



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA  
OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE  
CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA  
ZOOM INTERNATIONAL SERVICES, C.A.**

**Autora:** María Briceño

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



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

**ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS  
PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA  
ZOOM INTERNATIONAL SERVICES, C.A.**

Trabajo de Grado para optar al Título de  
Licenciada en Administración de Empresas

**Autora:** María Briceño  
C.I. V-26.363.923

**Tutora:** Lcda. Ysabel Pantoja

San Diego, Julio del 2021



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**COORDINACION DE PASANTIAS**  
**Y TRABAJO DE GRADO**

**ACTA N° 0039-7-2021**

San Diego, 23 de Julio del 2021

Ciudadano

**MARIA DANIELA BRICEÑO BRACHO C.I.26.363.923.**

Cumplo con informarle que, la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA ZOOM INTERNATIONAL SERVICES, C.A”**. como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted

Atentamente.

**Dra. Patricia Díaz**  
**Decana de la Facultad de Ciencias Sociales.**

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

**“Plan Universidad en Casa.”**

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



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

### **ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quienes suscriben esta Acta Ysabel Pantoja de Cedula de Identidad No. V-11.807.313, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por la ciudadana María Daniela Briceño, titular de la cedula de identidad N° V-26.363.923, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA ZOOM INTERNATIONAL SERVICES, C.A.”**, presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciada en Administración de Empresas, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

San Diego, Julio del año dos mil veintiuno (2021).

---

Tutora Académica

Lcda. Ysabel Pantoja

C.I. V- 11.807.313

Cel: 0426.638.06.83

e-mail: ycpantoja@gmail.com



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

### ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA ZOOM INTERNATIONAL SERVICES, C.A.** Realizado por el (la) Br. **MARÍA DANIELA BRICEÑO BRACHO** C.I. N° **V-26.363.923** cursante de la carrera de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** hace constar después de analizar su contenido y oír la exposición oral, considera que reúne los méritos suficientes para su aprobación asignándole la **CALIFICACIÓN DEFINITIVA**

DE: VEINTE \_\_\_\_\_, ( 20 ) PUNTOS.

El Jurado

Tutor Académico (Coordinador)  
Nombre: Ysabel Pantoja  
C.I. 11.807.313

Jurado  
Nombre: Blanca Vielma  
C.I.: 5.465.042

Jurado  
Nombre: Julián Villaruel  
C.I.: 8.603.447



Fecha: 16 /08 /2021

Rev. 03-2017

# ÍNDICE GENERAL

## CONTENIDO

	pp.
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	vii
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	viii
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	ix
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b> .....	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b> .....	3
1.1. Planteamiento del Problema .....	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	5
1.2. Objetivos de la Investigación.....	5
1.3. Justificación de la Investigación.....	5
<b>II MARCO TEÓRICO</b> .....	7
2.1. Antecedentes.....	7
2.1. Antecedentes Internacionales .....	8
2.1. Antecedentes Nacionales .....	8
2.2. Bases Teóricas .....	10
2.3. Definición de Términos Básicos.....	27
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b> .....	28
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación .....	28
3.2. Fases Metodológicas.....	29
3.2.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual.....	29
3.2.2 Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas .....	31
3.2.3 Fase III: Diseño de estrategias de control.....	31
<b>IV RESULTADOS</b> .....	32
4.1. Análisis de los Resultados.....	32
4.1.1. Diagnóstico.....	32
4.1.2. Identificación.....	52
4.1.3. Diseño.....	55

	pp.
<b>V PROPUESTA</b> .....	56
5.1. Presentación de la Propuesta .....	56
5.2. Beneficios de la Propuesta.....	58
5.3. Objetivos de la propuesta.....	59
5.4. Desarrollo de la Propuesta.....	59
5.5. Factibilidad de la Propuesta.....	66
<b>CONCLUSIONES</b> .....	68
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	70
<b>REFERENCIAS</b> .....	71
<b>ANEXOS</b> .....	74

## LISTA DE CUADROS

### CONTENIDO

	pp.
<b>CUADRO</b>	
1.- Cuadro de Observación.....	33
2.- Matriz DOFA.....	52
3.- Diagnóstico Interno del PCI .....	53
4.- Análisis de Factores Externos (POAM).....	54

## LISTA DE GRÁFICOS

### CONTENIDO

	pp.
<b>GRÁFICO</b>	
1.- Gestión del proceso de cobranza .....	37
2.- Registro de las cuentas por cobrar .....	38
3.- Eficiente información financiera y contable .....	39
4.- Controles internos definidos .....	40
5.- Facturas cobradas y no rebajadas contablemente .....	41
6.- Análisis de antigüedad de saldos .....	42
7.- Planificación mediante el cronograma de cobro.....	43
8.- Facturación con deudas no pagadas.....	44
9.- Revisión de saldos .....	45
10.- Definición de políticas para clientes morosos .....	46
11.- Normas políticas y procedimientos .....	47
12.- Capacitación de la gestión de cuentas por cobrar .....	48
13.- Distorsiones de la planificación Vs cobranzas .....	49
14.- Incumplimiento de los lapsos de pago.....	50
15.- Implementación de la propuesta. ....	51

## LISTA DE TABLAS

### CONTENIDO

	pp.
<b>TABLA</b>	
1.- Gestión del proceso de cobranza .....	37
2.- Registro de las cuentas por cobrar .....	38
3.- Eficiente información financiera y contable .....	39
4.- Controles internos definidos .....	40
5.- Facturas cobradas y no rebajadas contablemente .....	41
6.- Análisis de antigüedad de saldos .....	42
7.- Planificación mediante el cronograma de cobro.....	43
8.- Facturación con deudas no pagadas.....	44
9.- Revisión de saldos .....	45
10.- Definición de políticas para clientes morosos .....	46
11.- Normas políticas y procedimientos .....	47
12.- Capacitación de la gestión de cuentas por cobrar .....	48
13.- Distorsiones de la planificación Vs cobranzas .....	49
14.- Incumplimiento de los lapsos de pago.....	50
15.- Implementación de la propuesta. ....	51
16.- Tablas de Frecuencia1. ....	79

## **DEDICATORIA**

A Dios por todas las cosas, el que me ha dado fortaleza y sabiduría para continuar cuando he estado a punto de caer, ya que también es él quien me ha permitido llegar a este momento tan especial en mi vida.

De igual forma, dedico este Trabajo de grado a mis padres María Bracho y Daniel Briceño por ser los pilares más importantes de mi vida y por demostrarme siempre su amor y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A mi hermano José, que siempre ha estado junto a mi dándome palabras de aliento las cuales con me han dejado de caer y seguir siendo perseverante y así cumplir con mis ideales.

A mi novio, mejor amigo y cómplice Xavier Estrada, por creer en mi capacidad y por estar allí brindándome su comprensión, cariño y mucho amor incondicional.

A mi abuela, aunque ya no se encuentre físicamente conmigo, sé que este momento hubiera sido tan especial para ella como lo es para mí.

A mis tías, por brindarme su tiempo y su gran motivación para cumplir este logro.

A mis sobrinos por tomarme como su ejemplo a seguir.

**María Briceño**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, doy gracias infinitamente a Dios, por haberme dado la fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Gracias a mis padres, por confiar en mí y en mis expectativas, gracias a mi madre por estar dispuesta a acompañarme cada larga y agotadora noche de estudio, gracias a mi padre por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida, gracias por todos los consejos y por cada palabra que me guiaron en este trayecto.

A mi hermano, mi futuro Ing. Mecánico por ser uno de las personas más importantes en mi vida y ser parte de quien complementa mi Ohana.

A mi príncipe Xavier, por su apoyo en el transcurso de mi carrera universitaria, por compartir momentos de alegría, tristeza y demostrarme que siempre podré contar con él.

Abuelita, gracias por tantísimo amor brindado en esos años que estuviste en vida.

A mis tías, gracias por corregir mis faltas y celebrar mis triunfos.

Y gracias a todos los que brindaron su granito de arena para la culminación de este proyecto.

**María Briceño**



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

**ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS  
PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA ZOOM  
INTERNATIONAL SERVICES, C.A.**

**Autora:** María Briceño

**Tutora:** Lcda. Ysabel Pantoja

**Fecha:** San Diego, Julio 2021

**RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación tuvo como objeto de proponer estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services, C.A., con el propósito de que se cumpla con el cobro oportuno de la cobranza dentro de los plazos otorgados a los clientes de manera que se logre fortalecer la liquidez financiera de la empresa. La metodología que se desarrolló fue del tipo proyecto factible, con apoyo en un estudio con diseño de campo a nivel descriptivo. La población objeto de estudio estuvo comprendida por tres (3) trabajadores del área administrativa, dos analistas de cuentas por cobrar y la administradora. Las técnicas que fueron aplicadas para la recolección de información fueron la encuesta con apoyo del instrumento el cuestionario, el cual estuvo compuesto por quince (15) preguntas cerradas de tipo dicotómicas de alternativas si-no, y la observación directa que estuvo apoyada del instrumento la lista de cotejo. Los resultados obtenidos fueron resumidos, tabulados en tablas de frecuencias, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, mediante el uso de la técnica de la estadística descriptiva. Para desarrollar la segunda fase se extraerán las debilidades y fortalezas del proceso de cuentas por cobrar, que fueron expuestos junto a los factores externos en una matriz DOFA, para obtener las estrategias que le dieron sustento a la propuesta. Se concluye que, mediante la implementación de controles en los procesos de cobranza, se busca que se logre efectivamente gestionar la cobranza a la fecha de vencimiento de las facturas garantizando el ingreso de efectivo continuo que le brinde una liquidez financiera suficiente para cubrir las deudas y obligaciones obtenidas por la empresa, se minimice el retraso de pago por parte de los clientes, y se mejoren las relaciones con los mismos.

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

## INTRODUCCIÓN

En la constante búsqueda de la efectividad de sus procesos, las empresas implementan herramientas que le permitan mejorar sus procesos y lograr los objetivos organizacionales, permitiéndoles enfrentar los factores tecnológicos, sociales, económicos y los efectos de la globalización, de manera que puedan mantenerse en el mercado en el cual se encuentran inmersas.

Una de las áreas que requieren mejoras en sus procesos es del de cuentas por cobrar, ya que de ella depende que se mantenga un flujo efectivo de los ingresos producto de las ventas a crédito, y se mantenga una gestión de cobro efectiva que fortalezca la liquidez financiera de la empresa, para ello, muchas empresas han venido implementando controles, que permitan que se cumpla con los planes, metas y objetivos establecidos por la gerencia, logrando además un registro continuo de la información contable, emitiendo reportes confiables que apoyen el proceso de toma de decisiones, así como poder detectar posibles desviaciones implementando a tiempo los correctivos necesarios, minimizando los riesgos de fraude o uso indebido de los recursos de la organización.

Al respecto, el presente estudio está dirigido a la empresa Zoom International Servicios, C.A., dedicada al transporte de encomienda, la cual le brinda créditos a un gran número de sus clientes potenciales, la cual ha manifestado presentar debilidades en sus procesos de cobranza, de las cuentas pendiente al cobro vencidas, que han venido generando debilidades en la liquidez financiera de la misma, por falta de procedimientos, normativas y controles que garanticen el cumplimiento con los lapsos establecidos, en este sentido se propone diseñar estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa.

Para tal fin, el estudio se desarrollará bajo la modalidad de un proyecto factible, y estuvo estructurado en cinco (05) capítulos detallados a continuación: **Capítulo I, El Problema:** contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación,

así como la justificación de la investigación.

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

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

**Capítulo IV, Resultados:** revela los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y el desarrollo de las fases metodológicas del presente proyecto de trabajo de grado.

**Capítulo V, La Propuesta:** que dio solución a la problemática existente en la empresa en estudio, que consistió en el diseño de estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services, C.A.

Finalmente, las **Conclusiones y Recomendaciones** finales, a las cuales llegó la autora en la presente investigación.

**Referencias:** Bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo información que permiten sustentar la propuesta presentada para el desarrollo de la presente investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

En la actualidad las empresas han venido optimizando sus procesos para poder ser más efectivas en el logro de sus objetivos, de manera que se garantice su mantenimiento en el mercado en el cual impera, para ello ha requerido de mejoras que le permitan enfrentar los cambios tecnológicos, económicos, sociales y los efectos de la globalización, de manera que se pueda garantizar su operatividad en el tiempo.

Las empresas venezolanas no escapan de esta realidad ya que requieren optimizar sus procesos en todos los niveles operativos, de manera que puedan ser eficientes y efectivas en la administración es sus recursos, para poder operar efectivamente y lograr brindar a sus clientes bienes y servicios de calidad y en el tiempo requerido.

Cabe señalar, que las empresas son entidades en las que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles, así como para la prestación de servicios, por lo tanto, sin importar la actividad económica, requieren contar con procesos efectivos que garanticen que se cumplan las actividades necesarias en su conjunto para que la misma pueda lograr los planes, metas y objetivos planteados.

En este sentido, el control interno se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas por la alta gerencia, para garantizar que se cumplan con los procedimientos, normativas y políticas establecidos en la empresa. De esta manera, se puede decir que el control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas. La comprensión del control

interno ayuda a cualquier organización a alcanzar metas de manera significativa en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

Al respecto, de acuerdo a Catacora (2017:85), en similitud con estas características, se plantea la siguiente definición, 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”. Es por ello, que el control interno está directamente relacionado con las operaciones normales de una organización, pues, es necesario estar seguros que la información financiera es confiable, siendo esto lo que se logra a través de un sistema de control interno bien aplicado en la entidad.

Una de las áreas que requiere de controles en sus procesos es el de cuentas por cobrar, debido a que se requiere de procesos que generen los registros de las cuentas por cobrar, así como una efectiva gestión de cobranza, para lograr determinar los saldos reales y lograr la liquidez financiera necesaria para pagar sus obligaciones a tiempo.

Tras estas implicaciones, el presente estudio está dirigido en la empresa Zoom International Services C.A., ubicada en San Diego, Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, dedicada al transporte de encomiendas a nivel nacional e internacional, complementando la satisfacción de sus clientes a través de servicios de remesas, distribución y logística, la cual presenta debilidades en sus procesos de cuentas por cobrar, debido a la falta de procedimientos, normativas y políticas de control formalmente establecidas, que permitan garantizar el registro continuo de las cuentas por cobrar, así como efectuar una gestión de cobranza en los lapsos de tiempo establecidos.

Esto ha traído como consecuencia que se debilite la liquidez financiera de la entidad y no se logren recuperar los ingresos producto de las ventas a crédito que se encuentran en manos de los clientes, otorgados en un lapso de tres (3) a cuatro (4) días, ya que se cobran con un retraso hasta de quince (15) días, entrando en mora y

viéndose en la obligación de tener que suspender el crédito.

En este sentido, se propone diseñar estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de manera que se logre el registro de las cuentas por cobrar y la gestión de cobros en los lapsos establecidos, mejorando las relaciones con los clientes, y dando a conocer las políticas de cobranza, para que estos no pierdan los créditos y sigan contando con el servicio que la empresa les otorga.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

Bajo este contexto, se formula la siguiente interrogante: ¿Cuáles serían las estrategias adecuadas para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A.?

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

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Û Diagnosticar la situación actual de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A.
- Û Identificar las debilidades y fortalezas de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A.
- Û Diseñar estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A.

## **1.3 Justificación de la Investigación**

El presente estudio tuvo como objeto proponer estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A., debido a que en la actualidad ha venido presentando retrasos en la

gestión de cobranza, y en el proceso de registro de los ingresos, lo que ha generado que la información contable no sea confiable y que no se cuenten con las cifras reales para sustentar el flujo de caja de manera que se puedan proyectar los pagos.

Es por ello, que mediante las estrategias de control se logra brindar un conjunto de herramientas al personal de cuentas por cobrar para que optimice su desempeño tanto en el registro como en la gestión de cobranza, y mantener una relación más estrecha con los clientes de forma tal que se logre hacer efectivo el proceso de cobro de manera satisfactoria, se le informe las implicaciones de la impuntualidad de pago del mismo, tales como pérdida de créditos otorgados, requiriéndose el pre-pago o pago de contado para poder seguir contando con el servicio.

Asimismo, el presente proyecto sirve a otras empresas que presenten problemática similar en cuanto a las cuentas por cobrar que requieran de controles efectivos pudiendo adaptar las estrategias propuestas de acuerdo a sus necesidades particulares. Además, sirve de antecedente a otras investigaciones que estén inmersas bajo las líneas de investigación “Control y Gestión de Finanzas Públicas y Privadas”, establecidas por la Facultad de Ciencias Sociales para la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad José Antonio Páez. Finalmente, sirvió a la autora para poder ampliar sus conocimientos académicos y profesionales para su desarrollo laboral en materia de controles internos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presenta el marco teórico que sustenta la presente investigación, que según Tamayo (2018:144), el marco teórico: “nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas”. En tal sentido, el marco teórico es integrar el tema de la investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación.

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

Según Tamayo (2018:146), los antecedentes de la investigación constituyen: “todo hecho anterior a formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”. En ello, se trata de hacer una síntesis conceptual de la investigación o trabajo realizado sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación. Referente a la definición, para la realización de la presente investigación se consultarán y revisarán trabajos anteriores que se vinculen con el tema en estudio de una forma directa e indirecta, de los que se consideran y se extraen aspectos de interés que fortalecen el tema de investigación, entre los cuales se citan:

##### **2.1.1 Antecedentes Internacionales**

Medina y Muñoz (2019), en la Universidad Privada del Norte, en Lima-Perú, para optar al título de Contador Público, el cual titularon “**Administración del Capital de Trabajo y su incidencia en la rentabilidad de ILLAPA TELECOMUNICACIONES, LIMA, 2018**”, teniendo como fin identificar las acciones tomadas y explicar la incidencia de la rentabilidad luego de ocurrida la administración del capital de trabajo, en la cual se utilizó como metodología un estudio no experimental-transversal, con diseño de campo, con enfoque cuantitativo y

cualitativo. Se aplicó como técnica de recolección de información una encuesta con apoyo de un cuestionario aplicado a cuatro (4) trabajadores relacionados a las cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios.

En la investigación se concluye que, la administración de capital de trabajo influye en la rentabilidad de la empresa, a través de sus cuentas por cobrar, inventario y cuentas por pagar. Su aporte al presente estudio, es que al generarse inconvenientes en hacer efectivo el proceso de cobro genera que no se puedan pagar a tiempo las deudas con proveedores contraídas, lo que puede afectar las relaciones con los mismos y poder efectuar las reposiciones a tiempo, es decir las falencias en un departamento puede afectar a los otros y no lograrse los objetivos organizacionales.

Por otro lado, Carrera (2017), presentó un estudio en la Universidad Politécnica Salesiana Ecuador en Guayaquil, para optar al título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, que tituló **“Análisis de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A. en el año 2015”**, a través del método COSO I, con el objeto de obtener la información necesaria para descifrar las falencias en el proceso en estudio. La metodología que se implementó fue un estudio de campo, con enfoque cuantitativo, no experimental. Para la recolección de información se aplicaron las técnicas la encuesta aplicada a 7 trabajadores y la entrevista al Gerente General, con apoyo del instrumento el cuestionario.

Se concluye, que la gestión de cobro no es efectiva y esto se debe a que carecen de un manual de monitoreo a fin de verificar el cumplimiento de las metas de cobranza, de un sistema contable que le permita obtener información actualizada de la realidad de la gestión de contabilidad. Su aporte al presente estudio, son las bases teóricas sobre los procesos de cuentas por cobrar y cobranza que deben llevarse a cabo de manera adecuada para poder lograr hacer efectivo el registro de las cuentas por cobrar y hacer efectivo el proceso de cobro, de esta manera poder emitir reportes confiables que sirvan de soporte al flujo de caja.

### **2.1.2 Antecedentes Nacionales**

Briceño (2020), quien presentó un trabajo de grado para optar al título de

Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez, titulado **“Lineamientos administrativos y contables para optimizar el proceso de cuentas por cobrar de la empresa STRONGLANDVZLA, C.A.”**, con la finalidad de brindar al personal del área herramientas útiles para lograr mejorar su desempeño personal, contando con una guía que le permita efectuar de manera eficiente y efectiva sus actividades y lograr recuperar las cuentas vencidas en los lapsos establecidos. La metodología utilizada fue un proyecto factible, donde se aplicó como instrumento de recolección de información el cuestionario como apoyo de la entrevista estructurada aplicado a un (1) trabajador y el cuadro de observación.

Con los resultados obtenidos la autora concluye que, las cuentas por cobrar requieren de un especial cuidado debido a que son uno de los activos que le brinda un ingreso de efectivo a la empresa, mediante la recuperación de los recursos que se encuentran en manos de los clientes, por lo tanto, se deben emplear procesos efectivos que permitan su cobro en los lapsos establecidos. Su relación al presente estudio, es la necesidad de hacer efectivo el proceso de cobranza dentro de los plazos establecidos y hacer cumplir las políticas de cobranza establecidas en la organización.

Por su parte, Guevara y Salvatierra (2020), presentaron un estudio para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez, que titularon: **“estrategias de control para mejorar los procesos administrativos-contables en la gestión de cobranza de la empresa Fríos Noguera C.A.”**, con el propósito de que se cumpla con los plazos otorgados, se pueda lograr un cobro oportuno, registro continuo, verificación de la información en los estados de cuenta, y mejorar la comunicación con los clientes. En cuanto a la metodología que se implementó para su desarrollo fue un proyecto factible, empleándose como técnica de recolección de datos la entrevista estructurada con apoyo de un cuestionario aplicado a una (1) persona que trabaja en el área administrativa y contable.

Se concluye en la investigación que, que la gestión de cobranza es vital para la empresa, ya que mediante ella se recuperan a tiempo las inversiones que están en manos de los clientes, producto de las ventas a crédito, que mantiene la entrada

continua del flujo de caja para poder cumplir los compromisos contraídos con los proveedores en los lapsos otorgados. Su aporte al presente estudio es que mediante el control de los procesos administrativos se puede mejorar la gestión de cobranza para lograr hacer efectivo el proceso y fortalecer la liquidez financiera de la empresa.

Finalmente, Chacón y Patiño (2016), presentaron un Trabajo de Grado en la Universidad de los Andes, para optar el título de Licenciadas en Contaduría Pública el cual lleva por título **“Estrategias financieras aplicadas a las cuentas por cobrar en las Distribuidoras de Lubricantes del Municipio San Cristóbal (Caso: Representaciones Bafil C.A.)”**, con la finalidad de lograr que las empresas logren beneficios tales como: contar con un registro claro y preciso de las cuentas por cobrar, que les permita estar pendientes de la fecha de sus vencimiento, elaboración de estados de cuentas confiables, identificar el nivel de credibilidad crediticia de los clientes y disminuir los problemas de liquidez.

La investigación fue orientada bajo una metodología de un diseño de campo no experimental de carácter descriptivo. Se tomó como muestra catorce (14) personas relacionadas con las cuentas por cobrar, aplicado como técnica de recolección de información la encuesta con apoyo de un cuestionario como instrumento. Se concluye, que en la empresa en estudio existen importantes deficiencias en relación con la implementación de políticas orientadas al manejo de las cuentas por cobrar.

Su aporte al presente estudio, es la implementación de procedimientos efectivos que garanticen el cobro oportuno de las cuentas por cobrar de manera que se mejore la comunicación con los clientes y se disminuya la implementación de las políticas de suspensión de créditos. Su relación al presente estudio es el incumplimiento por parte de los clientes de realizar el pago en los lapsos otorgado lo que afecta la liquidez de la empresa.

## **2.2 Bases Teóricas**

Las bases teóricas, de acuerdo a Ramírez (2008:65), es el apartado que: “ilustra al lector sobre el conjunto de teorías que se han elaborado para interpretar el objeto de

estudio y sus relaciones con otros fenómenos de la realidad”, en este contexto, a continuación se desarrollan los fundamentos teóricos que dan sustento a la presente investigación con el fin de lograr introducirse a la temática estudiada en relación a lograr diseñar estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A., de manera que se le dé solución al problema planteado.

### **2.2.1. Estrategias**

El término estrategia se refiere a aquello que los directivos quieren que logre la organización, y a su vez, sirve de guía a los mismos en cuanto al futuro desarrollo de la empresa. Al respecto, Mallo y Mermo (2005:209), define las estrategias como: “un conjunto integrado de acciones destinadas a alcanzar una ventaja competitiva sostenible”. Asimismo, se refieren a tres (3) modelos para formular estrategias, a saber:

- Ü Modo emprendedor: se basa en el juicio o análisis personal de un fuerte líder o fundador de la empresa, el cual toma decisiones atrevidas y riesgosas basándose en su experiencia.
- Ü Modo adaptativo: es cuando el gerente reacciona antes de cada situación, conforme ésta se presenta, por lo general, actúa defensivamente.
- Ü Modo planeación: los planificadores de alto nivel siguen un procedimiento sistemático para analizar el ambiente de la organización, a fin de elaborar un plan de proyectarse en el futuro, se basan en una estimación racional de las oportunidades y amenazas del ambiente, siendo ajustado para que concuerde con la misión y capacidades de la organización.

En este sentido, la estrategia es el elemento que da origen a toda una serie de definiciones operativas en cada una de las áreas de la organización, constituyendo una guía a partir de la cual la empresa toma decisiones clave en cada una de sus áreas y en sus distintos niveles organizacionales, ya que estas se basan en los diferentes puntos de vista que debe tener el líder al tomar decisiones, a la reacción ante las situaciones

que se puedan presentar hacia el análisis de las debilidades y fortalezas con las que cuenta la organización, y que inciden en la efectividad de sus procesos en los diferentes niveles de la misma.

### **2.2.2. Control**

Rondón (2012), señala que:

El control persigue, coordinar todas las tareas que se van a realizar; establecer las medidas más apropiadas con tendencia a salvaguardar los activos; registra con fidelidad las operaciones; conservar y transmitir las informaciones útiles oportunamente; y promover la eficiencia en todas las actividades y que el comportamiento general del personal se ajuste a las políticas establecidas para fomentar y mantener el prestigio de la organización (p. 221).

Este concepto viene a establecer de manera clara y precisa importancia de los sistemas de control al establecer sus objetivos.

### **Importancia del Control en el Proceso Administrativo**

El reconocido autor Terry (2012), establece que los controles del proceso administrativo:

Son medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado. Además, siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación. (p. 231)

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es sólo a través de esta función que se logra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir

dichos errores. Sin embargo, es conveniente recordar que no debe existir sólo el control a posteriori, sino que, al igual que el planeamiento, debe ser, por lo menos, en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y por qué los estándares no han sido alcanzados; de esta manera, se puede adoptar las medidas correctivas.

### **Propósitos del Control**

Los propósitos de los mecanismos de control en las empresas son los siguientes, según Witman (2003:231), señala que: “salvaguardar los recursos contra desperdicio, fraudes e insuficiencias; promover la contabilización adecuada de los datos; alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa; juzgar la eficiencia de las operaciones en todas las divisiones de la empresa”.

La administración eficiente de las cuentas por cobrar es de gran importancia para el éxito de cualquier compañía. Se debe tener cuidado de garantizar que se disponga de efectivo suficiente para pagar el pasivo circulante y al mismo tiempo evitar que haya saldos excesivos en las cuentas de cheques. Las cuentas por cobrar generan el efectivo; se define a menudo como "un activo que no genera utilidades". Es necesario para pagar la mano de obra y la materia prima, para comprar activos fijos, para pagar los impuestos, los dividendos, entre otros.

El control interno no se diseña para detectar errores, sino para reducir la oportunidad que ocurran errores o fraudes. Algunas medidas del control interno del efectivo son tomar todas las precauciones necesarias para prevenir los fraudes y establecer un método adecuado para presentar el efectivo en los registros de contabilidad. Un buen sistema de contabilidad separa el manejo del efectivo de la función de registrarlos, hacer pagos o depositarlos en el banco. Todas las recepciones de efectivo deben ser registradas y depositadas en forma diaria y todos los pagos de efectivo se deben realizar mediante cheques.

### **Fases del Control Financiero**

En relación a este aspecto los autores Weston y Brigham (2004:65), indican lo siguiente: “Planear las acciones que se quieren realizar; llevar a cabo las acciones planeadas; verificar la eficiencia de cómo se hicieron las actividades planeadas”. Se debe pronosticar los resultados de las decisiones en forma de medidas de rendimiento, recurrir a la información sobre el rendimiento real, comparar el rendimiento real con el pronóstico, y cuando se descubre que una decisión es deficiente se busca el procedimiento que lo causo y corregir sus consecuencias hasta donde sea posible.

### **Funciones del control**

La fase de control es considerada como una función crítica del proceso administrativo, ya que, a través del control, se logran detectar las posibles fallas que se hayan podido cometer en las fases previas de planificación, organización y dirección. Es el control quien se encarga de medir resultados y logros, comparándolos con las metas trazadas.

Chiavenato (2014:259), a propósito de control, opina que: "es proyectado para ser un subsistema de cada sistema operativo y su eficiencia evaluada por la exactitud que mida las variaciones alrededor de los patrones o del plan y por la rapidez con que apunta la necesidad de alguna corrección". Es un proceso que verifica el rendimiento durante su comparación con los estándares establecidos. Se da simultáneamente con las otras funciones de un sistema y está íntimamente relacionado con el planeamiento, pero actúa sobre las actividades de la empresa.

De la misma manera, Rosemberg (2003), respecto al control, considera que:

El control es el proceso que utiliza los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización, para propiciar que los objetivos que se han marcado y las tareas que han repartido se ejecuten de acuerdo con los requerimientos, planes o programas de la organización. Formulación continua de planes, evaluaciones, métodos de organización, reglamentación, sanciones, análisis y sincronización (p. 123)

Por medio de esta función el administrador se asegura de que lo que se hace es

lo que se intentaba. Aunque el control varía entre los administradores, todos ellos, cualquiera que sea su nivel, tiene responsabilidad por la ejecución de los planes y el control es, por lo tanto, una función administrativa esencial a cualquier nivel. Asimismo, los controles requieren una estructura organizacional, ya que el propósito del control es evaluar las actividades y tomar acción para asegurarse de que los planes se estén llevando a cabo, también se debe saber en qué parte de la empresa nace la responsabilidad por las desviaciones con respecto de los planes por la ejecución de las acciones para tomar las medidas correctivas.

### **2.2.3. Control Interno**

El control interno es un proceso llevado a cabo por la junta directiva, la gerencia y otros miembros del personal de una organización que debe estar diseñado para dar seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en la empresa. Es aplicable a todas las organizaciones, sin embargo, las pequeñas y medianas empresas pueden implementarlo en forma diferente a las grandes organizaciones, es decir, el sistema de control interno difiere por ente y tamaño, cultura y filosofía de la administración, por lo que, en una entidad, generalmente, se percibirá de manera distinta al de otra.

Según Estupiñán (2012), expresa según su análisis sobre el informe COSO que:

El control interno es un proceso, ejecutado por la junta directa o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos: actividad y eficacia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. (p.21)

El propósito del control en las empresas, es salvaguardar los recursos contra desperdicios, fraudes e insuficiencias; promover la contabilización adecuada de datos; alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa y juzgar la eficiencia de las operaciones en todas las divisiones de la empresa. Por otra parte, el control

interno, no es más que el envío de mensajes, que efectivamente cambia la conducta de la entidad en la cual se pone en práctica, como Meigs y Meigs (2012), lo expresan:

El alcance que tiene el control interno dentro de cualquier empresa es tan amplio como el de la propia organización, va más allá de las funciones contables y financieras como consecuencia de la posibilidad real que posee al intervenir en todas las actividades desarrolladas por la empresa. La alta gerencia delega autoridad y asigna responsabilidades para cada una de las funciones de la organización, como: ventas, compras, contabilidad y producción entre otras, igualmente supervisan y capacitan al ejecutivo para que este controle todas las actividades y funciones que se cumplen dentro de la empresa (p. 123).

El control interno puede ser agrupado en dos categorías: controles administrativos y controles contables. Meigs & Meigs (2012), define los controles administrativos como:

Medidas diseñadas para mejorar eficiencia operacional, no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Igualmente, el mismo autor define a los controles contables como medidas que se relacionan directamente con la protección de los activos con la confiabilidad de la información contable. (p. 183)

En este sentido, se puede recalcar que el control interno contable comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que tienen que ver, principalmente, y están relacionados directamente con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente, incluyen controles tales como los sistemas de autorización y aprobación, segregación de tareas relativas a la notación de registros e informes contables de aquellas concernientes a operaciones o custodia de los activos, los controles físicos sobre los activos y la auditoría interna.

Por su parte, el control interno administrativo comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que están relacionados, principalmente, con la eficiencia de las operaciones, la adhesión a las políticas gerenciales y que, por lo común, solo tienen que ver indirectamente con los registros

financieros. Generalmente, incluyen controles tales como los análisis estadísticos, estudios de tiempo y movimiento, informes de actuación programas de adiestramiento de personal y controles de calidad.

### **Principios del Control Interno**

En cuanto a este aspecto, Chiavenato (2014), señala los siguientes principios:

Debe fijar la responsabilidad, si no existe una delimitación exacta de esta área el control será ineficiente; la contabilidad y las operaciones administrativas deben estar separadas. Un empleado no debe ocupar un puesto en el cual tenga control de la contabilidad y al mismo tiempo control de las operaciones administrativas que puedan generar asientos contables; deben efectuarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud, con el propósito de tener la seguridad sobre todas las operaciones administrativas, al igual que asegurar que los tramites de la gestión contable son llevados de forma exacta; ninguna persona individualmente debe tener completamente una transacción comercial. Cualquier persona en forma deliberada o accidentalmente puede cometer errores, pero es posible que un error se descubra si el manejo de una transacción está en manos de dos o más personas; debe seleccionarse y entrenarse cuidadosamente al personal de empleados. Un entrenamiento adecuado da por resultado un mayor rendimiento, costos reducidos y empleados más eficientes; debe haber rotación entre los empleados de confianza, en cada trabajo debe imponerse la obligación de disfrutar las vacaciones; las instituciones de operación de cada puesto deben estar por escrito. Los manuales de procedimientos fomentan la eficiencia y evitan errores; debe hacerse uso de un equipo mecánico y/o electrónico siempre que esto sea posible. (p. 261)

El control interno permite tener la certeza y la seguridad sobre el cumplimiento de todas las órdenes emitidas por la alta gerencia; de igual manera proporciona la fiabilidad a la administración sobre confiabilidad y veracidad de los datos contables que son utilizados para la elaboración de los estados financieros, así como para la correcta toma de decisiones. Por ello, es necesaria y sumamente útil la existencia de

los controles internos dentro cualquier empresa, por pequeña que ésta sea. La importancia y trascendencia del control interno radica en que sólo a través de esta función, es posible precisar si lo realizado o ejecutado está acorde y cumple con lo planificado previamente y en caso de existir desviaciones, identificar en qué parte del proceso operativo se generan y los responsables de las mismas a objeto de implementar las medidas correctivas para subsanar estas desviaciones.

### **Tipos de control**

En relación a este aspecto fundamental, según Welsh (2008), existen tres tipos de control:

El control preliminar: es aquel control que se establece al inicio con el propósito de delimitar las actividades por adelantado; el control corriente: es aquel que garantiza que el plan será llevado a cabo en un tiempo determinado y bajo las condiciones requeridas; el control retroalimentación: es aquel que implica la relación y análisis de los datos con el objeto de regresar los resultados obtenidos a quien este controlando el proceso, de manera que se efectúen las correcciones necesarias a fin de optimizar los procesos. (p. 213)

En este sentido, se deben diseñar sistemas para la aplicación de los controles internos de forma tal que garantice su efectividad y eficiencia al momento de ser aplicados, tomando en consideración las características propias de la empresa en la cual van a ser implementados. Su relación al estudio, es lograr la eficiencia en sus procesos en la gestión de cobranza de las cuentas por cobrar vencidas y lograr fortalecer la liquidez financiera de la empresa, de manera que se hagan cumplir con los procedimientos, normas y las políticas establecidas, en la empresa en estudio, de forma tal que el personal optimice su desempeño en pro del logro de los objetivos organizacionales.

#### **2.2.4 Cuentas por Cobrar**

Las cuentas por cobrar tal vez uno de los activos más importantes de una

empresa. Su misma naturaleza de representar las decisiones de concesión de crédito la gran importancia que para la administración tiene su buen manejo y control en las decisiones financieras, como instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas ya la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa.

Cuando se habla de cuentas por cobrar, se está refiriendo a los derechos monetarios que existen sobre una entidad o una persona y surge cuando un negocio (o una persona) vende a crédito bienes o servicios a otro negocio (o persona); es decir, las cuentas por cobrar comprenden el derecho del vendedor contra el comprador, por el monto de la transacción.

De acuerdo a Vargas (2012:36), expresa que: “las cuentas por cobrar, generalmente, constituyen el activo líquido de mayor monto, cuya liquidación se espera provea los fondos para el pago de los acreedores”. Por lo tanto, el origen de las cuentas por cobrar comienza desde el momento en que se efectúa una venta a crédito, se preste un servicio pendiente de cobro, entre otros, con el propósito de convertirla en efectivo en el corto plazo. De igual manera, se considera cuentas por cobrar, todas aquellas relacionadas con: préstamos a empleados, anticipos a proveedores, reclamaciones pendientes, entre otros.

Para todos los fines de la gerencia de crédito se deben considerar dos elementos básicos:

- Û Obtención de la máxima ganancia en operaciones.
- Û Cobrabilidad de las ventas a crédito, minimizándolo más que se pueda el riesgo de las cuentas por cobrar, a fin de protegerse contra posibles pérdidas.

### **Clasificación de las cuentas por Cobrar**

- Û Cuentas por cobrar comerciales: producto de los ingresos por ventas o servicios prestados correspondientes a las operaciones principales de la compañía.

- Û Cuentas por cobrar a compañías relacionadas: provienen de las operaciones realizadas con compañías relacionadas.
- Û Cuentas por cobrar a empleados: provienen de préstamos, anticipos u otras entregas realizadas a los empleados y que serán devueltos por estos en un plazo determinado.
- Û Otras cuentas por cobrar: Son el producto de diversas operaciones tales como: reclamos al seguro u otros.

El concepto de cuentas por cobrar puede ser establecido desde los siguientes puntos de vista:

#### **Desde el punto de vista contable**

Las cuentas por cobrar son la parte del activo circulante originada por las ventas a crédito. Este concepto comprende las cuentas por cobrar originadas por operaciones comerciales, no obstante, existen cuentas por cobrar no procedentes de las operaciones corrientes de un negocio y comúnmente se le conoce como no comerciales, estas últimas son generadas por transacciones realizadas en las siguientes modalidades:

- Û Entre la empresa y sus empleados o accionistas
- Û Compañías afiliadas
- Û Depósitos reembolsables
- Û Reclamaciones por pérdidas a daños
- Û Anticipos dados para compra de mercancías
- Û Cobros al gobierno por devoluciones de impuestos
- Û En general cualquier derecho a cobrar no proveniente de una venta a crédito bienes o servicios.

#### **Desde el punto de vista administrativo**

Las cuentas por cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aún no recuperados, y que representan un eficiente indicador de la gestión administrativa

de un negocio, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas. Un negocio se ayuda mejor a si mismo cuando sirve mejor a su clientela, cuando comercia no solo en vender sus productos y servicios, sino también en satisfacer los deseos y las necesidades humanas. Ningún gerente de créditos puede servir bien a su negocio, a menos que actúe en forma igual con el público.

La necesidad de ambos créditos, el comercial y el del consumidor, está firmemente establecida en la sociedad. La satisfacción de estas necesidades constituye el reto profesional que debe enfrentar en la actualidad, el hombre dedicado a la gerencia de crédito. El concepto administrativo de las cuentas por cobrar destaca una importante actividad dentro de la empresa que pone en relieve la necesidad de emprender estudios profundos y cuidadosos tendientes a lograr la máxima efectividad del proceso de ventas a crédito. Asimismo, en la cobranza de los créditos otorgados en plazos normalmente establecidos por la política crediticia de la firma.

### **Desde el punto de vista financiero**

Las cuentas por cobrar constituyen fondos comprometidos. Esto significa una ampliación de los mismos en forma directa del efectivo que debería percibirse de las ventas al crédito concedido para facilitar las ventas y mejorar los beneficios. Esto a su vez afecta el flujo de caja de una empresa, en vista de los efectos que tienen las políticas relativas de la concesión de créditos y a las políticas de cobranzas en la rapidez con que entren los fondos a la firma. Asimismo, también se afectarán los estados financieros presupuestados, tanto el estado de ganancias y pérdidas como el balance general debido a los efectos de las decisiones que se tomen respecto a las ventas a crédito y las pérdidas por cuentas incobrables.

Así, desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar, representan un instrumento realmente importante en la función financiera de una empresa. De una buena política de concesión de crédito y de un buen sistema de cobros, dependerá la contribución de las cuentas por cobrar a la provisión de fondos en las condiciones

más ventajosas y a la maximización de las utilidades de la empresa.

### **Desde el punto vista económico**

Las cuentas por cobrar (el crédito) representa un elemento con efectos decisivos en todos los tipos el ciclo de negocios. Los negocios en sus actividades son entes dinámicos que pasan por una serie de etapas o períodos en los cuales, períodos de prosperidad alternan con períodos de recesión. La confianza y voluntad para el otorgamiento de crédito, monto y plazo de pago van a depender en gran parte de la etapa en la cual se encuentre el negocio.

En consecuencia, cuando un negocio se recupera de un período de decadencia, invierte en activos fijos, los precios y las utilidades aumentan con el incremento de la demanda; al elevarse el valor de los bonos y las acciones, nuevos créditos se negocian fundamentados en ese aspecto. Se necesita la utilización de la totalidad del capital y mano de obra para satisfacer la demanda. En una época de depreciación, en la cual la demanda se nivela o es inferior a la producción, los comerciantes quedan con niveles de inventarios elevados que no pueden vender; se trata de acelerar el cobro de las cuentas y documentos por cobrar, se venden bonos, acciones y activos fijos para pagar a los acreedores y aumentar la liquidez de la firma; la reducción de personal es característica de esta época.

En época de recesión, lo característico es que un gerente sea pesimista y reacio a conceder créditos. Así, la reducción en las ventas y en la actividad de los negocios, a lo cual a su vez se une la presión a los clientes para que cancelen sus deudas a la empresa; cuando se trata de créditos de plazos no vencidos, se les ofrecen a los clientes atractivos descuentos por pagar antes de la fecha de vencimiento de la deuda.

Cuando la recesión alcanza su punto más bajo, los gerentes de crédito intentan estimular la recuperación de la empresa mediante el establecimiento de una política crediticia más liberal. En las primeras etapas de cambio de los negocios, si la confianza de los gerentes de crédito en la cantidad de pago de sus clientes en futuro los hace demasiado flexibles en la concesión de los créditos, se da un impulso a la sobre expansión con el consiguiente peligro de inversión excesiva en cuentas por

cobrar

### **Otras modalidades de cuentas por cobrar**

En el presente trabajo se utiliza el nombre de tas por cobrar para designar todos los derechos a cobrar de una empresa corto plazo, por lo tanto, letras de cambio, y otros documentos por cobrar que provengan de las operaciones normales del negocio y la recuperación esté comprendida dentro de ciclo normal de operaciones del mismo quedan contenidos en este concepto.

Generalmente el término de cuentas por cobrar es utilizado para denominar los créditos concedidos en cuenta abierta y recuperable a corto plazo, es decir, a base de cargos y abonos en los cuales en muchos casos no se requiere la utilización de comprobantes en los cuales figura la firma del deudor como obligado a pagar. Así, se conceden plazos razonables y descuentos por pronto pago, aspectos que están formalizados en los documentos por cobrar antes mencionados.

Sin embargo, ese formalismo no impide que puedan ser estudiadas en conjunto bajo el rubro de cuentas por cobrar ya que los aspectos relacionados con administración y control pueden usarse indistintamente, salvo en los casos de negociación de documentos por cobrar, en los cuales es necesario un tratamiento especial desde el punto de vista legal, contable y financiero. Es importante considerar las disposiciones legales que rigen los documentos negociables más usuales, como letras de cambio y pagarés. Su aporte al presente estudio es que el mismo está dirigido a optimizar el proceso de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services, C.A., para lograr la recuperación de la inversión que se encuentra en manos de los clientes producto de las ventas a crédito.

### **2.2.5. Control interno de las Cuentas por Cobrar**

El control interno es el conjunto de acciones tomadas por la administración para planear, organizar y dirigir el desempeño de las actividades suficientes que provean seguridad razonable de que se están logrando los objetivos organizacionales, lo cual destaca la custodia de los activos, captura y proceso de la información en forma

completa y exacta, así como, la correcta conducción del negocio de acuerdo con las políticas de la compañía. Se puede decir que el establecimiento de una estructura de control interno, en especial en el área de cuentas por cobrar proporciona una seguridad razonable en el logro de los objetivos organizacionales debido a que permite detectar posibles desviaciones e implementar los correctivos necesarios, de manera que se cumplan con los procedimientos y políticas establecidos, y se manejen los recursos de manera eficiente y efectiva, optimizando el desempeño del personal y minimizando los riesgos de fraude, así como permitiendo obtener información fiable.

### **2.2.6 Cobranza**

Los diversos métodos de cobros y pagos mediante los cuales una organización mejora la eficiencia de la administración de su efectivo constituyen dos caras de la misma moneda. En este sentido, Rondón (2012), aclara que:

Producen repercusión conjunta sobre la eficiencia global de la administración del efectivo. La idea general consiste en hacer efectivas las cuentas por cobrar tan pronto sea posible y diferir lo más que se pueda el pago de las cuentas por pagar, pero manteniendo el mismo tiempo la imagen de crédito de la organización con los proveedores. En la actualidad la mayor parte de las organizaciones de cierto tamaño utilizan técnicas sofisticadas para acelerar los cobros y controlan en forma estrecha los pagos. (p. 136)

Asimismo, continúa Rondón (2012), quien señala que:

Primero se considera la aceleración de los cobros, lo cual no significa otra cosa que reducir la demora entre el momento en que los clientes pagan sus cuentas y el momento en que los cheque se cobran y su importe queda disponible para ser utilizado. Se han diseñado varios métodos tendientes a acelerar este proceso de cobro y maximizar el efectivo disponible a fin de que haga una de las siguientes cosas o todas: (1) acelerar el tiempo de envío por correo de los pagos de los clientes a la organización, (2) reducir el tiempo durante el cual los pagos recibidos por la organización permanecen como fondos no cobrables y (3) acelerar el movimiento de los fondos a los bancos de pago. El segundo punto, que

representa el tiempo en que los cheques están en tránsito, tiene dos aspectos. El primero es el tiempo que le lleva a la empresa procesar los cheques en forma interna, este periodo se extiende desde el momento en que se recibe el cheque hasta que se deposita para ser acreditado a la cuenta de la organización. El segundo aspecto de los cheques en tránsito comprende el tiempo que se tarda para procesarlos en el sistema bancario, el cheque se convierte en fondos disponibles cuando se presenta al banco girado y este lo paga en realidad. (p.139)

Este tiempo de tránsito es importante para el gerente o director financiero, pues casi nunca la empresa puede hacer retiros sobre un depósito hasta que los cheques que componen dicho depósito sean cobrados, como lo importante son los fondos disponibles, el gerente financiero quiere reducir en lo posible el tiempo de tránsito y lograr la disponibilidad del efectivo con la mayor prontitud posible.

### **Procedimientos y técnicas cobranzas**

En cualquier sistema de cobranzas las actividades se realizan generalmente a través de las siguientes etapas:

- Ü Recordatorio
- Ü Insistencia o persecución
- Ü Acciones o medidas drásticas

En cada una de las etapas mencionadas, se aplica una técnica que debe corresponder a las actividades que se realizan en cada una de ellas, sin embargo, antes de que una empresa inicie el procedimiento de cobranza, debe tener dentro de sus prácticas de control, actividades como envío de estados de cuentas mensuales a los deudores y un sistema de recordatorio del departamento de Cobranzas.

El envío de estados de cuentas mensuales a los deudores es una de las prácticas más comunes, tanto en crédito comercial como los consumidores. Los estados de cuentas sirven para que el deudor pueda verificar los cargos que se le han hecho en cuentas por sus compras, cargos financieros y los abonos por sus pagos.

Normalmente la elaboración de estos estados de cuenta generalmente está a cargo del departamento de contabilidad y su forma depende de los métodos de registro que utilice la empresa.

No obstante, deben ser controlados por los funcionarios encargados de las cobranzas. Generalmente muestran los saldos vencidos durante meses anteriores y una descripción de las facturas que se le han cargado en cuenta y de los os del cliente. En cuanto a la utilización del sistema de recordatorio del departamento de cobranzas, en una empresa que maneja pocas cuentas por cobrar es posible estudiar u observar cada caso en forma individual en periodos de tiempo relativamente cortos

Para esto, debe disponer de un registro suplementario, tarjeta índice o archivo especial del cliente que le recuerde que se han hecho las gestiones posibles para efectuar los cobros correspondientes. En el caso de las compañías que manejan muchas cuentas, no es práctico utilizar el mismo sistema de recordatorio señalado anteriormente, sino uno que de acuerdo la gran cantidad de cuentas que maneja, tenga como objeto en primer lugar recordar al departamento de crédito las cuentas vencidas que cada día requieren su atención y en segundo lugar registrar la acción tomada en el esfuerzo de cobranza, así como también la fecha en que esta acción se tomó.

El trabajo hecho en esta forma contribuye a que se incurra en menos repetición de registros y menos actividad de oficina, lo cual hace más eficaz el sistema. Los sistemas establecidos para empresas que manejan muchas cuentas, y que se constituyen con el objeto señalado anteriormente (más que todo en el manejo de crédito de consumidores) pueden variar en detalles, generalmente son un sistema de tarjetas de índice archivadas en orden de fecha o un sistema de tarjetas de registro en el cual las cuentas se archivan en orden alfabético y por fecha.

Al respecto no se sugiere un modelo particular de tarjeta, en vista de que sus especificaciones varían de acuerdo al sistema de trabajo de cada empresa y sus políticas de cobro, según se trate de crédito comercial o crédito de consumidores. En este sentido, todo este compendio de bases teóricas permite evidenciar la importancia del control dentro de los procesos de cuentas por cobrar para el presente estudio,

permitiendo darle solución al problema expuesto.

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

**Cobranza:** es el medio adecuado para recobrar todo cuanto se encuentra disperso en manos de clientes, amigos y favorecedores.

**Cuentas Incobrables:** son aquellas que por alguna razón se estiman de cobro difícil, normalmente, se refiere a las de clientes.

**Crédito:** es la confianza que voluntariamente se otorgan a las personas, en virtud de la cual pueden obtener las unas, valores de las otras, mediante promesa de un reembolso futuro.

**Deuda:** es la obligación de pagar, disolver o restituir un dinero o cosa recibida.

**Factura:** formato impreso con el nombre de la empresa, nombre del vendedor y las características de un producto incluyendo el precio y los impuestos.

**Liquidez empresarial:** mayor o menor facilidad que tiene el tenedor de un título o un activo para transformarlo en dinero en cualquier momento.

**Pago de contado:** compra-venta de cualquier activo que implica la entrega simultánea del precio del activo objeto del contrato.

**Transacción comercial:** operación que se presenta debidamente soportada y que conduce al registro contable afectando cuantías de diferente naturaleza.

**Ventas a crédito:** venta a la que se le concede al comprador un plazo de tiempo para poder pagar las mercancías adquiridas. Normalmente se produce un pago extra para poder conseguir este privilegio.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulos se presenta el marco metodológico, que de acuerdo a Ramírez (2008:26): “incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación”, por lo tanto, la finalidad de este capítulo consistió en explicar los aspectos metodológicos empleados para la consecución de los objetivos planteados en la investigación, en esta sección del trabajo de grado, se planteó cuál es el tipo y diseño de la investigación. Asimismo, se indicó la metodología necesaria para desarrollar cada una de las fases del estudio de acuerdo a cada objetivo específico de la investigación.

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

El presente trabajo de investigación de desarrolló bajo la metodología de los denominados de los denominados proyectos factibles, que según al Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014:7): “el proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social”, a tales efectos, se le dio una solución viable al problema planteado mediante una propuesta que consistió en diseñar estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A.

En la elaboración de este trabajo de grado se consideró que el diseño fue de campo, al respecto, Arias (2016:31), señala que: “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos”, debido a que se aplicaron los instrumentos de recolección de datos en el sitio donde persiste la problemática, en el departamento administrativo en el área de cuentas por cobrar, de la empresa en estudio de manera que se extrajeron los datos en

el lugar de los hechos.

La investigación tuvo un nivel descriptivo, que de acuerdo a Arias (2016:24), consiste en: “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”, es decir, los resultados de este tipo de investigación se ubicaron en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere, así, se buscó detallar las condiciones existentes, en relación con la aplicación de políticas a las cuentas por cobrar, en la empresa antes mencionada.

### **3.2 Fases Metodológicas**

Para la elaboración de la presente investigación, se tomó en consideración tres (03) fases metodológicas, las cuales se desarrollaron en base a los objetivos específicos planteados, de manera que se logró dar solución al problema planteado, estableciendo la población, muestra objeto de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de información y técnicas de análisis de información, las cuales se detallarán seguidamente:

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

Esta fase buscó realizar un diagnóstico de la situación de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A. y sus posibles causas, para ello, para tal fin, se requirió establecer, en primer lugar, la población y muestra que suministró la información de tipo primaria para el desarrollo de esta fase. En este sentido, Arias (2016:81), expresa que la población: “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”, bajo este contexto, la población objeto de estudio estuvo conformada por tres (03) trabajadores relacionados con las cuentas por cobrar, representados por el administrador y dos analistas de cuentas por cobrar.

Por su parte, la muestra según Tamayo (2018:115), expresa que la muestra: “es

un conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad del universo”, para efectos de esta investigación la muestra fue de tipo censal, ya que por ser pequeña y finita estuvo representada por la totalidad de la población.

En cuanto a las técnicas para la recolección de información, primeramente, se utilizó como técnica la observación directa, la cual Tamayo (2018:22), define la observación directa como: “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”, para su desarrollo, se empleó como instrumento un cuadro de observación que según Tamayo (2018:70), expresa que: “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”, donde se evaluó las variables que inciden en los procesos de cuentas por cobrar.

Seguidamente, fue aplicada la técnica la encuesta, que según Tamayo (2018:100), la define como: “la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales”, que fue a través de un cuestionario como instrumento, según Hernández, Fernández y Baptista (2016:310), manifiestan al respecto que: “se refiere al conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”, el mismo constó de quince (15) preguntas cerradas que contienen categorías u opciones de respuestas con alternativas únicas si-no tipo dicotómicas, que fue aplicado a la muestra objeto de estudio, las mismas permitieron determinar las causas de la problemática planteada.

Con los resultados obtenidos, se aplicó la técnica de la estadística descriptiva, cuya tarea es, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2016:343), consiste en: “describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable”, los cuales fueron tabulados en tablas de frecuencias, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, para ser utilizados en el desarrollo de las fases posteriores y el establecimiento de las conclusiones a las que llegó la autora, y las recomendaciones que sugiere la misma.

### **3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos**

### **de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A.**

Esta segunda fase se procedió a desarrollar para lograr la identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A., estos factores internos fueron expuestos junto a los factores externos (oportunidades y amenazas del medio), mediante el diseño de una matriz DOFA, la cual según Serna (2007:158), permite obtener: “una clara visión de los datos obtenidos, a fin de establecer condiciones favorables que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, que favorezcan en la formulación de las estrategias”, de esta forma al interaccionar los factores internos y externos, surgieron las estrategias que de acuerdo a un estudio de factibilidad, se tomó las más viables, que le dieron estructura a la propuesta de acuerdo a las necesidades propias de la empresa en estudio.

Para el desarrollo de la Matriz Dofa, se aplicó la herramienta de la matriz PCI (Perfil de capacidades Internas) y POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del ambiente), el insumo para elaborar ambas matrices fue extraído de la recolección de los datos primarios a través de la encuesta y la observación directa.

### **3.2.3. Fase III: Diseño de estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A.**

En esta fase, se procedió a presentar la propuesta que consistió en el diseño de estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A., con el objeto de lograr que se lleve un registro continuo de las cuentas por cobrar, para conocer los saldos reales y poder, además, de optimizar el desempeño laboral del personal del área de estudio para que mejoren el proceso de cobranza, mediante una efectiva comunicación con los clientes y se logre que éstos tomen conciencia de pagar a tiempo sus obligaciones y no se vean en la necesidad de implementar las políticas de crédito establecidos de suspensión de créditos a los que no pagan dentro de los 3 a 5 días. Para el desarrollo

de la propuesta, se procedió a presentar con la siguiente estructura: presentación, beneficios, objetivos, desarrollo y factibilidad de la propuesta.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

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

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados como apoyo de las técnicas de recolección de información utilizados, para lograr desarrollar las fases metodológicas y alcanzar los objetivos planteados en la investigación, con el fin de lograr brindarle una solución al problema planteado, mediante una propuesta viable, además de generar las conclusiones y recomendaciones que surgieron del presente estudio.


##### **4.1.1 Diagnóstico de la situación actual de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A.**

En esta fase se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A., para tal fin se procedió a realizar un análisis de los resultados obtenidos, primeramente, de la aplicación de la técnica la observación directa, con apoyo de un cuadro de observación compuesto de un conjunto de variables relacionadas al control de las cuentas por cobrar, de manera que se pueda evaluar la presencia o ausencia de las mismas dentro de sus procesos, en el departamento de estudio.

Seguidamente, se aplicó una encuesta con apoyo de un cuestionario comprendido de quince (15) preguntas dicotómicas de respuestas con alternativas si-no, aplicado a la muestra representada por tres (03) trabajadores del departamento de cuentas por cobrar, los cuales brindaron información que permitieron el desarrollo de las fases que componen el presente capítulo, de manera que se pudieron detectar las causas de la problemática actual. Los resultados fueron expuestos en tablas de frecuencias, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados.

##### **a) Análisis de los Resultados de la Observación Directa**

**Cuadro 1.- Cuadro de Observación**

 <b>Empresa:</b> ZOOM INTERNATIONAL SERVICES C.A. <b>Departamento:</b> Cuentas por cobrar <b>Fecha:</b> Junio 2021 <b>ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA ZOOM INTERNATIONAL SERVICES C.A.</b>			
ÍTEM	Variable	Alternativa	
		SI	NO
1.-	Existencia de manuales de procedimientos formalmente establecidos para el área de cuentas por cobrar. Ultima actualización: Enero 2015	X	
2.-	Implementación de un sistema administrativo-contable para el registro de las cuentas por cobrar Definir modelo: SAP	X	
3.-	Utilización de formatos preelaborados para el registro de la cobranza.	X	
4.-	Uso de registros de las llamadas o notificaciones efectuadas para el cobro al cliente de las facturas vencidas.		X
3.-	Ejecución de conciliaciones bancarias periódicas sobre los movimientos de las cuentas por cobrar.		X
4.-	Emisión y envío de estados de cuentas a clientes, con frecuencia: Semanal: <u> X </u> Quincenal: <u> </u> Mensual: <u> </u>	X	
6.-	Emisión y envío de avisos de cobro frecuente a los clientes sobre las facturas vencidas.		X
7.-	Utilización de la banca electrónica para monitorear los ingresos de las cuentas por cobrar.	X	
8.-	Seguimiento sobre la recepción de notificaciones oportunas por parte de los clientes sobre los pagos efectuados de las cuentas vencidas.		X
9.-	Tiempo de crédito otorgado a los clientes: <u> 3-4 </u> días. <u> 15 </u> días <u> 30 </u> días: <u> </u> <u> 45 </u> días: <u> </u>	X	
10.-	Existencia de un correo electrónico en el área de cuentas por cobrar.	X	

**Fuente:** Briceño (2021)

### **Análisis**

A continuación, se presenta el análisis de las variables que intervienen en el proceso de registro y gestión de las cuentas por cobrar, que fueron obtenidas de la aplicación de un cuadro de observación donde la autora indagó sobre la ausencia o

presencia de un conjunto de variables que inciden en los procesos de esa área, para poder realizar un diagnóstico de los factores que pueden estar generando la problemática expuesta en el capítulo I, a tales efectos se pudo obtener lo siguiente:

- Ü La empresa cuenta con la existencia de manuales de procedimientos formalmente establecidos para el área de cuentas por cobrar. Los manuales son instrumentos que sirven de guía al personal para unificar criterios, así como obtener información confiable, garantizando que se cumplan con los objetivos trazados, minimizando errores u omisiones en la ejecución de las actividades. Los manuales deben estar actualizados a las actividades que se realizan en el departamento de cuentas por cobrar.
- Ü La empresa cuentan con la implementación de un sistema administrativo-contable para el registro de las cuentas por cobrar, modelo SAP, el cual es un sistema administrativo que permite llevar el control y registro de las operaciones generadas por los ventas a crédito como lo son las cuentas por cobrar facilitando el poder emitir reportes para conocer los saldos pendientes por pagar de los clientes que se encuentran vendidos, así como cantidad de días vencidos, y permite, además poder registrar los importes al momento del pago para saldar las cuentas.
- Ü Asimismo, se observó la utilización de formatos preelaborados para el registro de la cobranza. Los formatos permiten dejar soporte de las operaciones facilitando, además, el proceso de conciliación bancaria.
- Ü No se efectúa el uso de registros de las llamadas o notificaciones efectuadas para el cobro al cliente de las facturas vencidas. El ejecutar llamadas telefónicas y llevar el registro de las mismas es una técnica que permite obtener información sobre las actividades de gestión de la cobranza, y conocer cuál ha sido la actitud del cliente durante la gestión de cobro de las facturas vencidas.
- Ü Aunado a ello, no se realiza la ejecución de conciliaciones bancarias periódicas sobre los movimientos de las cuentas por cobrar. Las

- conciliaciones bancarias son actividades que permiten verificar que se ingrese en la cuenta bancaria de la empresa los importes cobrados, de manea que se revise que sea por los importes correctos y se haya depositado en la fecha informada por el cliente, así como el número de comprobante emitido.
- Û También se observó que, se efectúa la emisión y envío de estados de cuentas a clientes, con frecuencia semanal, lo que permite mantener enterado al cliente que tiene deudas pendientes con la empresa, y el tiempo que tienen vencidas para poder planificar la fecha del pago de las mismas.
  - Û Por otro lado, no se efectúa la emisión y envío de avisos de cobro frecuente a los clientes sobre las facturas vencidas. Esta actividad, sirve solicitar la fecha en que efectuarán el pago y poder planificar el flujo de caja.
  - Û Hacen uso de la banca electrónica para monitorear los ingresos de las cuentas por cobrar. La banca electrónica agiliza el proceso de conciliación bancaria pudiéndose verificar el ingreso de los pagos de los clientes diariamente, y minimizando el tiempo que anteriormente se perdía en los bancos de manera personalizada, pudiéndose realizar impresiones sobre todas las operaciones registradas en los movimientos bancarios diarios.
  - Û No se hace seguimiento sobre la recepción de notificaciones oportunas por parte de los clientes sobre los pagos efectuados de las cuentas vencidas. La notificación de los clientes es importante para poder llevar los registros de las facturas cobradas oportunamente.
  - Û El tiempo de crédito otorgado a los clientes: de 3 a 4 días de crédito. El tener el tiempo de crédito permite verificar las facturas vencidas, para poder gestionar de manera continua los ingresos al flujo de caja.
  - Û Cuentan con la existencia de un correo electrónico en el área de cuentas por cobrar. Los correos electrónicos son una herramienta de gran utilidad, ya que permiten enviar las notificaciones de cobro y estados de cuentas a los clientes, así como recibir los comprobantes de pago en digital, para poder

imprimirlos y soportar los registros de las operaciones de cobranza.

Se puede observar de acuerdo, a los resultados obtenidos que la empresa que dentro de las variables que han venido afectando el proceso de cobranza, se encuentra la ausencia de envío de avisos de cobro a los clientes de manera constante, así como el seguimiento de los avisos, o estados de cuenta para verificar que se haya recibido la información o que el cliente haya dado respuesta al respecto. Por su parte, tampoco se hace seguimiento a la notificación del pago por parte del cliente, esto genera que los saldos no se mantengan actualizados, debilitando la credibilidad de la información sobre los saldos de las cuentas, ya que esto incide en que se actualice la información contable.

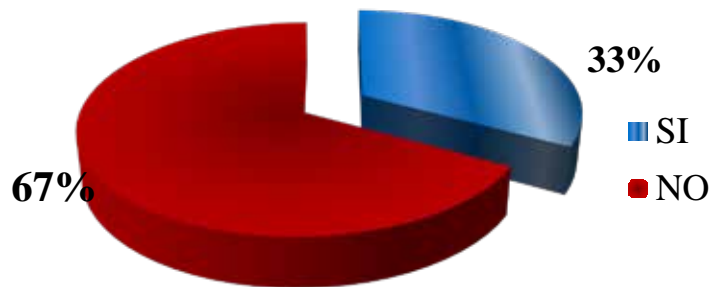
#### b) Análisis de los Resultados de la encuesta

1.- ¿Según su criterio, considera usted que la gestión del proceso de cobranza es eficiente?

**Tabla 1.- Gestión del proceso de cobranza**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	33%
NO	2	67%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Briceño (2021)



**Gráfico 1.- Gestión del proceso de cobranza**

Fuente: Briceño (2021)

#### Análisis

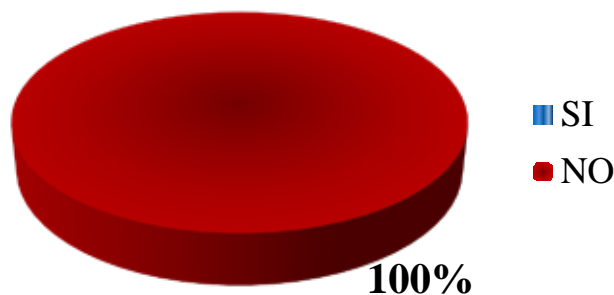
En el presente gráfico, se evidencia que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados señala considera usted que la gestión del proceso de cobranza no es eficiente, por su parte, el treinta y tres por ciento (33%) restante, respondió negativamente. De acuerdo a Vargas (2012:37), expresa que: “las cuentas por cobrar requiere de procesos efectivos que permitan un registro continuo y oportuno para conocer los saldos de los deudores, así como de actualizar los cobros y determinar los ingresos al flujo de caja”, ya que de esta manera se le brinda información al departamento de tesorería para poder conocer los recursos con los cuales cuenta para dirigirlo al pago de las obligaciones contraídas por la empresa, la efectividad del proceso de cuentas por cobrar le brindará el apoyo necesario al flujo de tesorería.

2.- ¿Considera usted, que se llevan de forma actualizada los registros de las cuentas por cobrar e ingresos por cobranza?

**Tabla 2.- Registro de las cuentas por cobrar**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	0	0%
NO	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Briceño (2021)



**Gráfico 2.- Registro de las cuentas por cobrar**

Fuente: Briceño (2021)

## Análisis

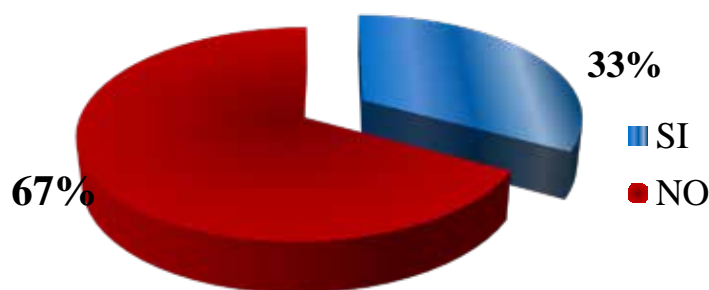
Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados señala que, no se llevan de forma actualizada los registros de las cuentas por cobrar e ingresos por cobranza. De acuerdo a Vargas (2012:37), expresa que: “las cuentas por cobrar son un factor clave para cualquier negocio, pues un mal manejo de este puede llevar a una empresa a quebrar. Por ello, tener un control efectivo de los clientes que deben y un sistema de cobranza efectivo, ayudará a la empresa a cumplir con sus objetivos financieros”. Por lo tanto, los registros oportunos de las cuentas por cobrar brindan información financiera confiable para planificar los cobros y pagos proyectados en el flujo de caja.

3.- ¿Cree usted, que la información financiera y contable de las cuentas por cobrar es eficiente para apoyar el proceso de toma de decisiones y elaborar el flujo de caja?

**Tabla 3.- Eficiente Información financiera y contable**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	33%
NO	2	67%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Briceño (2021)



**Gráfico 3.- Eficiente Información financiera y contable**

Fuente: Briceño (2021)

### Análisis

Se puede observar en el presente gráfico que, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados señala que, la información financiera y contable de las cuentas por

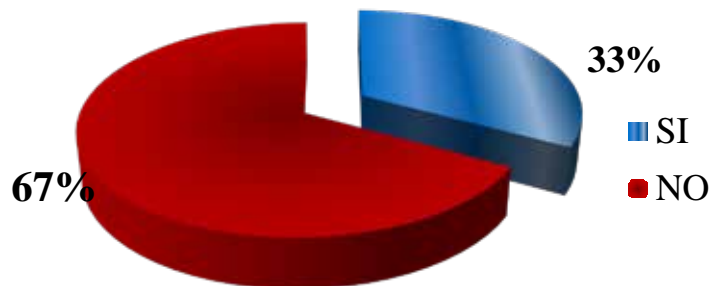
cobrar no es eficiente para apoyar el proceso de toma de decisiones y elaborar el flujo de caja, por su parte, el treinta y tres por ciento (33%) restante señala lo contrario. De acuerdo a Vargas (2012:38), expresa que: “los estados financieros deben contener cifras reales, veraces y oportunas para apoyar el proceso de toma de decisiones”, en este sentido, las cuentas por cobrar deben estar actualizadas en los libros contables, asimismo agrega que: “manejar adecuadamente las cuentas por cobrar es importante para mantener un flujo de efectivo sano que ayude a cumplir con los compromisos financieros”.

4. ¿Sabe usted, si están definidos controles internos para ejecutar los procesos de la gestión de cobranza y registro de las cuentas por cobrar?

**Tabla 4.- Controles internos definidos**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	33%
NO	2	67%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Briceño (2021)



**Gráfico 4.- Controles internos definidos**

Fuente: Briceño (2021)

#### **Análisis**

En el presente gráfico, se evidencia que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados señala que, no se tienen definidos controles internos para ejecutar los procesos de la gestión de cobranza y registro de las cuentas por cobrar, por su parte, el treinta y tres por ciento (33%) restante respondió afirmativamente. La existencia de controles internos es necesaria ya que permiten evitar desviaciones y fraudes, siendo

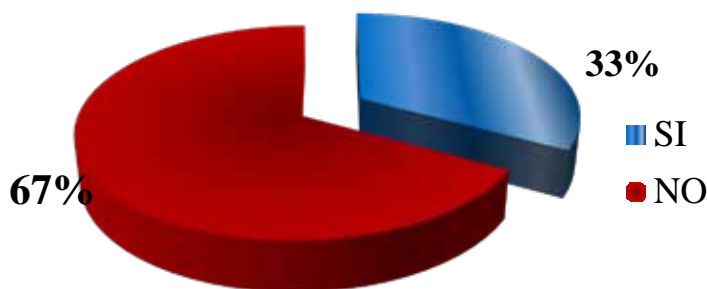
las cuentas por cobrar es uno de los activos líquidos que alimentan el flujo de efectivo, el cual requiere de registros diarios de los movimientos de los ingresos, para poder llevar un control y determinar de manera oportuna las cantidades que ingresan a la empresa y poder programar los pagos e inversiones que tenga pensado hacer la empresa. De acuerdo a Vargas (2012:38), señala que: “una ventaja de tener un control de clientes, es poder saber lo que han pagado y lo que deben, teniendo así una cobranza controlada y evitando el riesgo de no cobrar por desconocer la fecha de vencimiento, límites de crédito, descuentos, entre otros”.

5. ¿Tiene usted conocimiento, si existen facturas cobradas y no rebajadas contablemente de los saldos de cuentas por cobrar?

**Tabla 5.- Facturas cobradas y no rebajadas contablemente**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	33%
NO	2	67%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Briceño (2021)



**Gráfico 5.- Facturas cobradas y no rebajadas contablemente**

Fuente: Briceño (2021)

### **Análisis**

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados señala que, no existen facturas cobradas y no rebajadas contablemente de los saldos de cuentas por cobrar, por su parte, el

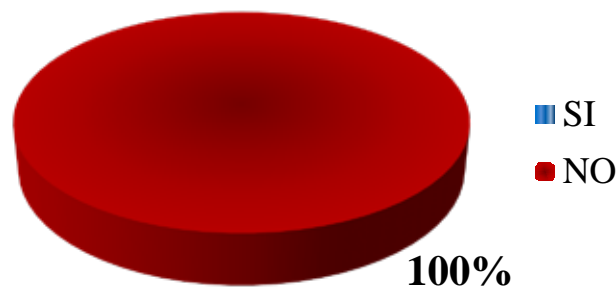
treinta y tres por ciento (33%) restante señala que si existen. Vargas (2012:38), expresa que: “en el caso del seguimiento a clientes, en las cuentas por cobrar da visibilidad de los estados de cuenta, la antigüedad de saldos y el pronóstico de cobranza, lo que permite saber con mayor precisión cuál es el mejor momento para fijar fecha de pago a los clientes con el beneficio de asegurar el flujo de efectivo de la empresa y tomar decisiones oportunas, de inversión o financiamiento”. Por lo tanto, la información contable de los saldos de las cuentas es importante para la empresa.

6. ¿Sabe usted, si se realiza un análisis de las cuentas por cobrar de acuerdo a su antigüedad para gestionar y priorizar su cobro?

**Tabla 6.- Análisis de antigüedad de saldos**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	0	0%
NO	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Briceño (2021)



**Gráfico 6 Análisis de antigüedad de saldos**

Fuente: Briceño (2021)

### Análisis

En el presente gráfico, se evidencia que el cien por ciento (100%) de los encuestados señala que, no se realiza un análisis de las cuentas por cobrar de acuerdo a su antigüedad para gestionar y priorizar su cobro. “El informe de cobranza permite comprobar toda la información respecto de la cobranza que se maneja en la empresa,

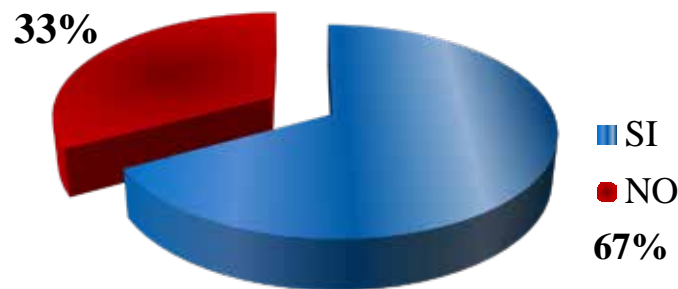
ya sea las direcciones de los clientes y los montos de los documentos que se adeudan. Esto, con el fin de tener un control del cobro de estas cuentas corrientes”.

7. ¿Tiene usted conocimiento, si se realiza una planificación mediante un cronograma de cobros de acuerdo a las fechas de vencimiento de las facturas emitidas a los clientes?

**Tabla 7.- Planificación mediante el cronograma de cobro**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	67%
NO	1	33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Briceño (2021)



**Gráfico 7.- Planificación mediante el cronograma de cobro**

Fuente: Briceño (2021)

### **Análisis**

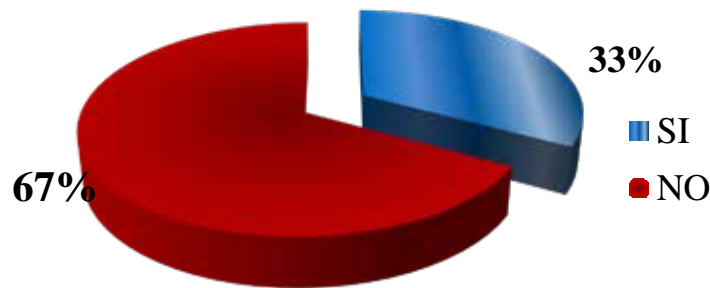
Se puede observar que, en el presente gráfico ante esta interrogante, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados expresa que, si se realiza una planificación mediante un cronograma de cobros de acuerdo a las fechas de vencimiento de las facturas emitidas a los clientes, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante respondió lo contrario. Al respecto, expresa Vargas (2012:39), que el cronograma de cobros: “la empresa puede controlar si las cantidades que ingresa el deudor corresponden o no con lo acordado o con lo que este debe... es una muestra fiable sobre la relación y situación entre la empresa y el cliente”.

8. ¿Sabe usted, si se continúan facturando a los clientes a pesar de tener facturas vencidas no pagadas?

**Tabla 8.- Facturación con deudas no pagadas**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	33%
NO	2	67%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Briceño (2021)



**Gráfico 8.- Facturación con deudas no pagadas**

Fuente: Briceño (2021)

### Análisis

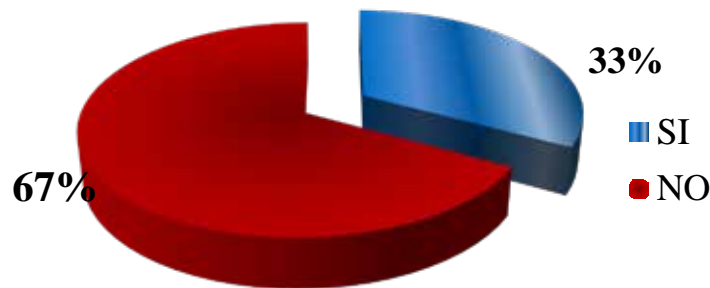
Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados señala que se continúan facturando a los clientes a pesar de tener facturas vencidas no pagadas, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) respondió afirmativamente. Al respecto, Vargas (2012:40), expresa que: “una política de cobranza debe basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente. La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros”.

9. ¿Considera usted, que se realizan revisiones del saldo para las cuentas por cobrar?

**Tabla 9.- Revisión de saldos**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	33%
NO	2	67%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Briceño (2021)



**Gráfico 9.- Revisión de saldos**

Fuente: Briceño (2021)

### Análisis

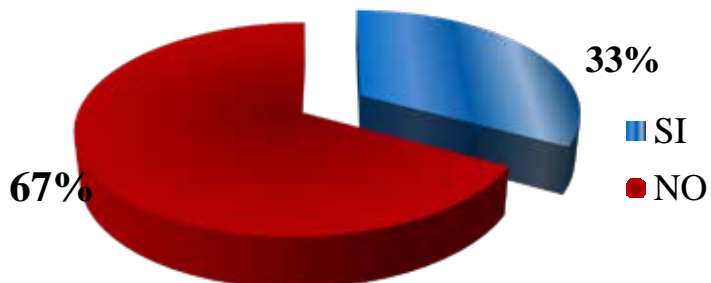
En el presente gráfico, se evidencia que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados expresa que, no se realizan revisiones del saldo para las cuentas por cobrar, por su parte, el treinta y tres por ciento (33%) restante expresa lo contrario. Según Vargas (2012:45), señala en cuanto a la revisión de saldos que: “el cobrador con la finalidad de controlar y mantener al día la información necesaria de un cliente debe diseñar e implementar una tarjeta del cliente donde se deben registrar todos los movimientos y al final de cada mes se deben totalizar los saldos”.

.10. ¿Tiene usted conocimiento, si se han definido políticas para la gestión de las cobranzas sobre clientes morosos?

**Tabla 10.- Definición de políticas para clientes morosos**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	33%
NO	2	67%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Briceño (2021)



**Gráfico 10.- Definición de políticas para clientes morosos**

Fuente: Briceño (2021)

#### **Análisis**

Ante esta interrogante, se presenta en el gráfico, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondió negativamente, por su parte, el treinta y tres por ciento (33%) restante manifiesta que, si se han definido políticas para la gestión de las cobranzas sobre clientes morosos. Al respecto, Vargas (2012:45), indica que: “la morosidad tiene distintos efectos en las empresas, se ve perjudicado el fondo de maniobra, el ciclo de operación, repercute en la tesorería de ella empresa, los costes de financiación. Además, la reputación de la empresa desciende en la medida que va perdiendo competitividad y rentabilidad por el ascenso de la falta de cobro de deudas”. Asimismo, agrega que: “El proceso de cobranza se focaliza en contactar a los clientes morosos por distintos canales (llamado telefónico, mail, sms, cartas, whatsApp y otros medios) para informarles el estado de sus facturas o créditos, la obligación de pago y ofrecerles opciones de normalización y pago integradas.”

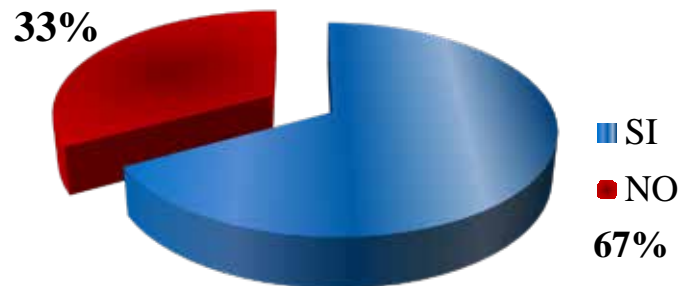
11.- ¿Conoce usted las normas, políticas y procedimientos relacionados con el proceso de cuentas por cobrar que debe ser llevado en la empresa?

**Tabla 11.- Normas políticas y procedimientos**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	67%
NO	1	33%

<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
--------------	----------	-------------

Fuente: Briceño (2021)



**Gráfico 11.- Normas políticas y procedimientos**

Fuente: Briceño (2021)

### Análisis

Se puede observar, de acuerdo al presente gráfico que, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondió afirmativamente, por su parte, el treinta y tres por ciento (33%) restante, considera que las normas, políticas y procedimientos relacionados con el proceso de cuentas por cobrar que debe ser llevado en la empresa. De acuerdo a Vargas (2012:48), indica que: “las políticas dirigen la acción de las personas, con la finalidad de lograr que todo se lleve a cabo de la manera deseada, obteniendo un fin previsto”, en cuanto a su orientación sobre las cuentas por cobrar, comenta que: “son las directrices que fija la organización orientada a controlar los aspectos referentes al crédito que se otorga a los clientes..., con la finalidad de garantizar el cobro de los mismos en el momento establecido. Y se debe buscar efectivamente cumplir con las políticas de crédito, de administración y las de cobranzas, para lograr el ciclo efectivo de las cuentas por cobrar”.

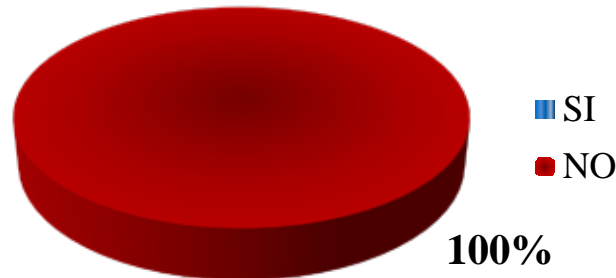
12. ¿Sabe usted, si el personal del área de cuentas por cobrar recibe capacitación constante de cómo debe ser ejecutada una gestión eficiente en el tratamiento de las cuentas por cobrar?

**Tabla 12.- Capacitación de la gestión de cuentas por cobrar**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	0	0%

NO	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Briceño (2021)



**Gráfico 12.- Capacitación de la gestión de cuentas por cobrar**

Fuente: Briceño (2021)

**Análisis**

En el presente gráfico, se evidencia que el cien por ciento (100%) de los encuestados señala que, el personal del área de cuentas por cobrar no recibe capacitación constante de cómo debe ser ejecutada una gestión eficiente en el tratamiento de las cuentas por cobrar. Al respecto, Vargas (2012:125), señala que en relación al personal de cuentas por cobrar que: “el éxito de su departamento depende de que logre una cobranza puntual. No debe permitir que se retrasen los clientes. Esta es la clave para que el porcentaje de eficiencia de la cobranza sea alto. Cuanto más tiempo pase en la cobranza, mayor será la probabilidad de que se vuelva incobrable”. En este sentido, agrega que; el “cobrador debe tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranza”, por su parte señala Chiavenato (2014:125), que: “muchas veces pasan desapercibidos los grandes beneficios que un empleado bien capacitado puede aportar. La empresa debe recordar que estos empleados están enfocados en minimizar riesgos y en recuperar las cuentas por cobrar de una empresa”.

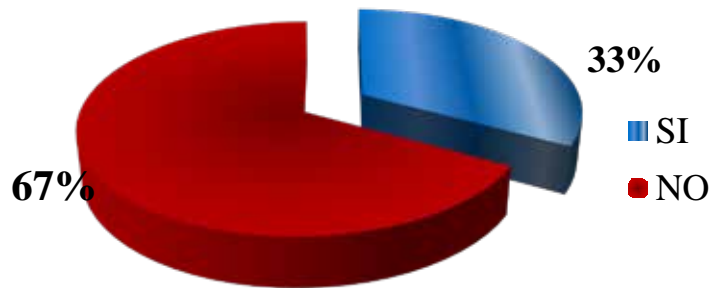
13. ¿Tiene usted conocimiento, si ha habido distorsiones significativas entre la planificación de flujos de caja proyectados y las cobranzas efectivamente recibidas?

**Tabla 13.- Distorsiones de la planificación Vs Cobranzas**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
-------------	---------------------	---------------------

SI	1	33%
NO	2	67%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Briceño (2021)



**Gráfico 13.- Distorsiones de la planificación Vs Cobranzas**

Fuente: Briceño (2021)

### Análisis

Se puede observar que, ante esta interrogante, de acuerdo a este gráfico que, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados señala que, no ha habido distorsiones significativas entre la planificación de flujos de caja proyectados y las cobranzas efectivamente recibidas, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante indica que si las hay. En este orden de ideas, señala Vargas (2012:48), que: “las cuentas por cobrar son la principal fuente de efectivo y cualquier movimiento o retraso impactará directo a su flujo de caja”, asimismo agrega que: “es de suma importancia la recuperación de los créditos otorgados con el fin de generar la liquidez y flujos de efectivos suficientes para atender los compromisos diarios de la empresa”.

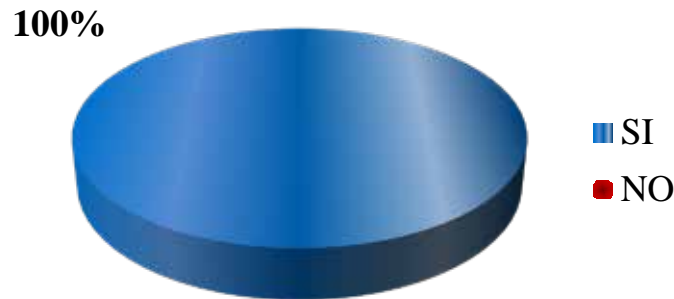
14. ¿Considera usted que el incumplimiento de los lapsos de pago por parte de los clientes ha afectado la liquidez financiera de la empresa?

**Tabla 14.- Incumplimiento de los lapsos de pago**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	100%
NO	0	0%

<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
--------------	----------	-------------

Fuente: Briceño (2021)



**Gráfico 14.- Incumplimiento de los lapsos de pago**

Fuente: Briceño (2021)

### **Análisis**

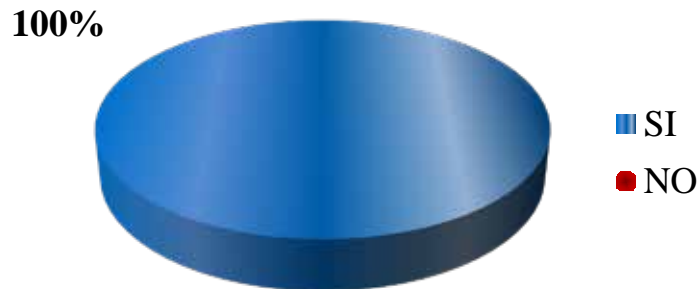
Ante esta interrogante, se puede observar, que el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa que, el incumplimiento de los lapsos de pago por parte de los clientes ha afectado la liquidez financiera de la empresa. Al respecto, señala Vargas (2012:49), que: “si no se pone el cuidado necesario a las cuentas por cobrar, puede llegar un momento en el que se salga de control y las entradas de efectivo se verán afectadas, lo que equivale a una disminución de la liquidez y si hay menor liquidez se tendrá más dificultad para cumplir con los compromisos financieros”.

15. ¿Considera usted, que la creación e implementación de estrategias de control se lograría la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A.?

**Tabla 14.- Implementación de la propuesta**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Briceño (2021)



**Gráfico 14.- Implementación de la propuesta**

Fuente: Briceño (2021)

#### **Análisis**


En el presente gráfico, se evidencia que el cien por ciento (100%) de los encuestados señala que, la creación e implementación de estrategias de control se lograría la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A. Al respecto, expresa Vargas (2012:49), que: “la optimización de los procesos de cobranza es parte crucial del éxito de mantener un negocio, ya que, además, de brindar estabilidad financiera a la empresa, impacta en el rendimiento de otros departamentos, como el de ventas y servicio al cliente, asimismo, su correcta gestión previene el gasto innecesario de capital económico e incrementa la liquidez de la misma”, por lo tanto, el reconocer la necesidad de mejora le brinda una factibilidad operativa a la propuesta de la presente investigación.

#### **4.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A.**

Esta segunda fase se procedió a desarrollar para lograr la identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A., estos factores internos fueron expuestos junto a los factores externos (oportunidades y amenazas del medio), mediante la aplicación de las matrices PCI y POAM, seguidamente el diseño de una matriz DOFA, resultados

que se presentan a continuación:

**Cuadro 2.- Matriz DOFA**

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<p>F1 Cuentan con amplia cartera de clientes.            F2 Uso de sistema administrativo SAP.            F3 Existencia de formato de cobranza.            F4 Existencia de manuales.            F5 Emisión y envío de estados de cuenta a clientes.            F6 Uso de banca electrónica para monitorear ingresos de las cuentas por cobrar.            F7 Políticas de crédito de 3 o 4 días.            F8 Existencia de correo electrónico.            F9 Disposición de la empresa en implementar mejoras.</p>	<p>D1 No se lleva un registro de llamadas o notificaciones efectuadas al cliente por el cobro.            D2 No se efectúan conciliaciones bancarias.            D3 No se emiten avisos de cobro frecuente sobre las facturas vencidas a los clientes.            D4 No se hace seguimiento de la recepción de notificación de pago de los clientes.            D5 No consideran efectivo el proceso de cobranza.            D6 No se efectúa el registro continuo de las cuentas por cobrar.            D7 No se considera eficiente la información financiera.            D8 Controles internos no definidos.            D9 No se hace análisis de antigüedad de saldos ni revisión de saldos.            D10 No se tienen políticas definidas de clientes morosos.            D11 No se capacita al personal sobre el tratamiento de cuentas por cobrar            D12 No se hace planificación con cronograma de cobro.            D13 Afectación de la liquidez de la empresa por incumplimiento del cliente.</p>
Oportunidades (O)	Estrategia FO	Estrategia DO
<p>O1 Teorías de cuentas por cobrar y control interno            O2 Existencia de la banca electrónica.            O3 Existencia de Medios tecnológicos: correos, whatsapp, fax.            O4 Instituciones de capacitación administrativa y</p>	<p>F9O1 Diseñar estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A.</p>	<p>D6D7D2D8O1 Definir controles internos para el proceso de cuentas por cobrar.            D11O4 Planificar la capacitación del personal de cuentas por cobrar.            D3D4DO1O3 Elaborar y emitir notificaciones y estados de</p>

comercial.		cuenta semanalmente a los clientes.
Amenazas (A)	Estrategia FA	Estrategia DA
<p>A1 Efectos inflacionarios generan deterioro de la moneda.</p> <p>A2 Incremento de los costos y gastos de forma continua afectan la liquidez financiera requiriendo mas efectivo para cubrir deudas.</p> <p>A3 Retardo de pago de los clientes genera debilidad de la liquidez financiera y se traduce en afectación de pagos de compromisos de la empresa.</p> <p>A4 Economía de incertidumbre genera contracción de la oferta y la demanda, y afecta el flujo de efectivo (cliente-empresa).</p>	<p>F8A3 Solicitar la documentación soporte de los pagos efectuados por clientes mediante correo electrónico.</p>	<p>D5D9D12A3 Establecer normativas para la efectiva gestión de cobranza.</p>

Fuente: Briceño (2021)

### Análisis

En esta fase, a través los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de datos seleccionadas durante el diagnóstico, se expusieron en la matriz DOFA (ver cuadro 1), donde se pudo considerar dentro de los factores internos en cuanto a las fortalezas de la empresa, se dedujo que la empresa cuenta con un conjunto de herramientas que le permiten efectuar la gestión de cuentas por cobrar tales como la existencia de manuales de normas y procedimientos, para unificar criterios sobre la ejecución de las actividades que se realizan en el departamento en estudio, además la existencia de un sistema administrativo SAP, para poder llevar un registro de las operaciones.

Por su parte, cuentan con la existencia de un formato de cobranza, lo que permite dejar evidencia de los cobros, soportar los registros y servir para el proceso de auditoria o conciliación bancaria. También realizan el envío de estados de cuenta a los clientes con frecuencia semanal, lo que permite recordar al cliente las deudas que tienen con la empresa. Asimismo, hacen uso de banca electrónica para monitorear

ingresos de las cuentas por cobrar, lo que permite verificar que los saldos cobrados correspondan a las facturas emitidas.

Cuentan con políticas de crédito de establecidas de 3 o 4 días, lo que permite destacarle al cliente del tiempo con que cuenta para poder hacer efectivo el pago. También, cuentan con la existencia de un correo electrónico en el departamento de cuentas por cobrar, que sirve como medio de comunicación con el cliente para poder enviar los estados de cuenta y solicitar y recibir los comprobantes de pago. Finalmente, se observó que el personal de la empresa tiene disposición en implementar mejoras, lo que le brinda una factibilidad operativa a la propuesta.


En cuanto a las debilidades detectadas, se puede destacar que el personal considera que la información financiera sobre las cuentas por cobrar no es confiable, ya que, consideran que los procesos de cobranza no son efectivos, además, no se realiza un registro de las cuentas por cobrar de manera oportuna, por su parte, se genera retardo de la notificación de pago por parte del cliente. Aunado a ello, no se hace uso del análisis de antigüedad de saldos, no se cumple con las notificaciones de avisos de cobro de manera frecuente, ni se utiliza un cronograma para planificar la cobranza. Todo ello, ha generado que se debilite la liquidez financiera por incumplimiento de los clientes en sus fechas de pago.

Seguidamente, se pudo exponer los factores externos que inciden en el proceso de cuentas por cobrar, tales como la existencia de teorías de cuentas por cobrar, para conocer el tratamiento efectivo que se le debería dar en esta área, así como la existencia de la banca electrónica, medios tecnológicos: correos, WhatsApp, fax, e instituciones de capacitación administrativa y comercial. Por su parte, las amenazas del medio que inciden en las cuentas por cobrar, se consideraron los efectos inflacionarios generan deterioro de la moneda, lo que genera que haya un incremento de los costos y gastos de forma continua afectan la liquidez financiera requiriendo más efectivo para cubrir deudas. Asimismo, se considera que existe una economía de incertidumbre genera contracción de la oferta y la demanda, y afecta el flujo de efectivo (cliente-empresa), dando como resultado una afectación directa en las

empresas, y ocasiona retardo de pago de los clientes, y a su vez, genera debilidad de la liquidez financiera y se traduce en afectación de pagos de compromisos de la empresa.


Tomando en consideración el cruce de las oportunidades y amenazas del medio con las fortalezas y debilidades internas de la empresa, se pudo extraer un conjunto de estrategias, que le dieron sustento a la propuesta para lograr darle solución al problema planteado, y que fueron seleccionadas de acuerdo a un estudio de factibilidad que se realizó en el siguiente capítulo, donde se buscó minimizar las debilidades encontradas y potenciar las fortalezas existentes que influyen en el control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A.

**Cuadro 3. Diagnóstico Interno del PCI**

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Imagen corporativa	X						X		
2. Uso de planes estratégicos				X			X		
3. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X					X		
4. Flexibilidad de la estructura organizacional		X						X	
5. Comunicación y control gerencial		X						X	
6. Orientación empresarial		X					X		
7. Agresividad para enfrentar a la competencia	X							X	
8. Sistema de toma de decisiones	X							X	
9. Evaluación de gestión.		X					X		

Fuente: Briceño (2021)

**Cuadro 4. Análisis de Factores Externos (POAM)**

<b>CALIFICACIÓN DE FACTORES</b>  <b>envíos expresos</b>	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
<b>Económicos</b>									
Estabilidad de política cambiaria				X			X		
Estabilidad de política monetaria					X		X		
Creación de nuevos impuestos						X			X
Inflación				X			X		
Política laboral					X			X	
<b>Políticos</b>									
Política del país				X				X	
Descoordinación entre los frentes políticos				X			X		
Falta de credibilidad en instituciones del estado				X			X		
<b>Sociales</b>									
Responsabilidad comunitaria	X							X	
Índice delictivo					X		X		
Índice de desempleo					X			X	
Política salarial						X			X
<b>Tecnológicos</b>									
Telecomunicaciones					X		X		
Automatización de procesos en el uso del tiempo						X	X		
Facilidad de acceso a nuevas tecnologías	X						X		
Infraestructura	X						X		
Resistencia a cambios tecnológicos				X			X		
<b>Competitivos</b>									
Alianzas estratégicas	X						X		
Rotación de talento humano	X						X		
Nuevos competidores		X					X		
<b>Geográficos</b>									
Vías de acceso terrestre	X							X	
Ubicación de establecimientos	X						X		

**Fuente:** Briceño (2021)

#### **4.1.3. Fase III: Diseño de estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A.**

En esta fase, se procedió a presentar la propuesta que consistió en el diseño de estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A., con el objeto de lograr que se lleve un registro continuo de las cuentas por cobrar, para conocer los saldos reales y poder, además, de optimizar el desempeño laboral del personal del área de estudio para que mejoren el proceso de cobranza, mediante una efectiva comunicación con los clientes y se logre que éstos tomen conciencia de pagar a tiempo sus obligaciones y no se vean en la necesidad de implementar las políticas de crédito establecidos de suspensión de créditos a los que no pagan dentro de los 3 a 5 días, la cual fue desarrollada en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

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

Las empresas, sin importar su tipo de actividad económica, sector público o privado ni tamaño, requiere adaptarse a los constantes cambios que surgen en el medio, de manera que puedan ser efectivas y competitivas para mantenerse en el mercado en el cual imperan, en este sentido, se requieren implementar herramientas que garanticen el cumplimiento de sus procedimientos, normativas y políticas, dirigidos a lograr los objetivos organizacionales, es allí, donde el control juega un papel importante, debido a que es una función administrativa de la empresa, ya que forma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados esperados.

Bajo este contexto, una de las áreas que requiere controles efectivos es el de cuentas por cobrar, ya que representan para la empresa activos exigibles, derechos con los que cuenta para obtener beneficios por productos o servicios entregados. Asimismo, son un factor crucial para mantener un flujo de efectivo sano para las operaciones de la empresa, por lo tanto, son un factor clave para la empresa ya que una mala gestión puede generar que se debilite la liquidez financiera y conlleve la afectación de la operatividad y cumplimiento de las obligaciones de la misma.

La eficiente administración de las cuentas por cobrar comienza en la empresa, desde el mismo momento de la venta y facturación, por lo tanto, representa una porción importante de recursos que se encuentran en poder del cliente, por lo que las políticas de gestión y cobro deben ser lo más delimitadas posible y estar bien estructuradas, en cuanto al plazo para el pago es de gran importancia que vaya de acuerdo a las necesidades financieras de la empresa.

La administración de las cuentas por cobrar debe ser efectiva, ya que influye de

manera importante en la rentabilidad y el riesgo de la empresa, sin un eficiente proceso controlado de este rubro se provocaría un aumento en el mismo, trayendo a la empresa menos entradas de efectivo y con esto menor liquidez para cumplir con sus compromisos financieros. En este sentido, el control de las cuentas por cobrar se ve fortalecido por una división de funciones de manera que los diferentes departamentos o individuos son responsables por el control, donde los documentos deben ser aprobados por un funcionario capaz, antes de aceptarlos, variarlo, renovarlos o darlos de baja. Estos documentos ser registrados detalladamente, así como, conciliar, cuando menos una vez al mes, el auxiliar con la cuenta control. Registrar el descuento de documentos, además, de revisar periódicamente los pagos vencidos.

Tras estas implicaciones, el presente estudio ha sido dirigido a la empresa Zoom International Services C.A., a la cual se le realizó un diagnóstico sobre la situación actual de sus procesos de control de las cuentas por cobrar, cuyos resultados permitieron detectar un conjunto de debilidades en sus procesos, que afectan el área en estudio, entre los cuales se resaltan se puede destacar que el personal considera que la información financiera sobre las cuentas por cobrar no es confiable, ya que, consideran que los procesos de cobranza no son efectivos, además, no se realiza un registro de las cuentas por cobrar de manera oportuna, por su parte, se genera retardo de la notificación de pago por parte del cliente. Aunado a ello, no se hace uso del análisis de antigüedad de saldos, no se cumple con las notificaciones de avisos de cobro de manera frecuente, ni se utiliza un cronograma para planificar la cobranza.

Todo ello, ha generado que se debilite la liquidez financiera por incumplimiento de los clientes en sus fechas de pago, en este sentido, los resultados fueron expuestos junto a los factores externos, para obtener las estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A., de forma tal que se le brinde una solución viable a la problemática que aqueja a la empresa, en cuanto a la efectividad de los cobros a sus clientes en el tiempo indicado.

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

Siendo uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas en el entorno actual de los negocios el contar con una suficiente liquidez para poder cumplir con sus compromisos de pagos de manera regular a la vez se logre establecer la rentabilidad y tener un uso eficiente de los recursos de la empresa. Por lo tanto, el departamento de tesorería cuenta un papel de suma importancia para las organizaciones, ya que el manejo de los recursos financieros será la calve para el éxito de la organización, por lo tanto, una eficiente gestión de las cuentas por cobrar, podrán mantener el ingreso continuo de efectivo de manera que se mantenga una liquidez capaz de cubrir sus compromisos y obligaciones y garantizar la operatividad de la organización.

Al respecto, el control interno, es una herramienta de gran utilidad para esta área, ya que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptados dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas y logre el cumplimiento de las metas y objetivos programados. En este sentido, el control de las cuentas por cobrar busca una efectiva gestión, ya que son un factor clave para cualquier empresa, pues un mal manejo puede llevar a la quiebra de la organización, por ello, tener un control efectivo de las deudas de los clientes y un efectivo sistema de cobranza, ayudará a la empresa a cumplir con los objetivos financieros.

En este sentido, la propuesta de estrategias de control permitirá la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A., ya que podrá contar con una herramienta que le permita minimizar las debilidades encontradas durante el diagnóstico, para garantizar el registro de sus operaciones, emitir reportes confiables para apoyar la toma de decisiones, hacer cumplir los procedimientos, normativas y políticas establecidas por la empresa, en función de la recuperación de las cuentas por cobrar vencidas, y estimular al cliente para que cumpla con el pago de sus deudas en los lapsos establecidos, permitiendo fortalecer la liquidez financiera y lograr un flujo de caja efectivo para cubrir sus

responsabilidades y obligaciones con los proveedores. Esto le dará una mayor estabilidad a la empresa para garantizar su operatividad en el tiempo.

Asimismo, servirá al personal de la empresa a optimizar su desempeño laboral y contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales. Por otro lado, sirve de aporte a otras investigaciones que presenten problemática similar en cuanto al control de sus cuentas por cobrar, y finalmente, sirvió a la autora para desarrollar sus conocimientos académicos y profesionales en el campo laboral.

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

#### **5.3.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A.

#### **5.3.2 Objetivos Específicos**

- Û Definir controles internos para el proceso de cuentas por cobrar.
- Û Establecer normativas para la efectiva gestión de cobranza.
- Û Planificar la capacitación del personal de cuentas por cobrar.

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



De acuerdo a los resultados obtenidos durante el diagnóstico, se pudo extraer las debilidades encontradas sobre los procesos de cuentas por cobrar en la Empresa Zoom International Services C.A., que fueron expuestos en una matriz DOFA, junto a los factores externos que inciden en el área de estudio, cuyo cruce permitió obtener un conjunto de estrategias que le dieron sustento a la presente propuesta, con el objeto

de darle solución al problema planteado, logrando minimizar las debilidades encontradas y potenciar las fortalezas internas existentes en la empresa, en función de brindarle un conjunto de herramientas útiles al personal de cuentas por cobrar para una gestión y registro de las cuentas por cobrar eficientes, de manera que se recuperen las facturas vencidas, se logre la cobranza a tiempo, se fortalezca la liquidez financiera de la empresa, y se emitan reportes actualizados y confiables, para apoyar la toma de decisiones y elaboración de los estados financieros.

En este sentido, a continuación, se presentan las estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A.

### **5.3.1 Objetivo 1.- Definición de controles internos para el proceso de cuentas por cobrar.**

Este objetivo consiste en la definición de controles internos para el proceso de cuentas por cobrar, que permitan el cumplimiento de las normativas, políticas y procedimientos, necesarios para el registro y gestión de las cuentas por cobrar. De tal manera que se logre el seguimiento de los ingresos que la empresa tiene para recibir de sus clientes que hicieron la solicitud de servicios con pago a futuro con créditos de 3 o 4 días. Para ello, se definen los siguientes controles de acuerdo a los requerimientos de la empresa, con el fin de disminuir las debilidades encontradas y potenciar sus fortalezas, de manera que no se perjudique el flujo de caja:

- Ü Se debe tener conocimiento de los clientes que pagan al día, para ello, el analista de cuentas por cobrar, debe actualizar toda la data de los pagos de los clientes, de manera que se emita un reporte de los saldos pendientes, realizar una conciliación de los ingresos, emitir estados de cuenta al cliente, para verificar la deuda y en el caso de comunicar que ha efectuado un pago solicitar la documentación soporte vía correo electrónico. Posteriormente, el analista de cuentas por cobrar, procederá a la verificación del pago, elaboración del comprobante de cobranza, registro en el sistema

- administrativo SAP, emisión de reportes para la verificación del ingreso correcto de la información y saldar las cuentas. Finalmente, procederá a emitir un reporte de los clientes, que han pagado puntualmente sus obligaciones, y separar los clientes morosos.
- Û El administrador, debe solicitar de forma diaria un listado de los clientes que han efectuado el pago, y un reporte de los registros, de manera que se garantice el registro diario de las operaciones de cuentas por cobrar.
  - Û Se realizarán arquezos sorpresivos al personal de cuentas por cobrar, para poder verificar que ha realizado las conciliaciones de saldos, registros de operaciones, emisión, registro y archivo de los comprobantes de cobranza, y anexo de la información soporte de las cuentas por cobrar pagadas. Serán programados semanalmente, sin notificar al analista contable el día que se efectuará la actividad.
  - Û Seguidamente, se deberá realizarse semanalmente un reporte de antigüedad de saldos que muestren el comportamiento de los clientes, en especial los morosos, para poder estudiar cada caso y poder tomar, por parte de la administración, las medidas necesarias de acuerdo a la importancia del cliente.
  - Û Debe haber una separación de funciones, entre el personal de ventas, facturación y cuentas por cobrar, y la recepción del efectivo (divisas), que pueda percibirse por el pago de los servicios, de manera que se minimicen los riesgos de fraude o manipulación de la información. Por lo tanto, el personal que percibe los ingresos no puede tener acceso a los registros de las cuentas por cobrar.
  - Û Se deberán emitir y enviar estados de cuenta semanales de manera que se comunique y se le recuerde al cliente el compromiso de pago que tiene con la empresa, resaltando la importancia que tiene su cumplimiento para la empresa, en pro de prestarle mejores servicios.
  - Û Se emitirán avisos de cobro, ante, durante y posterior a la fecha de

- vencimiento de la factura, para que el cliente sepa que se está pendiente por el pago de la misma.
- Û Se llevará un registro de los estados de cuenta y los avisos emitidos, para poder utilizarlos en el futuro, si el cliente hace caso omiso de ello, y se requiera que la administración utilice medios más estrictos.
  - Û Las políticas de cobranza deben contemplar las condiciones de mercado y tomar en consideración ágiles sistemas de cobranza.
  - Û Las notas de crédito emitidas siempre deben estar apoyadas por la documentación correspondiente, y ser autorizadas por un funcionario responsable, el cual será el administrador.
  - Û Las rebajas, descuentos y devoluciones solo pueden concederse al amparo de sólidas políticas escritas por parte de la gerencia de ventas y administración.
  - Û Se deberán realizar conciliaciones bancarias semanales, por parte del analista de cuentas por cobrar, y mensuales por parte del analista de contabilidad, para verificar que se cuente con la documentación pertinente para el registro de los ingresos, que coincidan con los estados de cuenta bancarios, así como, los arqueos de caja.
  - Û Asimismo, el analista de contabilidad, realizará una auditoría para comparar la suma de los saldos de los clientes, con el mayor auxiliar de las cuentas por cobrar, con las cuentas de control del mayor general, en caso de discrepancias observadas, deben hacerse las averiguaciones a las que haya lugar.
  - Û Los documentos dados de baja en libros, deberán ser controlados y chequeados periódicamente, por el administrador, para comprobar su validez.

### **5.3.2 Objetivo 2.- Establecimiento de normativas para la efectiva gestión de cobranza.**

Este objetivo consiste en el establecimiento de normativas para la efectiva gestión de cobranza en la empresa Zoom International Services C.A., para lograr una efectiva gestión de cobranza. Para ello se establecen las siguientes normativas.

- ü El administrador será el responsable de supervisar al analista contable para verificar el cumplimiento de los procesos de gestión de cobranza, de manera que se garantice la recuperación efectiva de las facturas vencidas, y las que están por vencerse dentro de los plazos establecidos, para ello, solicitará al analista de cuentas por cobrar, un reporte diario, sobre los clientes morosos, las actividades de cobranza efectuadas y los registros diarios de las cuentas por cobrar pagadas por el cliente, así como la programación de cobranza, y evaluará las metas alcanzadas y los resultados obtenidos.
- ü El analista de cuentas por cobrar estará encargado de desempeñar la gestión de cobranza, emitir reportes de los resultados, y las actividades efectuadas, planificar el cronograma de cobranza, llevar un registro continuo de las operaciones, elaborar los comprobantes de ingresos, archivar y salvaguardar la información adecuadamente, para su uso en la revisión de las auditorías internas y conciliaciones bancarias.
- ü Asimismo, se encargará de emitir y enviar estados de cuenta y notificaciones cobranza a los clientes, manteniendo un contacto con los mismos, para la planificación del cronograma pago. Verificación de los ingresos.
- ü El analista de cuentas por cobrar, deberá emitir estados de cuenta semanales para dar a conocer y recordar al cliente las deudas que tiene con la empresa, enviando además avisos de cobros sobre las facturas pendientes a vencerse y las vencidas, para solicitar la fecha de cobro. Deberá realizar un archivo digital de la información para su futura utilización si fuere necesario, en el caso que el cliente hiciera caso omiso de los intentos de cobranza.
- ü Una vez, el cliente confirme la fecha en que realizará el pago, el analista de cuentas por cobrar, realizará un cronograma de cobranza, y colocará en una

- cartelera en el departamento de cuenta por cobrar, para su visualización e información de manera que se pueda hacer seguimiento de su gestión y cumplimiento del cliente.
- Û En el caso que el cliente notifique que la deuda ha sido pagada, se solicitará el comprobante de pago, medio de pago, y se procederá a la verificación de la información, solicitando diariamente al departamento de tesorería el resumen de movimientos de los ingresos bancarios a través de la banca electrónica.
  - Û Una vez realizada la verificación de la información, el analista de cuentas por cobrar deberá emitir el comprobante de cobranza, realizar el registro en el sistema administrativo SAP, y emitir reportes para cotejar que los registros efectuados coincidan correctamente con la documentación soporte, y en el caso de detectar posibles errores de transcripción proceda a corregirlos a tiempo.
  - Û A toda documentación registrada, deberá colocársele un sello “Contabilizado” que permita visualizar su registro, y minimizar que se realicen registros dobles u omisión del mismo.
  - Û Al finalizar la jornada laboral, el analista de cuentas por cobrar, deberá emitir un reporte de los saldos, indicando las gestiones de cobranza realizadas en el día, los importes recuperados, y los clientes que quedan morosos.
  - Û Semanalmente, los días viernes el analista de cuentas por cobrar, realizará los registros de las operaciones pendientes por contabilizar, emitirá un reporte de cobranza, verificará la información con los movimientos bancarios, revisará que la documentación soporte coincida con los registros, y rendirá cuentas sobre los logros de cobranza alcanzados, la respuesta de los clientes ante las notificaciones, y los saldos actualizados de las cuentas por cobrar, así como un listado de los clientes morosos para que la administración pueda tomar decisiones sobre el tratamiento y actuación

- sobre los mismos, donde podrá considerar, renegociación de la deuda, promociones, descuentos, entre otros.
- Û El analista de contabilidad, planificará con el administrador, las auditorias sorpresivas al departamento de cuentas por cobrar, y arqueos de caja, para validar la información contable, y si se están cumpliendo con los procesos administrativos en la gestión y registro de las cuentas por cobrar.
  - Û Mensualmente, el analista de contabilidad, realizará una auditoria detallada, de la documentación, libros auxiliares y mayores generales de las cuentas por cobrar, arqueo de caja, y conciliaciones bancarias.

### **5.3.3. Objetivo 3.- Planificación de la capacitación del personal de cuentas por cobrar.**

Este objetivo, consiste en brindarle un conjunto de herramientas al personal de cuentas por cobrar, mediante la capacitación, de manera que se logre la optimización de su desempeño, en función de lograr los objetivos organizacionales, en este sentido se propone, brindar un taller de capacitación, con una duración de 8 horas, dividido en dos (2) módulos de cuatro (4) horas cada uno. En el será dictado por el facilitador representado por la autora (Br. María Briceño), y el tutor académico del presente estudio como soporte técnico (Lic. Ysabel Pantoja), dirigido al analista contable, al administrador y al analista de cuentas por cobrar.

El contenido del primer módulo:

- Û Resaltar la importancia de las cuentas por cobrar, su incidencia en la liquidez financiera de la empresa y la importancia del control interno.
- Û Difundir las estrategias propuestas.
- Û Contribución de cada uno de los participantes en la implementación de la propuesta.
- Û Consecuencias del incumplimiento de los controles de cuentas por cobrar.
- Û Importancia de la supervisión y monitoreo en el proceso de implementación de controles de cuentas por cobrar.

Contenido del segundo módulo del taller:

- ü Difusión del manual de normas y procedimientos de la empresa.
- ü Importancia de una efectiva gestión de cobranza.
- ü Importancia de la comunicación interdepartamental.
- ü Importancia de mejorar de las relaciones con los clientes para una efectiva gestión de cobranza.
- ü Necesidad de una información actualizada y su impacto en la toma de decisiones y en la elaboración de los estados financieros.

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

Todo proyecto requiere de un estudio de factibilidad, para evaluar las posibilidades de la implementación del mismo, en este sentido se procedió evaluar la propuesta de las estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A., desde el punto de vista técnico, operativo y económico.

### **5.5.1. Factibilidad Técnica**

La presente propuesta se considera técnicamente factible, debido a que la empresa Zoom International Services C.A., cuenta con el mobiliario, equipos tecnológicos (computadoras, impresoras, fotocopiadoras, fax, correo electrónico, banca electrónica, telefonía celular, cuenta WhatsApp empresarial), sistema administrativo SAP, formatos de cobranza preelaborados y preimpresos con número de control, manuales de normas y procedimientos, y demás equipos necesarios para la implementación de la propuesta.

### **5.5.2. Factibilidad Operativa**

Operativamente, la presente propuesta es operativamente factible debido a que no requiere de modificación del organigrama estructural de la empresa, ya que cuenta con el personal para su implementación, que serían el analista de cuentas por cobrar, el administrador y el analista de contabilidad, personal que ha manifestado su

disponibilidad en optimizar los procesos de cuentas por cobrar en la empresa Zoom International Services C.A.

### **5.5.3. Factibilidad Económica**

La presente propuesta, se considera económicamente factible, debido a que la empresa cuenta con los recursos financieros necesarios y disponibles para implementar las estrategias de control para los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A., ya que el costo invertido en ella, tendrá un valor agregado y una evaluación costo-beneficio en la recuperación de sus inversiones que se encuentran en manos de sus clientes, y lograr una efectiva gestión de cobranza, sin embargo, no requiere de erogaciones significativas, sino la inversión aproximada de sesenta dólares (80\$) para gastos de papelería, presentación en diapositivas, desarrollo del contenido, y difusión de las estrategias propuestas, así como el traslado de la autora y tutora de la investigación y refrigerios, para llevar a cabo el taller en los módulos propuestos.

## CONCLUSIONES

En las empresas, las cuentas por cobrar tienen una importante participación en el flujo de caja, ya que de ella depende el continuo ingresos de las ventas a crédito que se le otorgan a los clientes, es por ello, que se requiere de una gestión efectiva de sus procesos de cobranza, así como de un registro continuo de la información, ya que de ella depende la elaboración del flujo de tesorería para planificar la dirección de los recursos, con el fin de cumplir sus compromisos contraídos y mantener la operatividad de la organización.

Por lo tanto, es necesario la implementación de controles que permitan garantizar registro continuo de operaciones, para emitir reportes fiables para apoyar la toma de decisiones, así como elaborar los estados financieros, además, de salvaguardar los activos, y detectar posibles desviaciones implementando los correctivos a tiempo, por medio de ello, se garantiza conocer los saldos de los clientes, los clientes morosos, y servir de herramienta para efectuar el proceso de gestión de cobranza.

A tales efectos, en el presente estudio se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A., mediante la aplicación de las técnicas de recolección de información seleccionadas, lográndose el primer objetivo de la investigación. Mediante el análisis de los resultados obtenidos se pudo identificar un conjunto de debilidades existentes en sus procesos que han venido afectando a la empresa, tales como:

- Û No se lleva un registro de llamadas o notificaciones efectuadas al cliente por el cobro.
- Û No se efectúan conciliaciones bancarias.
- Û No se emiten avisos de cobro frecuente sobre las facturas vencidas a los clientes. No se hace seguimiento de la recepción de notificación de pago de los clientes.
- Û No consideran efectivo el proceso de cobranza.

- Û No se efectúa el registro continuo de las cuentas por cobrar.
- Û No se considera eficiente la información financiera.
- Û Controles internos no definidos.
- Û No se hace análisis de antigüedad de saldos ni revisión de saldos.
- Û No se tienen políticas definidas de clientes morosos.
- Û No se capacita al personal sobre el tratamiento de cuentas por cobrar.
- Û No se hace planificación con cronograma de cobro. Afectación de la liquidez de la empresa por incumplimiento del cliente.

Seguidamente, se procedió a exponer las debilidades encontradas y las fortalezas existentes en una matriz DOFA, que junto a los factores externos que inciden en el proceso de control de las cuentas por cobrar, se pudo extraer las estrategias que le dieron sustento a la propuesta, permitiendo minimizar las debilidades encontradas, y potenciar las fortalezas existentes, lográndose el segundo objetivo de la investigación.

Se concluye, que los controles internos son de gran importancia en los procesos de cuentas por cobrar, ya que requieren el seguimiento de los ingresos que la empresa tiene para recibir de sus clientes el pago oportuno, y garantizar un flujo continuo de los ingresos para cubrir sus deudas y obligaciones, salvaguardando los recursos, y garantizando que se ejecuten los procedimientos, normativas y políticas establecidos en pro de alcanzar las metas organizacionales, para fortalecer la liquidez financiera sin afectar las relaciones con los clientes y la empresa.

Por lo tanto, se pudo desarrollar la propuesta que consistió en diseñar estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A., de forma tal que el personal de esta área recibirá un conjunto de herramientas que le permitirán mejorar su desempeño laboral para lograr que la empresa sea efectiva en la recuperación de sus inversiones.

## RECOMENDACIONES

Para lograr la implementación efectiva de las estrategias de control dirigidas a la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A., se recomienda lo siguiente:

- Û Implementar las estrategias de control propuesta, difundiendo a todo el personal involucrado en los procesos de cuentas por cobrar, y llevando a cabo el taller de capacitación en los módulos expuestos.
- Û Tomar en consideración las debilidades encontradas en sus procesos y dar a conocer al personal de los resultados, la importancia que tiene una efectiva gestión de cobranza, los registros continuos de las operaciones, así como la incidencia en la liquidez de la empresa.
- Û Actualizar los manuales de normas y procedimientos y difundir al personal, haciendo seguimiento de que se lleve a cabo el cumplimiento con los mismos.
- Û Incorporar un continuo monitoreo y supervisión de las actividades del personal de cuentas por cobrar, para garantizar que se cumplan con las estrategias propuestas, ejecutando además los procesos de auditoría interna.
- Û Mantener una constante comunicación con el cliente, para darle a conocer lo importante que es para la empresa la satisfacción de sus necesidades, y que es necesario el cumplimiento de sus compromisos a tiempo, para garantizar la operatividad de la empresa.
- Û Implementar planes de mejora continua en todos los niveles organizacionales, y promover una efectiva comunicación interdepartamental en pro de una calidad de servicio al cliente.

## REFERENCIAS


- Arias, Fidas (2016). **El proyecto de investigación**. 5ª Edición: Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam (2016). **Como se elabora el proyecto de investigación**. 6ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Briceño, María (2020). **Lineamientos administrativos y contables para optimizar el proceso de cuentas por cobrar de la empresa STRONGLANDVZLA, C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Carrera, Shirley (2017), **Análisis de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A. en el año 2015**. Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Guayaquil. Ecuador: Trabajo de grado no publicado.
- Catacora, Fernando (2017). **Contabilidad. La base para las decisiones Gerenciales**. 2ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Mc-Graw Hill Interamericana S.A.
- Chacón, Neysi y Patiño, Yareni (2016). **Estrategias financieras aplicadas a las cuentas por cobrar en las Distribuidoras de Lubricantes del Municipio San Cristóbal (Caso: Representaciones Bafil C.A.)**. Universidad de los Andes. San Cristóbal. Táchira. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Chiavenato, Idalberto (2014). **Administración de los recursos humanos**. 5ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill-Interamericana S.A.
- Estupiñán, Rodrigo (2012). **Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales**. 2ª Edición. Bogotá, Colombia: Editorial ECOE Ediciones.
- Guevara, Bárbara y Salvatierra, Aurenmy (2020), **Estrategias de control para mejorar los procesos administrativos-contables en la gestión de cobranza de la empresa Fríos Noguera C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2016). **Metodología de la Investigación**. 6ª Edición. México D.F. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Mallo, Carlos y Mermo, José (2005). **Control de Gestión y Control Presupuestario**. 6ª Edición. Madrid. España: Editorial Mc-Graw Hill Interamericana S.A.

- Medina, Jenny y Muñoz, Miguel (2019). **Administración del Capital de Trabajo y su incidencia en la rentabilidad de ILLAPA TELECOMUNICACIONES, LIMA, 2018**, Universidad Privada del Norte. Lima. Perú: Trabajo de grado no publicado.
- Meigs, Robert y Meigs, Walter (2012). **Principio de Administración**. 4ª Edición. México: Editorial Diana.
- Ramírez, Tulio (2008). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. 6ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO.
- Rondón, Francisco (2012). **Curso Práctico de Contabilidad General y Superior**. 2ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Centro Contable Venezolano.
- Rosemberg, Jerry (2003). **Diccionario de Administración y Finanzas** 3ª Edición. Madrid-España: Editorial Océano.
- Serna, Humberto (2007). **Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión - Teoría y Metodología**. 7ª Edición. Colombia: Editorial 3R Editores.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2018). **El proceso de la investigación Científica**. 3ª Edición. Ciudad de México. Colombia: Ediciones Limusa, S.A.
- Terry, Franklin (2000). **Principios de Administración Financiera**. 3ª Edición. Santa Fe de Bogotá Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014). **Manual de trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas. Venezuela: Fondo Editorial Vicerrectorado de proyectos Especiales de la Universidad Pedagógica experimental Libertador.
- Vargas, Oliver (2012). **Diseño de un sistema de control interno de las cuentas por cobrar para a Empresa Distribuidora Norte Sur C.A. (DISOSUCA)**. Universidad del Zulia. Núcleo Punto Fijo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Welsh, Ignacio (2008). **Principios de Administración**. 4ª Edición. Santa Fe de Bogotá. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Weston, Fred y Brigham, Fred (2004). **Principios de Administración Financiera**. 5ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Witman, Louis. (2003). **Administración Financiera**. 3ª Edición. México: Editorial

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### Cuadro 1.- Lista de Cotejo

 <p style="margin: 0;"> <b>Empresa:</b>  <b>Departamento:</b>  <b>Fecha:</b> </p> <p style="margin: 0; text-align: center;"> <b>ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA OPTIMIZACIÓN              DE LOS PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR DE LA              EMPRESA ZOOM INTERNATIONAL SERVICES C.A.</b> </p>			
ÍTEM	Variable	Alternativa	
		SI	NO
1.-	Existencia de manuales de procedimientos formalmente establecidos para el área de cuentas por cobrar.		
2.-	Implementación de un sistema administrativo-contable para el registro de las cuentas por cobrar Definir modelo:		
3.-	Utilización de formatos preelaborados para el registro de la cobranza.		
4.-	Uso de registros de las llamadas o notificaciones efectuadas para el cobro al cliente de las facturas vencidas.		
3.-	Ejecución de conciliaciones bancarias periódicas sobre los movimientos de las cuentas por cobrar.		
4.-	Emisión y envío de estados de cuentas a clientes, con frecuencia: Semana: ____ Quincenal: ____ Mensual: ____		
6.-	Emisión y envío de avisos de cobro frecuente a los clientes sobre las facturas vencidas.		
7.-	Utilización de la banca electrónica para monitorear los ingresos de las cuentas por cobrar.		
8.-	Seguimiento sobre la recepción de notificaciones oportunas por parte de los clientes sobre los pagos efectuados de las cuentas vencidas.		
9.-	Tiempo de crédito otorgado a los clientes: ____ días. 15 días ____ 30 días: ____ 45 días: ____		
10.-	Existencia de un correo electrónico en el área de cuentas por cobrar.		

**Fuente:** Briceño (2021)

## ANEXO B



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

### CUESTIONARIO

Este cuestionario está diseñado para la recolección de información sobre el departamento de cuentas por cobrar de la compañía en cuestión, para el aporte a la propuesta del trabajo de grado: **Estrategias de control para la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A.**

Por favor lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) su respuesta de acuerdo con su criterio.

Gracias por su tiempo y colaboración.

1. ¿Según su criterio, considera usted que la gestión del proceso de cobranza es eficiente?  
 Si  
 No
2. ¿Considera usted, que se llevan de forma actualizada los registros de las cuentas por cobrar e ingresos por cobranza?  
 Si  
 No
3. ¿Cree usted, que la información financiera y contable de las cuentas por cobrar es eficiente para apoyar el proceso de toma de decisiones y elaborar el flujo de caja?  
 Si  
 No
4. ¿Sabe usted, si están definidos controles internos para ejecutar los procesos de la gestión de cobranza y registro de las cuentas por cobrar?  
 Si

No

5. ¿Tiene usted conocimiento, si existen facturas cobradas y no rebajadas contablemente de los saldos de cuentas por cobrar?

Si

No

6. ¿Sabe usted, si se realiza un análisis de las cuentas por cobrar de acuerdo a su antigüedad para gestionar y priorizar su cobro?

Si

No

7. ¿Tiene usted conocimiento, si se realiza una planificación mediante un cronograma de cobros de acuerdo a las fechas de vencimiento de las facturas emitidas a los clientes?

Si

No

8. ¿Sabe usted, si se continúan facturando a los clientes a pesar de tener facturas vencidas no pagadas?

Si

No

9. ¿Considera usted, que se realizan revisiones del saldo para las cuentas por cobrar?

Si

No

10. ¿Tiene usted conocimiento, si se han definido políticas para la gestión de las cobranzas sobre clientes morosos?

Si

No

11. ¿Conoce usted las normas, políticas y procedimientos relacionados con el proceso de cuentas por cobrar que debe ser llevado en la empresa?


Si

No

12. ¿Sabe usted, si el personal del área de cuentas por cobrar recibe capacitación constante de cómo debe ser ejecutada una gestión eficiente en el tratamiento de las cuentas por cobrar?  
 Si  
 No
13. ¿Tiene usted conocimiento, si ha habido distorsiones significativas entre la planificación de flujos de caja proyectados y las cobranzas efectivamente recibidas?  
 Si  
 No
14. ¿Considera usted que el incumplimiento de los lapsos de pago por parte de los clientes ha afectado la liquidez financiera de la empresa?  
 Si  
 No
15. ¿Considera usted, que la creación e implementación de estrategias de control se lograría la optimización de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Zoom International Services C.A.  
 Si  
 No

## ANEXO C

**Tabla 16.- Tabla de Frecuencias**

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

<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>
<b>8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>
<b>9</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>
<b>10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>
<b>11</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>
<b>12</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>13</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>
<b>14</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>15</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Briceño (2021)