

**ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DEL PROCESO DE
CRÉDITO Y COBRANZA
EN LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA JS C.A.**

Autora: Ashley Silva
C.I.: 26.350.299



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ COORDINACIÓN
DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE
CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL
PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA JS C.A.**

EMPRESA: Distribuidora JS C.A.

Autor(a): Ashley Silva

Tutor (a): Licda. Lilibeth Porto de Rubio

Urb. Yuma II calle N° 3 Municipio San Diego
Telf. (0241)8714240 (máster) fax (0241)8712394



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ COORDINACIÓN
DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE
CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL
PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA JS C.A.**

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

**Autor(a): Ashley Silva
C.I.: 26.350.299**

SAN DIEGO, MAYO 2019



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ COORDINACIÓN
DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE
CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Licda. Lilibeth Porto de Rubio, portador de la Cédula de Identidad No _____, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana: Ashley Silva, portadora de la cédula de identidad No. 26.350.299 titulado: **Estrategias para la gestión administrativa del proceso de crédito y cobranza en la Empresa Distribuidora JS C.A.**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a _____ días del mes de mayo del año dos mil diecinueve.

Licda. Lilibeth Porto de Rubio
C. IV-

INDICE GENERAL

	p.p.
INDICE GENERAL.....	v
INDICE DE CUADROS.....	vii
INDICE DE GRÁFICOS.....	viii
RESÚMEN INFORMATIVO.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Formulación del Problema.....	6
1.3. Objetivos de la Investigación.....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Justificación.....	7
II MARCO TEORICO	
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Bases Teóricas.....	11
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo de Investigación.....	29
3.2. Diseño de la Investigación.....	30
3.3. Población y Muestra	30
3.4. Técnicas de recolección de datos.....	31
IV RESULTADOS	
4.1. Presentación de resultados de la encuesta.....	32

V LA PROPUESTA

5.1. Descripción de la propuesta.....	46
5.2. Objetivos de la propuesta.....	47
5.2.1. Objetivo general de la propuesta.....	47
5.2.2. Objetivos específicos.....	47
5.3. Justificación de la propuesta.....	47
5.4. Desarrollo de la Propuesta.....	48
5.5. Factibilidad de la propuesta.....	56
5.5.1. Factibilidad técnica.....	56
5.5.2. Factibilidad operativa.....	56
5.5.3. Factibilidad económica.....	56

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	57
Recomendaciones.....	59
Referencias Bibliográficas.....	60

INDICE DE CUADROS

p.p

CUADRO

1	Estructura organizacional.....	33
2	Listado facturas.....	34
3	Actividades laborales.....	35
4	Monitoreo cancelación facturas.....	36
5	Cobranza.....	37
6	Estatus cuentas por pagar.....	38
7	Registro de Operaciones.....	39
8	Seguimiento vencimiento facturas.....	40
9	Delimitación de responsabilidades.....	41
10	Control interno cobranzas.....	42
11	Planificación.....	43
12	Aprovechamiento recursos.....	44
13	Estrategias.....	45
14	Políticas de Crédito.....	49
15	Normas de Cobranza.....	50
16	Perfil y Cargos.....	53

INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO		p.p
1	Distribucion de frecuencias Ítem 1.....	33
2	Distribucion de frecuencias Ítem 2.....	34
3	Distribucion de frecuencias Ítem 3.....	35
4	Distribucion de frecuencias Ítem 4.....	36
5	Distribucion de frecuencias Ítem 5.....	37
6	Distribucion de frecuencias Ítem 6.....	38
7	Distribucion de frecuencias Ítem 7.....	39
8	Distribucion de frecuencias Ítem 8.....	40
9	Distribucion de frecuencias Ítem 9.....	41
10	Distribucion de frecuencias Ítem 10.....	42
11	Distribucion de frecuencias Ítem 11.....	43
12	Distribucion de frecuencias Ítem 12.....	44
13	Distribucion de frecuencias Ítem 13.....	45



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ COORDINACIÓN
DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE
CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL
PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA JS C.A.**

Autor(a): Ashley Silva

Tutor (a): Licda. Lilibeth Porto de Rubio

Fecha: Mayo 2019

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tiene como objetivo principal realizar una estrategia para la gestión administrativa del proceso de crédito y cobranza en la empresa Distribuidora JS C.A., con el propósito de corregir la morosidad en las cuentas por cobrar, ya que la cobranza no se cumple en el tiempo convenido, originando ciertos retrasos y descontrol en los registros, además de que no se le hace seguimiento alguno a las ventas a crédito. El trabajo esta orientado hacia un proyecto factible explicativo, con diseño de campo apoyado en documentos para planificar e interpretar la información recolectada. Se tomo en consideración una población de cinco (05) personas que forman parte de la nomina de la empresa en estudio, la muestra se conformó con el mismo número de individuos por lo que se clasifica dentro de las intencionales, a la que se le aplicó el instrumento de recolección de datos denominado cuestionario con dos opciones de respuesta el cual arrojó datos para su posterior analisis, presentación en cuadros y gráficos e interpretación estos confirmaron la problemática en estudio Luego se desplegó el modelo viable que viene a ser la propuesta, descrita y desarrollada en base a unos objetivos que dan cuenta de la solución mediante normativas y procedimientos de control interno para las Cuentas por Cobrar, descripción del perfil y funciones del personal encargado de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora JS, C.A, las conclusiones emitidas señalan que las normas y procedimientos de control establecen el orden cronológico y secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo contable como lo es el registro y seguimiento de las cuentas por cobrar, recomendaciones y referencias bibliográficas.

Descriptor: Crédito y Cobranzas, Proceso de Cobranzas, Gestión Administrativa, Control Interno, Estrategias

INTRODUCCION

Los cambios que se han producido en el entorno corporativo, han obligado a las organizaciones a desarrollar estrategias para la gestión gerencial que permitan obtener resultados favorables en el desarrollo de sus operaciones, es así como el tiempo ha demostrado la importancia del control dentro del área administrativa y contable de las empresas principalmente para el área de crédito y cobranza, ya que este le sirve de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (Técnicos, humanos y financieros)

En este sentido, las organizaciones deben estar preparadas en el ámbito contable, pues el hecho de manejar con efectividad las cuentas del activo, pasivo y capital las conduce a estar actualizadas, considerando las cuentas por cobrar como parte de los activos adquiridos, que puede ser representado a través de facturas u otros documentos por cobrar proveniente de las actividades comerciales de ventas de bienes o servicios, así como de otras operaciones contables y legales, para ello, debe registrar de una manera adecuada los movimientos referidos a estos documentos, ya que constituyen parte de su activo, y sobre todo debe controlar que éstos no pierdan su formalidad para convertirse en dinero.

Del mismo modo, resulta de interés señalar que las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como efectivo, aceptaciones, entre otros, constituyen a su vez, una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas.

En este sentido, es importante que las organizaciones, sobre todo en una economía inestable y cambiante como la venezolana, se establezcan estrategias en la

gestión administrativa de las cuentas por cobrar que propicien un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos de la empresa que van a contribuir con el fortalecimiento institucional de la compañía.

Ahora bien, el control es parte del proceso administrativo, por tanto se requiere en el desarrollo de la gestión empresarial, ya que es la base donde fundamentan sus operaciones; es decir, las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración dependen de él para el logro de los objetivos propuestos, ya que direcciona de manera ordenada y eficiente los pasos a seguir para el alcance de los mismos. El control detecta irregularidades y errores evaluando los niveles de autoridad, administración del personal, métodos y sistemas contables, su efectividad depende de la información obtenida para seleccionar los controles que mejor convengan a los intereses de la empresa.

De acuerdo a esto la presente investigación propone estrategias para la gestión administrativa del proceso de crédito y cobranza en la empresa Distribuidora JS C.A. ubicada en Santa Cruz, Estado Aragua, para lo que se elaboró el presente documento estructurado en cuatro capítulos, de donde el Capítulo I, contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, objetivos y justificación que llevaron a programar el estudio descrito.

Capítulo II. Marco Teórico, se describen los antecedentes y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, mencionando bases teóricas y definición de términos básicos. Capítulo III, corresponde al Marco Metodológico en el que se describen nivel, diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos. Capítulo IV, denominado Resultados, presenta el análisis de la información obtenida en la aplicación del cuestionario, se muestra en cuadros y gráficos estadísticos, Capítulo V: La propuesta describe su contenido, objetivos, justificación, desarrollo y factibilidad del estudio, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.Planteamiento del Problema

Las organizaciones con el pasar del tiempo han evolucionado, ya no son estructuras tradicionales dedicadas solo a una actividad o área específicas, por el contrario, debido a los actuales avances tecnológicos y de información que tienen a su disposición, los cuales han permitido la extensión y diversificación de sus actividades. En tal sentido, requieren datos efectivos, oportunos y confiables en el área financiera, para ello se hace necesario poseer controles que rijan las diferentes actividades que se realizan. El control de acuerdo con Robbins P. (2014: 654), consiste en: “El proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”

Ahora bien, para la gestión administrativa moderna, el comprender de forma adecuada la importancia del Control Interno se constituye en un factor clave en el objetivo de utilizar de forma eficiente y eficaz los recursos disminuyendo las pérdidas por diversas causas como desvíos y despilfarros, fraudes, entre otros. La importancia de contar con ello, en las organizaciones se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir eficiencia y productividad al momento de utilizarlo; en especial si se centra en las actividades administrativas básicas que realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las

operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De acuerdo a Fernando Catacora (2000):

El control interno es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable (p.238)

En este orden de ideas, las empresas requieren tener controladas sus actividades en cualquier área, para evitar daño o malversación que pueda poner en riesgo la marcha de la misma. Entre las operaciones que requieren control interno, están las cuentas por cobrar que constituyen un activo importante de las organizaciones y entidades financieras, ya que éstas representan activos líquidos capaces de convertirse en efectivo dentro de un período. Según Brito Jose (2006:333), “Las cuentas por cobrar son derechos legítimos adquiridos por la empresa que llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes o servicios.

Es preciso mencionar que las cuentas por cobrar son de suma importancia para las empresas, ya que la mayor parte de las ventas que realizan constituyen la clave en el desarrollo del éxito de la empresa, son dinero esperados a ser recibidos a corto, mediano y largo plazo, además es un activo de mayor disponibilidad después del efectivo, ya que a diferencia del inventario estas no pasan por proceso de manufacturas, almacenaje, traslado y colocación con los clientes. El tiempo ha demostrado la importancia que tiene el control interno dentro de una organización en el área administrativa y contable, principalmente para el área de cuentas por cobrar, ya que éste le permite obtener información veraz y totalmente confiable.

En tal sentido, las cuentas por cobrar necesitan estar bajo controles que permitan de manera eficiente obtener la cobranza-ingreso esperada ya que con frecuencia representan la mayor y consistente fuente de entradas de efectivo de la organización,

su administración, implica generalmente un dilema entre liquidez y productividad, ya que, si se ofrecen muchas facilidades para la venta de los productos, se incrementarán las ventas y también las utilidades. Por lo tanto, son derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o de cualquier otro concepto análogo.

Se menciona la empresa Distribuidora JS C.A. fundada en Cagua, Estado Aragua, el 15 de noviembre de 1998 dedicada a la distribución de materia prima para el sector de alimentos, inició operaciones de fabricación para el sector alimentos principalmente de panificación y pastelería en el año 2013/ 2014 y aun se mantiene en el mercado.

Sin embargo, dicha organización adolece de estrategias para la gestión administrativa en el proceso de crédito y cobranza, por lo que se presenta el problema de morosidad en las cuentas por cobrar, al momento de realizar las ventas ofrece a sus clientes la opción reducida de pago a crédito con una vigencia máxima de siete (07) días contados a partir de la fecha de facturación con la intención de dinamizar las ventas y establecer un lapso de tiempo para que sus clientes coloquen los productos y realicen sus cobranzas, además tomando prevención ante la inflación excesiva que se esta viviendo en la Republica de Venezuela

Pese a ello, se suscita en algunos casos; inconvenientes con la cobranza y cancelación de facturas puesto que no se cumplen en el tiempo convenido, originando ciertos retrasos y descontrol en los registros, además de que no se le hace seguimiento alguno a las ventas a crédito, esta situación es producto de que en el departamento de Administración las obligaciones laborales inherentes al área de cuentas por cobrar no están agrupadas de acuerdo al perfil del trabajador, experiencia y nivel académico, además de que no se encuentran especificados los cargos, al momento de contratar al personal no se le aplican pruebas que demuestren que conocen el puesto que van a ocupar.

Otra causa de la morosidad es que el registro de las operaciones de crédito no se efectúa inmediatamente que se lleva a cabo la transacción, lo que trae como

consecuencia desconocimiento de la fecha de vencimiento de la factura por cobrar, negando la posibilidad de contar con información de la situación real de la misma, sin posibilidad de emitir listados con datos actualizados, y las declaraciones impositivas de obligatoriedad por parte de la Empresa (IVA), todo ello dispersa la gestión de cobranza ocasionando una morosidad que atenta en contra de la estabilidad financiera de la Distribuidora, para ello se hace necesario la selección o adiestramiento del personal de manera adecuada y de acuerdo a los requerimientos del cargo a ocupar, además es preciso establecer normas y procedimientos que orienten el desarrollo de las actividades inherentes a las cuentas por cobrar.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo sería la estrategia para la gestión administrativa en el proceso de crédito y cobranza de la empresa Distribuidora JS C.A.?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

-Realizar una estrategia para la gestión administrativa del proceso de crédito y cobranza en la empresa Distribuidora JS C.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa Distribuidora JS C.A.
- Identificar las fortalezas y debilidades en el proceso de crédito y cobranza.
- Establecer una estrategia administrativa eficiente para los procesos de crédito y cobranza.

1.4 Justificación de la Investigación

El motivo por el cual se desarrolla la presente investigación, surgió después de identificar las causas de la deficiencia en el proceso de gestión de cobranza que está presentando la empresa Distribuidora JS C.A., es incuestionable que toda empresa por más pequeña que sea, debe contar con un personal entrenado y capacitado en el estudio y análisis de las funciones del departamento de crédito y cobranza. Esto debido a que la administración del crédito y cobranza se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar, ya que cualquiera que sea la modalidad de las operaciones, se espera obtener un margen de utilidad razonable con relación a sus costos y gastos.

Por su parte, plantear un plan estratégico para optimizar el manejo y control de la gestión administrativa de crédito y cobranza, de manera que permita la realización de las actividades administrativas de forma definida, organizada y con altos niveles de efectividad operativa. Al mismo tiempo, facilitará un efectivo control, permitiendo disponer de la información necesaria para detectar a tiempo eventuales fallas procedimentales y desarrollar las acciones correctivas de tal forma que se logre la eficiencia necesaria.

Asimismo, con la implementación de esta propuesta, se fortalecerá la gestión administrativa de la empresa, lo que dará a la misma posibilidad de contar con una unidad eficaz, bien estructurada, cuyo personal asignado desarrolle sus actividades de manera confiable, así como la normativa y control que estos deben seguir para optimizar los resultados de su trabajo. La propuesta planteada beneficiará a la empresa Distribuidora JS C.A. ya que se determinarán niveles de control que permitan de manera significativa obtener no solo información oportuna y calificada y definir procedimientos de cobro los cuales puede aplicar y de esta manera reducir el riesgo de tomar decisiones erróneas que puedan afectar en un futuro el funcionamiento de la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El marco teórico, es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación, igualmente determina sus características y necesidades a través de postulados de autores e investigadores que hacen referencia al problema y que permiten obtener una visión completa de las formulaciones teóricas sobre las cuales ha de fundamentarse el conocimiento científico propuesto en las fases de observación, descripción y explicación. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014:91) establecen que: “el marco teórico es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio”.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación se refieren a trabajos elaborados previamente que se relacionan con el problema planteado, es decir, están vinculadas con el objetivo de estudio, en la presente investigación se acudió a la búsqueda de información a través de estudios que guardan relación con el tema que se aborda.

Ramírez (2016) presento su trabajo de Grado titulado: **“Modelo de Crédito-Cobranza y Gestión Financiera en la Empresa “Comercial Facilito” de la Parroquia Patricia Pilar, Provincia De Los Ríos.”** Elaborado en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador, para optar al título de Licenciado en Contabilidad Superior. El objetivo general del trabajo se centro en el diseño de un Modelo de crédito y cobranzas, con la finalidad de solventar el problema de la falta

de seguimiento adecuado a las cuentas por cobrar donde no realizan llamadas a los clientes, dando como resultado incumplimientos, elevando la cartera vencida.

La investigación se basó en el paradigma cualicuantitativa, utilizando métodos teóricos, además la observación de los procesos que se ejecutan dentro del área financiera para determinar las causas y efectos de la situación, se orientó hacia un estudio bibliográfico de campo se utilizó como fuentes libros, ayudando a alcanzar los resultados de la investigación sustentada, los datos se recopilaron a través de varios métodos. Esta guarda relación con el presente estudio desde la perspectiva que ambas empresas objeto de estudio se proponen hacer seguimiento a las cuentas por cobrar.

Dicuru, Linares y Villegas (2015), realizaron una investigación titulada: “**Propuesta de Procedimientos de Control Interno en el Área de Cuentas por Cobrar de la Empresa Naturalflor, C.A**”, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad de Carabobo. El objetivo fue proponer procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar de la empresa Naturalflor C.A., en Valencia, Estado Carabobo para optimizar la gestión de Crédito y Cobranza. La investigación se fundamentó en un diseño no experimental, concebida dentro de la modalidad general de estudio como proyecto factible, sustentada en una investigación de campo, con un nivel descriptivo.

Dicho trabajo de grado se relaciona con esta investigación porque tanto una como la otra poseen uno de los objetivos específicos que es identificar las fortalezas y debilidades en el proceso de crédito y cobranza con el fin de dar una solución a la problemática de la empresa.

Durán (2015), realizó una investigación titulada: **El control interno de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa el mundo Berrezueta Carmona y Cía. en el cantón Camilo Ponce Rodríguez.**”, para optar al título de Contador Público. Universidad Técnica de Machala La investigación tuvo como objetivo principal establecer un control interno de las cuentas por cobrar que permita aplicarse en el proceso económico contable de esta organización para obtener

resultados confiables en la presentación de los Estados Financieros de la empresa. El estudio se fundamentó en una investigación de campo y bibliográfico documental con un nivel exploratorio y descriptivo.

La vinculación que se encuentra con esta investigación es que ambas buscan aplicar una mejor organización en los registros contables que se realizan a diario en las actividades de la empresa, además aplicar estrategias administrativas que facilite las actividades.

Goyo y Oliveros (2014), realizaron una investigación titulada: **“Lineamientos de Control en las Cuentas por Cobrar de la Empresa Dimo C.A”**. Presentada en la Universidad de Carabobo para optar al título de Contador Público, la investigación tuvo como objetivo principal proponer lineamientos de control para el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Dimo C.A, el estudio se fundamentó en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo debido a que propone una solución viable se fundamenta en una investigación de nivel descriptivo. Dicho trabajo se relaciona con esta investigación puesto que ambas indagan sobre el control interno de cuentas por cobrar buscando estrategias y lineamientos para un eficaz y efectivo departamento de cuentas por cobrar.

Rivero (2014), elaboro un trabajo de grado titulado: **“Propuesta de Estrategia Financiera Para el Departamento de Crédito y Cobranzas Para el Mejoramiento de la Gestion de Cobranzas Caso: Empresa Venezolana del Vidrio (VENVIDRIO)”**, presentada en la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. El objetivo general del trabajo se fundamentó en proponer estrategia financiera al Departamento de Crédito y Cobranza para el mejoramiento de la gestión de cobranzas, actualmente en el Departamento de Crédito y Cobranza, la problemática se basa en que se encuentran facturas vencidas de clientes que se le siguen otorgando crédito, no se realiza informe de las últimas gestiones realizadas en el cobro.

La metodología utilizada en la investigación se fundamentó en un diseño de campo de tipo descriptivo, tomando como población y muestra a cinco (05)

personas, pertenecientes al personal que trabaja en el Departamento de Crédito y Cobranza, a los que se les aplicó las técnicas e instrumentos de recolección de datos como son la encuesta en modalidad de cuestionario. La investigación se relaciona con el presente trabajo en que se pretende disminuir el índice de morosidad y actualizar las cuentas por cobrar.

2.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas son todos aquellos fundamentos conceptuales que se adquieren por medio de fuentes bibliográficas, con la finalidad de obtener información necesaria de manera hipotética, contando con conceptos y procedimientos relacionados con el tema

Gestión Administrativa

La gestión administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales los gerentes de las empresas desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, y controlar, tal como se conoce hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, algunos filósofos, otros físicos, economistas, estadistas, con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades. Según Anzola, (2002)

La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprende para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. (p.70)

El autor considera que la gestión administrativa es una de las actividades más importantes en una organización, ya que mediante esta se puede lograr el

cumplimiento y el logro de los objetivos con la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma, considerando que toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede alcanzar mediante un proceso ordenado.

Teoría del Proceso Administrativo

La administración científica, de acuerdo al criterio de Fernández S. (2016), se interesaba por la optimización del esfuerzo en el ámbito operativo o de taller, por lo tanto era un mini enfoque mecanicista, en contraste, la visión funcional del trabajo del directivo surgió con los trabajos de Henri Fayol, que durante la segunda mitad del siglo XX, hacía énfasis principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales. Subrayaba el desarrollo de macro conceptos. March y Simon (1958) se referían a este cuerpo de conocimientos como teoría del proceso administrativo.

Retomando a Henry Fayol (1841-1925), citado por Fernández S. (2016), nació en Constantinopla y murió en París, viviendo las consecuencias de la revolución industrial, se graduó en minas a los diecinueve años e ingresó en una empresa metalúrgica donde desarrolló toda su carrera, fue uno de los primeros en exponer la teoría general de la administración, por eso se le conoce como el padre de la teoría administrativa, estableció catorce principios de administración, considerándolos como verdades universales que podían enseñarse en escuelas y universidades.

Se partió de la premisa de que el conocimiento acerca de las prácticas administrativas puede ser establecido como un cuerpo coherente y uniforme y que pueden transmitirse las generalizaciones de las prácticas correctas y, por lo tanto, efectivas. Los postulados de la escuela del proceso administrativo han sido objeto de numerosas y fuertes críticas (Mintzberg, 1995), aunque casi nadie duda de la aportación fundamental de Fayol en el desarrollo del pensamiento administrativo. Después de Fayol se ha discutido mucho sobre cómo llamar a las funciones, por si

fuera poco, cuando se han puesto a prueba los principios, tanto en la investigación como en la práctica, éstos no siempre han resultado válidos y universales.

Estructura organizacional

Koontz (2014:298), publica acerca de la estructura organizacional que:” su finalidad es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una empresa para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.” Para ello se requiere de elementos de la organización, entre los que se mencionan:

Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables, para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos, tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona, fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas y saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad, de tal manera que cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

La organización, permite identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa, agruparlas, a cada grupo de estas asignarle un gerente con autoridad para supervisar y tomar decisiones, coordinar vertical y horizontalmente la estructura resultante. De allí que el autor define la estructura organizacional: Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. En lo que se refiere a los principios de una organización se menciona:

Eficacia: Una estructura organizacional es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

Eficiencia: una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible.

Organización formal: es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico, se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

Organización informal: son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

Cabe mencionar que la estructura organizacional tiene algunas características, entre las que se menciona:

Especialización: Forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas, coordinación y áreas de mando: Hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor, formalización: Grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

Es bueno mencionar los factores que determinan como es una estructura organizacional formal, entre ellos se considera el tamaño, si es empresa grande, la complejidad, burocracia, estructura organizativa más compleja y especialización, la tecnología que condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa, el entorno sectorial y social: no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple la estructura es más simple.

De igual modo las actividades necesarias para crear una organización están dirigidas hacia la integración de los objetivos y los planes, definir la autoridad de cada director, establecer una jerarquía, y las premisas de esta, definir las necesidades de información y su flujo, dotarla de personal de acuerdo con los objetivos que se desean cumplir. Otra de las actividades está dirigida hacia el área de mando, y el número de subordinados que puede tener el Director bajo su mando, tiene que ser un número limitado, no puede tener muchos subordinados porque de lo contrario no realiza bien su trabajo.

Ahora bien, la organización ayuda a conseguir los planes, el exceso de niveles es costoso y puede obstaculizar a la planificación y al control, de allí se derivan los principios de amplitud la gerencia, en donde el director debe tener únicamente los subordinados que pueda gestionar eficientemente, para ello se encuentran las variables básicas y la forma de determinar el área de mando, que consisten en la similitud de funciones, proximidad geográfica, complejidad de las funciones, tipo de dirección, coordinación que debe tener con otras áreas de mando.

Por otra parte, James (2015), asegura que la finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación, asegura que organizar es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

En tal sentido es importante, que los objetivos sean verificables, precisos y realizables, para ello deben ser cuantitativos y cualitativos, tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona, se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas y saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad, cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

De igual modo, la creación de una estructura organizacional que determine las jerarquías necesarias y agrupe actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social, esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar, los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales, en la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas, con todo, es

obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución, así, una estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Departamentalización

Robbins y Coulter (2013) explican que a medida que la organización crece en el número de sus integrantes, se dificulta de manera directamente proporcional el manejo de estos integrantes o subordinados, sumado a ello la departamentalización, como una manera de agrupar actividades y personas en departamentos -división definida como una organización en la que un administrador tiene autoridad para la realización de actividades específicas con el objeto de cumplir funciones y lograr objetivos específicos.

Robbins y Coulter (2010:129) explican que “una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar”. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas y éstas puedan coordinarse, se denomina departamentalización, esta no existe en un tipo perfecto, sino ha de adaptarse a cada organización de acuerdo a las situaciones particulares que esta vive. La departamentalización, puede ser: Funcional, de acuerdo con las funciones. Productos, según el tipo de producto que elabore la organización; Geográfica, según el territorio; Procesos, donde las actividades están

agrupadas de acuerdo con el flujo de productos o clientes. Clientes, que se basa en el tipo particular de clientes que la organización intenta atraer.

La selección del patrón de departamentalización debe considerar el propósito de lograr los objetivos, ya que, no es un fin en sí misma, es un método para ordenar las actividades que facilitan el cumplimiento de los objetivos. Cada método tiene sus ventajas y desventajas.

Departamentalización funcional: agrupa los trabajos según las funciones (conjunto de actividades de una organización) desempeñadas. (Comercial, finanzas, producción), es la modalidad de departamentalización más empleada y aceptada.

Departamentalización por lugar (o geográfica): Agrupa la mayor parte o todas las funciones relacionadas con los clientes de cierta zona geográfica bajo el mando de un directivo. Por ejemplo: regiones estadounidense, europea, latinoamericana y asiática. Suele manifestarse en organizaciones que tienen muchos clientes o materias en diferentes sitios.

Departamentalización por producto: Agrupa los trabajos según las líneas de productos, a la mayor parte o todas las funciones en unidades relativamente independientes, cada una de las cuales puede tener incluso la capacidad completa para diseñar, producir y comercializar sus bienes o servicios. En su forma más desarrollada estas divisiones se conocen como unidades estratégicas de negocio.

Departamentalización por cliente: Agrupa a los trabajos en función de los diferentes clientes de la empresa (por ejemplo: una empresa de telefonía los podría agrupar en particulares, empresas y autónomos) Al organizarse en torno a los diversos tipos de clientes que se atienden, se emplea cuando la gerencia desea concentrarse más en las exigencias de los clientes que en las habilidades de la empresa o en las marcas que produce o vende

Crédito y Cobranza

El crédito y la cobranza es el administrador natural y de su gestión depende el fluir de fondos de la empresa, base de su subsistencia, en la medida en que mejor se sistematice la actividad de crédito y cobranzas se logrará una mayor eficiencia, y con ello, se alcanzarán mejores índices de cobrabilidad. El crédito es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere. Según Hernández, (2014)

El objetivo principal de la cobranza es mantener al corriente los saldos de los clientes e ingresos, el flujo de efectivo a la empresa, contar con base de datos actualizados para un mejor control de información aplicada a cobros y además se debe llevar un control estadístico para examinar el desarrollo de los clientes. (p.89)

La palabra crédito viene del Latin *creditum* (sustantivación del verbo *credere*: creer), que significa cosa confiada, en su origen, significa confiar, en la vida económica y financiera, es el contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de intereses.

Vale destacar que crédito significa préstamo o deuda, es decir, un adelanto a cambio de garantizar su devolución o cancelación a un determinado precio, para disfrutar de un buen servicio, este término proviene del latín *credere* que significa tener confianza, que al mismo tiempo encierra un riesgo crediticio por la confianza otorgada en que el deudor pagará el importe de la operación.

Políticas de Créditos

Según Scott B. (2014:649), las políticas de créditos son: “Conjunto de decisiones que comprende las normas de crédito de una empresa, los términos de crédito, los

métodos empleados para cobrar las cuentas de crédito y los procedimientos para controlar el crédito”, deben tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, se refieren básicamente a los procedimientos que la empresa usa para cobrar las cuentas vencidas y no pagadas, estos incluyen el envío de cartas que con severidad creciente requieran el pago, hacer llamadas telefónicas, entregar la cuenta por cobrar a una agencia externa de cobradores, o entablar una demanda.

El proceso de cobranza puede ser muy costoso en términos de los gastos que se requieran y del crédito mercantil que se pierda, pero se necesita por lo menos alguna firmeza para prevenir una prolongación indebida del periodo de cobranza y para minimizar las pérdidas resultantes. A la vez estas influyen en los factores que se exponen a continuación:

Normas de Crédito: Se refieren a la solidez y a la dignidad crediticia que un cliente debe exhibir para aspirar a que se le conceda un crédito, se aplican para determinar cuáles son los clientes que califican según los términos regulares de crédito y la cantidad de créditos que deberían recibir.

Términos de Crédito: Son las condiciones que regulan las ventas a crédito, especialmente respecto a los convenios de pago. Las empresas necesitan determinar la fecha en el cual comienza el periodo de crédito, al tiempo del que dispone el cliente para pagar las compras a crédito antes de que su cuenta se considere atrasada si se deberían ofrecer descuentos en efectivo por pronto pago.

Política de Cobranza: Se refiere a los procedimientos que sigue la empresa para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar, es importante determinar la fecha y la manera en la cual la notificación de la venta a crédito se transmitirá al comprador, es un proceso que comprende las actividades encaminadas a la decisión de conceder crédito a clientes y aquellas orientadas a recuperarlas, que permita elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, es importante destacar que, una aplicación errónea

de una buena política de crédito, o la adecuada instrumentación de una deficiente política no produce nunca resultados óptimos, ya que esta marca la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste.

En tal sentido, la empresa no debe solo ocuparse solamente de los estándares de crédito que establece, sino también de su utilización correcta al tomar decisiones de crédito, su objetivo promover las ventas, por consiguiente debe cuidarse que su empleo ayude a maximizar las utilidades de la empresa y el rendimiento de la inversión, esto debido, a que a veces se abusa del crédito y este deja de ser atractivo en lo que respecta al rendimiento de la inversión.

Carácter: Se refiere a la probabilidad de que los clientes traten de pagar sus obligaciones, el historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante se utiliza para evaluar su reputación.

Capacidad: Es la posibilidad del solicitante para pagar sus deudas, el análisis de los estados financieros, destacando sobre todo la liquidez y la razón de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante, además de que puede complementarse este por la observación física de sus activos.

Capital: Viene dado por la solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario, a menudo se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable sus razones de rentabilidad para evaluar su capital.

Colateral: Consiste en la cantidad de tiempo que el solicitante tiene disponible como la garantía para asegurar el crédito, cuanto mayor sea la cantidad de tiempo disponible, mayor será la oportunidad de que una empresa no recupere sus fondos y el solicitante no cumpla con los pagos, una revisión del Balance General del solicitante así como el cálculo del valor de sus activos ayudan a evaluar su garantía colateral.

Condiciones: Está relacionado con el impacto que ejercen las tendencias económicas generales sobre la empresa sobre desarrollos especiales en cierta área de la economía, pueden influir en la capacidad del cliente para cumplir con sus obligaciones. El analista de crédito centra su atención, sobre todo en las dos primeras C (carácter y capacidad), porque representan los requisitos básicos para la concesión del crédito. Las tres últimas (capital, colateral y condiciones) son importantes para elaborar el contrato del cliente y tomar la decisión final, que depende de la experiencia del analista de crédito.

Como se manifestó las políticas de crédito se diseñan o modifican para aumentar las ventas y disminuir los costos, por tanto si los cambios se encaminan a aumentar el volumen de ventas esto implicará costos incrementales y viceversa; entonces al analizar los cambios en la política de crédito se deben cuantificar los efectos de los mismos sobre los clientes antiguos y los nuevos y comparar las utilidades marginales en las ventas y los costos de la inversión marginal que se producirán, pues mediante este análisis la empresa puede desplazarse hacia su política óptima de crédito.

Procedimientos de Cobranza

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos.

Por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera.

Por lo tanto los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por siguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa. Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo los cuales son: Causas de que las ventas no se paguen a su vencimiento, sistemas que se utilizan para observar las cuentas y análisis de las cuentas.

Cuentas por cobrar

Chillida, H. (2013), manifiesta que las cuentas por cobrar son las ventas del ejercicio todavía pendientes al cobro éstas son activos relativamente líquidos que generalmente se convierten en efectivo en un espacio de treinta (30) a sesenta (60) días, son derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo, incluye documentos por cobrar las cuentas por cobrar representan el mayor monto de activos líquidos que posee una organización, cuya liquidación se espera provean los fondos para el pago de los acreedores.

Dentro de este contexto, las cuentas por cobrar representan los importes de los productos, mercancías o servicios facturados y entregados a clientes que se encuentran pendientes de cobro, en esta cuenta se reflejan todas las transacciones comerciales de la empresa por cualquiera de los servicios que brinda o productos que comercializa, independientemente de si su forma de cobro fue de contado o se entregaron a crédito.

Objetivo de las cuentas por cobrar

Su principal objetivo es estimular las ventas y ganar clientes, se tiende a considerarlas como un medio para vender productos y superar la competencia

mediante el ofrecimiento de facilidades de crédito como parte de los servicios de la empresa para favorecer a sus clientes. Está relacionada directamente con el giro del negocio y la competencia. Cuando no existe competencia, generalmente la inversión en cuentas por cobrar dentro del capital de trabajo no es significativa.

Proceso de las Cuentas Por Cobrar

Facturación: Se inicia cuando se envía un pedido o cuando se completa la prestación de un servicio; y es responsable de la asignación del precio y de la emisión de una factura al cliente.

Notas de Crédito: En ellas se registran todos aquellos descuentos y devoluciones que se concede a clientes. Estos se tramitan a través del departamento encargado de la facturación el cual se encarga de elaborar las notas.

Pagos: La consideración de pagos de clientes es una actividad constante e importante del proceso de las cuentas por cobrar, al final de las actividades de cobranza de cada día, el departamento de crédito y cobranza pasa la información correspondiente a cuentas por cobrar y esta actualiza el auxiliar de clientes.

Cuentas Incobrables: Es sumamente importante analizar los casos donde a pesar de los esfuerzos de cobranza, se aprecie una baja probabilidad de cobro. Cuando esto sucede se debe enviar al cliente un aviso de cobro ya sea por medio de cartas, o funcionarios de mayor jerarquía con lo cual se exija el cobro

Origen de las cuentas por Cobrar

Atendiendo a su origen, Chillida, H. (2013), asegura que se pueden formar dos grupos de Cuentas por Cobrar:

A cargo de clientes: Se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representen la actividad normal de la misma.

A cargo de otros deudores: Deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su importancia. Estas cuentas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad tales como prestamos a accionistas y a funcionarios y empleados, reclamaciones, ventas de activo fijo, impuestos pagados en exceso.

Control

Melinkoff, R. (2012), señala que sin perder su propia identidad, la planeación y el control se caracterizan por ser conceptos íntimamente relacionados, sino existe un plan, es imposible ejercer el control, además es un proceso que verifica el rendimiento durante su comparación con los estándares establecidos. Se dan simultáneamente con las otras funciones de un sistema y está íntimamente relacionado con la planificación, pero actúa sobre todas las actividades de la empresa.

Cabe destacar que el control gira en torno a dos objetivos básicos, que son eficiencia y seguridad, para conseguir tales metas, se pone en práctica todo un sistema cuyo pilar es el control y la organización ejercida por el elemento humano, con el apoyo de técnicas y elementos materiales puestos a su alcance.

Principios de Control

Fijación de la responsabilidad, la contabilidad y las operaciones deben estar separadas, deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud, con el fin de tener la seguridad de que las operaciones y la contabilidad se lleven en forma exacta, ninguna persona individualmente debe tener completamente a su cargo

una transacción comercial, seleccionar y entrenar cuidadosamente el personal de empleados, de ser posible, debe haber rotación entre los empleados asignados a cada trabajo; debe imponerse la obligación de disfrutar de vacaciones entre las personas que ocupan un puesto de confianza.

De igual modo, las instrucciones de operación para cada puesto deben estar siempre por escrito, los manuales de procedimientos fomentan la eficiencia y evitan los errores, los empleados deben tener pólizas de fianzas, hacerse uso de las cuentas de control con mayor amplitud posible, los principios de control interno permiten establecer la forma en que se deben manejar las operaciones de la empresa, para así tener el control ordenado de la organización.

Estrategias

La estrategia es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin en una empresa a largo plazo, la estrategia Empresarial, Se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos, es la determinación del propósito (misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas. Antornosi (2008:54) afirma que “es un conjunto de acciones de una organización que se encuentran orientadas al logro de los objetivos tomando en cuenta sus condiciones internas y los factores que hay a su alrededor, comprende la misión, visión y objetivos”

indiferentemente del tipo de organización, todas las empresas poseen una estrategia básica que define su existencia, aun cuando con frecuencia no sea expresada de manera sistemática y formal, es posible encontrar algunas que aun cuando no disponen de planes estratégicos presentan estrategias informales aunque la fuente no es de data reciente, Morrisey. L.Gorge (2008: 533), señala las estrategias como: “La definición de los objetivos básicos de una organización, de los cursos de

acción escogidos para su alcance y de la manera como se distribuyen los recursos disponibles, para llevar a cabo las decisiones que permitirán alcanzar las metas”.

En términos simples, una estrategia constituye el que hacer para materializar los objetivos propuestos, es un patrón de conducta observable, adoptada en respuesta a imperativos de un entorno, sean estos originados por las acciones de competidores, o por modificaciones del medio ambiente económico donde se desenvuelve, su formulación comprende la identificación de las debilidades y fortalezas internas, así como la determinación de amenazas y oportunidades presentes en su entorno.

En el campo de la administración es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. En tal sentido, Morrisey. L.Gorge (2008), aseguran que la ciencia en la formulación de estrategias radica en la evaluación de la organización lleva a cabo sus actividades de la manera más efectiva posible, adicionalmente abarca la fijación y comprensión de la misión y los objetivos, esta constituye el proceso conducente a la fijación de la misión.

Formulación de Estratégicas

Teniendo en cuenta que la formulación de estrategia es el primer paso para materializar los objetivos planeados, deben emplearse técnicas que permitan el análisis situacional de la organización, para ello se emplean las debilidades, oportunidades, fortalezas amenazas (matriz DOFA) que constituye una herramienta en la cual se conforman los factores internos y externos decisivos para la formulación de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA, D: Debilidades, F: Fortalezas, O: Oportunidades y A: Amenazas

Según el criterio de Morrisey. L.Gorge (2008), las estrategias deben aprovechar en forma efectiva las fortalezas de la organización, procurando minimizar el efecto de las debilidades a fin de enfrentar las amenazas del entorno en pro del máximo aprovechamiento de las oportunidades. Una estrategia adecuadamente formulada

ayuda a poner en orden y asignar con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas los recursos de la organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Por su parte, Steiner G (2009:118), afirma que “la estrategia es la determinación de los objetivos básicos de largo plazo de una empresa, adopción de cursos de acción y su asignación para el logro de esos objetivos”, esta palabra ingresó a la literatura de la dirección de empresas para significar aquellas acciones que toda empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor.

En la actualidad, el concepto es mucho más amplio, en el campo académico se utiliza más el origen etimológico de la palabra que viene del griego *estrategas*, que quiere decir general, literalmente la palabra estrategia significa el arte de los generales, en su significado actual, estrategia es aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza y que es fundamentalmente para la empresa.

Steiner G (2009), plantea tres definiciones que denotan los usos más comunes del término estrategia. Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales, el programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos usados para lograr estos objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos, y la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

Por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir a través de un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen acerca de qué tipo empresa se desea proyectar, no pretenden describir con exactitud cómo ha de lograr la empresa sus objetivos, ya que esta es la tarea de incontables programas de apoyo mayores y menores, ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción, es la determinación de los objetivos básicos de largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para el logro de esos objetivos.

2.3. Definición de Términos

Cancelación: Desde el punto de vista legal, declaración de acreedor, dado por terminado una obligación por haber sido cumplida la misma.

Cobranza: Acción y efecto de cobrar, recolección de fondos para efectuarle el pago.

Control: Actitud de enfrentar una situación y manejarla con capacidad física y mental para ejecutar procedimientos de acuerdo con los planes y políticas establecidas.

Efectividad: hace referencia al grado de cumplimiento de los objetivos fijados, que puede obtenerse de dividir los resultados conseguidos entre las metas predeterminadas.

Decisiones Financieras: se centra en coordinar los recursos financieros de la industria de tal forma que esta pueda obtener rentabilidad y liquidez.

Gestión Administrativa: actividades propias de la gerencia cuyo objetivo es manejar y controlar las operaciones involucradas en la generación de los recursos y su utilización en actividades que reporten los mayores beneficios a la empresa, con base en datos técnicos relacionados con finanzas.

Morosidad: es aquella práctica en la que un deudor, persona física o jurídica, no cumple con el pago al vencimiento de una obligación.

Organización: Conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos.

Procedimiento: modo de proceder o el método que se implementa para llevar a cabo ciertas cosas, tareas o ejecutar determinadas acciones.

Soportes de Contabilidad: documentos que sirven de base para registrar las operaciones comerciales de una empresa se elaboran en original y tantas copias como las necesidades de la empresa lo exijan.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El Marco Metodológico es la parte de la investigación donde se muestra la manera de cómo se va a realizar el estudio. Es decir, el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, por medio de procedimientos específicos, determinando el cómo se realizará el estudio. Este trabajo consiste en hacer operativa los elementos del problema. Tamayo y Tamayo (2014:37), afirma: “El marco metodológico es un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (p.37). En este orden de ideas, se empezará la metodología a seguir en relación al tipo, nivel y diseño de investigación, así como la población y muestra, técnicas de recolección de datos, de la misma manera, se establecerá el procedimiento seguido en el estudio.

3.1. Tipo de Investigación

El presente proyecto de investigación se sujeta al tipo de investigación explicativa, la cual es definida según Arias (2012:33), “se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa- efecto”, en modalidad de proyecto factible por cuanto ofrecerá una manera de resolver el problema en forma práctica y viable a través de las estrategias propuestas. Pardinás F. (2009:25), plantea: “El proyecto factible se genera una vez que se toma la decisión de especificar un conjunto de actividades que proponen la aplicación de técnicas adecuadas.

En este orden de ideas, la realización del trabajo se logrará con recolección y análisis de datos para así llegar a conocer la situación actual de la empresa Distribuidora JS C.A., de esta forma dando explicaciones a los asuntos que guardan

relación con la misma, con este nivel de investigación se pretende entender en profundidad la población estudiada para llegar a interpretaciones sólidas y consistentes.

3.2. Diseño de Investigación

El diseño a utilizar se orientará hacia un trabajo de campo, apoyados en documentos para planificar e interpretar la información recolectada consultando diversos medios. Arias (2012:31), señala: “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna.” Este tipo de diseño es de gran utilidad, ya que permite al investigador aplicar instrumentos en la recolección de datos en el sitio objeto de estudio, sin necesidad de manipular o influir directa o indirectamente en aquellas variables que alteren las condiciones donde existe la problemática.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, esta investigación está enmarcada en un diseño de campo debido a que, entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la entrevista fue elegida para ser aplicada con una población específica en este caso en la parte administrativa de la empresa Distribuidora JS C.A., donde se obtendrá información de primera línea.

3.3. Población y Muestra

La población o universo refiere a los elementos sujetos a estudios, los cuales se encuentran ubicados en la Unidad seleccionada para tal fin, los mismos tienen características similares. Para Arias, (2012:18) “Es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”, en esta investigación la población está constituida por cinco (05) personas que forman parte de la nómina de la empresa en estudio.

Con respecto a la muestra es otro aspecto interesante y necesario de considerar, estadísticamente es una parte de la población, constituye el número de individuos seleccionados, sirve para representarlo. Arias (2012; 83) define la muestra como “Un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” para desarrollar esta investigación, partiendo de que la población es conocida, se tomó el total del universo lo que significa que la muestra es intencional.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Con la finalidad de obtener la información fundamental, es muy importante determinar con claridad las técnicas e instrumentos de recolección que se utilizaron, ya que estuvieron destinados a conocer las necesidades y así recolectar los datos de la realidad aplicados a la situación a estudiar, para su posterior análisis; con el fin de determinar las necesidades del objeto estudiado. Según, Arias (2012:53), “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”.

En el caso del presente proyecto de investigación, la técnica e instrumento de recolección de datos a utilizar es la entrevista, según Álvarez y Gayou. (2009:37) “La entrevista es la obtención directa de las personas y/o de fuentes primarias de las informaciones, datos, puntos de vista o aspectos relevantes de un tema objeto de estudio.” la misma será aplicada al personal de la empresa Distribuidora JS C.A., con la finalidad de identificar la problemática con respecto a la deficiencia en la gestión administrativa del departamento de crédito y cobranza que afecta a dicha organización.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de Resultados

Las nuevas tendencias en la reflexión acerca de la gestión efectiva a la cual se orientan las empresas en el presente siglo persiguen herramientas, enfoques, técnicas y estrategias que permitan mayor eficiencia en los procesos administrativos y el uso adecuado de recursos, todo con el fin de obtener resultados satisfactorios que propicien su permanencia y posicionamiento en el mercado. Desafían a la necesidad de cambios en sus modelos económicos y tecnológicos en favor del crecimiento, desarrollo, fortalecimiento, competitividad y una mejor relación costo-beneficio en el menor tiempo posible.

De allí que, para maximizar el uso de los recursos, es necesario mencionar las cuentas por cobrar que son el resultado del incremento de colocación de los productos en el mercado, a través de las ventas a crédito, por lo tanto la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa depende de una gestión eficaz de la cobranza como resultado del manejo adecuado de los ingresos, evidentemente si este proceso se efectúa dentro de las condiciones señaladas por la empresa conservando la buena voluntad del deudor y además de ayudar a aumentar las ventas.

Es por ello, que surge la necesidad de establecer una estrategia administrativa eficiente para los procesos de crédito y cobranza, esto después de recopilados los datos por medio de los instrumentos diseñados para este fin, será necesario procesarlos, ya que su tratamiento estadístico le permitirá a la investigadora llegar a conclusiones, esto después de su análisis, comparación y presentación en gráficos y cuadros donde se tabulará estadísticamente la repuesta de los participantes con sus testimonios.

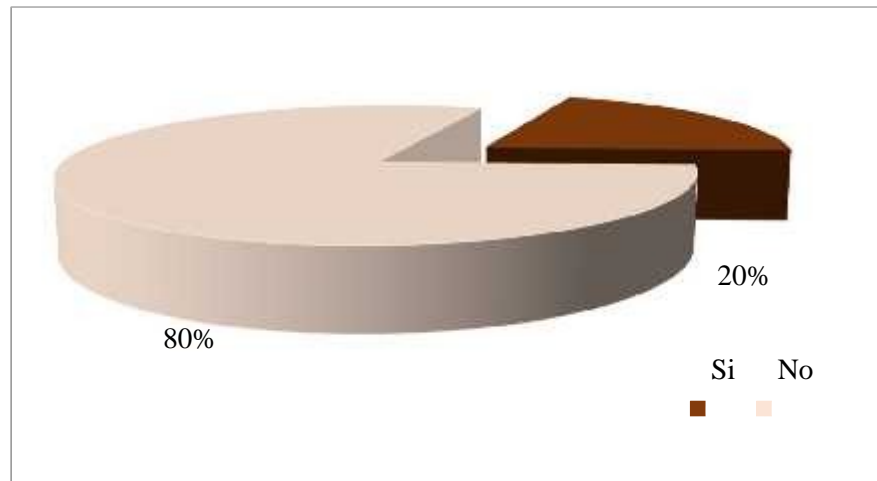
Ítem 1. Considera usted que la estructura organizacional de la empresa define líneas de acción?

Cuadro 1 Estructura organizacional

Ítem	Frecuencias			
	Si	%	No	%
1	01	12%	04	88%

Fuente: Silva (2019)

Gráfico 1. Distribución de Frecuencias Ítem 1



Fuente: Silva (2019)

Análisis: Del total de los trabajadores que participaron en la entrevista el 80% considera que la estructura organizacional de la empresa no define líneas de acción, de acuerdo a su criterio ellos desconocen de la existencia de algún organigrama, los cuales representan una herramienta que muestra en forma grafica, clara, objetiva y directa los niveles jerárquicos de la empresa que ayuda en la división interna y agilizan el proceso administrativo, el 20% respondió que si están definidas.

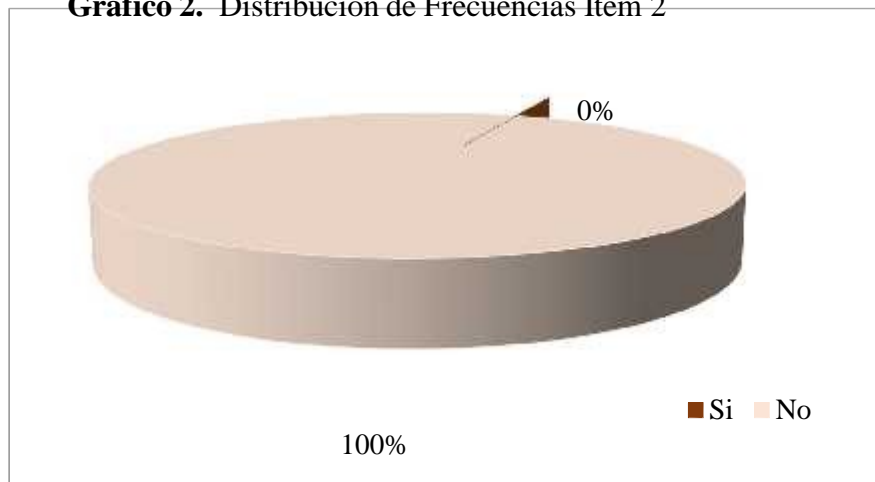
Ítem 2. ¿Se puede evidenciar que en el departamento de Administración de la empresa Distribuidora JS C.A, se emite un listado de la situación de las facturas por cobrar?

Cuadro 2 Listado facturas

Ítem	Frecuencias			
	Si	%	No	%
2	0	0%	05	100%

Fuente: Silva (2019)

Gráfico 2. Distribución de Frecuencias Ítem 2



Fuente: Silva (2019)

Análisis: El 100% de los participantes asegura que no se puede evidenciar que en el departamento de Administración de la empresa Distribuidora JS C.A, se emite un listado de la situación de las facturas por cobrar, el analista de Contabilidad lleva un control personalizado que el mismo elaboró de acuerdo a su experiencia y conocimientos en el área

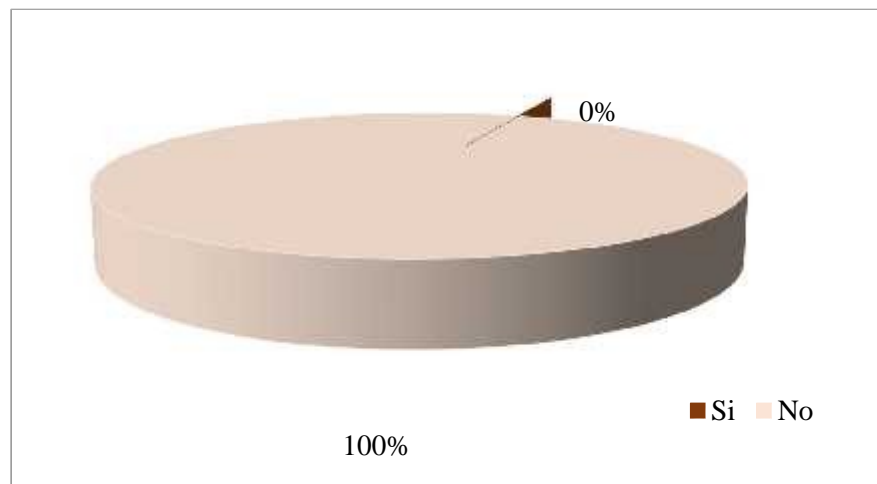
Ítem 3. ¿Usted considera que en la empresa desarrolla las actividades laborales e correspondientes solamente a su cargo?

Cuadro 3 Actividades laborales

Ítem	Frecuencias			
	Si	%	No	%
3	0	0%	05	100%

Fuente: Silva (2019)

Gráfico 3. Distribución de Frecuencias Ítem 3



Fuente: Silva (2019)

Análisis: El 100% de los trabajadores considera que en la empresa no desarrolla las actividades laborales e correspondientes solamente a su cargo, esto se genera porque no se plantea la división del trabajo de acuerdo al perfil de cada empleado, además de la reducida cantidad de personal.

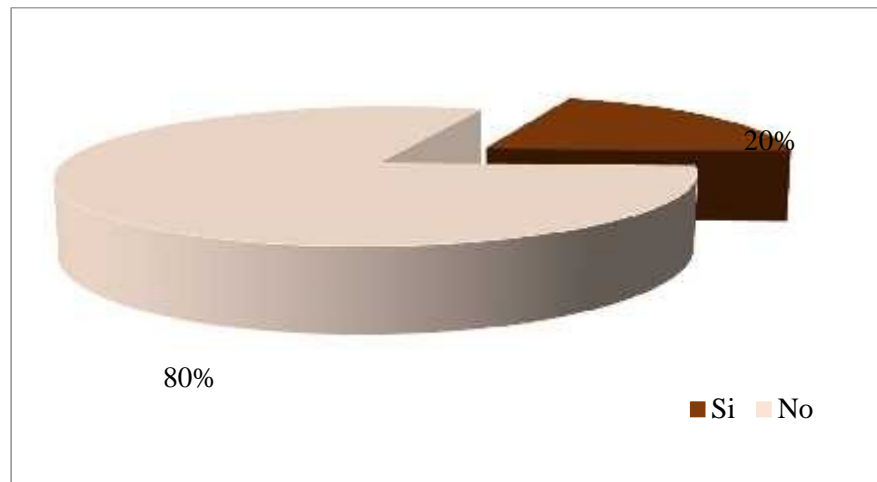
Ítem 4. ¿Usted cree que la cancelación de facturas por parte de los clientes de la empresa Distribuidora JS CA, se monitorea con frecuencia?

Cuadro 4 Monitoreo cancelación facturas

Ítem	Frecuencias			
	Si	%	No	%
4	01	12%	04	88%

Fuente: Silva (2019)

Gráfico 4. Distribución de Frecuencias Ítem 4



Fuente: Silva (2019)

Análisis: El 80% de la muestra cree que la cancelación de facturas por parte de los clientes de la empresa Distribuidora JS CA, no se monitorea con frecuencia, aseguran que en el Departamento no existe ningún sistema de control interno que determine la situación real de las cobranzas, el 20% asegura lo contrario, este el Contador y obviamente si lleva su propio control para efectos de cierre de ejercicio mensual

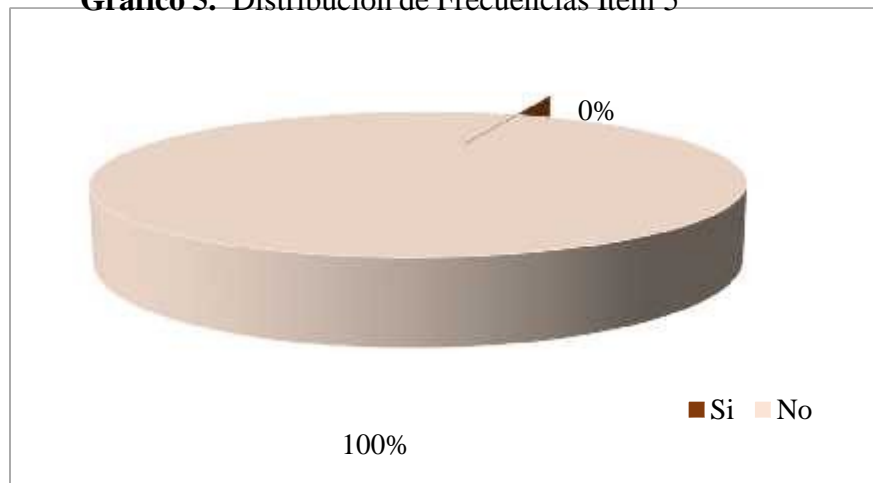
Ítem 5. Usted considera que la cobranza de las facturas pertenecientes a la empresa Distribuidora JS C.A, se lleva en cumplimiento a su vencimiento?

Cuadro 5 Cobranza

Ítem	Frecuencias			
	Si	%	No	%
5	0	0%	05	100%

Fuente: Silva (2019)

Gráfico 5. Distribución de Frecuencias Ítem 5



Fuente: Silva (2019)

Análisis: El 100% de los participantes en la entrevista consideran que la cobranza de las facturas pertenecientes a la empresa Distribuidora JS C.A, no se lleva en cumplimiento a su vencimiento, la mayoría de los clientes a crédito se retrasan en el pago alegando en el caso de la moneda extranjera que es difícil adquirirla, otros plantean que sus ventas se retrasan y por tanto no cumplen el día para el cual se programó el pago

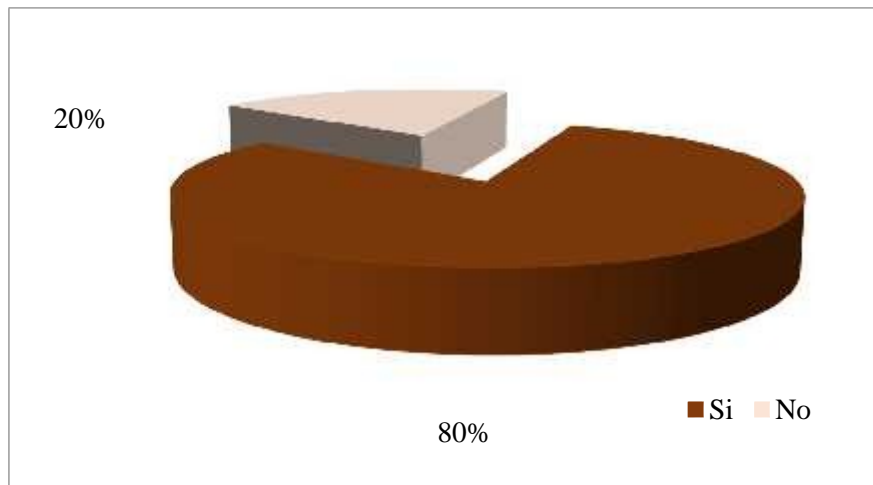
Ítem 6. ¿Usted cree que los clientes que adquieren compromisos con la empresa Distribuidora JS C.A., reciben información oportuna en relación al status de sus cuentas por pagar a la organización?

Cuadro 6 Estatus cuentas por pagar

Ítem	Frecuencias			
	Si	%	No	%
6	04	80%	01	20%

Fuente: Silva (2019)

Gráfico 6. Distribución de Frecuencias Ítem 6



Fuente: Silva (2019)

Análisis: El 80% de los trabajadores cree que los clientes que adquieren compromisos con la empresa Distribuidora JS C.A., reciben información oportuna en relación al status de sus cuentas por pagar a la organización, constantemente se les llama para recordarles su deuda con la organización, el otro 20% asegura que no

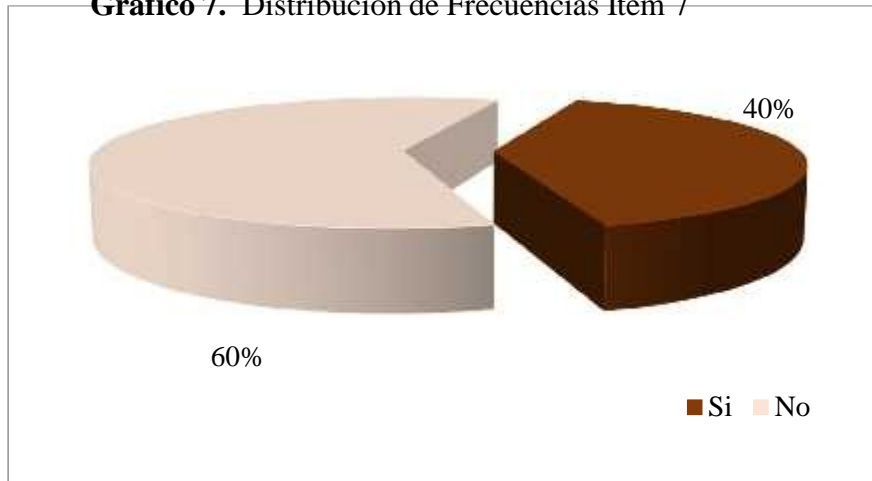
Ítem 7. ¿Usted puede evidenciar que el registro de operaciones de facturas se lleva a cabo en el momento en que se realiza la transacción comercial?

Cuadro 7

Ítem	Frecuencias			
	Si	%	No	%
7	02	40%	03	60%

Fuente: Silva (2019)

Gráfico 7. Distribución de Frecuencias Ítem 7



Fuente: Silva (2019)

Análisis: El 60% puede evidenciar que el registro de operaciones de facturas no se lleva a cabo en el momento- en que se realiza la transacción comercial, ello porque al momento de solicitar información en relación a la cobranza la persona encargada de emitirla no tiene respuesta convincente, el 40% afirma que si ya que es la encargada de analizar las cuentas por cobrar

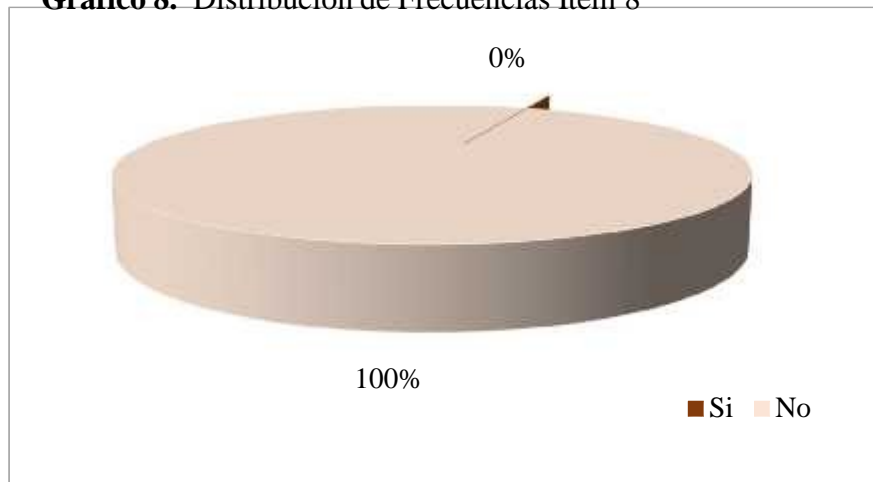
Ítem 8. ¿Usted considera que el personal encargado de las cuentas por cobrar hace un seguimiento de vencimiento de facturas a los clientes?

Cuadro 8 Seguimiento vencimiento facturas

Ítem	Frecuencias			
	Si	%	No	%
8	0	0%	05	100%

Fuente: Silva (2019)

Gráfico 8. Distribución de Frecuencias Ítem 8



Fuente: Silva (2019)

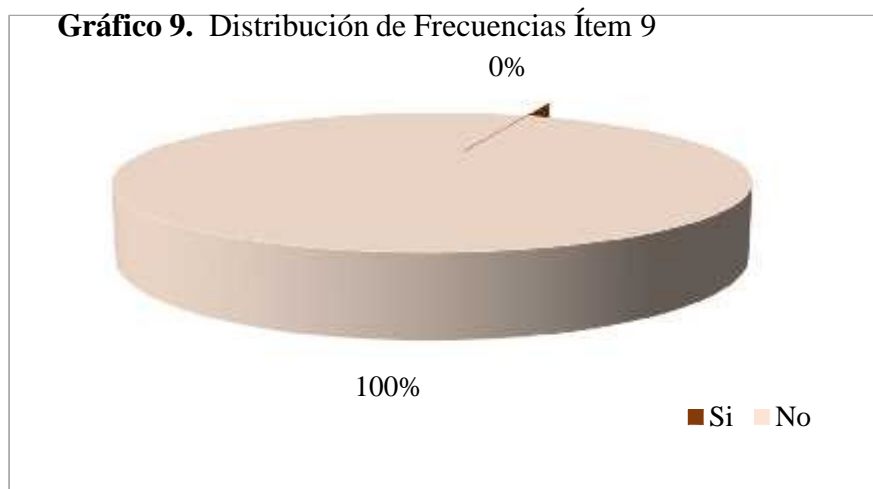
Análisis: El 100% de los trabajadores considera que el personal encargado de las cuentas por cobrar no hace un seguimiento de vencimiento de facturas a los clientes, ello porque se desconoce el estado real de cada factura, por tanto no es posible identificar el vencimiento de cada una

Ítem 9. Puede evidenciar usted bajo su juicio de experto que en el departamento de Administración de la empresa se delimitan las responsabilidades a cada trabajador de acuerdo a sus funciones?

Cuadro 9 Delimitación de responsabilidades

Ítem	Frecuencias			
	Si	%	No	%
9	0	0%	05	100%

Fuente: Silva (2019)



Fuente: Silva (2019)

Análisis: El 100% de los participantes pueden evidenciar que en el departamento de Administración de la empresa no se delimitan las responsabilidades a cada trabajador de acuerdo a sus funciones, por lo general desarrollan la tarea que le asigne al jefe del Departamento, es claro que no existe una estructura organizacional que delimite funciones.

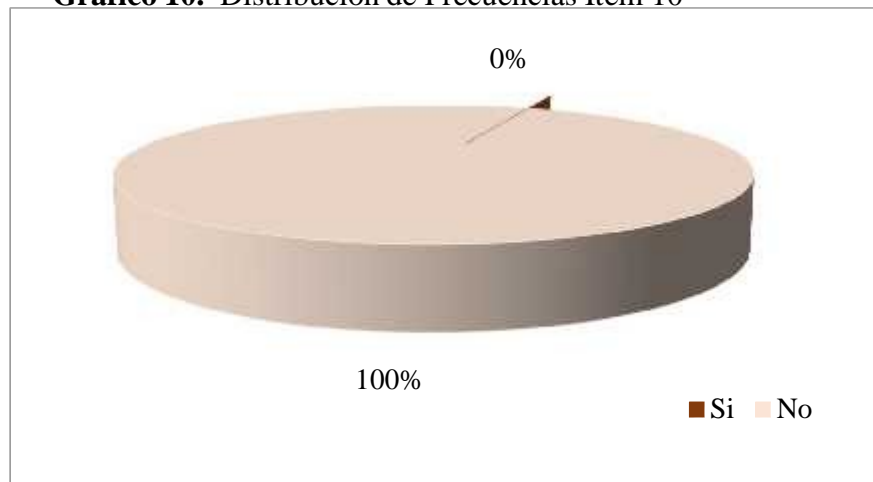
Ítem 10. ¿Usted considera que en el departamento de Administración de la empresa Distribuidora JS C.A., se aplica control interno a las cobranzas?

Cuadro 10 Control interno a las cobranzas

Ítem	Frecuencias			
	Si	%	No	%
10	0	0%	05	100%

Fuente: Silva (2019)

Gráfico 10. Distribución de Frecuencias Ítem 10



Fuente: Silva (2019)

Análisis: El 100% de los participantes considera que en el departamento de Administración de la empresa Distribuidora JS C.A., no se aplica control interno a las cobranzas, es por eso que las facturas no se hacen efectivas al momento que corresponde, no se hace seguimiento porque no están claras las políticas de cobranza.

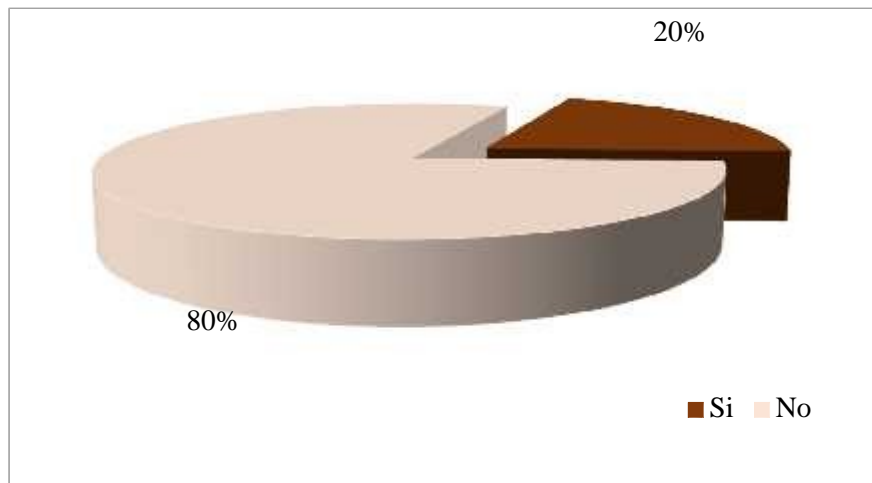
Ítem 11. ¿Usted ha podido observar si los trabajadores del departamento de Administración de la empresa ejecutan sus tareas de acuerdo a la planificación establecida?

Cuadro 11 Planificación

Ítem	Frecuencias			
	Si	%	No	%
1	01	20%	04	80%

Fuente: Silva (2019)

Gráfico 11. Distribución de Frecuencias Ítem 11



Fuente: Silva (2019)

Análisis: El 80% observar que los trabajadores del departamento de Administración de la empresa no ejecutan sus tareas de acuerdo a la planificación establecida, en la empresa se adolece de planificación de actividades, se evidencia al momento en que el Departamento de Administración debe hacer seguimiento a las cuentas por cobrar para el cierre mensual, justamente por la falta de planificación, el 20% opina distinto

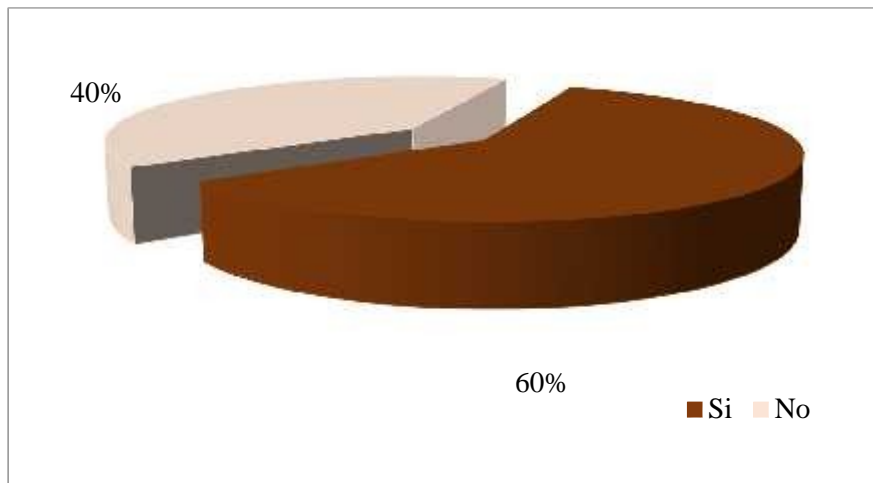
Ítem 12. Ud. cree que los recursos económicos, humanos y tecnológicos son aprovechados al máximo?

Cuadro 12 Aprovechamiento recursos

Ítem	Frecuencias			
	Si	%	No	%
12	03	60%	02	40%

Fuente: Silva (2019)

Gráfico 12. Distribución de Frecuencias Ítem 12



Fuente: Silva (2019)

Análisis: El 60% cree que los recursos económicos, humanos y tecnológicos son aprovechados al máximo, desde el momento en que los trabajadores desarrollan diversas actividades laborales se esta maximizando los recursos humanos, los económicos no se aprovechan en grado máximo, sin embargo la distribución es buena ya que la empresa se encuentra aun posicionada en el mercado, el 40% no opinó

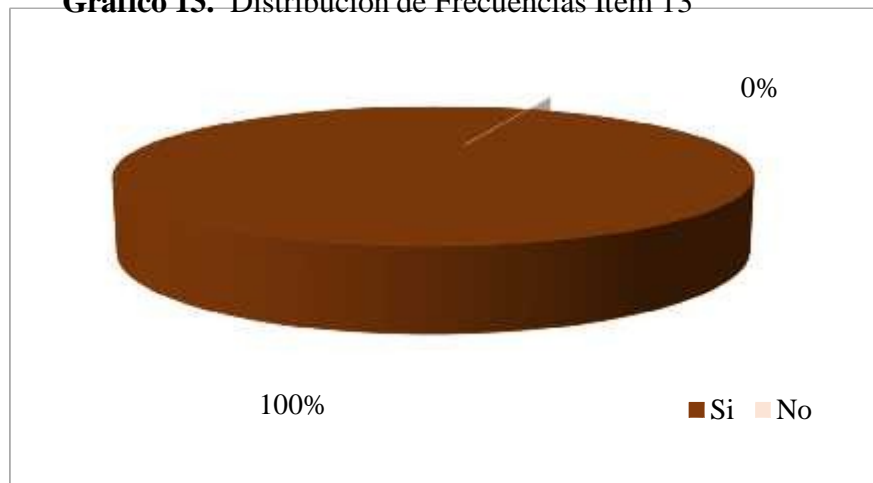
Ítem 13. ¿Considera usted que sea necesario la aplicación de estrategias nuevas para la gestión administrativa del proceso de crédito y cobranza se fundamenten en el control interno?

Cuadro 13 Estrategias

Ítem	Frecuencias			
	Si	%	No	%
13	05	100%	0	0%

Fuente: Silva (2019)

Gráfico 13. Distribución de Frecuencias Ítem 13



Fuente: Silva (2019)

Análisis: El total de los trabajadores, es decir, el 100% considera que es necesario la aplicación de estrategias nuevas para la gestión administrativa del proceso de crédito y cobranza se fundamenten en el control interno, al implementar esta herramienta las cobranzas se actualizarían, los trabajadores estarían en su lugar laboral correspondiente y los ingresos monetarios por cuentas a cobrar aumentarían

CAPITULO V LA

PROPUESTA

5.1. Descripción de la Propuesta

La propuesta se basa en el establecimiento de una estrategia administrativa para el proceso de crédito y cobranza, cuenta con el diseño de normas, procedimientos y políticas que al ser implementados van a resolver la problemática que se estudia, además de que facilitaran la gestión de cobranza, vienen a representar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito, cada uno de estos aspectos es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la organización.

En relación a las políticas de crédito forman parte de la propuesta, ello para determinar la concesión del crédito a un cliente y su monto, van a marcar la pauta para establecer si debe concederse, ya que el departamento de administración no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos al tomar decisiones de crédito.

Es importante describir las funciones y actividades ejecutadas por el analista de cuentas por cobrar de la Empresa, esta etapa del diseño es importante, ya que una vez establecidas las políticas de crédito y propuesta la forma en que se debe llevar a cabo el proceso de crédito, es necesaria una persona con características profesionales para su ejecución. Cabe destacar que la propuesta es orientada por objetivos determinantes que limitan y minimiza la posibilidad de fraudes e ineficiencia del personal, y contribuye en el cumplimiento de las políticas de crédito sobre bases más seguras y comprueba la corrección y veracidad de los informes y reportes contables, salvaguardando el activo circulante de la empresa, promoviendo la eficiencia en la operación y fortalece la adherencia a las normas fijadas por la administración.

5.2. Objetivos de la Propuesta

5.2.1. Objetivo General de la Propuesta

Establecer una estrategia administrativa eficiente para los procesos de crédito y cobranza, en la empresa Distribuidora JS C.A

5.2.2. Objetivos Específicos de la Propuesta

- Implementar normativas y procedimientos de control interno para las Cuentas por Cobrar de la Empresa Distribuidora JS, C.A
- Describir perfil y funciones del Personal Encargado de las Cuentas por Cobrar de la empresa Distribuidora JS, C.A

5.3. Justificación de la Propuesta

Las empresas tienen como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento en el uso de los recursos que poseen, sus operaciones financieras deben llevarse a cabo de manera racional utilizando técnicas, herramientas que les permita la maximización de sus recursos, tanto humanos, como técnicos, por lo que es indispensable el establecimiento de estrategia para la gestión administrativa mediante la implementación de actividades que permitan la evaluación de sus procedimientos a fin de determinar su situación real, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

Ahora bien, la actividad que rodea a la administración y los requerimientos de un universo variable estimula a las empresas a agregar estrategias administrativas que le permitan hacer uso positivo de los recursos, todo esto con la intención de alcanzar más eficacia en los procedimientos. En relación a las cuentas por cobrar es preciso implementar formas de disminuir los excesivos porcentajes de morosidad, es por eso

que en el presente trabajo se proponen estrategia para la gestión administrativa del proceso de crédito y cobranza basadas en normas, procedimientos y políticas, dirigidas hacia su disminución, lo cual justifica su elaboración.

De acuerdo a los resultados que arrojó la aplicación del instrumento de recolección de datos, se puede vislumbrar la ubicación de las fallas y debilidades en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa, específicamente en el área de cuentas por cobrar, básicamente en crédito y cobranzas, por lo tanto se plantean objetivos que representan la solución viable a dicha dificultad y contribuir con la optimización del proceso.

5.4. Desarrollo de la Propuesta

Objetivo 1. Políticas y Normativas de control interno para las Cuentas por Cobrar de la Empresa Distribuidora JS C.A

Las políticas y normativas representan el proceso de recopilación y revisión de información de crédito del solicitante para determinar si está a la altura de los estándares de crédito establecidos por la empresa. De allí que para aprobar un crédito es necesario revisar el historial del solicitante y comprobar que puede satisfacer sus obligaciones financieras, contractuales y morales, esto se logra justificando que los requisitos entregados al momento de solicitar el crédito son verdaderos, entre los que se encuentra la veracidad de la información suministrada y su experiencia crediticia

Por otro lado hay que evaluar, antes de conceder un crédito la disposición del solicitante de pagarlo y su solidez, comparando la cantidad solicitada con el respaldo que ofrece. Igualmente para conceder un crédito se debe considerar los términos de crédito referidos al periodo, los mismos están relacionadas con las condiciones de pago ofrecidas a los clientes a crédito, incluyendo el periodo y el descuento, en el caso particular se establece un periodo de siete (07) días para la cancelación de la cuenta por cobrar y un descuento por pronto pago.

Cuadro 11. Políticas de Crédito

Políticas de Crédito
<p>Revisar el historial del solicitante</p> <p>Comprobar que el solicitante puede satisfacer sus obligaciones financieras, contractuales y morales.</p> <p>Comprobando que los requisitos entregados al momento de solicitar el crédito son verdaderos. (veracidad de la información suministrada y la experiencia crediticia del mismo).</p> <p>Evaluar la disposición del solicitante de pagarlo y su solidez, comparando la cantidad solicitada con el respaldo que ofrece.</p> <p>Establecer como término de crédito un periodo de cinco (05) días para la cancelación de la cuenta por cobrar y un descuento por pronto pago</p>

Elaborado por: Silva (2019)

Normas de Cobranza

El establecimiento de normas, permitirá la disminución de la morosidad en las cuentas por cobrar de la empresa caso estudio, se propone el desarrollo de normas de control interno y procedimientos escritos que especifiquen los pasos exactos a seguir en el otorgamiento, manejo y cobro de los créditos, posteriormente deben ser distribuidos entre todo el personal que labora en áreas vinculadas con el proceso de cuentas por cobrar y todas aquellas relacionadas con la misma.

Cabe destacar que el personal indicado para llevar a cabo la aplicación de las normas propuestas debe ser un especialista en el área o carrera similar, entre los que se encuentran Licenciados en Administración o Contaduría, entre otros, considerando como normas primordiales las siguientes

Cuadro 12. Normas de Cobranza

Normas de Cobranza

La nota de entrega del cliente debe estar con firma autorizada para el despacho antes de ser efectuado.

Toda venta debe ir avalada por una orden de compra correspondiente al cliente, donde señale el vencimiento del crédito.

Elaborar orden de entrega de mercancía, la cual debe ir firmada por el cliente para luego proceder a la elaboración de la factura a crédito.

Crédito y cobranza, deben considerarse las siguientes normas:

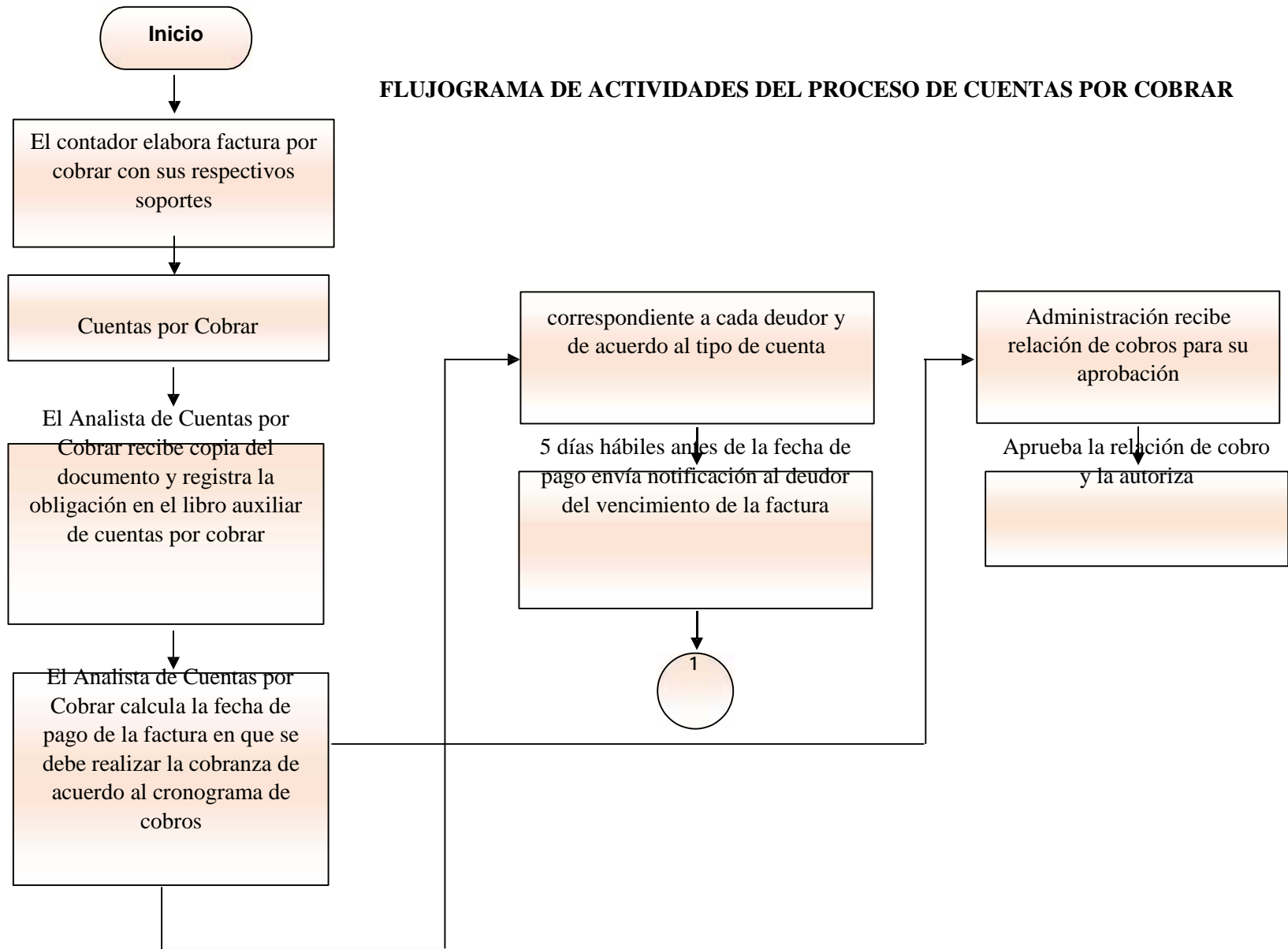
Comprobar la veracidad de los documentos entregados como recaudos para la solicitud del crédito y elaborar formularios que permitan llevar control sobre las ventas realizadas, a fin de evaluar la trayectoria del cliente.

Regular las actividades en el departamento de Contabilidad entre los cuales se destaca: Mantener la información actualizada, para obtener datos confiables de los estados de cada cliente, realizar un reporte semanal a fin de evitar acumular provisiones para cuentas incobrables

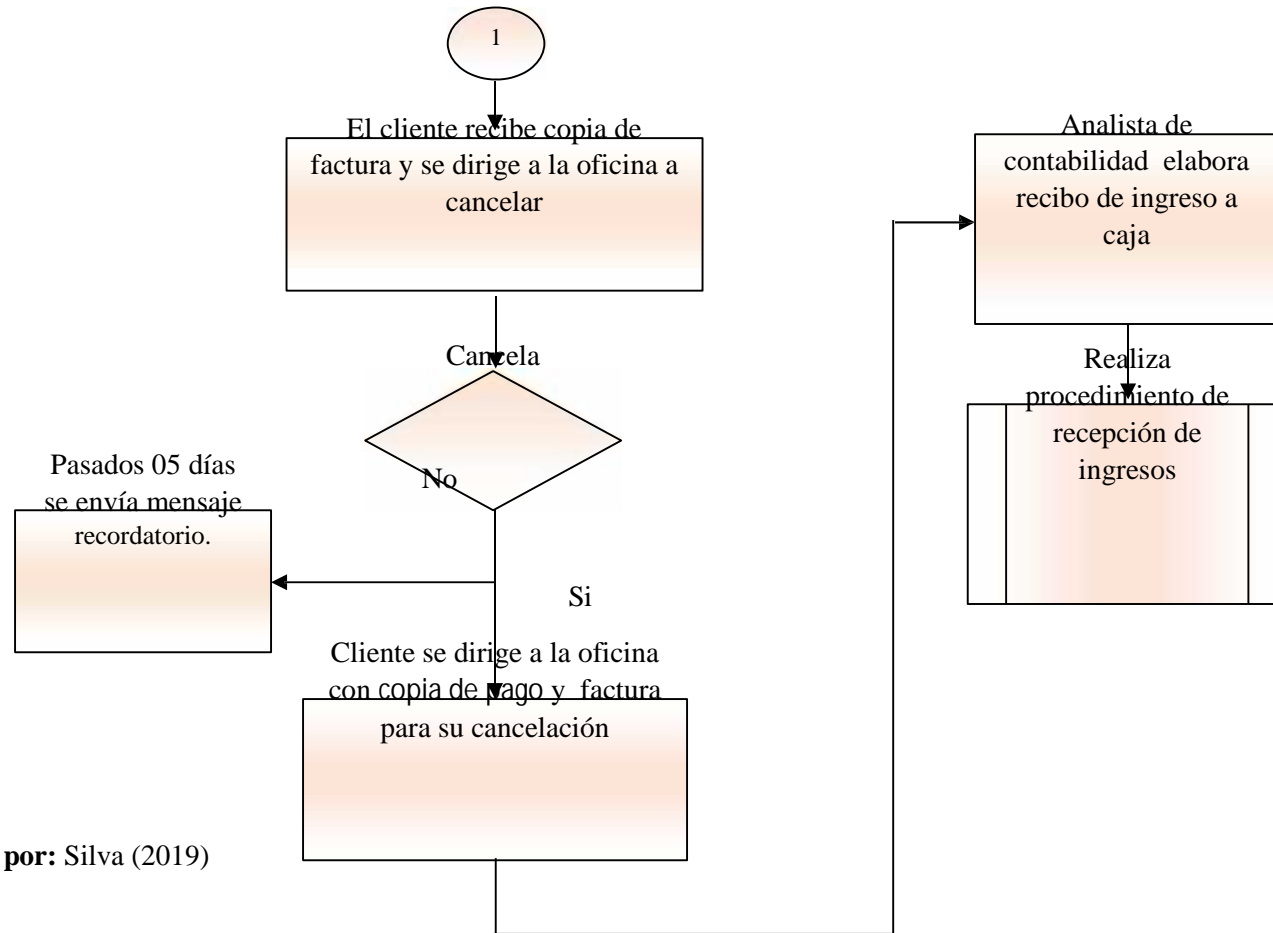
Elaborado por: Silva (2019)

Flujograma del Proceso de Cuentas por Cobrar

El flujograma de cuentas por cobrar también forma parte de la propuesta, el mismo ilustra el procedimiento a seguir de esta actividad en el que se establece los lineamientos para el manejo de dichas cuentas, el Analista de Contabilidad deberá mantener actualizado el libro auxiliar de cuentas por cobrar e indicar al deudor que los pagos deben realizarse por la oficina de la empresa, a través de cheques conformables, o depósitos bancarios en efectivo a nombre de: Distribuidora JS C.A. Acotando que las cuentas por cobrar vencidas se mantendrán archivadas por un lapso de cinco (05) días, después de este tiempo y previa verificación de su imposibilidad de cobro será enviado un mensaje de recordatorio al cliente, además el analista de cuentas por cobrar será responsable de emitir semanalmente estados de cuentas detallados de las cuentas por cobrar y enviarlos al Gerente de Administración.



CONTINUACIÓN FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR



Elaborado por: Silva (2019)

Objetivo 2. Perfil y funciones del Personal Encargado de las Cuentas por Cobrar de la empresa Distribuidora JS, C.A

Cuadro 13. Perfil y Cargos

Perfil y Funciones del Personal Encargado de las Cuentas por Cobrar

1. Nombre del Cargo: Contador General

2. Función Principal: Coordinar y revisar la contabilidad y la cuentas por cobrar

3. Actividades a Ejecutar:

Crédito y Cobranzas

Coordinar de gestión de créditos y cobranzas.

Elaborar notas de créditos y débitos a clientes.

Preparar situación de clientes morosos

Asignar códigos a los nuevos clientes

Verificar y analizar las cuentas por cobrar

Actualizar el plan de cobranza estimada

.Informar el status de las cobranzas pendientes

.Relación de retenciones del IVA de clientes.

Elaboración de referencias comerciales.

Relación de cobranza semanal y elaborar facturas manuales.

Contabilidad y finanzas

Supervisar operaciones del área contable y finanzas.

Contabilización de todos los movimientos realizados en el sistema, cierre fiscal;

Balance general, comprobación, ganancias y pérdidas.

PERFIL DEL TRABAJADOR

1. Requerimientos académicos :

Educación Superior: Licenciado en Contaduría Pública

2. Experiencia: 5 años mínimo en cargos similares.

3. Experiencias, Habilidades y / o Destrezas:

Manejo de Programas bajo ambiente Windows.

Experiencia en el Manejo y Supervisión de Personal.

Experiencia en atención al cliente.

Facilidad de expresión.

Habilidades Numéricas.

Conocimientos y experiencia en el manejo de responsabilidades fiscales.

Juicio y Criterio para resolver problemas y establecer prioridades.

Administración de recursos

PERFIL DEL TRABAJADOR

1. Nombre del Cargo: Analista de Cuentas por Cobrar

2. Función Principal: Supervisar las gestiones de cobranzas

3. Actividades a Ejecutar:

Crédito y Cobranzas

Atención a clientes (apoyo técnico).

Análisis de cuentas de los clientes.

Actualización de expediente de clientes.

Preparación de situación de clientes morosos.

Verificar y analizar las cuentas por cobrar.

Tramite de créditos a nuevos clientes con su respectiva documentación.

Informar el status de las cobranzas pendientes.

Contribuir al logro de los objetivos y metas de la empresa.

1. Requerimientos Académicos:

Educación Superior: T.S.U Administración.

2. Experiencia mínima en el área de Trabajo : 03 años

3. Experiencias, Habilidades y / o Destrezas

Manejo de Programas bajo ambiente Windows

Experiencia en atención al cliente

Habilidades Numéricas y conocimientos contables.

Conocimientos y experiencia en el manejo de responsabilidades

5.5. Factibilidad de la Propuesta

El diseño y puesta en marcha de de la propuesta en la empresa Distribuidora JS C.A, ofrece la oportunidad de comprobar su viabilidad mediante el estudio de algunos aspectos que permiten comprobar que efectivamente es posible su elaboración, para demostrar que la empresa está en capacidad de asumir el diseño y puesta en marcha de la propuesta.

5.5.1. Factibilidad Técnica:

La factibilidad técnica del presente proyecto se demostró al comprobar que la empresa cuenta con los equipos, material de oficina para el diseño y puesta en marcha del proyecto de investigación, se constató que la empresa cubre este aspecto, por lo cual el trabajo es factible desde este punto de vista.

5.5.2. Factibilidad Operativa:

El proyecto es factible desde el punto de vista operativo porque la empresa, cuenta con personal e infraestructura en donde se hace posible la implementación y puesta en marcha de una estrategia para la gestión administrativa del proceso de crédito y cobranza

5.5.3. Factibilidad Económica

La factibilidad económica demuestra la capacidad de pago de la empresa caso estudio, una vez revisado este aspecto se pudo comprobar que cuenta con los recursos económicos necesarios y suficientes para alcanzar la materialización de la propuesta.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El Control es un proceso que lleva a cabo la alta dirección de una organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en los aspectos de efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa.

De allí que las normas y procedimientos de control establecen el orden cronológico y secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo contable como lo es el registro y seguimiento de las cuentas por cobrar, entendiendo que éstas son derechos y obligaciones legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho u obligación, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios, y/o cancelara de igual manera al proveedor.

En atención a lo descrito anteriormente, aplicado el instrumento de medición y tabulados los resultados mediante cuadros y gráficos estadísticos la autora emite las siguientes conclusiones:

La empresa adolece de una estructura organizacional por lo tanto las líneas de acción y de mando no están claramente definidas, lo que ocasiona que los trabajadores desarrollen diversas actividades laborales.

De igual modo, en la empresa no se emite un listado de la situación de las facturas por cobrar, el analista de Contabilidad lleva un control personalizado que el mismo elaboró de acuerdo a su experiencia y conocimientos en el área, al igual que los trabajadores desarrollan todo tipo de actividades laborales esto trae como consecuencia que no exista la división del trabajo de acuerdo al perfil de cada empleado.

Se concluye también que, la cancelación de facturas por parte de los clientes de la empresa Distribuidora JS CA, no se monitorea con frecuencia, esto porque la organización carece de control interno que determine la situación real de las cobranzas por lo tanto no se lleva el cumplimiento a su vencimiento, la mayoría de los clientes a crédito se retrasan en el pago alegando en el caso de la moneda extranjera que es difícil adquirirla.

De igual modo, se concluye que el registro de operaciones de facturas no se lleva a cabo en el momento en que se realiza la transacción comercial, ello falta de información en relación a la cobranza la persona encargada de emitirla no tiene repuesta convincente, el personal encargado de las cuentas por cobrar no hace un seguimiento de vencimiento de facturas a los clientes, ello porque se desconoce el estado real de cada factura, por tanto no es posible identificar el vencimiento de cada una.

En el mismo contexto se concluye que en el departamento de Administración de la empresa no se delimitan las responsabilidades a cada trabajador de acuerdo a sus funciones, por lo general desarrollan la tarea que le asigne al jefe, es claro que no existe una estructura organizacional que delimite funciones.

Por otro lado, entre las conclusiones se tiene que en el proceso de cuentas por cobrar no se aplica control interno a las cobranzas, es por eso que las facturas no se hacen efectivas al momento que corresponde, no se hace seguimiento porque no están claras las políticas de cobranza.

También se concluye que los recursos económicos, humanos y tecnológicos son aprovechados al máximo, desde el momento en que los trabajadores desarrollan diversas actividades laborales se esta maximizando los recursos humanos, los económicos no se aprovechan en grado máximo, sin embargo la distribución es buena ya que la empresa se encuentra aun posicionada en el mercado

RECOMENDACIONES

-Diseñar la estructura organizacional para que las líneas de acción y de mando estén claramente definidas.

-Emitir listado de la situación de las facturas por cobrar.

-Monitorear con frecuencia las facturas por cobrar mediante control interno que determine la situación real de las cobranzas

-Registrar las operaciones de facturas en el momento en que se realiza la transacción comercial.

-En el departamento de Administración de la empresa no se delimitan las responsabilidades a cada trabajador de acuerdo a sus funciones

-Aplicar control interno al proceso de cuentas por cobrar

-Establecer las políticas de cobranza.

-Aprovechar al máximo recursos económicos, humanos y tecnológicos

-Aplicar estrategias nuevas para la gestión administrativa del proceso de crédito y cobranza se fundamenten en el control interno.

REFERENCIAS

- Álvarez y Gayou. (2009). **Cómo Hacer Investigación Cualitativa. Fundamentos y Metodología.** Editorial Paidós. México.
- Antornosi Marcel (2008). **Planeacion Estratégica.** Editorial McGraw Hill. Mexico.
- Anzola, Sérvulo. **Administración de Pequeñas Empresas.** Editorial McGraw Hill. Mexico.
- Arias Fideas (2012). **El Proyecto de Investigación.** Editorial Episteme. Caracas. Venezuela
- Brito Jose (2006). **Contabilidad Básica e Intermedia.** Editorial Centro de Contadores. Caracas. Venezuela.
- Catacora Fernando. (2000). **Sistemas y Procedimientos Contables.** Fondo Editorial del Contador Público Venezolano. Caracas.
- Chillida, H. (2013). **Análisis e Interpretación de Balances.** Editorial Limusa. Caracas. Venezuela
- Dicuru, Linares y Villegas. (2015) **Propuesta de Procedimientos de Control Interno en el Área de Cuentas por Cobrar de la Empresa Naturalflor, C.A”** Universidad de Carabobo.
- Durán, (2015). **El control interno de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa el mundo Berrezueta Carmona y Cía. en el cantón Camilo Ponce Rodríguez.** Universidad Técnica de Machala.
- Fernández S. (2016). **Administración de Empresas. Un Enfoque Interdisciplinar.** Editorial Paraninfo. Madrid. España.
- Goyo y Oliveros. (2014). **Lineamientos de Control en las Cuentas por Cobrar de la Empresa Dimo C.A.** Universidad de Carabobo.

Hernández, Fernández y Baptista (2014). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Mexico.

Hernández, José (2014). **Crédito y Cobranza**. Grupo Editorial Patria. Mexico.
James (2015). **La Administración de Recursos Financieros y Humanos**. Editorial Mc Graw Hill, Inc. México.

Koontz (2014). **Administración Una Perspectiva Global**. Editorial Mc Graw- Hill. México.

Melinkoff, R. (2012). **Los Procesos Administrativos**. Editorial Panapo. Caracas
Morrisey. L.Gorge (2008). **Pensamiento Estratégico. Construye los Cimientos de la Planeación**. Editorial Prentice. Hall. Mexico.

Pardinas, L. (2009). **Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales**. Editorial Siglo Veintiuno. Mexico.

Ramírez (2016). **Modelo de Crédito-Cobranza y Gestión Financiera en la Empresa “Comercial Facilito” de la Parroquia Patricia Pilar, Provincia de Los Ríos**. Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.

Rivero (2014). **Propuesta de Estrategia Financiera Para el Departamento de Crédito y Cobranzas Para el Mejoramiento de la Gestion de Cobranzas Caso: Empresa Venezolana del Vidrio (VENVIDRIO)**. Universidad de Carabobo.

Robbins y Coulter (2010). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Pearson. Mexico

Robbins Stephen. (2014). **Fundamentos de Administración**. Editorial Pearson. Mexico

Scott Besley (2014). **Fundamentos de Administración Financiera**. Editorial Cengage Learning. Mexico

Steiner George, (2009). **Planeación Estratégica**. Editorial CECSA. México

Tamayo y Tamayo Mario (2014). **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. Noriega Editores. Mexico

