



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

**PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y
CONTABLES PARA MEJORAR LOS PROCESOS
DE VENTAS-CUENTAS POR COBRAR-COBRANZA
DE LA EMPRESA LA MAQUINA 2005 C.A.
UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

EMPRESA: LA MAQUINA 2005 C.A.

**Autora: Mariela Janeth Molina Díaz
C.I. V -7.119.959**

San Diego, Junio de 2017



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

**PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES PARA
MEJORAR LOS PROCESOS DE VENTAS-CUENTAS POR COBRAR-
COBRANZA DE LA EMPRESA LA MAQUINA 2005 C.A.
UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

LCDO. DANIEL MARIÑO C.I. V- 19.524.079

TUTOR ACADÉMICO

LCDO. KEVIN MELÉNDEZ C.I. V-15.473.024

TUTOR EMPRESARIAL

Autora: Mariela Janeth Molina Díaz
C.I. V -7.119.959

San Diego, Junio de 2017

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	pp 1
CAPÍTULO	
I LA EMPRESA	
1.1. Nombre de la empresa	4
1.2. Ubicación de la empresa	4
1.3. Actividad a la que se dedica	4
1.4. Reseña Histórica	4
1.5. Misión	5
1.6. Visión	5
1.7. Objetivo	5
1.8. Valores	5
1.9. Departamento de acreditación	6
1.10. Estructura Organizativa de la Empresa	6
1.11. Actividades desarrolladas durante la acreditación	7
CAPITULO	
II EL PROBLEMA	
2.1. Planteamiento del Problema	9
2.2. Formulación del Problema	13
2.3. Objetivos	14
2.4. Justificación	14
2.5. Alcance	16
CAPÍTULO	
III MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	
3.1. Antecedentes	17
3.2. Bases Teóricas	22
3.3. Definición de Términos Básicos	29
CAPÍTULO	
IV FASES METODOLOGICAS	
4.1. Fases del Informe	31
4.1.1 Diagnóstico de la Situación Actual	31
4.1.2 Identificación de las Debilidades y Fortalezas	33
4.1.3 Diseño de procedimientos administrativos y contables	34
CAPÍTULO	
IV RESULTADOS	
4.1. Análisis de los resultados.	34 pp 60

CAPÍTULO		
V	LA PROPUESTA	
	5.1 Presentación	56
	5.2 Objetivos	563
	5.3 Justificación	564
	5.4 Factibilidad	564
	5.4 Desarrollo	665
CONCLUSIONES		84
RECOMENDACIONES		786
REFERENCIAS		77
ANEXOS		79
		81

LISTA DE CUADROS

CUADRO

1	Cuadro de Observación	pp.
2	Matriz DOFA	49
3	Cruce de Estrategias	52
		53

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	pp.
1.- Estructura Organizativa La Máquina 2005, C.A.	6
2.- Cronograma de cobro cuatrimestral	72
3.- Hoja de gestión de cobro.	73

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Existencia de controles interno.	
2. Formatos de control de salida de repuestos	37
3. Identificación de los repuestos por tipo y pieza	38
4. Controles internos de ventas y cobranza	39
5. Buena atención al cliente.	40
6. Buena comunicación	41
7. Existencia de sistema computarizado	42
8. Gestión de cobranza por persona distinta al administrador.	43
9. Existencia de procedimientos para la gestión de cobranza.	44
10. Existencia de facturas cobradas y no rebajadas	45
11. Definición de políticas para la gestión de cobranza	46
12. Ajustes contables de cobranza	47
	48

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresa requieren adoptar cambios de manera constante para adaptarse a los efectos de la globalización y los avances tecnológicos, en busca de mantenerse en el mercado, para ello requiriere mejorar sus procesos a todos los niveles de la organización, por lo tanto, siendo el talento humano quien le da valor agregado a la organización, se requiere establecer procedimientos claros y sencillos que permitan el desempeño de las operaciones dirigidas al cumplimiento de normas y políticas establecidas, para alcanzar los objetivos organizacionales.

A tales efectos, la gerencia necesita implantar herramientas que le brinden una seguridad razonable, de que tanto los procedimientos administrativos como los contables serán ejecutados de manera efectiva, utilizando adecuadamente los recursos y realizando los registros oportunos que brinden información confiable y veraz, para la toma de decisiones.

Para ello es necesario establecer una de las etapas del proceso administrativo el control interno, el cual tiene como propósito final la evaluación del desempeño de las actividades de la organización, con el objetivo de contribuir con los resultados esperados de dichas actividades, mediante la detección de desviaciones y la aplicación de correctivos de manera oportuna.

En este marco de ideas, el presente informe tiene como finalidad dar una solución a la problemática existente, debido a la necesidad que tiene la empresa la empresa La Máquina 2005, C.A., dedicada a la compra y venta de máquinas de coser y de bordado, industriales y domésticas, así como repuestos para las mismas, la cual presenta debilidades en los procesos de ventas – cuentas por cobrar – cobranza, debido a que no cuenta con procedimientos formalmente establecidos, que permitan determinar las directrices necesarias de acuerdo a las normas y políticas establecidos

por la empresa, para que el personal realice sus actividades y desempeñe sus funciones de manera eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos y metas organizacionales propuestos.

En este sentido, se elaboró el presente informe de pasantías con el fin de proponer procedimientos administrativos y contables, para mejorar los procesos de ventas - cuentas por cobrar -cobranza, para ello se aplicarán las técnicas de recolección de información la encuesta y la observación directa, cuyos resultados brindaran un diagnóstico con el cual se podrá brindar una solución viable para solucionar la problemática expuesta, el cual fue desarrollado en seis (06) capítulos, los cuales detallan de forma precisa las actividades a realizar, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I: La empresa, se dará a conocer la ubicación de la empresa así como su misión, misión, valores, objetivos, estructura organizativa, y las actividades realizadas durante las pasantías.

Capítulo II: El Problema, se especificará todo lo relacionado con el planteamiento del problema, también se exponen los objetivos de la investigación los cuales sirven de herramienta para desarrollar el presente informe de pasantías, y por último se encuentra la justificación que fija la contribución que el informe aporta al problema planteado

Capítulo III: Marco Referencial Conceptual, detalla aquellos trabajos de investigación, los cuales apuntan como referencia y aporte al enfoque del presente desarrollo, al igual que el marco referencial conceptual, comprendido por los Antecedentes de la Investigación, las Bases Teóricas y definición de Términos Básicos.

Capítulo IV: Fases Metodológicas, abarca las fases metodológicas que se utilizaron para la elaboración del informe de acuerdo a los objetivos específicos que se plantearon.

Capítulo V: Análisis de Resultados, Se presentan los resultados que se obtienen de los diferentes objetivos específicos descritos, luego se presenta el diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa en cuanto los controles internos de las contrataciones de terceros de la empresa en estudio.

Capítulo VI: se presenta la propuesta que brindará solución a la empresa en estudio.

Para finalizar les describen las conclusiones a la que se llegó en la investigación, de igual forma las recomendaciones sobre la aplicación de los lineamientos planteados.

Referencias: Bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo información que permiten sustentar la información presentada para el desarrollo del presente trabajo de grado.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1 Nombre de la Empresa

La Máquina 2005, C.A.

1.2 Ubicación de la Empresa

La empresa La Máquina 2005, C.A, se encuentra ubicada en la Calle Cantaura N°. 106-84 Sector la Candelaria, Valencia, Estado Carabobo.

1.3 Actividad Económica

La Máquina 2005, C.A, es una empresa dedicada a la comercialización al mayor y detal de máquinas de coser domestica e industriales, sus repuesto y accesorios, incluyendo su reparación, mantenimiento, reconstrucción y transporte.

1.4 Reseña Histórica

Es una empresa familiar creada hace más de 20 años con el propósito de satisfacer Las necesidades y las expectativas de nuestros clientes. Con constancia y dedicación se han dedicado a la ventas de máquinas de coser, servicio técnico, repuestos, accesorios y bordadoras; proporcionando a los clientes los mejores productos y distribuyendo de forma exclusiva las mejores marca del mercado, mantiene excelente reputación; La Máquina 2005, C.A es el resultado del esfuerzo continuo en el desarrollo de productos con alto contenido de innovación y nuestra reconocida calidad de atención.

1.5 Misión

La Máquina 2005 C.A., es una empresa dedicada a la distribución de máquinas de coser doméstica e industriales, repuestos y suministros de marca originales y genérica, dotados con equipamiento de última generación, tanto en máquinas de coser como accesorios y repuestos de alta precisión para el control de calidad brindando a nuestros clientes un servicio de calidad, ofreciendo productos a un precio justo que permita mantener posición en el mercado y asegurando el crecimiento sostenido de la empresa.

1.6 Visión

Garantizar a sus clientes atención, información, servicio y suministro de excelente calidad, a sus trabajadores bienestar y desarrollo integral y a sus accionistas una justa retribución, enmarcado bajo los principios de eficiencia, honestidad y ética.

1.7 Objetivo

Su objetivo principal ser la Empresa líder en su ramo en todo el país, utilizando para ello recursos e información de calidad, orientada a la excelencia y a la satisfacción de los clientes y como política están comprometido en identificar las necesidades del cliente, que permita mejorar continuamente la oferta de Venta especializada, basada en procesos certificados y generar oportunidades de crecimiento.

1.8 Valores

En búsqueda de satisfacer las expectativas de los clientes, tiene el compromiso de mejorar continuamente la calidad del producto y el servicio de atención, generando en forma eficiente los recursos a través de la optimización de los procesos.

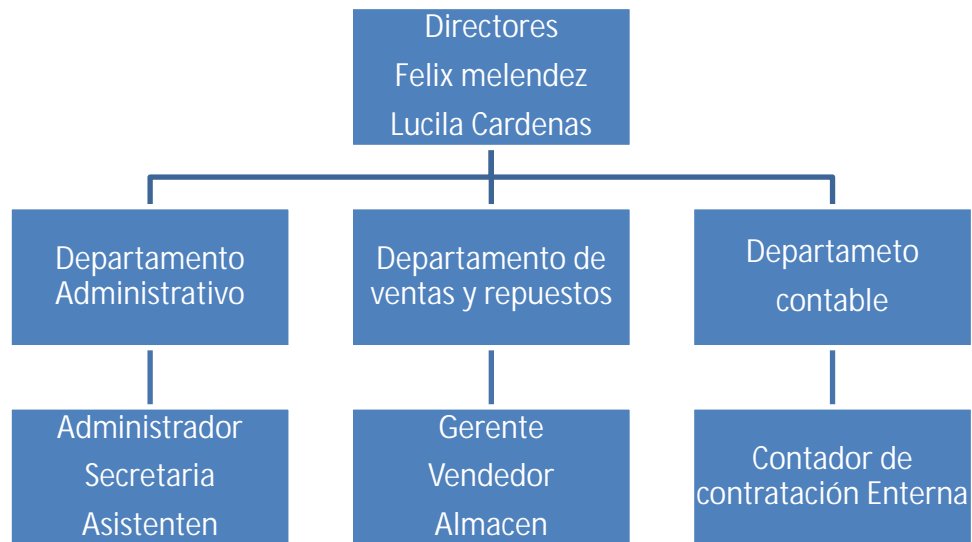
A tales fines y con el trabajo en equipo tiene como norte el logro de la lealtad de sus clientes, la satisfacción de los accionistas, el bienestar y desarrollo integral de capital humano.

1.9 Departamento donde se desarrolló la acreditación

El Departamento donde se desarrolló la acreditación y para el cual se propuso la implementación de procedimientos administrativos y contables para mejorar los procesos de ventas - cuentas por cobrar – cobranza de la empresa La Máquina 2005, C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo fue en el Departamento de Administración.

1.10 Estructura Organizativa de la empresa La Máquina 2005, C.A.

FIGURA N° 1: Organigrama de La Máquina 2005, C.A.



Fuente: Gerencia de Recursos Humanos (2017)

1.11 Actividades a desarrolladas en el Departamento de Administración.

- Û Revisar y verificar los movimientos y registros contables a través de una carpeta de Contabilidad que se elabora mensualmente. (Anexo se detalla el contenido de la Carpeta).
- Û Elaborar y analizar cuadros relacionados con el movimiento y gastos administrativos.
- Û Llevar el control de las cuentas por cobrar en las carpetas de cada cliente que se encuentran en el archivo.
- Û Llevar el control de las cuentas por pagar (a proveedores, gastos fijos de la empresa).
- Û Emitir cheques a través del sistema A2 para pagos a proveedores, pólizas de seguro, gastos, compras, alquileres, conjuntamente con su comprobante de egreso.
- Û Realizar retenciones de Impuesto Sobre la Renta cuando se requiera.
- Û Realizar retenciones de IVA a contribuyentes especiales.
- Û Estar al día con las modificaciones de la normativa legal vigente en cuanto a las Leyes, Reglamentos y Estatutos que apliquen a la empresa.
- Û Llevar el control de la caja chica, es decir ordenar y totalizar el monto de los gastos relacionados a la caja chica.
- Û Elaborar y hacer seguimiento a las órdenes de pago tramitadas por la empresa.
- Û Solicitar presupuestos a empresas comerciales de materiales requeridos.
- Û Realizar pedidos a proveedores de insumos (materiales de oficina, uniformes) y servicios (aires acondicionado, fotocopiadora, etc).
- Û Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Û Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Û Mantener a la empresa al día con las obligaciones patronales y sus solvencias (INCES. BANAVIH, IVSS).

- Ü Elaborar las Carpetas mensuales de CENCOEX, Solvencias Inces, Seguro Social, Banavih, Alcaldía, laboral.
- Ü Elaborar pagos de Cesta Tickets a través de SODEXO.
- Ü Realizar todos los viernes la relación de pago a los mecánicos por servicios prestados.
- Ü Realizar la Nómina semanal de pago al personal de la empresa y a los mecánicos.
- Ü Mantener ordenados los archivos del año en curso.
- Ü Mantener ordenados e identificados los archivos de años anteriores.
- Ü Mantener ordenados todos los papeles legales de la empresa, personal, proveedores y clientes.
- Ü Manejar a diario el correo de la empresa para estar al día con el pago de clientes o requerimientos de proveedores, así como chequear el estatus de alguna factura.
- Ü Elaborar las carteleras fiscales de la empresa.
- Ü Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

CAPITULO II

EL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones actuales buscan mantenerse competitivas y mantener su ubicación sólida en el mercado en el cual se desempeñan, para ello requieren de estrategias que les permitan adaptarse a los efectos producto de los avances tecnológicos, y efectos de la globalización, por lo que la competitividad les direcciona en lograr la excelencia, a través de mejoras en sus procesos en todos los niveles organizacionales, mediante la integración de nuevas metodologías y herramientas en los departamentos que la conforman, con la finalidad de generar procesos eficientes y eficaces en la utilización de sus recursos, y en generar un nivel óptimo de desempeño de su talento humano, el cual le da valor agregado a las organizaciones y es el que genera la característica principal de ser competitivas, en un mercado cada vez más exigente.

Debido a esto, la mayoría de las empresas se ven en la necesidad de revisar sus procesos con el propósito de establecer nuevas normativas, políticas, procedimientos, herramientas y estrategias orientadas a garantizar la calidad y servicios que éstas ofrecen, de modo que logren mantener la eficiencia de las operaciones, eficacia en la utilización de sus recursos y hasta fortalecer su posición dentro de un mercado donde el cliente, como consumidor final se ha vuelto cada vez más exigente.

En Venezuela, las empresas no son ajenas a esta realidad, evidentemente hoy por hoy ser competitivo y alcanzar la excelencia más que un reto es una necesidad, por lo que la alta gerencia debe buscar las estrategias, metodologías, herramientas y tecnología necesaria que le permita lograr altos estándares de competitividad. Por lo

que, el sector empresarial al representar una pieza fundamental en la estructura económica del país, y viéndose afectada por la situación actual deteriorando aún más las expectativas de empresarios requiere evaluar sus procesos para mantenerse activa en sus operaciones y contribuir con el desarrollo económico-social del mismo.

Por lo tanto, deben existir procedimientos que permitan establecer las directrices de acuerdo a las normas y políticas establecidas por la gerencia, que controlen las operaciones y resguarden los recursos de las empresas para evitar deficiencias, fraudes y otras situaciones que perturben el entorno interno de la misma.

A tales efectos, se hace necesario implantar eficientes y eficaces procedimientos que permitan dar las directrices necesarias al personal que labora en las áreas o departamentos que integran a la organización, de tal manera que desarrollen sus actividades con un desempeño óptimo que permita el logro de los objetivos organizacionales, y que los mismos sean claros para que exista unificación de criterios en la manera como tales procedimientos deben ser llevados a cabo, de igual manera se deben establecer funciones del cargo que desempeñan y responsabilidades que tiene cada persona que intervienen en cada uno de los procesos de la organización, con la finalidad de que se cumplan con las normas y políticas establecidas por la gerencia, y lograr los objetivos y metas propuestos.

Es muy importante para la empresa el poder contar con excelentes profesionales, que realicen un buen desempeño en su cargo, así como saber tomar decisiones importantes que beneficien a la entidad, además que tengan una visión amplia de las oportunidades y fortalezas, factores internos que afectan sus operaciones, y factores externos generados por el entorno que generan oportunidades y amenazas del medio.

Es por ello, que la alta gerencia, debe aplicar las técnicas, herramientas e instrumentos necesarios que permitan mejorar sus procesos administrativos y contables, planificar y ejecutar sus procesos, con inteligencia en las diferentes

operaciones, al incurrir en gastos o generar ingresos, para lograr las metas y objetivos establecidos, para la obtención de beneficios y rentabilidad de la organización, el cual es el fin primordial de la empresa privada, ya que las mismas deben ser competitivas, eficientes y eficaces en la gestión de procesos, es decir, que las empresas puedan mantener un nivel óptimo de solvencia y liquidez.

La solvencia podrá lograrse a medida que la liquidez financiera sea fortalecida, esta a su vez depende de los ingresos que sean obtenidos de manera oportuna, los mismos son generados de las ventas, tanto de contado que dan una entrada al flujo de caja de manera inmediata como las generadas a crédito, la cual dependerá de la gestión de cobranza y al tratamiento que se le dan a las cuentas por cobrar.

Por lo tanto, las empresas requieren de una adecuada gestión de ventas para impulsar como su nombre lo indica las ventas de sus productos o servicios, por lo que requiere del talento humano y recursos técnicos especializados que le permitan lograr sus objetivos; para ello, al fijar sus términos de ventas deberán seleccionar aquellos clientes a quienes se les vayan a conceder créditos; si satisfacen los requisitos exigidos, se otorgará el crédito y esto generará el cobro de cuentas que adecuen a los clientes a corto plazo y con capacidades de pago de acuerdo a las condiciones socio-económicas actuales.

Por su parte, las políticas referentes a la administración de las cuentas por cobrar implican encontrar un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento. A tales efectos, en la medida en que se amplíen los plazos de cobro y se concedan créditos a los clientes, se estará inmovilizando fondos en cuentas por cobrar y se pondrá en peligro la capacidad de liquidar las deudas a terceros, sin embargo, esto tiene una ventaja de facilitar la venta de los productos y mejorar las utilidades, como estrategia competitiva.

En este mismo orden de ideas, las políticas relativas a las condiciones de crédito de las ventas y los esfuerzos de cobro de las mismas, determinan que tan

rápido será el flujo de las entradas de efectivo, afectando por lo tanto el flujo de caja, por lo que los estados de resultados proyectados también se verán afectados puesto que la planificación de los pagos e inversiones propuestas dependerán de ello. En consecuencia, el esfuerzo y la gestión de cobranza de las cuentas por cobrar, pueden afectar no solo la cantidad que se pueda cobrar al cliente, sino también las futuras ventas a ese cliente y a otros, por lo tanto si se asume una política agresiva para realizar la cobranza, el cliente podrá decidir emigrar y comprarle a otro competidor.

En relación con las implicaciones, el presente informe está dirigido a solucionar la problemática existente en la empresa La Máquina 2005, C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo, dedicada a la compra y venta de máquinas de coser y de bordado, industriales y domésticas, así como repuestos para las mismas, la cual presenta debilidades en los procesos de ventas – cuentas por cobrar – cobranza, debido a que no cuenta con procedimientos formalmente establecidos, que permitan determinar las directrices necesarias de acuerdo a las normas y políticas establecidos por la empresa, para que el personal realice sus actividades y desempeñe sus funciones de manera eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos y metas organizacionales propuestos.

Cabe resaltar, que la empresa no cuenta con manuales de normas y procedimientos, no existen segregación de funciones ni establecimiento de responsabilidades en ninguno de los departamentos que la conforman, en especial en el área de estudio, por lo que no existe unificación de criterios para realizar sus operaciones, la información generada por las ventas no son registradas adecuadamente en los auxiliares de cuentas por cobrar, además no se cumplen con los procesos de registro de la cobranza realizada de manera oportuna por lo que no se tiene una información confiable al momento de emitir reportes, en ocasiones se le hace el cobro al cliente de facturas que ya ha cancelado, o no se realiza un análisis de vencimiento para realizar la gestión de cobranza, por lo que se acumulan cantidad de facturas vencidas, y se mantienen como vencidas facturas ya cobradas.

Todo ello, afecta la toma de decisiones por parte de la gerencia, la planificación del flujo del efectivo, para poder determinar los ingresos reales para cubrir de manera oportuna el pago de las obligaciones con los proveedores entre otros.

Es por ello, que se proponen procedimientos administrativos para mejorar los procesos de ventas – cuentas por cobrar – cobranza, que permitan controlar y manejar eficientemente la situación de la empresa en estudio, permitiendo desarrollar un eficiente desempeño en la gestión en las áreas antes mencionadas, además al no efectuarse los registros de manera oportuna no se cuenta con la información veraz y oportuna para emitir los estados financieros y además poder realizar la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Es evidente señalar, que de continuar con la situación antes descrita, la empresa podría presentar problemas de insolvencia, debido a la deficiente administración de sus recursos, fallas en sus procesos de registros contables y debilidad de su gestión de cobranza, afectando la liquidez financiera y generar incumplimiento del pago a sus proveedores, deteriorando de esta manera la imagen de la misma.

Ante esta situación, la gerencia de finanzas manifiesta la necesidad de establecer procedimientos administrativos y contables que permitan mejorar los procesos y poder cumplir con las metas de cobranza, mejorar la planificación de ventas a crédito, optimizar la gestión de cobranza, fortalecer la liquidez financiera, elaborar un flujo de caja confiable al poder efectuar una planificación de pagos, lograr la cancelación oportuna de las deudas, emitir cifras confiables en los estados financieros, además de mejorar las relaciones con los proveedores.

2.2 Formulación del Problema

De lo anteriormente expuesto se formula la siguiente interrogante ¿Cuáles serían los procedimientos administrativos y contables adecuados que permitan

mejorar los procesos de ventas - cuentas por cobrar – cobranza de la empresa La Máquina 2005, C.A.; ubicada en Valencia, Estado Carabobo?

2.3 Objetivos de la Investigación

2.3.1 Objetivo General

Proponer procedimientos administrativos y contables para mejorar los procesos de ventas - cuentas por cobrar – cobranza de la empresa La Máquina 2005, C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

2.3.2 Objetivos Específicos

1.- Diagnosticar la situación actual de los procesos de ventas – cuentas por cobrar – cobranza, que permitan determinar la necesidad de establecer procedimientos administrativos y contables.

2.- Identificar las debilidades y fortalezas de los procesos de ventas – cuentas por cobrar – cobranza.

3.- Diseñar procedimientos administrativos y contables para mejorar los procesos de ventas - cuentas por cobrar – cobranza de la empresa La Máquina 2005 C.A.

2.4 Justificación de la Investigación

El presente informe está orientado a fortalecer la elaboración del flujo de caja y planificar el pago de las obligaciones a terceros, al determinar de manera eficaz y eficiente los ingresos provenientes de las ventas a crédito, permitiendo a la gerencia establecer procedimientos administrativos y contables, para la realización de una programación y control, que regulen la gestión realizada en los procesos de ventas – cuentas por cobrar – cobranza, logrando una gestión adecuada y un registro oportuno de las operaciones efectuadas, con la finalidad de poder emitir reportes y estados

financieros con información confiable y veraz, que pueda ser utilizada por la gerencia para la toma de decisiones, así como estimar las utilidades reales que serán reportadas a los accionistas.

Por otro lado, se presenta procedimientos administrativos y contables que permitan fortalecer la dirección del personal que labora en los procesos de ventas – cuentas por cobrar - cobranza a través de mejoras en su organización. El departamento al cumplir con los procedimientos presentados por la autora, fortalecerá sus procesos administrativos y contables los cuales le permitirán el logro de los objetivos departamentales y organizacionales, así como su desempeño laboral realizando con eficacia y eficiencia el desarrollo de sus actividades.

Otro aspecto importante, que cabe señalar es que el presente informe ofrece información a aquellas empresas que realizan las mismas actividades económicas y que se encuentra en la búsqueda de mejorar los procesos en esta área, para que logren llevar un buen registro, control y gestión de cobro, para controlar sus actividades y que le permitan una proyección a futuro y la debida utilización de sus recursos financieros con el propósito de lograr sus objetivos en cuanto a la calidad de sus productos y obtener un incremento en la rentabilidad.

Cabe señalar, que además, es significativo, porque se convertirá en un aporte que contribuye a aumentar y fortalecer el estudio de futuros investigadores en relación al mismo tema, logrando que éste se lleve a cabo de forma eficiente, de acuerdo a los objetivos y metas propuestas por la organización.

Asimismo, sirve de aporte bibliográfico para los investigadores de la Universidad José Antonio Páez, en el área de ciencias sociales, ya que podrán poner en práctica sus conocimientos con respecto a los procesos administrativos y contables, donde desarrollaran habilidades y destrezas en cuanto a investigación, coordinación y comunicación, donde le aportaran conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito laboral, ya que se desarrolla en el

área de gestión contable, financiera y administrativa, bajo las líneas de investigación gestión y control de finanzas públicas y privadas.

Finalmente, sirve de aporte a la investigadora ya que puede poner en práctica sus conocimientos con respecto a los procesos contables y administrativos, desarrollará habilidades y destrezas en cuanto a investigación, coordinación y comunicación, así le aportará conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito laboral.

2.5 Alcance de la Investigación

La propuesta tiene como fin principal, establecer procedimientos administrativos y contables, para la empresa La Máquina 2005 C.A., con la finalidad de mejorar sus procesos de ventas – cuentas por cobrar – cobranza y garantizar la unificación de criterios, para el buen cumplimiento de las normas y políticas establecidas por la gerencia, por parte del personal que labora en los procesos antes descritos, optimizando su desempeño laboral a través del registro adecuado de las ventas a crédito en el auxiliar de cuentas por cobrar, y la correcta gestión y registro de la cobranza, de la empresa en estudio, con la finalidad de optimizar el control interno en cada una de las actividades que generan los procesos que existen actualmente y mayor control en su gestión.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

3.1 Antecedentes del Informe

Según, Sabino (2009; 65), “los antecedentes de la investigación se refieren a los estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente”. En este sentido, en el presente capítulo, se señalan los antecedentes de la investigación con el propósito de apoyar los fundamentos teóricos de este informe, siendo estos aquellas indagaciones y obras para aclarar e interpretar el enfoque metodológico que se plantea en una investigación; constituyendo las diversas proyecciones que guardan relación con la problemática en estudio, y que guardan relación con el objeto de estudio, ya que los mismos contribuyeron a aclarar un conjunto de factores, orientados a una revisión bibliográfica y de trabajos realizados con anterioridad. De lo anteriormente expuesto, se citan los siguientes trabajos de investigación:

Un primer trabajo de grado es el presentado por Goyo, E. y Oliveros, E. (2014), titulado “**Lineamientos de control en las cuentas por cobrar de la empresa Dimo, C.A.**”, presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, el cual tuvo como propósito general, proponer lineamientos de control para el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Dimo, C.A, el estudio estuvo enmarcado en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, debido a que propone una solución viable a un problema práctico se fundamenta en una investigación de nivel descriptivo. La

población y la muestra quedó integrada por cuatro (04) personas del departamento en estudio.

Los autores concluyen, que en la empresa Dimo, C.A, aunque se han definido políticas para el otorgamiento de créditos, y todo el personal tiene conocimiento de las mismas, éstas no son cumplidas cabalmente en el departamento, lo que disminuye la calidad y eficiencia de los procesos que en éste se llevan, debido a que no existe un estricto control de los documentos y condiciones del cliente para el otorgamiento de créditos, adicional a esto no se realizan análisis de vencimiento y aún en condiciones de clientes morosos reciben los créditos a riesgo de cuentas incobrables. La relación del antecedente con el presente informe es que permite tomar en cuenta la metodología seguida para la consecución de los objetivos propuestos y poder analizar los resultados para desarrollar los procedimientos a proponer acorde a las necesidades.

De igual manera, Díaz, M. y Franco, A. (2013) presentaron un trabajo de grado titulado **“Estrategias para el mejoramiento de la gestión de cobranza en la empresa Rexon Group, C.A.”**, para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez. La presente investigación tuvo como objetivo proponer estrategias que permitan mejorar la gestión de cobranza de la empresa Rexon Group, C.A., para ello se procedió a realizar un estudio de la situación actual, identificando mediante una matriz DOFA la gestión de cobranza y posteriormente se diseñaron diferentes estrategias para resolver la problemática existente.

Metodológicamente, el estudio estuvo enmarcado en un proyecto factible con diseño de campo, y utilizando como técnica de recolección de datos la encuesta a través de un cuestionario conformado por diez (10) preguntas dicotómicas, aplicada a una muestra de cinco (05) trabajadores involucrados en el área en estudio. Al respecto, los autores concluyen que los objetivos propuestos fueron logrados, ya que

con la aplicación de la encuesta se pudo confirmar las deficiencias en la gestión de cobranza, provocando esto debilidades para el desempeño y desarrollo de la organización, a partir de este punto se realizó la aplicación de las tres estrategias propuestas. Por lo que aporta posibles soluciones a la problemática existente en el informe en estudio, así como servir de guía en las bases teóricas y la metodología aplicada.

Por su parte, Moammer, F., y Terreros, A. (2013), presentaron un trabajo de grado titulado **“Propuesta de lineamientos de control interno para el proceso de ventas, cuentas por cobrar y cobros de la empresa Valentino C.A.”**, en la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. El objeto de esta investigación fue proponer lineamientos de control interno para el proceso de ventas, cuentas por cobrar y cobros de la empresa Valentino C.A., para lo cual, se diagnosticó la situación actual de esos procesos en cuanto a medidas de control interno y se determinó cuáles eran las debilidades de control interno referidas a este proceso para proceder a diseñar lineamientos de control interno.

El desarrollo metodológico de la investigación estuvo circunscrito a un proyecto factible en el ámbito de los estudios cuantitativos no experimentales mediante un diseño que contempló en su desarrollo las fases de diagnóstico, documental, procedimental y conclusiva, donde a través de la realización de una encuesta se indagó a una muestra de trabajadores de la empresa y se pudo obtener información de gran valor investigativo, haciendo uso para ello de un cuestionario que permitió establecer las conclusiones y preparar los lineamientos para la propuesta.

En sus conclusiones, los autores destacan que en efecto existe pérdida de material de inventario y desmotivación en el personal que atiende las áreas de público, y ello se traduce en pérdidas monetarias para la empresa y así lo refleja el estado de resultados. Por eso, en la propuesta se recomiendan lineamientos que

permitan lograr una mayor competitividad para esa empresa a través de los controles internos. Su relación con el presente informe es que permite servir de base para el establecimiento del tipo y diseño de investigación, como proyecto factible ya que se le puede dar solución a la problemática existente, con diseño de campo ya que se realizará en las instalaciones de la empresa La Máquina 2005 C.A., además de ser una problemática similar permitió diseñar los procedimientos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos.

Asimismo, Murillo, A. (2013) presentó un trabajo de grado titulado **“Auditoría interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en empresas Concesionarias del Municipio Maracaibo”**, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad Rafael Urdaneta. La investigación tuvo como objetivo principal analizar la auditoría interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en empresas Concesionarias del Municipio Maracaibo, de acuerdo a las normas de auditoría interna y principios contables vigentes. El tipo de investigación fue analítica, descriptiva con diseño no experimental transaccional descriptivo de campo. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta a través del cuestionario aplicado a una población constituida por tres (03) empresas, las cuales cumplen con los requerimientos.

La investigadora concluye en su investigación que el trabajo es desarrollado por los auditores internos con base en la legislación vigente y tomando en consideración, lo establecido por las Normas Internacionales de Auditoría, sin embargo, en cuanto a los controles internos presentan algunas deficiencias en relación a las políticas contables, especialmente referidos a la determinación de ocurrencia de la posible pérdida para establecer el monto para la provisión de cuentas incobrables. Su aporte a la presente investigación es que se deben incluir controles internos en la elaboración de los procedimientos a proponer, los cuales permitan mejorar la gestión de los departamentos en estudio.

Por último, Moronta, C. (2013), un trabajo de grado titulado **“Lineamientos para optimizar el sistema de control interno en el departamento de cobranza de la empresa Francisco Anzola Sánchez, S.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas. La investigación tuvo como objetivo principal proponer lineamientos para optimizar el sistema de control interno en el departamento de cobranza de la empresa Francisco Anzola Sánchez, S.A. Ubicada en la Ciudad de Valencia. Estado Carabobo. Esta investigación se enmarcó en la modalidad de proyecto factible apoyado en un trabajo de campo, utilizando como técnica de recolección de datos la encuesta a través del cuestionario, aplicado a una población de cinco (05) trabajadores que laboran en el Departamento de Cuentas por Cobrar.

El autor concluye que el Departamento en estudio presenta debilidades en sus procesos, por lo que un adecuado control interno representa un proceso desarrollado por los métodos y procedimientos diseñados y establecidos con la finalidad de asegurar la correcta conducción de la organización y logro eficiente de los objetivos organizacionales establecidos. En cuanto al aporte a la presente investigación, es que presentó lineamientos que se pueden considerar y servir de soporte para adaptarla a las necesidades de la empresa objeto de estudio, para diseñar los procedimientos a proponer que le den solución a la problemática existente.

3.2 Bases Teóricas

De acuerdo a Arias (2006; 106), “Las Bases Teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. Este aspecto representa un papel fundamental dentro de la investigación, debido que además de brindar un soporte teórico al estudio, le ofrece credibilidad y objetividad, además les permite a los investigadores manejar información sólida y confiable sobre la temática abordada al momento de analizar los resultados.

Para el presente informe de acreditación, se consultaron las referencias bibliográficas y electrónicas, para investigar las bases teóricas con el propósito de sustentar la información y orientar a la solución del problema planteado.

3.2.1 Procedimientos

Procedimientos Administrativos

El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirige y controla sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de una empresa es hacer correctamente las cosas, es decir lograr las metas propuestas con el nivel de calidad deseado al menor costo posible, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad y la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar.

A escala mundial, los procedimientos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas, que al paso del tiempo se van modificando con el desempeño mismo de las tareas cotidianas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional.

Según Chiavenato (2009; 22) manifiesta que el proceso administrativo consta de los siguientes pasos:

Planificación: Es la que figura como la primera función administrativa, precisamente por ser la que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzar y que deben hacer para alcanzarlos.

Organización: Esta representa la segunda función administrativa, el cual puede adoptar varios significados en donde van a depender de la planeación, dirección y

control para formar el proceso administrativo. Se utiliza para alcanzar los objetivos, ejecutar los planes y lograr que las personas trabajen con eficacia, agrupando de manera lógica las actividades para evitar conflictos y confusiones.

Dirección: Esta se define como la tercera función administrativa, luego de ser definida la planificación y establecida la organización. Falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas, este es el papel de la dirección, poner en práctica las acciones y dinamizar la empresa.

Control: Se determina como la cuarta función, buscar asegurar que lo planeado, organizado y dirigido se ajuste tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control consiste en comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o resultados deseados.

Procedimientos Contables

Según Catacora (2009; 185), Procedimientos contables “son todos aquellos proceso, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad”.

Posibles procedimientos contables que se pueden utilizar para el registro de las cuentas por cobrar.

Ü Registro de Facturación.

Ü Valuación de las cuentas por cobrar.

Las empresas conceden créditos a fin de aumentar las ventas, sin embargo es frecuente que se concentren en este objetivo y pierdan de vista los costos vinculados con las decisiones de concesión de crédito. Las ventas a crédito con frecuencia generan la necesidad de crear un departamento para:

Ü Investigar los antecedentes de crédito del cliente.

Ü Aprobar la concesión de crédito a los clientes.

Ü Intentar el cobro de cuentas vencidas.

3.2.2 Control Interno

Control interno se considera un elemento fundamental, ya sea para control administrativo o control contable, dirigido a la protección de los activos, velar por la exactitud y apego a las normas arrojando confiabilidad en datos contables, entre otras. La Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (2005), lo define como:

El plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia. (p. 166)

Por su parte, Estupiñán y Cano (2008) respecto al control interno puntualizan lo siguiente:

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la empresa se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración. (P. 15)

El control interno se define como el plan que adopta la organización y el conjunto de procedimientos que goza la empresa, con la finalidad de proteger sus activos, hacer confiables sus registros contables, y, a su vez, vigilar porque la empresa cumpla con las políticas establecidas por la gerencia. Al hablarse de control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a los procesos básicos, como lo son planificación, ejecución y supervisión. Teles acciones, se encuentran incorporadas a la infraestructura de la empresa, para influir en el cumplimiento de sus objetivos.

Control Contable

Según Rodríguez (2013; 152), “es aquel que comprende el plan de la organización, así como los procedimientos y registros, referidos a la protección de los activos o a la confiabilidad de los registros financieros, proporcionando seguridad razonable en cuanto a autoridad y registro”. En este sentido, todos los sistemas contables de una organización están encaminados a servir como medio de control y están enfocados a proteger los activos y proveer la información.

Control Administrativo

Según Catácora (2009; 189), son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficacia operativa y el cumplimiento de las normas definidas por la dirección, los controles administrativos u operativos se refieren a operaciones que no tienen una incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de actividades de la empresa, si bien, puede tener una repercusión en el área financiera contable. A continuación se mencionan aquellos aspectos relacionados con los controles contables y administrativos el rubro de cuentas por cobrar.

3.2.3 Ventas

Del latín *vendita*, venta es la acción y efecto de vender (traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convencido). El término se usa tanto para nombrar a la operación en sí misma como a la cantidad de cosas que se venden.

La venta también es el contrato a través del cual se transfiere una cosa propia a dominio ajeno por el precio pactado. La venta puede ser algo potencial (un producto que está a la venta pero aún no se ha sido comprado) o una operación ya concreta (en este caso, implica necesariamente la compra). Suele hablarse de compra-venta para hacer mención a la operación bilateral donde el vendedor entrega una cosa determinada al comprador, quien paga por ella un precio. Lo habitual es que dicho

pago se realice con dinero, ya que si se escoge otro objeto a cambio se estaría hablando de un trueque.

La venta de productos o servicios constituye la base de las operaciones de las empresas. A través de estas ventas, las compañías obtienen ingresos. Es por ello que, el incremento de las ventas de bienes y servicios, es el objetivo que persiguen todas las empresas, así como el incremento de las utilidades; esto se logra controlando y registrando todas las transacciones que realiza la entidad, lo que quiere decir que manteniendo un buen proceso de facturación se va a llevar un buen control en el ciclo de ingresos, logrando así cumplir con todas aquellas funciones relacionadas con dicho ciclo.

3.2.4 Cuentas por Cobrar

Al respecto, Chillida (2009: 110), 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.

Objetivo de la Administración de las Cuentas por Cobrar

Según lo planteado por González (2007; 24), con respecto al objetivo que se persigue a la administración de las cuentas por cobrar “debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, también debe prestarse atención a las alternativas costo-beneficio que se presentan en los diferentes campos de la administración” (p.24).

Control Interno de las cuentas por cobrar

La verdadera evaluación para cualquier departamento o gestión son sus resultados. Tendrá poco valor los planes y estructuras desarrolladas, si no se traducen en los resultados de acuerdo a los objetivos planteados. Entonces, si las otras funciones se desarrollan a la perfección, no tendría que existir el control interno; según lo establecido por Gitman (2010) para el caso de las ventas a crédito, el control interno se logra de mejor manera a través de la segregación de funciones, de modo que la responsabilidad recaiga en diferentes departamentos o individuos respecto a: la preparación de los pedidos de ventas; la aprobación del crédito; el despacho de las mercancías; embarque; facturación; verificación de la factura; el mantenimiento de las cuentas de control; mantenimiento de mayores auxiliares de los clientes; aprobación de rebajas y devoluciones y; autorización para cancelación de cuentas incobrables.

Cuando se cumple con responsabilidad esta división de obligaciones, es factible detectar con rapidez los errores o irregularidades, a través de una comparación de documentos provenientes de unidades independientes de la empresa, reduciendo a la mínima expresión la posibilidad de fraude.

3.2.5 Cobranza

Según Montaña, A. (2007; 58) “es el sistema administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas en la fecha de vencimiento”. La cobranza puede ser definida como la cantidad de dinero que un acreedor tiene derecho a recibir de sus deudores por la actividad económica que realiza.

Sostiene Montaña (2007), que el departamento de cobranzas necesita tener facultades que le permitan presionar al cliente en forma adecuada y lograr la recuperación del crédito pendiente, se pueden mencionar las siguientes:

- Û Enviar cartas de cobranza de acuerdo con el sistema implantado.
- Û Notificar al departamento de crédito para que reduzca, suspenda o cancele el crédito otorgado a un cliente moroso, cuando a su juicio sea incosteable o peligroso seguir manejándolo
- Û Aceptar o rechazar los valores utilizados como forma de pago.
- Û Aceptar mercancías u otros objetos a clientes, para la recuperación parcial o total de sus saldos.
- Û Turnar por la vía legal el cobro de las cuentas morosas que lo ameriten.

Gestión de Cobranza

De acuerdo con lo señalado por Goxens (2008; 56), la gestión de cobranza es “El conjunto de actividades que realizan las empresas para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso del crédito”. Acota el mencionado autor que las operaciones de cobranza incluye la adecuada coordinación de los objetivos, políticas y actividades del otorgamiento del crédito. Dentro de las funciones atribuidas al área de gestión de cobranzas, el mismo autor establece las siguientes.

- Û Participar activamente en la fijación de objetivos y políticas de cobranzas.
- Û Planificar las actividades y los recursos que deben asignarse para alcanzar las ventas establecidas en esta operación.
- Û Intervenir en el establecimiento de metas de cobranzas a corto plazo.
- Û Informar oportunamente sobre los resultados de la gestión de cobranzas realizada.
- Û Controlar la documentación referente a las cuentas por cobrar de la empresa.
- Û Informar a la gerencia administrativa sobre las cuentas de lenta recuperación y cobros dudosos.
- Û Proponer la asignación de los recursos humanos y materiales que integran las operaciones de cobranzas y manejarlo de manera eficiente.

3.3 Definición de Términos Básicos

Cartera de clientes: Conjunto de clientes que tiene una empresa.

Cobro: Es la acción mediante la cual se pretende obtener la satisfacción de una obligación cualquiera que fuere esta.

Comprobación: El uso de documentos para apoyar operaciones o montos registrados.

Control: Proceso por medio del cual las actividades de una organización quedan sujetas a un plan preconcebido de acción y el plan se ajusta a las actividades de la organización.

Cuentas Incobrables: Cuentas pendientes por cobrar que es muy improbable que vayan a ser cobradas.

Cuentas por Cobrar: Registra los aumentos y las disminuciones derivados de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa y para esto existe un programa para llevar a cabo las operaciones.

Eficiencia: Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Eficacia: Está relacionada con el logro de los objetivos y resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas; es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

Flujo de cobro: Es una función vital para la buena marcha de todo negocio, ya que en el que aporta el disponible necesario para que la empresa pueda hacer frente a sus propias obligaciones. Asimismo, es la fase en la que la empresa realiza sus beneficios, puesto que hasta que la venta no está cobrada, no se puede considerar cerrada la transacción comercial.

Gestión: Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

Liquidez: Capacidad de una persona o entidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo por poseer activos fácilmente convertibles en dinero en efectivo. Por extensión,

característica de ciertos activos que son fácilmente transformables en efectivo (depósitos bancarios a la vista, activos financieros que pueden ser vendidos instantáneamente en un mercado organizado, entre otros).

Optimizar: Lograr el mejor resultado posible de una actividad o proceso, mediante el aprovechamiento al máximo de sus potencialidades.

Proceso: Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o asunto, las cuales son controladas, supervisadas y evaluadas por el sistema de control interno.

CAPITULO IV

FASES METODOLOGICAS

4.1 Fases Metodológicas

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos, se desarrollaron tres (3) fases metodológicas con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo general el cual es el proponer procedimientos administrativos y contables para mejorar los procesos de ventas - cuentas por cobrar – cobranza de la empresa La Máquina 2005, C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo, permitiendo mejorar la gestión de la gerencia, con la finalidad de cumplir con las metas programadas en el presupuesto Anual.

4.1.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual de los procesos de ventas – cuentas por cobrar – cobranza, que permitan determinar la necesidad de establecer procedimientos administrativos y contables.

En esta fase se revisará la gestión de los procesos de ventas – cuentas por cobrar – cobranza de la empresa La Máquina 2005, C.A., por lo que fue necesario determinar cuál es la población y muestra que suministró la información de tipo primario, necesaria para el diagnóstico de la situación actual que presenta le empresa en estudio.

En este orden de ideas, la población objeto de estudio estuvo representada por nueve (09) trabajadores, que están involucrados en los procesos de ventas – cuentas por cobrar – cobranza, al respecto, Arias (2006; 33), afirma que la población es “Cualquier objeto que se considere como una totalidad para ser estudiados intensivamente se puede estudiar como un estudio de casos. Un caso puede ser una familia, una institución, una empresa, uno o pocos individuos”.

Al respecto, la muestra se considera que es una porción representativa de la población que se investigará y se determinará utilizando ciertos criterios de selección. Asimismo, Balestrini (2006; 141), señala que “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible”. De acuerdo a lo anteriormente mencionado, y tomando en cuenta, que la población es pequeña y finita se tomó como muestra la totalidad de trabajadores involucrados en los procesos de ventas – cuentas por cobrar – cobranza.

Por otro lado, la técnica de recolección de datos empleada para obtener la información necesaria fue la encuesta, a través del instrumento el cuestionario, según, Arias (2006; 67 y 69) manifiesta que “la técnica de recolección de datos es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”; a su vez el mismo autor expresa que el instrumento de recopilación de la información “es cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

En virtud de la técnica la encuesta, Palella y Martins (2006; 111) explican que “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes en forma anónima, las responden por escrito”.

De igual manera, Arias (2006; 74) indica que el cuestionario “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel, contentivo de una serie de preguntas”, el cual contendrá preguntas dicotómicas con posibles respuestas (SI-NO), para el manejo estadístico de datos, con el propósito de obtener información general de las funciones y los procesos de ventas - cuentas por cobrar – cobranza de la empresa en estudio, debido a que la gerencia no cuenta con el debido seguimiento que permita obtener la información necesaria, así como efectuar una gestión de cobranza eficiente.

Ahora bien, una vez aplicado el instrumento, los resultados obtenidos fueron graficados y analizados de manera cuantitativa, a través de gráficos circulares que contienen toda la información obtenida mediante el cuestionario aplicado.

4.1.2 Fase II. Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos de ventas – cuentas por cobrar – cobranza.

En esta fase se efectuó un análisis de los procesos de ventas – cuentas por cobrar – cobranza, con el objeto de diseñar procedimientos administrativos y contables para mejorar los procesos, según el planteamiento realizado en el informe, en el cual se inició el contacto directo con el objeto de estudio, donde se determinaron los procesos que son llevados actualmente por la gerencia en estudio, a través de la técnica de la observación directa, la cual es definida por Sabino (2009; 134), “La observación directa es aquella a través de la cual se pueden conocer los hechos y situaciones de la realidad social”. Por otro lado, para desarrollar la técnica de la observación directa, se empleó como instrumento un cuadro de observación directa que según Tamayo y Tamayo, (2010; 70), “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”.

Luego de haber analizado cada uno de los resultados obtenidos con la aplicación de la observación directa, se procedió a identificar las debilidades que se presentan en esta área y la falta de uniformidad en los procedimientos, así como la efectividad de sus procesos.

4.1.3 Fase III. Diseño de procedimientos administrativos y contables para mejorar los procesos de ventas - cuentas por cobrar – cobranza de la empresa La Máquina 2005 C.A.

Para el desarrollo de esta fase se tomó en cuenta lo analizado en las fases anteriores, con la finalidad de aportarles una visión más amplia del mejoramiento que debe realizarse en los procesos involucrados, permitiendo el diseño de

procedimientos administrativos y contables para mejorar los procesos de ventas - cuentas por cobrar – cobranza de la empresa La Máquina 2005 C.A., ya que el principal objetivo de la gerencia es cumplir con las metas organizacionales, garantizando una medición eficiente de su gestión.

CAPITULO V

RESULTADOS

5.1 Análisis de los Resultados

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados de las técnicas e instrumentos aplicados a la población y muestra seleccionada, los cuales han sido tabulados, graficados, analizados e interpretados, con la finalidad de realizar un diagnóstico sobre la situación actual, y poder determinar las debilidades y fortalezas existentes en los procesos de cobranza, para finalmente poder desarrollar la propuesta que pueda darle solución a la problemática existente.

Fase I.- Diagnóstico de la situación actual de los procesos administrativo y contable en el área de cobranza de la empresa La Máquina 2005, C.A.

En esta fase se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la observación directa y la encuesta, los mismos proporcionan una visión general sobre el problema que viene confrontando cada uno de los departamentos involucrados en la investigación, en cuanto a los procesos administrativos y contables en el área de cobranzas de la empresa La Máquina 2005, C.A., logrando así apreciar las causas que originan, en dónde las mismas se utilizaron como base para medidas correctivas para la solución de la problemática planteada.

Entre el instrumento de recolección de información estuvo la encuesta a través de un cuestionario, para la búsqueda de la evidencia, el cual se aplicó a Nueve (09) empleados del departamento de cobranza de la empresa que intervienen directamente en el proceso, el cual estuvo compuesto por doce (12) preguntas dicotómicas cerradas (SI-NO), las cuales se analizaron a través de cuadros estadísticos en donde los resultados son presentados gráficamente en diagramas circulares, para dar una amplia

visión de los mismos y de esta forma lograr apreciar y presentar de forma independiente los resultados obtenidos en cada área estudiada, y por consiguiente tomar las medidas preventivas y correctivas que logren aumentar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y así evitar las fallas la cual requiere dominar con precisión en la investigación para dar cumplimiento al objetivo.

Así una vez representados los datos en diagramas circulares, se procedió al análisis de los resultados, el cual se realizó comparando la realidad de la empresa con el basamento teórico de la investigación. A continuación se presentan los ítems, de cada pregunta expuesta en el cuestionario y su correspondiente gráfico y análisis.

Ítem 1.- ¿Considera usted que existen controles para las cuentas por cobrar?

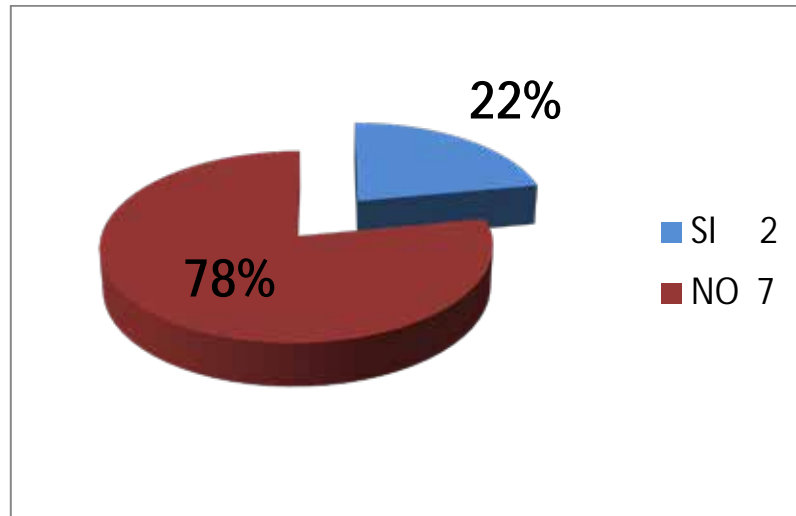


Gráfico 1.- Existencia de controles interno.

Fuente: Molina (2017) (Ver anexo 2)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que el veintidós por ciento (22%) de los encuestados respondió afirmativamente ante esta interrogante, por su parte el setenta y ocho por ciento (78%) restante respondió que no, debido a que señalan que no existen controles para las cuentas por cobrar, lo que es una debilidad muy importante porque se requiere de mecanismos para el adecuado manejo y salvaguarda de los activos.

Ítem 2.- ¿Se llevan formularios para la salida de los repuestos del almacén cuando se realiza las ventas?

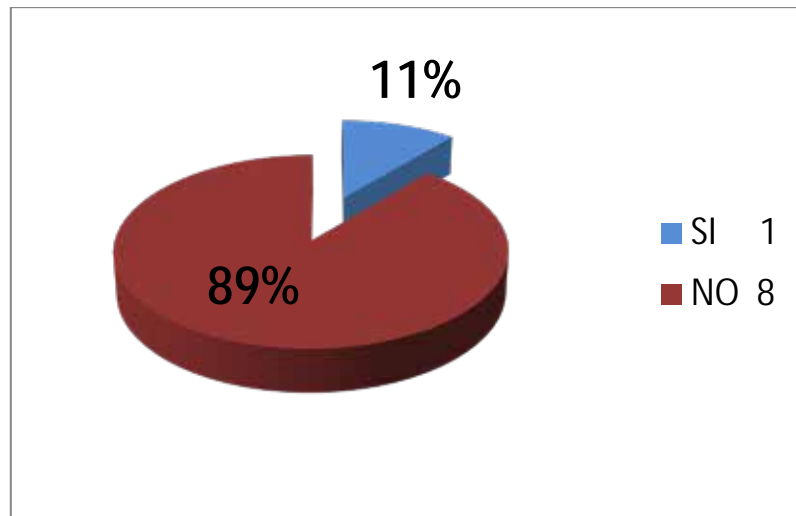


Gráfico 2.- Formatos de control de salida de repuestos
Fuente: Molina (2017) (Ver anexo 2)

Análisis

Se puede observar que ante esta interrogante, el once por ciento (11%) de los encuestados considera que en el área de cobranzas de la empresa La Máquina 2005, C.A no existen procedimientos efectivos de control, por su parte el ochenta y nueve por ciento (89%) restante respondió negativamente. Se puede observar, que las debilidades de procedimientos de control generan que no se pueda obtener una información confiable y precisa sobre los procesos de cobranza lo cual se debe tomar en cuenta al momento del diseño de la propuesta, debido a la falta de formatos de control de entrada y salida.

Ítem 3.- ¿El almacén llevan los repuestos identificados por tipo y piezas a la hora de facilitar la entrega del repuesto al cliente?

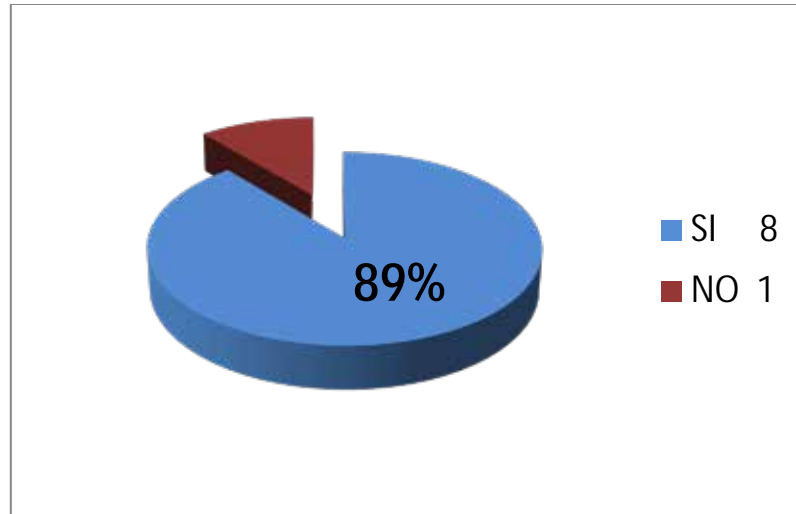


Gráfico 3.- Identificación de los repuestos por tipo y pieza.
Fuente: Molina (2017) (Ver anexo 2)

Análisis

En el presente gráfico, se puede observar que ante esta interrogante, el ochenta y nueve por ciento (89%) de los encuestados señalan que se lleva una identificación adecuada de los repuestos por tipo y pieza, en la empresa La Máquina 2005 C.A., en cambio el once por ciento (11%) restante indica que no, lo que no deja de importante, ya que debe haber unificación de criterios al momento de manejar los inventarios para disminuir los errores, de despacho, y que exista fácil acceso para su localización en el almacén.

Ítem 4.- ¿Considera usted que llevan controles interno de ventas y cobranza?

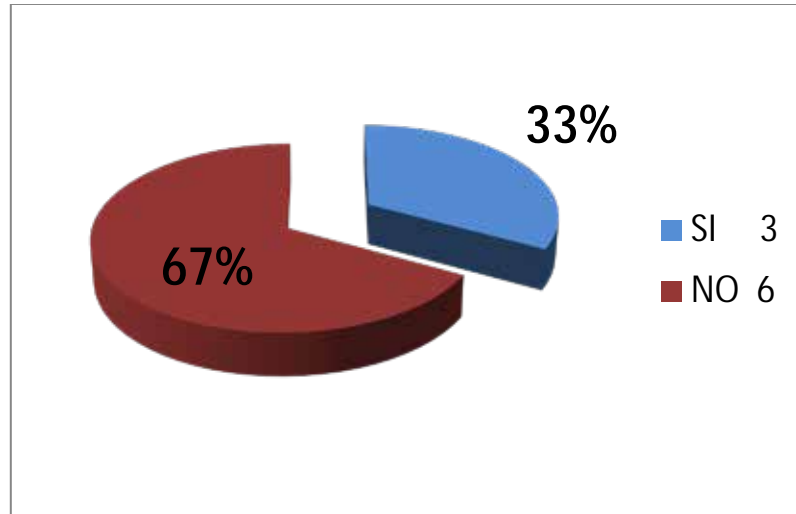


Gráfico 4.- Controles internos de ventas y cobranza

Fuente: Molina (2017) (Ver anexo 2)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondió que no se llevan controles interno de ventas y cobranza de La Máquina 2005 C.A., en cambio el treinta y tres por ciento (33%) restante señala lo contrario, que son previamente verificados y aprobados por el departamento de crédito y cobranza, por lo tanto tienen conocimiento de la situación tanto de solvencia que tenga el cliente con la empresa como de los servicios que se le prestan al mismo, sin embargo no existe unificación de criterios, reflejando debilidades en los procesos de comunicación e información en el área de cobranza, y en controles interno sobre aprobación y verificación.

Ítem 5.- ¿Los vendedores mantiene buena atención con los clientes?

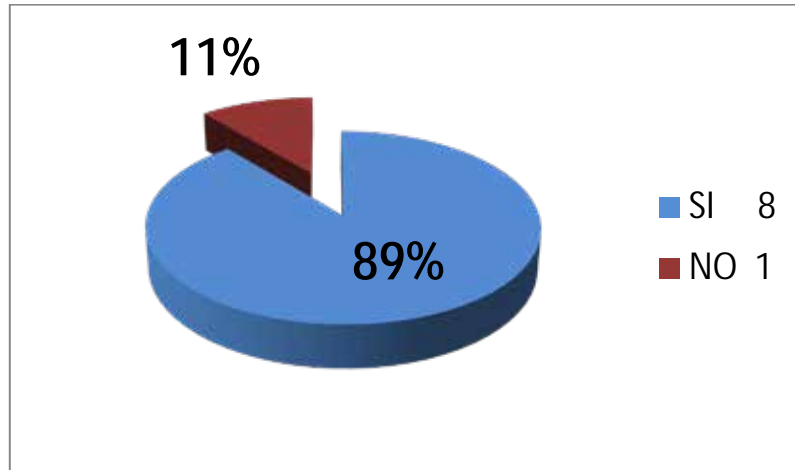


Gráfico 5.- Buena atención al cliente.

Fuente: Molina (2017) (Ver anexo 2)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que el ochenta y nueve por ciento (89%) de los encuestados respondió afirmativamente a esta interrogante, en cambio el once por ciento (11%) de los encuestado dice no tener una buena atención con los clientes es necesario establecer puntos de control y supervisión al respecto, debido a que las empresas dirigen sus esfuerzos en la atención el cliente el cual es su principal objetivo.

Ítem 6.- ¿Existe buena comunicación entre el Gerente y Vendedor?

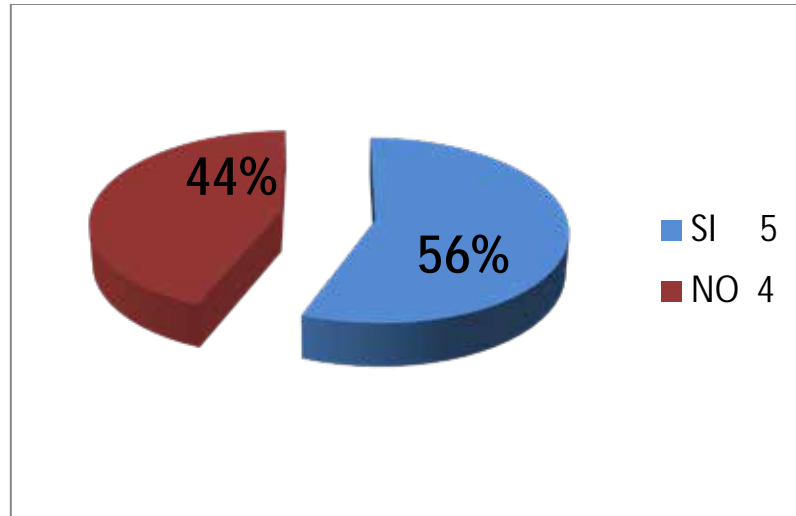


Gráfico 6.- Buena comunicación

Fuente: Molina (2017) (Ver anexo 2)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que ante esta interrogante el cincuenta y seis por ciento (56%) de los encuestados considera que existe una buena comunicación con el gerente en cuanto a las políticas de las cuentas por cobrar, en cambio el cuarenta y cuatro por ciento (44%) restante respondió negativamente. Es necesario mantener una buena comunicación entre el personal para menor control de los procedimientos en las diferentes áreas que componen el proceso de ventas-cuentas por cobrar- cobranza, así como en todos los niveles organizacionales.

Ítem 7.- ¿Existen algún sistema para manejar las cuentas por cobrar o algún mecanismo de control sobre la misma?

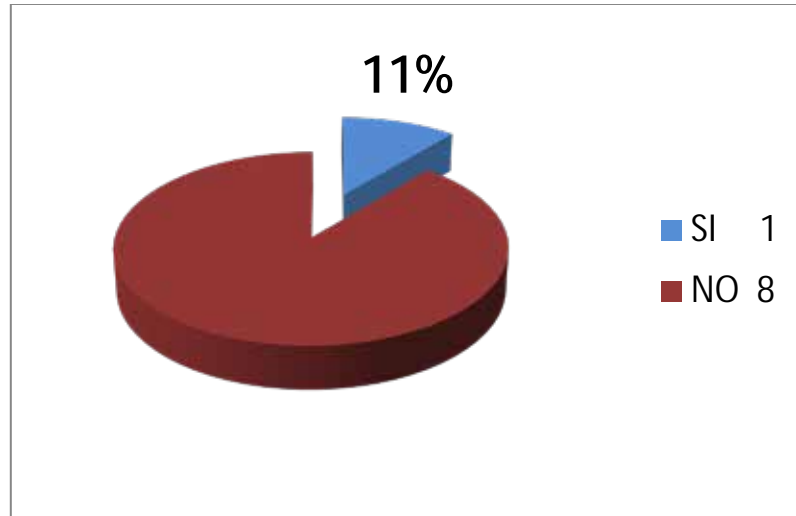


Gráfico 7.- Existencia de sistema computarizado

Fuente: Molina (2017) (Ver anexo 2)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que ante esta interrogante el ochenta y nueve por ciento (89%) de los encuestados considera que el proceso de conciliación de las cuentas por cobrar luego de las cobranzas efectuadas es dificultoso, en cambio el once por ciento (11%) restante respondió negativamente. Es necesario mantener una constante conciliación de las cuentas por cobrar, para poder tener un control de que los montos cobrados correspondan a las cantidades que debe y pagó el cliente, y esto permitiría poder actualizar el auxiliar de cuentas por cobrar, así como poder determinar los saldos exactos de los compromisos que tienen los clientes con la empresa. Por lo que se observa, una debilidad presente en el proceso de cobranza que requiere ser considerada al momento de establecer el plan estratégico a ser propuesto.

Ítem 8.- ¿Alguien además del administrador puede encargarse de gestionar las cuentas por cobrar?

Gráfico 8.- Gestión de cobranza por persona distinta al administrador.

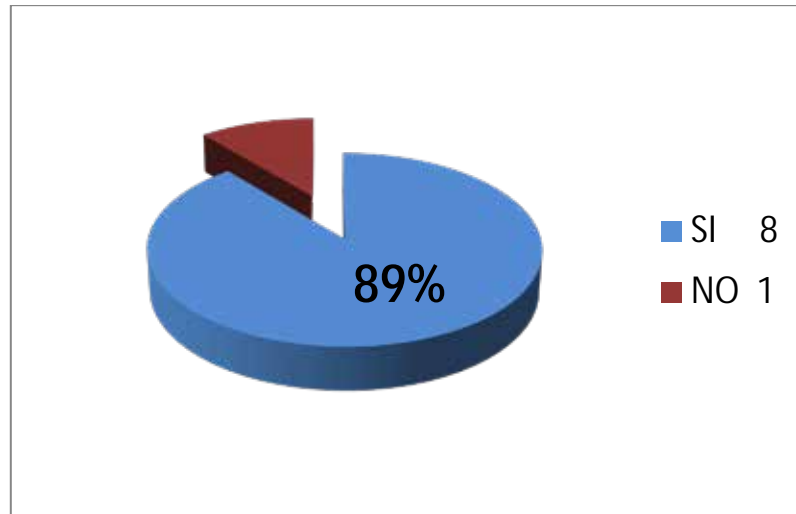


Gráfico 8.- Gestión de cobranza por persona distinta al administrador.
Fuente: Molina (2017) (Ver anexo 2)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que ante esta interrogante el ochenta y nueve por ciento (89%) de los encuestados ninguna otra persona más que el administrador puede encargarse de gestionar las cuentas por cobrar, en cambio el once por ciento (11%) restante indica lo contrario. La segregación de funciones, el establecimiento de responsabilidades y la implementación de controles internos son herramientas que pueden implementarse en las organizaciones para no sobrecargar a una sola persona con las responsabilidades más importantes, al apoyarse con herramientas administrativas y contable podrá delegar la actividad y supervisar su cumplimiento estableciendo controles que le permita detectar posibles fraudes a tiempo.

Ítem 9.- ¿Existe algún procedimiento escrito de gestionar la cobranza?

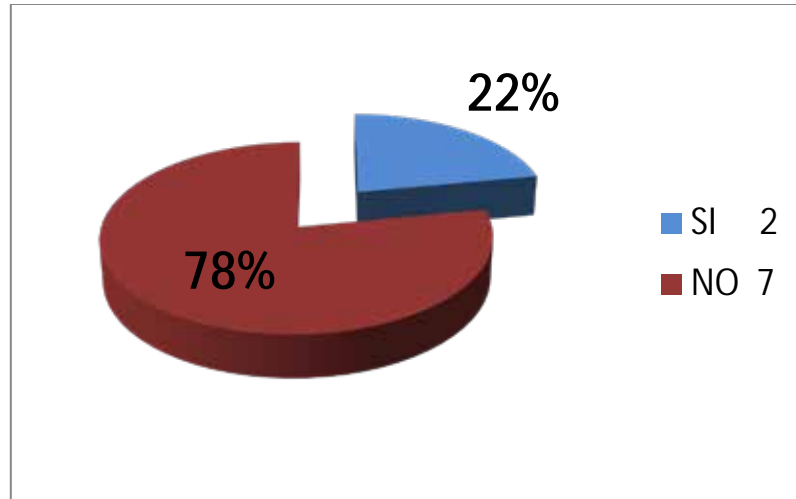


Gráfico 9.- Existencia de procedimientos para la gestión de cobranza.
Fuente: Molina (2017) (Ver anexo 2)

Análisis

Ante esta interrogante el sesenta y ocho por ciento (78%) de los encuestados respondió que en el departamento de cobranza no tiene procedimientos escrito para los procedimientos en la gestión de cobranza, por su parte el veintidós por ciento restante (22%) respondió afirmativamente, lo que muestra una debilidad en sus procesos, debido a que se requiere que haya uniformidad de criterios por parte de todo el personal sobre los procesos que se lleven a cabo en el área y de esta manera poder llevar un control de las facturas que están pendientes al cobro para poder realizar una planificación y gestión adecuada de la cobranza de manera oportuna.

Ítem 10.- ¿Existen facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar?

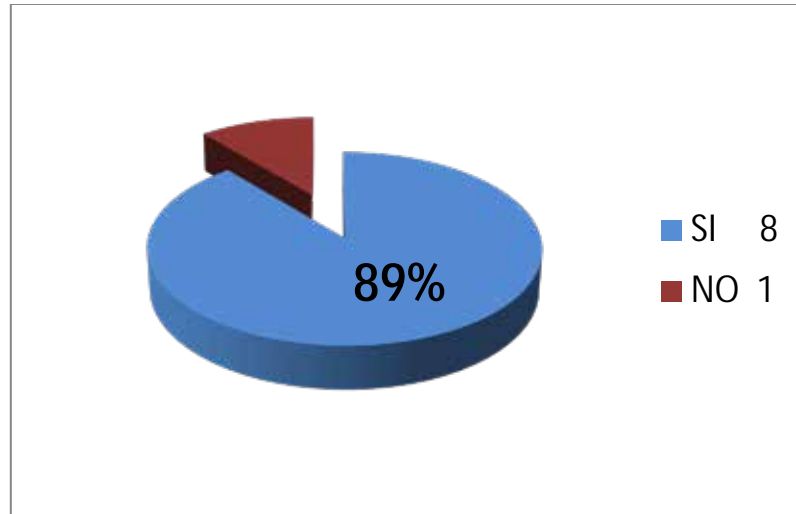


Gráfico 10.- Existencia de facturas cobradas y no rebajadas

Fuente: Molina (2017) (Ver anexo 2)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que el ochenta y nueve por ciento (89%) de los encuestados respondió afirmativamente a esta interrogante, en cambio el once por ciento (11%) restante señala que no existen facturas cobradas y no rebajadas contablemente de las cuentas por cobrar, lo que evidencia, que existen debilidades en cuanto a la actualización de la información y falta de unificación de criterios por lo que se debe revisar los procedimientos actuales para detectar en qué punto se está desviando el objetivo de mantener actualizados los auxiliares de cuentas por cobrar y establecer puntos de control y supervisión al respecto.

Ítem 11.- ¿Se han definido políticas para la gestión de cobranza?

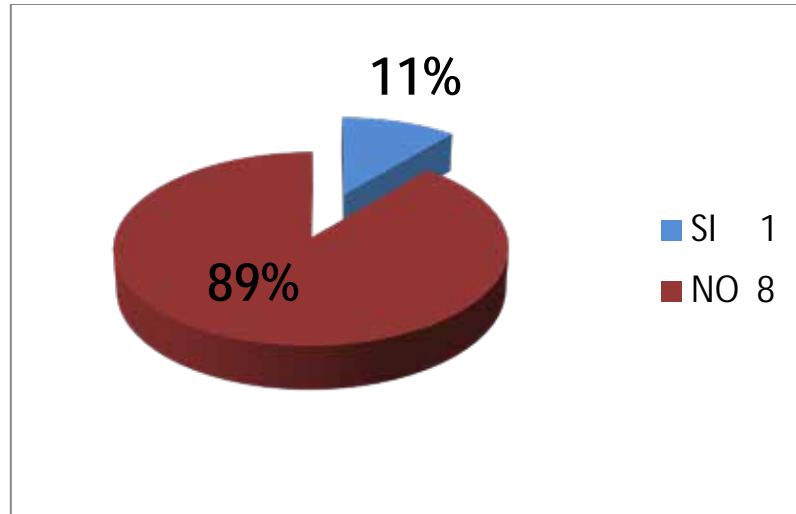


Gráfico 11.- Definición de políticas para la gestión de cobranza

Fuente: Molina (2017) (Ver anexo 2)

Análisis

Se observa que ante esta interrogante, en el presente gráfico, que el ochenta y nueve por ciento (89%) de los encuestados señala que no existe políticas definidas para la gestión de cobranza de la empresa La Máquina 2005 C.A., sin embargo el once por ciento (11%) respondió afirmativamente, por lo tanto, se observa que existe una debilidad significativa, ya que si establecen políticas de la gestión de cobranza, no se controlan los anticipos se le podría exigir el pago del mismo al cliente y podría ocasionar descontento, por falta de controles internos y afectar la imagen y credibilidad de la empresa lo cual es desfavorable.

Ítem 12.- ¿Se realizan ajuste contable al final de cada mes en lo referente al registro de las cuentas por cobrar?

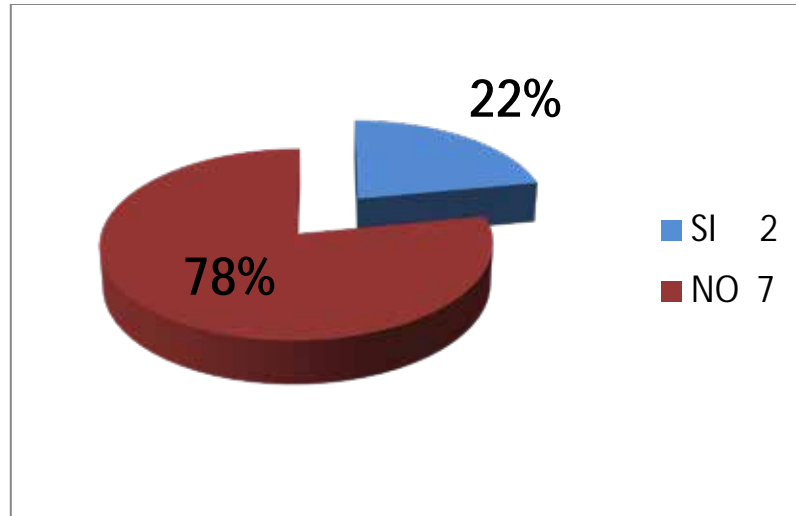


Gráfico 12.- Ajustes contables de cobranza.

Fuente: Molina, M. (2017) (Ver anexo 2)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el veintidós por ciento (22%) de los encuestados respondió afirmativamente, en cambio el setenta y ocho por ciento (78%) restante señala que no se realizan ajuste contable al final de cada mes en lo referente al registro de las cuentas por cobrar, por lo que se dejan importes pendientes de cobro que ya han sido cobrados o por diferencia de los montos depositados por el cliente sin realizar los ajustes necesarios arrojando cifras que no son reales, perdiendo la credibilidad de la información.

Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos de la gestión de cobranza de la empresa La Máquina 2005, C.A.

Asimismo, se utilizó la observación directa como técnica de recolección de datos, a través de un cuadro de observación, que se aplicó en las oficinas de la empresa La Máquina 2005, C.A., en el área de ventas y administración, el cual permitió reunir información importante, para el desarrollo de esta fase de diagnóstico, el cual se detalla a continuación.

Cuadro No. 1. Cuadro de Observación.

ITEM	RESPUESTA			
	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Existencia de manuales formalmente establecidos.			X	
Registros de las ventas y cuentas por cobrar.	X			
Lineamientos para el crédito				X
Análisis de vencimiento por antigüedad	X			
Programación de cobranza según la fecha de vencimiento de las facturas	X			
Definición de funciones claras		X		
Segregación de funciones en el área ventas-cuentas por cobrar-cobranza-registros contables		X		
Actualización de los auxiliares de cuentas por cobrar		X		
Emisión de estados de cuenta a clientes			X	
Conciliación bancaria de la cobranza (depósitos, cheques, transferencias)		X		
Emisión de reportes de facturas vencidas		X		
Registro diario de las cuentas por cobrar		X		
Depuración de las cuentas por cobrar.		X		

Detección oportuna de los cheques devueltos			X	
Seguimiento de los cheques devueltos			X	
Resguardo de las facturas.			X	
Comunicación entre los departamentos.			X	

Fuente: Molina (2017)

Análisis

A través del instrumento de la observación directa se pudo recolectar información en la cual se pudo evidenciar lo siguiente:

- Existen manuales de normas y procedimientos en el área de cuentas por cobrar pero los mismo no han sido actualizados, a como se están llevando los procedimientos actualmente, debido al incremento de operaciones que se llevan a cabo en el área, por lo tanto se requiere realizar los nuevos procedimientos acorde a la realidad estableciendo correctivos tanto administrativos como contables e integrando los controles internos, tampoco se establecen funciones de cada personal, y en algunos casos se omiten procedimientos o se duplican.
- También se lleva un registro de las cuentas por cobrar, sin embargo no se realizan diariamente, lo que genera que existan un volumen de facturas cobradas que no han sido actualizados sus pagos, y cuyas cifras no permiten tener una información veraz para la toma de decisiones.
- Asimismo, se pudo obtener información que los lineamientos para el crédito están claramente definidos, sin embargo no se cumple con los plazos de pago por parte del cliente.
- No se realiza una programación de cobranza según la fecha de vencimiento, debido a que no se realiza un análisis oportuno que permita para realizar la gestión de cobranza, lo que genera que no se le haga seguimiento al cliente para el pago puntual de sus obligaciones contraídas con la empresa.

- Por otro lado, no se realiza una emisión de reportes, que permita verificar que las cifras registradas en el sistema administrativo computarizado haya sido correcto, o poder realizar las correcciones de manera inmediata en el caso de detectarse errores u omisiones.
- En relación al registro diario de las cuentas por cobrar, es regular debido a que no se realiza con la regularidad adecuada generando que la información no esté actualizada.
- De igual manera, se observó que no existe una actualización de los auxiliares de cuentas por cobrar, lo cual implica que se pierdan esfuerzos al gestionar una cobranza a clientes que ya han realizado su pago, y generando descontento ante ellos, así como deteriorando la imagen de la empresa.
- Otro de los puntos de mayor relevancia, es que no se hace de manera oportuna la detección de los cheques devueltos, pues se conoce de su devolución de manera tardía lo cual ocasiona tardanza en su reintegro.
- Sin embargo, una vez recuperado el cheque devuelto se observa que se gestiona y hace seguimiento adecuado a su reintegro.
- En cuanto a la emisión de estados de cuentas a los clientes, en esta parte del proceso se observa debilidades ya que no se realiza de manera constante para recordar al cliente la deuda o compromiso adquirido con la empresa y poder planificar con él la fecha en que realizará el pago.
- No se realizan conciliaciones bancarias de manera frecuente, con la finalidad de poder comprobar que el cliente haya cancelado el monto correcto, detectar oportunamente si existe un cheque devuelto, y verificar que el importe depositado por algún vendedor sea el establecido por la factura y en la fecha que correspondía, evitando posibles desviaciones en el proceso.

Cuadro 2.- Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	
Fortalezas	<p>1.- Existencia de un sistema administrativo computarizado.</p> <p>2.- Cuentan con formatos de recibos de cobranza.</p> <p>3.- Personal profesional capacitado para el área de cobranza, y con disposición para implementar el plan estratégico propuesto.</p> <p>4.- Sistema que permite la emisión de reportes.</p> <p>5.- Seguimiento óptimo del proceso de recuperación de cheques devueltos.</p> <p>6.- Lineamientos para el crédito formalmente establecidos.</p>
Debilidades	<p>1.- No se realizan una actualización y registro diario de las cuentas por cobrar y de las cobranzas efectuadas.</p> <p>2.- No se realizan conciliaciones bancarias de manera oportuna para verificar la existencia de cheques devueltos, y que los depósitos y transferencias hayan sido realizados en las fechas convenidas con el cliente y por los montos correctos.</p> <p>3.- Falta de supervisión y verificación de los registros en los libros auxiliares de cuentas por cobrar y en el sistema administrativo computarizado, así como la falta de emisión de reportes para detectar oportunamente los errores u omisiones cometidos al momento del registro.</p> <p>4.- No se realiza el proceso de análisis de vencimiento para poder realizar una programación de cobranza de acuerdo a las fechas correspondientes del cobro.</p> <p>5.- Los manuales de normas y procedimientos no están actualizados.</p> <p>6.- Acumulación de un número significativo de facturas pendientes al cobro.</p> <p>7.- Retardo en hacer efectiva la cobranza.</p>

Oportunidades	<p>1.- Existencia del sistema de banca electrónica que permite la consulta de movimientos diarios de las cuentas de los clientes para poder realizar las conciliaciones bancarias de forma continua y diaria, así como realizar la detección de los cheques de manera oportuna.</p> <p>2.- Existencia de sistemas electrónicos que permiten el envío de estados de cuenta de manera continua al cliente, así como permitir una comunicación constante con el mismo, con la finalidad de poder realizar la programación de cobro.</p> <p>3.- Instituciones que brindan servicios de capacitación en el área administrativa y contable de procesos de cobranza.</p>
Amenazas	<p>1.- Aumento del riesgo de incobrabilidad de las cuentas.</p> <p>2.- Debilita la liquidez financiera.</p> <p>3.- Economía inestable inflacionaria que debilita el poder adquisitivo y desvaloriza la moneda.</p> <p>4.- Pérdida de posibles inversiones por falta de liquidez.</p> <p>5.- Retraso del pago de las obligaciones contraídas con proveedores, que podrían generar pérdida de créditos significativos.</p>

Fuente: Molina (2017)

Cuadro 3.- Cruce de Estrategias

MATRIZ DOFA	
FO	1.- Diseñar un programa de capacitación al personal del área de cobranza en cuanto a la gestión de cuentas por cobrar.
FA	1.- Elaborar procedimientos para la gestión de ventas –cuentas por cobrar -cobranza, seguimiento de cheques devueltos, emisión de estados de cuenta y realización de conciliaciones bancarias.

DO	1.- Normativas para los registros diarios y revisiones mediante reportes como control interno para evitar registros a destiempo, cuentas acumuladas sin actualizar ya cobradas.
DA	1.- Actualización y monitoreo de la información registrada en los auxiliares de cuentas por cobrar y en el sistema administrativo computarizado, mediante emisiones de reportes, y auditorias de las facturas pendientes de cobro.

Fuente: Molina (2017)

A través de las debilidades encontradas se fundamenta la necesidad de proponer plan estratégico para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Grupo Fernández C.A., con la finalidad de fortalecer la liquidez financiera y programar el flujo de caja, para poder cancelar las obligaciones contraídas con los proveedores y terceros de manera eficiente y mejorar la imagen tanto frente a sus clientes como con sus proveedores.

Fase III: Diseño procedimientos administrativos y contables para mejorar los procesos de ventas - cuentas por cobrar – cobranza de la empresa La Máquina 2005 C.A.

Una vez aplicadas las técnicas la encuesta y la observación directa, desarrolladas las fases anteriores y analizados los resultados obtenidos, por los instrumentos respectivos, se procedió en esta fase, al diseño de procedimientos administrativos y contables para mejorar los procesos de ventas - cuentas por cobrar – cobranza de la empresa La Máquina 2005 C.A., con el objeto de alcanzar mejorar los procesos en esta área, recortar el periodo de recaudo de las mismas, para lograr mejorar su liquidez y puedan efectuar la cancelación a tiempo de las obligaciones a sus proveedores, permitiendo un mejor resultado al momento de conocer los saldos

reales, y lograr una efectividad en la gestión de cobranzas, así como presentar la información financiera de forma verás, confiable y oportuna, y emitir estados financieros con cifras reales que permitan ser efectivos para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Por cuanto el plan estratégico propuesto tiene como propósito fundamental de que el personal que labora en el departamento de ventas, cuentas por cobrar y cobranza pueda dirigir sus esfuerzos al cobro de las deudas reales de los clientes, y lograr desempeñar a cabalidad sus actividades de manera eficiente y eficaz en el área administrativa y contable, permitiendo a la empresa poder fortalecer la liquidez necesaria, para la administración de sus recursos financieros.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Presentación de la Propuesta

Las organizaciones están influenciadas por los constantes cambios que genera el medio en el cual se desenvuelven, por lo que buscan herramientas y técnicas que permitan mejorar los procesos en los diferentes niveles de la organización como estrategia competitiva, que les contribuya a ser más eficientes y eficaces en la consecución de sus objetivos, para permanecer en el mercado en el cual se desenvuelven, ofreciendo productos que satisfagan la necesidades de los clientes.

Es por ello, que la gerencia requiere de herramientas que permitan mejorar el desempeño del personal que labora en todos los niveles de la organización, ya que es él quien lleva a cabo los procesos para el logro de metas y objetivos trazados, debido a que es un elemento importante en el éxito de las organizaciones ya que es quien le da valor agregado al hacerlas efectivas, y competitivas.

Una de las herramientas que brindan un gran apoyo a la gerencia para lograr un mayor desempeño del personal es el establecimiento de procedimientos claros y sencillos, así como normas y políticas bien definidas, que sirva de guía de acción para que el trabajador realice sus actividades de forma sistemática, ordenada y coherentemente, permitiendo que se cumplan un conjunto de acciones para obtener el resultado final que es el logro de metas y planes propuestos por la gerencia.

A tal efecto, y a fin de lograr su funcionalidad en tiempo, requiere realizar ciertas evaluaciones y modificaciones en sus procedimientos administrativos y contables actuales, implementando controles internos que permitan la consecución de los objetivos, aplicados desde inicio de sus procesos, con la finalidad de detectar posibles

desviaciones y aplicar los correctivos necesarios oportunamente, para el adecuado desarrollo de las operaciones. Por consiguiente, se requiere que los procedimientos estén debidamente coordinados de manera coherente a las necesidades de la organización.

Para la empresa Proyectos La Máquina 2005 C.A. es de gran importancia mejorar sus procesos, en cuanto a la gestión de ventas-cuentas por cobrar-cobranza para ser más efectiva y mejorar su liquidez financiera, ya que es requerida para el pago de sus obligaciones de manera y asegurar la operatividad de la empresa, de manera sencilla para que el personal involucrado, logre su desempeño de manera eficiente y eficaz.

Para ello, se requiere realizar un adecuado registro las facturas de ventas y actualización de los auxiliares de cuentas por cobrar, una mejor comunicación con los clientes al hacer seguimiento de sus pagos, emitir estados de cuenta para gestionar mejor la cobranza, implementar el análisis de cuentas para mejorar sus operaciones y finalmente realizar los registros de manera oportuna para emitir los reportes necesarios para brindar las cifras reales a la gerencia para alimentar el flujo de caja y poder tomar decisiones organizacionales de operatividad e inversión.

6.2 Objetivos de la propuesta

6.2.1 Objetivo General

Diseñar procedimientos administrativos y contables para mejorar los procesos de ventas - cuentas por cobrar – cobranza de la empresa La Máquina 2005 C.A.

6.2.2 Objetivos Específicos

- Ü Establecer normativas de ventas-cuentas por cobrar y cobranza.
- Ü Diseñar procedimientos para el proceso de ventas – cuentas por cobrar – cobranza.

- Ü Definir normativas de control para los procesos de ventas-cuentas por cobrar-cobranza.

6.3 Justificación de la Propuesta

En la actualidad, las empresas deben revisar sus procesos administrativos y contables, para dirigir los recursos al logro de objetivos y metas propuestos, y mantenerse en operatividad en el tiempo, brindando bienes y servicios de calidad y siendo eficientes en sus operaciones.

Para ello, debe revisar sus procesos tanto administrativos como contables, en lo administrativo establecer planes y metas confrontados a la realidad económica en la cual se encuentra inmersa, realizar una adecuada dirección, organización y control para utilizar de manera eficaz y efectiva sus recursos, estableciendo procedimientos claramente definidos para que el talento humano realice un óptimo desempeño; así como realizar procesos contables mediante un oportuno registro de sus operaciones, y estableciendo controles para que la información sea confiable y veraz, y que sirva para la toma de decisiones acertadas.

De allí se desprende, el propósito de la presente propuesta la cual busca diseñar procedimientos administrativos y contables para mejorar los procesos de ventas - cuentas por cobrar – cobranza de la empresa La Máquina 2005 C.A., mediante el diagnóstico que se pudo efectuar a través de los resultados obtenidos de las técnicas de recolección de datos, la encuesta y la observación directa, se pudo identificar las debilidades existentes en sus procesos, pudiéndose exponer en un cuadro de matriz DOFA; donde se evaluaron los factores internos y externos que intervienen los procesos de donde surgieron las estrategias que permitieron diseñar los procedimientos adecuados para darle solución a la problemática actual.

Con la presente propuesta, se logrará a través de procedimientos claramente definidos y de una buena gestión administrativa y contable, el alcance la efectividad de sus funciones por parte los trabajadores de cada una de las áreas que la

conforman, por lo que se hace necesario que la planeación y dirección estratégica se conviertan en el eje central de dichos procesos de control interno.

Por lo tanto, esta investigación se justifica debido a que la empresa en estudio, podrá operar de acuerdo a políticas y criterios definidos por la dirección de la entidad, ayudar a disminuir los posibles errores en las operaciones de la empresa permitiendo registros contables certeros y su posterior análisis ofreciendo una información contable y financiera precisa para la toma de decisiones oportunamente; establecer políticas crediticias certeras, donde se establecen los procedimientos para los procesos de ventas-cuentas por cobrar-cobranza, registrando adecuadamente los montos, y cumpliendo los plazos, así como seguimiento de los criterios desde el inicio hasta su recuperación para así reducir el riesgo crediticio.

Asimismo, salvaguardar y custodiar las cuentas por cobrar, para lo cual se deben establecer procedimientos que comuniquen la información y enlacen los trabajos realizados por las personas encargadas, indicando la responsabilidad en cada actividad que se desarrolle.

6.4 Factibilidad de la propuesta

El objetivo de este informe busca proponer procedimientos administrativos y contables para mejorar los procesos de ventas - cuentas por cobrar – cobranza de la empresa La Máquina 2005 C.A., desarrollando y construyendo alternativas de solución a la problemática existente, a través de estos aspectos se logrará implementar, ejecutar y aplicar los objetivos planteados. Es por eso que, la factibilidad que se evaluó en esta propuesta es desde el punto de vista de recursos operativos, técnicos y económicos.

Factibilidad Operativa

La ejecución o puesta en marcha de la presente propuesta no genera una alteración a la estructura organizativa de la empresa, ni amerita el cambio o inclusión

del capital humano por lo tanto la factibilidad operativa es totalmente viable y aplicable, además el personal involucrado tiene disposición de implantar los procedimientos a ser propuestos, con la finalidad de optimizar su desempeño laboral.

Factibilidad Técnica

Tecnológicamente la empresa La Máquina C.A., cuenta con equipos de computación necesarios y un software administrativo-contable, el cual se adecua perfectamente a las actividades propias de la empresa derivada de su naturaleza, igualmente con personal calificado para el manejo de dichos equipos.

Factibilidad Económica

Económicamente, el presente proyecto es factible, ya que el mismo no representa una erogación significativa para la empresa, debido a que al implantar esta propuesta, los resultados que se pudieran obtener de este trabajo resultan altamente gratificantes para la empresa, pues se adecuarán sus procedimientos, según las modificaciones de su contorno para lograr sus objetivos de una manera óptima, por lo tanto, al contar con los recursos operativos y técnicos, solo se requerirá los recursos necesarios para la difusión y capacitación del personal de área de ventas-cuentas por cobrar-cobranza.

6.5 Desarrollo de la propuesta

La presente propuesta tiene como objetivo procedimientos administrativos y contables para mejorar los procesos de ventas - cuentas por cobrar – cobranza de la empresa La Máquina 2005 C.A., con la finalidad de realizar un adecuado registro contable de sus operaciones, aplicar controles internos para garantizar el cumplimiento de los procedimientos, y aplicar correctivos oportunos para solventar las posibles desviaciones, con la finalidad de recuperar las cuentas pendientes de cobro vencidas, para fortalecer la liquidez financiera y poder pagar sus compromisos y obligaciones de manera puntual.

Además se busca que implantar controles internos, al establecer el principio de separación de funciones, en especial las labores de ventas, registro de la cuenta por cobrar y recepción del efectivo. De manera que el personal que maneja el área de ingresos no intervengan en las labores de elaboración de auxiliares y registros relacionados con las cuentas por cobrar, manejo de documentos base para factura, manejo y autorización de notas de crédito y documentación soporte, aprobación de rebajas y devoluciones en ventas, preparación, comprobación de los registros en el diario general, Intervención en el registro final, es decir, el libro mayor, para minimizar los riesgos de fraude.

**DISEÑAR PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES PARA
MEJORAR LOS PROCESOS DE VENTAS - CUENTAS POR COBRAR –
COBRANZA DE LA EMPRESA LA MÁQUINA 2005 C.A.**

Dentro de la empresa existen políticas, que aunque no son tan formales, requieren de una coordinación para llevar a cabo las actividades, precisar funciones y establecer a cada quien responsabilidades, a cargo de la estructura administrativa. El procedimiento más adecuado para lograr lo antes expuesto, así como seguridad en las operaciones y confiabilidad en la información, así como la facilidad para el análisis de los resultados, es a través de mecanismos de control interno, por estar inmerso en todos los niveles de la organización; para todos estos niveles se definen objetivos que son necesarios verificar y cerciorarse que en realidad se están cumpliendo; éste sería el punto de partida para implantar un enfoque de control interno, y tener la certeza razonable de que se va a invertir en algo que proporciona resultados.

Es necesario destacar, que estos procedimientos son aplicados básicamente a las áreas administrativas y contables, donde el área administrativa centra sus planes y procedimientos en el negocio para lograr resultados eficientes, efectivos y económicos; y el área contable centra sus planes en la definición de políticas,

métodos y sistemas que regulan y presentan en forma óptima la información financiera.

Las Ventas de contado, a crédito o a largo plazo como toda actividad operativa tiene aspectos de control para garantizar que las diversas transacciones han sido realizadas de acuerdo a las políticas establecidas. A continuación se presentan los procesos de ventas que deben ser tomados más en cuenta por la empresa

Objetivo 1.- Establecer normativas de ventas-cuentas por cobrar y cobranza.

Este objetivo tiene como finalidad establecer las normativas de los procesos de cuentas por ventas – cuentas por cobrar – cobranza.

Normativas para el área de ventas:

- Ü El vendedor siempre deberá tomar como prioridad al cliente y sus necesidades, trabajando con la mejor actitud.
- Ü El encargado de mercadotecnia deberá hacer cambios en la publicidad mínimo cada tres meses.
- Ü El gerente de ventas deberá presentar a los vendedores una gráfica de metas a lograr por mes y los vendedores cumplirla.
- Ü Los catálogos del producto o servicio que ofrece el vendedor al cliente siempre deberán estar en buen estado.
- Ü Las ventas siempre deberán ir en aumento.
- Ü El vendedor no podrá manejar promociones o descuentos sin consultar al gerente de ventas.
- Ü El vendedor deberá ser proactivo.
- Ü El gerente de ventas siempre deberá estar atento y dar recorridos junto con los vendedores al cerrar su venta con fines de calidad.

- Û El gerente de ventas deberá estar pendiente de recordarle al cliente del servicio o producto que se maneja la empresa periódicamente (boletines)
- Û Se tendrá estipulado un mínimo de ventas por día.
- Û Toda venta deberá ser soportada por una orden de pedido llenada por el vendedor y firmada por el cliente, en el cual se detalle las maquinarias y repuestos a ser adquiridas, el nombre del cliente, precios, cantidades, descuentos otorgados, previamente autorizados por el gerente de ventas.
- Û Todo pedido debe ser verificado que no tenga deuda pendientes, o cheques devueltos para poder proceder a la facturación de uno nuevo.
- Û En el caso de existir deberá confirmarse con el área de cuentas por cobrar para verificar su estatus.
- Û Si el cliente no tiene deuda pendiente, se procede a cargar el pedido y a facturar hasta el límite de crédito establecido.
- Û Toda factura emitida deberá ser enviada junto a copia de pedido a almacén para su despacho.
- Û Las facturas originales serán enviadas al proveedor para su firma de recepción.
- Û Se deberán emitir reportes de las facturas emitidas y entregar al departamento de cuentas por cobrar para su registro.

Normativas para el área de cuentas por cobrar

- Û Registrar los cobros oportunamente por las ventas a crédito a través de la facturación de la empresa.
- Û Los límites de crédito establecidos para cada cliente, según sus capacidades de pago, deben ser respetados, y no facturar importes superiores a ellos sin la debida autorización de la Gerencia ventas.
- Û Verificar que los recibos de cobros emitidos por la caja principal, estén prenumerados y se lleve el correlativo correspondiente.

- Û Realizar cronogramas de cobros, de acuerdo a las fechas establecidas en cada una de las facturas generadas.
- Û Emitir reportes diarios y semanales, para su registro en el mayor auxiliar de cuentas por cobrar.
- Û Mantener actualizado el auxiliar de cuentas por cobrar.
- Û Suministrar cada diez días a la gerencia de administración de la situación de los clientes que han cancelado sus deudas.
- Û Informar a la Gerencia de Administración y Finanzas mediante reporte, la situación de los clientes deudores que presenten factura mayor a (45) días, para que sean enviadas al Departamento de Asesoría Jurídica.

Normativas para el área de cobranza

- Û Todas las facturas cobradas deben estar soportadas por un recibo de cobro.
- Û Los cheques deben ser emitidos a nombre de la empresa La Máquina C.A., no endosable como control, ningún pago puede salir a nombre de otras personas.
- Û Los recibos de cobranza deben tener detallado el cliente, RIF; factura, los descuentos aplicados debidamente autorizados, la forma de pago por parte del cliente (cheques, transferencias, depósitos, otros), fecha de elaboración del recibo y de emisión del cobro al cliente.
- Û Todos los depósitos de cheques y efectivo, deben realizarse a más tardar al día siguiente de efectuado el cobro.
- Û Diariamente se entregará al departamento de cuentas por cobrar los respectivos recibos de cobranza en original, y conservar la copia como mecanismo de control.
- Û Los clientes que no realicen el pago y se le haya realizado la gestión de cobranza se dejará constancia a través de un listado de visitas suministrado y coordinado con el área de cuentas por cobrar.

- Û Emitir reportes de cobranza diaria, de clientes visitados y que no pagaron y el motivo del retraso y la fecha estimada de cobro, depósitos pendientes por realizar.

Diseño de procedimientos para el proceso de ventas – cuentas por cobrar – cobranza.

Procedimientos de ventas

Existe la figura de vendedor externo y de mostrador, el vendedor debe emitir una orden de despacho al supervisor del área de venta esto con la finalidad de conocer si el cliente es agente de retención para la elaboración comprobante de retención (Ley del IVA Art. 11) y posterior factura e indique modalidad de pago.

- Û El Gerente verifica la orden la firma que todo está correcta coloca si es a crédito y cuantos días se le debe otorgar, si es adelanto o la cancelación en efectivo, que existan tres formato:
- Û Efectivo que se encargue el área de caja.
- Û A crédito que se envíe el formato firmado por el Gerente y es el único de dar descuento y crédito.
- Û Adelanto de compra sea enviado al departamento de administración.
- Û El departamento de administración elabora una relación de las ventas a crédito y su vencimiento para mejor control de la misma.
- Û Si el pago fue con transferencia que sea el departamento de administración quien se encargue de descargar la planilla de pago e imprimir estado de cuenta para ser entregado al cliente y llevar una adecuada relación de cuenta por cobrar para poder realizar la cobranza de las facturas vencidas y por vencer.
- Û Una vez que la factura esté elaborada que sea entregada al jefe de almacén para su debida entrega al cliente.

Procedimientos para el área de cuentas por cobrar:

Programación adecuada de la cobranza.

- Ü Las notas de crédito siempre deben estar apoyadas por la documentación correspondiente y ser autorizadas por el Gerente responsable.
- Ü Debe prepararse mensualmente un reporte de antigüedad de saldos que muestren el comportamiento de los clientes, en especial los morosos.
- Ü Los cheques de cobranzas recibidos serán depositados a más tardar al siguiente día de su cobro en la cuenta bancaria de la empresa.
- Ü El área de cobranza realizará recordatorios a los clientes, mediante avisos de cobros y después del vencimiento de las facturas.
- Ü El área de cobros deberá elaborar y enviar a los clientes las notificaciones de cobros (5) días antes de su vencimiento.
- Ü En el caso de facturas vencidas, la persona encargada en el departamento de contabilidad de créditos y cobranzas deberá realizar llamadas telefónicas para verificar la razón por la cual el cliente no ha realizado su pago.
- Ü Si el cliente persiste en el incumplimiento del pago de la deuda, la persona encargada de gestionar la cobranza elaborará, una carta en la cual le recuerda al cliente que después del tiempo estipulado del crédito concedido, pierde el derecho de crédito.
- Ü Para las cuentas morosas el área de cobranza deberá realizar todas las tácticas de cobros, para hacer efectivos los pagos. En el caso de alta morosidad con el cliente y no se llegue a ningún acuerdo, se tomaran medidas legales.

Procedimiento Gestión de Cobranza

- Û Revisar qué tipo de retención realizada por el cliente (IVA, ISLR), y que los importes sean correctos.
- Û Elabora recibo de cobranzas, envía original, copia de la factura y cheque o transferencia, a la caja para su depósito en el banco.
- Û Actualiza en el mayor auxiliar de cuentas por cobrar y rebaja el saldo de factura cobrada indicando número de cheque, o transferencia, banco, fecha de cancelación y archiva copia en expediente del cliente.
- Û Caja Principal elabora depósito envía al banco, y al recibir depósito de vuelta por el chofer, y/o recibe transferencia revisa que se haya registrado en la cuenta correctamente y envía junto con factura, recibo de cobro y retenciones, al departamento de Contabilidad para que registre el pago en el sistema.
- Û Departamento de cuenta por cobrar, revisa que el monto del depósito o transferencia sea correcto, la factura, las retenciones, y registra en el sistema su liquidación indicando número de cheque, número de depósito, fecha de cancelación, las respectivas retenciones y archiva.

Procedimiento Cheques Devueltos

- Û El analista de cuentas por cobrar se encargará de llevar el control de los cheques devueltos.
- Û Recibe notificación del Banco o de la Administradora, de la existencia de un cheque devuelto.
- Û Contactar al cliente para comunicarle sobre el cheque devuelto.
- Û Registrar en el sistema administrativo, en el módulo de cuentas por cobrar, ajustes si segregando la información relacionada a nombre del cliente, número de cheque, banco que notifico la devolución del cheque, monto del cheque.

- Û El analista de cuentas por cobrar mantendrá un listado de los cheques devueltos, junto con el físico de los mismos, para analizar las gestiones de cobro.
- Û Entregar quincenalmente al gerente un informe de las gestiones de cobro de los cheques devueltos.
- Û Anexará en la carpeta del cliente el copia de cheque devuelto para hacerle seguimiento del historial de pago.

Procedimiento conciliaciones bancarias:

- Û El Analista de cuentas por cobrar recibe copias de las Planillas de Depósitos Bancarios.
- Û Obtiene estado de cuenta bancaria vía Internet, solicita el estado de cuenta al banco o envía a un mensajero a retirar en la entidad bancaria.
- Û Elabora conciliación a las cuentas bancarias de la institución según instructivo diseñado para tal fin.
- Û Procede a realizar los ajustes pertinentes una vez identificado el error u omisión (en caso de existir)
- Û Detecta la información que no ha sido registrada para ser ajustada.
- Û Mantener los saldos bancarios al día, actualizar la posición real del efectivo y del pronóstico de operaciones.
- Û Genera Reporte de conciliación y el reporte de los movimientos financieros de la cuenta
- Û Elabora informe de la conciliación realizada, envía copia y soporte (s) al departamento de contabilidad.

Procedimiento emisión y envío de estados de cuenta a clientes

- Û Según el plazo y forma establecidos para el pago de las obligaciones a favor de la empresa, una vez vencido el mismo, de no haberse dado cumplimiento

las condiciones establecidas de crédito otorgado, el encargado de cobros procederá de la forma siguiente:

- Ü Dejar copia de cada comunicación escrita al cliente dentro del expediente de cada caso.
- Ü Una llamada de aviso de vencimiento 48 horas antes de cumplirse el plazo establecido para el pago de la deuda.
- Ü Una llamada el día fijado para el pago de la obligación.
- Ü Si transcurrido 3 días calendario, la deuda no ha sido pagada, se procederá al envío de 1era nota (adjunto, formato xx) como recordatorio de plazo de vencimiento.
- Ü Una vez, transcurrido 5 días al envío de la primera nota, si persiste la deuda, se enviará una segunda notificación escrita, estableciendo una fecha límite de cinco (5) días para el pago de la obligación en mora.
- Ü Llegado el plazo determinado para el pago, de persistir la deuda, se enviará tercera comunicación escrita, señalando un plazo previo al envío del caso a cobro jurídico y el cargo y gastos administrativos por dicho traslado, más el cargo de intereses de moratorios.
- Ü El departamento de ventas brindará todo el apoyo y colaboración que sea necesaria al departamento de cuentas por cobrar, para la localización del deudor y le apoyará para materializar la entrega de las notas de cobro, estado de cuentas, como una actividad más dentro de sus rutas semanales.

Objetivo 3.- Definir normativas de control para los procesos de ventas-cuentas por cobrar-cobranza.

Este objetivo tiene como finalidad establecer las normativas de control interno para los procesos de ventas – cuentas por cobrar- cobranza que permitan una supervisión y monitoreo de las operaciones, así como emisiones de reportes que garanticen el cumplimiento de los procedimientos propuestos.

- Û Debe existir segregación de funciones entre las área de ventas-cuentas por cobrar-cobros.
- Û El área de ventas no puede emitir facturas a los clientes por importes superiores a los créditos establecidos.
- Û El área de ventas no tendrá acceso a los registros de cobranza, deberá enviar reportes de las ventas al departamento de cuentas por cobrar para que realice los correspondientes registros contables.
- Û El área de cuentas por cobrar registrará todos los recibos de cobro, verificará que los importes de facturas y recibos, depósitos, transferencias y/o cheques correspondan y en el caso de la aplicación de descuentos deberá verificar la aprobación de la misma y solicitar al departamento de ventas la emisión de la correspondiente nota de débito o crédito.
- Û El área de cuentas por cobrar realizará junto a personal de cobranza el cronograma de cobros y deberá establecerse la ruta de cobranza de visita a clientes, previo comunicado con los clientes.
- Û Todos pago debe efectuarse a nombre de la empresa La Máquina C.A., y deben ser depositados diariamente.
- Û Se emitirán reportes a la gerencia para informar el estado de las cuentas por cobrar.
- Û Se realizarán arquezos sorpresivos a los departamentos de ventas-cuentas por cobrar-cobros, para verificar que los documentos emitidos estén debidamente registrados, facturas archivadas, comprobantes de retención recibidos, notas de débito y crédito elaboradas oportunamente, libros auxiliares actualizados, estados de cuentas enviados, depósitos efectuados en la fecha correspondientes, numero de control de los recibos con numeración continua y los anulados anexos.
- Û El área de cobranza no tendrá acceso a los registros contables.
- Û Las facturas de cobro estarán en resguardo en archivador seguro bajo llave.

Asimismo, se presentan los siguientes formatos como medida de control para llevar un registro de la planificación de cobranza.

El formulario Programado de Cobro Programado está diseñado con la finalidad de presentar de manera programada la cobranza durante el año, de tal manera que la empresa pueda proyectar sus ingresos, y gestionar la gestión de cobranza de manera planificada, y poder tomar medidas de corrección cuando lo considere necesario.

Instructivo de llenado:

- 1.- Año: Período fiscal.
- 2.- Nombre del cliente: Identificación del deudor.
- 3.- Saldo Adeudado: Monto total a pagar por el cliente.
- 4.- Número de factura a ser cobrada.
- 5.- Meses: Se aplica por sí solo. Meses del año: Marcar con una “x” el mes pagado por el cliente.
- 6.- Totales: suma de todas las facturas por mes que se considera sea cobrada.
- 7.- Persona Responsable: Nombre del encargado que está realizando el cronograma de cuentas por cobrar.
- 8.- Observaciones necesarias.

Figura 2.- Cronograma de Cobro cuatrimestral

Periodo: (1)	CRONOGRAMA DE COBRO CUATRIMESTRAL					
Nombre del Cliente (2)	Saldo Adeudado (3)	N° fact. (4)	Enero (5)	Febrero	Marzo	Abril
	Totales (6)					
Persona Responsable (7)		Observaciones (8)				

Fuente: Molina (2017)

El formulario de Hoja de Gestión de Cobro está diseñado con la finalidad de presentar el cobro que se haya realizado por cliente.

Instructivo de llenado del de la Hoja de Gestión de Cobros:

1. Responsable del Cobro: Nombre del encargado que está realizando la gestión de cobro.
2. Deudor: Nombre de la persona que posee la cuenta por cobrar.
3. Monto de la Deuda: Monto de la deuda a cancelar por el deudor.
4. Fecha: Día, mes y año en que se realizó la comunicación.

5. Hora: Hora en que se realizó la comunicación.
6. Logro Comunicación: Una equis (x) indicará si se logró o no la comunicación.
7. Comunicación: Una (x) indicará el tipo de comunicación.
8. Persona Contactada: Nombre de la persona contactada.
9. Resultado: Respuesta obtenida de la comunicación.
- 10.- Observaciones: Cualquier comentario u observación que se considere relevante agregar.

Figura 3.- Hoja de Gestión de Cobros

HOJA DE GESTIÓN DE COBROS						
(1)Periodo del ____ al de _____ de _____.						
(1) Responsable del Cobro						
(2) Deudor			(3)Monto de la Deuda:			
GESTIONES REALIZADAS						
(4) Fecha	(5) Hora	(6) Logro Comunicación	(7) Conciliación			(8) Persona Contacto
		Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Escrita <input type="checkbox"/>	Telefónica <input type="checkbox"/>	Personal <input type="checkbox"/>	
(9)Resultados:						
(4) Fecha	(5) Hora	(6) Logro Comunicación	(7) Conciliación			(8) Persona Contacto
		Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Escrita <input type="checkbox"/>	Telefónica <input type="checkbox"/>	Personal <input type="checkbox"/>	
(9)Resultados:						
(10)Observaciones:						

Fuente: Molina (2017)

CONCLUSIONES

La presente investigación, se basó en evaluar los procesos de ventas-cuentas por cobrar-cuentas por pagar, de la empresa La Máquina C.A., mediante la aplicación de las técnica e instrumento de recolección de datos, la encuesta, apoyada en un cuestionario, donde se procedió a diagnosticar la situación actual en cuanto al manejo de las cuentas por cobrar, cuyas respuestas permitieron efectuar los análisis que sirvieron de base para formular las conclusiones, al igual que la aplicación de la técnica de la observación directa, a través de un cuadro de observación aplicado en los departamentos antes citados, de los cuales se logró la evaluación del control interno para diseñar los procedimientos administrativos y contables propuestos, tomando de ellos los aspectos más relevantes del control interno, y verificar su cumplimiento dentro de los procesos involucrados en el estudio; permitiendo llegar a las siguientes conclusiones:

- Existen manuales de normas y procedimientos en el área de cuentas por cobrar pero los mismo no han sido actualizados, a como se están llevando los procedimientos actualmente, debido al incremento de operaciones que se llevan a cabo en el área, por lo tanto se requiere realizar los nuevos procedimientos acorde a la realidad estableciendo correctivos tanto administrativos como contables e integrando los controles internos, tampoco se establecen funciones de cada personal, y en algunos casos se omiten procedimientos o se duplican.
- También se lleva un registro de las cuentas por cobrar, sin embargo no se realizan diariamente, lo que genera que existan un volumen de facturas cobradas que no han sido actualizados sus pagos, y cuyas cifras no permiten tener una información veraz para la toma de decisiones.

- Asimismo, se pudo obtener información que los lineamientos para el crédito están claramente definidos, sin embargo no se cumple con los plazos de pago por parte del cliente.
- No se realiza una programación de cobranza según la fecha de vencimiento, debido a que no se realiza un análisis oportuno que permita para realizar la gestión de cobranza, lo que genera que no se le haga seguimiento al cliente para el pago puntual de sus obligaciones contraídas con la empresa.
- Por otro lado, no se realiza una emisión de reportes, que permita verificar que las cifras registradas en el sistema administrativo computarizado haya sido correcto, o poder realizar las correcciones de manera inmediata en el caso de detectarse errores u omisiones.
- En relación al registro diario de las cuentas por cobrar, es regular debido a que no se realiza con la regularidad adecuada generando que la información no esté actualizada.
- De igual manera, se observó que no existe una actualización de los auxiliares de cuentas por cobrar, lo cual implica que se pierdan esfuerzos al gestionar una cobranza a clientes que ya han realizado su pago, y generando descontento ante ellos, así como deteriorando la imagen de la empresa.
- Otro de los puntos de mayor relevancia, es que no se hace de manera oportuna la detección de los cheques devueltos, pues se conoce de su devolución de manera tardía lo cual ocasiona tardanza en su reintegro.
- Sin embargo, una vez recuperado el cheque devuelto se observa que se gestiona y hace seguimiento adecuado a su reintegro.
- En cuanto a la emisión de estados de cuentas a los clientes, en esta parte del proceso se observa debilidades ya que no se realiza de manera constante para recordar al cliente la deuda o compromiso adquirido con la empresa y poder planificar con él la fecha en que realizará el pago.

- No se realizan conciliaciones bancarias de manera frecuente, con la finalidad de poder comprobar que el cliente haya cancelado el monto correcto, detectar oportunamente si existe un cheque devuelto, y verificar que el importe depositado por algún vendedor sea el establecido por la factura y en la fecha que correspondía, evitando posibles desviaciones en el proceso.

Finalmente, se expone la necesidad de implementar procedimientos administrativos y contables para mejorar los procesos de ventas-cuentas por cobrar-cobranza de la empresa La Máquina C.A., pudiéndose señalar que se logró el objetivo principal de esta investigación, en la cual se incluyeron control interno para lograr los procesos efectivos para mejorar la liquidez financiera, y poder pagar las obligaciones y deudas contraídas oportunamente. Al establecer mejoras para aumentar la eficiencia y solidez de sus operaciones y actividades, con la finalidad de obtener un beneficio, logrando así satisfacer las necesidades colectivas, y reconocer que el talento humano es el que le da el valor agregado a las organizaciones, lo cual les permite ser competitivas y asegurar su permanencia en el mercado en el tiempo.

Por lo tanto, es necesaria la capacitación del personal aunado a las mejoras de sus procesos, tomando medidas de control que permita corregir las desviaciones de manera oportuna y así garantizar el logro de sus objetivos y metas, y un adecuado y eficiente uso de sus recursos, de tal manera que el área de ventas-cuentas por cobrar-ventas pueda reiterar sus esfuerzos en el logro de la efectividad de las cuentas por cobrar y que pueda la empresa contar con la liquidez necesaria para el pago de sus obligaciones y para la inversión oportuna de nuevos proyectos.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados del estudio desarrollado, y para garantizar de implementar procedimientos administrativos y contables para mejorar los procesos de ventas-cuentas por cobrar-cobranza de la empresa La Máquina C.A., se plantean las siguientes recomendaciones:

- Implementación de los procedimientos administrativos y contables, a través de la actualización del manual de normas y procedimientos del departamento de ventas y cuentas por cobrar, en donde se involucre el plan general de organización y que sirva de herramienta para llevar a cabo las diversas actividades en el área, siendo este el instrumento más idóneo para evitar las distorsiones en los procesos, asegurando en todo momento su continuidad en las actividades y que el personal conozca las normas y procedimientos.
- Implementar el control interno dentro de sus procedimientos para los departamentos involucrados en las actividades de ventas-cuentas por cobrar-cobranza, evitando así la aplicación de procedimientos empíricos y controles ineficientes, utilizando como guía los puntos propuestos, los mismos que permitirán garantizar el funcionamiento adecuado de toda gestión que realice este departamento y que cumpla con sus atribuciones correspondientes, en beneficio de los intereses de la empresa.
- Promover el uso apropiado de los diferentes indicadores financieros para asegurar una adecuada liquidez y una gestión eficiente de las transacciones.
- La gerencia debe supervisar periódicamente el desempeño de sus trabajadores en el área de cuentas por cobrar, para ello debe, Implementar políticas de

control que supervise el desenvolvimiento, de esta manera se espera la eficacia y eficiencia en cuanto a la realización de sus actividades.

- Revisar periódicamente los procedimientos y políticas de crédito para cambiar, modificar, adaptar o actualizar conforme a las necesidades de la empresa, y asegurar que las expectativas de rendimiento y utilidades se cumplan.
- Capacitar constantemente a todo personal que esté involucrado en la administración de los recursos financieros, en especial dirigidos a la recuperación del dinero que se encuentra en manos de los clientes, con mecanismos de cobros efectivos y dirigir las ventas a clientes con capacidad de endeudamiento y de solvencia financiera, para evitar las cuentas morosas, que ponen en riesgo la inversión, optimizando además, en materia de procesos financieros y contables, puesto que las tres áreas están interrelacionadas y son necesarias para una administración óptima de cuentas por cobrar, así como instruir al personal acerca de la importancia del uso y cumplimiento de las normas establecidas, ya que de esta manera aumenta la productividad del personal, mejora su desempeño y la organización logra sus objetivos organizacionales.
- Es conveniente llevar a cabo una evaluación de las posibilidades de cobro del conjunto de clientes, para determinar una base de estimación de las cuentas de cobro dudoso y así afrontar las posibles pérdidas permitiendo una apropiada presentación del rubro de cuentas por cobrar en los estados financieros.

REFERENCIAS

Bibliográficas

- Arias, Fidas (2006). **El proyecto de investigación**. 5ta Edición. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.
- Balestrini, Miriam (2006). **Como se elabora el proyecto de investigación**. Caracas. Editorial Consultores Asociados.
- Catacora, Fernando (2007). **Sistemas y Procedimientos Contables**. Primera Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (2001). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México: Ediciones Mc Graw – Hill Interamericana. S.A.
- Chillida, Carmelo (2009). **Análisis e interpretación de balances**. 2da Edición. Caracas: Editor Universidad Central de Venezuela. Ediciones de la Biblioteca.
- Díaz, Manuel y Franco, Andrea (2013) **Estrategias para el mejoramiento de la gestión de cobranza en la empresa Rexon Group, C.A.**, Universidad José Antonio Páez, Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- Estupiñán, Rodrigo y Cano, Miguel (2008). **Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales**. Segunda edición. ECOE Ediciones, Bogotá, Colombia.
- Gitman, Laurence (2006), **Principios de Administración Financiera**. Editorial Pearson. Décima Edición. México.
- Goyo, Estéfani y Oliveros, Estela. (2014), **Lineamientos de control en las cuentas por cobrar de la empresa Dimo, C.A.**”, Universidad de Carabobo. Trabajo de Grado no publicado. Bárbula. Venezuela.
- Goxens, Antonio (2008). **Control Interno**. Primera Edición. Editorial Romana, S.R.l. Buenos Aires. Argentina.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2004). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill Internacional S.A. México.

- Montaño, Agustín (2007) **Administración de la Cobranza: Programación y Control**. México D.F.: Editorial Trillas.
- Moronta, Carlos (2013). **Lineamientos para optimizar el sistema de control interno en el departamento de cobranza de la empresa Francisco Anzola Sánchez, S.A.** Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego Venezuela.
- Murillo, Ariana (2013). **Auditoría interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en empresas Concesionarias del Municipio Maracaibo**. Universidad Rafael Urdaneta. Trabajo no Publicado. Maracaibo. Venezuela.
- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa**. Editorial FEDUPEL. Caracas. Venezuela.
- Rodríguez, Joaquín (2013). **Control Interno: Un efectivo sistema para la empresa**. México. Editorial Trillas.
- Sabino, Carlos (2009). **El proceso de investigación**. Caracas-Venezuela. Editorial Panapo.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2010). **El proceso de la investigación Científica**. Tercera Edición. S.A. México. Ediciones Limusa Noriega.

ANEXOS



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

Estimado señor

Gerente de Crédito y Cobranza.

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar un plan estratégico para mejorar la gestión de cobranza de la empresa La Máquina 2005, C.A. en el Estado Carabobo.

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un trabajo de grado universitario. Por lo que la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizará para fines estrictamente académicos y mejora para la organización.

Instrucciones Generales:

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una equis (X) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

ANEXO 1.- CUESTIONARIO

1- ¿Considera usted que existen controles para las cuentas por cobrar?

Si NO

2- ¿Se llevan formularios para la salida de los repuestos del almacén cuando se realiza la venta?

Si NO

3- ¿El almacén lleva los repuestos identificados por tipo y piezas a la hora de facilitar la entrega del repuesto al cliente?

Si NO

4- ¿Considera usted que se llevan controles interno de ventas y cobranza?

Si NO

5- ¿Los vendedores mantiene buena atención con los clientes?

Si NO

6- ¿Existe buena comunicación entre Gerente y Vendedor?

Si NO

7- ¿Se maneja algún sistema para manejar las cuentas por cobrar o algún mecanismo de control sobre la misma.

Si NO

8- ¿Alguien además del administrador puede encargarse de gestionar las cuentas por cobrar?

Si NO

9- ¿Existen algún procedimiento escrito de gestionar la cobranza?

Si NO

10- ¿Existen facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar?

Si NO

11- ¿Se han definido políticas para la gestión de las cobranzas?

Si NO

12- ¿Se realizan ajuste contable al final de cada mes en lo referente al registro de las cuentas por cobrar?

Si NO

ANEXO 2

Tabla de Frecuencias

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS		ALTERNATIVA / PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
1	2	7	22%	78%
2	1	8	11%	89%
3	8	1	89%	11%
4	3	6	33%	77%
5	8	1	89%	11%
6	5	4	56%	44%
7	1	8	11%	89%
8	8	1	89%	11%
9	2	7	22%	77%
10	8	1	89%	11%
11	1	8	11%	89%
12	2	7	22%	78%

Fuente: Molina (2017)

ANEXO 3

Cuadro No. 1. Cuadro de Observación.

ITEM	RESPUESTA			
	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Existencia de manuales formalmente establecidos.				
Registros de cuentas por cobrar				
Lineamientos para el crédito				
Análisis de vencimiento por antigüedad				
Programación de cobranza según la fecha de vencimiento de las facturas				
Emisión de reportes de facturas vencidas				
Registro diario de las cuentas por cobrar				
Actualización de los auxiliares de cuentas por cobrar				
Detección oportuna de los cheques devueltos				
Seguimiento de los cheques devueltos				
Emisión de estados de cuenta a clientes				
Conciliación bancaria de la cobranza (depósitos, cheques, transferencias)				

Fuente: Molina (2017)

ANEXO 4.-

Figura 2.- Cronograma de Cobro cuatrimestral

Periodo: (1)	CRONOGRAMA DE COBRO CUATRIMESTRAL					
Nombre del Cliente (2)	Saldo Adeudado (3)	N° fact. (4)	Enero (5)	Febrero	Marzo	Abril
	Totales (6)					
Persona Responsable (7)		Observaciones (8)				

Fuente: Molina (2017)

ANEXO 5.-

Figura 3.- Hoja de Gestión de Cobros

HOJA DE GESTIÓN DE COBROS						
(1)Periodo del ____al de _____ de _____.						
(2) Responsable del Cobro						
(2) Deudor				(3)Monto de la Deuda:		
GESTIONES REALIZADAS						
(4) Fecha	(5) Hora	(6) Logro Comunicación	(7) Conciliación			(8) Persona Contacto
		Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Escrita <input type="checkbox"/>	Telefónica <input type="checkbox"/>	Personal <input type="checkbox"/>	
(9)Resultados:						
(4) Fecha	(5) Hora	(6) Logro Comunicación	(7) Conciliación			(8) Persona Contacto
		Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Escrita <input type="checkbox"/>	Telefónica <input type="checkbox"/>	Personal <input type="checkbox"/>	
(9)Resultados:						
(10)Observaciones:						

Fuente: Molina (2017)