



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**LINEAMIENTOS BASADOS EN EL BALANCED SCORECARD PARA EL
ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA SOLINDUS M&L
C.A.**

Autor: Jesús Pinto

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



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

**LINEAMIENTOS BASADOS EN EL BALANCED SCORECARD PARA EL
ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA SOLINDUS M&L
C.A.**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al grado de Licenciado
en Administración de Empresas.

Autor: Jesús Pinto

Tutor: Lic. Esmar Jiménez

San Diego, octubre 2019

DEDICATORIA

A mi papá en el cielo, a mi prometida y a toda mi familia. Con mucho amor y sacrificio.

Jesús Antonio.

José Antonio.

Deyanira.

Andrea.

AGRADECIMIENTOS

A todos los que me alentaron a nunca desistir, a todos los que me empujaban, a todos los que confiaron y siguen confiando en mí. A Andrea porque siempre me sostuvo cuando decaí, a Pecheche porque siempre me impulsó a ser mejor, a mi mamá porque todo lo que sé y soy es gracias a ella.

A Luis, Sarkis, Vicente, Rafael, Luisfran, Rafa Lanz, a todas gracias por nunca dejarme renunciar.

Gracias a la universidad por seguir luchando para mantenerse funcionando y ser una ventana en nuestro país.

A Dios.

Gracias.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMEN INFORMATIVO	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.1.2 Formulación del Problema	7
1.2 Objetivos de la investigación	7
1.2.1. Objetivo General	7
1.2.2. Objetivos Específicos	7
1.3. Justificación de la Investigación	7
II MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes de la investigación	10
2.2. Bases Teóricas	13
2.3. Definición de Términos Básicos	15

III MARCO METODOLÓGICO	17
3.1. Diseño y Tipo de Investigación	17
3.2. Nivel y Modalidad de la Investigación	18
3.3. Fases Metodológicas	18
IV RESULTADOS	21
4.1. Presentación y análisis de los resultados	21
Resultados fase I.	21
Resultados fase II	36
Resultados fase III	39
V LA PROPUESTA	40
5.1. Presentación de la propuesta	40
5.2. Objetivos de la propuesta.	40
5.2.1. Objetivo General.	40
5.2.2. Objetivos Específicos	40
5.3. Justificación de la Propuesta	41
5.4. Factibilidad de la Propuesta	41
5.5. Desarrollo de la Propuesta	43
RECOMENDACIONES	65

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1: Misión y visión del departamento	22
2: Funciones del área de cuentas por cobrar	23
3: Autoridad y Responsabilidad	24
4: Lineamientos de control interno	25
5: Políticas para el otorgamiento de crédito	26
6: Autenticidad de los datos	27
7: Registro de vencimiento de los pagos	28
8: Clasificación y registro de las cuentas por cobrar	29
9: Análisis de saldos cuentas por cobrar	30
10: Recurso Humano	31
11: Planes de capacitación.	32
12: Indicadores de gestión.	33
13: Implementación de indicadores de gestión	34
14: Balanced Scorecard	35
15: Matriz FODA	37
16: Balanced Scorecard Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	50
17: Balanced Scorecard Perspectiva Procesos Internos	50
18: Balanced Scorecard Perspectiva Cliente	51
19: Balanced Scorecard Perspectiva Financiera	52

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1: Misión y visión del departamento	22
2: Funciones del área de cuentas por cobrar	23
3: Autoridad y Responsabilidad	24
4: Lineamientos de control interno	25
5: Políticas para el otorgamiento de crédito	26
6: Autenticidad de los datos	27
7: Registro de vencimiento de los pagos	28
8: Clasificación y registro de las cuentas por cobrar	29
9: Análisis de saldos cuentas por cobrar	30
10: Recurso Humano	31
11: Planes de capacitación.	32
12: Indicadores de gestión.	33
13: Implementación de indicadores de gestión	34
14: Balanced Scorecard	35

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	pp.
1: Mapa Estratégico	46



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**LINEAMIENTOS BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA EL
ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA SOLINDUS M&L.
C.A.**

Autor: Jesús Pinto
Tutor: Esmar Jiménez
Fecha: octubre 2019

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de elaborar propuesta de lineamientos de gestión financiera basado en el Balanced Scorecard para el área de cuentas por cobrar de la empresa SOLINDUS M&L C.A. ubicada en Guacara estado Carabobo. Puesto que actualmente el área de cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio presenta una serie de debilidades que incide en el buen desenvolvimiento de la organización en general. Dentro de esta perspectiva es importante acotar que la investigación está amparada en una investigación de campo descriptiva, basada en un diseño de proyecto factible. Para la recolección de los datos se utilizó una serie de técnicas e instrumentos a través de información documentada, encuesta realizada a los trabajadores y la observación directa. De la misma manera a través de las fases metodológicas se identificaron las fallas dentro del área de cuentas por cobrar y de este resultado se derivarán las acciones y actividades que permitirán cumplir con el objetivo general de la presente investigación. Al finalizar la investigación se dio a conocer que la empresa no cuenta con indicadores de gestión que logre medir los resultados del área. Por lo que se hace necesario crear estrategias que solventen la problemática presente en la empresa objeto de estudio.

Descriptor: Lineamientos, Gestión, Financiera, Balanced Scorecard, Cuentas por cobrar.

INTRODUCCIÓN

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

En este sentido, es conveniente para toda organización disponer de la información requerida para realizar la evaluación completa de su gestión en cada uno de sus procesos con la finalidad de medir los resultados y compararlos con los planes trazados. Es así como la herramienta de medición Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) se ha convertido en una herramienta de gran utilidad para los procesos dentro de las empresas.

Por consiguiente, la empresa SOLINDUS M&L C.A. es una empresa ubicada en el estado Carabobo la misma se dedica a la venta y distribución de productos químicos y materia prima para las industrias, a precios competitivos con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes. Sin embargo, la empresa antes mencionada presenta una problemática en el área de cuentas por cobrar, ya que no disponen de una herramienta de control que guie y mida los resultados obtenidos en las actividades realizadas por el personal del área de cuentas por cobrar. Por lo tanto, la situación antes descrita ha traído una serie de inconvenientes que inciden de manera negativa en el desempeño de la organización. Por tal motivo, se propone como alternativa de solución la herramienta Balanced Scorecard el cual optimizará las actividades y procesos llevados a cabo en el área objeto de estudio. De la misma manera, es conveniente acotar

que el presente trabajo está comprendido por cuatro (4) capítulos estructurados de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y el alcance y limitaciones. En el Capítulo II, corresponde al marco teórico el cual engloba los antecedentes y bases teóricas que sustentan la investigación, la definición de términos, las variables con su respectiva operacionalización.

El Capítulo III, comprende el marco metodológico, estructurado por el tipo, diseño, modalidad de la investigación y las fases metodológicas. En el Capítulo IV, en donde se presenta los recursos Humanos, materiales, institucionales y financieros necesarios para llevar a cabo la presente investigación. Posteriormente se incluyen las referencias bibliográficas pertinentes al estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.Planteamiento del problema

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

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

Considerando lo antes expuesto, es importante acotar que el tiempo ha demostrado la importancia que presenta el control interno dentro del área administrativa y contable de las empresas principalmente el área de cuentas por

cobrar, ya que este le permite obtener información veraz, oportuna y totalmente confiable. De tal manera, que en los actuales momentos el control de existencia de los registros y cualquier operación de la empresa es un aspecto necesario para lograr la eficiencia en el área de cuentas por cobrar.

En este sentido se hace fundamental que las empresas modernas, sobre todo en una economía tan inestable como la venezolana, establezcan métodos, lineamientos o estrategias para el mejoramiento y el control contable de las cuentas por cobrar que propicien la eficiencia de las gestiones en general y Administrativas, y que genere el fortalecimiento institucional de la empresa. Al respecto Loreto (2012:256) destaca que:

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

Por tal razón hoy día, muchas de las empresas venezolanas acarrear consecuencias gracias a los grandes cambios que han tenido los sectores económicos ya que se han visto en la obligación de adaptarse a las condiciones predominantes del país. La desaparición de muchas de las empresas que no han tenido éxito en este proceso de adaptación la cual se deriva de la falta de conocimientos a la hora gerencial. Los procesos administrativos son la esencia que da vida a las organizaciones, algunas de las empresas que cerraron sus puertas lo hicieron por falta de conocimiento sobre el control interno en las áreas administrativas y contable, descontroles internos en el departamento de cobranza que trae como consecuencias retraso en el cobro y en la contabilidad de la empresa.

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

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

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

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

De la misma manera, la problemática anteriormente planteada, ha traído como consecuencia un desfavorable uso del capital de trabajo, debido a la deficiente organización y control en dicho departamento, generando a su vez incumplimiento de los objetivos financieros establecidos por la organización. Así como, atraso en la emisión de los estados financieros, impidiendo que la información que se origina sea confiable, además de una inadecuada gestión financiera.

Por ello, se ha hecho oportuno elaborar lineamientos basados en el Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), para el área de cuentas por cobrar, que permitan el seguimiento y ajuste de dicho proceso, necesario para la implementación de una estructura funcional que aproveche al máximo los recursos humanos administrativos y financieros; y a su vez, que estos se administren de manera más eficaz. Además de prevenir fraudes, errores u omisiones en la aplicación de los principios contables. Logrando así un importante soporte para mejorar los procesos, de igual forma contribuye al cumplimiento de la misión y visión del departamento de cuentas por cobrar y de la empresa en general, garantizando así su permanencia en el entorno.

1.1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles serían los lineamientos que permitirán llevar el control eficiente del área de cuentas por cobrar de la empresa SOLINDUS M&L C.A. Guacara estado Carabobo?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer lineamientos de control interno basado en el Balance Scorecard para el área de cuentas por cobrar de la empresa SOLINDUS M&L C.A. Guacara estado Carabobo.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procedimientos de control interno existente en el área de cuentas por cobrar de la empresa SOLINDUS M&L C.A.
- Analizar las debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en cuanto a los procedimientos llevados a cabo en el área de cuentas por cobrar.
- Diseñar lineamientos de control interno basado en el Balance Scorecard (BSC) para el área de cuentas por cobrar.

1.3. Justificación de la Investigación

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

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

Por otra parte, es importante acotar que dentro de la empresa objeto de estudio se hace indispensable mantener en todo momento una información confiable de los recursos administrativos y financieros con los que cuentan la empresa. Así como el resguardo y seguridad de que sean registradas todas las operaciones a fin de preparar los estados financieros fiables para la toma de decisiones acertadas por parte de los directivos, cumpliendo así con la responsabilidad de informar a terceros de manera oportuna, lo cual se logra con el establecimiento de controles que permitan la revisión periódica de su cumplimiento en las empresas.

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

Finalmente, la investigación será de gran relevancia para los estudiantes de la carrera de administración porque les permitirá obtener información relacionada con el estudio y aplicaciones de nuevos enfoques de sistemas de control interno y del diseño

e implementación de indicadores de gestión basados en el Balance Scorecard (BSC), por lo que el estudio actual servirá como antecedente para estudiantes de la Universidad José Antonio Páez y otras universidades que realicen investigaciones relacionados con el problema abordado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo se refiere al conjunto de aportes teóricos, existentes sobre el problema objeto de estudio, los cuales se encuentran contenidos en fuentes documentales. Toda información debe estar sustentada científicamente, es decir, tener especificado al autor que la emitió, para de esta manera, dotar a la investigación de un sistema coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar con propiedad, las diferentes derivaciones correspondientes del planteamiento del problema. Posteriormente, se consideran los principales enfoques teóricos que sustentan la investigación, analizándolas y relacionándolas con el tema de estudio.

2.1. Antecedentes de la investigación

Para la presente investigación se argumentará una serie de trabajos de grados con el propósito de indagar la problemática abordada, además de determinar sus conclusiones dando así explicación al estudio actual. De esta forma el investigador se familiariza y estudia los hallazgos y documentos anteriores que, directa o indirectamente están relacionados con el problema de la investigación planteada.

Martínez (2017), desarrolló una investigación titulada: “**Diseño de un Cuadro de Control de Gestión Orientado a Lograr la Optimización de los Procesos en el Departamento de Finanzas en una Empresa del sector Lácteo ubicada en Valencia Estado Carabobo**”. Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez. El tipo de

metodología empleada fue descriptiva, documental y de campo, bajo la modalidad de Proyecto Factible, tomando como muestra seis (06) trabajadores que se desempeñan en el departamento de finanzas, a quienes se les aplicó un cuestionario dicotómico, validado por expertos. Esta investigación constituye una orientación de significativa importancia, para la investigación actual, puesto que enfatiza el Cuadro de Mando Integral como una herramienta para que las empresas, como la que es objeto de estudio, optimicen sus procesos y mejoren su gestión.

Por otro lado, Beltrán. (2016), realizó una investigación titulada: **“Plan de Acción Basado el Balance Scorecard para el Manejo de las Cuentas por Cobrar a Fin de Solventar Problemas de Flujo de Efectivo en Operador Logístico Integral Ubicado en Zona Industrial de Valencia”**, presentado en la Universidad de Carabobo para optar por el Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención: Finanzas. El presente trabajo estuvo enmarcado como proyecto factible, con apoyo en una investigación de campo no experimental, se tomó en cuenta una muestra representativa de la población y se le aplicó como instrumento la encuesta y la entrevista.

Entre las conclusiones es posible mencionar, que las medidas adoptadas por la empresa para la aplicación de las Políticas de Crédito y Cobranza son deficientes y no permite obtener datos confiables, ni promover la eficiencia de las operaciones debido a que se pasan por alto muchos de los controles determinados por ésta. El aporte a la presente investigación es que sirve como guía en la elaboración de las bases teóricas, por cuanto enfoca un punto de referencia sobre la utilidad del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones, con lo cual se da continuidad a la labor que debe ofrecer el profesional universitario investigador de las nuevas herramientas gerenciales a las empresas, su aporte como cúmulo de conocimientos que deben ser y deben aplicarse a las empresas, razón de ser de nuestra economía y desarrollo económico del país.

En este mismo orden de ideas, Sequeral (2016), elaboró una investigación titulada: **“Análisis de los Factores Determinantes en la Aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) como Herramienta de Gestión Financiera, en la Dirección de Renta Municipal de la Alcaldía de la Zona Metropolitana de Yaracuy”**, presentado ante la Coordinación de Estudios de Postgrado de la Universidad Cent occidental Lisandro Alvarado para optar por el Título de Magíster en Contaduría, Mención: Costos.

La metodología se corresponde con un diseño de investigación no experimental de tipo descriptivo, la población está conformada por Directores y el personal que intervienen en el proceso de recaudación de la Dirección de Renta Municipal de la Alcaldía de la Zona Metropolitana del estado Yaracuy, se utilizaron como técnicas de investigación encuestas bajo la modalidad de entrevista y cuestionario. Esta investigación se relaciona con el presente Trabajo de Grado, en cuanto a que ambos se enfocan en el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard, como herramienta que permite una mejor gestión y, a su vez, demuestra que tanto en las instituciones privadas como públicas se pueden aplicar y diseñar modelos gerenciales competitivos que logren minimizar los problemas existentes en el área administrativa y financiera y por ende el logro de los objetivos propuestos.

Finalmente, Briceño (2015), realizó un trabajo cuyo título fue **“Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el área financiera de la empresa MORALA C.A.”** Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de los Andes. Cuya investigación estuvo basada en una investigación descriptiva amparada en un proyecto factible. Donde la población estaba representada por treinta y ocho (38) personas siendo la muestra final treinta (30) personas a las cuales se les aplico como técnica de recolección de datos un cuestionario dicotómico el cual constaba de veinte (20) preguntas de tipo cerrado, los

datos recabados con dichos instrumentos fueron procesados a través del diagrama causa-efecto, cuadros de frecuencias y gráficas porcentuales.

La principal conclusión de dicho trabajo señala que el sistema de control de gestión, no es un fin en sí mismo, sino que es un medio utilizado para la toma de decisiones, el cual debe basarse en estrategias a largo plazo vinculadas con el presupuesto para evolucionar en el tiempo en la medida en que las nuevas ideas y decisiones surjan en la organización. La investigación antes descrita guarda relación con la investigación actual, puesto que el objetivo principal de ambas es la implementación de la herramienta Scorecard con la finalidad de lograr un mejor control en el área financiera, asimismo mediante la implementación del Balanced Scorecard se crearán lineamientos para lograr la optimización de las actividades de las cuentas por cobrar.

2.2. Bases Teóricas

El presente trabajo de investigación se apoyó en una serie de referencias bibliográficas relacionadas con la temática tratada, a fin de llegar a los resultados obtenidos en la misma, y a su vez facilitaron la orientación requerida en la resolución de la problemática planteada. A continuación, se presentan las bases teóricas que sustentaron la investigación actual, dicha información fue recabada a través de medios bibliográficos y electrónicos.

Balance Scorecard

El Balance Scorecard (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión estratégica, originalmente desarrollada por el Profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Notan & Norton, el cual busca gerenciar cualquier tipo de organización en forma Integral, Balanceada y

Estratégica. Este enfoque de acuerdo a los autores Kaplan y Norton (2005:24) se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje. Cada una de éstas se encuentra interrelacionada con la otra de tal manera que generan la estrategia global para la empresa.

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

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

Cuentas por cobrar

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

Origen de las cuentas por Cobrar

Atendiendo a su origen, se pueden formar dos grupos de Cuentas por Cobrar:

- A cargo de clientes.
- A cargo de otros deudores.

Dentro del primer grupo se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representen la actividad normal de la misma. En el segundo grupo, deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su importancia, las cuentas a cargo de compañías tenedoras, subsidiarias, afiliadas y asociadas deben presentarse en renglón por separado dentro del grupo cuentas por cobrar, debido a que frecuentemente tienen características especiales en cuanto a su exigibilidad.

La administración de las cuentas por cobrar es parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, a través de un manejo óptimo de variables como políticas de crédito concedido a clientes y estrategia de cobros.

2.3. Definición de Términos Básicos

Balance Scorecard: es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara.

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

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

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

Cuentas por Cobrar: son los créditos que se otorgan al cliente y otros deudores, por dinero, mercancías o servicios. Para la prestación de estados financieros, las cuentas y documentos por cobrar se clasifican ya sea como circulantes (cuando se espera cobrarlo en el término de un año o durante el ciclo de operaciones en curso, (es decir a corto plazo) o fijas (a largo plazo) y esta se clasifica como cuentas y documentos por cobrar.

Indicador: Son medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos propuestos.

Lineamientos: es un conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma.

Meta organizacional: Es el propósito en si para el cual fue creado una organización y se mide a largo plazo.

Normas: son estándares que se establecen en una organización para regular el comportamiento de los integrantes de la empresa o cualquier organización.

Organización: Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo políticas empresariales o más precisamente los programas de tales políticas.

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

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Todo trabajo de investigación debe estar sustentado por términos específicos que sirvan de referencia a la hora de obtener la información deseada. Ciertamente, es importante resaltar que la metodología establece un proceso de investigación que permite el análisis y la sistematización de los supuestos del estudio, reconstruyendo los datos que admiten conceptos teóricos típicamente operacionales para la investigación a desarrollar.

3.1. Diseño y Tipo de Investigación

Según Tamayo y Tamayo (2003:128), el diseño de investigación “es la estructura a seguir una investigación, ejerciendo el control del mismo fin de encontrar resultados confiables y su relación con las interrogantes surgidas a los supuestos e hipótesis problemas”. Por lo tanto, es importante destacar que el estudio actual se encuentra enmarcado en una investigación cuyo diseño es de carácter no experimental, fundamentada en un tipo de campo.

Es de carácter no experimental puesto que el estudio se realiza directamente en la situación considerada problemática tomando la información tal y como se muestra en el entorno real sin alterar ni modificar las variables de estudio. Por otra parte, la investigación es de tipo de campo porque presenta alternativas orientadas a solucionar el problema, realizando recopilaciones de información en el mismo lugar de la problemática, es decir, se recogerá la información en el sitio que se escogió como contexto empírico.

3.2. Nivel y Modalidad de la Investigación

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

Por otro lado, en lo que se refiere al diseño de la investigación Moliera (2010:95), destaca que “es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. Debido a lo antes expuesto, es importante destacar que el presente trabajo de investigación se considera como un proyecto factible, debido que a través del mismo se plantea una propuesta con el fin de solventar a través del Balance Scorecard con el fin de solventar una problemática que afecta la gestión del área de cuentas por cobrar de la empresa SOLINDUS M&L C.A.

3.3. Fases Metodológicas

FASE I. Diagnóstico de la situación actual de los procedimientos de control interno existente en el área de cuentas por cobrar de la empresa SOLINDUS M&L C.A.

En esta fase se emplea la técnica de observación directa, para captar todas las actividades realizadas en el área de cuentas por cobrar de la empresa SOLINDUS M&L C.A. para así determinar los factores que intervienen en dicho proceso, con el fin de establecer las causas y efectos por medio de un estudio descriptivo que se originan por

la ausencia de un control interno. Por lo tanto, en esta fase fue necesario definir la población que, según Vallejo, (2012:115), es “El conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones”. En la presente investigación la población está constituida por diez (10) empleados que laboran en la organización objeto de estudio. Por lo tanto, por ser una población finita se tomará como muestra el 100% de la población.

En lo que se refiere a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, Sabino (2000: 129), las define como “Cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. De tal manera, es importante destacar que en esta investigación se utilizaron técnicas como la observación directa y la encuesta en modalidad de cuestionario comprendido por catorce (14) preguntas dicotómicas. Una vez diseñado el cuestionario será sometido a la respectiva validez y confiabilidad.

FASE II. Analizar las debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en cuanto a los procedimientos llevados a cabo en el área de cuentas por cobrar.

En esta fase se realizarán entrevistas con el personal del departamento de cuentas por cobrar, con el fin de identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se presentan en el área y la falta de uniformidad en los procedimientos en general, así como la efectividad de los procesos de la gestión de cuentas por cobrar. Por lo tanto, las informaciones proporcionadas a través de las entrevistas se procesarán a través de la matriz FODA dicho instrumento se puede definir como una herramienta de análisis estratégico organizacional, que permite analizar las fortalezas y las debilidades relacionadas con los elementos internos de la empresa y por lo tanto controlables, así como los elementos externos como oportunidades y amenazas que presenta la gestión cuentas por cobrar dentro de la empresa SOLINDUS M&L C.A.

FASE III. Diseñar lineamientos de control interno basado en el Balance Scorecard (BSC) para el área de cuentas por cobrar.

En esta etapa se procederá a elaborar la propuesta para solventar la problemática del descontrol en el área de cuentas por cobrar de la empresa SOLINDUSM&L C.A. De tal manera que, una vez concretados los aspectos operativos se procederá a estructurar la propuesta, siguiendo los lineamientos establecidos en las Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2015). En consecuencia, la propuesta incluye, la justificación, objetivos, factibilidad y desarrollo, donde se presentará cada una de las estrategias

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación y análisis de los resultados

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, luego de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos seleccionados, las cuales les darán respuestas a los objetivos planteados para el presente estudio. Ante esto, Palella y Martins (2006:73), indican que, “una vez la previa aplicación de las técnicas de análisis estadístico se obtiene los resultados de la investigación, se procede a la exposición escrita para el informe final”. De allí, que los resultados derivados de la encuesta se presentarán bajo la modalidad, de gráficos con su respectivo análisis cuantitativo como se presentan a continuación:

Resultados fase I. Diagnóstico de la situación actual de los procedimientos de control interno existente en el área de cuentas por cobrar de la empresa SOLINDUS M&L C.A.

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

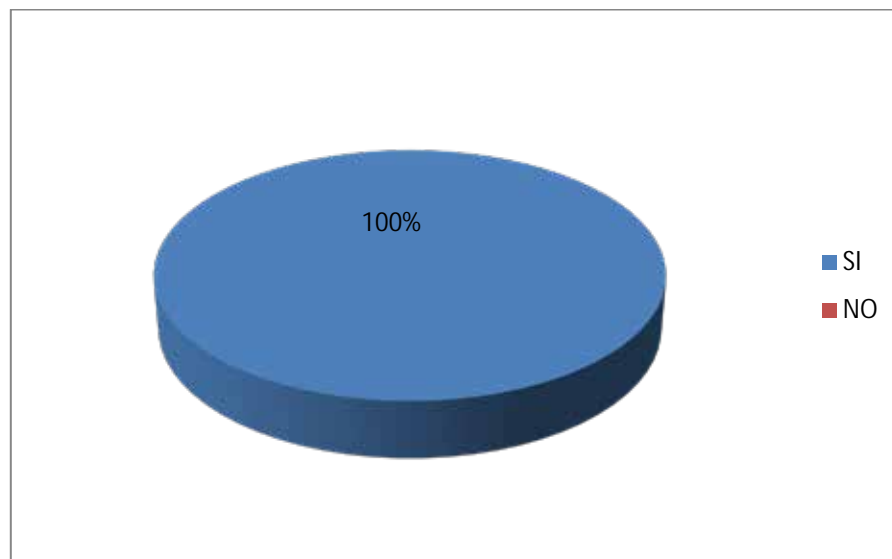
Ítem 1. ¿Conoce usted la misión y visión del departamento de cuentas por cobrar?

Cuadro n° 1. Misión y visión del departamento

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	10	0	10
%	100%	0%	100%

Fuente: Pinto (2019)

Gráfico n° 1. Misión y vision del departamento



Fuente: Pinto. (2019).

Análisis: A través del gráfico, anterior se puede constatar que Del personal encuestado al cual se le realizo la pregunta de si conocen la misión y visión de la organización, el 100% de la población afirmo que, si la conocen, de acuerdo a esta respuesta el personal sabe y tiene conocimiento de la misión y visión el cual es una ventaja para la organización objeto de estudio.

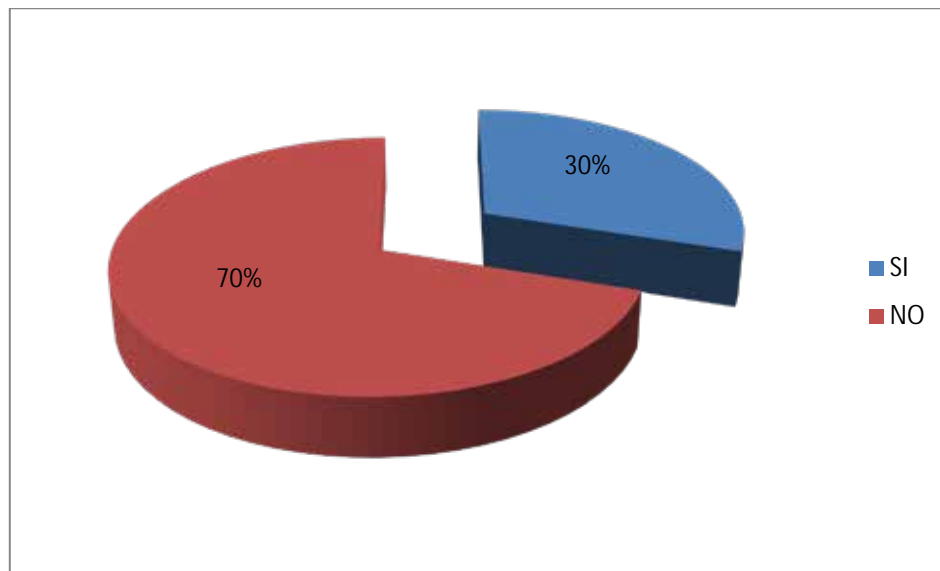
Ítem 2. ¿Conoce usted de manera formal cuáles son sus funciones en el área de cuentas por cobrar?

Cuadro n° 2. Funciones del área de cuentas por cobrar

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	3	7	10
%	30%	70%	100%

Fuente: Pinto (2019)

Gráfico n° 2. Funciones del área de cuentas por cobrar



Fuente: Pinto (2019).

Análisis: Ante la formulación de esta interrogante solo el 30% del personal encuestado conocen sus funciones. Por el contrario el 70% restante responden de manera negativa, los mismos acotan que no conoce estas funciones. En relación a esta respuesta, indica que en líneas generales se carece de la necesaria formalidad de las funciones dentro del departamento de cuentas por cobrar para que cada empleado se identifique con las mismas.

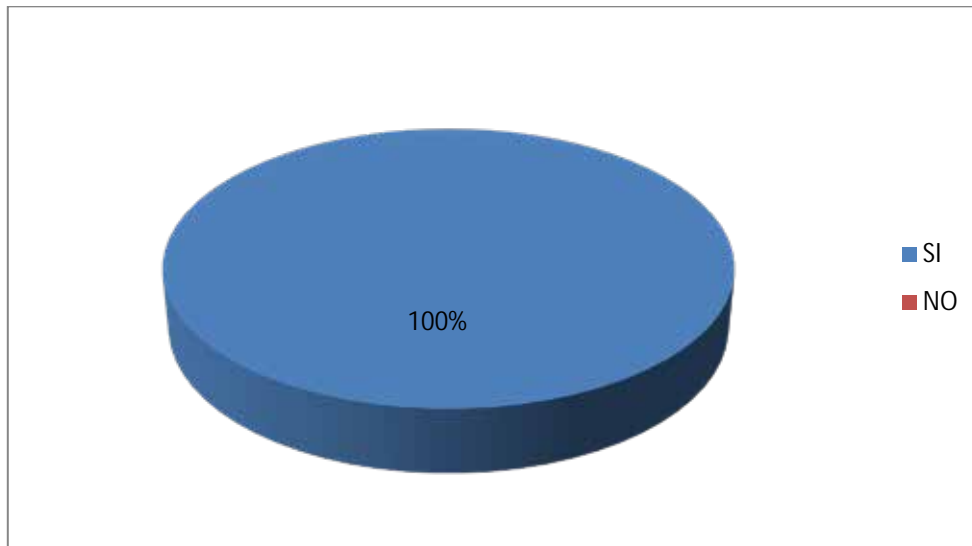
Ítem 3. ¿Se encuentra claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?

Cuadro n° 3. Autoridad y Responsabilidad

ÍTEM 3.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	10	0	10
%	100%	0%	100%

Fuente: Pinto (2019)

Gráfico n° 3. Autoridad y Responsabilidad



Fuente: Pinto (2019).

Análisis: Se puede constatar a través de gráfico anterior que el 100% del personal encuestado respondió de manera afirmativa, es decir que dentro del departamento de cuentas por cobrar están definidas las líneas de autoridad y responsabilidad.

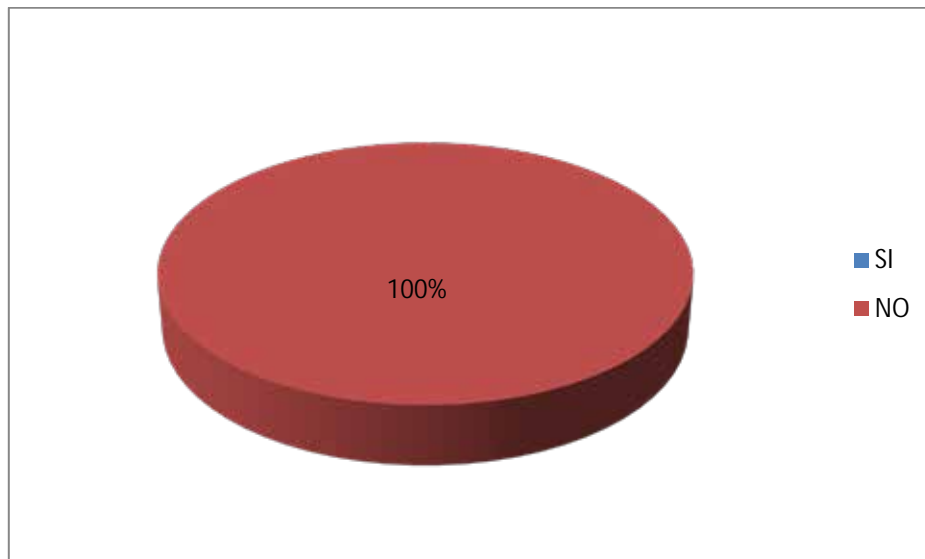
Ítem 4. ¿Se aplica lineamientos de control interno en el área de cuentas por cobrar?

Cuadro n° 4. Lineamientos de control interno

ÍTEM 4.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	10	10
%	0%	100%	100%

Fuente: Pinto (2019)

Gráfico n° 4. Lineamientos de control interno



Fuente: Pinto (2019).

Análisis: Del personal encuestado el 100% manifiestan no aplicar lineamientos de control. Según la información recabada se evidencio que el personal involucrado en el área no sigue ningún lineamiento específico al realizar las actividades, lo cual constituye un aspecto negativo para dicho proceso, trayendo como consecuencia ineficiencia en las actividades del personal e incumplimiento de los objetivos.

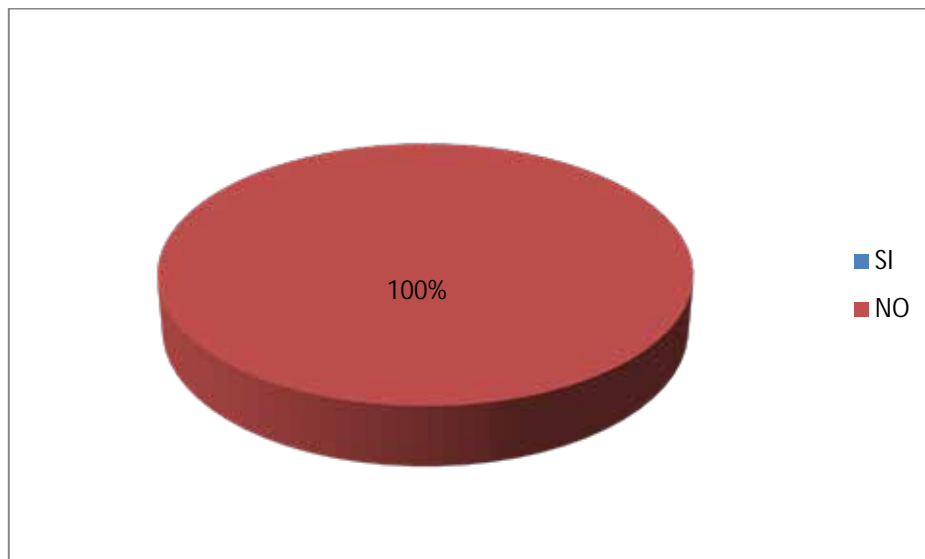
Ítem 5. ¿La organización ha establecido políticas para el otorgamiento de créditos?

Cuadro n° 5. Políticas para el otorgamiento de crédito

ÍTEM 5.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	10	10
%	0%	100%	100%

Fuente: Pinto (2019)

Gráfico n° 5. Políticas para el otorgamiento de créditos



Fuente: Pinto (2019)

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

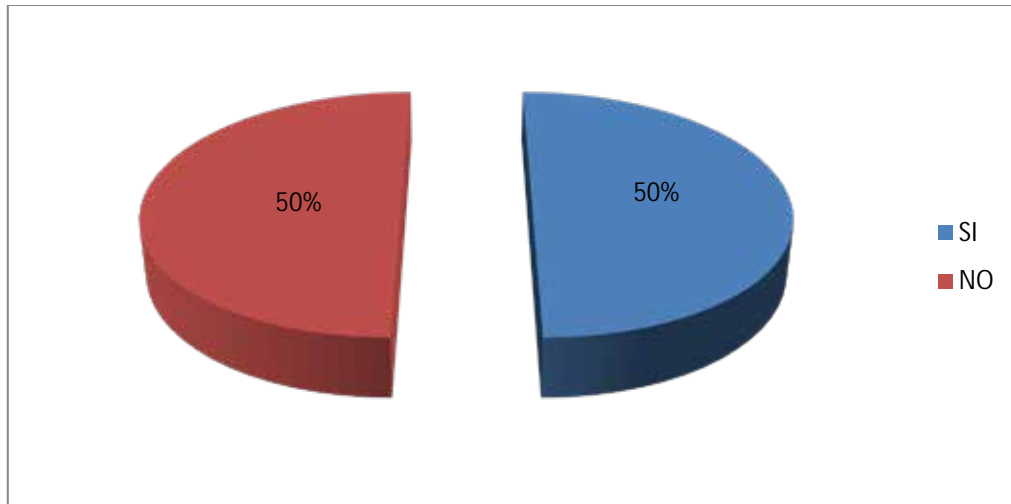
Ítem 6. ¿Antes de otorgar los créditos solicitados por los clientes se realiza la autenticidad de los datos suministrados?

Cuadro n° 6. Autenticidad de los datos

ÍTEM 6.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	5	5	10
%	50%	50%	100%

Fuente: Pinto (2019)

Gráfico n° 6. Autenticidad de los datos



Fuente: Pinto (2019)

Análisis: Se puede apreciar los resultados obtenidos con la aplicación de este ítem, el 50% de los encuestados, equivalente a 5 personas de la población, al formularse esta interrogante respondió de manera negativa la verificación de la autenticidad de los documentos presentados, y por su parte el otro 50% indicó que antes de otorgar los créditos solicitados por los clientes, se verifica la autenticidad de los documentos presentados. Cabe señalar en el contexto de las respuestas obtenidas, que al no verificarse la documentación se incrementa la posibilidad de no recuperar el crédito otorgado, lo cual es perjudicial desde el punto de vista financiero y administrativo.

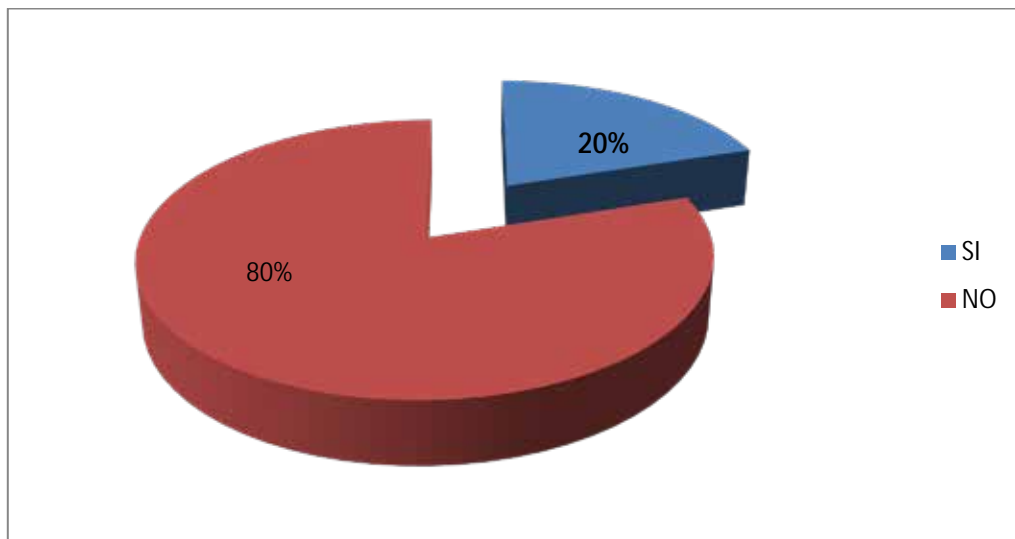
Ítem 7. ¿El departamento de cuenta por pagar mantiene un registro de control de vencimiento de los cobros a realizar?

Cuadro n° 7. Registro de vencimiento de los pagos

ÍTEM 7.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	2	8	10
%	20%	80%	100%

Fuente: Pinto (2019)

Gráfico n° 7. Registro de vencimiento de pagos



Fuente: Pinto. (2019).

Análisis: Según el gráfico anterior, se tiene que un (20%) dio a conocer que el departamento de cuentas por cobrar mantiene un registro de control de vencimiento de los pagos a realizar. Mientras que el (80%) de la población encuestada indicó que el departamento de cuentas por pagar no mantiene un registro de control del vencimiento de los pagos a realizar, esta situación da a demostrar que en dicho departamento no existe una comunicación efectiva ni una organización eficiente en las actividades realizadas por el personal encargado de las cuentas por cobrar.

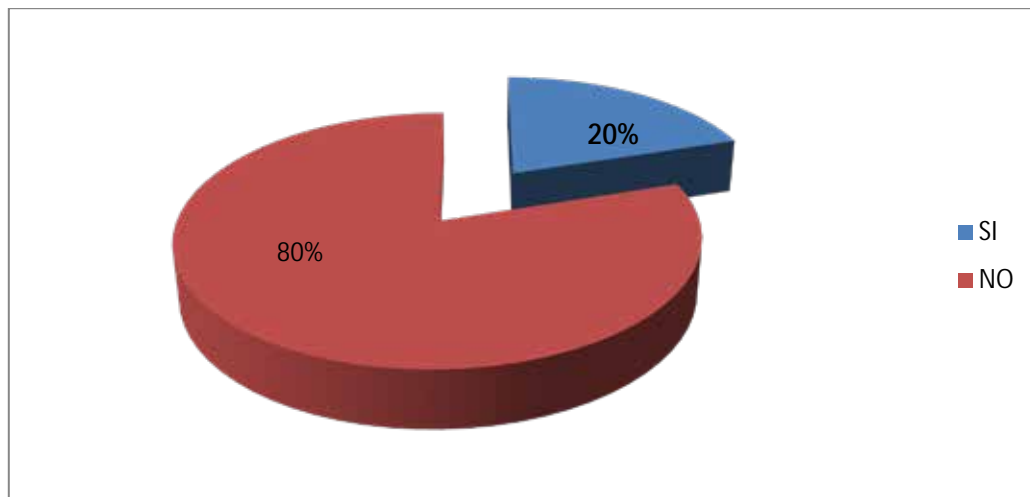
Ítem 8: ¿Las cuentas por pagar están debidamente clasificadas, controladas y registradas en el período correcto?

Cuadro n°8. Clasificación y registro de las cuentas por cobrar.

ÍTEM 8.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	2	8	10
%	20%	80%	100%

Fuente: Pinto (2019)

Gráfico n° 8. Clasificación y registro de las cuentas por cobrar



Fuente: Pinto (2019).

Análisis: El gráfico del Ítem n° 8 señala, que el 80% de la población responde de manera negativa a la pregunta, ellos opinan que las cuentas por cobrar en la empresa Solindus M&L C.A., no se encuentran debidamente, clasificadas, controladas ni registradas en el periodo correcto. Por otro lado, el (20%) dio a conocer lo contrario, indicando que en las cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio se encuentran clasificadas, controladas y registradas en el periodo correcto. Esta situación demuestra la necesidad que existe en la empresa de crear normas para llevar el control de dichas cuentas.

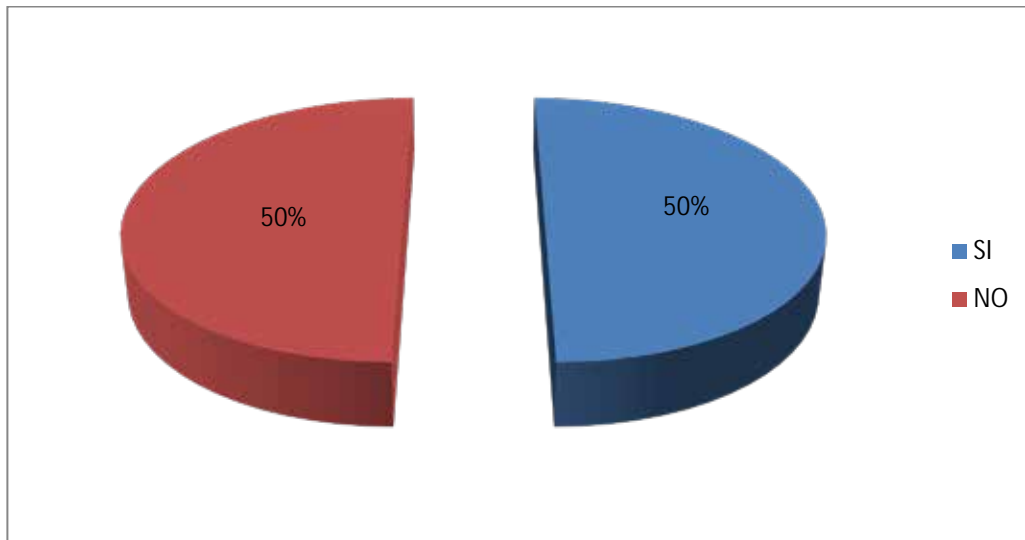
Ítem 9. ¿Frecuentemente se realizan análisis de saldos de las cuentas por cobrar?

Cuadro n°9. Saldos de las cuentas por cobrar.

ÍTEM 9.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	5	5	10
%	50%	50%	100%

Fuente: Pinto (2019)

Gráfico 9. Análisis de saldos cuentas por cobrar



Fuente: Pinto (2019)

Análisis: El 50% de los encuestados indica que el área de cuentas por cobrar no realiza análisis de saldos con frecuencia, mientras que el otro 50% afirma que si se realizan dichos análisis. Esto indica inestabilidad contable, ya que no se estaría obteniendo el status de deuda de cada cliente frecuentemente.

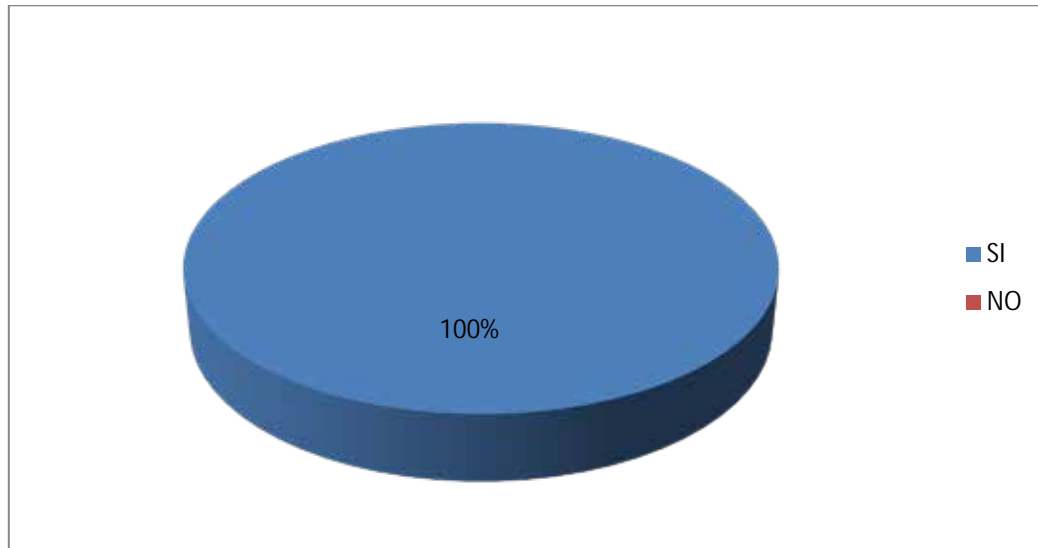
Ítem 10: ¿El departamento de cuentas por cobrar cuenta con un recurso humano capacitado y hábil para el manejo relacionado con los aspectos de las cuentas por pagar?

Cuadro n°10. Recurso Humano

ÍTEM 9.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	10	0	10
%	100%	0%	100%

Fuente: Pinto (2019)

Gráfico 10. Recurso Humano



Fuente: Pinto. (2019).

Análisis: El gráfico 10, muestra que el 100% de los encuestados lo que corresponden a los diez trabajadores del departamento de cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio, responde de manera afirmativa a la pregunta, destacando que el personal del departamento de cuentas por cobrar cuenta con un recurso humano hábil y capacitado para desempeñar cada una de las actividades correspondiente a su puesto de trabajo.

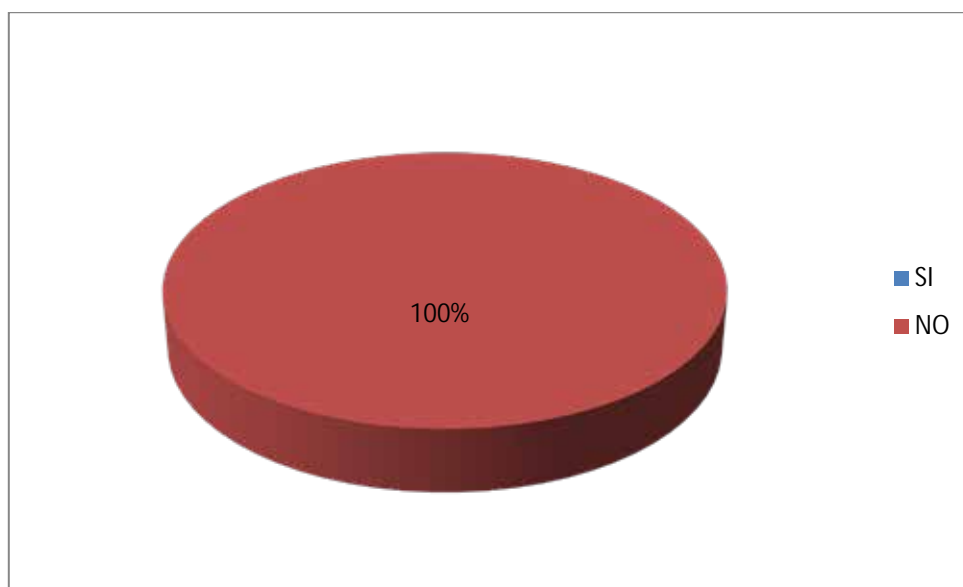
Ítem 11: ¿La empresa cuenta con planes de capacitación lo cual contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores del área de cuentas por cobrar?

Cuadro n° 11. Planes de capacitación.

ÍTEM 11.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	10	10
%	0%	100%	100%

Fuente: Pinto (2019)

Gráfico 11. Planes de Capacitación



Fuente: Pinto (2019).

Análisis: De acuerdo con los datos aportados por el gráfico anterior, se puede constatar que el cien por ciento 100% de la población representada por (10) trabajadores da a conocer que la empresa no cuenta con planes de capacitación que contribuyan a incrementar el desempeño del personal del área de cuentas por cobrar, lo que trae como consecuencia desmotivación e ineficiencia en las actividades desempeñadas por cada uno del personal en su puesto de trabajo lo cual incide en la productividad del departamento y de la organización en general.

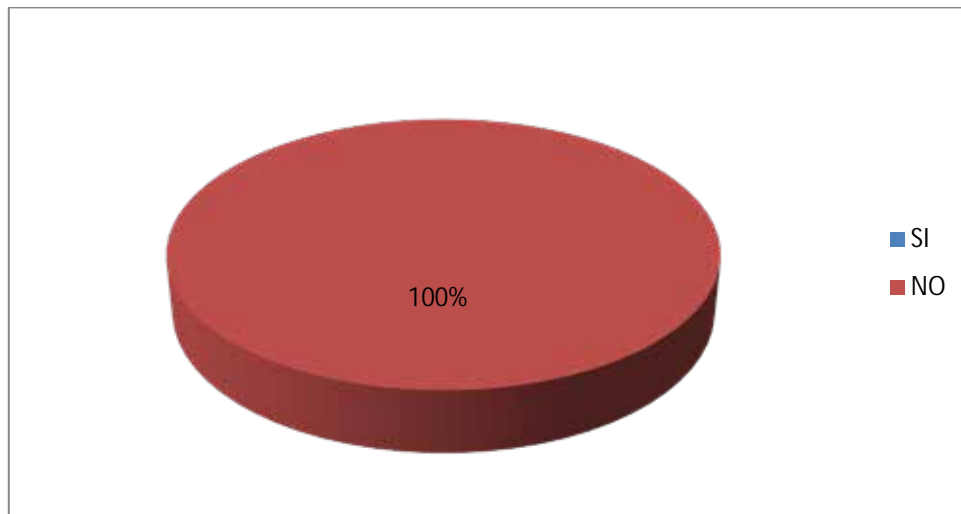
Ítem 12: ¿Existe en el departamento de cuentas por cobrar indicadores para medir la gestión de las cuentas por cobrar?

Cuadro n°12. Indicadores de gestión.

ÍTEM 12.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	10	10
%	0%	100%	100%

Fuente: Pinto (2019)

Gráfico 12. Indicadores de Gestión



Fuente: Pinto (2019).

Análisis: De acuerdo con el índice de respuestas dadas por los encuestados, se tiene que el (100%) de los mismos consideran que el área de cuentas por cobrar no dispone indicadores que logren medir los resultados de la gestión del personal del área. Por lo tanto, se evidencia la necesidad que existe en el departamento de implementar indicadores de gestión que logren medir los resultados obtenidos de la gestión de las cuentas por cobrar.

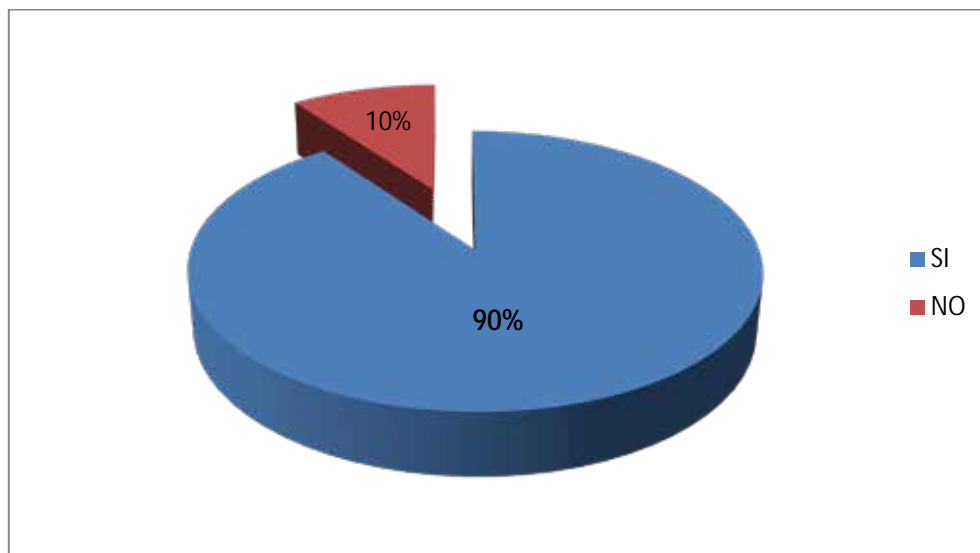
Ítem 13: ¿Considera usted necesario que el área de cuentas por cobrar implemente indicadores para medir la gestión realizada por el personal?

Cuadro n°13. Implementación de indicadores de gestión

ÍTEM 13.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	1	9	10
%	10%	90%	100%

Fuente: Pinto (2019)

Gráfico 13. Implementación de Indicadores de Gestión



Fuente: Pinto (2019).

Análisis: Una vez conocido los resultados aportados por el gráfico anterior con respecto a la pregunta trece anterior, se evidencia que el 90% del personal encuestado eligen la alternativa Si como respuestas a la pregunta, los mismos consideran necesario que el área de cuentas por cobrar implemente indicadores para medir la gestión realizada por el personal. Por el contrario, el 10% del personal responde de manera negativa ante la misma interrogante.

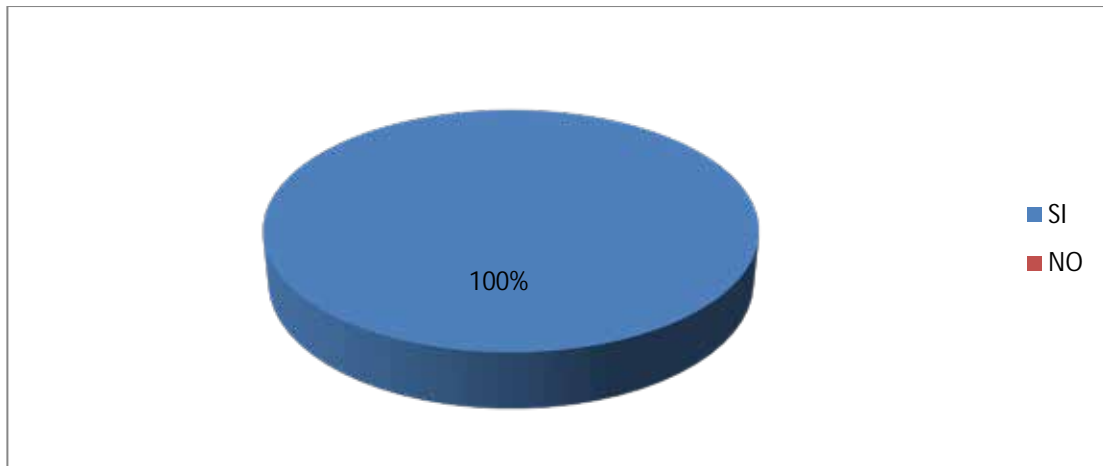
Ítem 14. ¿Cree usted que el Balanced Scorecard es una herramienta eficiente para lograr el control de la gestión en el área de cuentas por cobrar?

Cuadro n°14. Balanced Scorecard

ÍTEM 14.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	10	0	10
%	100%	0%	100%

Fuente: Pinto (2019)

Gráfico 14. Balanced Scorecard



Fuente: Pinto (2019).

Análisis: El gráfico anterior muestra que el (100%) consideran que el Balanced Scorecard es la mejor herramienta para lograr el control de la gestión en el área de cuentas por cobrar, puesto que dicha herramienta contribuirá a la toma de decisiones, lo cual ayudará a buscar las mejores alternativas de solución a las problemáticas que se presenten en dicha área. Por lo tanto, es necesario que la empresa objeto de estudio tome en cuenta el BSC como alternativa para minimizar las debilidades presentes en el área puesto que la misma tiene como objetivo convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos.

Resultados Fase II: Análisis de las debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en cuanto a los procedimientos llevados a cabo en el área de cuentas por cobrar.

Con el objeto de desarrollar el objetivo n° dos (2), se efectuó una matriz FODA con la información recolectada en la fase anterior gracias a la encuesta y a la entrevista no estructurada realizadas al personal del área de cuentas por cobrar. Por lo tanto, al análisis FODA comprende el análisis situacional del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Solindus M&L C.A., donde se evalúan factores tanto internos como externos, por lo que conviene tener en cuenta todos los datos relevantes a los que se tenga acceso para poder razonadamente establecer los objetivos estratégicos mediante el desarrollo de la Técnica de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

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

Cuadro n° 15. Matriz FODA

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

Fuente: Pinto. (2019).

Análisis FODA

Es evidente que la empresa cuenta con procesos empíricos los que en ocasiones no son los más efectivos entre estos se encuentran: Inadecuado manejo en las actividades relacionadas con la cuenta por cobrar, falta de capacitación al personal, no se aplican lineamientos de control de las cuentas por cobrar. De la misma manera se evidencia que las cuentas por cobrar no están debidamente clasificadas, controladas ni registradas en el período correcto. No existen indicadores de gestión. Asimismo, la falta de capacitación del personal incide de manera negativa en el desempeño de las funciones del personal del área de cuentas por cobrar. Por otro lado, se tiene que la empresa no es ajena a las debilidades que presenta el departamento de cuentas por cobrar, conoce sus fortalezas y sus debilidades por lo cual se pretende atacar estas debilidades diseñando estrategias para lograr un mejor control en los inventarios en las actividades relacionadas con las cuentas por cobrar.

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

Por otra parte, tenemos que con la implementación de la propuesta se lograrán las siguientes oportunidades: Eficiencia en los procesos y métodos de trabajo, Mejor desempeño en las actividades realizadas por el personal de las cuentas por cobrar, disposición de herramienta que evalué la gestión de las actividades del personal de cuentas por cobrar y cumplimiento de objetivos del departamento. Por lo que

consideran necesario y factible el diseño de indicadores de gestión para el control de las cuentas por cobrar, puesto que la aplicación de dichas estrategias lograra la mejora en el desempeño y productividad del personal. Finalmente, entre las amenazas encontradas se encuentran: Incumplimiento de los clientes con el pago de sus facturas vencidas, Competencia con mejores oportunidades de créditos, Problemas con normativa legal venezolana.

Resultados fase III: Diseño de lineamientos de control interno basado en el Balance Scorecard (BSC) para el área de cuentas por cobrar.

Una vez recolectados los resultados se procederá a desarrollar la propuesta donde la mejor alternativa de solución a la problemática de la empresa es la implementación del Balanced Scorecard puesto que es la mejor herramienta para lograr el control de la gestión en el área de cuentas por cobrar, por lo tanto, minimizará las debilidades presentes en el área convirtiendo la estrategia del departamento en acciones y resultados a través de la alineación de los objetivos.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la propuesta

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, el cual se ha convertido en un reconocido medio global de administración de la eficiencia o del desempeño, que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear los requerimientos del cliente, las tareas diarias, las estrategias de la dirección de finanzas, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal. Todo lo antes expuesto llevó al autor a desarrollar la presente propuesta, la cual se denomina “**Lineamientos de Control basado en el Balanced Scorecard para el área de Cuentas por Cobrar de la empresa Solindus M&L C.A.**”, con el fin de proporcionar los medios necesarios para la implementación de dichas estrategias, y de esta manera, incrementar la eficiencia operacional en dicha área.

5.2. Objetivos de la propuesta.

5.2.1. Objetivo General.

Establecer indicadores de gestión para el control de las actividades realizadas en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Solindus M&L C.A.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Definir lineamientos para la agilización y efectividad de la cobranza.
- Definir normas para revisar permanentemente los saldos vencidos de las cuentas por cobrar y de cobro dudoso.

- Diseñar un mapa estratégico enfocados en las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento para el control interno del departamento de cuentas por cobrar.
- Implementar talleres de capacitación con el fin de lograr un mejor desempeño del personal de cuentas por cobrar.

5.3. Justificación de la Propuesta

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

El Balanced Scorecard ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización. Es decir, el hacer explícita la estrategia y traducirla en indicadores, facilita el consenso de toda la organización respecto de lo que es importante. El concepto del Balanced Scorecard proporciona un feedback que permite ir aprendiendo de la estrategia. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayudan a la dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

5.4. Factibilidad de la Propuesta

Según, Hernández y otros (2006:482), la factibilidad “es una medida del éxito de la propuesta en práctica de una solución técnica específica y de la disponibilidad de los

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

Con la futura implementación de la propuesta la empresa objeto de estudio obtendrá grandes beneficios desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, debido a que es una propuesta útil y factible. Es decir, es un plan realista y optimista lo cual indica que no sea imposible de cumplir, además de adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

Por lo tanto, implementar el Balanced Scorecard para el control de las actividades llevadas a cabo por el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Solindus M&L C.A., es una propuesta totalmente factible y aplicable ya que se ajusta a las necesidades detectadas en la investigación, pudiendo la empresa aplicarla en vista de que cuenta con los recursos necesarios. La factibilidad operativa permite determinar si no existe resistencia al cambio entre el personal que obstaculice la implantación y ejecución de la propuesta. Por lo tanto, se puede decir que la propuesta presentada es factible operativamente para la empresa objeto de estudio puesto que después de realizar la entrevista con los trabajadores encargados de la gestión de las cuentas por cobrar se llegó a la siguiente conclusión:

- El personal está de acuerdo en que se implemente la propuesta para lograr el control eficiente de las actividades del departamento de cuentas por cobrar.
- El personal considera necesario un cambio y está dispuesto a realizarlo y aportar todos sus conocimientos y ayuda en la realización del mismo.

- Se cuenta con el apoyo del personal del departamento de cuentas por cobrar, directivos y personal de los diversos departamentos.

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

5.5. Desarrollo de la Propuesta

La presente propuesta tiene como finalidad el diseño de indicadores de gestión a través del Balanced Scorecard para el área de cuentas por cobrar lo cual permita un eficaz y óptimo control de las facturas pendientes y de los clientes a los que se les asigna créditos, permitiendo a su vez un control más exacto de los ingresos de efectivos por este concepto. Por lo tanto, la propuesta del Balanced Scorecard para el control del área de cuentas por cobrar se desarrollará de acuerdo a las siguientes fases:

Fase I. Definir lineamientos para la agilización y efectividad de la cobranza.

La gestión de cobranza es un proceso de gran importancia para la organización puesto que según los resultados que genere se logrará cumplir con los objetivos propuestos. En tal sentido se detallan una serie de estrategias que logran agilizar la gestión de cobranza:

- Planificar y coordinar la gestión de cobro de acuerdo a la fecha de vencimientos de cada factura.

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

Estrategia y Acciones:

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

Beneficios: Cumplir con la planificación y objetivos de la empresa.

Fase 2. Definir normas para revisar permanentemente los saldos vencidos de las cuentas por cobrar y de cobro dudoso.

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

- Generar reporte constante de las cuentas por cobrar para analizar cuales están vencidas y su grado de significación dentro de las ventas a créditos.
- Conciliar los saldos individuales de cada cliente con el saldo total de las cuentas por cobrar.

- Vigilar la exposición de los saldos de cuentas por cobrar ante de la inflación y devaluación de la moneda.
- Medir el tiempo en que el crédito permanece pendiente.

Estrategias y Acciones:

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

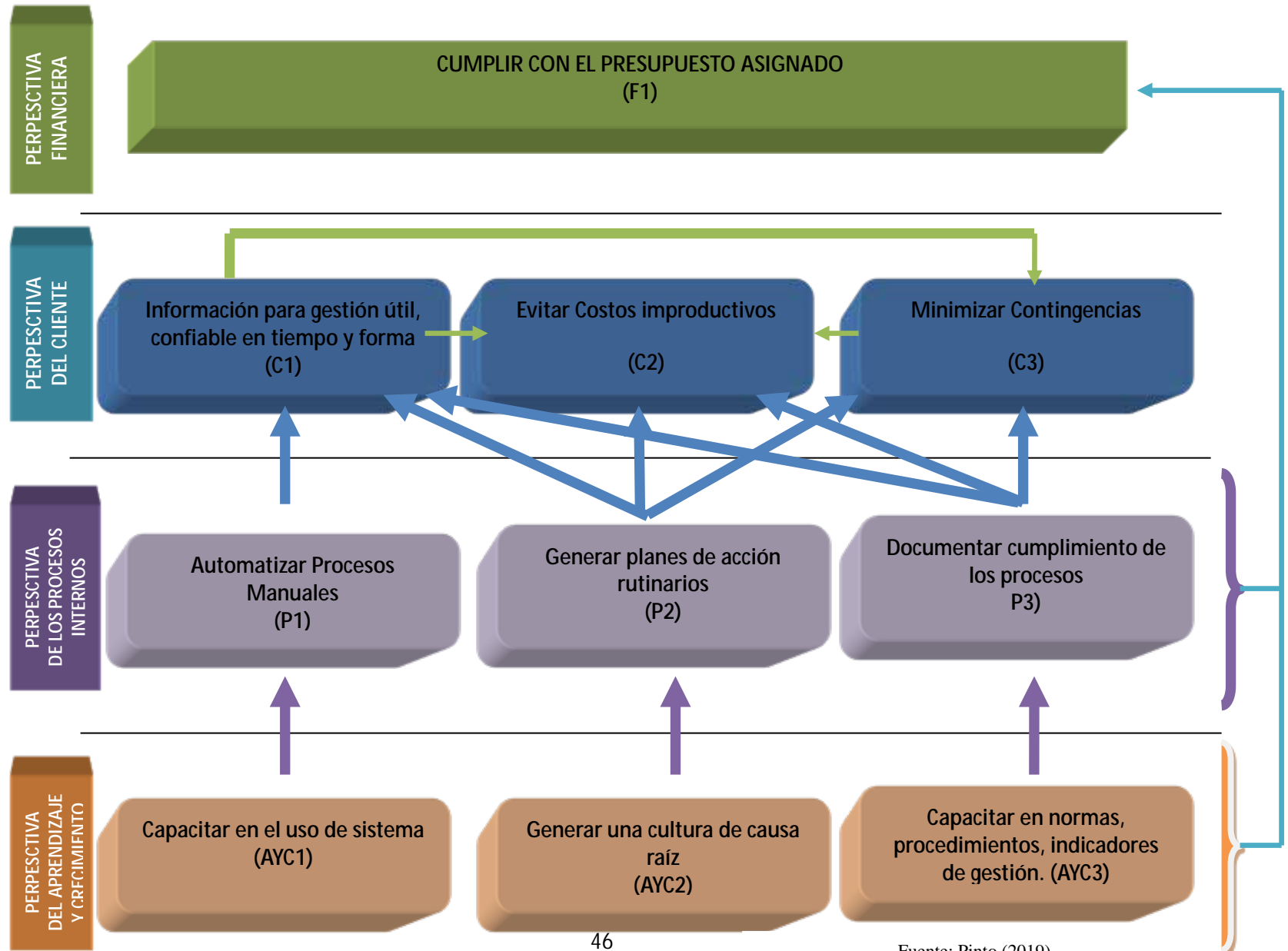
Beneficios:

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

Fase III. Diseñar un mapa estratégico enfocados en las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento para el control interno del departamento de cuentas por cobrar.

En esta etapa se procederá a realizar el mapa estratégico mostrando las perspectivas Financiera, Cliente, Procesos internos y aprendizaje y Crecimiento.

Figura 1. Mapa Estratégico



Análisis del Mapa Estratégico

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

Por lo tanto, se tiene según el mapa anterior que lo que se refiere a la perspectiva cliente se debe contar una información útil y oportuna con el fin de lograr una gestión eficiente y confiable en tiempo y forma. Asimismo, se evidencia que es necesario evitar los costos improductivos y minimizar las contingencias.

En lo que se refiere a la perspectiva de los procesos internos se hace necesario automatizar los procesos, generar planes de acción rutinaria y documentar el cumplimiento de los procesos.

De la misma manera, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento se debe capacitar en el uso del sistema, generar una cultura de causa raíz y capacitar al personal en normas, procedimientos e indicadores de gestión.

Diseño del Balanced Scorecard

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

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

Cuadro n° 16. Balanced Scorecard Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

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

Fuente: Pinto (2019).

Cuadro n° 17. Balanced Scorecard Perspectiva Procesos Internos

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

Fuente: Pinto (2019).

Cuadro n°18. Balanced Scorecard Perspectiva Cliente

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

Fuente: Pinto (2019).

Cuadro n°19. Balanced Scorecard Perspectiva Financiera

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

Fuente: Pinto (2019).

Recomendaciones de control interno según Balanced Scorecard

Luego del diseño del mapa estratégico y del cuadro de mando integral realizados en las fases anteriores se hace necesario considerar los siguientes lineamientos para el área de cuentas por cobrar de la empresa Solindus M&L C.A. Es importante que el área de cuentas por cobrar optimice su desempeño con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por lo tanto deberá lograr:

- “Información para gestión útil, confiable, en tiempo y forma (C1)”: entregar información que sea útil para la toma de decisiones es el producto más importante que se puede ofrecer a los clientes objetivos. De la misma manera los gerentes necesitan tener la máxima confianza en sus áreas de Administración y cuentas por cobrar, dado que ellos son los encargados de controlar las desviaciones de los presupuestos de toda la compañía y son quienes interactúan con las áreas operacionales. Para poder lograr este objetivo estratégico se ha definido que es necesario:

- Cumplir con las fechas límites de entrega de las conciliaciones de cuentas contables: logrando este objetivo nos aseguraremos que los gerentes tengan el tiempo necesario para revisar, hacer un seguimiento mensual de los hechos económicos que afectan la empresa e identificar cuáles son las áreas o partidas pendientes que pueden llegar a ocasionar costos improductivos (C2).

- Cumplir con los plazos de presentación de las declaraciones juradas impositivas evaluar el cumplimiento de la presentación de estas declaraciones nos llevará no solo a minimizar las contingencias con el fisco (C3), sino también a reducir los intereses pagados y a aumentar la confianza de los gerentes financieros en cuanto a nuestra labor diaria.

- Cuantificar económicamente los probables costos improductivos futuros: en muchas oportunidades, la falta de seguimiento o la no notificación de una partida pendiente con una antigüedad considerable, origina un costo improductivo que es evitable (C2) si se analiza a tiempo y se deriva a las personas indicadas de la compañía.
- Realizar una revisión integral del balance del departamento. Este punto tiene como fin entregar un informe en donde los gerentes puedan observar la integridad de las cuentas por rubro, con un breve resumen indicando anticipación de las partidas, si existe algún riesgo en cuanto a la recuperabilidad de un activo o a la aparición de un pasivo contingente y cuál es el plan de acción necesario para eliminar las partidas pendientes en las conciliaciones (C2 y C3).
- “Evitar costos improductivos (C2)”: Este objetivo busca la implementación de indicadores que se originen en el departamento de cuentas por cobrar que ayude a evitar o minimizar costos improductivos. Si bien los gerentes tienen implementados informes que reportan al presidente mensual o trimestralmente, la propuesta es agregar indicadores que se enfoquen en evitar costos improductivos y minimizar contingencias.
- “Minimizar contingencias (C3)”: El último objetivo referente a la perspectiva del cliente está orientado a comunicar el estado de los trámites contables necesarios para cumplir con las disposiciones legales.

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

- Automatizar procesos manuales (PI1): Una de las claves para lograr información útil, confiable, en tiempo y forma (C1) es contar con la menor cantidad de procesos manuales. El realizar procesos de forma manual, implica tener que implementar una serie de controles adicionales a los que serían necesarios si se automatizan o si se implementan hojas de cálculos o macros. Este objetivo puede llevarse a cabo a través de la implementación de procesos automáticos en el sistema contable utilizado por la compañía o a través del desarrollo de nuevos reportes que simplifiquen los cálculos realizados por el departamento. También es posible automatizar tareas a través del diseño de macros o planillas de cálculo en el programa Excel.
- Generar planes de acción rutinarios (PI2): Dada la rapidez con que la información debe llegar a estar en manos de las personas que toman decisiones, es fundamental que todo el equipo de cuentas por cobrar cumpla con los vencimientos establecidos tanto en el calendario de cierre corporativo como en el calendario de cierre local, esto permitirá generar información de gestión en el tiempo establecido por los usuarios claves (C1). A su vez, el departamento deberá evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos a inicios del mes que tendrán como foco minimizar los costos improductivos (C2) y las contingencias (C3).
- Documentar el cumplimiento de los procesos (PI3): Uno de los requerimientos más importantes para cumplir con las normas de la empresa, como así también con las normas de contabilidad es la correcta documentación de los hechos económicos que dan origen a las imputaciones contables. Para minimizar las contingencias (C3) es necesario actualizar los libros contables además de realizar el cobro oportuno de las cuentas, a través de implementación de políticas.

- Para evitar costos improductivos (C2) y generar información para gestión útil, confiable, en tiempo y forma (C1) es necesario evaluar la documentación soporte de las conciliaciones de cuentas que se preparan mensualmente.

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

- Capacitar en el uso de sistemas contables (AYC1): Es necesario que los integrantes del área se capaciten en los sistemas que utilizan diariamente para calcular o registrar las operaciones de la compañía. Potenciar el conocimiento y las destrezas de los empleados, es el único camino para lograr automatizar procesos (PI1) y hacerlos más precisos.
- Generar una cultura de análisis causa raíz (AYC2): Para generar planes de acción rutinarios (PI2) es necesario lograr que cada uno de los empleados del departamento de cuentas por cobrar comprenda que la forma en que los errores o costos improductivos no se vuelvan a generar, es solucionándolos desde su origen, desde la raíz. Se debe analizar el proceso en su totalidad, encontrar los puntos débiles y solucionarlos. Esta forma de trabajar no es una práctica sencilla de incorporar, es necesario redactar procesos, compartir conocimientos, puntos de vista, organizar reuniones grupales en donde se discutan los diferentes caminos o posibles soluciones y evaluar la efectividad en la resolución de los pendientes de cada empleado.

- Capacitar en las normas, políticas, indicadores de gestión y procedimientos internos (AYC3): La finalidad de este objetivo estratégico es incorporar en los empleados los lineamientos contables enunciados en las secciones del manual de políticas contables corporativo, como así también informarles cuáles son los controles que se testean en las certificaciones de las normas de contabilidad y que se obtenga como resultado la redacción de políticas o procedimientos adaptados a las prácticas locales. Lo descripto tendrá efecto en cómo se documentarán el cumplimiento de los procesos (PI3).

Fase IV. Implementación de cursos de capacitación

La finalidad de esta estrategia es la implementación de talleres de capacitación al personal del área de cuentas por cobrar, por lo tanto, es necesario que la empresa objeto de estudio implemente estos cursos al personal encargado de la cobranza con la finalidad de actualizar sus conocimientos y adquirir nueva competencia en la gestión estratégica del crédito y la cobranza.

Objetivo: potenciar y fortalecer en los participantes, las herramientas y técnicas necesarias para identificar y aplicar estrategias, procedimientos, criterios y técnicas para una cobranza eficiente, manejando una correcta argumentación y persuasión que permitan gestionar, en forma integrada y efectiva, un proceso completo del área de cobranza.

Dirigido a: personal del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Solindus M&L C.A.

Duración: 40 horas

Lugar: Sala de conferencia de la empresa laboratorios Solindus M&L C.A.

Metodología: La metodología a implementar es de carácter interactivo-participativo de enfoque conceptual y práctico, a través de actividades prácticas y teóricas de exposición de contenidos y análisis de casos reales, permite desarrollar y reforzar las actitudes, criterios, habilidades y competencias, de acuerdo a los ámbitos de desempeño y responsabilidad laboral de los participantes.

El curso se basará principalmente en los tópicos expuestos en clases a través de exposiciones teórico práctico con apoyo audiovisual de PowerPoint. Para ello, junto

con la materia de cada módulo se emplea ejercicios estructurados y diseñados para propiciar la participación de los alumnos en un rol protagónico del “aprender haciendo”. Se utilizarán herramientas metodológicas, tales como charlas expositivas del relator con el tema a abordar en cada clase, taller de análisis de casos, taller de análisis de situaciones, actividades y resolución de ejercicios en forma individual, en duplas y en grupo. Cometarios y conclusiones colectivas, entrega de material de apoyo para argumentación y consulta permanente.

Contenido: los cursos constan de ocho (8) módulos distribuidos de la siguiente manera:

MODULO I: Describir la importancia del área de Cobranza en el contexto de la estrategia.

1.1. La empresa y el crédito y la cobranza.

1.1.1. Importancia del conocimiento de las políticas y objetivos organizacionales.

1.1.2. Identificando las oportunidades y amenazas del mercado.

1.1.3. La empresa y la gestión comercial.

1.1.4. Estrategias competitivas en mercados globalizados.

1.1.5. El crédito en el proceso de comercialización y origen de la cobranza.

1.1.6. Organización del área de crédito y cobranzas.

1.1.7. Procedimientos y servicios.

1.1.8. Objetivos operacionales del área (costos, recupero, calidad y tiempo).

MODÚLO II. Identificar y emplear modelos eficientes de administración y planificación del área de cuentas por cobrar.

2.1. Planificación y organización del crédito y la cobranza.

- 2.1.1. Estrategias, objetivos, metas y resultados.
- 2.1.2. Estructura y organización del área de cuentas por cobrar.
- 2.1.3. Funciones y relaciones con el resto de la empresa.
- 2.1.4. Distribución de la cobranza. Administración y organización de las cuentas por cobrar.
- 2.1.5. Pronósticos de cobranzas.
- 2.1.6. Supervisión de la gestión.

MODÚLO III: Analizar las distintas situaciones de la gestión de crédito y cobranza y Aplicar técnicas de fijación de límites y análisis crediticios.

- 3.1. Análisis y decisión crediticia.
 - 3.1.1. Incertidumbre, certeza y riesgo.
 - 3.1.2. El riesgo crediticio y su medición.
 - 3.1.3. Elementos esenciales del análisis.
 - 3.1.4. Minimizando el riesgo.
 - 3.1.5. Técnicas de fijación de límites.
 - 3.1.6. Las 5 “C” del crédito. Análisis crediticio.
 - 3.1.7. Evaluación final y decisión de crédito.
 - 3.1.8. Comités de crédito.
 - 3.1.9. Elementos de una guía de crédito.
 - 3.1.10. Síntomas, señales y alarmas.
 - 3.1.11. Seguimiento y control de la cartera.

MODÚLO IV: Emplear técnicas comunicación y manejo de clientes para la gestión eficiente de cobranza y fidelización de clientes.

- 4.1. Comunicación, percepciones, y actitud con el cliente.
 - 4.1.1. El profesional de la cobranza.

- 4.1.2. Principios de una comunicación efectiva en la gestión cobranza.
- 4.1.3. El contacto. Calibrando y sintonizando con el deudor.
- 4.1.4. Generando una actitud mental positiva.
- 4.1.5. El cliente moderno y sus características, tipología de clientes: conducta y tratamiento. Importancia de las diferencias individuales.
- 4.1.6. Métodos para satisfacer las quejas de los clientes.
- 4.1.7. Manejo de clientes difíciles.
- 4.1.8. Principales objeciones que plantean los clientes para no pagar.
- 4.1.9. Descubriendo lo que motiva al cliente a pagar.

MODÚLO V. Aplicar técnicas para el manejo normativo y asertivo de la cobranza prejudicial.

- 5.1. Técnica de cobranza prejudicial
 - 5.1.1. Facultades del cobrador y derechos del consumidor.
 - 5.1.2. La base técnica de la cobranza.
 - 5.1.3. Plan de Cobranza.
 - 5.1.4. Cómo manejar reuniones y entrevistas de cobranzas.
 - 5.1.5. Pasos para lograr un acuerdo.
 - 5.1.6. Manejo de las objeciones, excusas y dilaciones.
 - 5.1.7. Criterios a seguir frente a cada causal de no pago.
 - 5.1.8. Persuasión en la cobranza. Factores que facilitan el cierre.
 - 5.1.9. El seguimiento de los acuerdos.

MODÚLO VI: Usar documentos de registro de crédito y procedimientos de la cobranza judicial.

- 6.1. Documentos, registros y recuperación legal del dinero.
 - 6.1.1. Ficha del cliente

6.1.2. Documentos de registro: notas de pedido, orden de compra., facturación y recepción. Cheques, letras y pagarés, etc.

6.1.3. Cesión de crédito, endoso, letra de cambio, pagaré.

6.1.4. Protestos de cheques.

6.1.5. La cobranza judicial: procedimientos, plazos y costos.

6.1.6. Causas de extinción de las deudas.

MODÚLO VII. Aplicar técnicas de control y supervisión del proceso de cobranza.

7.1. Control del proceso de cobranza.

7.1.1. Informes de cobranza.

7.1.2. Costos de la gestión.

7.1.3. Medición de rendimientos y de resultados.

7.1.4. Rol y supervisión de abogados.

MODÚLO VIII: Manejar técnicas de autocontrol y motivación para la productividad de la Gestión cobranza.

8.1. Autocontrol y productividad.

8.1.1. El estrés, reconociendo los agentes estresantes.

8.1.2. Taller: manejo de situaciones estresantes.

8.1.3. Motivación y logros.

8.1.4. El conflicto y su resolución en positivo.

8.1.5. Técnicas de solución de problemas.

CONCLUSIONES

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

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

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

Fortalezas y Amenazas en cuanto a los procedimientos llevados a cabo en el área de cuentas por cobrar y Finalmente la fase III permitirá el diseño de lineamientos de gestión financiera basada en el Balance Scorecard (BSC) para el área de cuentas por cobrar.

Por lo tanto, el análisis de los datos llevo a la conclusión de elaborar una estrategia para solventar la problemática del descontrol en el área de cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio. Por lo que la alternativa de solución que más se adapta a las necesidades de la empresa es el diseño de lineamientos de gestión financiera basado en el Balanced Scorecard para el área de cuentas por cobrar.

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

El mapa estratégico como herramienta de toma de decisiones, permite reducir la incertidumbre en momentos en que hay que tomar decisiones rápidas. En efecto, el mapa estratégico contiene las prioridades de la compañía delineadas, consensuadas y conocidas por todos. De esta forma, se evita el riesgo de que el líder se convierta en un “cuello de botella”, y que todas las decisiones deban pasar por él, convirtiéndose en un obstáculo para el crecimiento.

RECOMENDACIONES

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

- Implementar los lineamientos necesarios para agilizar su gestión de créditos y cobranzas y así asegurar una planificación eficiente, evitando los pagos de moras y grandes saldos de cuentas incobrables.
- Organizar y planificar las actividades área de cobranza, asignando responsabilidades al personal, para realizar una gestión de cobro eficiente y así alcanzar metas propuestas.
- Se recomienda realizar cursos de adiestramiento para mejora de las gestiones en el área, así como involucrar al dueño en cada una de estas actividades para concientizar de la gran importancia que tiene esta partida en la organización.
- El Cuadro de Mando Integral es algo más que una herramienta como estrategia para el control de la gestión, ya que tiene implicaciones de futuro, al definir objetivos estratégicos y factores claves que todo organismo necesita manejar para obtener la eficiencia y eficacia en el tiempo para el manejo de sus recursos.
- A la gerencia, se recomienda capacitar al personal que labora en las diferentes áreas, acerca del funcionamiento del Cuadro de Mando Integral.
- Los objetivos que se fije el personal, deben adaptarse al cumplimiento de su visión y misión, por lo que es fundamental que exista una interrelación entre

los mismos, al igual que las metas deben tener bien definida la unidad de medida y el valor deseado, a fin de poder presentar un plan operativo anual vinculado al presupuesto y ajustado a la realidad.

- Una vez definido el plan operativo, debe implementarse el plan estratégico, donde se definirán las estrategias a seguir, para el cual permita alcanzar los objetivos y metas establecidas.
- Implementar los indicadores de gestión tomando en cuenta los procesos y su vigencia en el tiempo, considerando para su actualización los reglamentos y normas vigentes que regulan el sistema.