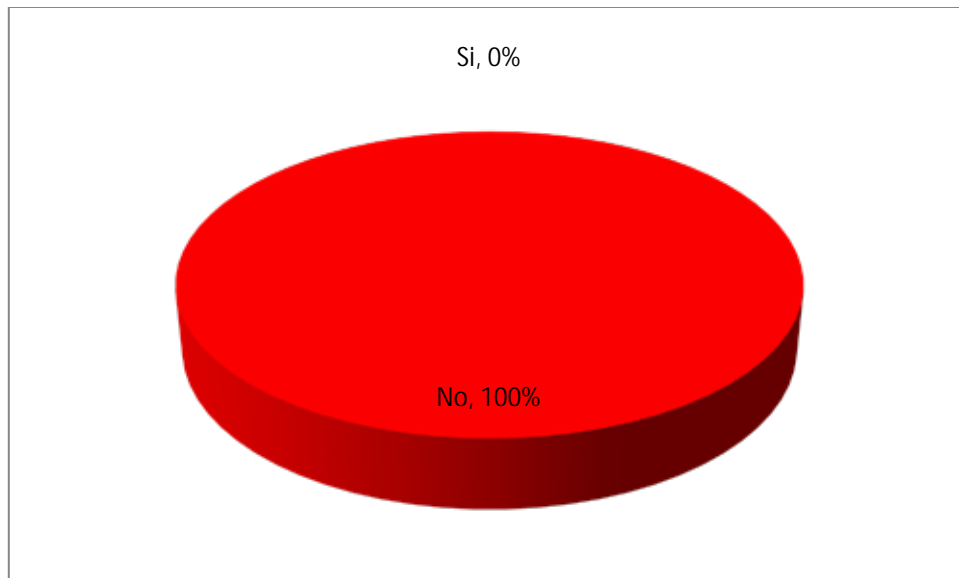


Fuente: Amaya y Figueredo (2018)

Análisis: el 100% de los encuestados señalo que Si existen normativas y políticas al momento de aprobar un crédito a clientes regulares. Dentro de estas políticas se encuentran evaluar su record crediticio del cliente, sin embargo, no se están cumpliendo, esto debido a la falta de supervisión en el departamento y también de comunicación con el personal que está ingresando al mismo.

6.-¿Los clientes realizan los pagos de acuerdo al vencimiento de la factura?

Grafico n° 6. Cancelación de facturas al vencerse

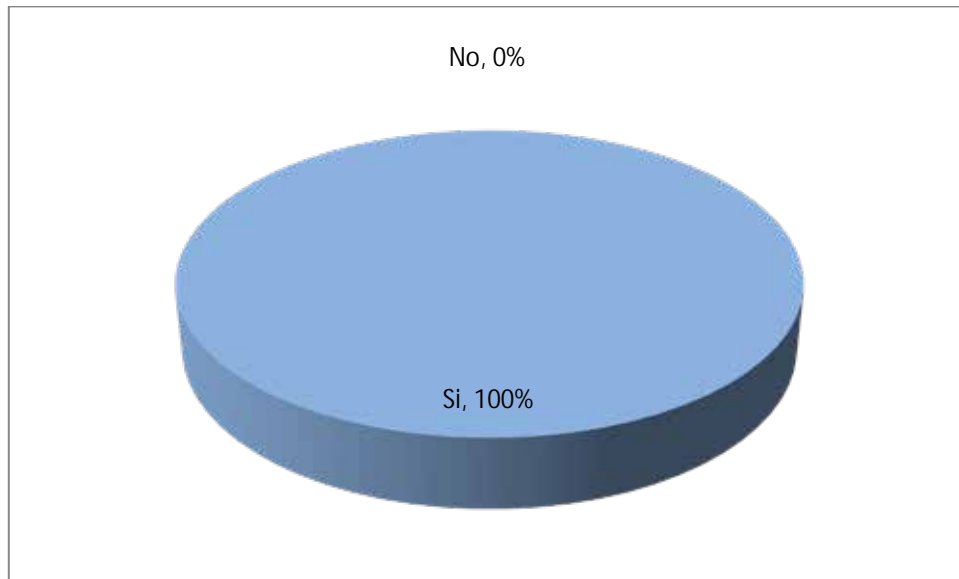


Fuente: Amaya y Figueredo (2018)

Análisis: el 100% de los encuestados señalo que Si se han presentado problemas de liquidez que ha impedido la cancelación de sus obligaciones en el tiempo requerido. Esto es debido a que los clientes no están cancelando sus facturas en el tiempo acordado en la negociación, lo que ha originado que la empresa haya tenido necesidad de recurrir a préstamos para realizar los pagos de los gastos más necesarios para continuar operativos.

7.-¿Considera que se realiza un seguimiento a las facturas vencidas de los clientes?

Grafico n° 7. Seguimiento a las facturas vencidas de los clientes

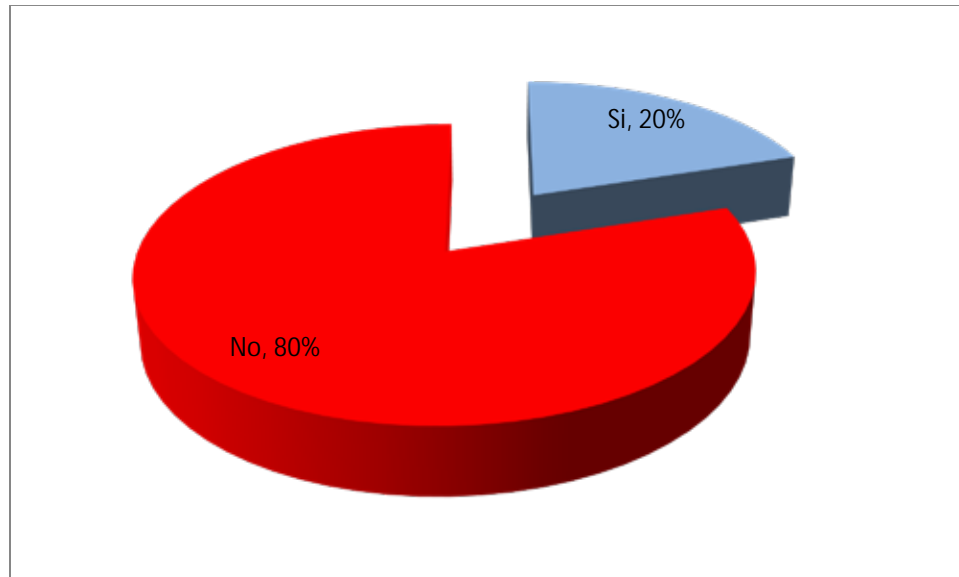


Fuente: Amaya y Figueredo (2018)

Análisis: el 100% de los entrevistados consideran que Si se realiza seguimiento a las facturas vencidas, pero las acciones que se están realizando quizás deban ser cambiadas por una cobranza más agresiva o efectiva. Los clientes son en su mayoría clínicas y empresas que han mantenido relaciones comerciales con oxígenos Carabobo, pero actualmente, han presentado problemas para realizar los pagos de manera tradicional, tales como emisión de cheques que es la rutina más común, lo que ha generado atraso debido a la falta de chequeras en las entidades financieras o también descontrol interno por su rotación de personal. De acuerdo a comentarios emitidos por los clientes al indicarle los atrasos que tienen con la empresa.

8.-¿Se les notifica al cliente al observarse diferencias en las transacciones bancarias al no hacerse efectivas?

Grafico n° 8. Se le notifica al cliente al observarse diferencias en las transacciones bancarias.

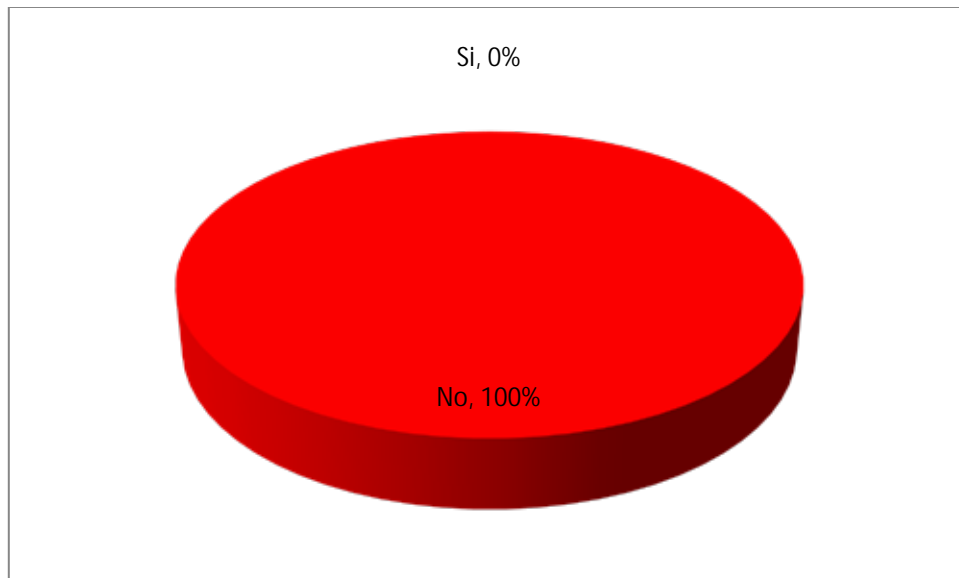


Fuente: Amaya y Figueredo (2018)

Análisis: el 80% considera que los clientes no son notificados al momento de detectarse una diferencia entre los montos de las transacciones reflejadas en las facturas como abonadas o canceladas y los estados de cuenta de la empresa. El 20% considera que no se les informa, pero de manera inmediata, ya que la diferencia se detecta al final del mes al realizar las conciliaciones bancarias del mes. Esto es debido a la ausencia de controles internos relacionados a la cobranza y los estados de cuenta de la cartera crediticia.

9.-¿El departamento cuenta con segregación de funciones efectiva?

Grafico n° 9. Segregación de funciones del departamento de cuentas por cobrar

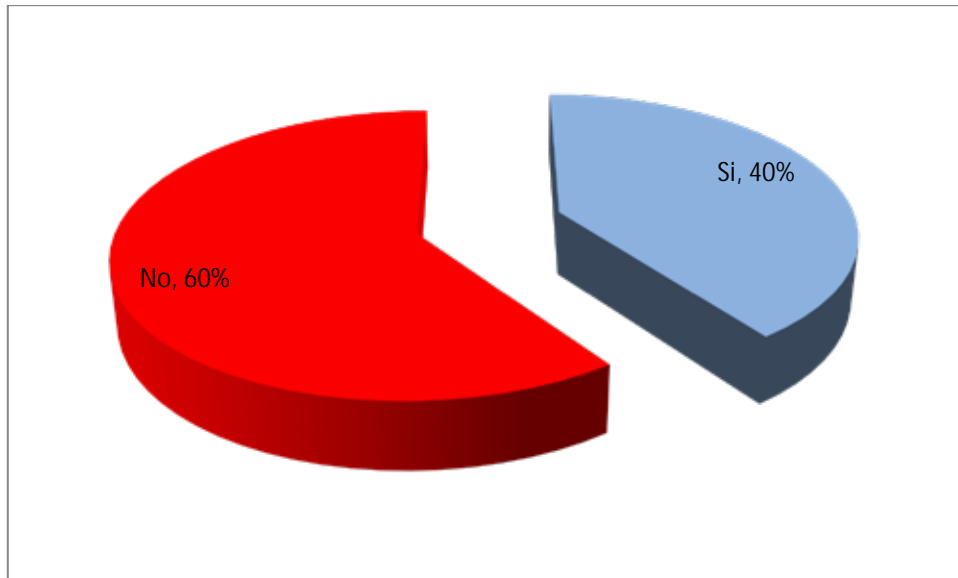


Fuente: Amaya y Figueredo (2018)

Análisis: el 100% de los encuestados señalo que No hay una segregación de funciones en el departamento. Por lo cual, todos los trabajadores desarrollan las actividades, que ha generado que en algunas oportunidades sean duplicadas o por el contrario otras no se realicen, habiendo ausencias en las mismas.

10.- ¿El personal tiene conocimiento de cuáles son sus funciones y responsabilidades?

Grafico n° 10. Conocimiento de funciones y responsabilidades



Fuente: Amaya y Figueredo (2018)

Análisis: el 60% de los entrevistados indicaron que No tienen conocimiento de cuáles son sus funciones y responsabilidades, ya que son nuevos ingresos y no se les indicó por medio de algún documento que funciones iban a desempeñar de manera concreta, el 40% señaló que Si saben cuáles son las funciones, ya que ellos tienen algún tiempo en el departamento y la misma dinámica les ha ido indicando cuáles son sus responsabilidades diarias.

Para el desarrollo de la Fase II Determinar debilidades, amenazas, debilidades y fortalezas en los el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Oxigeno Carabobo, C.A

Cuadro n°1. Matriz DOFA

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Opciones FO</b>	<b>Opciones DO</b>
1.-Los procedimientos establecidos no se están cumpliendo 2.-Ausencia de supervisión de personal 3.-Diferencias entre los libros de banco y la relación de cobranza al momento de realizar las auditorías de control 4.-Falta de liquidez monetaria	1.-Los procedimientos pueden ser actualizados ya que se encuentran establecidos 2.-La empresa cuenta con personal con experiencia en el área de las cuentas por cobrar	1. Actualizar los procedimientos para el seguimiento de las facturas a vencerse utilizando herramientas de comunicación digital (mensajería, WhatsApp, entre otras)	1. Ascender al personal con experiencia al área de supervisión evitando contratar personal del exterior que conlleva a un periodo de capacitación de normas y procedimientos, además de políticas empresariales.
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Opciones FA</b>	<b>Opciones DA</b>
1.-Cuenta con procedimientos para el seguimiento de las facturas a vencerse de clientes regulares. 2.-Cartera de clientes solida	1.-Incremento de las facturas incobrables 2.- Al cancelar las facturas de los clientes crediticios y no demostrar que la transferencia no se realizó, la empresa sumirá el pago y no reembolsara la cantidad adeudada 3.-incumplimiento con obligaciones debido a la disminución de la liquidez	1.- Realizar supervisión de los procedimientos que se encuentran establecidos para disminuir las facturas morosas e incrementar las liquidez empresarial 2.-Incrementar políticas agresivas para la cobranza a los clientes morosos	1.-Realizar auditorías de control diarias o semanales de las relación de cobranza y los estados de cuenta bancarios

Fuente: Amaya y Figueredo (2018)

Análisis: la empresa actualmente cuenta con un procedimiento establecido para el seguimiento de las facturas a vencerse de clientes regulares, pero algunas veces no se cumple, lo que ha originado el incremento de las facturas incobrables y la disminución de liquidez empresarial.

Se han presentado diferencias entre los libros de banco y la relación de cobranza al momento de realizar las auditorias de control. Estas diferencias se han presentado con regularidad y al no ser detectadas a tiempo, no se les notifica al cliente para que efectúe la reposición del pago, en caso que no aparezca la transferencia o deposito en los estados de cuenta.

Problemas de liquidez que ha impedido la cancelación de sus obligaciones en el tiempo requerido. Esto es debido a que los clientes no están cancelando sus facturas en el tiempo acordado en la negociación, lo que ha originado que la empresa haya tenido necesidad de recurrir a préstamos para realizar los pagos de los gastos más necesarios para continuar operativos.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

En este capítulo se la Fase III: Diseñar una planificación estratégica para optimizar el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Oxígeno Carabobo, C.A La propuesta presentada en esta fase se estructurara de la siguiente manera:

#### **5.1 Presentación de la propuesta.**

La presente propuesta busca dar respuesta a la interrogante de la investigación planteada, que consiste en ¿Cuáles estrategias se pueden desarrollar para optimizar el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Oxígeno Carabobo, C.A?, Además del desarrollo de la última fase de la investigación, antes señalada. En tal sentido, se diseñó una planificación estratégica dirigidas al manejo integral de las cuentas por cobrar, tal como lo es el establecimiento de las políticas del departamento, la elaboración del análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar, creación de formatos que puedan servir de ayuda en el análisis de vencimiento de las misma y la elaboración de los procedimientos relacionados con la gestión de cobranzas.

#### **5.2 Objetivos de la propuesta.**

##### **5.2.1 Objetivo General**

Diseñar una planificación estratégica para optimizar el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Oxígeno Carabobo, C.A

##### **5.2.2 Objetivos Específicos**

1. Implementar políticas de gestión de cobranza.

2. Establecer penalizaciones a los clientes morosos
3. Establecer fechas de pago que sean mutuamente beneficiosas
4. Determinar el procedimiento adecuado para la cobranza

### **5.3 Factibilidad de la propuesta.**

#### **5.3.1 Estudio de Factibilidad de la Propuesta**

Soto (2003: 25) señala que la “Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.”

##### **5.3.1.1 Recursos Técnicos**

De acuerdo a Soto (2003; 25) el análisis de factibilidad técnica “Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto.” (p.25). Al respecto, los recursos técnicos que se usaran para el desarrollo de la misma se encuentra disponible dentro de la empresa. Como lo es hojas para impresión, computadoras y tinta para impresora.

##### **5.3.1.2 Recursos Operativos**

Soto (2003:25) indica que la factibilidad operativa “Se refiere a todos aquellos humanos que participen durante la operación del proyecto.” Al respecto, para la ejecución del plan estratégico se requieren el recurso humano con el que cuenta la empresa en la actualidad, por lo que no es necesario realizar contrataciones a personal nuevo.

### **5.3.1.3 Recursos Financieros**

Soto (2003; 26) indica que la factibilidad económica “Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos.” (p.26). Por ende la inversión que se requiere es mínima para la implementación del proyecto.

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

## **5.4 Desarrollo de la propuesta.**

### ***5.4.1 Implementar políticas de gestión de cobranza.***

La gestión de cobranza se inicia desde el primer (1°) día siguiente al incumplimiento del pago y consiste en contactar al cliente dentro de horarios razonables en días hábiles y fines de semana, para informarle directamente el estado de su obligación y brindarle opciones de normalización.

Preventivamente, también se podrá contactar a los clientes para recordarles el pago aun cuando la obligación se encuentre al día. Esta actividad de cobranza no genera costos adicionales al cliente. La gestión se realiza utilizando diferentes mecanismos dentro de los cuales se encuentran:

- Contacto telefónico

- Cartas o notificaciones por escrito
- Mensajes de texto
- Mensajes de voz
- Correo electrónico
- Visita al domicilio registrado
- Mensajes por WhatsApp

#### ***5.4.2 Establecer penalizaciones a los clientes morosos***

Las penalizaciones por parte de la empresa para aquellas facturas morosas serán las siguientes:

1.- Historia de crédito: en caso que el cliente incurra en mora la obligación será reportada en este estado, afectando las credenciales financieras y comerciales del cliente, al momento de solicitar otro crédito o referencias comerciales..

2.- Incremento de los saldos pendientes: Los créditos causarán intereses de mora desde el primer día de incumplimiento, aumentando el valor de sus cuotas mensuales. Así mismo, cuando se realicen actividades de cobro se causarán honorarios de cobranza que deben ser cubiertos por el cliente. Estos intereses estarán regulados por las tasas inflacionarias señaladas por el banco central de Venezuela y/o cualquier otro organismo competente del estado venezolano

3.-Acceso a nuestros productos: Los beneficios de cada producto le serán restringidos limitando la utilización de los mismos y la ampliación de sus cupos otorgados. De otra parte, reducirá las posibilidades para el otorgamiento de nuevos créditos y productos.

Todas estas sanciones se reflejan en el contrato de compra venta al momento de realizarse la negociación y se informara al cliente de las mismas para su debido control.

#### ***5.4.3 Establecer fechas de pago que sean mutuamente beneficiosas***

Involucrar al cliente en la programación de fechas de pago que sean mutuamente favorables puede incrementar la probabilidad de pago. En general, los días de pago debe coincidir con los días de mayor ingreso o liquidez del negocio y deberían ser suficientes lejos del pago de importantes obligaciones para el cliente. Este acuerdo se realizara con el cliente al momento de efectuar la negociación.

#### ***5.4.4 Determinar el procedimiento adecuado para la cobranza***

(a) Preparación y Planeación: se debe mantener actualizada la cartera de clientes crediticios y determinar las facturas morosas, las cuales deberán contener los saldos conciliados y actualizados, referencias comerciales, historial de crédito y por ultimo tener una propuesta viable de negociación de la deuda.

(b) Comunicación y negociación con el cliente: Una vez analizado el caso en particular, se realiza la comunicación con el cliente y se acuerda como se realizara la negociación de la deuda, acordando, tiempo, montos y el motivo por el cual no cancelo la obligación a tiempo. Se debe cerrar con el acuerdo del pago en ese momento.

(c) Compromiso y seguimiento: establecer el compromiso del pago por escrito, de acuerdo a lo acordado por ambas partes y realizarle seguimiento al acuerdo para que se cumpla a cabalidad.

(d) Establecer indicadores de gestión al departamento de cuentas por cobrar: esto con la finalidad de determinar la productividad del mismo y de ser necesario motivar a los trabajadores con premios y bonificaciones al momento de efectuarse los objetivos alcanzados.

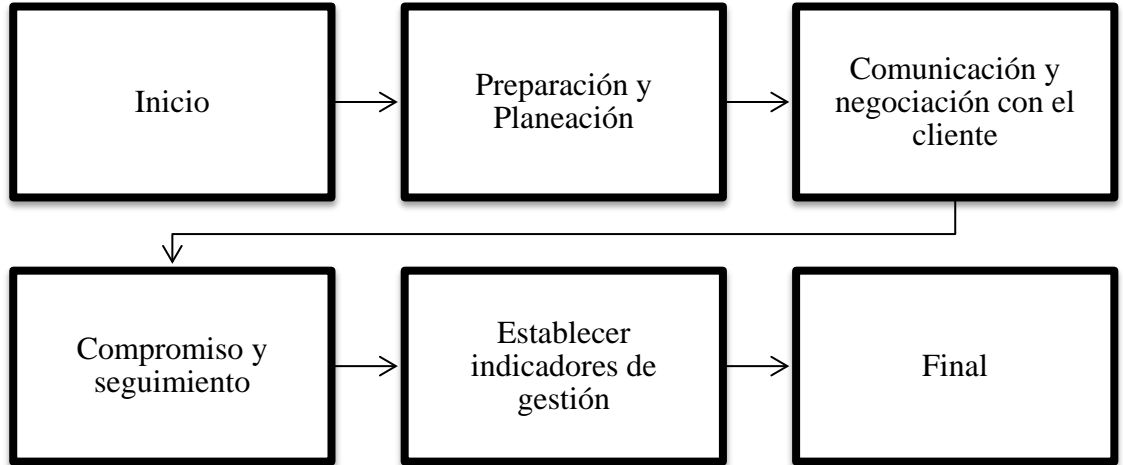


Figura 1. Determinar el procedimiento adecuado para la cobranza

Fuente: Fuente: Amaya y Figueredo (2018)

## CONCLUSIONES

Después de aplicado los instrumentos de recolección de datos se obtienen las siguientes conclusiones:

La empresa cuenta con procedimientos para el control de la cartera crediticia, sin embargo estos procedimientos se encuentran obsoletos y los trabajadores, quizás por desconocimiento o falta de supervisión dejaron de cumplirlos.

No se tienen políticas efectivas de cobranza, por lo cual, las facturas vencidas por cobrar se han incrementado, disminuyendo los ingresos a la empresa y afectando su liquidez para mantenerse funcionando.

La empresa realiza las conciliaciones de las cuentas bancarias y los libros de banco mensualmente, lo que origina que las diferencias no sean detectadas a tiempo, y la gestión de reposición del dinero que no ha sido registrado en las cuentas de la empresa se realiza con dificultad y lleva tiempo que permite que pierda su valor adquisitivo.

No hay una segregación de funciones en el departamento. Por lo cual, todos los trabajadores desarrollan las actividades, que ha generado que en algunas oportunidades sean duplicadas o por el contrario otras no se realicen, habiendo ausencias en las mismas.

Se han presentados problemas de liquidez que ha impedido la cancelación de sus obligaciones en el tiempo requerido. Esto es debido a que los clientes no están cancelando sus facturas en el tiempo acordado en la negociación, lo que ha originado que la empresa haya tenido necesidad de recurrir a préstamos para realizar los pagos de los gastos más necesarios para continuar operativos.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda lo siguiente:

Realizar una supervisión directa de los procesos de la gestión de cobranza, ajustando y actualizando los procedimientos y desarrollando aquellas actividades que no tengan procedimientos establecidos.

Implementar auditorias de control de la cartera crediticia, los auxiliares de bancos y las cuentas bancarias, además de la gestión de cobranza d emanare semanal, para detectar las diferencias en el tiempo necesario.

Cumplir con las normas y procedimientos que se proponen en esta investigación ajustándolas en la medida que sea necesario.

Contratar personal capacitado y con experiencia en el área de cuentas por cobrar y la gestión de cobranza, de manera que realicen aportes para solucionar el problema planteado y cumplir los objetivos gerenciales.

Realizar evaluaciones de las actividades y procesos de la gestión de cuentas por cobrar continuamente ajustando los requerimientos del departamento a la situaciones que se vayan presentando con la cartera crediticia y el manejo de las cuentas bancarias

## REFERENCIAS

### **Bibliográficas.**

- D. Real Academia, E. (s.f.). Diccionario usual. Recuperado el 28 de enero de 2014, de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=planificaciones>
- González, (2013) “Estrategias Financieras para la Optimización de la Gestión de Cuentas por Cobrar en las Empresas Importadoras de Mármol Y Granito, Ubicadas en Maracay, Estado Aragua”. Trabajo de Grado presentado para optar al título de licenciado en Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo
- Goodstein., L. D. (1998). Planeación estratégica aplicada. Estados unidos: Mac Graw Hill.
- Goyo y Oliveros (2014) en su trabajo de grado Lineamientos de control en las cuentas por cobrar de la empresa Dimo, C.A. de la Universidad de Carabobo. de Aragua.
- Guevara, A; Villadiego, K (2012) Planificación Estratégica para Optimizar el Proceso de Cuentas por Cobrar en la Empresa súper Repuestos Diesel, C.A.
- Hernández, R., Fernández, C. Y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México
- Levy Alberto. Planeamiento estratégico. 5ta edición. Agosto de 2003. Link del archivo: <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/capacitacion/planeamientoestrategico.pdf> consultado desde el día 10 al 19 de agosto/2013
- Masse Pier (1996) Gerencia estratégica. 2ra edición.
- Mendez, C. (2006). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Limusa. Bogota, Colombia
- Mendoza (2014) Diseño Del Plan Estratégico 2013-2017 De La Empresa Patricia Ramírez de la Universidad de Cartagena, Colombia.
- Normas APA disponible <http://normasapa.net/marco-teorico/>
- Olsina, X. (2009). Gestión de Tesorería, Optimizando los flujos monetarios. Editorial Profit. España

- Redondo (2004) Curso práctico de contabilidad general y superior ... Editorial: Caracas  
Centro Contable Venezolano , VENEZUELA
- Rodríguez y Siso (2013), en su trabajo de investigación titulado Evaluación del sistema de control interno de las cuentas por cobrar en la empresa de servicios LCC Ingenieros Constructores C.A. para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. De la Universidad Experimental de Guayana. Puerto Ordaz.
- Rosenberg, J.M. "Diccionario de Administración y Finanzas". Editorial Océano. Centrum, España,1996. "
- Santoma, J. (2006). Gestión de tesorería. Editorial Gestión 2000. España
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2000). Fundamentos de marketing. Undécima edición. México: McGraw Hill"
- Tamayo y Tamayo.(2003) El Proceso de la Investigación Científica. Limusa Noriega Editores. 4ta Edición. México
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, E. (2012). Administración estrategia. En & A. Arthur. A. T., Administración estrategia. Mac Graw Hill.
- Martínez Antonio y Milla Rafael (2005) La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Tabla de mando integral. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España