



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO PARA
OPTIMIZAR LAS CUENTAS POR
COBRAR DE LA EMPRESA
INMOBILIARIA CENTRO NORTE, C.A.
EN SAN FELIPE, ESTADO YARACUY**

Autores:

Franco Génesis

Galindo Mauricio

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

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

**PLAN ESTATRÉGICO PARA OPTIMIZAR LAS CUENTAS POR COBRAR
DE LA EMPRESA INMOBILIARIA CENTRO NORTE, C.A. EN SAN
FELIPE, ESTADO YARACUY**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Contaduría Pública

Autores: Génesis K., Franco B.
Mauricio A., Galindo
Tutor: Lcdo. Édgar Basanta

San Diego, Octubre de 2017

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN INFORMATIVO	ix
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.1.1. Formulación del problema	5
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo general	5
1.2.2. Objetivos específicos	5
1.3. Justificación	6
II MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes de la investigación	7
2.2. Bases teóricas	10
2.3. Definición de términos básicos	15
III MARCO METODOLÓGICO	17
3.1. Tipo y diseño de la Investigación	17
3.2. Fases de la investigación	18

IV	RESULTADOS	21
	4.1. Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A.	21
	4.2. Fase II. Identificación de los factores externos e internos en la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A.	32
V	PROPUESTA	33
	5.1. Descripción de la Propuesta	33
	5.2. Objetivos de la Propuesta	33
	5.2.1. Objetivo General	33
	5.2.2. Objetivos Específicos	34
	5.3. Justificación de la Propuesta	34
	5.4. Factibilidad de la Propuesta	35
	5.5. Desarrollo de la Propuesta	35
	5.5.1 Misión del Plan Estratégico	35
	5.5.2. Visión del Plan Estratégico	35
	5.5.3. Objetivos del Plan Estratégico	36
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	41
	Conclusiones	41
	Recomendaciones	43
	REFERENCIAS	44

ANEXOS	46
A. Cuestionario	47

LISTA DE CUADROS

CUADRO

1	Eficiencia del proceso de cuentas por cobrar	22
2	Retrasos en el proceso de cuentas por cobrar	23
3	Seguimiento de saldos de cuentas por cobrar	24
4	Provisión para cuentas dudosas	25
5	Cumplimiento de las políticas de cobranza	26
6	Envío de estados de cuentas	27
7	Libro auxiliar de cuentas por cobrar	28
8	Registro de cobros	29
9	Control de anticipos de clientes	30
10	Facturas cobradas y no rebajadas de cuentas por cobrar	31
11	Matriz DOFA	32

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO

1	Eficiencia del proceso de cuentas por cobrar	22
2	Retrasos en el proceso de cuentas por cobrar	23
3	Seguimiento de saldos de cuentas por cobrar	24
4	Provisión para cuentas dudosas	25
5	Cumplimiento de las políticas de cobranza	26
6	Envío de estados de cuentas	27
7	Libro auxiliar de cuentas por cobrar	28
8	Registro de cobros	29
9	Control de anticipos de clientes	30
10	Facturas cobradas y no rebajadas de cuentas por cobrar	31

LISTA DE FIGURAS

FIGURA

1	Formato de relación de cuentas por cobrar	36
2	Procedimientos del proceso de cobranza	39



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LAS CUENTAS POR COBRAR
DE LA EMPRESA INMOBILIARIA CENTRO NORTE, C.A. EN SAN
FELIPE, ESTADO YARACUY**

Autores: Génesis Franco

Mauricio Galindo

Tutor: Edgar Basanta

Fecha: Septiembre de 2017

RESUMEN

La finalidad del presente trabajo es la de optimizar la gestión de cuentas por cobrar de la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A., debido a que existen retrasos en la liquidación de facturas por parte de los clientes, lo que afecta de forma negativa la liquidez de la empresa, además genera disminución en el desarrollo del proceso de cobranza. Por tal motivo, se elabora un plan estratégico para optimizar las cuentas por cobrar, para el cumplimiento de los objetivos propuestos, el tipo de investigación es un proyecto factible, bajo la modalidad de diseño de campo, de carácter descriptivo, la población está constituida por cuatro (04) personas pertenecientes al departamento de cuentas por cobrar, la muestra está formada por la totalidad de la población, correspondiente a un muestreo censal. De igual manera, como técnica de recolección de datos se seleccionó la encuesta, apoyada en un cuestionario como instrumento. A su vez, el análisis de los factores externos e internos que inciden en el proceso de cuentas por cobrar, se realizara a través de una matriz FODA, de la cual se derivaran los objetivos estratégicos que constituirán el plan estratégico para optimizar las cuentas por cobrar de la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A.

Descriptor: Plan estratégico, cuentas por cobrar

INTRODUCCION

En la actualidad, algunas empresas presentan problemas de control en los procedimientos administrativos, en especial en las cuentas por cobrar, departamento que requiere mayor atención y cuidado en cada una de sus transacciones ya que se encuentra estrechamente relacionado con el flujo de caja, el cual muestra el resultado neto de ingreso de dinero menos el egreso de dinero a fin de tomar decisiones sobre qué hacer. Esta situación, afecta el desenvolvimiento de sus operaciones, lo que significa que si en los estados financieros la información es incorrecta esto va a perjudicar en forma significativa la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Mantener un flujo de efectivo constante es la prioridad principal del proceso de cuentas por cobrar, es por ello que se requiere establecer estrategias que contemplen instrumentos y políticas de crédito que permitan mecanismos de negociación con los clientes. Así mismo, las áreas financieras dentro de una organización requieren de controles que prevengan cualquier circunstancia de riesgo, lo que incluye la planificación, control y seguimiento de las cuentas por cobrar.

Es por esto que, en la presente investigación se toma en cuenta la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A., en la cual las facturas más importantes que ha emitido por su servicio, tardan en ser canceladas, lo que ha traído como consecuencia, problemas de liquidez que en definitiva ha afectado la cancelación de las obligaciones adquiridas por la empresa. Ante esta situación, esta investigación tiene como propósito la elaboración de un plan estratégico para optimizar las cuentas por cobrar en esta organización.

Capítulo I. El Problema. En éste se hace el planteamiento, mediante un análisis enmarcando la problemática actual sobre la optimización de la cuentas por cobrar de las empresas, formulando el problema, el objetivo general y los objetivos

específicos de la investigación, incluyendo de la misma manera la justificación de este proyecto.

Capítulo II. Se desarrolla cual es el marco teórico de la investigación; donde se desarrollan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos básicos requeridos para mejorar la comprensión de la presente investigación.

Capítulo III. Conformado por el marco metodológico de la investigación, señalando cual es el tipo y diseño de la misma; así como la forma de desarrollo de cada una de las fases metodológicas.

Capítulo IV. Se muestran los recursos utilizados, los cuales fueron recursos humanos, recursos institucionales, recursos materiales, para la realización de estrategias buscando optimizar las cuentas por cobrar de la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A., añadiendo también, el factor tiempo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas se han visto afectadas económicamente debido a la inestabilidad financiera que se genera por los altos índices de inflación, situación que repercute en la estabilidad de las organizaciones, viéndose en la necesidad de desarrollar una planificación estratégica, resultando cambiante de acuerdo a las circunstancias, este proceso de planeación se relaciona directamente con la gerencia que busca mantener un enfoque futuro, mediante planes a corto plazo, tiene el fin de obtener un mejor desempeño de las funciones de la empresa, diseñando acciones para el cumplimiento de metas y objetivos de forma eficiente.

Toda organización debe contar con un plan estratégico, de pequeñas a grandes, que permita realizar de manera efectiva las operaciones, consciente de los cambios que puedan presentarse en el entorno, resulta de suma importancia establecer objetivos que puedan ser medibles y alcanzables, proponiendo acciones que involucren los recursos humanos, financieros y tecnológicos para poder llevarse a cabo. Entre las operaciones que realiza una organización se encuentran las relacionadas con los procesos contables, en los cuales las transacciones son registradas, para la obtención de los estados financieros, en este proceso representa un importante papel las cuentas por cobrar.

En este marco de ideas, Redondo (2004;194), señala que: “las cuentas por cobrar abarcan los créditos comerciales a favor de la empresa originados por la venta

de mercancías o servicios e incluyen los garantizados por facturas, notas de entrega, documentos similares”, de esta manera, la cuenta se visiona como la representación de derechos de cobro, o activo financiero de gran relevancia, con el fin de mantener la cartera de clientes, ubicándose con estabilidad en el mercado en el cual se desenvuelve.

De acuerdo a lo anterior, las cuentas por cobrar representan gran parte de los activos de una empresa, y de acuerdo a su manejo son una pieza clave para el desarrollo exitoso de las organizaciones, tienen gran incidencia en la liquidez de las mismas, la principal fuente de ingresos de estas vienen dadas por las operaciones a créditos, ya sea venta o prestación de servicios, las cuales se enfrentan a descensos, por lo que resulta de gran importancia emplear un correcto manejo en los procedimientos desde que se generan hasta su liquidación, como es el registro de las cuentas por cobrar, la generación de reporte que indiquen el saldo de los deudores y el envío de estados de cuenta a los clientes de forma detallada.

Por otra parte, en caso de no cumplir con un buen manejo de las cuentas por cobrar, estas podrían alcanzar niveles excesivos, lo que generaría una disminución en el flujo de efectivo y las cuentas malas pueden llegar a sobrepasar las utilidades sobre las ventas, producto de concesión de nuevos créditos a clientes deudores, por este motivo es necesario que toda organización que realice transacciones a crédito, implementando acciones que controlen el manejo de las cuentas por cobrar.

En este sentido, la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A., dedicada al alquiler de locales comerciales, actividad que genera la emisión de facturas con vencimiento a treinta (30) días, de acuerdo a su política de cobro, la mayoría de los beneficiarios cumplen con los lapsos establecidos, sin embargo, existen retrasos de clientes que superan los tres (3) meses de vencimiento, lo que produce un impacto negativo en la liquidez de la empresa, además de la disminución en el proceso de cobranza.

De igual manera, se ha detectado que no existe una provisión para cuentas dudosas, que al momento de que un cobro falle la empresa no cuenta con un respaldo para cubrir dicha entrada de dinero en la fecha estimada, lo que afecta los futuros pagos que requieran ser cancelados de contado por parte de la empresa para el cumplimiento de sus funciones y obligaciones, como es la cancelación de la nómina del personal. Ante tal situación, a fin de dar solución a las deficiencias planteadas se procede a proponer un plan estratégico que permita optimizar la gestión de las cuentas por cobrar, para que los clientes no incurran en mora, se logre la recuperación de las cuentas a corto plazo y que de forma fiable se conozca el estatus de los clientes y su evolución.

1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál sería el plan estratégico más eficaz y eficiente que permita optimizar la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A, ubicada en San Felipe, Estado Yaracuy?

1.2.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo General

Proponer un plan estratégico para la optimización en la gestión de cuentas por cobrar de la Empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A.

1.2.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A. ubicada en San Felipe, Estado Yaracuy.

Identificar los factores externos e internos que intervienen en la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A.

Diseñar un plan estratégico para optimizar las cuentas por cobrar en la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A.

1.3.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se fundamenta en la propuesta de un plan estratégico para optimizar las cuentas por cobrar en la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A., que permita la realización de dichas actividades de forma definida, organizada y efectiva, obteniendo un control adecuado sobre la gestión de cobranza, detectando a tiempo posibles fallas de manera que se puedan aplicar acciones correctivas, incrementando el nivel de efectividad de los cobros y el registro oportuno de los cobros realizados, para que así las deudas de los clientes emitan un saldo fiable.

Del mismo modo, la implementación de esta propuesta fortalecerá el proceso contable de la empresa, en el que las actividades se desarrollen de manera confiable, las funciones se encuentren bien estructuradas, además de los objetivos, proporcionando a la organización un crecimiento y desarrollo debido a la normalización la liquidez de la empresa, el cual será beneficioso tanto para la empresa como para los empleados, implementando condiciones organizativas adecuadas, y la consecución de objetivos propuestos para la gestión de cobranza.

En el ámbito personal, el desarrollo de la investigación permite a los autores la adquisición de conocimientos, experiencia y destrezas que les permitan actuar ante situaciones irregulares que puedan presentarse en el ejercicio de su profesión, la elaboración del presente plan sirve como herramienta para el manejo y la planificación de los recursos, a su vez contribuye a la realización de procesos contables eficaces y eficientes.

En este sentido, desde el punto de vista académico, servirá como instrumento bibliográfico de consulta a investigadores pertenecientes a la Universidad José Antonio Páez y a otras instituciones, que les permita desarrollar investigaciones relacionadas al tema de la presente investigación como preparación a su desenvolvimiento profesional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico según Balestrini (2002;91), “es el resultado de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”. De acuerdo a lo anterior, la presente expone antecedentes, teorías, investigaciones en las que se organiza y se conceptualiza el estudio.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Según Arias (2012;45), “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. En este contexto, se hace referencia a trabajos de mismas variables o en los que se establecen objetivos similares, se presentan una serie de trabajos de investigación vinculados, que proporcionan información referente al desarrollo del presente estudio

Goyo y Oliveros (2014), en el trabajo de grado titulado “**LINEAMIENTOS DE CONTROL EN LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA DIMO, C.A.**”, ubicada en Valencia, estado Carabobo, realizado en la Universidad de Carabobo, Campus La Morita, para optar al título de licenciados en Contaduría Pública, el tipo de investigación se concibió como un proyecto factible, basado en una investigación de campo de tipo descriptivo, ajustado a un diseño de investigación no experimental, la población y muestra constituida por cuatro (04) empleados pertenecientes al departamento de cuentas por cobrar, la técnica empleada como instrumento para la recolección de datos es la encuesta, tipo cuestionario dicotómico conformada por 15 preguntas cerradas.

Cabe destacar, que objetivo general de dicha investigación fue la propuesta de lineamientos de control para el departamento de cuentas por cobrar, con la finalidad de contribuir con los procesos que se derivan de las cuentas por cobrar, mediante el establecimiento de lineamientos que evalúen el desempeño de las actividades y corrijan posibles fallas que se presenten asegurando el cumplimiento de objetivos de la organización, incrementando los ingresos producto de las ventas, desarrollando de manera eficiente las funciones en la gestión de cobranza.

Del mismo modo, Al Haddad y Dichiara (2014), en su investigación titulada **“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL PROCESO DE COBRO QUE PERMITA MINIMIZAR LA DEMORA DE PAGO EN EL COLEGIO PADRE SEIJAS”**, realizado en la Universidad José Antonio Páez, para optar por el título de licenciados en Contaduría Pública. La investigación se realizó de tipo factible, la población y muestra constituida por cinco (05) personas que laboran en el área administrativa, se aplicó como técnica de recolección de datos la encuesta, apoyada en un cuestionario como instrumento compuesto por cinco (05) preguntas de respuestas cerradas, se realizó un análisis de los factores externos e internos mediante una matriz FODA. La investigación tuvo como propósito el diseño de un plan estratégico constituido por cuatro (04) objetivos dirigidos al mejoramiento de las cuentas por cobrar, enfatizados en el control de pagos y vencimientos de las deudas.

Moammer y Terreros (2013), titularon su investigación **“PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA EL PROCESO DE VENTAS, CUENTAS POR COBRAR Y COBROS DE LA EMPRESA VALENTINO, C.A.”**, realizado en la Universidad de Carabobo, para optar por el título de licenciadas en Contaduría Pública. La investigación estuvo bajo la concepción de un estudio descriptivo, apoyado en un proyecto factible, la población y muestra estaba constituida por ocho (08) personas, la técnica de recolección de datos aplicada fue la encuesta, mediante un cuestionario.

De tal manera, la investigación tuvo como principal objetivo la propuesta de lineamientos de control interno para el proceso de ventas, cuentas por cobrar y cobros, para el cumplimiento de tal objetivo se destacaron tres importantes fases como el diagnóstico de la situación del mencionado proceso, la determinación de las debilidades que presentaba el control interno referente al proceso y el diseño de los lineamientos para el control interno del proceso.

En el mismo sentido, Arreaza y Guacarán (2013), elaboraron una investigación denominada **“ESTRATEGIAS DIRIGIDAS AL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE COBRANZAS Y CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA MC ASESORES S.C.”**, realizado en la Universidad José Antonio Páez, para optar por el título de licenciados en Contaduría Pública. La investigación se realizó de tipo factible, bajo la modalidad de diseño de campo, la población y muestra representada por seis (06) personas perteneciente al departamento de contabilidad, se aplicó como técnica de recolección de datos la encuesta tipo cuestionario. La propuesta de dicha investigación se basó en ofrecer soluciones para solventar las debilidades existentes en el departamento de cuentas por cobrar.

En este sentido se desarrollaron objetivos estratégicos basados en el análisis de los resultados obtenidos a través de la matriz FODA, teniendo como propósito el implementar acciones que permitieran controlar las actividades que se desarrollan en el departamento de cuentas por cobrar, en la cual se establecen las acciones a tomar por parte del personal perteneciente a dicho departamento, en busca de la minimización de las deudas y disminuyendo la creación de cuentas morosas.

Por otra parte, Golib (2012), presenta su investigación titulada **“PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO CONTABLE EN LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA PURIFICADORA DE AGUA SAN MIGUEL, S.A. DE C.V.”** para obtener el título de licenciado en Contaduría Pública,

en la Universidad Nacional Autónoma de México, la investigación tiene como finalidad alcanzar una administración de las cuentas por cobrar de manera eficiente, se destaca como principal objetivo el proponer políticas y procedimientos para el adecuado manejo del control interno contable en las cuentas por cobrar, diseñando políticas y procedimientos para tanto para el área de crédito que establecen el otorgamiento de crédito, período, términos y métodos de pago, como para el área de cobranza.

2.2. Bases Teóricas

Estrategias

Martínez y Milla (2005), expresan:

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes. (p.6)

Del mismo modo, Koontz y Weihrich (2004;162), la definen como “la determinación del propósito (misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los recursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas”

Plan Estratégico

Martínez y Milla (2005;9), definen el plan estratégico como “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”

Sainz (2015), señala:

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico) para logra una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). (p.28).

Del mismo modo, expresa Vicuña que para la elaboración de un plan estratégico se identifican diversas etapas, las cuales se identifican a continuación:

- Primera etapa: comprende el análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio, entre otros.
- Segunda etapa: diagnóstico de la situación, elaborado a partir de la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).
- Tercera etapa: sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones estratégicas como la misión, visión, los valores corporativos y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
- Cuarta etapa: elección de las estrategias, tanto corporativas, como competitivas y funcionales.
- Quinta etapa: comprende las decisiones operativas, tales como planes de acción, priorización de los mismos.

Cuentas por Cobrar

Meza (2007), expresa:

Las cuentas por cobrar son los importes que adeudan terceras personas a la empresa. Existen cuentas por cobrar derivadas de las operaciones de la empresa y existen cuentas por cobrar que no corresponden a las operaciones de la empresa. Las cuentas por cobrar derivadas de las operaciones propias de la empresa son sumas que adeudan los clientes por ventas de bienes o servicios a crédito. (p.63)

Según Kester (1986;85), “ Son ingresos que no se han recibido en efectivo y suelen estar amparados por recibos o documentos similares que crean el compromiso de pago”.

Dichas definiciones son importantes, ya que las cuentas por cobrar, registran los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa y para esto existe programas para llevar a cabo las operaciones. Por lo tanto, esta cuenta presenta el derecho (exigible) que tiene la entidad de exigir a los suscriptores de los títulos de crédito el pago de su adeudo (documentado) derivado de venta de conceptos diferentes de las mercancías o la prestación de servicios a crédito; es decir, presenta un beneficio futuro esperado, ya sea en un margen de ganancia a corto, mediano o largo plazo.

Proceso de las Cuentas por Cobrar

Longenecker (2012;653), afirma que “el ciclo de las cuentas por cobrar comienza con una venta a crédito”. En tal sentido, la empresa realiza la entrega del bien o servicio y procede a la entrega o envío de la factura al beneficiario, el cual recibe la factura, la procesa y procede a la liquidación de la deuda.

De tal manera, dicho proceso se da en tiempos establecidos, los cuales en un desarrollo ideal se cumple de manera oportuna, sin embargo, pueden ocurrir retrasos en el proceso de las cuentas por cobrar, tales retrasos pueden originarse por problemas en la organización o en el retraso de pago por parte del cliente.

Administración de las cuentas por cobrar

Higuerey (2007;3), afirma que “existen tres aspectos importantes que se deben tomar en cuenta en la administración de las cuentas por cobrar”. Dicho autor, identifica y define los aspectos a continuación.

1. Políticas de crédito: son las normas que establecen los lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuánto tiempo se debe conceder. Las condiciones del crédito van a estar estipuladas por los parámetros en los que se va a otorgar el crédito, como es: el plazo concedido, descuento por pronto pago y la garantía que se exige al cliente, o el documento que soporte de la transacción.

Cabe destacar, que para establecer las políticas de crédito se deben tomar en cuenta y evaluar las variables que resultan de mayor importancia, tales como, el volumen de ventas, inversión en cuentas por cobrar y los gastos por cuentas incobrables, debido a que puede incidir favorable o desfavorablemente sobre las utilidades.

En este sentido, se debe realizar un análisis de crédito, en el que la empresa debe estimar la cantidad máxima de créditos que se puede otorgar a un cliente, realizando un seguimiento y elaborando una línea de crédito, analizando de tal manera los créditos individuales, lo que permite la concesión de nuevos créditos, a clientes que cumplan el análisis de las llamadas cinco “C”, carácter, capital de crédito, capacidad de cancelación, condiciones de crédito y colateral del crédito.

2. Condiciones de crédito: especifican los términos de pago estipulados para los clientes que operan a crédito. En las condiciones intervienen tres importantes factores: descuentos por pronto pago, periodo del descuento por pronto pago y el periodo del crédito.
3. Políticas de cobranza: corresponde a los procedimientos empleados en la agilización del promedio de cobro, así como en la disminución del periodo de morosidad y las pérdidas por incobrables. Para ello, es importante realizar un seguimiento del historial de la cartera de crédito, así como de aquellos que incidan en un atraso en el periodo de pago, entre los procedimientos para ejercer la cobranza se encuentran los siguientes:

- Notificaciones por escrito.
- Llamadas telefónicas.
- Departamento de cobranza.
- Departamento legal.
- Visitas personales.
- Mediante agencias de cobranzas.

2.2.4 Matriz DOFA

Una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica es la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) la cual presenta las oportunidades y amenaza del entorno y las debilidades y fortalezas de la empresa. Ponce (2007),expresa:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (p. 114)

En tal sentido, la matriz DOFA se puede definir como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, como oportunidad y amenazas. Las siglas son definidas de la siguiente manera:

- Fortaleza: son todos aquellos elementos positivos que diferencian de la competencia.
- Debilidades: son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

- Oportunidades: son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas
- Amenazas: son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

La importancia en la realización de éste análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva. Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa o institución tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas.

2.3. Definición de Términos Básicos

Administración: es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social. Económico, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Cobranza: es el proceso mediante el cual se hace efectivo la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, entre otros.

Control contable: son los planes de organización, procedimientos y normas de registros que se ocupan de proteger las cuentas y asegurar la veracidad de los registros financieros.

Control interno: es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y el control en el interior de la empresa. El sistema

de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo.

Cuentas: es el elemento básico y central en la contabilidad y en los servicios de pagos. También es la mínima unidad contable capaz de resumir un hecho económico.

Políticas: son guías para orientar la acción, la cual debe ser acatada por los miembros de una organización, en las cuales se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización, complementan el logro de objetivos y facilitan la implementación de estrategias.

Procedimiento: es un método de ejecución o pasos a seguir, en forma secuenciada y sistemática, en la consecución de un fin.

Ventas: es el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo a Arias (2012;16), “El marco metodológico es el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”. En esta sección se indican los pasos o la metodología a emplear para el cumplimiento de objetivos propuestos, se describe cual es el tipo y diseño de la investigación, además se identifican los parámetros a optar para el desarrollo de las fases de la investigación.

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

De acuerdo a su tipo, la investigación está clasificada como un proyecto factible, debido a que tiene como propósito proponerle a la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A., un plan estratégico que permita optimizar la gestión de las cuentas por cobrar. En tal sentido Arias (2012;134), señala: “Se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”.

Del mismo modo, la investigación está enmarcada bajo la modalidad de un diseño de campo, debido a que los datos son extraídos de forma directa del departamento de cuentas por cobrar. Por consiguiente Palella y Martins (2006), define:

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (p.88)

El nivel de estudio resulta de carácter descriptivo, debido a que la investigación se fundamenta en la descripción de los procesos, actividades, que predominan en la situación que implica el objeto de la investigación. Según el autor Arias (2012), define:

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

3.2. Fases de la Investigación

Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A. ubicada en San Felipe, Estado Yaracuy.

Para el cumplimiento de esta fase es necesario determinar la población y la muestra a través de los cuales se recopilara la información. En cuanto a la población, Palella y Martins (2006;91), la definen como “el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. En este caso, la población es finita constituida por el Gerente General de la empresa, y tres (03) personas perteneciente al departamento de cuentas por cobrar.

Del mismo modo, Tamayo y Tamayo (2010;38), afirman que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. En tal sentido, debido a las características que posee la población, la muestra va a estar constituida por la totalidad de la población.

De acuerdo a lo anterior, para diagnosticar la situación actual que presenta la gestión de cuentas por cobrar y cuáles son los factores que influyen, se procede a la selección de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, de acuerdo a Hurtado (2005;164), “la selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos

implica determinar por cuales medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación”. Por consiguiente, la técnica a emplear para el diagnóstico es la encuesta, según Tamayo y Tamayo (2010;122), la define como “un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”.

El instrumento aplicado para la encuesta, se encuentra bajo la particularidad de un cuestionario cerrado de tipo dicotómico, según Arias (2012;67), “un cuestionario de preguntas cerradas: son aquellas que establecen previamente las opciones que puede elegir el encuestado. Estas se clasifican en dicotómicas cuando ofrecen solo dos opciones de respuesta”.

Fase II. Identificación de los factores externos e internos que intervienen en la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A.

Con la finalidad de cumplir esta fase se tomara en cuenta el resultado de la encuesta realizada al personal, partiendo de estos se procede a determinar los factores externos e internos que intervienen en la gestión de cuentas por cobrar, los factores externos a los cuales esta fase se refiere son las oportunidades y amenazas, mientras que los factores internos están constituidos por las fortalezas y debilidades, las cuales conforman la matriz FODA.

Fase III. Diseño de un plan estratégico para optimizar las cuentas por cobrar en la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A.

La interpretación del análisis producto de los resultados de las fases I y II, permite la obtención de estrategias, metas y actividades, los cuales permitan solucionar los problemas que se presentan en la gestión de las cuentas por cobrar, es

importante el control de estas cuentas, a fin de que su desempeño sea eficaz y se ejecute de forma correcta su manejo, manteniendo credibilidad y reflejando razonabilidad financiera en las cifras de los Estados Financieros. En este sentido, mediante la presente investigación se realizara la elaboración de estrategias dirigidas a las deficiencias detectadas, el diseño del plan estratégico, y la posterior definición de la misión y visión del plan, son elementos que resultan de gran importancia para la gerencia estratégica, orientados a la operatividad en busca de una gestión eficiente, con la finalidad de optimizar las cuentas por cobrar de la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A.

CAPITULO IV

RESULTADOS

El presente capítulo describe los resultados de la investigación obtenidos luego del desarrollo de las fases metodológicas, con la intención de alcanzar los objetivos propuestos para la investigación. Los datos que se presentan a continuación, son sometidos a un proceso analítico e interpretativo de la información obtenida.

4.1. Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A. ubicada en San Felipe, Estado Yaracuy.

El desarrollo de esta fase comprendió el estudio diagnóstico de la situación actual mediante el cual se detectan los principales problemas que se presentan en la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A., se aplicó como técnica para la recolección de datos una encuesta apoyada en un cuestionario como instrumento al personal del departamento de cuentas por cobrar, así como al gerente general de la empresa, los cuales comprenden la totalidad de la muestra, constituido por diez (10) preguntas de respuestas cerradas y dicotómicas (SI-NO). De tal manera, los resultados obtenidos fueron agrupados y organizados en tablas de distribución de frecuencia, representados en gráficos circulares, con la finalidad de evidenciarlos y que se facilite la comprensión de los mismos.

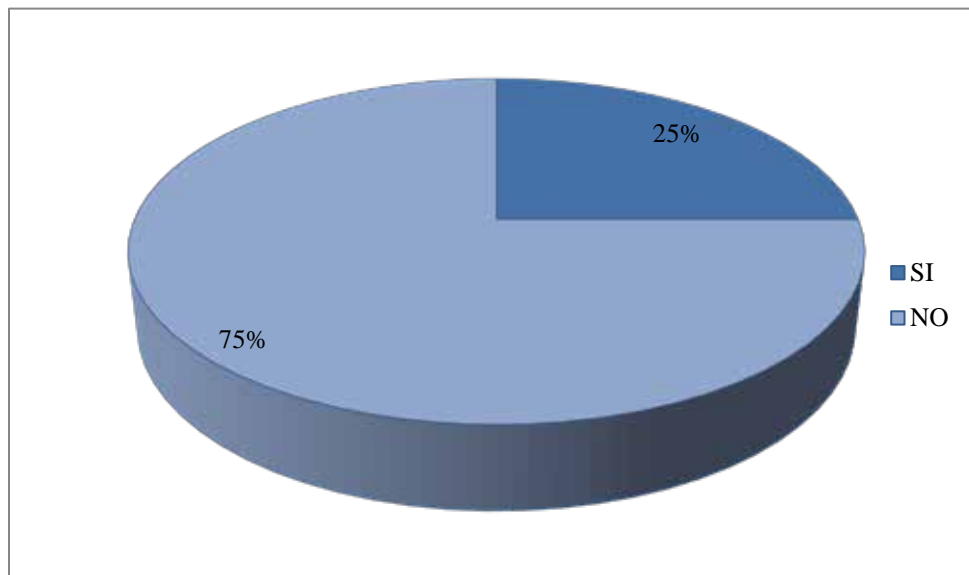
Ítem N° 1 ¿Considera usted que el proceso de cuentas por cobrar es eficiente?

Cuadro N° 1. Eficiencia del proceso de cuentas por cobrar

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	01	25%
NO	03	75%
TOTAL	04	100%

Fuente: Franco y Galindo (2017)

Grafico N° 1. Eficiencia del proceso de cuentas por cobrar



Fuente: Cuadro N° 1.

Análisis: De las personas encuestadas, un 25% indicó que considera eficiente el proceso de cuentas por cobrar, mientras que el 80% indicó que dicho proceso no es eficiente. En este sentido, se evidencia que el proceso de cuentas por cobrar presenta déficit en su desarrollo, lo que genera retrasos en la ejecución y cumplimiento de actividades.

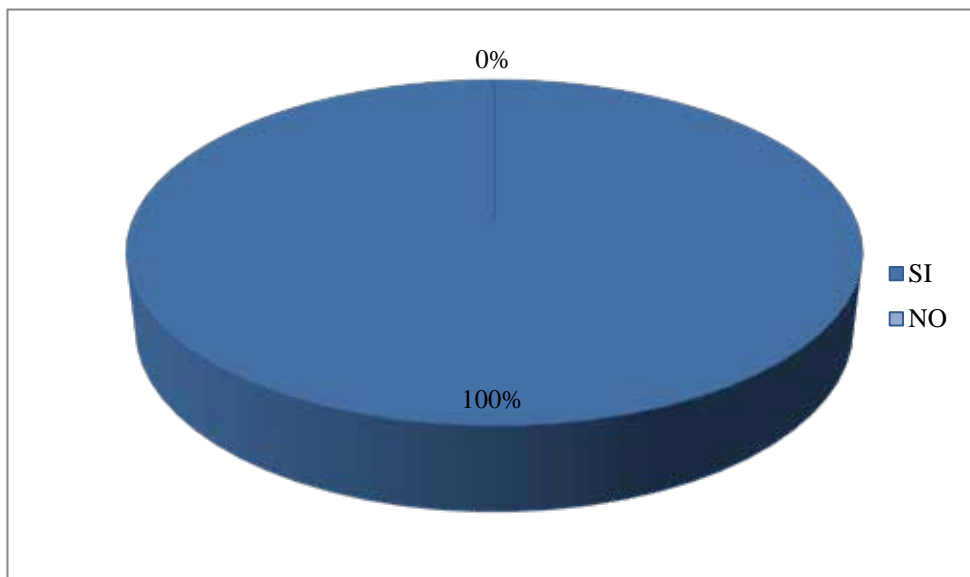
Ítem N° 2 ¿Considera usted que existen retrasos en el proceso de cuentas por cobrar?

Cuadro N° 2. Retrasos en el proceso de cuentas por cobrar

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	04	100%
NO	00	0%
TOTAL	04	100%

Fuente: Franco y Galindo(2017)

Grafico N° 2. Retrasos en el proceso de cuentas por cobrar



Fuente: Cuadro N° 2

Análisis: El 100% de los encuestados señalaron que existen retrasos en el proceso de cuentas por cobrar. A través de este resultado se evidencia la inconsistencia que presenta el proceso de cuentas por cobrar, por lo que se presentan retrasos en los registros correspondientes, las conciliaciones de las cuentas lo que causa saldos de cuentas por cobrar sean carentes de veracidad.

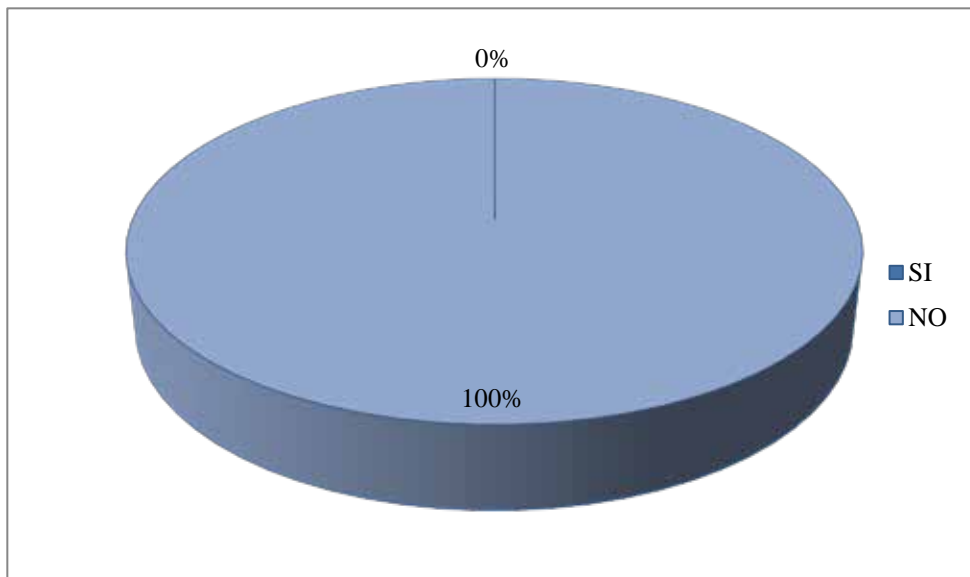
Ítem N° 3 ¿Considera usted que se realiza un seguimiento adecuado a los saldos de cuentas por cobrar?

Cuadro N° 3. Seguimiento de saldos de cuentas por cobrar

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	00	0%
NO	04	100%
TOTAL	04	100%

Fuente: Franco y Galindo(2017)

Grafico N° 3. Seguimiento de saldos de cuentas por cobrar



Fuente: Cuadro N° 3

Análisis: El 100% de los encuestados indicaron que no existe un seguimiento de los saldos de las cuentas por cobrar. Por tal motivo, el saldo de cuentas por cobrar no es confiable y carece de veracidad, producto del descontrol que se tiene sobre el manejo de la cuenta, lo que a su vez ocasiona que se desconozcan los vencimientos de las deudas y estas se acumulen.

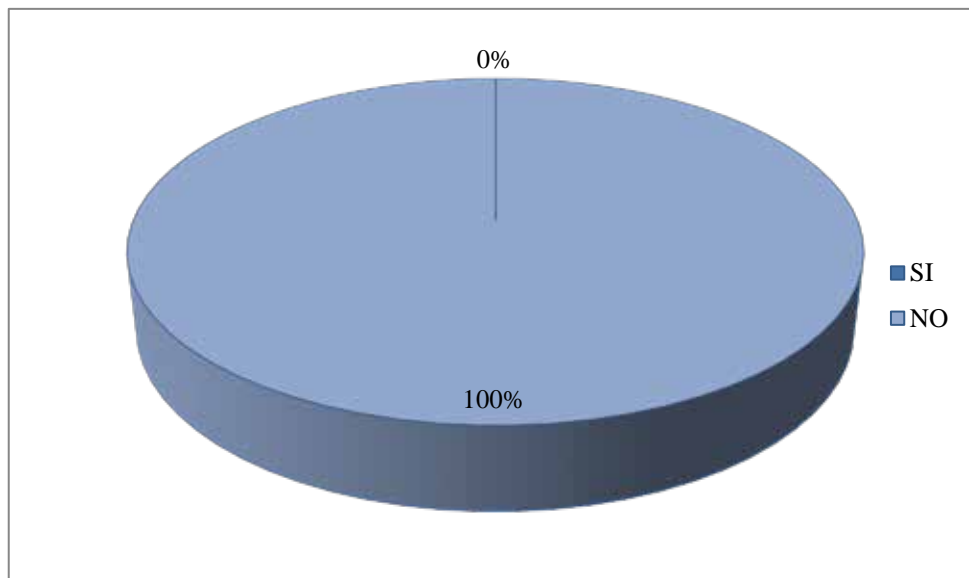
Ítem N° 4 ¿Existe provisión para cuentas dudosas?

Cuadro N° 4. Provisión para cuentas dudosas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	00	0%
NO	04	100%
TOTAL	04	100%

Fuente: Franco y Galindo(2017)

Grafico N° 4. Provisión para cuentas dudosas



Fuente: Cuadro N°4

Análisis: El 100% de las personas encuestadas evidenciaron que no existe provisión para cuentas dudosas. Por tal motivo, carecen de liquidez para cubrir deudas por morosidad, lo que genera que se generen retrasos y se dificulte el cumplimiento de obligaciones por parte de la empresa, afectando directamente las finanzas de la misma.

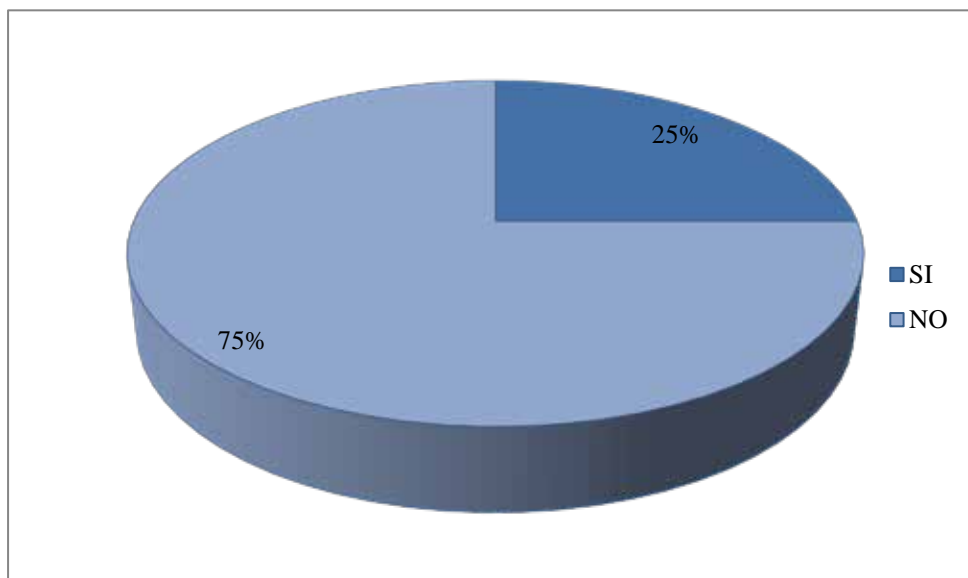
Ítem N° 5 ¿Considera usted que las políticas de cobranza se cumplen?

Cuadro N° 5. Cumplimiento de las políticas de cobranza

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	01	25%
NO	03	75%
TOTAL	04	100%

Fuente: Franco y Galindo(2017)

Grafico N° 5. Cumplimiento de las políticas de cobranza



Fuente: Cuadro N° 5

Análisis: Un 25% de las personas encuestadas indicó que si se cumplen las políticas de cobranza, por el contrario un 75% expreso que no se cumplen. De acuerdo a este resultado se observa que las políticas de cobranza no juegan un papel importante en el desarrollo de la gestión, lo que ocasiona que las cobranzas no se ejecuten correctamente y no sean efectivas, debido a que no cumplen con los parámetros establecidos para las mimas, afectando a su vez la relación empresa-cliente.

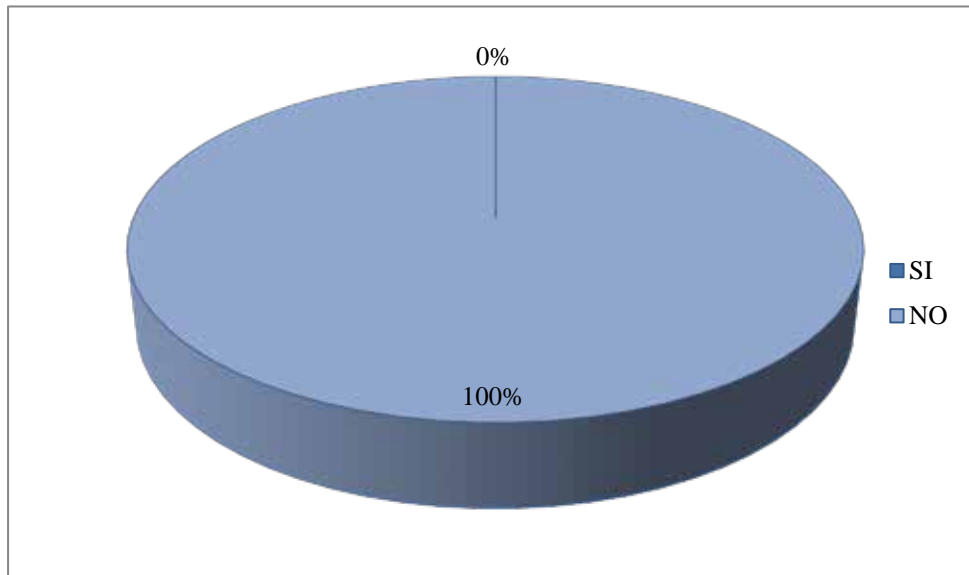
Ítem N° 6 ¿Periódicamente se envían estados de cuentas a los clientes?

Cuadro N° 6. Envío de estados de cuentas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	00	0%
NO	04	100%
TOTAL	04	100%

Fuente: Franco y Galindo(2017)

Gráfico N° 6. Envío de estados de cuentas



Fuente: Cuadro N° 6

Análisis: El 100% de las personas encuestadas expresaron que no se realizan envíos periódicos de estados de cuentas a los clientes. Mediante este resultado se evidencia la falta de comunicación con el cliente, lo que ocasiona a su vez por la falta de comunicación que el mismo se retrase y descuide los pagos pertinentes de su obligación adquirida con la empresa.

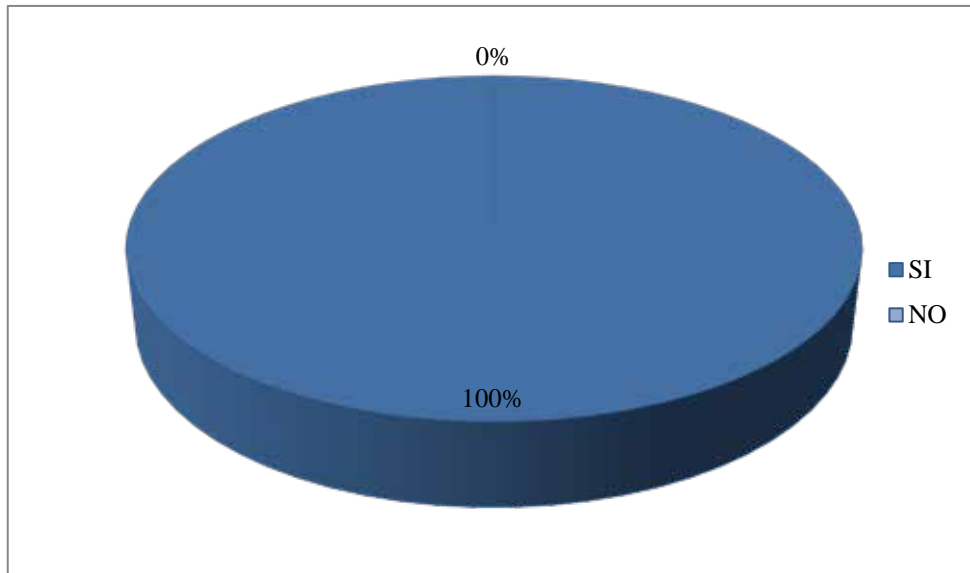
Ítem N° 7 ¿Existe un libro auxiliar por cliente de cuentas por cobrar?

Cuadro N° 7. Libro auxiliar de cuentas por cobrar

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	04	100%
NO	00	0%
TOTAL	04	100%

Fuente: Franco y Galindo(2017)

Gráfico N° 7. Libro auxiliar de cuentas por cobrar



Fuente: Cuadro N° 7

Análisis: El 100% de las personas encuestadas indicaron que si existe un libro auxiliar por cliente de cuentas por cobrar. Este resultado beneficia la gestión de cuentas por cobrar, ya que este facilita el manejo de la información correspondiente a las deudas individuales, lo cual permite tener un control sobre las cuentas por cobrar de cada cliente.

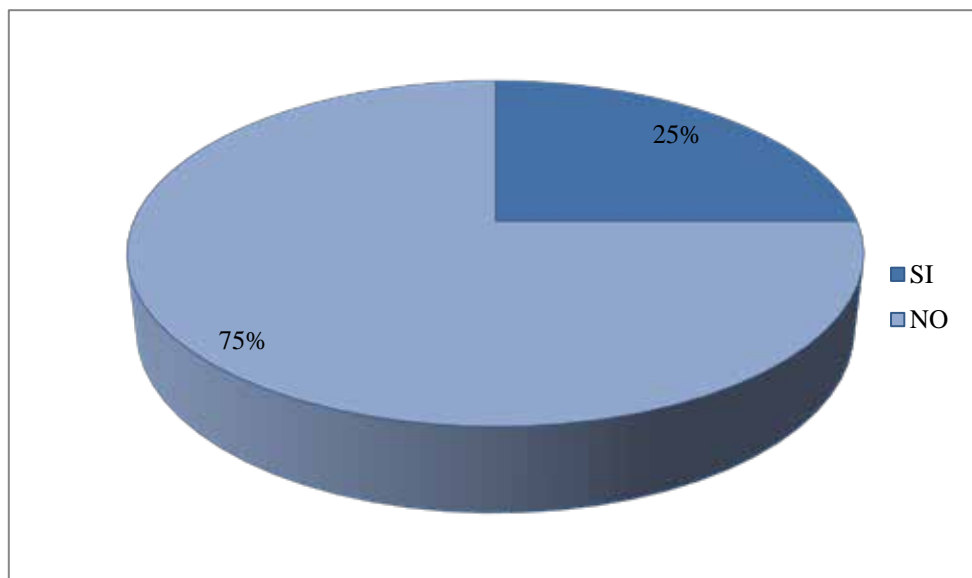
Ítem N° 8 ¿Considera usted que los cobros realizados se registran de forma oportuna?

Cuadro N° 8. Registro de cobros

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	01	25%
NO	03	75%
TOTAL	04	100%

Fuente: Franco y Galindo(2017)

Grafico N°8. Registro de cobros



Fuente: Cuadro N° 8

Análisis: Un 25% de los encuestados indicaron que los registros de los cobros se registran de forma oportuna, mientras que un 75% expresa que los cobros realizados no son registrados oportunamente. En este sentido, se evidencia que los registros contables no poseen un control, y la información que reflejan no es verdadera, además de evidenciar los retrasos existentes en la ejecución de actividades del departamento de cuentas por cobrar.

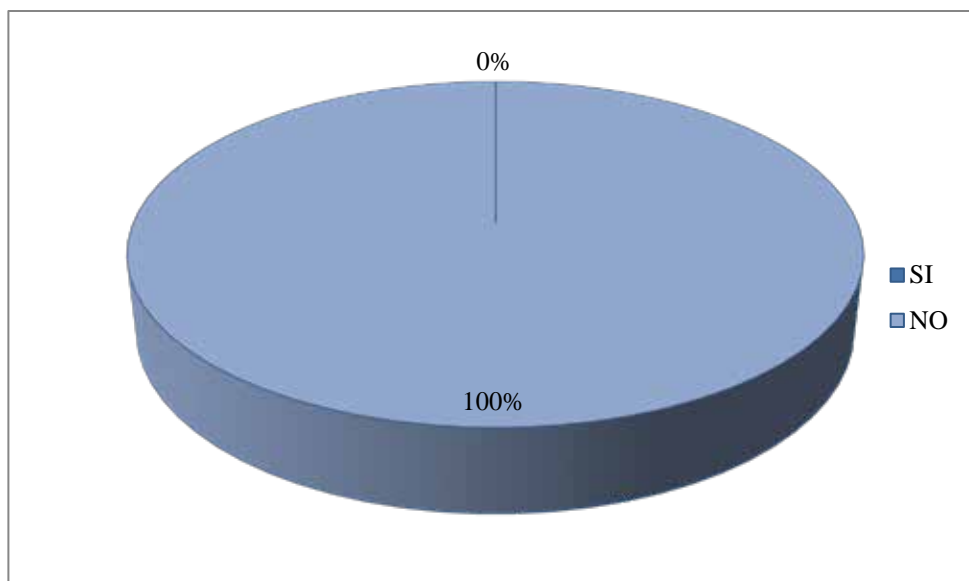
Ítem N° 9 ¿Existe control sobre los anticipos recibidos de clientes?

Cuadro N° 9. Control de anticipos de clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	00	0%
NO	04	100%
TOTAL	04	100%

Fuente: Franco y Galindo(2017)

Gráfico N° 9. Control de anticipos de clientes



Fuente: Cuadro N° 9

Análisis: El 100% de los encuestados indicaron que no existe control sobre los anticipos recibidos por parte de los clientes. A través de este resultado, se evidencia que no existe un control sobre los anticipos, lo que genera errores en los saldos de las deudas de los clientes y disgustos por parte de los mismos debido a que las cobranzas se realizan por montos erróneos.

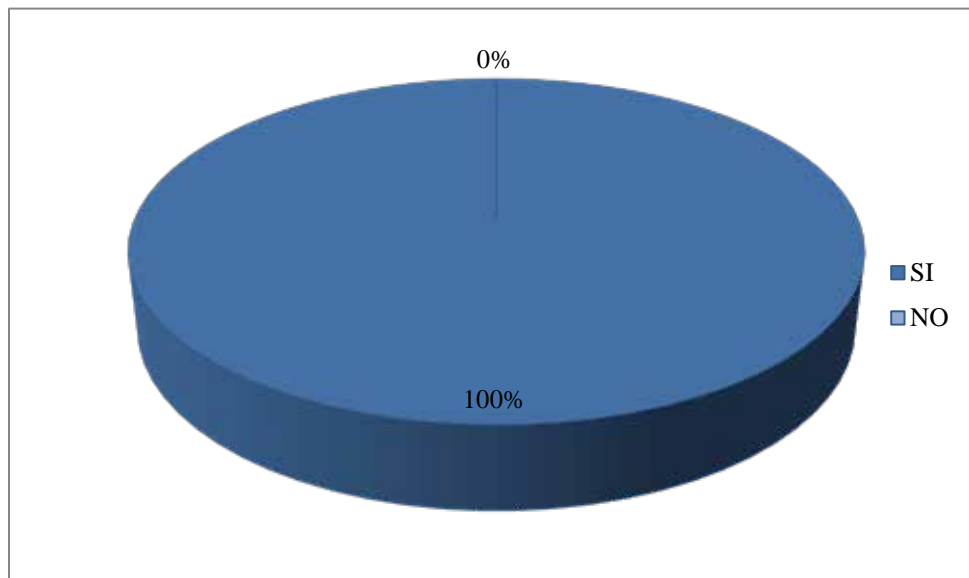
Ítem N° 10 ¿Existen facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar?

Cuadro N° 10. Facturas cobradas y no rebajadas de cuentas por cobrar

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	04	100%
NO	00	0%
TOTAL	04	100%

Fuente: Franco y Galindo(2017)

Grafico N° 10. Facturas cobradas y no rebajadas de cuentas por cobrar



Fuente: Cuadro N° 10

Análisis: El 100% de los encuestados evidenciaron que existen facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar. En este sentido, el saldo de cuentas por cobrar no resulta confiable, debido al deficiente control en los registros contables los cuales juegan un papel importante para la toma de decisiones, debido a que se requiere la representación fiel de las deudas existentes entre el cliente y la empresa.

4.2. Fase II. Identificación de los factores externos e internos en la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A. ubicada en San Felipe, Estado Yaracuy.

Cuadro N° 11. Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
	1. Personal de cuentas por cobrar con experiencia en el área. 2. Crecimiento constante por parte de la empresa. 3. Sistema computarizado de fácil manejo.	1. Existen retrasos en los registros contables. 2. Deficiencia en la comunicación de la empresa con el cliente. 3. Existencia de facturas cobradas y no rebajadas. 4. Carencia de provisión para cuentas dudosas. 5. Existencia de facturas vencidas.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Normas y procedimientos para cuentas por cobrar. 2. Estrategias para optimizar la gestión.	1. Adiestrar al personal sobre las normas y procedimientos para cuentas por cobrar. 2. Diseñar estrategias para la optimización mediante formatos computarizados.	1. Establecer normas y procedimientos que regulen el desarrollo de actividades. 2. Establecer estrategias que mejoren la gestión de cuentas por cobrar.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Retrasos en los pagos de los clientes. 2. Inconformidad con las cobranzas.	1. Actualizar la información de cuentas por cobrar en el sistema.	1. Mantener la comunicación con el cliente sobre las deudas. 2. Actualizar los registros contables.

Fuente: Franco. y Galindo (2017)

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Descripción de la Propuesta

Esta propuesta se realiza con el propósito de optimizar el proceso de la gestión de cuentas por cobrar de la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A., mediante la elaboración del plan estratégico el cual estará constituido por objetivos estratégicos desarrollados mediante el resultado del análisis de factores internos y externos que afectan las cuentas por cobrar, de tal manera que permitan el desarrollo de actividades de forma eficiente, el cumplimiento de objetivos establecidos, y la superación de las debilidades presentes en el departamento.

De acuerdo a lo anterior, mediante la implantación del plan estratégico se establecen mecanismos para la optimización de las operaciones que se ejecutan en el área de cuentas por cobrar, de manera que el proceso sea eficiente, disminuyendo los retrasos existentes en la realización de los registros contables, obteniendo información veraz la cual es de gran importancia para la toma de decisiones.

5.2. Objetivos de la Propuesta

5.2.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para la optimización de la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A. ubicada en San Felipe, Estado Yaracuy.

5.2.2. Objetivos Específicos

1. Establecer procedimientos para el control de los registros contables del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A.
2. Diseñar políticas de crédito y cobranza para optimizar la gestión de la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A.
3. Evaluar periódicamente los saldos de cuentas por cobrar de cada cliente de la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A.

5.3. Justificación de la Propuesta

El desarrollo de la presente propuesta se justifica debido a la necesidad que existe en la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A., de optimizar la gestión de cuentas por cobrar y cobranza, ya que la misma presenta una serie de debilidades en la ejecución y cumplimiento de actividades, lo que incide directamente sobre el aumento de deudas por mora y en la disminución del flujo de efectivo, siendo afectada negativamente la situación económica y financiera de la empresa.

De tal manera, la propuesta basada en la implantación del plan estratégico se fundamenta en la mejora de la gestión de cuentas por cobrar, con el diseño de estrategias dirigidas al control y recuperación de las mismas, la actualización y clasificación por antigüedad de saldos de la base de datos de cuentas por cobrar, de manera que la información que se propicie sea confiable, y se pueda reconocer las facturas próximas a su vencimiento. Además, se establecen criterios requeridos para la revisión y supervisión de los clientes para evaluar la capacidad crediticia de los mismos y mantener un seguimiento de los créditos concedidos, hasta lograr la efectividad del cobro, evitando la concesión de nuevos créditos a clientes que incurran en mora, beneficiando la relación entre el cliente y la empresa, fortaleciendo la comunicación entre los mismos, obteniendo una mayor rentabilidad económica y financiera y funcionamiento de forma eficiente y efectiva del proceso.

5.4. Factibilidad de la Propuesta

5.4.1. Factibilidad Técnica: La factibilidad técnica del proyecto se considera factible, debido a que la empresa en específico el departamento de cuentas por cobrar dispone de los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación de la propuesta, además de contar con los equipos y herramientas para el cumplimiento de la misma.

5.4.2. Factibilidad Operativa: La propuesta se considera operativamente factible, debido a que todas las personas que se requieren para el desarrollo del estudio se encuentran disponibles y comprometidos con la optimización de la gestión de cuentas por cobrar, por tal motivo se les asignaran responsabilidades y desarrollo de actividades que generen el control de las cuentas por cobrar.

5.4.3. Factibilidad Económica: En cuanto a los costos a incurrir en la implementación de la propuesta, se considera económicamente factible, debido a que los recursos para la implementación de la propuesta son de fácil adquisición para la empresa y la mayoría de estos se encuentra disponible en la misma. Además, los costos más elevados son los costos operativos, correspondientes a los sueldos y salarios, los cuales ya forman parte de los gastos de la empresa.

5.5. Desarrollo de la Propuesta

5.5.1. Misión del Plan Estratégico

Este plan estratégico tiene como misión el optimizar la gestión de cuentas por cobrar de la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A., ubicada en San Felipe, Estado Yaracuy.

5.5.2. Visión del Plan Estratégico

La implementación del plan estratégico mediante estrategias diseñadas para optimizar la gestión de cuentas por cobrar, tiene como objetivo mantener un control

sobre las mismas, disminuyendo el incremento de deudas por mora, generando aumentos sobre la liquidez de la empresa.

5.5.3. Objetivos del Plan Estratégico

Objetivo Estratégico N° 1. Establecer normas para el control de los registros contables del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A.

Normas del departamento de cuentas por cobrar

1. Crear la cuenta por cobrar del cliente al momento de recibir la factura por el arrendamiento.
2. Actualizar el formato de relación de cobros elaborado para el control de los mismos, en el que se identifiquen los créditos otorgados a los arrendatarios.
(Figura N° 1)

INMOBILIRARIA CENTRO NORTE, C.A.						
RELACION DE CUENTAS POR COBRAR						
Factura N°.	Fecha de emisión	Cód. Cliente	Concepto	Fecha de Vencimiento	Fecha de Pago	Monto

Figura N° 1. Formato de Relación de Cuentas por Cobrar
Fuente: Franco y Galindo (2017)

Instructivo para llenar el formato

- Factura N°: Corresponde al correlativo que identifica la factura.
 - Cód. Cliente: Local perteneciente al arrendatario, de esta manera serán identificados.
 - Concepto: si se trata de pago de mensualidad o anticipo.
 - Fecha de vencimiento: lapso en el cual se vence la factura, los créditos son a 30 días partiendo de la fecha establecida en el contrato.
 - Fecha de pago: fecha en la que la empresa recibe la cancela de la factura por parte del cliente.
 - Monto: cantidad por la cual se realiza el pago
3. Mantener actualizados los saldos de cuentas por cobrar, el formato de control y el libro auxiliar de cuentas por cobrar.
 4. Los cobros recibidos en el día serán registrados en la mañana del día siguiente. En caso de anticipos deben registrarse de forma inmediata.
 5. Verificar que el cobro no haya sido procesado, para evitar registros dobles.
 6. Analizar de forma quincenal el vencimiento de deudas de los clientes.
 7. Enviar quincenalmente el estado de cuenta a cada cliente, señalando el monto de la deuda y la fecha de cobro.
 8. Suministrar mensualmente al departamento de cuentas por cobrar la situación de los clientes de la empresa.

Objetivo Estratégico N° 2. Diseñar procedimientos para el mejoramiento del proceso de la cobranza de la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A.

La finalidad del objetivo es establecer procedimientos para el óptimo desarrollo del proceso, en el que se indican los movimientos que se deben ejecutar, tal como se observa en el flujograma de la figura N° 2.

Procedimiento de la gestión de cobranza.

1. La obligación de pago inicia una vez firmado el contrato de arrendamiento, en el cual el arrendatario se compromete a cumplir con dicha obligación en los lapsos establecidos.
2. Se debe informar al arrendatario las normas para que no se incurra en moras y el proceso sea efectivo, las cuales son:
 - Û La cancelación de la obligación se debe realizar los primeros cinco (05) días de cada mes en el cual el contara con la visita del cobrador la cual debe ser planificada. De no realizar en el lapso se notificara mediante un mensaje de texto y correo electrónico. Además el arrendatario deberá notificar si realizara el pago por transferencia.
 - Û En caso de no realizar el paso transcurrido el mes se realizara una visita por parte del asistente de cobranza.
 - Û Si la deuda supera los dos meses de mora se enviara al jefe del departamento de cobranzas acompañado del asesor legal de la empresa.
3. Una vez recibido el cobro se emite un recibo de pago en original y copia respectivamente sellados, se entrega el original al cliente y la copia se archiva., al final del día se envía al departamento de cuentas por cobrar los cobros realizados para su registro.
4. Verificar a diario que los saldos en sistema coincidan con los recibos de pago.

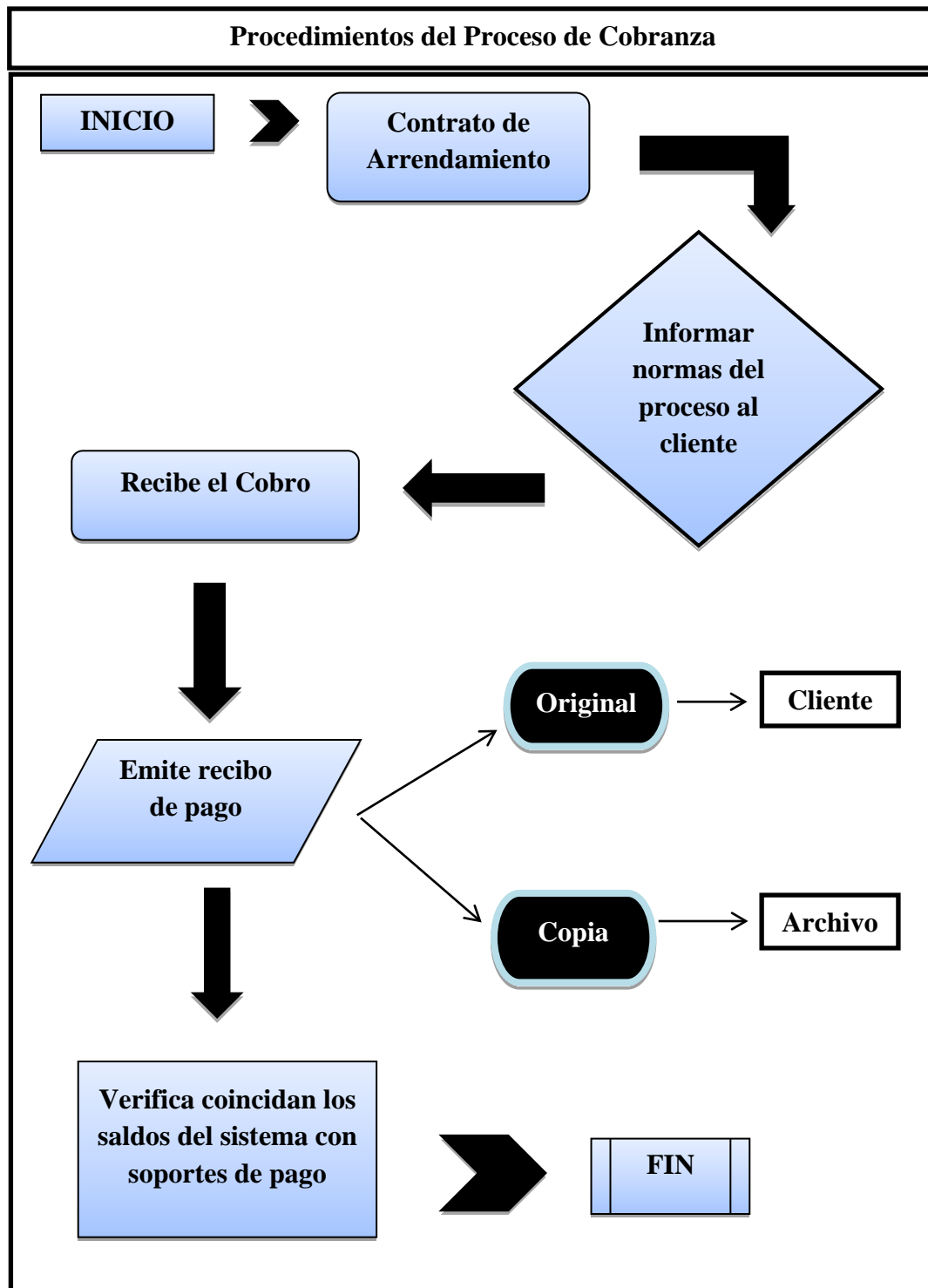


Figura N° 2. Procedimientos del Proceso de Cobranza
Fuente: Franco y Galindo (2017)

Objetivo Estratégico N° 3. Evaluar periódicamente los saldos de cuentas por cobrar de cada cliente de la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A.

Las cuentas por cobrar deben tener un seguimiento y control, debido a que estas al momento de su liquidación se convierten en ingresos lo que incide en el aumento de la liquidez de la empresa, los controles a emplear tienen el objetivo de analizar de forma permanente los saldos de cuentas por cobrar para evitar las deudas por mora, por ello para el seguimiento de los saldos y que la información que se refleje sea veraz, se deben seguir los siguientes parámetros:

1. Clasificar las cuentas por cobrar por periodos mensuales.
2. Analizar semanalmente el formato de la relación de cuentas por cobrar (figura N° 1).
3. Conciliar los saldos individuales de cada cliente con el saldo total de cuentas por cobrar.
4. Generar reportes de las cuentas por cobrar periódicamente para analizar los próximos vencimientos.
5. Elaborar reportes de antigüedad para identificar cobros no registrados o errores en los mismos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación y luego de haber realizado el diagnóstico, se llegan a las siguientes conclusiones:

1. Se logró evidenciar que el proceso de cuentas por cobrar presenta déficit en su desarrollo, lo que genera retrasos en la ejecución y cumplimiento de actividades.
2. Se encontró falta de consistencia en el proceso de cuentas por cobrar, por lo que se presentan retrasos en los registros correspondientes, las conciliaciones de las cuentas lo que causa saldos de cuentas por cobrar sean carentes de veracidad.
3. No existe un seguimiento de los saldos de las cuentas por cobrar, lo que genera falta en los cobros.
4. El personal del departamento de cuentas por cobrar no posee control sobre los vencimientos de las deudas, por lo que se desconocen las fechas en las cuales el cliente debe cancelar, lo que genera que los cobros no se realicen en la fecha establecida e incurran en morosidad.
5. La existencia de facturas vencidas genera dificultades en la operatividad de la empresa, debido a que los créditos no son recuperados en el tiempo estimado.
6. Se identificó que la empresa no posee un control sobre el total que adeuda cada cliente con la misma.
7. Se evidencia que el libro auxiliar de cuentas por cobrar por cliente no se actualiza con regularidad.

8. No cuenta con una provisión para cuentas dudosas, por tal motivo, carecen de liquidez para cubrir deudas por morosidad, lo que crea que se generen retrasos y se dificulte el cumplimiento de obligaciones por parte de la empresa, afectando directamente las finanzas de la misma.
9. No se realizan envíos periódicos de estados de cuentas a los clientes, reflejándose la falta de comunicación con el cliente, lo que ocasiona a su vez el retraso y descuido de los pagos pertinentes de su obligación adquirida con la empresa.
10. Se pudo evidenciar que no existe un control sobre los anticipos, lo que genera errores en los saldos de las deudas de los clientes y disgustos por parte de los mismos debido a que las cobranzas se realizan por montos erróneos.
11. Se observó la existencia de facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar. En este sentido, el saldo de cuentas por cobrar no resulta confiable, debido al deficiente control en los registros contables los cuales juegan un papel importante para la toma de decisiones, debido a que se requiere la representación fiel de las deudas existentes entre el cliente y la empresa.
12. Ausencia de procedimientos y normal que regulen el proceso y ejecución de las actividades pertenecientes al departamento de cuentas por cobrar.
13. El departamento de cuentas por cobrar presenta debilidades, por las cuales se elabora un plan estratégico para el fortalecimiento del desarrollo de la gestión.

RECOMENDACIONES

Luego de elaborar las acciones que faciliten el plan estratégico para la optimización de las cuentas por cobrar en la empresa Inmobiliaria Centro Norte, C.A. recomendamos lo siguiente:

1. Se recomienda hacer conciliaciones mensuales de los mayores de las cuentas por cobrar, para verificar que los saldos de las cuentas estén actualizados.
2. Verificar que el saldo de cada cliente coincida con el total del saldo de cuentas por cobrar.
3. Mantener un control en el seguimiento de las cuentas por cobrar, para que así no se generen retrasos en los pagos correspondientes de los clientes.
4. Enviar periódicamente los estados de cuenta a los clientes, con el fin de mantenerlos al día con los compromisos que fueron adquiridos con la empresa.
5. Registrar los cobros de las facturas ya cobradas en los lapsos establecidos, para no incurrir en la existencia de facturas no rebajadas y ocasionar que se le cobre doble al cliente.
6. Realizar análisis continuos de los saldos de cuentas por cobrar y deudas próximas a vencimiento.
7. Mantener actualizado el formato de la relación de cuentas por cobrar.
8. Registrar oportunamente los anticipos entregados por los clientes.
9. Aplicar los procedimientos y normas elaborados en la propuesta, con la finalidad de evitar las deudas por mora.
10. Dar a conocer al personal de cuentas por cobrar y cobranza la propuesta, informando sobre las estrategias a emplear para el mejoramiento de la gestión.

REFERENCIAS

Bibliográficas

Arias, Fideas (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. 6ª Edición. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme, C.A.

Arreaza, Erika y Guacarán, María (2013). **Estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de cobranzas y control de las cuentas por cobrar de la Empresa MC Asesores S.C.** Universidad José Antonio Páez (UJAP). Estado Carabobo.

Balestrini, Miriam (2002). **Cómo se elabora el proyecto de investigación.** 6ª Edición. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.

Golib, José (2012). **Propuesta para el mejoramiento del control interno contable en las cuentas por cobrar de la purificadora de agua San Miguel, S.A. de C.V.** Universidad Autónoma de México. Villahermosa, Tabasco. México.

Goyo, Estefani y Oliveros, Estela (2014). **Lineamientos de control en las cuentas por cobrar de la Empresa DIMO, C.A.** Universidad de Carabobo (UC). Estado Carabobo.

Hurtado, Iván y Toro, Joséfina (2005). Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambios. 5ª Edición. Valencia, Venezuela. Editorial Episteme.

Kester, Roy (1986). Contabilidad Teoría y Práctica. 12ª Edición. Madrid, España. Editorial Labor.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2004). Administración; una perspectiva global. 12ª Edición. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.

Longenecker, Justin (2012). Administración de pequeñas empresas. 16ª Edición. México, D.F. Editorial CengageLearning, S.A.

Martínez, Daniel y Milla, Artemio (2005). La Elaboración del Plan Estratégico y su implementación a Través de la Tabla de Mando Integral. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos.

Meza, Carlos (2007). Contabilidad. Análisis de Cuentas. 1ª Edición. San José, Costa Rica. Editorial EUNED.

Moammer, Fauzie y Terreros, Ana (2013). **Propuesta de lineamientos de control interno para el proceso de ventas, cuentas por cobrar y cobros de la Empresa Valentino, C.A.** Universidad de Carabobo (UC). Estado Carabobo.

Parella, Santa y Martins, Feliberto (2006). Metodología de la investigación cualitativa. 2ª Edición. Caracas, Venezuela. Editorial FEDUPEL.

Ponce, Humberto (2007). La matriz FODA: Una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. 12ª Edición. México, D.F. Editorial EUMED.

Al Haddad, Sujaila y Dichiara, Pietro (2014). **Planestratégico para mejorar el proceso de cobro que permita minimizar la demora de pago en el colegio PadreSeijas.** Universidad José Antonio Páez (UJAP). Estado Carabobo.

Tamayo y Tamayo (2010). El proceso de la investigación científica. 4ª Edición. Mexico, D.F. Editorial Limusa, S.A.

Electrónicas

Higuerey, Ángel (2007) Administración de cuentas por cobrar [Documento en línea] disponible en:
http://www.webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/guias_finanzas1_pdf/tema5.pdf [Consulta] Agosto, 2017.

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO

Ítem N°	Interrogante	Si	No
1	¿Considera usted que el proceso de cuentas por cobrar es eficiente?		
2	¿Considera usted que existen retrasos en el proceso de cuentas por cobrar?		
3	¿Considera usted que se realiza un seguimiento adecuado a los saldos de cuentas por cobrar?		
4	¿Existe provisión para cuentas dudosas?		
5	¿Considera usted que las políticas de cobranza se cumplen?		
6	¿Periódicamente se envían estados de cuentas a los clientes?		
7	¿Existe un libro auxiliar por cliente de cuentas por cobrar?		
8	¿Considera usted que los cobros realizados se registran de forma oportuna?		
9	¿Existe control sobre los anticipos recibidos de clientes?		
10	¿Existen facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar?		

Fuente: Franco G. y Galindo M. (2017)