



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**INDICADORES DE GESTIÓN PARA CONTROLAR
RESULTADOS EN EL ÁREA DE CUENTAS
POR COBRAR DE LA EMPRESA
ANRUSS MILENIUN, C.A.**

**Autores: Yorbelys Andreina Leal Palmera
C.I:21.021.443
Ronald Hiwing Zapata Torres
C.I:21.021.695**

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123

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

**INDICADORES DE GESTIÓN PARA CONTROLAR
RESULTADOS EN EL ÁREA DE CUENTAS
POR COBRAR DE LA EMPRESA
ANRUSS MILENIUN, C.A.**

Trabajo de Grado presentado para optar al título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autores: Yorbelys Andreina Leal Palmera
C.I: 21.021.443
Ronald Hiwing Zapata Torres
C.I:21.021.695
Tutor(a): Edgar Basanta C.I:19.229.930

San Diego, Marzo de 2018

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Edgar Basanta portador de la cédula de identidad N°19.229.930 en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por los ciudadanos Yorbelys Leal y Ronald Zapata portadores de la cédula de identidad N° 21.021.443 y N° 21.021.695 respectivamente titulado: INDICADORES DE GESTIÓN PARA CONTROLAR RESULTADOS EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA ANRUSS MILENIUN, C.A. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado Administración de Empresa, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 09 días del mes de Marzo del año 2018



Edgar Basanta

Nombre

C.I: 19229930



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 00014-3-2017

San Diego, 09 de Febrero de 2018.

Ciudadanos
Yorbelys Andreina Leal Palmera
C.I. 21.021.443
Ronald Hiwing Zapata Torres
C.I. 21.021.695

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **"Indicadores de gestión para controlar resultados en el área de cuentas por cobrar de la empresa Anruss Milenium C.A"**, como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,



Dra. Belkys Suárez Montoya
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
	ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
	RESUMEN INFORMATIVO	ix
	INTRODUCCIÓN.....	1
	CAPÍTULO	
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1 Planteamiento del Problema	3
	1.1.1. Formulación del Problema.....	6
	1.2. Objetivos	6
	1.3. Justificación.....	7
II	MARCO TEÓRICO	9
	2.1. Antecedentes	9
	2.2. Bases Teóricas.....	14
	2.3. Definición de Términos.....	25
III	MARCO METODOLÓGICO	27
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	27
	3.2. Fases Metodológicas.....	28
	Fase I.....	29
	Fase II.....	30
	Fase III.....	31
IV	RESULTADOS	32
	4.1. Análisis y presentación de los resultados.....	32
	4.2. Análisis del cuestionario.....	33
	4.3. Análisis de la lista de cotejo.....	43
V	LA PROPUESTA	45
	5.1. Presentación de la Propuesta.....	45

5.2. Justificación de la Propuesta.....	46
5.3. Objetivos de la Propuesta.....	46
5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	47
5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	47
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS.....	59
A. Cuestionario.....	60

LISTA DE CUADROS

CONTENIDO

CUADRO		pág.
1	Políticas y procedimientos.....	33
2	Objetivos de Desempeño.....	34
3	Segregación de funciones.....	35
4	Análisis de liquidez.....	36
5	Proceso de ventas y cuentas por cobrar.....	37
6	Indicadores de rendimiento.....	38
7	Eficiencia y efectividad.....	39
8	Actualización de la cartera de clientes.....	40
9	Supervisión y control.....	41
10	Indicadores de gestión.....	42
11	Lista de cotejo.....	43

LISTA DE GRÁFICOS

CONTENIDO

GRÁFICO		pág.
1	Políticas y procedimientos.....	33
2	Objetivos de Desempeño.....	34
3	Segregación de funciones.....	35
4	Análisis de liquidez.....	36
5	Proceso de ventas y cuentas por cobrar.....	37
6	Indicadores de rendimiento.....	38
7	Eficiencia y efectividad.....	39
8	Actualización de la cartera de clientes.....	40
9	Supervisión y control.....	41
10	Indicadores de gestión.....	42

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

**INDICADORES DE GESTIÓN PARA CONTROLAR
RESULTADOS EN EL ÁREA DE CUENTAS
POR COBRAR DE LA EMPRESA
ANRUSS MILENIUN, C.A.**

Autores: Yorbelys Leal
Ronald Zapata
Tutor: Edgar Basanta
Fecha: Marzo de 2018

RESUMEN INFORMATIVO

El entorno de constante cambio en el que se encuentran insertas tanto grandes empresas como pequeñas y medianas empresas (PYMES), exige que las mismas estén preparadas para detectar debilidades en el desarrollo de sus actividades a tiempo, con el objetivo de trabajar con especial énfasis en su solución. En este contexto, la investigación tiene como objetivo general proponer indicadores de gestión para controlar resultados en el área de cuentas por cobrar de la empresa Anruss Mileniun, C.A. para dar solución a la problemática que presenta la organización en cuanto al proceso de cobranzas, debido a la carencia de herramientas de gestión actualizadas en la gestión de los créditos otorgados a los clientes. El trabajo se ubica en la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo de tipo descriptivo. Como técnicas de recolección de información se empleó la encuesta, mediante un cuestionario, el cual se aplicó a la población objeto de estudio conformada por diez (10) trabajadores con la finalidad de conocer la situación actual de las cuentas por cobrar que presenta la empresa. Otra técnica que se utilizó fue la observación directa, mediante la lista de cotejo para identificar los elementos asociados a la aplicación de indicadores de gestión en la empresa para la eficiencia y control de las cuentas por cobrar. Con los resultados obtenidos, se concluyó que en el área de cuentas por cobrar no se emplean indicadores de gestión para optimizar el proceso de cobranzas, por lo que es necesario diseñar indicadores de gestión para controlar resultados en el área de cuentas por cobrar de la empresa Anruss Mileniun, C.A.

Descriptor: Cuentas por Cobrar. Indicadores de Gestión. Control de resultados.

INTRODUCCIÓN

El desempeño organizacional está sujeto a la capacidad que tienen las instituciones de utilizar eficaz y eficientemente los recursos para el desarrollo de sus actividades. En este sentido, su proceso de toma de decisiones representa un aspecto importante a ser considerado. En este proceso se instauran directrices y parámetros para la determinación y proyección de sus operaciones con el objetivo de maximizar su rendimiento. De esta manera, se establece un procedimiento en el cual la gerencia considera diferentes aspectos de la actividad de la organización para emanar directrices.

Una de las herramientas más importantes de este proceso, es la utilización de indicadores de gestión financiera; que están representados por relaciones entre elementos de los estados financieros de la compañía y le permiten obtener información precisa sobre su actualidad. Su finalidad es contribuir a que las empresas se dirijan hacia el logro de sus objetivos, sin dejar escapar el tratamiento de las posibles debilidades que se pueda ir detectando en el camino y el mejoramiento continuo para el logro de los objetivos

Del mismo modo, resulta de interés señalar que las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como efectivo, aceptaciones, entre otros, y que por lo tanto, pueden ser cobrados. Por esto, es indispensable contar con una herramienta que nos brinde información cuantitativa respecto de los logros alcanzados por el departamento de cobranza, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.

El poseer y utilizar indicadores en el departamento de cobranza permiten establecer políticas adecuadas para el otorgamiento de créditos a los clientes, que mejore la efectividad operativa y garantice una menor tasa de incobrabilidad. En este contexto, se presenta la investigación, en la empresa Anruss Mileniun, C.A., la cual

carece de indicadores de gestión para el área de cobranzas que permitan medir la efectividad del proceso y partir de allí para una toma de decisiones óptima. Es por ello, que el objetivo general consiste en proponer indicadores de Gestión para controlar resultados en el área de cuentas por cobrar de la empresa Anruss Mileniun, C.A. para su cumplimiento, se estructura en los siguientes capítulos:

Capítulo I. El Problema, se plantea la problemática de la empresa, se establecen los objetivos (Generales y Específicos), posteriormente se justifica el estudio, los alcances y la formulación del problema.

Capítulo II. Marco Teórico, se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos.

Capítulo III. Comprende el marco metodológico de la investigación, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV. En este capítulo se presenta el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas en función de los objetivos específicos planteados para el desarrollo de la propuesta.

Capítulo V. Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta, las conclusiones y las recomendaciones. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La realidad de los avances económicos y tecnológicos que se experimentan en el mundo de hoy, motivan a las organizaciones a planificar las operaciones en pro de satisfacer las necesidades de una sociedad exigente que lucha por mantenerse actualizada. Al respecto, para conducir de forma acertada una empresa se necesita en el dinámico y cambiante mundo de los negocios, de información financiera oportuna. En este sentido, si quieren ser más competitivas y poseer liderazgo en el mercado, deben configurar sus estrategias en todas las áreas funcionales de la empresa, y hacer seguimiento de las mismas para evitar que se desvirtúen las metas y objetivos establecidos en cada uno de los departamentos que conforman la organización.

Una de las herramientas más importantes de este proceso, es la utilización de indicadores de gestión; que están representados por relaciones entre elementos de los estados financieros de la compañía y le permiten obtener información precisa sobre su actualidad. Por consiguiente, para lograr el correcto desempeño de las organizaciones estas requieren incorporar dentro de sus procesos internos indicadores de gestión para evaluar sus logros y conocer sus deficiencias, a fin de aplicar las correcciones necesarias. “Indicadores son el conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir y monitorear”. (Serna 2010; 7).

Como se observa, son herramientas que permiten medir y evaluar la situación interna de la empresa para verificar si se están cumpliendo con las actividades planeadas. Estos indicadores, a través del uso de relaciones entre resultados de los estados financieros, ofrecen información verídica y confiable de lo que ocurre dentro de la organización; por lo tanto, son factores realmente influyentes en relación al

éxito que pueda alcanzar en el mercado. Las ventajas de aplicarlos residen en que reducen la incertidumbre, puesto que se incrementa la efectividad de la organización y como consecuencia el bienestar de los trabajadores.

Asimismo, las empresas deben estar preparadas en el ámbito contable, pues el hecho de manejar con efectividad las cuentas del activo, pasivo y capital las conduce a estar actualizadas y a su mejor operatividad. En esta línea, se introducen enfáticamente las cuentas por cobrar, como parte de los activos adquiridos por la empresa, que puede ser representado a través de facturas u otros documentos por cobrar proveniente de las actividades comerciales de ventas de bienes o servicios, así como de otras operaciones contables y legales.

Para que la empresa mantenga actualizada las cuentas pertenecientes al activo, debe registrar de una manera adecuada todos los movimientos referidos a estos documentos, ya que constituyen parte de su activo, y sobre todo debe controlar que éstos no pierdan su formalidad para convertirse en dinero. Del mismo modo, resulta de interés señalar que las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como efectivo, aceptaciones, entre otros, y que por lo tanto, pueden ser cobrados.

De allí, la importancia de controlar y de contabilizar adecuadamente las cuentas por cobrar, estableciendo objetivos claros con metas para el cumplimiento de los mismos, así como la implementación de procedimientos para mejorar su gestión, mediante el control interno. En este contexto, es indispensable contar con una herramienta que brinde información cuantitativa respecto de los logros alcanzados por el departamento de cobranza.

Los indicadores de gestión dan base y fundamento a la evaluación de resultados, apoyan al proceso de establecimiento de políticas y proporcionan información para evaluar la eficiencia y el desempeño de la gestión de las cuentas por cobrar en una organización. Así como también, facilitan el seguimiento y control de

las actividades de cobranzas y el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, lo cual contribuye a la toma de decisiones de manera oportuna, permitiendo establecer controles eficientes para el mejoramiento de los procesos internos y externos relacionados con el proceso de las cuentas por cobrar.

Desde esta perspectiva, se presenta la investigación, específicamente en la empresa Anruss Mileniun, C.A, cuya finalidad es la fabricación y distribución de calzados casuales para damas, caballeros y niños, los cuales son manufacturados con materia prima nacional, como pieles sintéticas, telas, plantillas, suelas, hebillas, adornos, entre otros. Esta organización presenta debilidades en el departamento de cuentas por cobrar en cuanto al control interno, ya que no posee ningún tipo de procedimiento que de manera razonable suministre información del estado de sus cuentas por cobrar, asimismo, carece de estrategias para asignación de crédito a sus clientes, así como de un control adecuado con los soportes y registros de las cuentas.

Del mismo modo, se observa que no se emplean herramientas como lo son la planificación estratégica y evaluación de los procesos operativos, observándose que se carecen de indicadores de gestión que permitan en un momento determinado conocer el proceso del área de cuentas por cobrar, que arrojen resultados para poder controlar y medir la efectividad del sistema y partir de allí para una toma de decisiones óptima.

Se puede señalar, que se ha venido presentando deficiencias en la gestión de las cobranzas, ya que no existen normas establecidas desde el inicio del crédito hasta su finalización de manera que la rotación de cuentas por cobrar es muy baja. Esto trae como consecuencia la falta de liquidez en la empresa lo que conduce a buscar apoyo de las instituciones financieras para poder en algunos casos cumplir con las obligaciones a proveedores.

Lo planteado anteriormente se deriva en una alta posibilidad de equivocaciones o toma de decisiones erróneas que repercutan negativamente en la empresa, perjudicando su eficiencia y productividad al no estar adaptadas a los verdaderos requerimientos o necesidades de la misma, en gastos operativos extras

anuales, además trae consigo una incertidumbre constante en la gestión de las cuentas por cobrar. De continuar la empresa desempeñándose en este escenario de inestabilidad en relación a la toma de decisiones, estará viciada de errores que pueden ocasionarles pérdidas económicas significativas para la organización. Por lo tanto, se requieren establecer cursos a través de indicadores de Gestión para Controlar Resultados en el área de Cuentas Por Cobrar de la Empresa Anruss Mileniun, C.A.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles serían los indicadores de gestión que deben aplicarse para Controlar Resultados en el área de Cuentas Por Cobrar de la Empresa Anruss Mileniun, C.A.?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer indicadores de Gestión para Controlar Resultados en el área de Cuentas Por Cobrar de la Empresa Anruss Mileniun, C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de las cuentas por cobrar que presenta la empresa Anruss Mileniun, C.A.
- Identificar los elementos asociados a la aplicación de indicadores de gestión en la empresa para la eficiencia y control de las cuentas por cobrar.
- Diseñar Indicadores de Gestión para Controlar Resultados en el área de Cuentas Por Cobrar de la Empresa Anruss Mileniun, C.A.

1.3 Justificación de la Investigación

Las empresas constituyen un pilar primordial para el desarrollo económico de un país, es fundamental proteger los márgenes de beneficios de estas, utilizando para ello procedimientos de control interno, que con el apoyo de la tecnología profundicen y vigoricen la competitividad y la productividad de las mismas. Las cuentas por cobrar constituyen los activos obtenidos por la empresa procedente de las operaciones comerciales de ventas de bienes o servicios; créditos constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, son dinero esperando a ser tomado, además es el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos.

Es por ello, que se considera importante y necesario que las empresas implementen indicadores de gestión con el fin de registrar de una manera adecuada todos los movimientos referidos a las cuentas por cobrar, controlar que éstos no pierdan su formalidad para convertirse en dinero, y por otra parte, comprender como el crédito cumple con la función de ser una herramienta administrativa fundamental para la existencia y desarrollo de la empresa; que a su vez permite aumentar el volumen de venta y producción cual es de vital importancia.

La propuesta planteada en esta investigación beneficiará a Anruss Mileniun, C.A., ya que se definirán procedimientos que le permitirán de manera significativa obtener no solo información veraz y oportuna, sino también evitar acumulación de documentos y definir estrategias de cobro, las cuales podrá aplicar y de esta manera reducir el riesgo de tomar decisiones erróneas que puedan afectar en un futuro el funcionamiento de la empresa.

Además, la implementación de indicadores de gestión en el área de cuentas por cobrar permitirá fortalecer su proceso de toma de decisiones gerenciales, ya que el conocimiento de su situación a un determinado período les ayudará a determinar viabilidad de las medidas a tomar e incluso proyectar el impacto que podrían tener en sus operaciones. Además de esto, le proporcionará a la organización una serie de

estrategias en consonancia a las oportunidades de crecimiento y mejora que se le presentan actualmente.

Por otra parte, esta investigación es de gran importancia para la formación académica de la carrera Administración de Empresas, ya que aportará contenido teórico con el objeto de enriquecer la literatura existente en cuanto a la gestión de las cuentas por cobrar y los indicadores de gestión en las organizaciones, que podrá ser utilizado por otros investigadores que estén interesados en la temática, consolidándose de esta forma la relación Universidad – Empresa.

Finalmente, para los autores, el presente trabajo de investigación servirá tanto de crecimiento personal, académico como profesional, y de aplicación de ser necesaria en el ambiente laboral en el cual se esté desarrollando como alternativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene el propósito de mostrar los basamentos de los diferentes conceptos que van a orientar el sentido de la investigación; conformar el conjunto de proposiciones teóricas interrelacionadas, que fundamentan y explican aspectos significativos del tema, y lo sitúan dentro del área específica del conocimiento. En esta sección se exponen los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes son todos aquellos trabajos de investigación que preceden al que se está realizando. Por lo tanto, con el fin de destacar la importancia del estudio, y proporcionar un basamento teórico que permita una mayor comprensión de la investigación, se procedió a la revisión de diversos trabajos previos relativos al área de las cuentas por cobrar.

De esta forma, se realizaron consultas a diversas investigaciones, con el propósito fundamental de buscar información donde se expliquen hechos pasados, que permitan proyectar consecuencias futuras de los mismos, lo cual es la base esencial de toda investigación; “En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación”. (Tamayo y Tamayo, 2014; 103).

Vásquez y Vega (2016), quienes realizaron un trabajo titulado: “**Gestión de Cuentas Por Cobrar Y Su Influencia en la Liquidez de la empresa Consermet S.A.C., Distrito De Huanchaco, Año 2016**”. Presentado en la Universidad Privada

Antenor Orrego, Perú, como requisito para optar por el título de profesional de Contador Público. La investigación se basó en el desarrollo de la Influencia de la Gestión de cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa Consermet S.A.C.; y comprendió un desarrollo progresivo de las diferentes etapas que inicia desde la recopilación bibliográfica y revisión de documentos de la unidad empresarial hasta el procesamiento de los datos obtenidos en campo, elaboración y análisis de los resultados que permiten integrar todas las variables de acuerdo al problema planteado.

El objetivo general buscaba determinar de qué manera la gestión de cuentas por cobrar influye en la liquidez de la empresa Consermet S.A.C. El diseño básico de la investigación fue explicativo causal, mediante el cual se investigó las causas y efectos, así como la relación de las variables, y en qué circunstancias se desarrolló la situación en estudio. La unidad de análisis fueron los documentos por cobrar que permitieron evaluar la situación económica de la empresa y dar solución al problema planteado en nuestra investigación.

Para la realización de esta investigación se obtuvo información a través de la aplicación de un cuestionario, guía de observación y análisis a los estados financieros de la empresa. Finalmente se pudo concluir a través de los resultados, que la inadecuada gestión de cuentas por cobrar genera un grave problema de liquidez en la empresa, que le impide cumplir con sus diversas obligaciones con terceros.

En este orden, este antecedente le suministró a esta investigación, información de suma importancia, ya que de manera precisa describe lo importante que resulta un proceso óptimo de cuentas por cobrar en una organización, para poder contar con un nivel de liquidez aceptable y no presentar pérdidas.

Camejo (2016), realizó un trabajo titulado: **“Plan de Acción para optimizar las Cuentas por Cobrar de la empresa Genpack, C.A. Valencia Edo. Carabobo”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez. Para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública. La empresa presentaba inconvenientes al momento de efectuar la cobranza en el tiempo establecido, por lo cual los

mecanismos empleados para resarcirse no han sido los más eficaces, dando como resultado la falta de liquidez que minimiza la operatividad de la empresa. En tal sentido, se planteó como objetivo general proponer un plan de acción para optimizar las cuentas por cobrar de la empresa Genpack, C.A., ubicada en Valencia Edo. Carabobo.

Como técnicas de recolección de información se empleó la encuesta, a través de un cuestionario aplicado a la población objeto de estudio conformada por cinco trabajadores. También se empleó la matriz DOFA para conocer los factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que inciden en el proceso de las cobranzas.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que no se planifican acciones para mejorar el proceso de cobranzas, ya no están definidos los procedimientos a seguir para mejorar las cuentas por cobrar, trayendo como consecuencia retrasos en las cobranzas, puesto que los clientes cancelan después de la fecha de vencimiento de la factura, causándole a la empresa problemas de liquidez, por lo cual se diseñó un plan de acción para mejorar el proceso de cobranzas en la empresa Genpack, C.A., puesto que contribuirá a optimizar la gestión de los cobros.

De esta manera, el mencionado antecedente cuenta con mucha relación con esta investigación, aportando más información enfocada a la optimización de procesos fundamentales como cuentas por cobrar, por lo que cumplir con los objetivos del área es vital para tener liquidez en toda organización.

Asimismo, Berrospi, González y González (2015), realizaron un trabajo titulado: **“Propuesta de Indicadores de Gestión Financiera para la Toma de Decisiones Gerenciales en la empresa Inversiones Revive, C.A. Ubicada En Nirgua, Edo Yaracuy. Una experiencia: Universidad-estado-sector productivo-comunidad.”**, presentado en la Universidad de Carabobo como requisito para optar por el título de Licenciados en Administración Comercial y Contaduría Pública. El presente trabajo tuvo como finalidad de proponer indicadores de Gestión financiera

para la toma de decisiones gerenciales de la empresa Inversiones Revive, C.A. en la ciudad de Nirgua del estado Yaracuy.

La metodología utilizada correspondió de manera experimental, bajo una investigación de campo de carácter descriptivo, apoyada en una revisión documental. La población estuvo conformada por el presidente de la compañía y el personal del departamento de administración y contabilidad de la empresa Inversiones Revive, C.A. Es decir, un total de 10 personas, utilizándose el muestreo no probabilístico de tipo intencional. La recolección de los datos se llevó a cabo a través de una encuesta y una guía de entrevista.

Para el análisis de la información, se empleó la categorización y triangulación de los datos, y una interpretación cualitativa que dio respuesta a los objetivos. De acuerdo con los hallazgos obtenidos, se determinó que la empresa ha desarrollado sus actividades sin la adecuada implementación de indicadores, permitiendo funcionar con niveles de rendimientos solo por las ventas de sus productos de medicina alternativa y los servicios prestados de homeopatía y iridología donde el objeto de estudio se analizó en diversos periodos, de las cuales los estados financieros fueron el elemento a analizar e interpretar. Es por esto, que este antecedente le aporta a esta investigación, que los indicadores se relacionan con Estados Financieros por análisis.

Por otro lado, Anaya, Fernández y González (2014), quienes realizaron un trabajo titulado: **“Estrategias Financieras para la optimización del manejo y control de Efectivo (Crédito Y Cobranza) en la empresa Contraste J&F C.A. Valencia, Estado Carabobo”**, presentado en la Universidad de Carabobo, para optar por el título de Licenciados en Administración Comercial. Debido a la insuficiencia de controles internos administrativos y contables al momento de tener soporte sobre las transacciones operacionales, muchas empresas no logran oportunamente satisfacer los objetivos de integridad, existencia y exactitud, por ello se hace imprescindible que los procesos relacionados con el ciclo de crédito y cobranza logren satisfacer las necesidades, y con ello asegurar los ingresos de la organización.

En función de esta realidad, el objetivo de la presente investigación fue proponer estrategias financieras que conllevarán a optimizar el manejo del control de efectivo (Crédito y cobranza) de la empresa Contraste J&F C.A. Metodológicamente se insertó en la modalidad de proyecto factible con diseño de campo. Como técnicas se utilizó la entrevista, la encuesta y la observación. Como instrumentos un cuestionario, el formato de entrevista y la Matriz DOFA. En cuanto a la población estuvo conformada por cinco (5) empleados del Departamento de Finanzas (Crédito y Cobranza) de la empresa y un director financiero de dicha organización.

Finalizada la aplicación de los instrumentos se pudo concluir que existen múltiples problemas con respecto al manejo del efectivo, lo cual trae consecuencias negativas en la gestión de crédito y cobranza. Actualmente, no se está manejando con eficacia el proceso de crédito y cobranzas.

Además las facturas de las cuentas por cobrar no reflejan todos los datos necesarios o requeridos ni existe control del vencimiento de las facturas de las cuentas por cobrar. Esto debido a la inexistencia de un adecuado control del programa de cobros ya que no existe revisión permanente de las facturas vencidas ni se aplican procedimientos de control de efectivo, realidad que es corroborada por el gerente de la empresa objeto de estudio.

Este antecedente le aporta una información corroborada a esta investigación, resaltando la importancia de hacer un respectivo seguimiento de las cuentas por cobrar en toda organización, por tal motivo es indispensable la aplicación de estrategias o acciones que permitan estudiar a fondo los resultados.

Finalmente, Antequera (2013), realizó un trabajo titulado: **“Sistema e Indicadores de Gestión Administrativos para el Control de Calidad de Materiales Rechazados del Departamento de Producción de la empresa Laboratorios Elmor, S.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez. La empresa presentaba como problemática deficiencias relacionadas con la gestión interna, ya que no mide el desempeño, eficiencia y efectividad de los procesos administrativos y operacionales, en tal sentido, se planteó como objetivo general

proponer un Sistema de Indicadores de Gestión Administrativo para el Control de Calidad de materiales rechazados del Departamento de Producción de la empresa Laboratorios Elmor, S.A. Metodológicamente, el estudio se ubicó en la modalidad de proyecto factible.

Entre las técnicas de recolección de información empleadas, se utilizó la observación directa y la encuesta. Una vez analizado los resultados, se concluye que aunque los objetivos de la empresa son revisados periódicamente, no se miden los costos de los materiales rechazados, ya que estos se originan cuando los lotes para producir un producto no corresponden con el material de empaque, por lo cual este es rechazado.

Se puede señalar, no se han establecido disposiciones adecuadas para su identificación, distribución, recolección, ni se emplean mecanismos para garantizar la disponibilidad de los equipos de medición y seguimiento para mantener las condiciones controladas con respecto a los materiales rechazados. Por tanto, es necesario diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión Administrativos para el Control de Calidad de materiales rechazados del Departamento de Producción de la empresa.

Cabe mencionar, que dicho antecedente le aporta a esta investigación la diversidad de los indicadores de gestión, lo que se traduce en que los mismos se pueden aplicar a diferentes áreas en una organización, independientemente de su complejidad.

2.2 Bases Teóricas

Esta sección comprende las bases teóricas, representadas por una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin esta no se sabe cuáles elementos se pueden tomar en cuenta, y cuáles no. “Las bases teóricas comprende un conjunto de conceptos y proposiciones en el punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. (Arias, 2014; 39). Con la finalidad de

utilizar una fundamentación teórica, se recopiló la información necesaria relacionada a la temática planteada; tomando en cuenta aquellos aspectos relacionados directamente con los objetivos de la investigación. Las bases teóricas de la investigación están constituidas por los tópicos relacionados con el problema planteado y los objetivos formulados.

2.2.1 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), 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 (p.439).

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; “Son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes o servicios”. (Brito 2014; 333).

2.2.2 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) 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. (p. 89).

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.

2.2.3 Gestión de Cobranza

En relación con la gestión de cobranza, “el procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia”. (Cepeda 2012; 222). 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.

Por otra parte, es importante recalcar que la gestión de cobranza en una empresa que está bien organizada, debe realizar los cobros en las fechas convenidas en la factura, de manera que no se permita que el cliente sobrepase la fecha estipulada de cobro. Para ello se hace necesario que se implemente una serie de políticas y normativas que regulen la gestión de cobranzas, garantizando un mejor control.

2.2.4 Procedimientos de Cobranza

Según Holmes (2013), indica:

Los procedimientos de cobranza deben ser anticipados y planificados deliberadamente de modo que sigan una serie de pasos o etapas en forma regular y ordenada, porque el propósito de un buen procedimiento de cobranza es la maximización del cobro y minimización de las pérdidas de cuentas por cobrar (p. 63).

Pero a fin de lograr prontitud y regularidad en los pagos, se recomienda dar los siguientes pasos preliminares para establecer un procedimiento adecuado de cobranza.

El Recordatorio: este primer caso es de carácter preventivo, puesto que se realiza con fechas anteriores a aquellas en que el deudor debe efectuar el pago puesto que su finalidad es prevenir casos de mora en el pago. La práctica común, tanto en organizaciones comerciales que venden a consumidores como a empresas mayoristas, minoristas o detallistas en general, como los distribuidores y representantes, convienen en enviar al cliente un aviso de vencimiento o un estado de situación de la cuenta, en la cual figuran detalladamente los distintos montos que registran el total adeudado. Tales estados sirven como recordatorios y dan al cliente la oportunidad de verificar su exactitud y conformidad de las deudas que tienen pendientes de cancelar. Este aviso debe ser moderado e impersonal, dándole al cliente la sensación que no ha sido individualizado, sino que está recibiendo idéntico trato como a todos los demás clientes que se encuentran en esa situación.

Exigir Respuestas: los deudores que no reaccionan ante el primer aviso deberán ser automáticamente objeto del siguiente paso; al cabo de un determinado número de días (de 3 a 5 días después de la fecha de vencimiento); por medio de cartas de cobranza y llamadas telefónicas más insistentes, no sólo se recordará al deudor que está en mora, sino también se le solicitará una respuesta del porqué de su tardanza en el pago de su

deuda.

El tono seguirá siendo amable y cortés, pero con la salvedad de que ya hubo un primer aviso. De todos modos es lógico suponer que existe algún motivo justificado o injustificado a la falta de pago, como por ejemplo, iliquidez transitoria, llegada tarde de la mercadería pocas perspectivas de ventas, etc. El objeto principal de esta segunda etapa es provocar alguna reacción del deudor, con el fin de averiguar la demora en el pago y así tratar de dar alguna solución al problema presentado. Se recomienda, en caso de que el cliente sea local, después de enviar el segundo recordatorio, que el cliente sea visitado por el cobrador.

Insistir en el Pago: si los anteriores pasos fracasan, la cobranza pasa a una etapa de insistencia o persecución. Este procedimiento busca ejecutar un programa de acciones sucesivas para aplicarse a intervalos regulares según sea que el deudor no responda a los esfuerzos de cobranza. En este caso la actitud será distinta, porque a estas alturas ya puede sospecharse que el cliente tiene mala voluntad o que no tenga intenciones de cancelar la deuda; por lo tanto se justifica una actitud más drástica en las acciones de cobro; Este paso puede comprender diversos intentos de apercibimiento, severidad y puede insistirse mediante: teléfono, cartas notariales, visitas del jefe de cobranzas.

Adoptar Medidas Decisivas: en el caso de fracasar los anteriores pasos, se debe tomar una medida decisiva o drástica. (Vencidos los diez días después de la última notificación por escrito). En el ínterin de tiempo es recomendable que se haga un último análisis de la situación del cliente antes de tomar decisiones drásticas. Los deudores que no responden satisfactoriamente a la presión de las gestiones antes detalladas, pueden ser clasificados en dos grupos: Primer grupo: Se hallan incluidos aquellos deudores que están dispuestos a pagar, pero que se encuentran imposibilitados de hacerlo a corto plazo, (iliquidez transitoria).

En este caso es recomendable prestarles asistencia, permitiéndoles pagos parciales y prórrogas incluida una reprogramación de su deuda si el caso lo amerita. Segundo grupo: Se hallan aquellos deudores que estando en condiciones de pagar no lo hacen o se resisten a hacerlo. En este caso la empresa puede tomar la decisión de

pasar la deuda a un abogado especialista, un gestor de cobranza o al asesor legal si la empresa lo tuviera. Las acciones inmediatas serán sobre la cobranza judicial o extrajudicial (Cobranza Judicial). Si existiera un contrato que lo permita, como ocurre en las ventas a plazos (con retención de propiedad), quizás convengan ejecutar el cobro mediante embargo preventivo o entrega de los bienes según cláusulas establecidas.

2.2.5 Indicadores de Gestión

Un indicador, no es más que un instrumento de medición que se diseña principalmente con el fin de evaluar el desempeño de un área específica, bajo criterios de análisis previamente diseñados en relación directa a las metas. Es importante acotar que los indicadores no son objetos, apenas son un instrumento para evaluar y medir una actividad a través de su comparación de sus estándares predeterminados internos y externos.

De acuerdo a lo planteado, “los indicadores de gestión son el conjunto de variantes cuantitativas y cualitativas que se van a medir y monitorear”. (Serna 2010; 7). Por otra parte, “los indicadores de gestión son una serie de variables claves o vitales para las cuales se han establecido previamente unos valores deseados”. (Beltrán 2008; 4). En opinión de estos autores los indicadores de gestión no son más que variantes contables que sirven de punto de control para verificar si se está cumpliendo con las actividades planeadas.

2.2.6 Condiciones que deben reunir los Indicadores de Gestión

De acuerdo a Sánchez (2009), los indicadores de gestión en las empresas deben cumplir con las siguientes características:

Ser Relevantes: que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

Ser Medibles: es decir que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad.

Tener Significado: el medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan y participan en el proceso. Es decir, el indicador debe tener una breve descripción sobre qué es y que pretende medir.

Poderse Controlar: el indicador debe poderse controlar por parte del equipo de trabajo responsable del proceso.

Teniendo en cuenta estas características se determinan los indicadores que van hacer analizados, que puedan ser de efectividad o de eficiencia. Así, si una empresa está orientada hacia los procesos, un indicador puede ser el proceso o los resultados.

2.2.7 Tipos de Indicadores de Gestión

De acuerdo Sánchez (2009), algunos indicadores están enfocados en medir aspecto de alto impacto en una organización, estos son:

De Productividad: mide las eficiencias de las operaciones en una organización, así como el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso. Tiene una relación directa con la productividad del negocio y sus procesos (con lo que se tiene, ¿Qué se puede hacer?).

De efectividad o Comerciales: miden el logro de los resultados propuestos, indicándonos si se hicieron las cosas que se debían hacer, es decir el cumplimiento de objetivos, metas. Muestran el proceso evolutivo de la empresa en función de las ventas, la participación en el mercado, el número de clientes, su tasa de crecimiento, entre otras clasificaciones que requiere la empresa teniendo en cuenta la naturaleza y finalidad.

De Eficiencia: los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos. Consisten en el examen de costo en que incurren las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y/o las

prestaciones de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados.

De Eficacia: hacen posible que el control mida las fuerzas externas de la empresa, pero de las cuales depende en gran medida su funcionamiento. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados obtenidos. Indican si se hicieron las cosas como se deben hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en lo que se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del proceso para comparar los resultados contra lo que se espera. De lo contrario, se puede estar logrando una eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente. Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tiene que ver con la productividad.

De Calidad: permite asegurar que los servicios y los productos alcancen los estándares de calidad previamente establecidos. Teniendo en cuenta que las entidades vienen desarrollando sus operaciones de acuerdo a un modelo basado en procesos, es importante recordar que en dicho modelo las partes interesadas o Stakeholder “que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa” juegan un papel significativo para definir los requisitos de entrada necesarios para la elaboración del producto o prestación del servicio de dichas entidades, al tiempo, su satisfacción frente a la entrega o prestación de los mismo.

2.2.8 Características de los Indicadores de Gestión

De acuerdo a Pérez (2009), los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad:** puede definirse como la capacidad de definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- **Adecuación:** entendida como la finalidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar a desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo:** puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- **Participación de los usuarios:** es la habilidad para estar involucrados desde el diseño y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- **Utilidad:** es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- **Oportunidad:** entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo, igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Se puede señalar, los indicadores se convierten en unos de los elementos centrales de evaluación de los diferentes sistemas que implementan y desarrollan las entidades, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación al interior de la organización (Referencia Interna) o al exterior de la misma (Referencia Externa Colectiva) desde el sector donde se desenvuelve. Al respecto, su implementación es importante para la empresa en estudio, dado que permita evaluar el comportamiento del departamento de producción de dicha empresa.

2.2.9 Construcción de los Indicadores de Gestión

De acuerdo a Guinart (2003), para la construcción de indicadores es necesario hacer una reflexión profunda de la organización dando respuestas a las siguientes preguntas:

¿Qué se hace? Con esta pregunta se pretende que la entidad describa sus actividades

principales que permitan cumplir con la razón de ser por lo cual fue creada.

¿Qué se desea medir? Debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede analizarse bajo el tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo.

¿Quién utilizara la información? Una vez descrita y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores deben definir sustancialmente en función de quién los va a utilizar.

¿Cada cuánto se debe medir? En esta fase de la reflexión se debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

¿Con que se compara? Finalmente, deben establecerse referentes aspecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tantos internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar a su presentación.

2.2.10 Indicadores de Gestión para las Cuentas por Cobrar

Según (Córdova 2010; 210). La eficiencia de la gestión de las cuentas por cobrar se mide a través de indicadores, que se relacionan a continuación:

1. Plazo medio de cobranza, que permite apreciar cual fue el tiempo promedio de cobranza de los clientes de una compañía para un período determinado en días.

Promedio de cobranza = Saldo de cuentas por cobrar / Venta promedio.

2. Rotación promedio de cartera en veces, que determina el número de veces que rotó el saldo de la cartera de clientes de una empresa para un período.

Rotación promedio de la cartera = Venta anual / Saldo Promedio Cuentas por Cobrar.

3. Porcentaje promedio de incobrabilidad de la cartera, que indica el porcentaje de incobrabilidad sobre la cartera de una empresa en un período determinado de tiempo.

Promedio de incobrabilidad de la cartera = Saldo de incobrables / Saldo total cartera.

Los indicadores de gestión de la cartera, tienen como objetivo principal mostrar la realidad de la empresa actual y mejorar la cartera con sus diferentes procesos que se muestran en la propuesta.

2.2.11 Importancia del Control de los Resultados. Control y Planeamiento.

De acuerdo a Arnoletto (2010), la función de control tiene por misión comprobar si la misión y los objetivos de la organización se están realizando de forma adecuada, y detectar cualquier desviación para proponer, finalmente, las acciones correctivas necesarias. Toda organización es un sistema abierto, en cuanto mantiene relaciones permanentes con su ambiente, y finalista, en cuanto procura alcanzar unos objetivos. La función de control es un proceso secuencial, que está compuesto por las siguientes fases:

El establecimiento de estándares: las normas o estándares son guías preestablecidas que sirven como puntos de referencia o de comparación con los resultados obtenidos en el desempeño organizacional. Se elaboran a partir de los objetivos definidos por la función de planificación y deben reflejarlos de la mejor manera posible. Hay dos clases de estándares: físicos (medibles en unidades concretas) y monetarios (expresados en dinero). Esas normas deben ser bien conocidas por todos los empleados para que puedan ajustar su actuación laboral a esos parámetros.

La medición del desempeño: cuando ya se tienen establecidos los estándares, hay que obtener información sobre el desempeño real para poder luego efectuar la comparación. Es muy importante que esas mediciones del desempeño sean

confiables, que expresen el desempeño real, y que sean comparables entre sucesivos períodos de tiempo, para poder seguir su evolución. Un tema importante es la frecuencia con que deben hacerse esas mediciones. Mediciones demasiado frecuentes tendrán probablemente un alto costo. Mediciones demasiado espaciadas pueden demorar peligrosamente la detección de problemas o desviaciones respecto de los estándares. Hay que encontrar un equilibrio entre ambos extremos. La incorporación masiva de tecnologías informáticas a la gestión de las organizaciones permite disponer constantemente, en tiempo real, de la información sobre los parámetros del desempeño real, prácticamente sin costo adicional.

Detección de desviaciones y acciones correctivas: comparando las mediciones y los estándares se detectan las desviaciones y se puede evaluar su magnitud. Hay desviaciones que no requieren acciones correctivas: desviaciones positivas o que se deben a factores circunstanciales y transitorios. En el caso de desviaciones positivas hay que ver, antes de decidir si se interviene o no, si no se deben a haber fijado antes, en la etapa de planificación, objetivos demasiado modestos en relación con las posibilidades reales de la organización, y si esas metas no operan como freno a un desempeño potencialmente superior a lo previsto. En el caso de desviaciones negativas importantes, una vez detectadas hay que analizarlas para determinar sus causas, más allá de los síntomas de la situación.

2.3 Definición de Términos Básicos

Cobranza: son las operaciones necesarias para transformar un activo exigible en un activo líquido. Es un derecho representado en una cuenta por cobrar a un tercero y que al ser cobrada se convierte en un ingreso de dinero.

Competitividad: es la capacidad que tiene una empresa para suministrar de manera eficaz, bienes y servicios igual o más que su competidor.

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

Dirección Estratégicas: puede concebirse como una estructura teórica para reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal.

Gestión Estratégicas: es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio.

Gestión: es la acción y el efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Mejoramiento Continuo: el mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos.

Periodo de cobranzas: son métodos, pautas, estrategias que se establecen en la empresa para el cobro de las cuentas vencidas de sus clientes, y las cuales pueden ir desde una llamada telefónica, visitas, entrega de cuentas vencidas, hasta la aplicación de acciones legales para tal fin.

Periodo de crédito: es la cantidad de tiempo promedio que se requiere para saldar las cuentas por cobrar.

Política de crédito: son normas y procesos resultados de la evaluación de numerosos factores, que son emitidos por la gerencia que establecen pautas, según la consecuente conclusión de un crédito a determinado cliente.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

“La metodología constituye la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”. (Tamayo y Tamayo 2014; 114). En tal sentido, para el desarrollo de este trabajo de grado, se siguieron los siguientes aspectos metodológicos:

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

En atención a los objetivos específicos y las variables formuladas en esta investigación, la misma corresponde a la modalidad de proyecto factible, ya que está orientada a la elaboración de una propuesta de Indicadores de Gestión para Controlar Resultados en el área de Cuentas Por Cobrar de la Empresa Anruss Mileniun, C.A. De acuerdo con el Manual de Trabajos de grado y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2016), define proyecto factible como:

La elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales. Debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades apoyado en una investigación descriptiva (p. 16).

El estudio se apoya en una investigación de campo, con un alcance descriptivo. Un estudio de campo es aquel donde el investigador enfrenta un problema de tipo práctico que afecta a un individuo grupo social y los datos se

obtienen en el lugar donde se produce el problema. “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. (Tamayo y Tamayo 2014; 71).

De lo señalado, se deduce que este tipo de investigación le permite al investigador vincularse directamente con el problema, conociendo la realidad existente, en este caso diagnosticarla situación actual de las cuentas por cobrar que presenta la empresa Anruss Mileniun, C.A. Por otro lado, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. De acuerdo a Arias (2014):

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p. 24).

Se considera una investigación descriptiva, ya que la información obtenida se analizará describiendo los elementos asociados a la aplicación de indicadores de gestión en la empresa para la eficiencia y control de las cuentas por cobrar. Igualmente, el presente estudio se apoya en una investigación de tipo documental, ya que es necesaria la revisión de documentos y fuentes bibliográficas en la búsqueda de aportes teóricos, conceptuales y explicativos para sustentar la investigación. “Una investigación documental es el resultado del análisis de una serie de datos obtenidos en diferentes fuentes de información”. (Pardinas 2010; 83). Tales como libros, revistas, folletos, informes, monografías, tesis, entre otras que permiten elaborar el marco técnico conceptual del presente estudio.

3. 2 Fases Metodológicas

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, la investigación se desarrolla en tres (3) fases, las cuales se presentan a continuación:

Fase I: Diagnóstico de la situación actual de las cuentas por cobrar que presenta la empresa Anruss Mileniun, C.A.

Para llevar a cabo esta fase, se empleó la técnica de la encuesta. “La encuesta es el método que consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias”. (Méndez 2010; 124). Esta técnica permitió el contacto directo con los involucrados en el proceso de cuentas por cobrar, e igualmente conocer de manera más efectiva la información que se requiere. El instrumento que se utilizó para tal fin, fue el cuestionario, que según Sabino, (2012), lo define como:

Un instrumento escrito que debe resolverse sin interacción del investigador, el cuestionario establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que, aunada a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas (p. 72).

El cuestionario se elaboró con preguntas dicotómicas (SI o NO) y se aplicó a la población en estudio. “La totalidad de fenómenos a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (Tamayo y Tamayo 2014; 114). El universo o población de la investigación está conformada por diez (10) personas que laboran en la empresa y que están relacionadas con la problemática planteada.

La muestra es una parte de la población a estudiar. “Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible”.(Balestrini 2013; 142). Por consiguiente, se puede

establecer que representa a un subgrupo de la población objeto de estudio y que se extrae cuando no es posible medir a cada una de las unidades de dicha población, por tanto debe ser representativa. En vista que la población está conformada por un número finito y accesible de elementos, ésta se escogió completa. Es decir, no aplicaran técnicas muestrales.

Fase II: Identificación de los elementos asociados a la aplicación de indicadores de gestión en la empresa para la eficiencia y control de las cuentas por cobrar.

En esta fase se presenta como técnica de recolección de información, la observación directa. “La observación directa es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. (Tamayo y Tamayo 2014; 123). A través de esta técnica, se recopilan datos e información mediante la percepción visual para observar los hechos, realidades sociales y a las personas del contexto real en donde se desarrollan normalmente sus actividades. El instrumento de recolección de información a emplear fue la lista de cotejo, “la lista de cotejo o de chequeo, también llamada lista de control o lista de verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. (Arias 2014; 70).

A través de este instrumento, se observaron y se identificaron los elementos asociados a la aplicación de indicadores de gestión en la empresa para la eficiencia y control de las cuentas por cobrar, donde se indicó la presencia (SI) o ausencia (NO) del aspecto observado para luego realizar una análisis de los resultados obtenidos.

Una vez recolectada la información, se describieron los medios de presentación que mejor se adaptan a las técnicas de recolección de datos utilizadas y descritas anteriormente. En este orden, los datos fueron tabulados y analizados mediante la estadística descriptiva utilizando frecuencias y porcentajes simples, los cuales permitieron presentar de manera detallada los resultados obtenidos. El método de análisis que se utilizó fue la denominada distribución de frecuencias, definido

como “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”. (Hernández y otros 2013; 350). La presentación de estos datos posteriormente serán presentados y expresados mediante tabla de frecuencias o gráficos circulares.

Fase III: Diseño de los indicadores de gestión para controlar resultados en el área de Cuentas Por Cobrar de la Empresa Anruss Mileniun, C.A.

Una vez que se apliquen las diferentes técnicas de recolección de información y se obtengan los resultados, se diseñarán los indicadores de gestión para controlar resultados en el área de Cuentas Por Cobrar de la empresa Anruss Mileniun, C.A., los cuales pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear el proceso de las cuentas por cobrar y evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. La propuesta se estructura de la siguiente manera:

- Presentación y justificación de la propuesta.
- Objetivo general y específicos de la propuesta.
- Factibilidad de la propuesta.
- Desarrollo de los indicadores de gestión para controlar resultados en el área de Cuentas Por Cobrar de la empresa Anruss Mileniun, C.A.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis y Presentación de los Resultados

En este capítulo se presenta en forma organizada y tabulada el contenido de los datos recogidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información. Al respecto, Balestrini (2013), señala lo siguiente:

El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal, que proporcionen respuestas a las interrogantes. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible para poder interpretarlos y poner algunas relaciones de los problemas estudiados... (p. 169).

En este sentido, se da cumplimiento a las fases metodológicas del estudio. Primeramente, se empleó la encuesta mediante un cuestionario conformado por diez preguntas cerradas (SI/NO), con la finalidad de conocer la situación actual de las cuentas por cobrar que presenta la empresa Anruss Mileniun, C.A. Los análisis y tabulaciones del cuestionario se resumieron en una matriz de tabulación, donde se obtuvo la frecuencia (F) de las respuestas señaladas y se realizó el cálculo de los porcentajes (%) de cada una. Para luego exponer la interpretación concisa de los datos.

En segundo lugar, la identificación de los elementos asociados a la aplicación de indicadores de gestión en la empresa para la eficiencia y control de las cuentas por cobrar, para lo cual se aplicó la observación directa, a través de una lista de cotejo conformada por cinco aspectos, que indican presencia o ausencia del elemento observado.

4.2 Diagnóstico de la situación actual de las cuentas por cobrar que presenta la empresa Anruss Mileniun, C.A.

Ítem 1. ¿Considera usted que están establecidas las políticas y procedimientos de cuentas por cobrar?

Cuadro 1. Políticas y procedimientos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	-	-
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Leal y Zapata (2018)

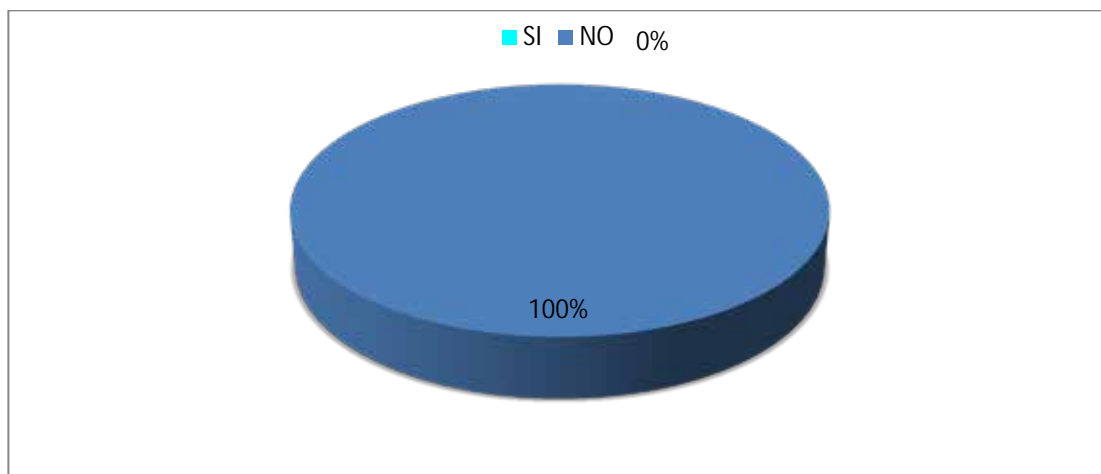


Gráfico 1. Políticas y procedimientos.

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento.

Análisis. Como se observa el 100% del personal encuestado, considera que no se tienen establecidas las políticas y procedimientos de cuentas por cobrar. Con este resultado se puede determinar que en la organización no se toma en cuenta la importancia de establecer políticas y procedimientos, las cuales tienen la capacidad de generar directrices que ayuden no solo a realizar las tareas de manera eficiente y eficaz sino ahorrar tiempo y dinero en su ejecución.

Ítem 2. ¿Considera que se cumplen los objetivos de desempeño en el departamento de cuentas por cobrar?

Cuadro 2. Objetivos de desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	-	-
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Leal y Zapata (2018)

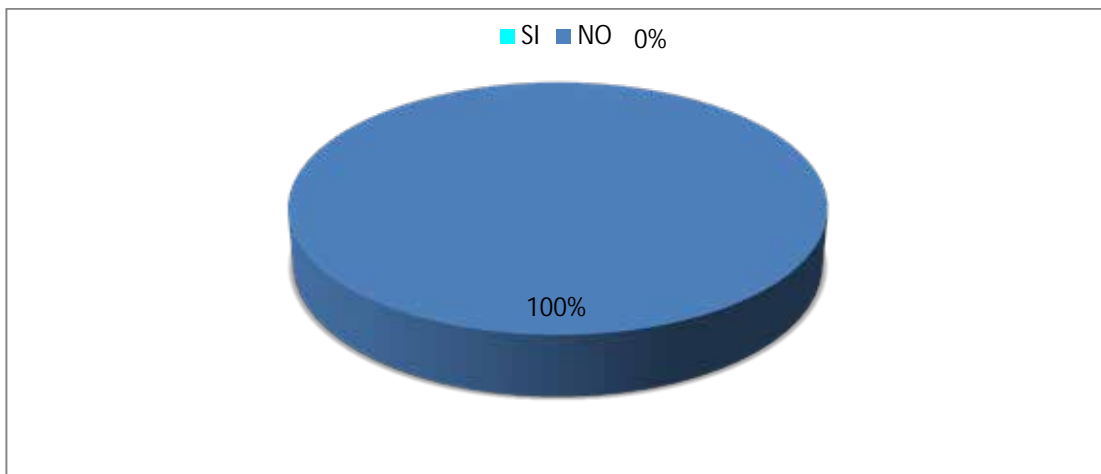


Gráfico 2. Objetivos de desempeño.
Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento.

Análisis. De acuerdo a los resultados obtenidos en este ítem, el 100% considera que no se cumplen los objetivos de desempeño en el departamento de cuentas por cobrar. Se evidencia la falta de identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la empresa, así como la capacidad del empleado para aportar y concretar ideas útiles y oportunas que permitan el mejoramiento continuo de los procesos, para alcanzar los objetivos establecidos. De allí, la importancia de controlar y de contabilizar adecuadamente las cuentas por cobrar, estableciendo objetivos claros con metas para el cumplimiento de los mismos, así como la implementación de procedimientos para mejorar su gestión, mediante el control interno.

Ítem 3. ¿Cree usted, que hay segregación de las funciones en el departamento de cuentas por cobrar?

Cuadro 3. Segregación de funciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Leal y Zapata (2018)

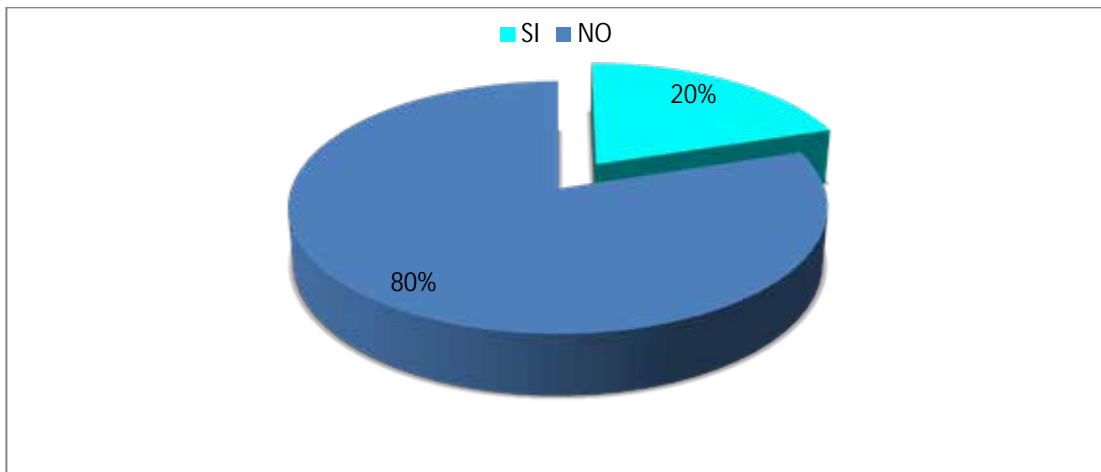


Gráfico 3. Segregación de funciones.

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento.

Análisis. En este ítem se observa, que el 80% de los encuestados considera que no están segregadas las funciones en el departamento de cuentas por cobrar. Por otra parte, un 20% señala que si conocen las funciones y actividades que debe realizar cada trabajador. El resultado de este ítem muestra claramente la falta absoluta de la segregación de funciones, ya sea por falta de delegación de funciones o por la inexistencia de un organigrama definido. La segregación de funciones es un control interno básico que busca asegurar que ninguna persona tenga la autoridad para ejecutar dos o más transacciones sensibles en conflicto que podrían afectar los estados financieros.

Ítem 4. ¿Se elabora el análisis de liquidez y solvencia de los clientes a los que se les otorga crédito?

Cuadro 4. Análisis de liquidez y solvencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Leal y Zapata (2018)

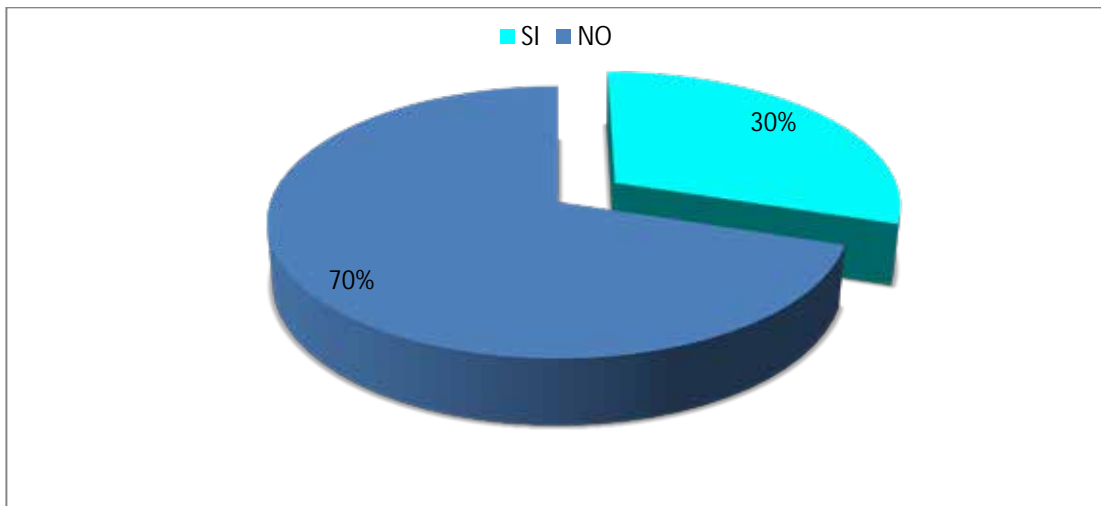


Gráfico 4. Análisis de liquidez y solvencia.

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento.

Análisis. De acuerdo con la encuesta realizada el 70% de los encuestados considera que no se elabora el análisis de liquidez y solvencia de los clientes a los que se les otorga crédito, mientras que 30% responden en forma positiva. La elaboración de un análisis de liquidez y solvencia indica la capacidad de cobro, siendo de gran importancia, ya que permite conocer de manera detallada a los clientes morosos, determinar si es oportuno aumentar o disminuir el crédito de algún cliente, así como la disponibilidad financiera a la hora de adquisición de obligaciones.

Ítem 5. ¿Se establecen objetivos interrelacionados con los procesos de ventas y cuentas por cobrar?

Cuadro 5. Proceso de ventas y cuentas por cobrar

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Leal y Zapata (2018)

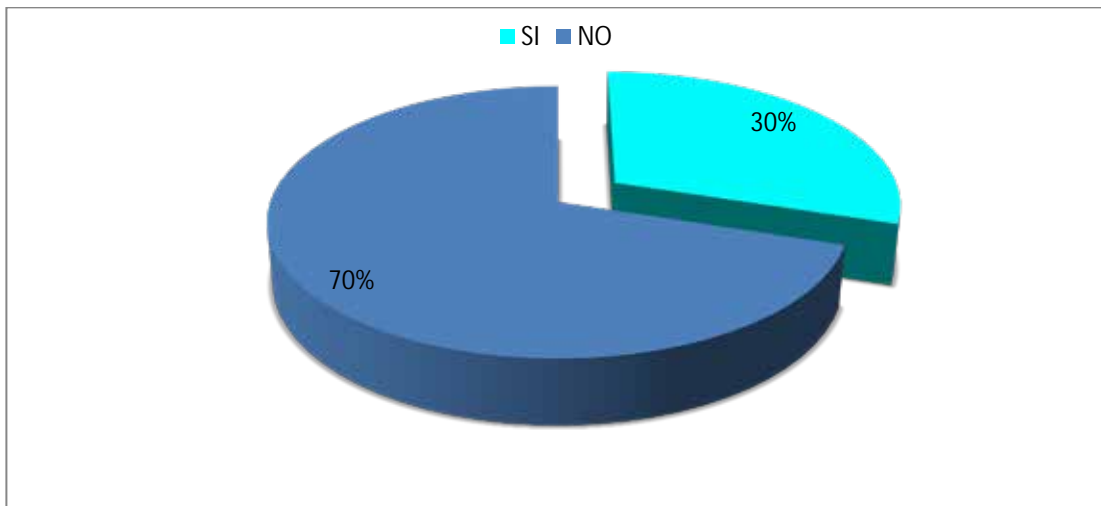


Gráfico 5. Proceso de ventas y cuentas por cobrar.
Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento.

Análisis. De los resultados obtenidos, el 70% de los trabajadores encuestados contestaron que no se establecen objetivos interrelacionados con los procesos de ventas y cuentas por cobrar, mientras que 30% contestaron que sí. El departamento de ventas está estrechamente relacionado con el departamento de cuentas por cobrar, puesto que a partir del primer departamento mencionado nace el derecho al cobro; según los resultados obtenidos se infiere que no hay objetivos definidos que estén interrelacionados entre ambas áreas, lo que pone en duda las políticas de asignación de créditos a los clientes.

Ítem 6. ¿Se realiza la formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento en el departamento de cuentas por cobrar?

Cuadro 6. Indicadores de rendimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Leal y Zapata (2018)

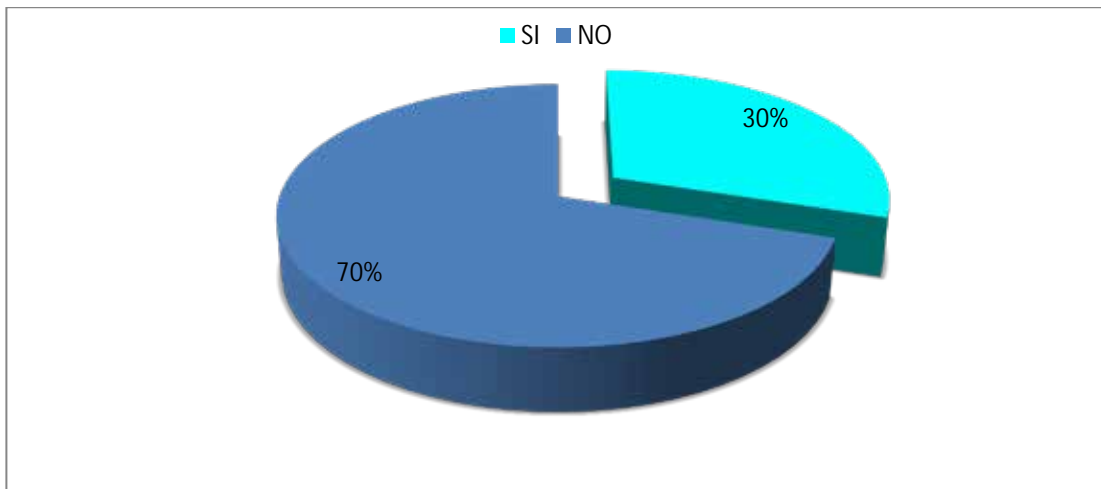


Gráfico 6. Indicadores de rendimiento.

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento.

Análisis. Mediante los datos obtenidos se puede observar que el 70% de los encuestados contestaron que no se realiza la formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento en el departamento de cuentas por cobrar. Con base a los resultados obtenidos, se concluye que al no plantearse y desarrollarse un plan de proyectos, se tendrá un impacto negativo que podría afectar la eficiencia de los procesos del departamento de cuentas por cobrar a corto, mediano y largo plazo. Los indicadores de rendimiento miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades.

Ítem 7. ¿Considera usted, que se producen irregularidades o equivocaciones, como errores o desviaciones que afecten la eficiencia y efectividad en las cuentas por cobrar?

Cuadro 7. Eficiencia y efectividad en las cuentas por cobrar

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	-	-
TOTAL	10	100%

Fuente: Leal y Zapata (2018)

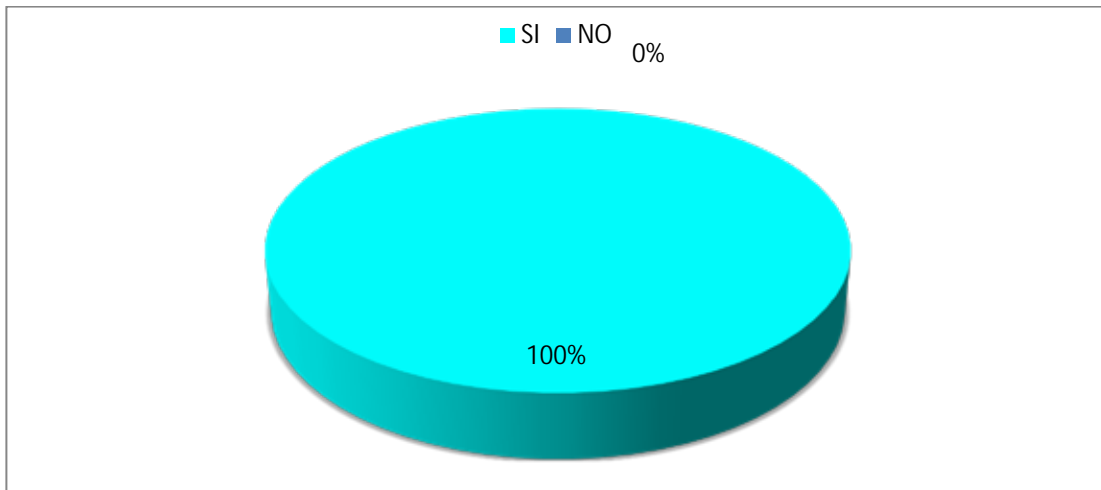


Gráfico 7. Eficiencia y efectividad en las cuentas por cobrar.

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento.

Análisis. El 100% de las personas encuestadas contestaron que si es posible que se produzcan irregularidades o equivocaciones, como errores o desviaciones que afecten la eficiencia y efectividad en las cuentas por cobrar. De acuerdo a los resultados obtenidos, se ratifica que al no darle el correcto seguimiento a errores o desviaciones que se presentan constantemente como no tener una política de crédito y cobranza o no actualizar su base de datos, dicho departamento esta propenso a no cumplir con los

objetivos planteados, pudiendo llegar a presentar fallas de fluidez de efectivo comprometiendo a la organización en general.

Ítem 8 ¿Se actualiza la cartera de clientes constantemente para evitar retrasos en las cobranzas?

Cuadro 8. Actualización de la cartera de clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI		
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Leal y Zapata (2018)

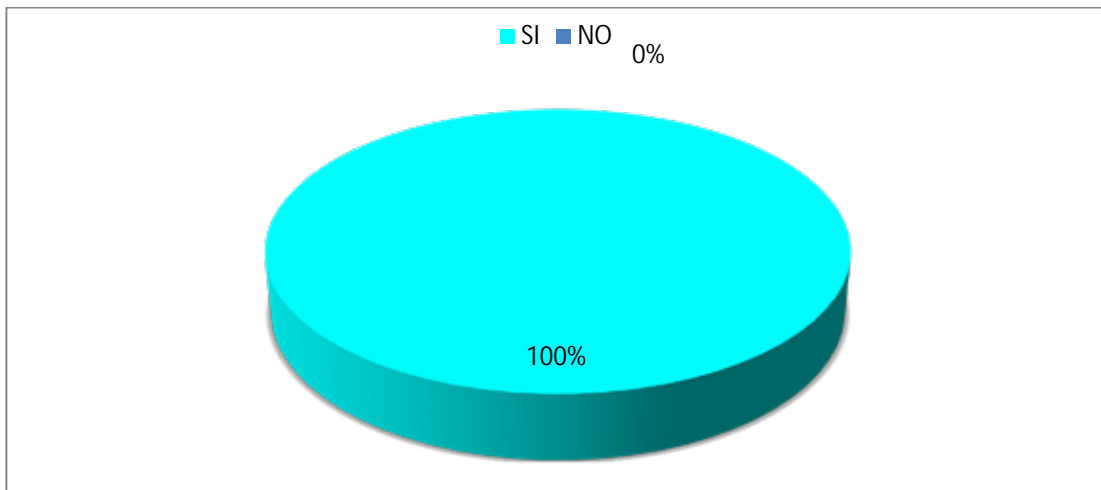


Gráfico 8. Actualización de la cartera de clientes.

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento.

Análisis. El 100% del personal encuestado, señala que la cartera de cliente no se actualiza a diario, sino de forma mensual, aunque las ventas se realizan diariamente, por lo cual, se encuentra desactualizada. Lo cual no permite una visión global del comportamiento crediticio de la cartera de clientes, tampoco se puede ver los esfuerzos de cobranza y por lo tanto no se tiene a la mano la rentabilidad. La flexibilidad y diversidad de criterios existentes para actualizar una cartera de clientes que permite apreciar distintas formas de análisis, aplicables a diferentes líneas de

negocio; estas clasificaciones pueden darse en función a su comportamiento crediticio y evolución de endeudamiento.

Ítem 9. ¿Considera que existe supervisión y control sobre los vencimientos de la cobranza?

Cuadro 9. Supervisión y control

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Leal y Zapata (2018)

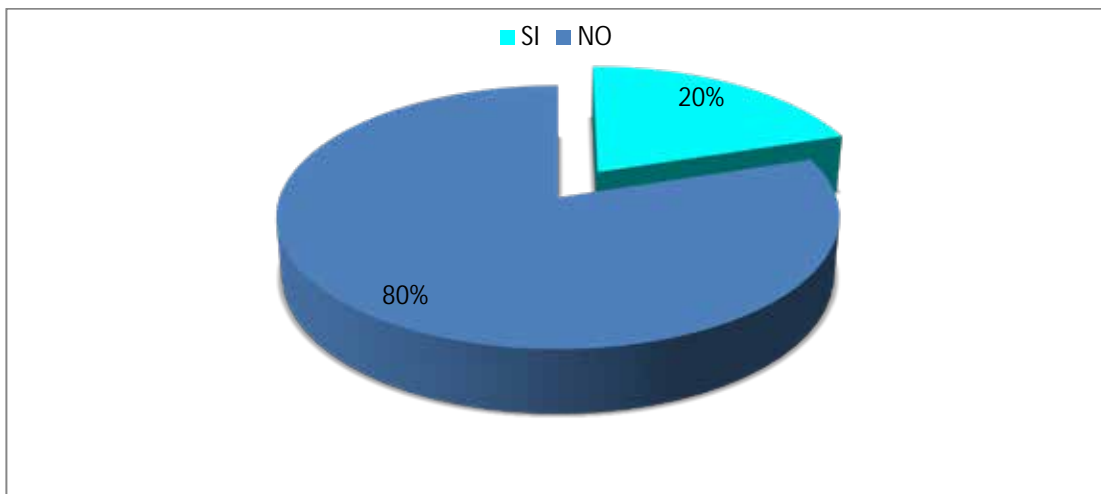


Gráfico 9. Supervisión y control.

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento.

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos en el gráfico nueve, el 80% del personal encuestado considera que no existe supervisión y control sobre los vencimientos de la cobranza, puesto que no se supervisan que las facturas estén dentro del tiempo de cobro según las políticas de cada cliente. Asimismo, no se emplean herramientas como lo son la planificación estratégica y evaluación de los procesos operativos, observándose que carecen de indicadores de gestión que

permitan en un momento determinado conocer la gestión en el área de cuentas por cobrar. Por otro lado, un 20% señala que se lleva un control sobre los vencimientos de las cobranzas.

Ítem 10. ¿Cree usted, que se deben elaborar indicadores de gestión para controlar resultados en el área de Cuentas Por Cobrar de la Empresa Anruss Mileniun, C.A.?

Cuadro 10. Indicadores de Gestión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	-	-
TOTAL	10	100%

Fuente: Leal y Zapata (2018)

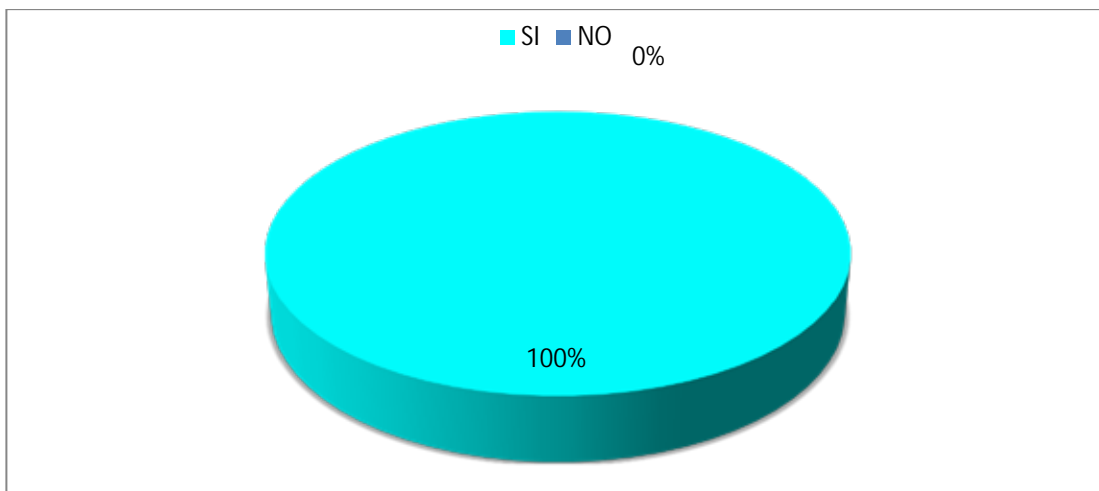


Gráfico 10. Indicadores de Gestión.

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento.

Análisis. Como se observa, el 100% del personal encuestado, considera que se deben elaborar indicadores de gestión para controlar resultados en el área de cuentas por cobrar, lo cual coadyuvará a verificar el cumplimiento de los métodos, mecanismos y registros de las operaciones financieras y contables que se realizan en la gestión de crédito y cobranzas, para asegurar su idoneidad y transparencia, así como también en

el logro de las metas y objetivos propuestos. Los indicadores de gestión dan base y fundamento a la evaluación de resultados, apoyan al proceso de establecimiento de políticas y proporcionan información para evaluar la eficiencia y el desempeño de la gestión de las cuentas por cobrar en una organización.

4.3 Identificación de los elementos asociados a la aplicación de indicadores de gestión en la empresa para la eficiencia y control de las cuentas por cobrar.

Una vez realizada la aplicación del cuestionario al personal involucrado, se procedió a un análisis y estudio minucioso de los resultados, con el fin de lograr identificar la ausencia y/o presencia de los elementos asociados a la aplicación de indicadores de gestión en el área de cuentas por cobrar de la empresa, los cuales se describen en la lista de cotejo.

Cuadro 11. Lista de Cotejo

Ítem	Aspectos Observados	Presente	Ausente
1	Se emplean indicadores de gestión para el logro de las metas en el departamento de cuentas por cobrar		X
2	Se aplican controles sobre el manejo eficiente de las cuentas por cobrar		X
3	Se realizan evaluaciones periódicas en el Departamento de cuentas por cobrar		X
4	Existen mecanismos financieros para la identificación, análisis y valorización de los riesgos en los procesos de cuentas por cobrar		X
5	El proceso de cobranzas llevado a cabo en la empresa permite una gestión eficiente para el pronto retorno de la cartera		X

Fuente: Leal y Zapata (2018)

Análisis de los Resultados

Ítem Uno. La empresa no aplica indicadores de gestión para el logro de las metas en el departamento de cuentas por cobrar para proyectar sus operaciones ni para evaluar su desempeño, lo que no le permite tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para el área de cobranzas.

Ítem Dos. No se aplican controles sobre el manejo eficiente de las cuentas por cobrar, lo que revela la falta de aplicación de supervisiones en el manejo de las mismas. Cuando no se disponen de controles sobre el registro, verificación de la documentación y la ausencia de políticas, se dificulta la definición de parámetros de rendimiento, que permiten establecer normas de manejo o definir metas, esto puede generar problemas a futuro en la liquidez de la empresa.

Ítem Tres. Los resultados obtenidos permiten determinar que no se realizan evaluaciones periódicas en el departamento de cuentas por cobrar. La importancia de efectuar dichas evaluaciones reside en verificar si el departamento está realizando una correcta ejecución de las actividades establecidas y así poder prevenir posibles errores y fraudes.

Ítem Cuatro. En el departamento de cuentas por cobrar no se establecen mecanismos para la identificación, análisis y valorización de los riesgos en los procesos de cuentas por cobrar, pudiendo tener como consecuencia directa la toma de decisiones que no sean convenientes para el departamento y para la empresa.

Ítem Cinco. Se observa, que en la empresa no se lleva un adecuado proceso de cobranzas, esto es debido a que el comportamiento de las cuentas por cobrar ha ido en descenso, existiendo demoras en el cobro de las facturas, las cuales no se cobran en el plazo establecido.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

En la actualidad, es importante que las organizaciones manejen indicadores de gestión, que orienten a la empresa al logro de sus objetivos, obteniendo un análisis integral de la gestión, con miras a un control estratégico; aunado a esto requieren realizar un diagnóstico tanto externo para identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro; así como también un diagnóstico interno para definir aquellos aspectos que deben maximizarse (fortalezas) y minimizarse (debilidades).

Para una empresa resulta indispensable que el proceso de las cuentas por cobrar esté bien definido, ya que de esta manera mejorará el funcionamiento de la gestión de cobros, incrementándose su calidad, fiabilidad y seguridad. Al respecto, los indicadores de gestión en el área de cobranzas se implementan con el fin que se logre producir un flujo normal de créditos y cobranzas y con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general.

Desde este punto de vista, se presenta la propuesta de indicadores de gestión para controlar resultados en el área de cuentas por cobrar de la Empresa Anruss Mileniun, C.A., la cual permitirá maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa y conceder los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y las políticas de cobranzas se aplican tomando en consideración la disminución de la morosidad, para poder obtener un margen de beneficio razonable. La propuesta se establece a través de los indicadores de gestión para cada factor clave de éxito en el departamento de cuentas por cobrar, se elaboran formularios para medir y controlar los indicadores de gestión y establecer los controles para el manejo

eficiente del proceso de cobranzas.

5.2 Justificación de la Propuesta

La propuesta se justifica, porque a través de los indicadores de gestión propuestos para el área de cuentas por cobrar de la empresa Anruss Mileniun, C.A., las funciones y procedimientos del departamento de cobranzas van a estar mejor definidos y organizados, lo cual permitirá llevar a cabo las distintas tareas para cobrar en el tiempo establecido y efectuar un seguimiento más eficaz de las gestiones de cobranza. Al tener las funciones correctamente definidas, el área de recursos humanos podrá realizar una correcta evaluación de desempeño lo cual beneficiará a los empleados en la búsqueda de línea de carrera, incentivos, bonos, entre otros.

Mediante la gestión preventiva por medio de las notificaciones de cobranzas, el canal de comunicación entre el ejecutivo de cobranzas y el cliente mejorará notablemente, pues siempre estará informado de las obligaciones que tiene con la compañía. Asimismo, va a permitir que se convierta en una herramienta valiosa para evaluar y controlar todas las actividades y procesos dentro del departamento, para la obtención de mejoras, dado que va a contribuir a tener un eficiente control interno de las actividades y procedimientos relacionados con el proceso, optimizar el manejo de los recursos, conocer el índice de rotación, mejorar el flujo del efectivo, y por consiguiente cumplir con sus compromisos de manera oportuna.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General de la Propuesta

Diseñar indicadores de gestión para controlar resultados en el área de cuentas por cobrar de la Empresa Anruss Mileniun, C.A.

5.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Establecer los indicadores de gestión para cada factor clave de éxito en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Anruss Mileniun, C.A.
- Formular acciones para medir y controlar los indicadores de gestión en el área de cuentas por cobrar.
- Elaborar controles para el manejo eficiente del proceso de cobranzas.

5.4 Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Operativa: operativamente, se considera que la propuesta es factible, ya que la empresa cuenta con la infraestructura adecuada para llevarla a cabo, además no amerita de un personal adicional. Igualmente, existe la disponibilidad de los empleados para aceptar lo cambios que se generarían.

Factibilidad Técnica: para desarrollar los indicadores de gestión se tomaron todos los aspectos técnicos de la empresa y su aplicación no amerita de conocimientos profundos, por lo que la organización cuenta con las herramientas y equipos tecnológicos, técnicos, financieros y económicos para llevar a cabo la propuesta.

Factibilidad Económica: para la aplicación de los indicadores de gestión se cuenta con el apoyo económico por parte de la empresa, ya que los gastos de operatividad están considerados en el presupuesto anual asignado a la organización.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

Los indicadores de gestión tienen que cumplir con una serie de requisitos que permitan la medición y evaluación de la manera más óptima. Desde distintas dimensiones, el indicador cumple con una serie de atributos que configuran su idoneidad ante la tarea a analizar. Dichos atributos son los siguientes:

- Definir objetivos y prioridades en el departamento de cuentas por cobrar.
- Medir los resultados de forma más precisa a corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de mayor información acerca de la gestión del departamento.
- Evaluar el desempeño del departamento, desde el punto de vista de proceso, recursos, productos y clientes.

A continuación se presenta el desarrollo de la propuesta:

Objetivo 1. Establecer los indicadores de gestión para cada factor clave de éxito en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Anruss Mileniun, C.A.

Indicador	Fórmula	Descripción
Rotación de cartera.	Ventas a crédito en el período/cuentas por cobrar promedio.	Muestra las veces que rota la cartera en el año.
Período promedio de cobro.	Cuentas por cobrar promedio x 365 días/ventas a crédito.	Establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un período determinado de tiempo. Permite conocer la rapidez de la cobranza.
Calculo de Morosidad (%).	Cantidad de demoras individuales en el cobro de las facturas /Número de facturas emitidas x 100.	Mide el porcentaje de morosidad y de atraso de las facturas en un periodo de tiempo.

Fuente: Leal y Zapata (2018).

Para lograr la efectividad de los índices de gestión propuestos se deben realizar las siguientes acciones:

1. Interpretación de la Cartera de Clientes:

Los cuatro aspectos importantes que han de tenerse en cuenta cuando se interpreta la Rotación de Cartera son:

- Que las cifras de ventas correspondan al total de las ventas y no solamente a una parte de las ventas.
- Tomar el último saldo de las ventas por cobrar.
- No involucrar cuentas distintas tales como, cuentas por cobrar a socios, cuentas por cobrar a empleados, deudores varios y entre otros.
- Cuando se analiza las cuentas por cobrar tener una mucha atención en la provisión para las deudas de dudoso recaudo; ya que con estas la empresa reconoce que existe un porcentaje que se puede perder.

2. Evaluaciones periódicas de los clientes.

Es necesario que la empresa implemente mejoras en sus análisis de créditos para que ello de soporte a la gestión de cobranzas. Las evaluaciones periódicas se darán cada 6 meses y con los siguientes lineamientos:

- Actualización de la información y documentación de los clientes.
- Revisión y seguimiento de las líneas y plazos de créditos de los clientes.
- Información y seguimiento de la evolución del sector.
- Comportamiento de pago del cliente en la empresa.
- Revisión del cliente en centrales de riesgos.

- En el caso de las empresas que tuvieron línea de crédito por excepción y se venció su contrato se les evaluará como si fuera un cliente nuevo con toda la información solicitada como requisito.

Objetivo 2. Formular acciones para medir y controlar los indicadores de gestión en el área de cuentas por cobrar.

1. Verificación de la situación de los clientes que cumplan con los requisitos mínimos exigidos, lo que permitirá la actualización de los límites de crédito de cada cliente.

Seguimiento de la Cobranza

Recordatorio de Pagos	Actividad
3 días	Se realizará llamadas telefónicas a los clientes
15 días	Se enviará la primera notificación indicando que se acerquen a cancelar los valores pendientes.
30 días	Se enviará la segunda notificación indicando que tal fecha específica se cobrará lo pendiente.
45 días	Se enviará la tercera notificación indicando que según el contrato establecido se le procederá a retirar el artículo.

Fuente: Leal y Zapata (2018).

Se procederá a llamar y conversar con los clientes que presenten alguna irregularidad con la empresa, haciendo énfasis en la magnitud de éstas, su persistencia y la reiteración de la misma. De no proceder alguna negociación, estos clientes podrán ser objeto de suspensión por:

- Facturas vencidas.
- Que hayan excedido su límite de crédito.

- Cheques devueltos.

2. Formularios para medir y controlar los indicadores de gestión.

A continuación se presentan los formularios necesarios para medir y controlar los indicadores de gestión en el área de cuentas por cobrar:

1. Formulario para Medición de Indicadores

EMPRESA ANRUSS MILENIUN, C.A.						
Formulario para Medición de Indicadores						
Área Crítica: _____						
Objetivo: _____						
Estrategia: _____						
Responsable: _____						
Factor de Éxito	Indicadores Financieros	Indicadores no Financieros	Mínimo	Aceptable	Satisfactorio	Máximo

Fuente: Leal y Zapata (2018).

Finalidad: Establecer el registro de la información necesaria y el grado de frecuencia de medición.

Guía para el Formulario de medición de indicadores

Área Crítica: Describir el área a evaluar.

Objetivo: Describir el objetivo a cumplir, según metas establecidas.

Estrategia: Describir el tipo de estrategia a seguir por cada objetivo trazado.

Responsable: Cargo de la persona a evaluar el área crítica.

Factor de Éxito: El porcentaje de éxito que se cree alcanzar al evaluar el área.

Indicadores Financieros: Describir el indicador financiero que servirá para evaluar el área.

Indicadores no Financieros: Describir el indicador no financiero que servirá para evaluar el comportamiento del área.

Mínimo: Calificación mínima sobre la evaluación de los indicadores financieros/no financieros.

Aceptable: Calificación mínima medida sobre la evaluación de los indicadores.

Satisfactorio: Calificación máxima media dada a los indicadores de acuerdo a los resultados obtenidos.

Máximo: Calificación máxima sobre la evaluación de los indicadores.

2. Formulario para el Análisis de la Información

EMPRESA ANRUSS MILENIUN, C.A							
Formulario para el Análisis de la Información							
Área							
Crítica: _____							
Objetivo: _____							

Estrategia: _____							

Responsable: _____							

% de Éxito	Indicador	Ubicación	Disponibilidad		Frecuencia	Presentación	Responsable
			SI	NO			

Fuente: Leal y Zapata (2018).

Finalidad: Una vez realizada la medición de los indicadores de gestión, se analizará la información, cuya finalidad es expresar el avance real de los resultados. Es decir, determinar cuándo y en qué momento se medirá la información

Guía para el Formulario de Análisis de la Información:

Área Crítica: Describir el área a evaluar.

Objetivo: Describir el objetivo a cumplir, según metas establecidas.

Estrategia: Describir el tipo de estrategia a seguir por cada objetivo trazado.

Responsable: Cargo de la persona a evaluar el área crítica.

% de Éxito: El porcentaje de éxito que se cree alcanzar al evaluar el área.

Ubicación de la Fuente: Especificar dentro del área a evaluar, el departamento u oficina.

Disponible: Chequeará si la información está disponible o no en el área evaluada.

Frecuencia: Determinar cada cuanto tiempo se hará llegar la información al encargado respectivo (Diaria (D), Semanal (S) o Quincenal (Q)).

Presentación: Se definirán los medios y las formas de hacer llegar la información.

Responsable: Se definirá quién será el responsable de elaborar y enviar la información.

Objetivo 3. Elaborar controles para el manejo eficiente del proceso de cobranzas.

1. Control: Registros y soportes de actividades.

Acciones

- Mantener una supervisión constante y verificar las actividades inherentes a las actividades de cobranzas.
- Verificar el manejo de auxiliares y registros relacionado con las cuentas por

cobrar.

- Constatar a través del sistema contable que los asientos respectivos se realizan de manera correcta.
- Realizar una relación detallada de los clientes donde esté reflejado por escrito los criterios y procedimientos de aceptación del crédito.
- Registrar las operaciones realizadas de la gestión de cobranzas en el expediente que se le asigne al cliente.

2. Control: Política de Cobro.

Acciones:

- Revisar mensualmente los resultados de las cobranzas.
- Establecer un control semanal que verifique las cobranzas de acuerdo a la fecha de vencimiento de las facturas.

3. Control: Revisión de los saldos vencidos.

Acciones:

- Elaborar un informe de las cuentas vencidas y de cobro dudoso semanalmente.
- Revisar los límites de crédito de cada cliente y con esta base suministrarle el pedido que solicite.
- Mantener un nivel de cobranza inferior a 60 días.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez analizado los resultados, a continuación se presentan las conclusiones, las cuales se derivan de los objetivos específicos planteados en el proceso investigativo. De acuerdo al diagnóstico de la situación actual de las cuentas por cobrar que presenta la empresa Anruss Mileniun, C.A., se concluyó que no se formulan programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento en el departamento de cuentas por cobrar. Esta situación conlleva a que se produzcan irregularidades o equivocaciones, como errores o desviaciones que afecten la eficiencia y efectividad en las cuentas por cobrar.

Asimismo, no se cumplen los objetivos de desempeño en el departamento de cuentas por cobrar, ya que no se actualiza la cartera de clientes. Lo cual no permite una visión global del comportamiento crediticio de los clientes, por lo que no se elabora el análisis de liquidez y solvencia de los clientes a los que se les otorga crédito.

Por otra parte, se identificaron los elementos asociados a la aplicación de indicadores de gestión en la empresa para la eficiencia y control de las cuentas por cobrar, concluyendo que no se tienen establecidos indicadores de gestión para lograr la eficiencia de las cuentas por cobrar, lo que no permite tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para el área de cobranzas.

Finalmente, se concluyó que la empresa Anruss Mileniun, C.A., requiere diseñar indicadores de gestión para controlar resultados en el área de cuentas por cobrar. En tal sentido, se establecieron los indicadores necesarios para manejar el proceso de cobranzas, así como las acciones a seguir para medir y controlar los indicadores de gestión en el área de cuentas por cobrar.

Recomendaciones

- Tomar en consideración la propuesta planteada, ya que le permitirá a la organización analizar las debilidades que se observan en el departamento cuentas por cobrar con respecto a la gestión interna y así realizar los correctivos necesarios, también reforzar las fortalezas observadas y así cumplir las metas establecidas.
- También se recomienda la aplicación de indicadores de gestión financiera para su proceso de toma de decisiones gerenciales, ya que de esta manera garantizan el conocimiento oportuno de las potenciales oportunidades de mejora que pudieran presentarse. Esto les asegurará anticipar el impacto financiero de las medidas que decidan tomar y no solo el impacto contable, como lo realizan de manera regular.
- Actualizar y adaptar los indicadores a las necesidades, cambios y crecimientos que tenga lugar en la empresa. Asimismo analizar los resultados de los indicadores y tomar los correctivos pertinentes de manera oportuna.
- Del mismo modo, se les recomienda elaborar manuales de normas y procedimientos, que sirvan de herramienta para llevar a cabo las diversas actividades en el departamento cuentas por cobrar, siendo este el instrumento más idóneo para evitar las distorsiones en los procesos, asegurando en todo momento su continuidad en las actividades y que el personal conozca las normas y procedimientos.
- Finalmente, se recomienda también realizar mesas de trabajo y talleres que le permitan dar a conocer al personal del departamento de cuentas por cobrar lo referente a elaboración y manejo de indicadores de gestión financiera, esto para garantizar su adecuada gestión. La gerencia deberá distribuir las tareas correspondientes a la elaboración de estos indicadores de manera puntual, así como también fortalecer su sistema de comunicación interna de objetivos, situación y expectativas.

REFERENCIAS

- Antequera, Rosa (2013). **Sistema e Indicadores de Gestión Administrativos para el Control de Calidad de Materiales Rechazados del Departamento de Producción de la empresa Laboratorios Elmor, S.A.**”, presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Arias, Fidas (2014). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 8va edición. Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam (2013). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación (7a. e.)**. Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.
- Beltrán, Jesús (2008). **Indicadores de Gestión**. 3era Edición. Colombia. Editorial panamericana Ltda.
- Berrospi, Edward González, Karina y González Elvis (2015). **Propuesta de Indicadores de Gestión Financiera para la Toma de Decisiones Gerenciales en la empresa Inversiones Revive, C.A. Ubicada En Nirgua, Edo Yaracuy. Una experiencia: Universidad-estado-sector productivo-comunidad.**”, presentado en la Universidad de Carabobo.
- Brito, José (2014). **Contabilidad “Básica e Intermedia”**, 2 Edición. Caracas. Editorial Centro de Contadores.
- Camejo, Daniela (2016). **“Plan de Acción para optimizar las Cuentas por Cobrar de la empresa Genpack, C.A. Valencia Edo. Carabobo”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Cepeda, Gustavo (2012). **Gerencia y Control de Crédito y Cobranza**, Editor Uyapal. Caracas.
- Córdoba, Marcial. (2010). **Gerencia Financiera Empresarial**. 2da Edición. Colombia. Eco Ediciones.
- Gitman, Lawrence (2007). **Principios de Administración Financiera**. 10va Edición. Prentice Hall México.
- Hernández, Roberto (2013). **Metodología de La Investigación**. México.
- Holmes, Arthur (2013). **Auditoría principios y procedimientos**. Tomo I. Caracas. Editorial Limusa.

- Meigs, Robert (2012). **Contabilidad la base para decisiones gerenciales**. Caracas Venezuela. Editorial Fedupel.
- Pardinas, Fernando (2010). **Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales**. S. XXI.
- Sabino, Carlos (2012). **El proceso de investigación**. 3ª.Reimpresión, Ediciones Lumen/Humanitas. Venezuela.
- Serna, Humberto (2010). **Planeación y Gestión Estratégica**. Bogotá, Colombia.
- Tamayo y Tamayo Mario. (2014). **El proceso de la investigación científica**.4ta Edición Ediciones Limusa. México.
- Universidad pedagógica Experimental Libertador (2016). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.
- Vásquez Luis y Vega Enith (2016). **Gestión de Cuentas Por Cobrar Y Su Influencia en la Liquidez de la empresa Consermet S.A.C., Distrito De Huanchaco**”.Perú. Presentado en la Universidad Privada Antenor Orrego.
- Arnoletto, Eduardo (2010). **La Gestión Organizacional En Los Gobiernos Locales**. (Texto en línea). Disponible en www.eumed.net/.../Concepto%20e%20importancia%20del%20control%20de%20los%20... Consultado en Septiembre de 2017.
- Pérez, Francisco (2009). **Curso Índices de Gestión**. (Documento en línea). Disponible en www.escuelagobierno.org/.../los%20indicadores%20de%20gestion.p. Consultado en Septiembre de 2017.
- Sánchez, Wilfredo (2009). **Indicadores de gestión**. (Documento en línea). Disponible en www.revista-mm.com/ediciones/rev49/administracion_A.pdf. Consultado en Septiembre de 2017

ANEXOS

ANEXO A

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Agradecemos su colaboración y disposición para con este estudio y el haber aceptado aportarnos estos datos, al igual que la honestidad y claridad en las repuestas. Garantizamos la confiabilidad de la información.

Este cuestionario está diseñado para tener una idea clara sobre los aspectos que Ud., como trabajador de la empresa en estudio pueda aportar para afianzar la propuesta de INDICADORES DE GESTIÓN PARA CONTROLAR RESULTADOS EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA ANRUSS MILENIUN, C.A.

Gracias por su atención y colaboración.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
Marque con una (X) la alternativa que considere correcta

CUESTIONARIO

Ítem	Pregunta	Si	No
1	¿Considera usted que están establecidas las políticas y procedimientos de cuentas por cobrar?		
2	¿Considera que se cumplen los objetivos de desempeño en el departamento de cuentas por cobrar?		
3	¿Cree usted, que hay segregación de las funciones en el departamento de cuentas por cobrar?		
4	¿Se elabora el análisis de liquidez y solvencia de los clientes a los que se les otorga crédito?		
5	¿Se establecen objetivos interrelacionados con los procesos de ventas y cuentas por cobrar?		
6	¿Se realiza la formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento en el departamento de cuentas por cobrar?		
7	¿Considera usted, que se producen irregularidades o equivocaciones, como errores o desviaciones que afecten la eficiencia y efectividad en las cuentas por cobrar?		
8	¿Se actualiza la cartera de clientes constantemente para evitar retrasos en las cobranzas?		
9	¿Considera que existe supervisión y control sobre los vencimientos de la cobranza?		
10	¿Cree usted, que se deben elaborar indicadores de gestión para controlar resultados en el área de Cuentas Por Cobrar de la Empresa Anruss Mileniun, C.A.?		

Fuente: Leal y Zapata (2018).

