



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES PARA MEJORAR LOS PROCESOS  
DE CUENTAS POR COBRAR DE LA  
EMPRESA MOTOR MAXX C.A.**

**Autoras:** Anais Sánchez  
Daniela Silva

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



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

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PARA  
MEJORAR LOS PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR DE  
LA EMPRESA MOTOR MAXX C.A.**

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

**Autoras:** Anais Sánchez  
C.I. V-26.629.861  
Daniela Silva  
C.I. V-26.518.022

**Tutor:** Lcda. Martha Zapata

San Diego, Junio del 2020



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
COORDINACIÓN DE PASANTÍAS Y TRABAJO DE GRADO**

**ACTA N°00061-1-2020**

San Diego, 19 de junio del 2020

Ciudadanas

**ANAIS MARIA, SANCHEZ RODRIGUEZ**

**C.I. 26.629.861**

**DANIELA ALEJANDRA, SILVA BRICEÑO**

**C.I. 26.518.022**

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado **“ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA MOTOR MAXX C.A.”**; como requisito para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

Sin otro particular, se suscribe de usted

Atentamente.

**PLAN UNIVERSIDAD EN CASA**

**Dra. Patricia Díaz**

**Decana de la Facultad de Ciencias Sociales.**

**“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica.”**

**“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará.”**



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

**ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quienes suscriben esta Acta Martha Zapata de Cedula de Identidad No. V-13.548.578, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por las ciudadanas Anais Sánchez, titular de la cedula de identidad N° V-26.629.861 y Daniela Silva, titular de la cedula de identidad N° V- 26.518.022, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA MOTOR MAXX C.A.”**, presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciadas en Contaduría Pública, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

San Diego, Junio del año dos mil veinte (2.020).

---

Tutora Académica

Lcda. Martha Zapata

C.I. V-13.548.578

Cel. 0424-470.74.75

e-mail: martha010678@hotmail.com

## ÍNDICE GENERAL

<b>LISTA DE CUADROS</b>	<b>pp.</b> vii
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	viii
<b>LISTA DE TABLAS</b>	ix
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	x
<b>DEDICATORIAS</b>	xi
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	xiii
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	xv
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.1.1 Formulación del Problema	5
1.2. Objetivos de la Investigación	5
1.3. Justificación e importancia de la Investigación	6
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación	7
2.2. Bases Teóricas	11
2.3. Definición de Términos Básicos	27
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III METODOLOGÍA</b>	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación	28
3.2. Fases Metodológicas	29
3.2.1. Diagnóstico de la situación actual.	29
3.2.2. Identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que afecta los procesos de cuentas por cobrar.	30
3.2.3. Diseño de estrategias administrativas y contables.	31
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1. Análisis de Resultados	32
4.1.1 Fase I: Diagnóstico.	32
4.1.2 Fase II: Identificación.	46
4.1.3 Fase III: Diseño.	48

<b>CAÍTULO</b>	13
<b>V PROPUESTA</b>	<b>pp.13</b>
5.1. Presentación de la propuesta	49 14
5.2. Beneficios de la propuesta..	51
5.3. Objetivos de la propuesta	52 15
5.4. Desarrollo de la propuesta.	52
5.5. Factibilidad de la propuesta	66
<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	69 16
<b>REFERENCIAS</b>	71 16
<b>ANEXOS</b>	72 16
.	75 16

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>		<b>pp.</b>
1.	Lista de Cotejo	44
2.	Matriz DOFA	46
3.	Análisis DOFA	<del>47</del>

	<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>pp.</b>
<b>FIGURA</b>		<b>pp.</b>
		31
1.	Formato de Comprobante de Ingreso de Cobranza	64 <sup>33</sup>
2.	Formato del Auxiliar de Cuentas por Cobrar	68 <sup>34</sup>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>	<b>pp.</b>
1. Registro diario de las operaciones de cuentas por cobrar	33
2. Efectividad del proceso de cobranza	34
3. Conocimiento sobre las políticas de cobranza establecidas	35
4. Cumplimiento de las políticas de cobranza establecidas.	36
5. Acumulación de facturas con más de 30 días de vencidas.	37
6. Liquidez financiera debilitada por facturas vencidas no cobradas	38 39
7. Envío de notificaciones a los clientes sobre políticas	40
8. Cumplimiento con los límites de crédito otorgados	41
9. Notificación y envío de soporte a tiempo sobre los pagos efectuados	42
10. Factibilidad de aplicar la propuesta	43

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA</b>		<b>pp.</b>
1.	Registro diario de las operaciones de cuentas por cobrar.	33
2.	Efectividad del proceso de cobranza.	34
3.	Conocimiento sobre las políticas de cobranza establecidas.	35
4.	Cumplimiento de las políticas de cobranza establecidas.	36
5.	Acumulación de facturas con más de 30 días de vencidas..	37
6.	Liquidez financiera debilitada por facturas vencidas no cobradas.	38 39
7.	Envío de notificaciones a los clientes sobre políticas.	40
8.	Cumplimiento con los límites de crédito otorgados.	41
9.	Notificación y envío de soporte a tiempo sobre los pagos efectuados.	42
10.	Factibilidad de aplicar la propuesta.	43

## **DEDICATORIA**

Este proyecto está dedicado primeramente a Dios, por darme salud y fortaleza para seguir alcanzando mis metas y sueños.

A mi mama porque siempre está a mi lado, me ayuda a levantarme cuando desvanezco y me ayuda a impulsarme a seguir por mis sueños.

A mi tía y a mis primos por estar ahí conmigo siempre, apoyándome, velando que todo esté bien, trayéndome, llevándome.

**Anais Sánchez**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer.

A toda mi familia, en especial a mis padres y hermana que con apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional y por ultimo pero no menos importante a mi abuela marina, quien ha sido mi ángel guardián a lo largo de todo este camino.

**Daniela Silva**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, agradezco a Dios por todo lo que me ha dado, por permitirme seguir estudiando, y que alcance una meta más en mi vida.

También, le agradezco a mi mamá porque siempre está ahí para mí cuando más la necesito.

Le agradezco a Daniela Silva, mi compañera de clases, mi amiga y ahora mi compañera de trabajo de grado que me ha apoyado siempre, cuando nos sentábamos en los banquitos de la Universidad José Antonio Páez, estresadas por una materia o un parcial siempre estábamos las dos juntas apoyándonos.

**Anais Sánchez**

## AGRADECIMIENTO

En estas líneas quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible esta investigación y que de alguna manera estuvieron conmigo en los momentos difíciles, alegres, y tristes. Estas palabras son para ustedes. A mis padres por todo su amor, comprensión y apoyo pero sobre todo gracias infinitas por la paciencia que me han tenido. No tengo palabras para agradecerles las incontables veces que me brindaron su apoyo en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida, unas buenas y otras no tan buenas. Gracias por darme la libertad de desenvolverme como ser humano, lo que soy hoy en día se los debo a ustedes.

A mi hermana Marina, por llenarme de alegría día tras día, gracias por ser mi mejor amiga, por ayudarme a escoger esta carrera universitaria, eres y serás mi mayor consejera.

A mi Prima Olga, por siempre creer en mí, por tanto apoyo, y por siempre motivarme a ser la mejor en todo este trayecto.

También quiero agradecer mis casas de estudios, a la Universidad de Carabobo y a la universidad de José Antonio Páez, así como a profesores, y a mi tutor académico.

No puedo dejar de agradecer a mis amigos, en especial a ti Anais, mi compañera fiel de Universidad, de trabajo de grado y ahora de corazón.

Todo en conjunto, me ha hecho ver que con esfuerzo y dedicación se pueden lograr grandes metas.

**Daniela Silva**



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

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PARA  
MEJORAR LOS PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR DE LA  
EMPRESA MOTOR MAXX C.A.**

San Diego, Junio de 2020

**Autoras:** Anais Sanchez  
Daniela Silva

**Tutor:** Lic. Martha Zapata

**RESUMEN INFORMATIVO**

El presente estudio tuvo como objetivo principal proponer estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A., con la finalidad de que sirvan para unificar criterios tanto por el personal de cobranza como de facturación, para hacer cumplir las políticas establecidas, mejorar los procesos de cuentas por cobrar, y lograr fortalecer la liquidez financiera de la empresa. La investigación se desarrolló bajo la metodología de un proyecto factible, ya que se propuso una solución viable, con diseño de campo, porque el levantamiento de información se realizó en el departamento de cuentas por cobrar a nivel descriptivo, donde se detallara la situación actual de la gestión de cobranza. La población estuvo comprendida por siete (7) personas que integran la empresa, y la muestra estuvo representada por la totalidad de la población. Las técnicas que fueron aplicadas para la recolección de información fueron la encuesta, a través de un cuestionario, comprendido de diez (10) preguntas dicotómicas de alternativas si-no, y la observación directa con apoyo de una lista de cotejo, para evaluar las existencias de variables que intervienen en el proceso de cuentas por cobrar. A los resultados obtenidos se les aplicó la técnica de estadística descriptiva para determinar las debilidades y fortalezas existentes, relacionados a la gestión de cobranza los cuales fueron expuestos junto a los factores externos en una matriz DOFA, para que mediante el respectivo análisis se hayan extraído las estrategias que le brindaron una solución viable a la problemática existente. Finalmente, se concluye que es necesario el control de cuentas por cobrar requieren de procesos administrativos efectivos para la gestión de cobranza, así como de los registros contables para brindar información financiera confiable para apoyar el proceso de toma de decisiones.

**Descriptor:** Estrategias, Cuentas por cobrar.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas están en constante búsqueda de herramientas efectivas que le permitan lograr los objetivos organizacionales que le garanticen mantenerse en el mercado en el cual se encuentran inmersas, en este sentido, una de las áreas que requiere de mejoras es la de cuentas por cobrar, de forma tal que se logre un registro continuo de los movimientos que tiene esta cuenta de activo, así como gestionar los procedimientos necesarios para lograr una efectiva recuperación de las cuentas por cobrar, para fortalecer la liquidez financiera de la empresa, que le permita cumplir con sus obligaciones contraídas con sus acreedores.

Las empresas venezolanas deben establecer tales mejoras en sus áreas de cuentas por cobra, para poder lograr la recuperación de sus cuentas por cobrar en los lapsos establecidos para minimizar los riesgos de deterioro de su poder adquisitivo producto de los efectos inflacionarios, causados por una economía galopante inestable por lo tanto los plazos de crédito no pueden ser muy extensos para evitar tal deterioro.

En este orden de ideas, el presente estudio tuvo como objeto proponer estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A., debido a que presenta debilidad en sus procesos de cobranza, ya que existen políticas establecidas sobre los límites de facturación de los clientes, y si estos no proceden al pago de sus deudas, no se les puede generar nuevas facturas, sin embargo algunos notifican que han pagado, y la información aún no ha sido actualizada, generando descontento por parte del cliente ya que no se le puede generar nuevos despachos, por lo tanto, la propuesta tiene como la finalidad de que sirvan para unificar criterios, tanto por el personal de cobranza, como de facturación, para hacer cumplir las políticas establecidas, mejorar los procesos de cuentas por cobrar, y lograr fortalecer la liquidez financiera de la empresa.

Para tal fin, el presente estudio estará estructurado en cinco (05) capítulos detallados a continuación:

**Capítulo I, El Problema:** contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación tanto el general como lo específicos, así como la justificación de la investigación.

**Capítulo II, Marco Teórico:** se refiere al marco teórico y está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

**Capítulo III, Marco Metodológico:** se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos.

**Capítulo IV, Resultado:** se revela el análisis de los resultados obtenidos para poder desarrollar las fases metodológicas establecidas para alcanzar los objetivos propuestos, realizar el diagnóstico e identificar las debilidades de sus procesos.

**Capítulo V, la Propuesta:** que dio solución a la problemática existente en la empresa en estudio, la cual consistió en diseñar estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A.

Las **Conclusiones y Recomendaciones** finales a las cuales llegaron las autoras en la presente investigación.

Finalmente las **Referencias** bibliográficas que sustentan el estudio y los anexos requeridos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Las organizaciones lucrativas indistintamente de la actividad que realice busca generar renta, producto bien sea de sus ventas como de la presentación de servicios, por lo tanto, para captar a sus clientes y ser competitivos, se les brinda beneficios de crédito para pagar sus deudas contraídas con la empresa, el cual se convierte en un derecho la parte que vende y una obligación para quien lo adquiere. En este sentido, se genera un compromiso para el adquirente del bien o servicio, el cual debe ser cumplido en los lapsos establecidos, ya que en el fiel cumplimiento de la negociación depende mantener el flujo de caja y obtener la liquidez financiera esperada.

En Venezuela, las empresas han venido disminuyendo los plazos de crédito, producto de los efectos inflacionarios, que además, han generado que muchas empresas efectúen negociaciones en divisas extranjeras, para minimizar el impacto del deterioro que ha sufrido la moneda nacional, ya que, en una economía hiperinflacionaria como la actual, el incremento de los costos de los bienes y servicios, en especial los operativos se hace de una manera tan acelerada, que cuando se recupera la inversión que se encuentra en manos de los clientes, ya se ha perdido el beneficio o rentabilidad que se esperaba de su venta, ya que al reponer los inventarios se requiere de mayor cantidad recursos financieros para su adquisición.

Por lo tanto, las empresas deben implementar herramientas y adherirlas a sus procesos para mejorar la gestión de cuentas por cobrar, de manera que se logre recuperar los saldos de las cuentas en el menor tiempo posible, y de esta manera disponer de la liquidez necesaria para cubrir sus deudas y obligaciones, por lo tanto, se requiere tener procedimientos, normativas y políticas que permitan guiar al personal para que cumpla con los registro oportuno de las cuentas por cobrar, y poder

emitir informes confiables para la planificación de la gestión de cobranza, y poder ejecutar tales procesos eficientemente, de manera que se logre un flujo de caja continuo para poder garantizar la operatividad de la empresa.

Tras estas implicaciones, el presente estudio se dirige en la empresa Motor MAXX C.A., está ubicada en la Urbanización la Viña, en el Municipio Valencia, del Estado Carabobo, dedicada a la importación, exportación, compra, venta, fabricación de bienes muebles en general, la cual incluye, entre otros, partes y repuestos para vehículos, artículos de ferretería, equipos de línea blanca, equipos de aire acondicionado, equipos electrónicos, equipos y accesorios de computación, materiales de la construcción y maquinaria pesada.

La problemática radica en el departamento de cuentas por cobrar, debido a que presenta debilidades en sus procesos de cobranza, ya que no se cumple con las políticas de cobranza, porque sus clientes tienen un límite de ventas establecidos en divisas, correspondiente alguno de ellos, como un aproximado de quinientos dólares (US\$ 500,00), donde se les factura primeramente trescientos dólares (US\$ 300,00) los cuales deben pagar en un término de siete (7) días, por lo tanto, si el cliente no ha efectuado el pago dentro de ese plazo no se le puede facturar los siguientes doscientos dólares (US\$200), considerando que si no puede pagar la primera obligación no puede efectuar el pago del segundo.

Sin embargo, el personal de facturación no está cumpliendo con esta política, generando nuevas facturas sin verificar los límites establecidos y los plazos concedidos, lo que ha venido generando que se encuentren facturas vencidas no canceladas. Otra de las causas que ha venido generando la problemática actual, es que no se lleva un registro para controlar los importes de las facturas emitidas a los clientes y sus respectivos pagos, a través de un auxiliar, por lo tanto, no se conocen las cifras reales de los saldos que estos tienen con la empresa, el tiempo que han tardado en pagar, o si se confirma que los abonos hayan sido efectuados por los montos correctos. En este sentido, se hace necesario proponer estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar, que

sirvan para unificar criterios tanto por el personal de cobranza como de facturación, para hacer cumplir las políticas establecidas.

Por lo tanto, se hace necesario mejorar los procesos de cuentas por cobrar, y lograr fortalecer la liquidez financiera de la empresa, optimizando además, el desempeño del personal, para emitir información confiable para la toma de decisiones, elaboración de estados financieros y salvaguardar los activos, el no aplicarse correctivos a tiempo, puede generar problemas de liquidez a la empresa afectando a su vez el cumplimiento con sus pasivos, y que cuando se recupere la inversión ya haya perdido la rentabilidad al incrementar los costos de las reposiciones de sus inventarios.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

De acuerdo a las implicaciones señaladas, se formula la siguiente interrogante: ¿Mediante cuáles las estrategias administrativas y contables se podría mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MÁXX C.A.?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Diagnosticar la situación actual de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A.
- ✓ Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A.
- ✓ Diseñar estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

La presente investigación se justifica debido a que mediante las estrategias administrativas y contables propuestas, la empresa Motor MAXX C.A., podrá mejorar los procesos de cuentas por cobrar, de manera que se cumplan con las políticas establecidas para el cobro del clientes, de manera que no se proceda a la facturación de nuevos pedidos si no ha efectuado el pago de las deudas anteriores, por lo tanto, se busca unificar criterios entre los distintos departamentos involucrados en el proceso de cobranza, ya que tanto el vendedor, como el personal de facturación y cobranza, deben estar alineados a un mismo objetivo que a pesar de buscar satisfacer las necesidades de los clientes, se les exija el pago del compromiso contraído con la empresa en los lapsos de tiempo establecidos, minimizando el riesgos de generar facturas morosas, y evitando el la facturación sin previa revisión del cumplimiento con su obligación.

En este sentido, las estrategias propuestas permitirán mejorar el desempeño del personal en el campo laboral, para lograr efectivamente, los objetivos organizacionales, unificando criterios, y mejorando las comunicaciones interdepartamentales, brindando al cliente una atención adecuada que fortalezca las relaciones comerciales, pero además, recordándoles el compromiso que ha adquirido con la empresa, y haciéndoles énfasis lo importante que es mantener los créditos en una economía inflacionaria, ya que esta modalidad se hace cada vez más insostenible para las organizaciones.

El estudio, ha sido un aporte para otras empresas con problemática similar, las cuales pueden adaptar las estrategias propuestas de acuerdo a sus necesidades propias. Asimismo, sirve de antecedente a otras investigaciones que se encuentren inmersas bajo las líneas de investigación, gestión y control de finanzas públicas y privadas, establecidas por la Facultad de Ciencias Sociales, para la Escuela de Contaduría Pública de la Universidad José Antonio Páez. Finalmente, sirvió a las autoras, para mejorar aumentar sus conocimientos profesionales en el campo laboral en el desarrollo de su profesión.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el marco teórico en el cual se fundamenta el presente estudio, que de acuerdo a Balestrini (2016:85), expresa que: “es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”. Al respecto, el marco teórico en el que se apoya este trabajo de grado es en los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales, así como los términos básicos.

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes, de acuerdo a Mijares y García (2007:12), señalan que: “se trata de revisión de investigaciones previas relacionadas de manera directa e indirecta con la investigación planteada”, debido a que los mismos contribuyen a aclarar un conjunto. Entre los antecedentes consultados para el desarrollo de la presente investigación, y que guardan relación al tema en estudio, se citan los siguientes:

En primer lugar, Flores y Navarro (2019), presentaron un Trabajo de Grado titulado “**Procedimientos de control interno según informe caso para optimizar la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Previsivos N&M Asociados C.A.**”, en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, con la finalidad de garantizar la adecuada gestión de las cuentas por cobrar para recuperar las facturas vencidas no cobradas, que afectó la liquidez financiera de la empresa.

El estudio tuvo una metodología de los denominados proyectos factibles, donde se aplicó una encuesta, cuyos resultados permitieron a las autoras concluir que, cualquier sistema de control debe existir la supervisión y monitoreo para detectar

deficiencias de las actividades de control, su aporte al presente estudio, es que el control debe prevalecer en todo el proceso de cuentas por cobrar para garantizar que se realicen las actividades necesarias y se emitan reportes confiables para continuar con el proceso de facturación y despacho, debido a la interrelación de los procesos en una empresa como sistema.

Paralelamente, Pérez (2019), presentó un estudio que llevo por título **“Estrategias para el control interno de las operaciones de cuentas por cobrar de la Unidad Educativa Cruz de San Clemente”**, para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez, con el objeto de realizar el registro oportuno de sus operaciones y poder determinar los saldos reales de las cuentas por cobrar.

La metodología que se aplicó fue un estudio con diseño de campo tipo proyecto factible, a nivel descriptivo. La técnica aplicada fue un cuestionario, con el cual la autora pudo hacer el análisis de los resultados, y concluir en su investigación que el control interno, es una herramienta gerencial que garantiza que se efectúen los registros oportunamente, se emita información oportuna y confiable, para apoyar el proceso de toma de decisiones y elaborar los estados financieros, salvaguarda los activos y permite detectar desviaciones a tiempo, el cual brinda un aporte a la presente investigación debido a que se podrá aplicar esta técnica de recolección de datos para poder realizar el diagnóstico y determinar los factores que están incidiendo en el proceso de cuentas por cobrar que generan la problemática presentada.

Seguidamente, Núñez y Pinedo (2018), presentaron un estudio titulado **“Implementación de estrategias de cobranza para reducir el índice morosidad de los créditos en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. de Trujillo, 2018”**, para optar al título de Contador Público, en la Universidad Privada del Norte, en Trujillo Perú, con el propósito de recuperar los recursos económicos que pertenecen a la empresa, reflejados en las cuentas por cobrar, para aumentar su liquidez financieras, cubrir sus gastos operativos y mantenerse en el mercado. La investigación fue cualitativa-cuantitativa, con diseño de campo no experimental.

En el estudio se concluye que, el no implementar estrategias de cobranza, el índice de morosidad se mantendría presente e incluso tendría una tendencia a aumentar en gran proporción, afectando la operatividad de la organización y consolidación en el mercado. Su aporte al presente estudio, es la necesidad de evaluar los clientes actuales, para determinar su capacidad de pago, sobre las deudas actuales, y para adquirir nuevos compromisos, y establecer medidas que incentiven al pago, o el castigo si no se cumple con los lapsos otorgado, utilizando herramientas como son los intereses por mora.

Hurtado (2017), presentó un trabajo de grado titulado **“Análisis a las cuentas por cobrar del Comercial “Almacenes el Costo” de la Parroquia Borbón Cantón Eloy Alfaro”**, para optar al título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. El estudio tuvo como finalidad identificar el número y plazo de operaciones vencidas, para poder planear estrategias que permitan la recuperación de la cartera, establecer políticas de crédito y cobranza, desarrollar un proceso de gestión de cobro, para beneficiar la gestión administrativa y financiera del almacén. Para ello, la metodología de la investigación se enmarcó en un estudio no experimental con diseño transeccional de tipo descriptivo. La recolección de información se realizó mediante la aplicación de las técnicas la entrevista a través de una guía estructurada aplicada al gerente de la empresa, y la encuesta apoyada de un cuestionario conformado por seis (06) preguntas de selección múltiple.

La autora concluye, que la empresa en estudio que una vez levantada la información financiera relacionada a las cuentas por cobrar a clientes, se evidenció que existe un inadecuado proceso de cobranza trayendo como resultado una morosidad con más de 365 días, lo que afecta la rentabilidad del negocio. Su aporte al presente estudio es el establecimiento de controles internos que puedan garantizar el cumplimiento de los procedimientos necesarios para realizar la gestión de cobranza, de manera que se logre cumplir con la recuperación de la inversión que se encuentra en manos de los clientes, y hacer que se cumplan con las políticas establecidas por el

área de cobranza, tanto por los vendedores como por el personal del departamento de facturación.

Por su parte, Jaramillo (2017), presentó un estudio que lleva por título **“Control interno para mejorar la efectividad en las cuentas por cobrar y pagar en la empresa GCF Holding SAC, 2017”**, para optar al título profesional de Contador Público, en la Universidad Privada Norbert Wiener, en Lima Perú. La investigación tuvo como propósito resaltar la importancia que representa el control interno en las organizaciones, para ello, se decidió realizar un plan para implementarlo a través de procesos estructurados y el establecimiento de políticas que permitan un adecuado desarrollo al momento de realizar las cobranzas y pagos.

La metodología implementada fue el sintagma holístico con enfoque mixto, de tipo descriptivo-analítico y proyectivo, utilizando un diseño de campo transversal-longitudinal de tipo no experimental, en el cual se aplicó como técnicas de recolección de información la encuesta y la entrevista, apoyada de un cuestionario como instrumento, cuyos datos fueron analizados e interpretados mediante la técnica de la estadística descriptiva.

Con los resultados obtenidos, se hizo un análisis con el cual la autora concluye que, por carecer la empresa de un control interno sólido que permita regular el adecuado proceso de cobranza y pagos, que se promueva la efectividad en las cuentas por cobrar y pagar, a través de la aplicación de políticas y procesos, además de estandarizar un cronograma de pagos por parte de los clientes, que permita la planificación interna, con el cual se conseguirá el cumplimiento oportuno de las obligaciones de la organización.

Su soporte a esta investigación, es que mediante la planificación y programación de ingresos de manera continua se puede mejorar los pagos de las deudas contraídas por los clientes, ya que las debilidades de un área afecta a las otras, ya que la empresa interactúa como un sistema global, donde cada proceso afecta en el logro de los objetivos tanto de las demás áreas, como de la empresa en sí, ya que, al mejorar la gestión de cobranza también se podrá mejorar la de pagos a proveedores.

## **2.2 Bases Teóricas**

Las bases teóricas, de acuerdo a Sabino (2018:15), es: “llamado a veces también marco conceptual, es un conjunto de ideas generalmente ya conocidas en una disciplina que permite organizar los datos de la realidad para lograr que de ellos puedan desprenderse nuevos conocimientos”, debido a que constituyen un conjunto de fundamentos conceptuales ordenados de forma coherente y coordinada, que tienen el propósito de abordar el problema dentro de conocimientos previamente desarrollados.

### **2.2.1 Estrategias**

La estrategia señala la forma como deben actuar los directivos de la empresa para vencer dificultades, a fin de garantizar el logro de objetivos. Para Chiavenato (2015:365), la estrategia se define como: “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo”, en otras palabras la estrategia envuelve a la organización como una totalidad, es un modelo para alcanzar objetivos a largo plazo y es decidida por la alta administración de la empresa. De acuerdo a Gitman (2014:22), establece que: “las estrategias proporcionan mapas o rutas de las trayectorias a seguir para alcanzar los objetivos de las empresas”, por lo tanto, forman parte del proceso de planeación, donde reflejan los resultados que se esperan a partir de acciones a un plazo, ya sea cercano o lejano. Su aporte al presente estudio, es que será la herramienta que permitirá lograr el objetivo general mediante una propuesta.

Agregan Diez y López (2011:150), que: “la estrategia es la elección de una vía de actuación entre distintas alternativas con vistas a alcanzar un objetivo”. En definitiva, una estrategia son los caminos que se van a tomar y que coadyuven a conseguir los objetivos planteados en la organización, pero para lograr esto es importante tener las estrategias correctas, debido a que se van a ir convirtiendo en parte fundamental del motor para que pueda funcionar la organización. Por tales razones, el objetivo de una estrategia en el área de inventario, para que sea eficaz es

necesario que logre reducir al mínimo los costos de inventario, manteniendo un nivel de las existencias adecuado para satisfacer la demanda de los clientes, mientras que se obtiene un beneficio para la empresa.

Es así, como la estrategia es una herramienta fundamental que se utiliza para direccionar las fuerzas administrativas, gerenciales y de recurso humano de una empresa a fin de posicionarlas con éxito en el mercado donde se desenvuelve. Las estrategias deben subordinarse a los objetivos planteados por la organización, sin embargo, pueden sufrir cambios en su planificación.

El diseño de estrategias, según el autor antes mencionado, se basa de acuerdo a lo estudiado y analizado en conjunto con las decisiones tomadas en una organización y planificación de objetivos, donde se establezcan resultados tangibles que permitan la disolución general del problema y la prevención generativa de otros. El control de las estrategias es la mayor aportación para que la empresa pueda entrar en un proceso de aprendizaje (retroalimentación) continuo, que va permitir formar estrategias más adecuadas a la realidad de la empresa y del sector en el que opera. Según Carrión (2007), el control estratégico tiene dos grandes partes:

El control de Implantación: su objetivo es el seguimiento del propio proceso de implantación de la estrategia. Se basa en el control a posteriori, que permite detectar anomalías en la implantación.

El control de la Estrategia: su objetivo es la revisión y el seguimiento de la propia estrategia formulada, ya que a veces, bien por falta de información (en la fase de análisis) bien porque el entorno competitivo ha cambiado, es necesario reformular la estrategia. (p.432)

Es por ello, que esta base teórica, sustenta el presente estudio, ya que se requiere establecer planes de acción dirigido a los objetivos establecidos, para lograr mejorar los procesos de cuentas por cobrar al hacer efectivos los procedimientos, normativas y políticas establecidos, mediante la aplicación de estrategias administrativas y contables en la empresa Motor MAXX C.A., de manera que se recuperen las facturas ya vencidas y se logre fortalecer su liquidez financiera.

### **2.2.2 Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar y documentos por cobrar es una cuenta de activo de naturaleza deudas que representa los derechos adquiridos por una entidad, de exigir a terceros el cumplimiento de obligaciones provenientes de la venta de bienes o prestación de servicios al crédito y/o de otras situaciones ajenas a la actividad principal de la misma. Según Gitman (2014), define las cuentas por cobrar como:

La aceptación de los créditos al cliente por parte de la organización, son derechos legítimos adquiridos por la empresa que llegado el momento de ejecutar o ejercer el derecho, recibía a cambio efectivo o cualquier otro clave de bienes o servicios. (p. 280)

Según Olivo y Maldonado (2013:45), expresan que: “las cuentas por cobrar son representadas por documentos mercantiles ordinarios no garantizados (facturas) y los cuales representan derechos de la empresa sobre terceras personas, generalmente provienen de las ventas a crédito que realiza la empresa”, por lo tanto, representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo. Para el presente estudio, las cuentas por cobrar representan el compromiso contraído por el producto de las ventas de bienes muebles, a las cuales son ventas generadas, brindándoles a los clientes un plazo de pago y un límite de crédito que no debe ser excedido, respetando las políticas de la empresa.

#### **Clasificación de Cuentas por Cobrar**

De acuerdo a Hernández (2011:58), las cuentas por cobrar se pueden clasificar en: “cuentas por cobrar a cargo de clientes y cuenta por cobrar a cargo de otros deudores”. Dentro del primer grupo, se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados a la venta de mercancía o prestación de servicios, que representan la actividad normal de la misma, en el caso de los servicios los derechos devengados deben presentarse como cuentas por cobrar aun cuando no estuviesen facturados a la fecha de cierre de operación de la entidad. En el segundo

grupo, deberían mostrar las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, deberían agrupándose por concepto y de acuerdo con su importancia.

**Cuentas por cobrar provenientes de ventas de bienes o servicios:** son aquellas, cuyo origen es la venta a crédito de bienes o servicios y que, generalmente están respaldadas por la aceptación de la “factura” por parte del cliente.

**Cuentas por cobrar provenientes de ventas a crédito:** son comúnmente conocidas como “cuentas por cobrar comerciales” o “cuentas por cobrar a clientes” y que deben ser representadas en el estado de situación financiera en el grupo de activo corriente, excepto aquellas cuyo vencimiento sea mayor que el ciclo normal de operaciones de la empresa, el cual en la mayoría de los casos, es de doce (12) meses.

Las cuentas por cobrar se realizan mediante una factura y abarca todo lo concerniente a las transacciones realizadas de una venta a crédito, ella es un resumen de todo lo que adeuda el cliente a una fecha determinada, el vencimiento de esta generalmente no se excede a un periodo económico normal, reflejándose esta en la sección del activo corriente a un periodo económico normal, reflejándose esta en la sección del activo del balance general de cualquiera de las empresas que contengan dichas cuentas, pueden existir cuentas por cobrar a largo plazo es cuando estas excedan el periodo económico normal, la cual va el total neto que se da de restar el monto bruto de las cuentas por cobrar y la provisión de las cuentas incobrables de existir esta última.

En función a lo anteriormente dicho de que las cuentas por cobrar se dan de la venta a crédito de un bien o servicio vale la pena acotar de que estas no son las únicas formas en que ellas se generan, ya que también pueden originarse en el momento que una empresa le haga un préstamo a otra y en este caso estaríamos frente a una cuenta por cobrar a empresas relacionadas, pueden existir cuentas por cobrar a empleados, así como también a otras personal que por alguna razón tengan una deuda con ellas y esto puede dar no solo por la venta e un bien o la prestación de un servicio.

Se puede decir, que las cuentas por cobrar, generalmente, en las empresas tienen períodos de vencimiento entre treinta a sesenta días, después que este lapso de

transcurre es más difícil que dichas cuentas se hagan efectivo; para Nikolai (2011:241), el vencimiento de una cuenta es: “la duración de tiempo que una cuenta está en circulación es un factor importante para calcular la probabilidad de su cobro a futuro”.

En conclusión se puede expresar, que la capacidad de una empresa de recuperar el efectivo en las transacciones rutinarias va a depender de la frecuencia del valor, de la rotación de las cuentas por cobrar que se encuentran dentro del rubro del activo circulante en las organizaciones; cuando estas venden a crédito siempre está el riesgo de que las cuentas resulten incobrables, esto se puede dar porque el cliente no quiera o no pueda pagar la deuda; es por esta razón que las empresas crea mima provisión para esas cuentas que se hacen incobrables, debido a que las gestiones de cobranza en algunos casos no son favorables para ellas y pueden llegar a convertirse en litigios, puede que las facturas se cobren o que no.

Por consiguiente, no todas las cuentas por cobrar y por esto es que algunas cuentas se convierten en incobrables que para Tieso y Weygrandt (2003:364), es definida como: “una partida que requiere, mediante los asientos adecuados, registrar una disminución en las cuentas por cobrar del activo y la correspondiente disminución en las utilidades y en el capital social”. Esta cuenta vienen dada por el otorgamiento de créditos, ya que estos pueden dar beneficios así como costos a la empresa, el primero que se mencionó es el beneficio el cual puede ser el aumento de los ingresos y también de las utilidades, ya que hay clientes buenos que no compran si no tiene crédito; pero también se enfrentan al segundo caso nombrado los costos que los créditos puedan generar que serían cuando los clientes no paguen las deudas contraídas con dicha empresa, es por esto que dichas empresas tienen la necesidad de crear una provisión para cuentas incobrables.

En función de lo antes mencionado, cabe señalar que la provisión para cuentas de cobro dudoso, según Meigs, Haka y Bettner (2010), que:

Como una contra cuenta del activo o una cuenta de valuación.  
Ambos términos indican que la provisión para las cuentas de

dudoso recaudo tienen un saldo acreedor, lo cual se compensa con el activo cuentas por cobrar para reproducir una medida más útil y confiable de la liquidez de una compañía. (p.282)

En este contexto, es importante señalar que ninguna empresa va a tener la seguridad de que todas sus cuentas por cobrar sean cobradas, es por ello, que no tienen la seguridad de recuperarlas o no, por esto, se crean las provisiones de cuentas incobrables para tener un resguardo para aquellas cuentas que en algún momento pasan a ser de cobro dudoso, se puede decir que esto es una función de riesgo que las empresas están dispuestas a aceptar para poder mantenerse en el mercado que las conforman.

Tal provisión, debe ser suficiente para compensar la venta del periodo a lo que podrá cobrar en el futuro, para estimar una provisión se deberían tomar en cuenta que el personal esté en capacidad para la estimación, evaluación a través de comparaciones con resultados reales posteriores, para registrar la estimación de la provisión de las cuentas incobrables se conocen dos métodos que son:

**Porcentaje de ventas ( o ventas netas a crédito):** es un método que consiste en el principio de acoplamiento, ya que dicho principio consiste en el registro de los gastos, este método se refiere al registro de los gastos que ocasionan las cuentas incobrables en el momento que ocurren las ventas a crédito, como este procedimiento se inclina por las cuentas de gastos, entonces, se trabajará en función al estado de resultado para poder ser utilizado cuando el efectivo y las ventas a crédito tienen una relación estable.

De no ser así, es decir que el porcentaje de crédito no sea constante de un periodo a otro, no es aconsejable que se utilice de esta manera; sino un porcentaje entre las ventas históricas de la empresa y las ventas que se hayan realizado en el periodo que se estaría estimando la provisión; también, cabe destacar de que dicha estimación no estará a su valor realizable neto, ya que este caso no se toman en cuenta el resto de las cuentas incobrables que se encuentran en la clasificación de las cuentas por cobrar.

**Porcentaje de cuentas por cobrar en circulación:** en este método se trabaja la estimación de las cuentas incobrables en función del balance general, ya que en él es donde se muestra el valor de dichas cuentas, la estimación se puede hacer con una relación histórica a los montos de las cuentas por cobrar con las cuentas no cobradas, esto daría como resultado la estimación del valor neto realizable; como todo, este porcentaje no escapa de las desventajas; él también tiene una y es el no considerar la fecha de vencimiento de las cuentas individuales que conforman el saldo total, esto se puede modificar si se está pendiente o si se realiza antes de un análisis del vencimiento como una base para poder calcular la estimación de las cuentas incobrables, además dicho análisis de vencimiento puede darles información útil de la empresa para poder dar créditos.

De lo anterior expuesto, se debe indicar que las cuentas por cobrar representan el activo mayor en una organización, por lo que estas deben ser objeto de revisiones constantes en el ciclo normal de operaciones. Para garantizar las operaciones realizadas en el departamento de cuentas por cobrar que permitan la confiabilidad de los bienes y derechos de la empresa de los cuales se espera obtener algún beneficio, deben utilizarse los sistemas contables, que permitan la visualización de las operaciones que se llevan a cabo en la empresa, y que permiten el control de las operaciones de la misma. Estos procesos contables, que se realizan en el departamento de cuentas por cobrar requieren un control, para identificar aquellos procedimientos que no se llevan adecuadamente, por tener errores en su emisión.

Bajo este contexto, el control de una institución, implica seguimiento, evaluación y mejora de diversas actividades que tienen en la misma, tales ideas son reforzadas por Stoner, Freeman y Gilbert (2016:13), quienes expresan que el control: “es un proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas”, por lo tanto, el control es la función encargada de verificar el desempeño y evaluar los resultados, comparándolo con algunas normas, en este sentido, el control eficaz requiere del personal que labora en el departamento de cuentas por cobrar una percepción clara de los resultados que se pretenden alcanzar

por medio de una acción determinada, solo entonces se podrá saber si los resultados previstos son los esperados, o por lo contrario, si se requiere introducir cambios necesarios con el fin de asegurar que se produzcan resultados deseados.

Es por ello, que cuando una empresa vende a crédito, debe estar consiente de colocar controles, tanto para las ventas a crédito, así como también para las cuentas por cobrar, es por esto, que se deben establecer procedimientos de control en los departamentos de cuentas por cobrar. Existen algunas características fundamentales dentro del control interno como que: las ventas deben ser foliadas o enumeradas para hacer más fácil su contabilización, las ventas tanto a contado como a crédito deben estar separados de los cobros, son funciones no pueden ir de la mano porque se prestaría a que los empleados colusionen para fraudes en la empresa.

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

El Control Interno en el rubro de Cuentas por Cobrar, se aplica con el fin de prevenir pérdidas por distintas razones que incluyen los créditos otorgados a los clientes y que no sean recuperables, así como las divisiones inadecuadas de responsabilidades que producen ineficiencias en el registro y el manejo del efectivo, afectándose el estado real de la cuenta. Algunas combinaciones de funciones son incompatibles en la administración y registro de las cuentas por cobrar, por lo tanto es necesario evitar que ello ocurra para que no se produzca algún tipo de fraude. Según Meigs (2012:287), expresa que: “uno de los principios más importantes del control interno es que los empleados que tienen la custodia del efectivo o de otros activos negociables no deben llevar los registros contables”.

Meigs (2012), sostiene que:

Un empleado puede ejecutar el retiro del efectivo cobrado a un cliente sin generar registro alguno del cobro y luego deshacerse del saldo en la cuenta del mismo, emitiendo una nota de crédito simulando que este ha devuelto la mercancía o anulando su cuenta, haciéndola parecer como incobrable. Por ello es conveniente que los empleados que llevan el mayor

auxiliar de cuentas por cobrar, no deben tener acceso a las entradas de efectivo y quienes manejan efectivo no deben tener la potestad de pedir notas de crédito o de autorizar la cancelación de deudas como incobrables (p. 288).

Cada organización, posee sus políticas propias dependiendo de la actividad y se deben adaptar los controles a fin de dar cumplimiento a las obligaciones, pero no se debe dejar a un lado el hecho de seguir los principios básicos presentes en los objetivos del control interno en general para las cuentas por cobrar.

Medidas de control interno en cuanto al control interno de crédito y cobranzas.

- El departamento de crédito debe ser independiente de los departamentos de ventas y cuentas por cobrar.
- Debe requerirse la aprobación de un funcionario responsable para:
  - a. Dar de baja en libros las cuentas que resulten incobrables.
  - b. Conceder descuentos fuera del período normal o exceso sobre los términos usuales.
- Las notas de crédito por devoluciones y rebajas deben estar pre numeradas y su uso debidamente controlado.
- Cuando se emitan notas de crédito por concepto de devolución, deben estar respaldadas por un informe de recepción de mercancía devuelta y aprobadas por un funcionario responsable.
- Las facturas deben ser clasificadas por su antigüedad y ser revisadas periódicamente por un funcionario responsable.
- Las facturas dadas de baja en libros deben ser adecuadamente controladas y examinadas periódicamente con el objeto de gestionar su cobro.

Con respecto a cuentas por cobrar:

- Mensualmente, como mínimo, deben ser cuadrados los auxiliares de cuentas por cobrar con el mayor general.
- Es una práctica muy sana, enviar mensualmente estados de cuenta a los

clientes.

- Personas independientes del departamento de ventas, facturación y caja, deben:
  - a. Comparar los estados de cuenta mensuales con el balance de comprobación y enviar directamente por correo los estados de cuenta, investigando las diferencias encontradas.
  - b. Comparar el balance de comprobación y el análisis por antigüedad con el saldo en el mayor.
- Los empleados que llevan los mayores auxiliares de cuentas por cobrar deben ser rotados con frecuencia.
- Los despachos de mercancías en consignación deben ser manejados separadamente de las ventas y las cuentas por cobrar.

### **Estrategias de control interno de las cuentas por cobrar**

En consecuencia, los siguientes pasos de control interno ayudan a la empresa a llevar un mejor control de las cuentas por cobrar:

- Las funciones de custodia y manejo del efectivo deben ser ejecutadas por personas independientes de las que realizan las funciones de revisión, registro y control del mismo.
- Todos los ingresos de efectivo deben hacer constar en un recibo de ingreso, el cual debe ser firmado y sellado por el cajero.
- Los recibos de ingresos deben ser pre-numerados de imprenta y expedidos en secuencia numérica.
- La secuencia numérica en el uso de los recibos de ingresos debe ser controlada por un empleado independiente de quienes manejan el efectivo.
- Todos los ingresos deben ser depositados íntegramente a más tardar el siguiente día laborable. El cajero debe anexar el volante del depósito al recibo de ingreso correspondiente y debe quedarse con una fotocopia de él.

- Un empleado independiente debe verificar la coincidencia del total del efectivo recibido y el total del depósito de cada día. Además, que el volante de depósito tenga estampado el sello fechador del banco.
- Los ingresos y depósitos deben ser registrados por una persona independiente de las labores de manejo del efectivo ingresado
- El cajero debe llenar diariamente un formulario de recepción del efectivo donde conste el número del recibo, fecha y monto recibido.
- Es responsabilidad del gerente, el encargado del área financiera y del auditor interno velar por el cumplimiento de estos controles.
- De tal forma que, para la facturación existen los siguientes controles:
- Las facturas deben estar pre-numeradas.
- Las notas de entrega deben estar acompañadas de la factura comercial.
- Los límites de crédito deben ser respetados.
- Se deben realizar controles de reconciliación entre los registros auxiliares y las cuentas de mayor.

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

Según García (2012:126), señala que: “los procedimientos que deben aplicarse a las cuentas por cobrar para mantener un control interno adecuado de ellas”. Estos procedimientos van a permitir la salvaguarda de los activos, logrando que se recuperen las inversiones que se encuentran en manos de los clientes de forma efectiva, los cuales son:

**Clasificación por antigüedad de saldos:** la antigüedad de saldos debe ser revisada periódicamente por un empleado; esta labor es independiente de las funciones relativas a cuentas por cobrar o a la recepción del efectivo. Debe tenerse una previsión contra malos manejos, ya que mediante la investigación de los saldos antiguos, se puede descubrir remesas no registradas o registradas en cuentas equivocadas.

**Estado de cuentas Mensuales (clientes):** los estados de cuenta deben ser enviados con regularidad a todos los deudores, esto permite capacitar al deudor para reportar discrepancias. Las excepciones al envío de estados de cuenta admiten usarlas para esconder sustracciones. Los estados de cuenta deben ser cotejados independientemente con el auxiliar y enviados por correo sin que la persona que lleva el auxiliar o el cajero tenga acceso a ellos. Permite asegurarse de que el estado de cuenta coincida con la cuenta y que no sea interceptado por aquellos que están en los puestos que les permite sustraer efectivo o esconder la sustracción del mismo.

**Conformidad de saldos:** el envío de circulares a los deudores solicitando conformación de saldos, es requisito para cumplir con una norma de auditoría generalmente aceptada. Una de las pruebas más eficaces para determinar la autenticidad de las cuentas y documentos por cobrar dentro del régimen de propiedad del negocio, es su conformación directa con correspondencia. Periódicamente debe confirmarse, con carácter mensual, los saldos individuales de los clientes, de tal manera que puedan conciliarse con el estado de cuenta emitido por la empresa.

Ahora bien, Aguirre (2012:85), establece que: “los procedimientos y controles en el área de cuentas por cobrar dependerán fundamentalmente de las distintas variables que operen en la actividad del negocio y del volumen de las mismas”. Con carácter general se podrían distinguir las siguientes:

- Número de clientes vivos existentes en la entidad y tipo, es decir, características del cliente.
- Estructura organizativa y operativa.
- Políticas y criterios establecidos por la entidad (Concesión de crédito, límites, condiciones, entre otros).
- Medios y equipos para la gestión y control de clientes y de las cuentas por cobrar.

- Comercialización o no del departamento de clientes o control de las cuentas por cobrar.

### **2.2.3 Cobranza**

Según García (2012:15), expresa que: “la función de cobranza en un empresa consiste en hacer efectiva la cancelación de las facturas de venta, realizadas en su oportunidad. Es la percepción real y efectiva del precio, recibándose dinero y equivalentes para cancelar la operación”. Por lo tanto, el proceso de cobranza, consiste en aplicar las herramientas necesarias para que hacer que el cliente concrete el pago de la deuda contraídas con la empresa, y que esta se realice en el tiempo correspondiente. Esta base teórica, fundamenta el estudio, debido a que es el proceso que se quiere mejorar para recuperar la inversión de la empresa.

Para Díaz (2011):

Las cobranzas pertenecen a una de las actividades que requieren de un proceso minucioso, integrado y controlado para obtener óptimos resultados. Con respecto a esto, menciona que: La operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible - documentado o no - (Créditos) en un activo líquido (Disponibilidades). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero - cheque u orden de pago. (p. 124).

También se interpreta como cobranza a la documentación de un crédito que ya existe. Se trata de un crédito en cuenta corriente que es cancelado por el deudor mediante un pagaré. Si bien aquí el cobro no es definitivo, pues se sigue teniendo un crédito y aún no se ha percibido el dinero, las características de la gestión emprendida son de similar importancia a las que se requieren para lograr el cobro en dinero. El autor citado, detalla cinco (5) fases que delimitan el circuito en las gestiones de

cobranzas, las cuales se identifican como una serie de pasos o actividades que originan las gestiones de cobro y que son inherentes al momento en que se produce la oportunidad de cobro; estas fases se detallan a continuación:

**Fase 1: Identificación de Oportunidades de Cobro:** la cobranza surge de una operación previa de Ventas, que, a su vez, originó un proceso de facturación. Esto significa que en el momento de la cobranza ya se dispone de registros de computación con información almacenada (fecha de vencimiento) que permitirá identificar, en el momento correspondiente, las distintas oportunidades en las que deben iniciarse las gestiones de cobro. Por lo tanto, un programa de computación recorrerá periódicamente el archivo de Débitos a Clientes pendientes de cancelación (normalmente Facturas y Notas de Débito) y detectará cuáles se encuentran en situación de cobro. Una situación similar se presentará si llevan registros de Documentos a Cobrar.

**Fase 2: Preparación de la Gestión de Cobro:** la gestión de cobro (cuando se realiza por medio de cobradores) debe estructurarse según la distribución geográfica de los deudores, de manera que cada cobrador será responsable de su zona asignada. Por lo tanto, un proceso de computación procesará la información almacenada en archivos y emitirá listados (diarios) ordenados por zona, las cuales contengan la identificación de los comprobantes, cuya cobranza se encargará cada cobrador. El detalle de esos listados incluirá el número de Factura, Nota de Débito o Pagaré, fecha de emisión y de vencimiento, importe neto (indicación de descuento, si corresponde), razón social o nombre del deudor, domicilio de pago y un espacio destinado para registrar el resultado de la gestión (no cobrado o, en caso contrario, número de recibo, tipo de recaudación de importe neto y descuento).

En el caso de cobranzas por correspondencia (cuando los clientes cancelan sus deudas a través del envío de cheques por correo) deben tomarse determinados

recaudos por razones de control. En primer lugar, la correspondencia deberá ser recibida y manejada por un sector ajeno a Tesorería. Ello es a causa de que un tercero, ajeno al movimiento de fondos, sirva de elemento de control acerca de los valores recibidos y de la oportunidad de su recepción. En este caso, el receptor cubrirá una planilla especialmente diseñada para registrar los valores recibidos por correspondencia. Luego, los cheques serán enviados a Tesorería para continuar con el circuito de cobranzas.

**Fase 3: Gestión de Cobro:** si la cobranza se efectúa por medio de cobradores a domicilio, estos entregarán recibos que podrán ser provisorios, si las normas de la empresa lo determinan, hasta que los cheques sean acreditados en su cuenta. En caso contrario, el recibo será definitivo (recibo oficial), pero se aconseja dejar constancia en éste mediante una leyenda aclaratoria que certifique los documentos a los que hace referencia ese recibo. Luego de verificarse la acreditación bancaria de los respectivos cheques recibidos, los mismos serán cancelados. Cualquiera sea el resultado de la gestión de cobro, el cobrador lo dejará registrado en el listado que se le entregó para el trámite, con el detalle del número de cheque, banco, importe y recibo, si es que tuvo éxito en su gestión.

**Fase 4: Rendición de la Cobranza:** los cobradores deberán efectuar la rendición diaria de la función que han cumplido. Esto significa comunicar a Tesorería qué valores, de los que planificó cobrar, fueron percibidos, y bajo qué forma: en cheque o en pagaré, y también cuáles no se pudieron cobrar (y la causa de ello). Para lograr esto, es conveniente diseñar un formulario especial para esta rendición, el cual podría ser incorporado al sistema de computación que administre este procedimiento, y presentar por pantalla la estructura del esquema de información requerida por la fase de rendición. Es fundamental destacar que toda la información ingresada en la —pantalla rendición‖ debe ser avalada por la correlativa información contenida en los recibos (cuya copia formará parte de la rendición) y en los valores recibidos.

La documentación y los valores así elaborados, serán controlados por Tesorería (destinatario de esos elementos), que deberá aprobar, si está de acuerdo, el proceso de rendición. En Tesorería se incorporará un resumen de los valores recibidos en la planilla diaria de caja, en la cual figurarán también registrados, si ello ocurrió, los valores recibidos por correspondencia. Por su parte, el sector Cobranzas deberá actualizar sus registros a fin de repetir, al día siguiente, un nuevo ciclo del procedimiento, con su documentación y su circuito informativo depurados. Dentro de esta fase, resta efectuar en la institución bancaria —por parte del sector Tesorería— el depósito de los cheques recibidos, tanto de los cobradores como los enviados por correspondencia. Las cobranzas recibidas deben ser depositadas íntegramente y sin demoras.

**Fase 5: Control y Registro de la Cobranza:** el sector Contaduría será el responsable de controlar la consistencia de toda la información generada de la gestión de Cobranza. Luego de la verificación, podrá confeccionar los respectivos asientos en la contabilidad general y en el Sub-diario de Ingresos y Egresos.

El control de consistencia consiste en las siguientes verificaciones:

- Los créditos a las cuentas de clientes, en cancelación de facturas (u otros débitos) adeudadas por ellos, deberán coincidir con la sumatoria de los importes registrados en los listados de cobranzas de los cobradores y con el listado de valores recibidos por correspondencia.
- En caso de haberse otorgado descuentos por pronto pago, se deberán conciliar los importes totales de facturas canceladas con los importes reales cobrados en relación con esas facturas.
- La sumatoria de los listados indicados en el primer punto deben concordar con el importe total de recibos emitidos y con la suma de los importes de las boletas de depósito. Por otro lado, las estrategias de control interno estarán

referidas también por el ciclo de cobranzas, por lo que la teoría antes señalada sustentará la propuesta.

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

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

**Crédito:** obtención de recursos en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas.

**Exigibilidad:** convertibilidad de los pasivos en egresos de efectivo.

**Ingreso de Efectivo:** son todos aquellos recursos en efectivo provenientes de transacciones tales como ventas al contado, cobranza, venta de equipos al contado.

**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.

**Morosidad:** es el retraso en el cumplimiento de una obligación, el cual se denomina jurídicamente mora, y por consiguiente se considera moroso al deudor que se demora en su obligación de pago.

**Presión:** coacción que se ejerce sobre una persona.

**Procedimientos Contables:** son todos aquellos procesos, 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.

**Responsabilidad:** Obligación de responder de los actos que alguien ejecuta o que otros hacen.

**Sistema Contable:** se encarga de combinar al personal, los registros y los procedimientos que un negocio utiliza para satisfacer sus necesidades financieras y administrativas.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se presenta el marco metodológico, el cual tuvo como finalidad explicar los aspectos empleados para la consecución de los objetivos planteados en la investigación. De acuerdo a Tamayo (2017:179), expresa que: “la metodología constituye la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”, en este sentido, a continuación se estableció el tipo, diseño y nivel de la investigación para lograr los fines propuestos, así como las fases metodológicas y las técnicas empleadas detallados a continuación:

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

En el marco metodológico se establece el tipo y diseño de la investigación con el cual se desarrolló el estudio. Por lo tanto, de acuerdo al tipo de investigación, la metodología que se implementó fue bajo la modalidad de un proyecto factible, que de acuerdo a Palella y Martins (2016:91), señalan que: “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a entender las necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica”, ya que se buscó brindar una solución viable al problema en estudio, el cual fue mediante el diseño de estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A., de forma tal que se logre realizar un proceso efectivo de cobro de los compromisos contraídos por los clientes para lograr fortalecer la liquidez financiera de la empresa.

El estudio estuvo apoyado en un diseño de campo, que según Sabino (2018:50), expresa que: “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”, en este sentido, la

información de tipo primaria fue recolectada en el lugar de los hechos, por lo tanto, realizó directamente en empresa objeto de estudio, específicamente en el departamento de cobranza, la cual fue obtenida del personal que está relacionada con los registros de cuentas por cobrar y la gestión de cobro.

El nivel fue descriptivo, que según Méndez (2011:137), señala que: “el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables del investigador”, debido a que se detallaron los procesos actuales de la gestión de cuentas por cobrar.

### **3.2 Fases Metodológicas**

#### **3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A.**

En esta fase, se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A., para lo cual se requirió de información de tipo primario que será suministrada por la población y muestra seleccionada. Al respecto, señala Pérez (2014:65), define la población como: “es el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio; pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información”, en este sentido, la población del presente estudio estuvo constituida por siete (07) trabajadores que conforman la empresa.

Por su parte Pérez (2014:51), agrega que la muestra: “es una proporción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa”, al respecto, la muestra estuvo representada por la totalidad de la población ya que por ser pequeña y finita se consideró que fue de tipo censal, ya que han sido los indicados para suministrar información de tipo primario.

En cuanto a las técnicas que fueron aplicadas para la recolección de información fueron la encuesta, que fue definida por Tamayo (2017:100), como “es la

relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales”, la cual estuvo apoyada de un cuestionario como instrumento comprendido de diez (10) preguntas cerradas, de tipo dicotómicas, con alternativas de respuestas si-no (ver anexo A).

Seguidamente, se utilizó la observación directa, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2012:316), expresan que: “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”, a través de esta técnica el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación, a fin de plantear el problema real, para ello, se utilizó como instrumento de apoyo una lista de cotejo (ver anexo B), denominada por Arias (2016:70), como: “lista de control o de verificación, en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”, esto, para evaluar las existencias de variables que intervienen en el proceso de cuentas por cobrar. A los resultados obtenidos se les aplicó la técnica de la estadística descriptiva, los cuales fueron agrupados en tablas de frecuencias, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, para ser utilizados en el desarrollo de las fases siguientes, y establecer las conclusiones del estudio.

### **3.2.2. Fase II: Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A.**

En esta fase, con los resultados obtenidos se procedió a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A., para exponerlos en una matriz DOFA, que de acuerdo a la Universidad Nacional de Colombia (2015), señala que:

La Matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. (p: 4)

Por lo tanto, se realizó un análisis de contenido, que permitió mediante el cruce de los factores internos y externos obtener las posibles estrategias que permitieron dar cuerpo a la propuesta que le dio solución al problema planeado.

### **3.2.3. Fase III: Diseño de estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A.**

Una vez analizado los resultados, y obtenidas la estrategias de la matriz DOFA; obtenidos de las fases anteriores, esta fase tuvo como finalidad presentar la propuesta que consistió en el diseño de estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A., con el objeto de lograr establecer los procedimientos claros y lineamientos para el registro de las cuentas por cobrar, y la cobranza realizada, así como la gestión adecuada de cobro, que garantice la recuperación de la inversión que se encuentra en manos de los clientes, de manera que se fortalezca la liquidez financiera, necesaria para el pago de sus deudas y obligaciones, se apoye el proceso de toma de decisiones, se emitan estados de cuenta confiables, y se aprovechen las oportunidades de inversión.

Para tal fin, la propuesta fue estructurada de la siguiente manera:

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

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis e Interpretación de los Resultados**

En el presente capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos, a la muestra seleccionada, la cuales fueron agrupados, tabulados en tablas de frecuencia, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, para desarrollar las fases metodológicas y poder alcanzar el objetivo general de proponer estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A.

##### **4.1.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A.**

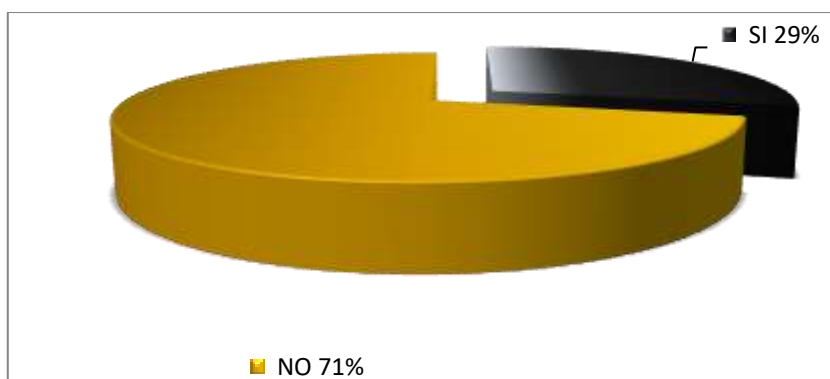
En esta fase del diagnóstico se requiere saber sobre la situación actual de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A., primeramente, mediante la aplicación de la técnica de recolección de datos la encuesta con apoyo de un cuestionario comprendido por diez (10) preguntas cerradas dicotómicas tipo si-no, a la muestra representada por siete (7) trabajadores de la empresa relacionados a los procesos de cuentas por cobrar, los datos fueron tabulados, graficados, analizados e interpretados. Seguidamente, se aplicó una lista de cotejo cuyas variables permitieron detectar la presencia o ausencia de ciertos factores que influyen en la efectividad de la gestión de cuentas por cobrar. Seguidamente se exponen los resultados.

1. ¿Sabe usted si se efectúa el registro diario de las operaciones de cuentas por cobrar?

**Tabla 1.- Registro diario de las operaciones de cuentas por cobrar**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	29%
NO	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sánchez y Silva (2020)



**Gráfico 1.- Registro diario de las operaciones de cuentas por cobrar**

Fuente: Sánchez y Silva (2020)

### Análisis

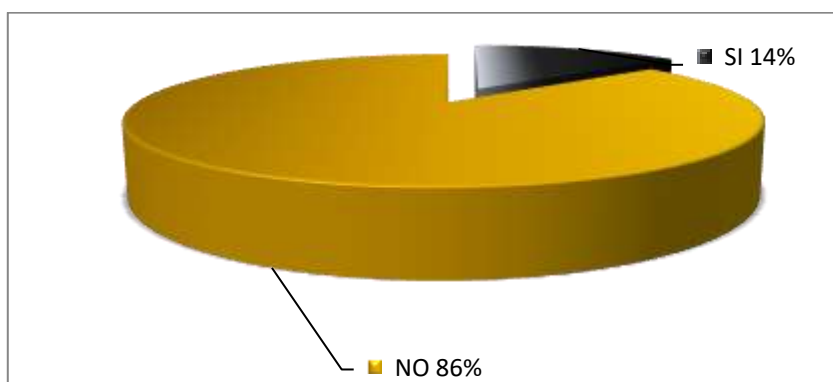
El setenta y uno por ciento (71%) de los encuestados, considera que no se efectúa el registro diario de las operaciones de cuentas por cobrar. Por otra parte, el veintinueve y un por ciento (29%) de los encuestados, considera lo contrario. Esto refleja una debilidad, ya que es necesario que las operaciones de cuentas por cobrar se mantengan actualizadas, para que la información pueda ser fiable tanto para la toma de decisiones, como para la gestión de cobranzas, con ánimos de evitar gestiones de cobranzas a clientes que se encuentran solventes y causar molestias, además de la pérdida de tiempo y esfuerzos del responsable de dicha gestión.

2. ¿Considera usted que es efectivo el proceso de cobranza?

**Tabla 2.- Efectividad del proceso de cobranza.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	14%
NO	6	86%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sánchez y Silva (2020)



**Gráfico 2.- Efectividad del proceso de cobranza.**

Fuente: Sánchez y Silva (2020)

### Análisis

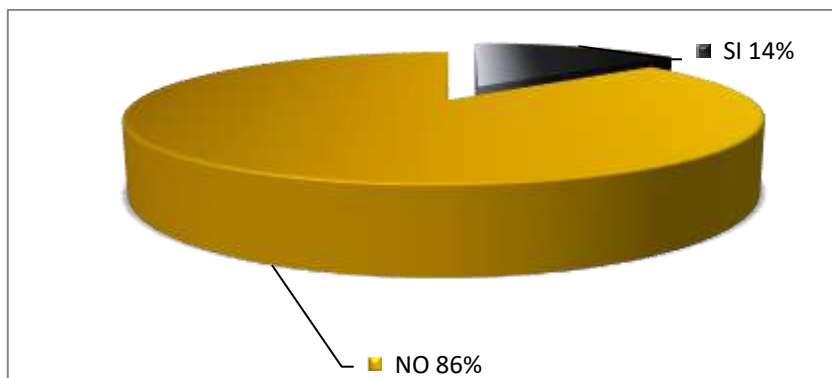
En el presente gráfico se refleja, que el ochenta y seis por ciento (86%) de los encuestados, considera que no es efectivo el proceso de cobranza, mientras que el catorce por ciento (14%) restante respondió afirmativamente. Se observa que, la mayoría de los trabajadores consideran que el proceso de cobranzas actualmente no es seguro. Para toda sociedad, es indispensable contar con un proceso de cobranzas eficaz y eficiente, debido que, del éxito de esta gestión, depende el flujo de efectivo de la entidad, por lo que la falla de este podría traer consecuencias negativas afectando la liquidez y perjudicando así poder cumplir con las obligaciones contraídas.

3. ¿Cree usted que el personal tiene conocimiento sobre las políticas de cobranza que han establecido la empresa?

**Tabla 3.- Conocimiento sobre las políticas de cobranza establecidas.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	14%
NO	6	86%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sánchez y Silva (2020)



**Gráfico 3.- Conocimiento sobre las políticas de cobranza establecidas.**

Fuente: Sánchez y Silva (2020)

### Análisis

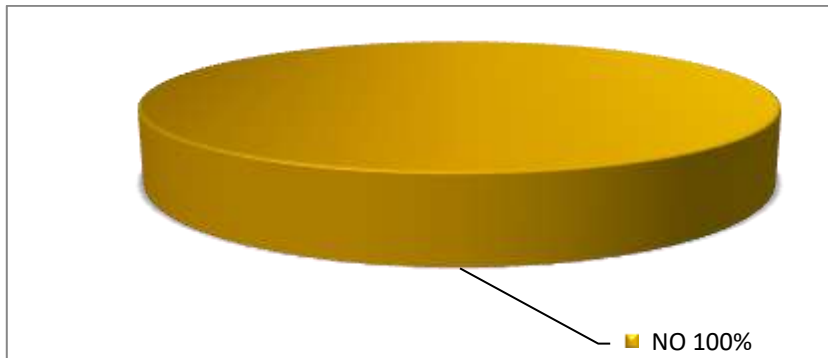
Ante esta interrogante, en el presente gráfico se refleja, que el ochenta y seis por ciento (86%) de los encuestados, considera que el personal no tiene conocimiento sobre las políticas de cobranza que han establecido la empresa. Por otra parte, el catorce por ciento (14%) de los encuestados, considera lo contrario. Por lo que se evidencia que, existen políticas de cobranzas establecidas, sin embargo, existen problemas de comunicación en la difusión de las mismas, lo cual es una debilidad, ya que no hay unificación de criterios, lo cual podría generar discrepancia en las actividades del área en estudio, así como incumplimientos de las políticas establecidas.

4. ¿Tiene usted conocimiento si se cumple con las políticas de cobranza establecidas por la empresa de cobro a siete (7) días?

**Tabla 4.- Cumplimiento de las políticas de cobranza establecidas.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sánchez y Silva (2020)



**Gráfico 4.- Cumplimiento de las políticas de cobranza establecidas.**

Fuente: Sánchez y Silva (2020)

### Análisis

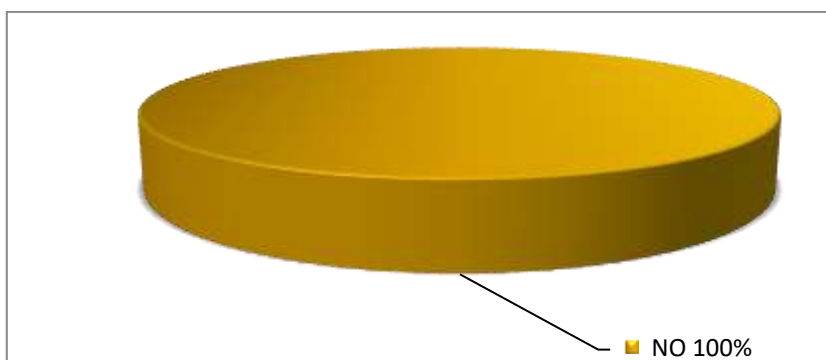
Se puede observar, que en el presente gráfico se refleja, que el cien por ciento (100%) de los encuestados considera que no se cumple con las políticas de cobranza establecidas por la empresa de cobro a siete (7) días. Se evidencia una debilidad en cuanto a la gestión de cobranza, debido que los clientes al no cumplir con las políticas de crédito, así como al no gestionarse la cobranza de manera oportuna, generan que ingrese el efectivo con retardo y no se cuente con la liquidez necesaria para pagar sus compromisos.

5. ¿Sabe usted si se han acumulado facturas con más de treinta (30) días vencidas pendientes por cobrar?

**Tabla 5.- Acumulación de facturas con más de 30 días de vencidas.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sánchez y Silva (2020)



**Gráfico 5.- Acumulación de facturas con más de 30 días de vencidas.**

Fuente: Sánchez y Silva (2020)

### Análisis

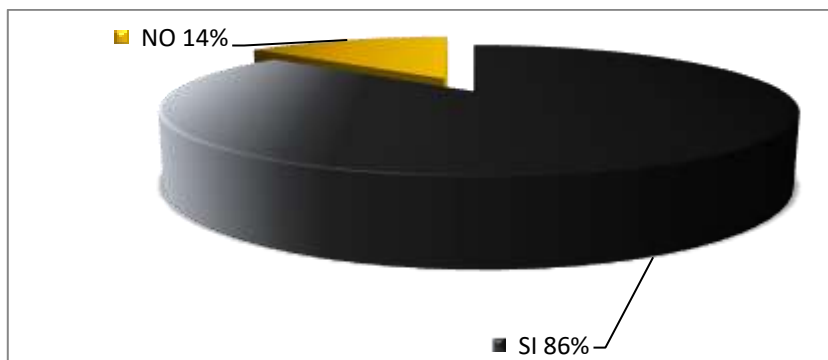
El cien por ciento (100%) de los encuestados, considera que no se han acumulado facturas con más de treinta (30) días vencidas pendientes por cobrar. Esto refleja una fortaleza para la sociedad, debido que a pesar de que los clientes superen los lapsos de créditos pactados, estos no superan los 30 días del vencimiento, lo cual implica que si bien, podría afectar la liquidez de la empresa, aún se encuentra en un período de recuperabilidad de las cuentas por cobrar. Sin embargo, es necesario evaluar la rotación de las cuentas por cobrar, con ánimos de determinar el período real de retorno y planificar los flujos futuros de la empresa.

6. ¿Considera usted que las facturas vencidas no cobradas han debilitado a la liquidez financiera de la empresa?

**Tabla 6.- Liquidez financiera debilitada por facturas vencidas no cobradas.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	6	86%
NO	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sánchez y Silva (2020)



**Gráfico 6.- Liquidez financiera debilitada por facturas vencidas no cobradas.**

Fuente: Sánchez y Silva (2020)

### Análisis

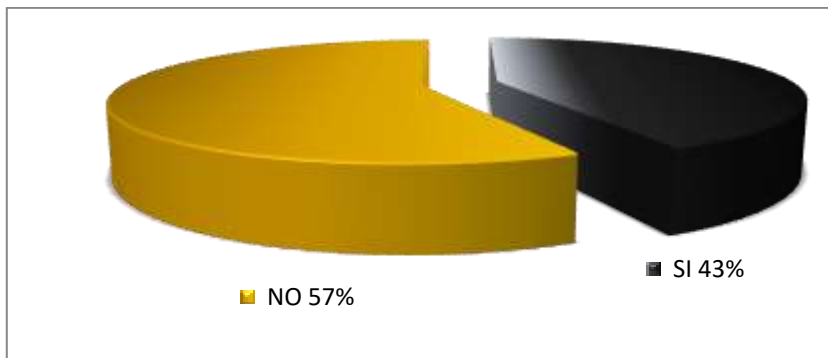
En el presente gráfico se refleja, que el ochenta y seis por ciento (86%) de los encuestados, considera que las facturas vencidas no cobradas han debilitado a la liquidez financiera de la empresa. Por otra parte, el catorce por ciento (14%) de los encuestados considera lo contrario. Esto refleja una debilidad, debido que al acumularse facturas vencidas afectan la liquidez de la sociedad, impidiendo así poder cumplir de manera oportuna con todos los compromisos adquiridos, por lo que podría traer como consecuencias retrasos en los pagos de impuestos o retenciones y consigo generaría multas y/o sanciones. Además de la problemática que generaría al no pagar a los proveedores, pudiendo estos suspender los créditos o modificar las políticas de crédito que se mantienen actualmente.

7. ¿Sabe usted si se les envían notificaciones a los clientes sobre la política de pago a siete (7) días otorgado?

**Tabla 7.- Envío de notificaciones a los clientes sobre políticas.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	43%
NO	4	57%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sánchez y Silva (2020)



**Gráfico 7.- Envío de notificaciones a los clientes sobre políticas.**

Fuente: Sánchez y Silva (2020)

### Análisis

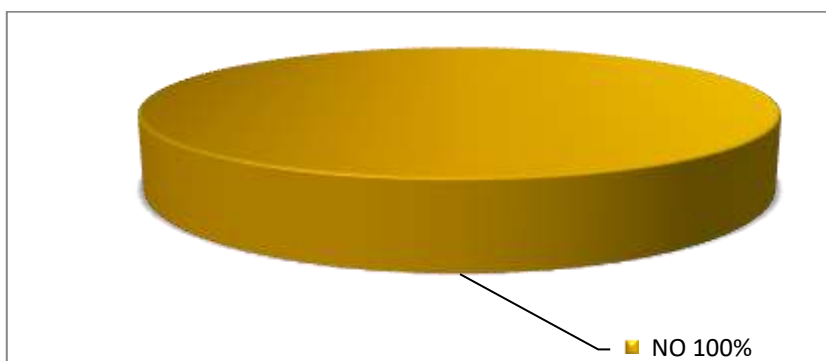
En el gráfico refleja, que el cincuenta y siete por ciento (57%) de los encuestados, niegan que se les envíen notificaciones a los clientes sobre la política de pago a siete (7) días otorgado. Por otra parte, el cuarenta y tres por ciento (43%) de los encuestados considera lo contrario. Esto representa una debilidad, ya que al no notificar de manera oportuna a los clientes respecto de las políticas de pago de siete (7) días, estos podrían planificar el pago de las facturas en una fecha distinta a su vencimiento, generando retrasos durante la gestión de cobranzas.

8. ¿Considera usted que se cumple con los límites de crédito otorgaos al cliente?

**Tabla 8.- Cumplimiento con los límites de crédito otorgados.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sánchez y Silva (2020)



**Gráfico 8.- Cumplimiento con los límites de crédito otorgados..**

Fuente: Sánchez y Silva (2020)

### Análisis

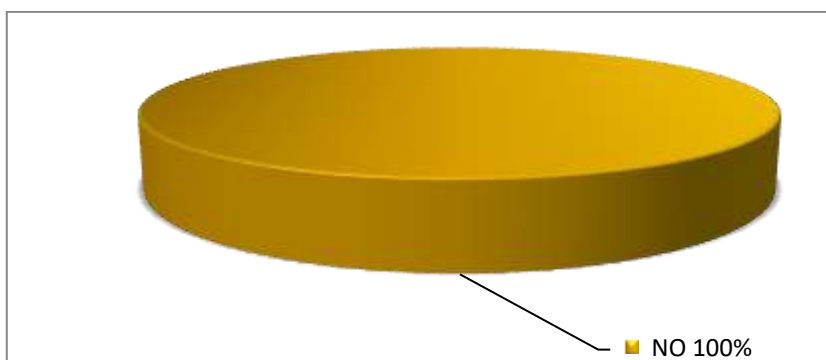
En el presente gráfico se refleja, que el cien por ciento (100%) de los encuestados consideran que no se cumple con los límites de crédito otorgaos al cliente. Se observa una debilidad, ya que al no cumplir con los límites de crédito aprobados efectivamente a los clientes, se aumenta el riesgo de incobrabilidad, debido que estos podrían no tener la liquidez suficiente en sus operaciones que les permita para cumplir oportunamente de manera total o parcial con el pago de los créditos otorgados.

9. ¿Tiene usted conocimiento si los clientes notifican a tiempo sobre los pagos efectuados enviando su respectivo soporte?

**Tabla 9.- Notificación y envío de soporte a tiempo sobre los pagos efectuados.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sánchez y Silva (2020)



**Gráfico 9.- Notificación y envío de soporte a tiempo sobre los pagos efectuados..**

Fuente: Sánchez y Silva (2020)

### Análisis

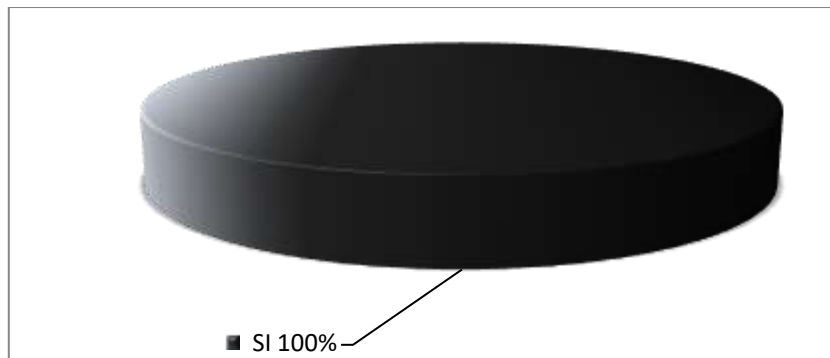
En el presente gráfico se refleja, que el cien por ciento (100%) de los encuestados consideran los clientes no notifican a tiempo sobre los pagos efectuados enviando su respectivo soporte. Se evidencia un problema de comunicación, entre los clientes y la empresa, debido que, al no conocer la naturaleza de los pagos recibidos, hace engorroso el proceso de conciliación bancaria al intentar identificar a que cliente pertenecen los pagos, así como a que factura corresponden. Además, esto ocasiona la falta de actualización de las cuentas por cobrar, por lo que se efectúa la gestión de cobranza a facturas que ya se encuentran pagadas, causando descontento a los clientes y el uso de tiempo, recursos y esfuerzos en la gestión.

10. ¿Considera usted que mediante la implementación de estrategias administrativas y contables se podría mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A.?

**Tabla 10.- Factibilidad de aplicar la propuesta.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	7	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sánchez y Silva (2020)




**Gráfico 10.- Factibilidad de aplicar la propuesta.**  
Fuente: Sánchez y Silva (2020)

### Análisis

Ante esta interrogante, en el presente gráfico se refleja, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, considera que mediante la implementación de estrategias administrativas y contables se podría mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A., donde se evidencia una factibilidad operativa de la propuesta, ya que el personal muestra aceptación sobre la implementación de estrategias que permitan la mejora de los procesos de cuentas por cobrar, ya que de esta manera se podrá garantizar el ingreso oportuno de los recursos y poder cubrir las obligaciones y que la empresa pueda estar solvente y ser eficiente, para lograr así los objetivos planteados.

Seguidamente, se presenta los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica la observación directa realizada en la empresa MOTOR MAXX C.A., en el departamento de cuentas por cobrar, mediante el instrumento lista de cotejo, donde se evalúa la presencia o ausencia de ciertas variables que afectan al proceso de cuentas por cobrar, y que se detallan a continuación:

**Cuadro 1.- Lista de Cotejo**

			
<b>Empresa:</b> MOTOR MAXX <b>Departamento:</b> Cuentas por cobrar <b>Fecha:</b> Abril 2020 <b>ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PARA  MEJORAR LOS PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR  DE LA EMPRESA MOTOR MAXX C.A.</b>			
ÍTEM	Pregunta	Alternativa	
		SI	NO
1.-	Existencia de Manuales de Normas y procedimientos en el departamento de cuentas por cobrar.	X	
2.-	De existir Manuales señale si han sido actualizados: Indique fecha: <u>Junio 2019</u>	X	
3.-	Definición de controles internos en el área de cuentas por cobrar.		X
4.-	Capacitación del personal al ingresar al cargo.		X
5.-	Políticas definidas y difundidas al personal de cuentas por cobrar.		X
6.-	Uso de un auxiliar de cuentas por cobrar.		X
7.-	Existencia de un sistema administrativo computarizado: Nombre cual: <u>Profit Plus</u>	X	
8.-	Uso de la banca electrónica para verificación de ingresos.	X	
9.-	Uso de formatos pre-numerados de recibos de cobranza.		X
10.-	Uso de correo electrónico del departamento de cuentas por cobrar	X	
11.-	Realización de conciliaciones bancarias sobre los ingresos por la gestión de cobranza.	X	

**Fuente:** Sánchez y Silva (2020)

**Entra las observaciones encontradas mediante la lista de cotejo se encuentran las siguientes:**

- Cuentan con la existencia de Manuales de Normas y procedimientos en el departamento de cuentas por cobrar. Los manuales permiten brindarle una guía al personal para realizar sus actividades unificando criterios, minimizando los riesgos que se repintan actividades o se omitan.
- Además, han sido actualizados para el mes de junio 2019. Su actualización permite que los cambios que puedan generarse en los procedimientos, puedan establecerse y difundirse al personal, para garantizar su efectividad.
- Cuentan con la existencia de un sistema administrativo computarizado, modelo Profit Plus. Los sistemas administrativos, son un herramienta que permite poder realizar el registro dela información con mayor rapidez, y poder emitir reportes, que simplifican el tiempo de cálculo para la verificación de las cuentas por cobrar, tanto las cobradas como las que están pendiente al cobro, haciendo más fácil el seguimiento del vencimiento del saldo, y emisión de información para apoyar el proceso de toma de decisiones.
- Hacen uso de la banca electrónica para verificación de ingresos. La banca electrónica permite mantener una supervisión permanente de los saldos de las cuentas, para poder verificar que los clientes hayan efectuado el pago por el monto establecido en la factura, y en la fecha acordada por el cliente.
- Hacen uso de correo electrónico del departamento de cuentas por cobrar. El correo electrónico es una herramienta que facilita la información con mayor rapidez, ya que se pueden enviar documentos como estados de cuenta o avisos de cobro, así como solicitar digitalizados los comprobantes de pago por parte de los clientes.
- Efectúan la realización de conciliaciones bancarias sobre los ingresos por la gestión de cobranza. Las conciliaciones bancarias permiten aclarar los

ingresos que se encuentran en la cuenta bancaria, para poder verificar que todos los registros efectuados estén debidamente realizados de acuerdo a la información bancaria, permitiendo la salvaguarda de este activo.


- No cuentan con la definición de controles internos en el área de cuentas por cobrar. Los controles internos, son una herramienta que permite a la gerencia garantizar que se cumplan con los procedimientos, normativas y políticas, que los registros sean confiables, se logre la salvaguarda de los activos y que se detecten posibles desviaciones a tiempo, en este sentido, la empresa al no contar con los mismos, podría correr el riesgo que no se cumplan con los manuales, y que esto pueda generar debilidades en los procesos de cuentas por cobrar, requiriéndose además una supervisión continua en esta área.
- No se hace uso de la capacitación del personal al ingresar al cargo. La capacitación es de gran importancia, ya que permite preparar al trabajador para realizar sus funciones, la falta de ello, dificulta su adaptación al cargo, debido a que el trabajador busca realizar sus actividades de acuerdo a sus experiencias, y no de acuerdo a los lineamientos de la empresa, afectando la unificación de criterios en las actividades de cuentas por cobrar.
- No cuentan con políticas definidas y difundidas al personal de cuentas por cobrar. Las políticas de cobranza deben ser definidas y difundidas al personal para que haya un criterio único sobre los procedimientos que deben efectuarse en el tratamiento de los clientes, tanto en el cumplimiento o no del pago, como de mantener los límites de crédito, dando cabida que a los clientes se les trate de manera diferente, por cada persona del departamento.
- No hacen uso de un auxiliar de cuentas por cobrar. Los auxiliares de cuentas por cobrar, permiten llevar un control de las facturas vencidas aún no pagadas, para poder mejorar el tratamiento de esta cuenta hasta lograr su cobro.

- No hacen uso de formatos pre-numerados de recibos de cobranza. Estos formatos permiten llevar un control de los ingresos y mediante el correlativo poder detectar si falta alguno de ellos que se hayan extraviado, para tomar medidas a tiempo y los correctivos, además, sirven de soporte para cotejar la información registrada sobre información de relevancia en el cobro, tales como fecha del cobro, el importe cobrado, forma de pago, entre otras, que permiten además, facilitar el proceso de conciliación bancaria.

**4.1.2. Fase II: Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A.**

Seguidamente, se realizó un análisis de contenido, a los resultados expuestos en una matriz DOFA; que permitió mediante el cruce de los factores internos y externos obtener las posibles estrategias que permitieron dar cuerpo a la propuesta que le dio solución al problema planeado, presentada a continuación.

**Cuadro 2.- Matriz DOFA**


	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 Manuales actualizados. F2 Uso de banca electrónica. F3 Cuentan con sistema administrativo. F4 Efectúan conciliaciones bancaria. F5 Tienen asignado dirección de correo electrónico en el departamento de cuentas por cobrar. F6 Disposición del personal de aplicar la propuesta.	D1 No hacen uso de formatos pre-enumerados de cobranza. D2 No utilizan auxiliar de cuentas por cobrar. D3 No tienen políticas establecidas de cuentas por cobrar. D4 No poseen controles internos definidos de cuentas por cobrar. D5 No se lleva el registro diario de las operaciones. D6 El personal dice no conocer las políticas de la empresa. D7 No se cumple con el cobro a 7 días. D8 No se hace envío de avisos sobre la política de 7 días de cobro. D9 No se cumple con los límites de crédito.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 Teorías de cuentas por cobrar. O2 Estrategias como planes de acción para mejora de procesos a corto, mediano y largo plazo. O3 Internet para uso de la banca electrónica y correos electrónicos. O4 Imprentas que diseñan formatos pre-numerados con número de control. O5 Centros de capacitación profesional.	A1 Retardo en la entrega del soporte de pago por parte del cliente. A2 Incumplimiento de pago debilita la liquidez financiera. A3 Efectos inflacionarios debilitan la moneda nacional. A4 Control cambiario de divisas extranjeras. A5 Economía inestable y de incertidumbre.

Fuente: Sánchez y Silva (2020)

Mediante el cruce de los factores internos y externos se obtuvieron las siguientes estrategias FO, FA, DO y DA, que permitirán minimizar las debilidades encontradas y potenciar las fortalezas existentes, presentadas a continuación:

**Cuadro 3.- Análisis DOFA**

	
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
F6O1O2 Diseñar de estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A.  F6O5 Capacitar al personal para mejorar los procesos de cuentas por cobrar.  F4O2 Efectuar conciliaciones bancarias semanales y mensuales.	D1O4 Diseñar formatos para el registro de cobranza.  D5O1O2 Establecer normativas para el registro diario de las cuentas por cobrar.  D2O1 utilizar el auxiliar de cuentas por cobrar para control de antigüedad de saldos y planificación de la gestión de cobranza.  D7O1O2 Planificar la gestión de cobranza semanal.
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
F5 Solicitar documentación soporte de comprobante de pago a los clientes.  F5 Enviar de estados de cuenta y notificaciones de cobranza al cliente vía correo electrónico.	D6D7D9A2A3 Establecer políticas de cobranza para el departamento de cuentas por cobrar.

Fuente: Sánchez y Silva (2020)

#### **4.1.3. Fase III: Diseño de estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A.**

Una vez analizado los resultados, y obtenidas las estrategias de la matriz DOFA; obtenidos de las fases anteriores, esta fase tuvo como finalidad presentar la propuesta que consistió en el diseño de estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A., con el objeto de lograr establecer los procedimientos claros y lineamientos para el registro de las cuentas por cobrar, y la cobranza realizada, así como la gestión adecuada de cobro, que garantice la recuperación de la inversión que se encuentra en manos de los clientes, de manera que se fortalezca la liquidez financiera, necesaria para el pago de sus deudas y obligaciones, se apoye el proceso de toma de decisiones, se emitan estados de cuenta confiables, y se aprovechen las oportunidades de inversión.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1. Presentación de la Propuesta**

Las empresas requieren tener bien establecidos sus procesos administrativos de manera que se logre una adecuada planificación, organización, dirección y control de sus recursos, estableciendo normativas, políticas y procedimientos para que sean cumplidos por el talento humano, para lograr los objetivos y metas propuestos, que garanticen la operatividad y permanencia en el tiempo de la empresa. Además, requiere de procesos contables bien definidos, ya que la contabilidad tiene como función dar información financiera clara, confiable, oportuna, útil y precisa sobre la organización, y que además ha tenido que ir evolucionando a la par de las necesidades de información requerida para financiar a clientes, mediante las ventas a crédito.

Bajo este contexto, la contabilidad está inmersa en la forma de hacer negocios y retroalimenta con los retos y de los cambios que ocurren en la dinámica de las actividades económicas y comerciales, todo esto hace que las organizaciones deben adecuarse al paradigma de la globalización; ella trae consigo que las empresas deben desarrollarse en áreas tales como la competitividad, calidad, alianza estratégica, libre comercio, los constantes cambios de leyes, el internet, los efectos inflacionarios, los efectos socio-económicos mundiales, y del propio país en el cual se desenvuelve, entre otros.

A tales efectos, las empresas se ven en la necesidad de revisar sus procesos con el propósito de establecer estrategias y políticas que le permitan garantizar la calidad de su productos y que ofrecen, dándole así la importancia que todos y cada uno de los niveles de empresa estén orientados a brindar un información contable confiable convirtiéndose en un recurso estratégico en la organización, como apoyo del proceso

de toma de decisiones, y para la elaboración de los estados financieros. En este sentido, una de las áreas de gran relevancia para que la información contable sea efectiva es el de cuentas por cobrar, ya que de ella depende brindar información sobre las inversiones que se encuentran en manos de los clientes producto de las ventas a crédito y que su efectiva gestión administrativa de los procesos de cobranza logren efectivamente su recuperación en lapso establecido para fortalecer la liquidez financiera de la empresa, de manera que pueda cubrir con sus obligaciones a tiempo .

En este orden de ideas, en el presente estudio se procedió a la aplicación de las técnicas de recolección de información a través de los instrumentos seleccionados, para realizar un diagnóstico sobre la situación de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A., cuyos resultados permitieron identificar las debilidades existentes en sus procesos, que han venido generando la problemática expuesta, en cuanto al retardo de la recuperación de sus cuentas por cobrar y cumplimiento de las políticas de cobranza, entre las cuales se pudieron identificar que en la empresa no se realiza un registro de las cuentas por cobrar, por lo tanto, esto genera que la información contable sea poco confiable, para apoyar la toma de decisiones, además no se cumple con el tiempo de siete (7) días de crédito establecido ni los límites de crédito otorgados, afectando la liquidez de la empresa.

Por su parte, los clientes no notifican haber efectuado el pago de las deudas, ni se envían notificaciones a los clientes sobre los saldos vencidos, reflejando poca efectividad de la comunicación con los clientes, y una gestión de cobranza poco efectiva. Por su parte, la empresa cuentan con manuales de normas y procedimientos actualizados, sin embargo no tiene controles internos ni políticas definidas de cuentas por cobrar, tampoco, emplean un sistema de capacitación al personal que permita la unificación de criterios y mejorar el desempeño del persona al ingresar a su cargo, lo que ha influido en la problemática actual.

En este sentido, se proponen diseñar estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A., de tal manera que se optimice el desempeño del personal, al suministrarle un conjunto de

herramientas que le permitan lograr cumplir con los objetivos establecidos, recuperando las inversiones que están en manos de los clientes, mejorando la comunicación entre ellos, y fortaleciendo la liquidez financiera de la empresa para que pueda continuar con su operatividad y mantenerse en el tiempo.

## **5.2. Beneficios de la Propuesta**

Frente a la complejidad contable y administrativa que acontece en la actualidad, son numerosas las empresas que se valen de estrategias de forma emergente, tomando acciones en la medida en que se van presentando las circunstancias, que inciden fuertemente sobre los resultados que se originan de las actividades del departamento de cuentas por cobrar. Es por ello, que se hace necesario poder minimizar las debilidades existentes en sus procesos de cuentas por cobrar, de manera que se logre efectuar de manera efectiva las actividades y procedimientos que deben llevarse a cabo en el área, y por ende contar con los medios eficaces para el control de la gestión de cobro, ya que de ellos dependerán el logro de los objetivos, y a su vez, se puedan detectar sin demora las posibles desviaciones y corregirlas a tiempo.

A través de las estrategias administrativas y contables se busca para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A., de manera que se pueda aumentar al máximo el retorno del flujo de efectivo, concentrándose primeramente, en un enfoque contable, mediante la actualización de la información relacionada sobre las cuentas por cobrar, de manera que se puedan conciliar los saldos y se pueda establecer las deudas reales que tienen los clientes con la empresa. Seguidamente, requiere la ejecución de procesos administrativos que permitan la efectiva recuperación de los ingresos producto de las ventas a crédito, mejorando la comunicación con el cliente, para lograr la ejecución de planes en la gestión de cobranza.

Cabe resaltar, que la presente propuesta tiene como finalidad proporcionar un recurso alternativo de carácter científico basado en información veraz y confiable como eje principal para presentar a la empresa en estudio, un conjunto de estrategias

para lograr el éxito competitivo mediante la implementación de herramientas orientadas a optimizar las operaciones de sus cuentas por cobrar y lograr el equilibrio financiero traducido en crecimiento, solvencia y rentabilidad. Asimismo, permitirá al personal optimizar su desempeño del personal para la ejecución eficaz y efectiva de sus actividades dirigidas al logro de los objetivos organizacionales.

También, podrá beneficiar a otras empresas, que requieran de mejoras en sus procesos de cuentas por cobrar, de forma tal que haga efectiva la recuperación de sus cuentas vencidas, cuyos ingresos le permitirán cumplir con sus obligaciones o aprovechar las oportunidades de inversión. Finalmente, brindará a las autoras la oportunidad de poder aplicar sus conocimientos profesionales en el campo laboral, mediante la mejora de procesos tanto administrativos y contables.

### **5.3. Objetivos de la Propuesta**

#### **5.3.1 Objetivo General de la Propuesta**

Diseñar estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A.

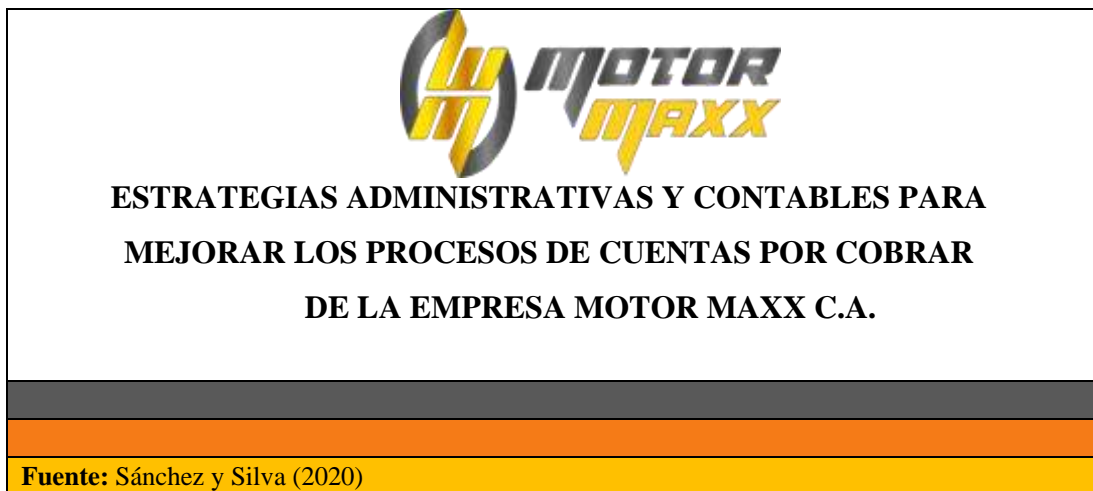
#### **5.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta**

- Elaborar de estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar.
- Diseñar formato para el registro de la cobranza.
- Planificar un programa de capacitación del personal para mejorar los procesos cuentas por cobrar.

### **5.4. Desarrollo de la Propuesta**

Para lograr minimizar las debilidades encontradas en las fases de diagnóstico e identificación de las debilidades encontradas, entre las cuales se encontraron, la falta de actualización de los registros de cuentas por cobrar, la inexistencia de control definidos ni políticas establecidas y divulgadas al personal, los clientes no cumplen en efectuar el pago dentro de los siete (7) días otorgados de crédito, no se les envía

notas de recordatorio de la deuda, y los clientes no envían las notificaciones de pago a la empresa, reflejando una escasa comunicación entre el departamento de cuentas por cobrar y los clientes. Todas estas debilidades se han generado debido a la falta de capacitación del personal al ingresar al cargo, a pesar de existir manuales y estos están actualizados al no darse la debida inducción al personal genera que no haya unificación de criterios en cuanto a la ejecución de los procedimientos donde cada trabajador realiza las actividades de acuerdo a sus conocimientos adquiridos en su desarrollo profesional. Al respecto se presenta la siguiente propuesta:



#### **5.4.1 Objetivo.- Elaboración de estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar.**

El presente objetivo consiste en la elaboración de estrategias administrativas y contables que permitirán la mejora de los procesos de cuentas por cobrar, de la empresa Motor MAXX C.A., debido a que durante la etapa del diagnóstico se pudo conocer la situación real que presenta la empresa en cuanto a sus procesos de cuentas por cobrar, desde el punto de vista administrativo y contable, permitiendo identificar un conjunto de debilidades que han generado la problemática planteada en el departamento de cuentas por cobrar, y para lograr minimizarlas se presentan a continuación las estrategias siguientes:

### **Estrategia 1.- Establecimiento de políticas de cobranza para el departamento de cuentas por cobrar.**

Esta estrategia consiste en el establecimiento de políticas de cobranza para el departamento de cuentas por cobrar, para unificar criterios, y de obligatorio cumplimiento de manera que, para su efectivo cumplimiento, debe ser difundido a todo el personal, por lo tanto, requiere de una intervención del Supervisor de cuentas por cobrar, de manera que evalúe que se estén cumpliendo las políticas propuestas, y para que detecte las posibles desviaciones y establezca los correctivos a tiempo. En este sentido, se plantean las políticas siguientes:

#### **Políticas de Cuentas por Cobrar**

- Cualquier gravamen o condición que posee sobre las cuentas por cobrar debe ser claramente explicado en los estados financieros.
- Cualquier cancelación de las cuentas por cobrar debe estar basada en la factura original correspondiente y en la documentación soporte.
- Las facturas dadas de baja en los libros deben ser controladas y examinadas periódicamente con el objeto de gestionar su cobro.
- Se debe comparar mensualmente la suma de los saldos de los clientes en el mayor auxiliar de cuentas por cobrar, con las cuentas de control del mayor general en caso de discrepancias observadas, deben hacerse las averiguaciones a que haya lugar.
- Enviar al cliente periódicamente estados de cuentas, de modo que sirvan de recordatorio de la cantidad adeudada y al mismo tiempo dar al cliente la oportunidad de verificar la exactitud de sus cuentas por pagar.
- Deben estar separadas las funciones de la persona de facturación y de la persona que maneja las cuentas por cobrar.
- Entregar un informe diario de las cobranzas realizadas.
- Los cobros se realizarán de acuerdo al convenio establecido entre el cliente y la empresa, el periodo de crédito otorgado será de siete (7) días.

- El límite de crédito otorgado por cliente, será de US\$ 5.000, y los clientes que requieran de un límite mayor deberán ser autorizados por la Junta Directiva, y comunicado por escrito al departamento de cuentas por cobrar.
- Para poder facturar un nuevo pedido por el límite que tiene el cliente, deberá haber pagado las facturas anteriores, aunque no estén vencidas.
- Todo incremento de límite de crédito debe ser autorizado por la Junta Directiva y emitida notificación por escrito al departamento de cuentas por cobrar, y difundido a todo el personal.
- Se deberá actualizar en el sistema administrativo Profit Plus los límites de crédito a los clientes, y se deberá asignar clave exclusiva al Gerente de Autorizado que designe la Junta Directa, para la facturación de clientes especiales que superen el límite establecido.
- Ningún analista de cuentas por cobrar tendrá acceso a modificaciones de límite de crédito.
- Las claves de acceso serán establecidas por el Técnico de Sistemas mediante autorización de la Junta Directiva.
- Los nuevos clientes deberán haber realizado mínimo tres (3) compras de manera consecutiva para que puedan ser autorizado el crédito, el cual será mediante previa autorización por parte de la Junta Directiva, y debe entregar los recaudos requeridos para otorgar el crédito.
- Recaudos requeridos para estudio y aprobación de créditos:
  - Acta constitutiva de la empresa con capital social actualizado.
  - RIF de la empresa actualizado.
  - Dos (2) Referencias comerciales con antigüedad no mayor de tres (3) meses.
  - Dos (2) Referencias Bancarias con antigüedad no mayor de tres (3) meses.
  - Estados de Cuenta de los últimos seis (6) meses.

- Haber realizado mínimo tres compras consecutivas por el monto aproximado de crédito solicitado.

## **2.- Normativas para el Proceso de Cobranza**

- Es responsabilidad de la persona de cuenta por cobrar realizar cronograma de cobro de acuerdo a las fechas establecidas en cada uno de documentos que generan la misma.
- Se mantendrá actualizado el libro auxiliar de cuentas por cobrar
- Todo pago efectuado por el cliente debe ser a nombre de la empresa.
- Deberá suministrarle mensualmente a las personas encargada de la contabilidad la situación de los clientes.
- Todo pedido debe estar debidamente autorizado por el departamento de ventas.
- El cliente no deberá tener más de dos facturas vencidas y en estos casos se tendrán condiciones de pago especiales.
- En los casos de clientes con atraso en sus pagos, se determinara el motivo de dicho atraso, renegociando los montos correspondientes a las facturas vencidas y, además, deberá considerar las medidas que se tomaran en caso de continuar el atraso.
- Se deberá presentar informes semanales y resúmenes mensuales referentes a las gestiones de cobro, de las cuentas en movimientos, que tienen en cartera en la sección cobranzas, y el análisis en cuanto al atraso.
- Se deben ejecutar arqueos de documentos.

### **Estrategia 2.- Definición de normativas para el registro diario de las cuentas por cobrar.**

Esta estrategia consiste en la definición de normativas que se establecen para el registro diario de las cuentas por cobrar, con el propósito de que se mantenga la

información de los saldos de las cuentas actualizadas, para poder realizar la gestión de cobro de aquellas que ya están vencidas o por vencerse, mediante una planificación, por lo tanto, se requiere que la información sea veraz y confiable para poder ser utilizada en la planificación de cobranza, y envío de estados de cuenta a los clientes, de manera que se solicite el pago de los saldos pendiente de pago, y que no se le envíe la solicitud de pago de cuentas que ya hayan sido cobrada y que no se hayan registrado, lo cual generaría una pérdida de tiempo tanto para el analista en hacer el estado de cuenta, el cliente quien debe revisar y hacer la comprobación de que las facturas solicitadas de pago hayan sido ya pagadas, lo que generaría un descontento por parte del cliente si ya fue hecho y notificado.

En este sentido, se definen las normativas siguientes para el registro diario de las cuentas por cobrar:

- El analista de cuentas por cobrar deberá emitir un reporte de las cuentas que están pendiente por cobrar en el sistema administrativo.
- El analista de tesorería debe diariamente a primera hora al iniciar la actividad laboral colocar en la compartida de Administración y Finanzas, los movimientos bancarios, para que los analistas de cuentas por cobrar, puedan consultar los movimientos y conciliar la cobranza de las factura vencidas y pagadas por los clientes.
- El analista de cuentas por cobrar descargará de los medios electrónicos (portal de ventas y correos electrónicos) toda la información correspondiente a los soportes y notificaciones de pago de los clientes, para su verificación en los movimientos bancarios, y registro.
- Una vez que el analista de cuentas por cobrar haya validado todos los pagos de los clientes que hayan sido conciliados con los movimientos bancarios procederá al llenado de los comprobantes de ingresos de cobranza (ver figura 1) vaciando todos los datos, anexando la documentación soporte junto a la factura correspondiente, y colocando el sello “Cobrado” y la fecha

en que fue elaborado el mismo para que se evite la duplicidad de registros, así como deberá firmar el comprobante (nombre y firma), para poder identificar el analista encargado del registro, verificación y su elaboración,.

- Una vez registrada la información cada analista de cuentas por cobrar emitirá un reporte y cotejará los comprobantes que ha registrado con los soportes físicos para verificar que la información se haya suministrado en el sistema administrativo correctamente, y de presentarse errores u omisiones proceda realizar las respectivas correcciones al momento, esto le brindará mayor veracidad a la información.
- Los registros de los comprobantes de cobranza se deben realizar diariamente, y no podrán quedar pendiente, más tardar el día siguiente en horas de la mañana.
- Posteriormente, se enviará un listado de los comprobantes emitidos junto con los comprobantes de ingreso cobranza y documentación soporte al analista de contabilidad para que proceda a su auditoría verificando con los movimientos bancarios, reportes del sistema y documentación física, esto permitirá minimizar la existencia de diferencias al momento de la conciliación bancaria mensual.

### **Estrategia 3.- Utilización de un auxiliar de cuentas por cobrar para control de antigüedad de saldos y planificación de la gestión de cobranza.**

Esta estrategia consiste en la utilización de un auxiliar de cuentas por cobrar para el control de las cuentas vencidas de manera que se realice un estudio de antigüedad de saldos, y se realice una planificación para la gestión de cobranza, de manera que se pueda hacer seguimiento de cada factura hasta que se logre el cobro al cliente y se registre en el sistema administrativo. Para ello se utilizará una hoja de Excel donde se organizarán las facturas por cliente y se indicará las facturas emitidas indicando la fecha de vencimiento y el monto de la misma. De esta manera se podrá

usar la información detalladamente para elaborar los estados de cuentas o envío de notificaciones de manera que se atiende de forma personalizada a cada uno de ellos.

A tales efectos, semanalmente, los días lunes, después de conciliados los saldos de las cuentas, el analista de cuentas por cobra procederá a emitir un reporte de aquellas facturas que están vencidas de acuerdo a la zona asignada y por cada cliente, para llevar un control en el auxiliar de cuentas por cobrar para planificar la gestión de cobranza. (ver figura 2)

En este sentido, se procederá a vaciar la información referente al cliente detallada a continuación:

- Nombre del cliente.
- Número teléfono del cliente o celular de la persona contacto.
- Nombre de la persona contacto.
- Número de factura.
- Indicar si el cliente es sujeto pasivo agente de retención.
- Monto total de la factura.
- Importe del monto a retener.
- Importe del monto total a cobrar.
- Fecha en que se realizará el pago.
- Fecha de efectuado el pago.
- Forma de pago: Bs. o US\$ (Estados Unidos), en efectivo, cheques, depósitos y/o transferencia.
- Número del comprobante de pago.
- Número de comprobante de cobranza.

Por lo tanto, al irse logrando el cobro de cada factura se colocará la información referente a la cobranza, de manera que no se duplique su gestión al momento de enviar los estados de cuenta y avisos de cobro al cliente. De esta manera, el auxiliar sirve de apoyo efectivo al proceso de cobranza y a saldar las cuentas minimizando la duplicidad de tareas, y a que queden facturas por cobrar con antigüedad de saldos.

#### **Estrategia 4.- Envío de estados de cuenta y notificaciones de cobranza al cliente vía correo electrónico.**

Esta estrategia consiste en el envío de estados de cuenta y notificaciones de cobranza al cliente vía correo electrónico, de manera que se mejore la comunicación el cliente para planificar la gestión de su cobro y minimice la cantidad de saldos de facturas vencidas no cobradas. Para tales efectos, se enviará semanalmente, un estado de cuenta con las facturas vencidas que no pudieron ser saldadas por falta de documentación por parte del cliente que ha efectuado el pago, de manera que se le solicite el pago de las mismas, indicando que si ésta ya fue pagada envíen el comprobante de pago respectivo con el vendedor el cual debe subir al portal de ventas para que pueda ser descargado por el analista de cuentas por cobrar, quien recibe una notificación al momento que este lo ha enviado, o vía correo electrónico de cada analista del departamento, ya que a cada uno se le asigno uno. Asimismo, se le solicitará la fecha de pago de la factura que no ha sido pagada.

Por otro lado, cada analista le enviará al cliente una notificación de cobro de manera que se le recuerde el pago del mismo en la fecha que corresponda y que fue acordada al enviar el estado de cuenta, para garantizar que se haga efectivo los ingresos en la fecha programada y que el cliente sepa que la empresa está pendiente el pago puntual de su deuda, y lo importante que es que conserve su record de pago.

#### **Estrategia 5.- Planificación de la gestión de cobranza semanal.**

Esta estrategia consiste en que cada analista realice una planificación de cobranza semanal, para mejorar la gestión de cobro, y se logre cumplir con el ingreso de efectivo en el flujo de caja para que el departamento de tesorería pueda cumplir con los compromisos de pago de las deudas y obligaciones contraídas por la empresa. Para ello, utilizará el auxiliar de cuentas por cobrar, los estados de cuentas y las notificaciones de cobranza, realizando lo siguiente:

- Los días lunes cada analista emitirá el reporte de facturas vencidas.
- Actualizará el auxiliar de cuentas por cobrar, cotejando aquellas que ya

fueron cobradas, indicando la fecha de cobro y forma de pago, y el número de comprobante de ingreso de cobranza, para señalar que ya ha sido registrada en el sistema administrativo.

- El analista de cuentas por cobrar elaborará y enviará estado de cuenta vía correo electrónico al cliente, sobre las facturas vencidas, para solicitar fecha de pago mediante misma vía, y solicitando el nombre de la personal contacto que recibió el documento.
- En el caso que el cliente manifieste haber pagado se le solicitará que envíe por vía correo electrónico al respectivo analista encargado de su cuenta, el correspondiente comprobante de pago y el de retención (si son sujetos pasivos agentes de retención), para proceder a la verificación en el movimiento bancario, emisión del comprobante de ingreso de cobranza, registro en el sistema administrativo, comprobación mediante el listado de comprobación de registro, y conciliación por parte del analista de contabilidad.
- El analista de cuentas por cobrar, colocará en el auxiliar de contabilidad la fecha que el cliente le haya suministrado efectuará el pago, dado como respuesta al enviar el estado de cuenta.
- Se enviará el día previo a la fecha de cobro, una notificación recordatoria de confirmación que realizarán el pago de la deuda en la fecha acordada.
- Si el cliente contesta mediante dicha notificación al analista que no se ejecutará el pago en la fecha acordada, se le solicitará la nueva fecha en la cual lo realizará. Y el día anterior, de la nueva fecha suministrada se enviará nuevamente el recordatorio de la ejecución del pago.
- Después de enviada la segunda notificación de cobranza, y el cliente no ejecute el pago se le enviará físicamente, a través del vendedor, a la persona encargada de cuenta por pagar del cliente para solicitar respectivo pago, anexando las dos notificaciones anteriores, con las constancias de recepción

de las mismas, de manera que el cliente sepa que ya ese es el tercer comunicado enviado.

- De persistir la negación de pago, se pasará el caso a la gerencia de administración finanzas para que realicen la toma de decisiones sobre el tratamiento del caso expuesto.
- Una vez que el cliente haya dado repuesta sobre el pago, se le solicitará los respectivos soportes, vía correo electrónico o entrega al vendedor, quien lo hará llegar vía portal de ventas al analista respectivo, de manera que se proceda a la verificación en el movimiento bancario, emisión del comprobante de ingreso de cobranza, registro en el sistema administrativo, comprobación mediante el listado de comprobación de registro, y conciliación por parte del analista de contabilidad.
- Diariamente, el analista de cuentas por cobrar, después de verificar su registros procederá a la entrega de un reporte de cobranza al tesorero, y un reporte con los soportes al analista de contabilidad, para que proceda al proceso de conciliación.
- El analista de cuentas por cobrar deberá mantener el auxiliar actualizado, y no podrá dejar comprobantes sin registrar.
- Cada analista de cuentas por cobrar entregará un reporte semanal sobre la gestión de cobranza a tesorería, y expondrá los casos que no pagaron, anexando los comprobantes de gestión de cobro (estados de cuenta y notificación y su confirmación de recepción) para que se haga seguimiento del mismo.

#### **Estrategia 6.- Ejecución de conciliaciones bancarias semanales y mensuales.**

Diariamente el analista de contabilidad, al recibir los comprobantes de ingreso de cobranza, realizará una conciliación cotejando con los movimientos bancarios y

los registros contables, previamente impresos. Una vez que se haya cotejado la información se procederá a colocar el sello “Conciliado” al comprobante de ingreso e indicando la fecha de revisión, colocando media firma por parte del analista que realizó la conciliación, luego archivará en orden cronológico los comprobantes para su resguardo.

En el caso de detectar diferencias entre los registros y los soportes físicos, se le entregará al analista de cuentas por cobrar correspondiente para que realice los correctivos necesarios y se proceda terminar con el proceso de conciliación semanal. Esto permitirá que se minimicen las posibles diferencias al realizar la conciliación mensual, de manera que se puedan realizar los correctivos al momento de generarse y garantice la confiabilidad en la información contable sobre las cuentas por cobrar.

#### **Estrategia 7.- Solicitud de la documentación soporte de comprobante de pago a los clientes.**


La presente estrategia consiste en realizar la solicitud de la documentación soporte de comprobante de pago a los clientes, esto se realizará tanto al hacer entrega de la factura al cliente, también se hará la solicitud al enviar el estado de cuenta y la notificación de cobranza vía correo electrónico. Esto permitirá mantener una comunicación constante con el cliente, y que se haga un reforzamiento sobre el envío de la documentación por todos los medios, de esta manera el cliente tendrá el recordatorio por todos medios utilizados, de forma tal que comprenda la necesidad de su envío.

#### **5.4.2 Objetivo 3.- Diseño de formatos para el registro de cobranza.**

Esta estrategia consiste en el diseño de formatos para el registro de los ingresos por cobranza, con la finalidad de dejar constancia de la recepción del cobro al cliente y que sirva de soporte para realizar las conciliaciones bancarias tanto semanales como mensuales, además, permitirá que se puedan realizar auditorías trimestrales para garantizar la confiabilidad de la información, y se minimicen los riesgos de fraude

como mediadas de control interno en el área de estudio, detectando posibles desviaciones y estableciendo los correctivos a tiempo, evitando que los analistas de cuentas por cobrar junto con los vendedores o clientes, puedan cometer fraudes con la manipulación indebida de este activo. Para tal fin, se presenta el siguiente formato (ver figura 1).

**Figura 1.- Formato Comprobante de Ingreso de Cobranza**

			
COMPROBANTE DE INGRESO DE COBRANZA			
1) Fecha:     /     /	N° Control <b>00-000001</b>	2) Importe: Bs. US\$	
3) Nombre del cliente: _____			
4) Cantidad en letras: _____ _____.			
5) Número de Factura:	6) Fecha de Pago: /     /	7) Numero de comprobante:	Efectivo
			Cheque
			Transferencia
			Depósito
9) Elaborado Por:		10) Registrado Por:	

Fuente: Sánchez y Silva (2020).

**Modo de llenado:**

- 1) Fecha en que se elaboró el comprobante de ingreso de cobranza.
- 2) Importe cobrado.
- 3) Nombre del cliente que efectuó el pago.
- 4) Cantidad en letras del importe cobrado.

- 5) Número de la factura cobrada.
- 6) Fecha en que ingresó el importe en la cuenta bancaria.
- 7) Número de referencia del comprobante de pago.
- 8) Indique la modalidad de pago colocando una equis (x).
- 9) Coloque el nombre y firma del analista de cuentas por cobrar que elaboró el formato.
- 10) Coloque el nombre y firma del analista de contabilidad que realizó la conciliación bancaria.

#### **5.4.3 Objetivo 4.- Planificación de un programa de capacitación del personal para mejorar los procesos cuentas por cobrar.**

El presente objetivo consiste en realizar una planificación de un programa de capacitación del personal para mejorar los procesos de cuentas por cobrar, de manera que se unifiquen criterios en la ejecución de los procedimientos y cumplimiento de las políticas y normativas establecidas tanto en la empresa mediante los manuales existentes como las estrategias propuestas, para tal fin se presentan los siguientes talleres:

##### **Taller 1.- Presentación y difusión del manual de normas y procedimientos.**

Dirigido a: Personal de cuentas por cobrar.

Duración: 4 horas.

Facilitadores: Personal de Recursos Humanos de la empresa.

Contenido: Definiciones de cargos, funciones y responsabilidades del personal de cuentas por cobrar.

Difusión de los procedimientos de cuentas por cobrar.

##### **Taller 2.- Presentación y difusión de las estrategias propuestas.**

Dirigido a: Personal de cuentas por cobrar, analistas de contabilidad y Tesorería.

Duración: 6 horas.

Facilitadores: Las autora con asesoría de la tutora académica.

Contenido: Importancia de la actualización de las cuentas por cobrar y gestión de cobranza, afectación de su incumplimiento.

Difusión de las estrategias administrativas y contables propuestas.

Uso del auxiliar de cuentas por cobrar.

Llenado y uso del recibo de cobranza.

## **5.5. Factibilidad de la Propuesta**

El objetivo de este trabajo de investigación busca proponer mejoras en los procesos de cuentas por cobrar mediante la implementación de estrategias administrativas en los procesos que garanticen la gestión de cobro, para la recuperación de las de la empresa Motor MAXX C.A., las inversiones que se encuentran en manos de los clientes y de lograr el registro de las operaciones , desarrollando y construyendo una alternativa de solución ante la problemática de la empresa en estudio, a través de estos aspectos se logrará implementar, ejecutar y aplicar los objetivos planteados en la presente investigación. Es por eso que, la factibilidad que se evaluó en esta propuesta es desde el punto de vista de recursos técnico, operativo y económico.

### **5.5.1 Factibilidad Técnica**

Tecnológicamente, la empresa Motor MAXX, C.A. cuenta con equipos de computación de última generación y un software administrativo-contable (Profit Administrativo), el cual se adecúa perfectamente a las actividades propias de la empresa derivada de su naturaleza, igualmente cuenta con personal calificado para el manejo de dichos equipos. Al contar con estos recursos, facilita la tarea de implementar las estrategias propuestas que fortalezcan el sistema de crédito y cobranza en la empresa en estudio, asimismo, cuenta con manuales actualizados (junio 2019), pero que no se ha completado su difusión a todo el personal, reflejándose este requerimiento de inclusión en la propuesta.

### **5.5.2 Factibilidad Operativa**

La presente propuesta tiene toda la receptividad y aceptación por parte del personal del departamento de cuentas por cobrar, ya que las personas encargadas de esa área, están dispuestas a prestar la colaboración necesaria en cuanto a conocimiento y experiencia, para llevar a cabo el actual proyecto. Además, la ejecución o puesta en marcha de la propuesta, no altera la estructura organizativa de la empresa, ni amerita el cambio o inclusión de capital humano, por lo tanto la factibilidad operativa es totalmente viable y aplicable, requiriendo la inclusión de capacitación al personal, mediante la difusión de las estrategias propuestas y los manuales internos que no se han dado a conocer.

### **5.5.3 Factibilidad Económica**

Económicamente, el presente proyecto es factible, ya que el mismo requiere de 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 entorno para lograr sus objetivos de una manera óptima, el efecto de la aplicación será el mejoramiento continuo, el cual permitirá notablemente la consecución de los objetivos organizacionales, por lo tanto, es necesario una inversión en cursos de capacitación, difusión de manuales y las estrategias propuestas, elaboración de formatos de comprobantes de ingresos de cobranza.



## CONCLUSIONES

Una vez aplicados las técnicas e instrumentos de recolección de datos se pudo desarrollar las fases metodológicas que permitieron lograr los objetivos planteados, por lo tanto, en cuanto al primer objetivo se pudo realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX, C.A., cuyos resultados permitieron identificar las debilidades existentes que afectan el proceso de cuentas por cobrar, lográndose alcanzar el segundo objetivo planteado, entre las cuáles se evidenció lo siguiente:

- No cuentan con controles interno definidos en el área de cuentas por cobrar.
- No se le brinda una capacitación al personal al ingresar al cargo.
- No tienen políticas formalmente definidas y difundidas al personal de cuentas por cobrar, por lo tanto, el personal manifiesta no tener conocimiento de ellas.
- No se hace uso de un auxiliar de cuentas por cobrar.
- No cuentan con formatos pre-numerados de cobranza.
- No realizan conciliaciones bancarias sobre los ingresos de cobranza.
- El personal considera que no es efectivo el proceso de cobranza, ya que no mantienen registradas las operaciones de cuentas por cobrar, no se envían notificaciones a los sobre las políticas de la empresa a los clientes.
- Las factura vencidas no cobradas afectan la liquidez financiera de la empresa.
- Existen saldos no conciliados debido a que no se envían a tiempo los respectivos soportes de pago al departamento de cuentas por cobrar, por parte de los clientes.

Se puede concluir que, la función principal de un buen proceso de cobranza consiste en cobrar dentro de las condiciones señaladas y la buena voluntad del deudor, con esto ayudar a incrementar las ventas. Esta doble función es básica para entender los principios de la cobranza. Es por ello, que se puede decir que se cumplió con el objetivo principal de la investigación que consiste en proponer estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A.

Al respecto, mediante las estrategias administrativas y contables propuesta, se pudieron establecer procedimientos, normativas y políticas, que dirijan al personal de cuentas por cobrar, para lograr una efectiva gestión de cobranza para lograr recuperar las inversiones que se encuentran en manos de los clientes, permitiendo además, mantener los registros contables al día, para que se puedan emitir reportes confiables para apoyar a la gerencia en el proceso de toma de decisiones, así como para la elaboración de los estados financieros con cifras reales, oportunas y certeras, lográndose optimizar el desempeño del personal, salvaguardando los activos, y alcanzando los objetivos organizacionales establecidos, fortaleciendo su liquidez financiera y garantizando la operatividad de la misma en el tiempo .

## **RECOMENDACIONES**

Para lograr la efectividad en la implementación de las estrategias administrativas y contables propuestas, para lograr mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa MOTOR MAXX C.A., se plantean las siguientes recomendaciones:

- Implementar y difundir las estrategias administrativas y contables propuestas, tanto al personal involucrado en los procesos de cuentas por cobrar, como a los departamentos relacionados con el proceso tales como ventas, administración, crédito y cobranza, y los clientes, de manera que la comunicación fluya de manera efectiva y se concrete la cobranza.
- Brindar capacitación al personal, sobre los cambios establecidos en la propuesta, de manera que se optimice su desempeño laboral en el logro de los objetivos, metas y planes establecidos.
- Implementar un sistema de supervisión continuo a los procesos de cuentas por cobrar, para determinar si se está cumpliendo con las estrategias propuestas, de manera que se puedan detectar desviaciones a tiempo y establecer los correctivos necesarios para alcanzar lo planeado.
- Mantener comunicaciones efectivas tanto interdepartamentales, como con los clientes de manera que se pueda mantener la información actualizada.
- Implementar procesos de mejora continua, realizando evaluaciones periódicas y actualizar los cambios en los procedimientos, normativas y políticas que fuesen necesarios en pro de la efectividad del proceso de cuentas por cobrar.
- Establecer lineamientos de control interno en el departamento de cuentas por cobrar, ya que es un área susceptible de fraudes, aplicando una auditoría interna.

## REFERENCIAS

- Aguirre, Juan (2007). **Auditoria III. Control Interno Áreas específicas de implantación Procedimiento y Control.** 1ª Edición. Madrid. España: Editorial Cultural S.A.
- Arias, Fidas (2016). **El proyecto de investigación.** 5ª Edición: Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam (2016). **Como se elabora el proyecto de investigación.** 6ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial BL Consultores Asociados.
- Carrión, Juan (2007). **Estrategia de la Visión a la Acción.** 2ª edición. España: ESIC Editorial.
- Chiavenato, Idalberto (2015). **Administración: Proceso Administrativo.** 3ª Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Díaz, Osmin (2011). **Administración de Empresas.** 3ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Diez de Castro, Luis y López, Joaquín (2011). **Dirección Financiera. Planificación, gestión y control.** 6ª Edición. España: Editorial Prentice Hall.
- Flores, César y Navarro, Thaibeth (2019). **Procedimientos de control interno según informe caso para optimizar la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Previsivos N&M Asociados C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- García, Lida (2012). **Introducción a la Teoría Administrativa.** 3ª Edición. Caracas. Venezuela: Ediciones Pirámide S.A.
- Gitman, Lawrence, (2014). **Principios de la Administración financiera.** 8ª Edición. Edición abreviada. México, D.F: Editor Addison Wesley Longman.
- Hernández, Alejandro. **La calidad de los procesos dentro de una organización.** Caracas. Venezuela: Editorial Panapo.

- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2012). **Metodología de la Investigación**. 6ª Edición. México D.F. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Hurtado, Diamela (2017). **Análisis a las cuentas por cobrar del Comercial “Almacenes el Costo” de la Parroquia Borbón Cantón Eloy Alfaro**. Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Ecuador: Trabajo de grado no publicado.
- Jaramillo, Leidy (2016). **Control interno para mejorar la efectividad en las cuentas por cobrar y pagar en la empresa GCF Holding SAC, 2017**. Universidad Privada Norbert Wiener. Lima. Perú: Trabajo de grado no publicado.
- Meigs, Robert (2012). **Contabilidad: La Base para Decisiones Gerenciales**. 11ª Edición. Colombia: Editorial. Mc Graw – Hill Interamericana S.A.
- Meigs, Robert; Bettner, Mark; Haka, Sue y Williams, Jan (2010). **Contabilidad: La base para las decisiones Gerenciales**. 11ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Méndez, Carlos (2011). **Metodología de la Investigación**. 2ª Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Nikolai, Loren (2010). **Contabilidad Intermedia**. 8ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Núñez, Diego y Pinedo, Angélica (2018). **Implementación de estrategias de cobranza para reducir el índice morosidad de los créditos en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. de Trujillo, 2018**. Universidad Privada del Norte. Trujillo. Perú: Trabajo de grado no publicado.
- Olivo, Marfa y Maldonado, Ricardo (2013). **Estudio de Contabilidad General**. 4ª Edición. Venezuela: Editorial Tantum.
- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2016). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 3ª Edición. Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Pérez, Alexis (2014). **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación**. 1ª Edición. Caracas. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).

- Pérez, Yennimar (2019). **Estrategias para el control interno de las operaciones de cuentas por cobrar de la Unidad Educativa Cruz de San Clemente.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Sabino, Carlos (2018). **El proceso de investigación.** 6ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO.
- Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel (2016). **Administración.** 6ª Edición. México: Editorial Prentice Hall. Pearson.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2017). **El proceso de la investigación Científica.** 3ª Edición. Ciudad de México. Colombia: Ediciones Limusa, S.A.
- Tieso, Donald y Weygandt, Jerry (2003). **Contabilidad Intermedia.** 3ª Edición. México: Editorial Limusa S.A.

# **ANEXOS**



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

Estimado señor

Gerente de Administración

**Cuestionario**

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de proponer de un estrategias administrativas y contables para mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A.

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.

Muchas gracias,

**Anexo A**

**CUESTIONARIO**



**Empresa:** MOTOR MAXX  
**Departamento:** Cuentas por cobrar  
**Fecha:** Abril 2020

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PARA  
 MEJORAR LOS PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR  
 DE LA EMPRESA MOTOR MAXX C.A.**

ÍTEM	Pregunta	Alternativa	
		SI	NO
1.-	¿Sabe usted si se efectúa el registro diario de las operaciones de cuentas por cobrar?		
2.-	¿Considera usted que es efectivo el proceso de cobranza?		
3.-	¿Cree usted que el personal tiene conocimiento sobre las políticas de cobranza que han establecido la empresa?		
4.-	¿Tiene usted conocimiento si se cumple con las políticas de cobranza establecidas por la empresa de cobro a 7 días?		
5.-	¿Sabe usted si se han acumulado facturas con más de treinta (30) días vencidas pendientes por cobrar?		
6.-	¿Considera usted que las facturas vencidas no cobradas han debilitado a la liquidez financiera de la empresa?		
7.-	¿Sabe usted si se les envían notificaciones a los clientes sobre la política de pago a siete (7) días otorgado?		
8.-	¿Considera usted que se cumple con los límites de crédito otorgados al cliente?		
9.-	¿Tiene usted conocimiento si los clientes notifican a tiempo sobre los pagos efectuados enviando su respectivo soporte?		
10.-	¿Considera usted que mediante la implementación de estrategias administrativas y contables se podría mejorar los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Motor MAXX C.A.?		

**Fuente:** Sánchez y Silva (2020)

## Anexo B

### Tabla de Frecuencias

PREGUNTAS ÍTEM	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS ABSOLUTAS		ALTERNATIVA / FRECUENCIAS RELATIVAS	
	SI	NO	SI	NO
1			33%	67%
2			0%	100%
3			33%	67%
4			33%	67%
5			67%	33%
6			67%	33%
7			33%	67%
8			67%	33%
9			67%	33%
10			100%	0%

Fuente: Sánchez y Silva (2020)

## Anexo C


### Cuadro 1.- Lista de Cotejo

			
<b>Empresa:</b> <b>Departamento:</b> <b>Fecha:</b> <b>ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PARA                      MEJORAR LOS PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR                      DE LA EMPRESA MOTOR MAXX C.A.</b>			
ÍTEM	Pregunta	Alternativa	
		SI	NO
1.-	Existencia de Manuales de Normas y procedimientos en el departamento de cuentas por cobrar.		
2.-	De existir Manuales señale si han sido actualizados: Indique fecha: _____		
3.-	Definición de controles internos en el área de cuentas por cobrar.		
4.-	Capacitación del personal al ingresar al cargo.		
5.-	Políticas definidas y difundidas al personal de cuentas por cobrar.		
6.-	Uso de un auxiliar de cuentas por cobrar.		
7.-	Existencia de un sistema administrativo computarizado: Nombre cual: _____		
8.-	Uso de la banca electrónica para verificación de ingresos.		
9.-	Uso de formatos pre-numerados de recibos de cobranza.		
10.-	Uso de correo electrónico del departamento de cuentas por cobrar		
11.-	Realización de conciliaciones bancarias sobre los ingresos por la gestión de cobranza.		
12.-	Uso de la banca electrónica.		

**Fuente:** Sánchez y Silva (2020)

**ANEXO D**  
**Formatos de la Propuesta**

**Figura 1.- Formato Comprobante de Ingreso de Cobranza**

			
<b>COMPROBANTE DE INGRESO DE COBRANZA</b>			
<b>1) Fecha:</b> /     /		<b>N° Control</b> <b>00-000001</b>	<b>2) Importe:</b> Bs. US\$
<b>3) Nombre del cliente:</b> _____			
<b>4) Cantidad en letras:</b> _____ _____			
<b>5) Número de Factura:</b>	<b>6) Fecha de Pago:</b> /     /	<b>7) Numero de comprobante:</b>	<b>Efectivo</b>
			<b>Cheque</b>
			<b>Transferencia</b>
			<b>Depósito</b>
<b>9) Elaborado Por:</b>		<b>10) Registrado Por:</b>	

Fuente: Sánchez y Silva (2020).

