



**PLAN DE ACCIÓN PARA LA  
OPTIMIZACIÓN DE LAS CUENTAS  
POR COBRAR DE LA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA DE SILLAS  
CALIFORNIA, C.A.  
SILLACA**

**Autor:**  
Simon G, Emily J.

Urb. Yuma II, Calle N° 3, Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (Master) - Fax: (0241) 871239



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

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS CUENTAS POR  
COBRAR DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SILLAS CALIFORNIA,  
C.A. SILLACA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Licenciada en Contaduría Pública**

**Autor:**  
Simon G, Emily J  
**Tutor:**  
Msc. Nohelia Duran

San Diego, Julio de 2018

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Msc. Nohelia Duran, portada de la cédula de identidad N° V-7.135.386 , en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Simon G, Emily J., portadora de la cédula de identidad N° V-14.463.345, titulado: **PLAN DE ACCIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SILLAS CALIFORNIA, C.A. SILLACA**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado (a) en Contaduría Pública, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 27 días del mes de Julio del año 2018.

Nohelia Duran

Firma

Fecha

## **DEDICATORIA**

A mi Madre Mirian y mi Padre Eddy, a quienes les debo mis primeros pasos mi vida y por sobre todo sus consejos y apoyo incondicional.

A mi esposo Eibor, quien en todo momento ha estado a mi lado para apoyarme incondicionalmente en el desarrollo de mis dos carreras.

A mis hermanas y mis sobrinas por ustedes y para ustedes.

Emily Simon

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Todopoderoso, por permitirme vida y salud para lograr otra etapa profesional.

A mi titora Nohelia Duran, por su valiosa ayuda, tanto académicamente como personalmente, un ejemplo a seguir.

A mi Colega Elzira de Oliveira, por sus valiosas recomendaciones.

A la empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. , por permitirme el desarrollo de mi trabajo de grado.

Emily Simon



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

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN  
DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE  
SILLAS CALIFORNIA , C.A. SILLACA**

**Autora:** Simon, Emily

**Tutora:** Msc. Nohelia Duran

**Fecha:** Julio 2018

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo la propuesta de un plan de acción para la optimización de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora de Sillas California, C.A.; ayudando a la misma en la aplicación de estrategias que le servirán para controlar los movimientos monetarios en transacciones de cobro, elevando la responsabilidad hacia sus clientes y el cumplimiento con sus proveedores. Este estudio se definió bajo la modalidad de proyecto factible, con un diseño investigativo de campo y un nivel descriptivo, el cual tuvo una población de 4 individuos y una muestra censal de cualquier sujeto de la población puede ser evaluado, donde se emplearon las herramientas de análisis y recolección de datos como la observación directa y la encuesta; de esta forma dar consecución a los objetivos específicos, de allí para el diseño de las tácticas para solventar la problemática expuesta en la empresa objeto de estudio. En conclusión garantiza las proyecciones empresariales, así como el buen funcionamiento del trabajo, por lo que se recomendó adiestrar al personal para el caso y fijar las políticas y normas descritas todas basado en el control interno.

**Descriptor:** Plan de acción, optimización, control administrativo, cuentas por cobrar.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pp.</b>
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	V
INTRODUCCIÓN.....	1
 <b>CAPÍTULOS</b>	
 <b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema.....	2
1.2. Formulación del Problema.....	5
1.3. Objetivos.....	5
1.4. Justificación.....	5
 <b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes.....	7
2.2. Bases Teóricas.....	9
2.3. Bases Legales.....	10
2.4. Definición de Términos Básicos.....	10
 <b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1. Tipo de Investigación.....	11
3.2. Diseño de la Investigación.....	11
3.3. Nivel de la Investigación.....	13
3.4. Población y Muestra.....	13
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	14
3.6. Fases de la Investigación.....	15
3.6.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual relacionada al control interno de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. (Sillaca).....	15
3.6.2. Fase II: Análisis de las causas que generan la problemática dentro del proceso de control de las cuentas por cobrar.....	16
3.6.3. Fase III: Diseño de un plan de acción que permita la optimización de las cuentas por cobrar en la Empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca; a fin de mejorar sus procesos de cobro y rentabilidad organizacional.....	17
 <b>IV RESULTADOS.</b>	
4.1. Presentación de los Resultados.....	19

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual relacionada al control interno de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. (Sillaca).....	20
3.2.2. Fase II: Análisis de las causas que generan la problemática dentro del proceso de control de las cuentas por cobrar.....	32
3.2.3. Fase III: Diseño de un plan de acción que permita la optimización de las cuentas por cobrar en la Empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca; a fin de mejorar sus procesos de cobro y rentabilidad organizacional.....	36

## **V LA PROPUESTA.**

5.1. Descripción de la Propuesta.....	37
5.2. Justificación de la Propuesta.....	37
5.3. Objetivos de la Propuesta.....	37
5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	38
5.5. Estructura de la Propuesta .....	38

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Conclusiones.....	48
Recomendaciones.....	49

<b>REFERENCIAS</b> .....	50
--------------------------	----

## **ANEXOS**

Anexo 1. Cuestionario.....	53
Anexo 2. Ficha de Observación.....	55

## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO</b>		<b>Pp.</b>
<b>1</b>	Población.....	14
<b>2</b>	Ficha de Observación.....	31
<b>3</b>	Registro de Clientes.....	42

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>		<b>Pp.</b>
<b>1</b>	Proceso de Cobranza.....	21
<b>2</b>	Acciones Correctivas.....	22
<b>3</b>	Archivo de Documentos.....	23
<b>4</b>	Registro de Documentación.....	24
<b>5</b>	Política para Clientes Morosos.....	25
<b>6</b>	Normas de Control Interno.....	26
<b>7</b>	Comunicación Fluida.....	27
<b>8</b>	Distorsiones entre la planificación y cobranzas.....	28
<b>9</b>	Manual de Normas y Procedimientos.....	29
<b>10</b>	Capacitación en el área de cobranzas.....	30

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Pp.</b>
1 Diagrama Causa Efecto.....	34

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio despliega el desarrollo de una propuesta para la optimización del control administrativo de las cuentas por cobrar en la empresa Distribuidora de sillas california, C.A. Sillaca, haciendo uso del plan de mejoras como herramienta estratégica para la organización de actividades y preparación de funcionalidades de mejora colectiva operacional.

Por consiguiente, el **Capítulo I:** describe el planteamiento del problema, las interrogantes de los investigadores, las cuales han sido convertidas en acciones investigativas, de donde se desprenden el objetivo general y los objetivos específicos y finaliza con la exposición de la justificación.

Así mismo, se presenta el **Capítulo II:** donde se desarrolla el marco teórico, se describen todos los hallazgos documentales y bibliográficos que guardan relación directa con la temática; es así como se presentan los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, estas últimas permiten el entendimiento teórico de todo lo relacionado con el control interno y proporcionó los datos necesarios para la elaboración de la propuesta.

Seguidamente, se determina el **Capítulo III:** el cual contiene el marco metodológico del estudio, definiendo el tipo de investigación, y las fases de desarrollo del contexto investigativo; pudiendo así definir entre ellas, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos; además de los procedimientos y análisis de datos utilizados para llevar a cabo cada fase.

En este mismo orden de ideas, el **Capítulo IV:** se presentan y analizan los datos arrojados por el cuestionario aplicado que diagnosticó los elementos críticos.

Y por último el **Capítulo V.** se describe y desarrolla la propuesta, de esta forma, se presentan las conclusiones y recomendaciones, referencias y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

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

A nivel mundial, las grandes empresas, se están esforzando cada día más en establecer controles que les permitan cumplir con su misión y visión, así como para mantenerse operativas en el mercado. Uno de estos controles es el relacionado con el control interno, el cual sirve para ayudar a la empresa a que logre sus metas y sus propósitos en un determinado tiempo; minimizando así, todo riesgo implicado en la consecución de sus objetivos, resaltando su importancia a nivel operativo, técnico y humano que van a conducir al crecimiento empresarial ya que las actividades de producción, administrativas, financieras, contables son regidas por el control interno que se establezca.

Bajo esta premisa, el control interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

Dichos controles internos sirven como guía de sus operaciones para evitar posibles riesgos y fraudes, ya que son políticas y procedimientos que protegen los activos y salvaguardan los bienes de las organizaciones, promueven la eficiencia en las operaciones y garantizan que la información financiera que sea exacta y confiable.

Por esta razón, a pesar de los procesos cambiarios que se han presentado durante los últimos años en Venezuela, las organizaciones se han esforzado por lograr un buen funcionamiento en sus procesos internos, lo que les permite entrar en un mercado competitivo y satisfacer las necesidades de sus clientes. Debido a tal

situación, en estas entidades venezolanas se han tomado medidas para la reducción de costos, enfocados hacia la mano de obra, carga fabril y optimización de los procesos administrativos; logrando así, mejorar el control de los recursos disponibles.

De esta manera, en toda empresa, un buen plan de acción, debe contar con un grado de fortaleza suficiente para disminuir el margen de errores y estar preparados a la hora de descubrir cualquier irregularidad o preverla si es posible, con el fin de llegar a la seguridad razonable y a la correcta toma de decisiones de acuerdo con la política de la compañía.

Desde esta perspectiva, se puede decir que, Venezuela se ha caracterizado por tener un sistema económico muy cambiante e inestable, ya que la economía vive una de sus mayores penumbras ante la imposición de controles cambiarios y leyes que impiden la obtención de divisas a través de otros medios que no sean autorizados por el Estado, es por ello, que las empresas han tenido que desarrollar sus actividades económicas, diseñando controles internos que permitan disminuir los errores y no afecten su operatividad.

El control interno sirve como guía de sus operaciones para evitar posibles riesgos y fraudes, ya que son políticas y procedimientos que protegen los activos y salvaguardan los bienes de las organizaciones, promueven la eficiencia en las operaciones y garantizan que la información financiera que sea exacta y confiable.

Por esta razón, a pesar de los procesos cambiarios que se han presentado durante los últimos años en Venezuela, las organizaciones se han esforzado por lograr un buen funcionamiento en sus procesos internos, lo que les permite entrar en un mercado competitivo y satisfacer las necesidades de sus clientes. Debido a tal situación, en estas entidades venezolanas se han tomado medidas para la reducción de costos, enfocados hacia la mano de obra, carga fabril y optimización de los procesos administrativos; logrando así, mejorar el control de los recursos disponibles.

De esta manera, en toda empresa, un buen plan de acción, debe contar con un grado de fortaleza suficiente para disminuir el margen de errores y estar preparados a la hora de descubrir cualquier irregularidad o preverla si es posible, con el fin de

llegar a la seguridad razonable y a la correcta toma de decisiones de acuerdo con la política de la compañía.

Por consiguiente, la necesidad de documentar los procedimientos de una compañía, conlleva a estar conscientes acerca del costo/beneficio de la decisión, de los resultados y obstáculos que se pueden presentar a lo largo del proceso.

Dentro de este contexto, la Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca, empresa líder en el mercado de la quincallería, ubicada en la Urbanización la Michelena el Estado Carabobo, ha dado mayor importancia a otros ciclos de negocios que al de cuentas por cobrar, departamento que tiene una función muy importante dentro de las grandes organizaciones, debido a que incluye, no solo las deudas por concepto de mercancías y materiales, sino todas las obligaciones de un negocio, excepto aquellas evidenciadas por bonos o documentos.

Por su parte, en la oficina de Cuentas por Cobrar, se pueden constatar ciertas debilidades como la inexistencia de algunos procedimientos de control interno, lo que ha traído como consecuencia, la distorsión de información, en cuanto a la labor que se realiza. Por consiguiente, se sufragan algunos activos sin sus respectivos soportes (facturas, requisiciones, órdenes de compra, cotizaciones, ventas) motivado en ocasiones al extravío de los mismos; generando por ende demora en los cobros, situación que perjudica la imagen y la proyectividad de la empresa.

En consecuencia, tal departamento, no maneja una relación de cliente-venta o cliente deuda por cobrar, impidiéndole, desarrollar un cobro seguro de cuentas pendientes, lo que influye una molestia general por parte de sus clientes, conllevándole a un cobro retrasado que contribuye a la dificultad empresarial para adquirir o cancelar nuevos productos que desee comercializar o simplemente emplear para gestionar su actividades diarias; lo cual repercute en la libre operatividad organización; ya que sus demás procesos productivos se verán expuestos y/o detenidos ante tal situación.

Cabe destacar, que esta situación origina inconvenientes con los proveedores, debido a que ha éstos no se les cancelan en las fechas correctas, ocasionando la

disminución de créditos , dificultad para cobrarles a clientes o empleados, A tal efecto, se puede decir que, el departamento de Cuentas por Cobrar, viola uno de los principios de la contabilidad, como es el de control , establece que todo hecho económico debe ser asentado en el momento que nace el derecho u obligación; esta situación no permite que los resultados financieros obtenidos sean confiables. De manera que, no hay métodos y procedimientos para verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera.

Es por ello, que se requiere crear estrategias para optimizar la gestión del Departamento de Cuentas por Cobrar, que permitan mantener un equilibrio empresarial; para así, agilizar el proceso de cobro de las cuentas por cobrar reflejado en la contabilidad y en sus registros, bajo un esquema innovador y un aporte a las disciplinas en los procesos que permitan la optimización de resultados en el departamento. De no aplicarse las estrategias adecuadas, el proceso de cobro seguiría con retrasos y descontrol, ocasionando pérdida de clientes, proveedores y empleados; además de la buena imagen de la organización.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿Cuál será la influencia de la aplicación de un plan de acción para optimizar el manejo de las cuentas por cobrar en la Empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca?

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

### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer un plan de acción para optimizar las cuentas por cobrar de la Empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca; a fin de mejorar sus procesos de cobro y rentabilidad organizacional.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual relacionada al control interno de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. (Sillaca).

- Analizar las causas que generan la problemática dentro del proceso de control de las cuentas por cobrar.
- Diseñar un plan de acción que permita la optimización de las cuentas por cobrar en la Empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca; a fin de mejorar sus procesos de cobro y rentabilidad organizacional.

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

La siguiente investigación está dirigida a establecer estrategias administrativas de control interno para optimizar el proceso de Cuentas por Cobrar en la Empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca, C.A. ubicada en la Urbanización Michelena de Valencia Estado Carabobo, se considera importante porque busca brindar soluciones a la problemática que se presenta en la empresa a fin de que su gestión financiera establezca metas u objetivos a través de una estrategia de control interno que garantice la conservación de la misma.

A nivel académico, se justifica la investigación ya que se trata de un proyecto factible que permitirá generar cambios y transformaciones en el contexto de la empresa objeto de estudio, sirviendo de antecedente de investigación a futuros interesados en el tema.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación:**

Lugo y Protzel , (2016), en su Trabajo Especial de Grado Titulado: *“Propuesta de un Plan Estratégico para Mejorar el Proceso Presupuestario Mediante la Herramienta Balanced Scorecard en la Gerencia de Cuentas por Cobrar en el 2do Semestre del 2016 Caso: Farmatodo C.A.”*, para optar por el título de licenciado en Administración de Empresas en la Universidad de Nueva Esparta. Este trabajo de Grado tiene como Objetivo desarrollar una propuesta de un plan estratégico para mejorar el proceso presupuestario mediante la herramienta Balanced Scorecard en la gerencia de cuentas por cobrar en el segundo semestre del año 2016. Caso: Farmatodo C.A. para esto se realizó una investigación de campo directamente de la fuente del problema, y se aplicó como instrumento de recolección de datos un cuestionario a los trabajadores del departamento de cuentas por cobrar de Farmatodo C.A. Dentro este trabajo de grado se aplicó un análisis DOFA dentro del departamento de cuentas por cobrar y se analizó el proceso presupuestario que se lleva dentro de la gerencia de cuentas por cobrar con el fin de analizar los errores cometidos y encontrar una solución por medio del Balanced Scorecard.

Bezaida, Bastidas, y Portilla, (2016), en su Trabajo Especial de Grado Titulado *“Procedimientos Contables para el Manejo y Control de las Cuentas por Cobrar y Pagar en la Empresa Decoración Cerámicas C.A. (DECOCECA) en el Municipio Barinas – Estado Barinas”*, para optar por el título de Licenciado en Administración en la Universidad Experimental de los Llanos. Este trabajo tuvo como finalidad plantear la propuesta de un Manual de Procedimientos Contables para el Manejo y Control de las Cuentas por Cobrar y Pagar en la Empresa Decoración Cerámica C.A

(Decoceca) en el Municipio Barinas Estado Barinas, el cual se presentó como una alternativa para dar respuesta a la problemática existente en la empresa.

Este trabajo especial de grado fue tomado como referencia o aporte para el desarrollo de esta investigación, ya que indica una serie de procedimientos administrativos relacionada a la gestión de la calidad que deben ser considerados en el momento de ejecutar estrategias para el manejo de cuentas por pagar y cobrar en una empresa; determinando así la importancia de relacionar tales estrategias con las políticas internas organizacionales y los reglamentos o leyes que sustentan el compromiso y la responsabilidad industrial de efectuar un trabajo digno y transparente que mejora y simplifica las actividades del trabajador o trabajadora.

Hernández, (2015), expresa en su trabajo de grado titulado ***“Implementación de un sistema de control interno en las cuentas por cobrar”***, realizado en la Universidad Nacional Abierta (UNA), optando al título de Licenciado en contaduría pública, Señala que la carencia de un análisis oportuno de las cuentas por cobrar y su gestión de cobranza ocasiona problemas en el flujo de caja y su posible incobrabilidad. Para ello, realizo un diagnóstico inicial del problema, a través de la observación directa y entrevista no estructurada, con lo que determino, que al no existir controles impresos sobre el tema, se presentaban constantes errores que generaban confusión y pérdida de tiempo al personal del área, a su vez, malestar e inconformidad a los clientes.

Mendoza, (2014), en su Trabajo Especial de Grado titulado: ***“Plan de Acción para la Generación de Eficiencia y Eficacia del Proceso de Cuentas por Cobrar de la Empresa Subway Servicios Administrativos, C.A.”***, para optar por el título de Especialista en Contaduría Mención Auditoría, para la Universidad de Occidente. El objetivo de esta investigación está orientada a la realización de un plan de acción para la generación de eficiencia y eficacia del proceso de cuentas por cobrar de la empresa Subway Servicios Administrativos, C.A. con el fin de aportar a la empresa un camino de posible soluciones, que permita un alto grado de productividad en la realización de

las actividades desarrolladas en el departamento de administración, mejorando los resultados en el tiempo a través de la eficacia y eficiencia de este proceso.

Bermudez, (2014), en su Trabajo Especial de Grado titulado: “*Diseño de un Programa de Mejora Administrativa para el Control de las Cuentas por cobrar de la empresa Supermetanol, C.A.*”, presentado para la universidad Arturo Michelena para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública. El desarrollo de este proyecto especial de grado , tuvo como objetivo general diseñar un programa de mejora de la efectividad del control de las cuentas por cobrar con la finalidad de garantizar buena gestión de los procesos administrativos y la optimización de los tiempos de respuesta; tomando en consideración las herramientas de recolección y análisis de datos como lo son las encuestas, entrevistas no estructuradas y la observación directa , todo esto enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible, con una población finita de 10 individuos y una muestra igual a la población, el cual tuvo como conclusión principal que para mejorar áreas de procesos administrativos es necesario rediseñar cada aspecto o actividad elaborada y así generar una sintomatología preventiva que evite el desarrollo de acciones negativas sobre las cuentas por cobrar.

## **2.2. Bases Teóricas:**

Para el desarrollo de este estudio es necesario describir los distintos fundamentos relacionados al problema investigado; todo esto, proporcionará una visión amplia de los conceptos utilizados por los investigadores para cimentar el proyecto. De acuerdo a ello, Arias, (2006:106), indica que “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado.”

### **Proceso del control**

A fin de identificar los errores o desvíos para así corregirlos y evitar su repetición, el Control tiene un proceso o fases a seguir de acuerdo con Bateman (2005:89):

Establecimiento de estándares: establece los criterios de evaluación o comparación. Existen cuatro tipos de estándares: Estándares de cantidad: establece el volumen de producción, cantidad de existencias, materias primas, número de horas de trabajo. Estándares de calidad: establece la calidad del producto, sus especificaciones. Estándares de tiempo: es el tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de elaboración de un producto. Estándares de costos: establece los costos de producción, administración, costos de ventas. Acción correctiva: busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

### **2.3. Bases Legales**

Las bases legales de acuerdo con Balestrini (2007:67) “se refiere a la normativa jurídica que sustenta el estudio. Desde la Carta Magna, las Leyes Orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros”. En esta parte del estudio se incluyen todas las referencias legales que soportan el tema o problema de investigación, para dar a conocer la forma apropiada como debe regirse la empresa desde la perspectiva legal.

#### ***Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)***

Las NIIF (normas internacionales de información financiera) antes denominada NIC'S (normas internacionales de contabilidad), emitidas en la actualidad por el international accounting standards board (IASB), basan su utilidad en la presencia de información consolidadas en los estados financieros.

Son definidas como un conjunto de normas que establece como debe presentarse los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados. Han sido producto de grandes estudios y esfuerzos de diferentes entidades educativas, financieras y profesionales del área contable a nivel mundial, los cuales tienen como objetivo principal estandarizar la información financiera presentada en los estados financieros.

### **2.4. Definición de Términos Básicos**

**Actividades de Control:** son procedimientos que ayudan a asegurar que las políticas de la dirección se lleven a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.

**Procedimientos:** son una serie de pasos sucesivos y complementarios que exigen una manera específica de llevarlas a cabo.

**Plan de Acción:** Desarrollo de alternativas y acciones potenciales que posibiliten el alcance de los objetivos y resultados deseables.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el cómo se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema estudiado, al respecto Sabino, (1999:18) dice: “En cuanto a los elementos que es necesario operacionalizar pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables”.

#### **3.1. Tipo de Investigación:**

Este proyecto se enmarca en la modalidad de Proyecto factible, ya que manifiesta la elaboración de una propuesta viable, destinada atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico. Tema que Sabino, (2012:78) define como: el proyecto factible considera en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas o procesos.

#### **3.2. Diseño de la Investigación:**

Desde otra perspectiva, la misma posee un diseño de campo, ya que basados en Cázares y Otros (2000:12), “la investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio, sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación directa y en vivo, de cosas, hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener datos”

Por tal razón, las técnicas usualmente utilizadas en el trabajo de campo para el acopio del material son la encuesta, la entrevista, la grabación, la filmación, la

fotografía, entre otros; de acuerdo con el tipo de trabajo que se está realizando, puede emplearse una de estas técnicas o varias al mismo tiempo.

### **3.3. Nivel de la Investigación:**

Esta investigación posee un nivel descriptivo ya que según Tamayo y Otros (2004:26) señalan que esta “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos”.

Por otra parte, Bellorín y Rivas (1995), señalan que “una investigación documental la constituye un procedimiento científico y sistemático de indagación, organización, interpretación y presentación de datos e información alrededor de un determinado tema, basado en una estrategia de análisis de documentos”. La presente investigación se sustenta en una investigación de tipo documental porque se realizaron diversos análisis de manuales, formatos y documentos correspondientes a las normas relacionadas a la construcción de edificaciones, entre otro.

### **3.4 Población y Muestra:**

Dentro de una investigación es importante establecer cuál es la población y si de esta se ha tomado una muestra, cuando se trata de seres vivos, en caso de objetos se debe establecer cuál será el objeto, evento o fenómeno a estudiar.

#### **La Población:**

En toda investigación proyectiva, descriptiva es imprescindible la presencia de una población. De este modo, Hurtado y Toro (2012:45) definen a la población como “el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación; es decir, todos los elementos que se van a estudiar, por ello también se llama universo”. Aunado a ello, la población a estudiar se encuentra conformada por cuatro (4) individuos, quienes forma el conjunto organizacional estudiado (Ver Cuadro N° 1).

**Cuadro N° 1. Población**

<b>Denominación</b>	<b>N°</b>
Gerente General	1
Gerente de Cuentas por Cobrar	1
Jefe de Área	1
Asistente General	1
<b>Total</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Simon E. (2018).

### **Muestra**

La muestra, es la representación de estudio de la partícula poblacional que se desea estudiar o guarda relación al tema estudiado y, como en este caso, el estudio se basa en la propuesta de una guía de procedimientos administrativos y contables, cualquier sujeto puede ser evaluado y generar una respuesta satisfactoria, por lo que se considerará una muestra al azar; basándose en un concepto de muestra al censal dado por Sabino (2013:88), donde se contempla que “todos los integrantes de una población pequeña que pueden ser analizados de manera íntegra y completa” (Ver Cuadro N° 2).

### **3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:**

Los instrumentos de recolección de datos, permiten la obtención de información (datos), para desarrollar las investigaciones proporcionadas y establecer conclusiones precisas y válidas. De esta manera, ésta investigación se tomará en cuenta, las técnicas de recolección de datos, las cuales son, la entrevista y la observación, respectivamente, para la recopilación de información o datos.

### **3.6. Fases Metodológicas:**

Para el desarrollo de la propuesta, será necesaria la implementación de un mecanismo de trabajo que facilite la organización de la misma, de esta manera, se estableció:

**Fase 1, Diagnosticar la situación actual relacionada al control interno de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. (Sillaca).**

Esta fase se empleara para analizar y generar un enfoque determinativo de la vivencia real de la empresa objeto de estudio con relación a sus procedimientos administrativos, con lo que se podrá, determinar una sintomatología real del caso estudiado.

En consecuencia, fue necesario definir las técnicas de recolección de datos utilizadas para obtener la realidad de la situación investigada. Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Según Sabino, C. (2012):

Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto a las variables o conceptos utilizados (p. 149).

El sistema de recolectar la información se realizará mediante la selección de las fuentes de información que posean la credibilidad para establecerlas como medios de lograr una pesquisa confiable e idónea. Seguidamente se describen los instrumentos empleados, los cuales se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación en común.

Por todo lo antes expuesto, se consideró la encuesta, debido a que es “uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias través de un formulario o

cuestionario. Por ello, es importante que los investigadores conocen cuál es la definición de encuesta” Méndez, A. (2002:34).

De esta manera, se expresa una técnica capaz de ofrecer información clasificada a través del cual se puede conocer las opiniones o valoraciones de los sujetos o el grupo seleccionado para el estudio, en este caso la Empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca.

**Fase 2, Analizar las causas que generaran la problemática dentro del proceso de control de las cuentas por cobrar.**

Esta fase; permitirá analizar las características de los procesos administrativos que generan problemas en la empresa objeto de estudio que guardan relación al desarrollo de las cuentas por cobrar.

Para lograr este análisis de datos concreto y obtener una especificación de causas del caso de estudio será necesario utilizar el Diagrama de Ishikawa, el cual, según Senn, J. (2012) “comprenden una relación causa efecto del problema planteado y las afecciones que puede contener el proceso evaluado”.

Todo ello, debido a que los Diagramas Causa-Efecto ayudará al investigador a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema, y no solamente en las más obvias o simples. Además, son idóneos para motivar el análisis y la discusión grupal, de manera que cada equipo de trabajo pueda ampliar su comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y, organizar planes de acción.

**Fase 3, Diseñar un plan de acción que permitirá la optimización de las cuentas por cobrar en la Empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. (Sillaca); a fin de mejorar sus procesos de cobro y rentabilidad organizacional.**

Esta última fase permitirá describir los requerimientos operacionales, materiales y económicos que podrán ser necesarios, para llevar a cabo, la implementación de la propuesta, con el fin de garantizar su posibilidad de utilización.

Para Denis, R. (2000), “los planes de acción son los instrumentos que consolidan el conjunto de mejoras requeridas para corregir las desviaciones encontradas en un Sistema de Control Interno, en el direccionamiento estratégico, en la gestión y resultados de la entidad pública o privada” (p. 11).

En consecuencia, los planes de acción consolidan las acciones de mejora continua derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del control fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

Al respecto, Vidal, M. (2013), indicó que el mejoramiento continuo pasa a “...ser una herramienta de mejora para cualquier proceso o servicio, la cual permite un crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa que mejoran el rendimiento de esta en forma significativa” (p. 4). De este modo, una vez que la mejora continua determina las variables de mayor impacto al proceso y servicio se les

debe dar seguimiento en forma constante y se establece un plan para ir mejorando poco a poco las variables mencionadas.

Por lo tanto, el diseño del plan de acción que se desea realizar la mejorará de forma continua el proceso de optimización de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora de Sillas California ,C.A. Sillaca, proyectando una idea adaptativa a las personas involucradas al caso de estudio y así minimizar la complejidad de procesos llevados a cabo a fin de resumirlos en prácticas eficientes que se desarrollen en momentos justos sin desperdiciar tiempo y dinero.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS.**

#### **4.1. Presentación de los Resultados.**

En este capítulo se expresan los resultados de la investigación, su análisis y discusión, con el propósito de dar consecución a la Fase I del presente trabajo de grado, de lo que cual se puede decir, de acuerdo con Bernal (2006):

“El análisis de los resultados consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis y/o preguntas formuladas, y las teorías o presupuestos planteados en el marco teórico, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no y se generan debates con la teoría ya existente”. (p.204)

Por lo tanto una vez recogida toda la información de interés, es necesario resumir los datos de forma ordenada, los cuales fueron tabulados de acuerdo a las dos opciones de respuestas seleccionadas en guión de entrevista (SI-NO), a manera tal de distribuirlos en gráficos de frecuencia circulares para lograr así una mejor comprensión de los mismos, de acuerdo al porcentaje que se obtuvo de las opciones por cada pregunta realizada.

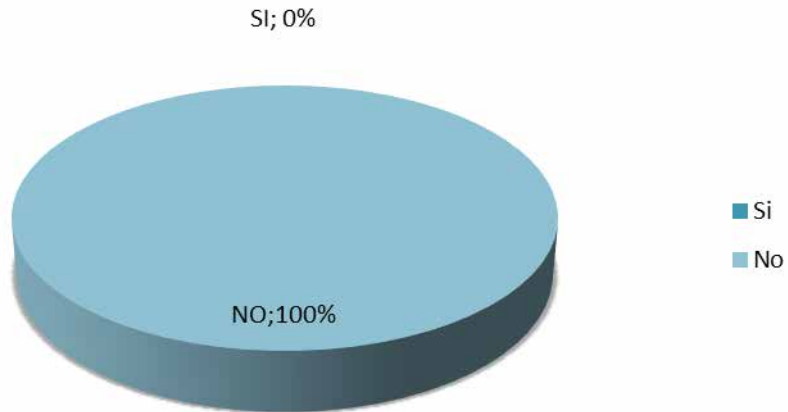
Posteriormente para cada interrogante efectuada se elaboró un análisis que consistió en verificar el resultado de cada dato aportado por la muestra, con los fundamentos teóricos y la problemática expuesta, estos serán útiles para obtener las conclusiones derivadas del diagnóstico y en la elaboración de las fases II y III de la presente investigación.

**4.1.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual relacionada al control interno de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. (Sillaca).**

En esta fase se exponen los resultados del primer objetivo específico el cual se refiere al diagnóstico de la situación actual relacionada al control interno, a fin de facilitar la adopción del plan de acción que permita optimizar las cuentas por cobrar en la empresa objeto de estudio. En este sentido, se aplicó la entrevista, de esta forma poder indagar el entorno, así poder tener cual son las causas que generan la problemática existente, lo cual arrojó como resultado lo siguiente:

**Ítem N° 1.** ¿Considera usted que el proceso de cobranza se realiza en un tiempo prudencial?

**Gráfico N° 1.** Proceso de Cobranza.



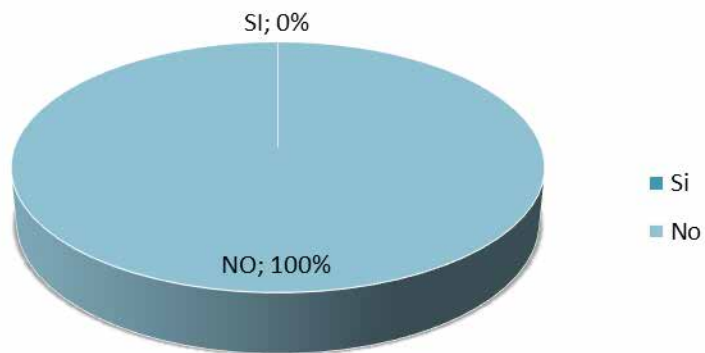
**Fuente:** Simon E. (2018)

**Análisis e interpretación:**

De lo cual a esta pregunta, el cien por ciento (100% ) de la muestra indico que el tiempo establecido del proceso de cobranzas no se efectúa en un tiempo prudencial, esto conlleva que la empresa objeto de estudio, está bajo el riesgo de poseer entre sus pasivos cuentas incobrables, por otra parte, el tiempo establecido es de 2 a 3 días hábiles empleado en contra-pago respectivamente, no obstante, ocasionando que no se posea de primera mano la información financiera veraz.

**Ítem N° 2.** ¿El departamento de cuentas por cobrar tiene medidas o aplicaciones de acciones correctivas durante los procesos de cobranza?

**Gráfico N° 2.** Acciones Correctivas



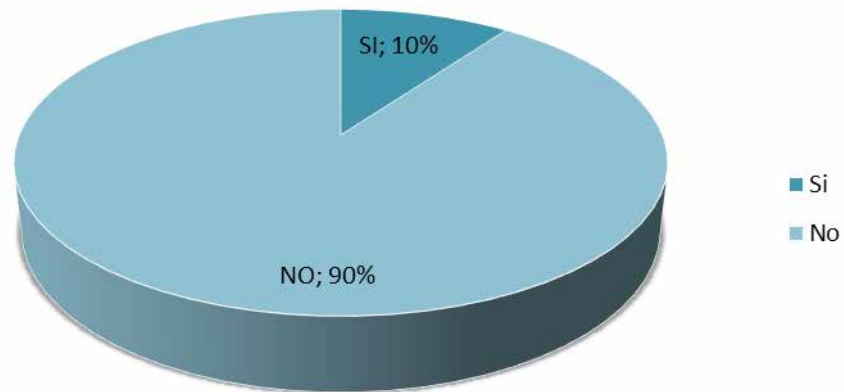
**Fuente:** Simon E. (2018)

**Análisis e interpretación:**

Referente a esta interrogante, donde se denotó como resultado que el cien por ciento (100%) de la muestra contestó de manera negativa, razón que expresó la necesidad de inmediata de un plan de acción para la optimización de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. (Sillaca), en aras de la consecución de los objetivos propuestos por la organización, sirviendo así como una herramienta para la planificación del proceso de cobranza.

**Ítem N° 3.** ¿Cree usted que los documentos son archivados adecuadamente?

**Gráfico N° 3.** Archivo de Documentos



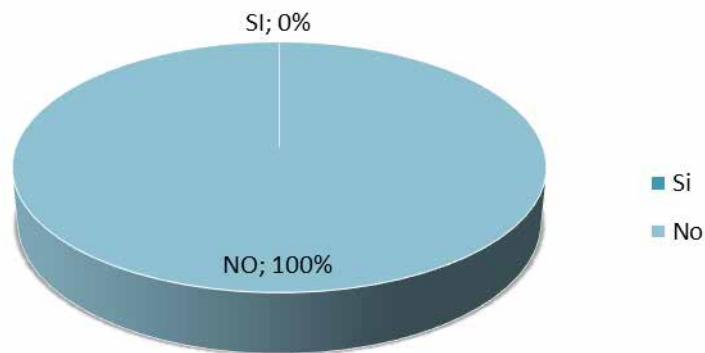
**Fuente:** Simon E. (2018)

**Análisis e interpretación:**

En este ítem, el noventa por ciento (90% ) de los entrevistados, señalo que los soportes o documentos, no son archivados de forma adecuada, ya que no hay una persona responsable que se dedique a efectuar esta tarea respectivamente, asimismo el 10% contesto de forma positiva, siendo esto un margen muy bajo que refleja inexistencia de mecanismos de comprobación de las operaciones ejecutadas respectivamente.

**Ítem N° 4.** ¿Se lleva un registro de la documentación que se archiva, el cual es soporte de las transacciones ejecutadas por el departamento?

**Gráfico N° 4.** Registro de Documentación



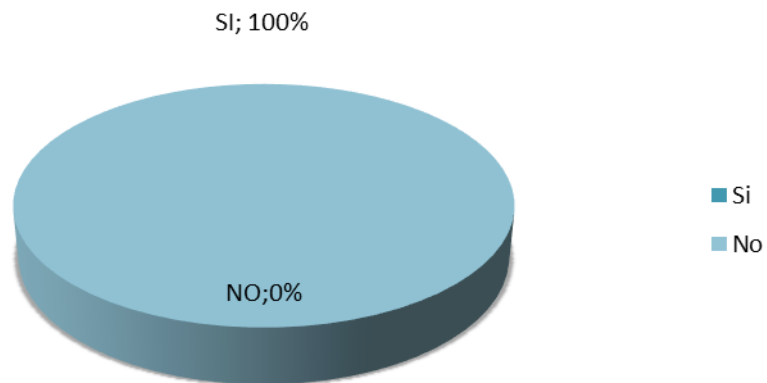
**Fuente:** Simon E. (2018)

**Análisis e interpretación:**

En este ítem, el cien por ciento (100% ) de la totalidad a los cuales se les aplicó el instrumento, donde se observó que no se lleva ningún registro de la documentación que se archiva, la cual es soporte de las cobranzas realizadas, no obstante, aunque los documentos son archivados no existe ningún tipo de control o registro de esta actividad, no teniéndose certeza en cuanto a la confrontación en cuanto a la información digital con respecto a la que debe estar resguarda de forma fiscal.

**Ítem N° 5.** ¿Se cumplen las políticas para el tratamiento de clientes morosos?

**Gráfico N° 5.** Política para Clientes Morosos



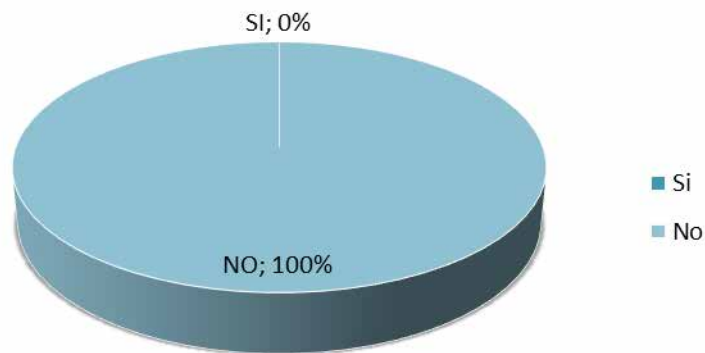
**Fuente:** Simon E. (2018)

**Análisis e interpretación:**

En lo que refiere esta interrogante sobre las políticas para el tratamiento de los clientes morosos, la muestra que representa el cien por ciento (100%) , señaló que estas se cumplen a cabalidad, de lo cual cabe destacar que la empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. (Sillaca), en la actualidad está utilizando la contra-entrega de sus artículos, debido al entorno económico del país, esto con el objetivo de que el tope máximo de días para que los clientes efectúen sus pagos es de 5 a 7 días hábiles.

**Ítem N° 6.** ¿Considera usted que las normas de control interno establecidas para la gestión de cobranza son efectivas?

**Gráfico N° 6.** Normas de Control Interno



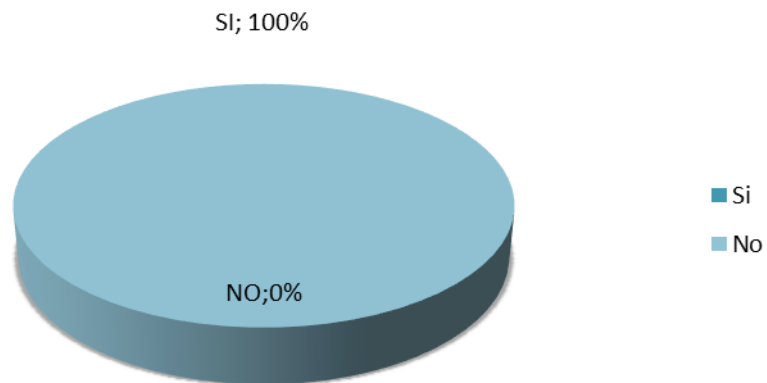
**Fuente:** Simon E. (2018)

**Análisis e interpretación:**

Sobre las normas de control interno constituidas para la gestión de cobranza el cien por ciento (100%) de los consultados establecidos en la aplicación del instrumento considera que no son aplicadas de forma eficiente, lo cual conlleva a no tener una información confiable en el área financiera, de esta forma la organización no logrando cumplir con las metas propuestas en el área de cuentas por cobrar.

**Ítem N° 7.** ¿Entre la gerencia del departamento y su personal existe una comunicación fluida?

**Gráfico N° 7.** Comunicación Fluida



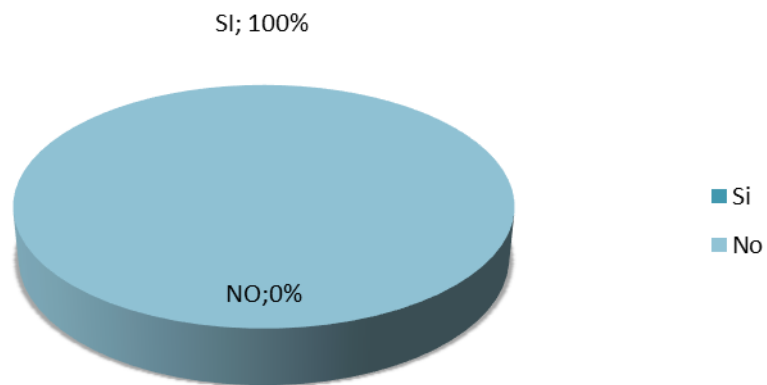
**Fuente:** Simon E. (2018)

**Análisis e interpretación:**

El cien por ciento (100%) de los encuestados considera que la comunicación entre las fuerzas de trabajo del departamento es fluida, así como es agradable el ambiente donde laboran, siendo esto un factor positivo que tiene mucha relevancia para la implementación del plan de acción que permita optimizar el manejo de las cuentas por cobrar, en la empresa objeto de estudio.

**Ítem N° 8.** ¿Usted ha evidenciado distorsiones importantes entre la planificación de las cobranzas y aquellas efectivamente recibidas?

**Gráfico N° 8.** Distorsiones entre la planificación y cobranzas



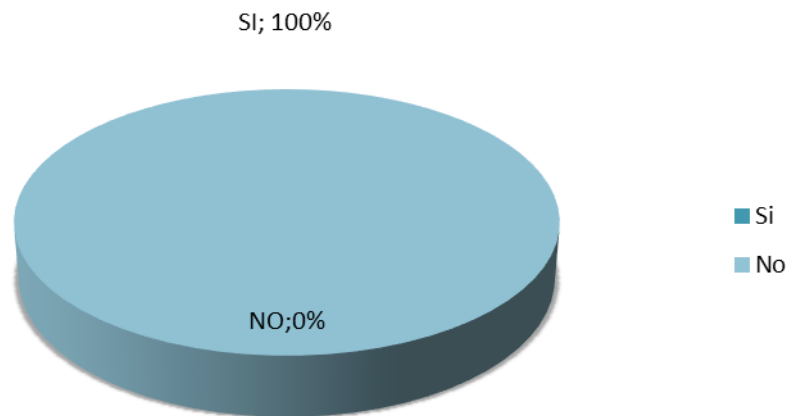
**Fuente:** Simon E. (2018)

**Análisis e interpretación:**

En lo que respecta a este aspecto, la totalidad de la muestra que corresponde al cien por ciento (100%) , indicó que si se han observado significativas distorsiones entre lo planificado de las cobranzas con lo realmente recibido, esto incidiendo en los objetivos propuestos por la organización y afectando negativamente la reinversión de los recursos económicos en nuevos proyectos, siendo esto un atenuante importante por la situación financiera existente en el país, así como también a nivel financiero no cumpliendo con esta expectativa por parte de la gerencia de la empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. (Sillaca).

**Ítem N° 9.** ¿Conoce usted el Manual de Normas de Procedimientos Administrativos de la Cobranza de la empresa?

**Gráfico N° 9.** Manual de Normas y Procedimientos



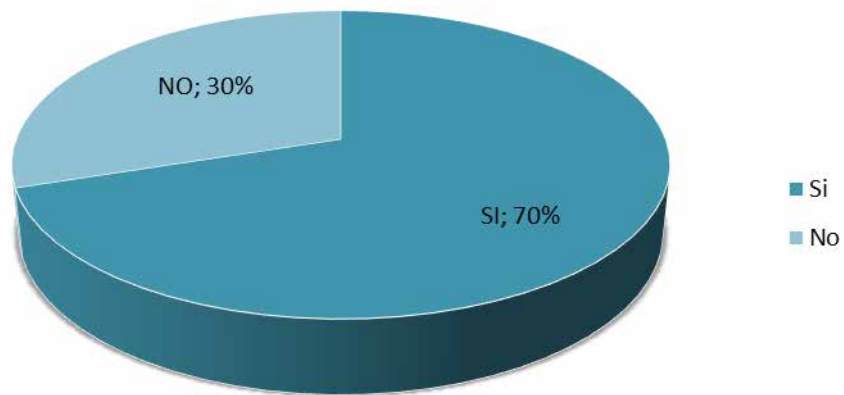
**Fuente:** Simon E. (2018)

#### **Análisis e interpretación:**

El personal que labora en el departamento objeto de estudio, es decir el cien por ciento (100% ) de la muestra, señaló que, sí , posee conocimiento sobre el manual de normas y procedimientos de cobranzas de la empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. (Sillaca), lo cual quiere decir que están orientados a cumplir con los procesos ejecutados, sin embargo, muchos de estos deben ser actualizados, para adaptarlos a situación que enfrentan las organizaciones, es por ello, la imperiosa necesidad de adoptar un plan de acción que permita optimizar las tareas en aras de la eficiencia y eficacia.

**Ítem N° 10.** ¿El personal del área de cobranza recibe capacitación constante en materia de gestión eficiente de cobros?

**Gráfico N° 10.** Capacitación en el área de cobranzas



**Fuente:** Simon E. (2018)

**Análisis e interpretación:**

El setenta por ciento (70%) de la muestra indicó que sí reciben capacitación constante en materia de gestión eficiente de cobros, la cual provee al personal de herramientas valiosas para ejecutar las operaciones de cobranzas de una forma más adecuada. El treinta por ciento (30%) restante señaló que a nivel de capacitación sí hacen falta la introducción de cursos o talleres de negociación efectiva, de manera de poder manejar mejor las cobranzas morosas, así como el esquema de ganar – ganar, con los vendedores para que estos sean capaces de hacer entender a los clientes la importancia de cumplir con los plazos pautados para el pago adecuado del retorno de las deudas.

**4.1.2. Fase II: Análisis de las causas que generan la problemática dentro del proceso de control de las cuentas por cobrar.**

Dentro de esta perspectiva, para efectuar el análisis de las causas que generan la problemática dentro del proceso de control de las cuentas por cobrar, se manejó la observación directa a través de una ficha, donde la investigadora evidenció todos los puntos que fueron necesarios, de esta manera poder darle respuesta al segundo objetivo específico. Siendo así, se exponen a continuación los resultados de la misma:

**Cuadro N° 02.**

**Ficha de Observación Directa desde el 02/04/2018 hasta el 30/04/2018**

N°	Situación Observada	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	Existe un manual de normas y procedimientos actualizado en el área de crédito y cobranzas		x	
2	Existencia de una Cultura de Control	x		Sin embargo, se deben implementar tácticas basadas en control interno.
3	Existencia de actividades de monitoreo en cada una de las tareas de la dirección.		x	
3	Son conciliadas frecuentemente las cobranzas con las deudas de los clientes a los fines de mantener actualizado el reporte de vencimiento		x	
4	Las notas de crédito están apoyadas en la documentación soporte respectiva que da origen a la operación.		x	
5	Existe una adecuada separación de funciones en cuanto a las ventas y las cobranzas ejecutadas en la empresa	x		
6	Se generan mensualmente reportes por antigüedad de saldos para el monitoreo constante del vencimiento	x		
7	Las políticas de refinanciamiento de deudas están claramente establecidas en las	x		

N°	Situación Observada	SI	NO	OBSERVACIÓN
	políticas comerciales de la empresa			
8	Se encuentra definido el monto que como crédito pueda concederse sin la aprobación expresa del superior	x		
9	Los indicadores de gestión son calculados constantemente y analizada su tendencia		x	
10	Establecimiento de Controles Internos que faciliten la Evaluación de Riesgos		x	

Fuente: Simon E. (2018).

Siendo las cosas así resulta claro, debido a los puntos evidenciados, así de esta manera analizar las causas que generan la problemática dentro del proceso de control de las cuentas por cobrar que efectúa la empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. (Sillaca), lo cual se presenta a continuación:

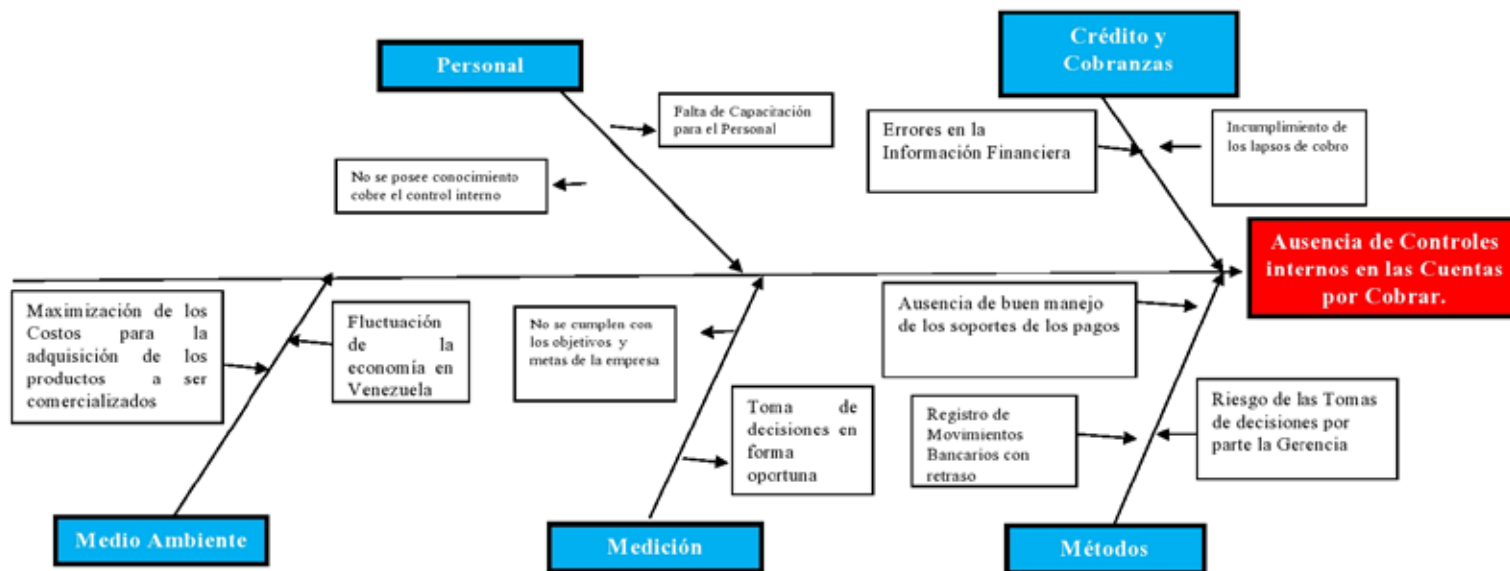
1. El manual de normas y procedimientos en el área de crédito y cobranzas, no se encuentra actualizado.
2. En cuanto a las actividades de monitoreo en cada una de las tareas de la dirección, la gerencia no se encuentra presente, esto es responsabilidad del jefe del departamento.
3. Las cobranzas no son conciliadas de forma frecuente cotejándolas con las deudas de los clientes a los fines de mantener actualizado el reporte de vencimiento, por eso no se tiene una información financiera veraz.
4. Las notas de crédito están apoyadas en la documentación soporte respectiva que dan origen a la operación, no obstante estas no se encuentran archivadas en muchos de los casos por orden cronológico, o de forma ordenada.
5. Con respecto a los indicadores de gestión, no son elaborados, siendo esta una herramienta financiera de medición de los objetivos de rentabilidad de la organización

6. En lo que refiere a los controles internos que deben existir dentro de los procesos contables, estos no se encuentran definidos de manera concreta.

Cabe destacar, que posee un personal competente y confiable en materia de cobro, lo cual es de suma importancia en el momento de la implementación del plan de acción respectivamente.

Por consiguiente, también fue necesario, sobre la observación efectuada por la investigadora referente a las causas que generan la problemática en el departamento de Crédito y cobranzas de la empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. (Sillaca) con base en el Diagrama causa efecto el cual se expone seguidamente:

Figura N° 01. Diagrama Causa Efecto.



Fuente: Simon E. (2018).

De acuerdo a lo planteado por el objetivo general de la presente investigación, lo que se quiere es adaptar un plan de acción para la optimizar las cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio, de esta forma que la Gerencia pueda confiar en que el personal tomará las más certeras decisiones sobre sus funciones y mejorar así las acciones financieras, así como operativas, en tal caso, “Ausencia de Controles Internos” es la causa principal del problema.

**1. Personal:**

- No poseen conocimiento sobre control Interno.
- Falta de Capacitación para el Personal.

**2. Crédito y Cobranzas**

- Errores en la información financiera
- Incumplimiento de los Lapsos de Cobro

**3. Medio Ambiente**

- Maximización de los Costos para la adquisición de los productos a ser comercializados
- Fluctuación de la economía en Venezuela

**4. Medición**

- No se cumplen con los objetivos y metas de la empresa
- Toma de decisiones en forma oportuna

**5. Métodos**

- Ausencia de buen manejo de los soportes de los pagos
- Registro de Movimientos Bancarios con retraso
- Riesgo de las Tomas de decisiones por parte la Gerencia

Evidentemente, dentro de los factores de gran relevancia, no se recibe de manera periódica y oportuna por parte de los vendedores, el soporte de manera digitalizada sobres las retribuciones efectuadas, así por otra parte, los analistas deben procesar estos movimientos, pero no los realizan de forma cronológica y actualizada. Por ende,

se generan retrasos en la información, tomando en cuenta el volumen de operaciones que se registran a diario.

También es importante indicar que el área cuenta con la responsabilidad de ejecutar distintas operaciones, tanto a nivel de gestión de cobranzas efectivas como de estar al tanto de los aspectos fiscales que se deben cumplir, de acuerdo a la normativa vigente en Venezuela, tales como las retenciones de Impuesto al Valor Agregado que se deben descontar de los saldos de las cuentas por cobrar de los clientes calificados como Contribuyentes Especiales.

Lo antes expuesto, conlleva a que los procesos efectuados en el área de crédito y cobranzas, no presenten eficiencia y eficacia, en la mejora continua, en la rentabilidad de la organización, esto teniendo incidencia en el diseño del plan de acción que permita la optimización de las cuentas por cobrar en la Empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca.

**4.1.3. Fase III: Diseño de un plan de acción que permita la optimización de las cuentas por cobrar en la empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca; a fin de mejorar sus procesos de cobro y rentabilidad organizacional.**

El diseño de un plan de acción que permita optimizar las cuentas por cobrar en la el proceso de control del inventario de materia prima en la empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca, lo que refiere al tercer objetivo específico del presente trabajo de grado, donde se expone la propuesta de la investigación. De este forma, el desarrollo de esta incluye las acciones a implementarse en la organización objeto de estudio, con el objeto de reducir las debilidades halladas en el proceso investigativo, lo cual se expone en el capítulo que se presenta a continuación seguidamente.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

Dentro de este capítulo de la investigación se presentan los resultados obtenidos, luego de desarrollado cada uno de los objetivos planteados, se tiene que la propuesta se expone de la siguiente manera:

#### **5.1. Presentación de la propuesta.**

La propuesta del presente trabajo de grado que refiere en diseñar un plan de acción que permita la optimización de las cuentas por cobrar en la Empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca, con la finalidad de mejorar sus procesos de cobro y rentabilidad organizacional, todo esto obtenido en la fase de recolección de información a través de los instrumentos elegidos, de esta forma poder proporcionar respuesta a los objetivos específicos, con lo cual se podrán minimizar y darle a la organización en referencia herramientas para mejorar los procesos contables, la rentabilidad financiera en pro del logro de los objetivos, así como también el progreso de las cuentas por cobrar, y lograr ofrecer un servicio de óptima calidad a sus clientes.

#### **5.2 Objetivos de la propuesta.**

##### **5.2.1 Objetivo General de la Propuesta.**

Diseñar un plan de acción que permita la optimización de las cuentas por cobrar en la Empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca

##### **5.2.2 Objetivos Específicos de la Propuesta**

1. Aplicar el Enfoque COSO con la estructura de los componentes del control interno, como son: I) ambiente de control, II) actividades de control, III) información y comunicación, IV) valoración de riesgos y V) monitoreo.

2. Capacitar al personal que labora en el departamento de Cobranzas.

### **5.3. Justificación de la Propuesta.**

Se puede decir que en las organizaciones deben existir mecanismos de control, en este caso, con la intención que las tareas que desempeñan los analistas que cumplen funciones dentro de la estructura del departamento de Cobranzas, estén dentro del control interno como factor fundamental en pro de la eficiencia, eficacia y consecución de los objetivos propuestos, así como la implementación del plan de acción elaborado considerando en el enfoque COSO, mediante los cuales se detectó la necesidad de subsanar de esta manera la problemática existente.

De esta forma poder contribuir con la Gerencia de Cobranzas en mejorar el control de las actividades y procedimientos de cuentas por cobrar, para proporcionar seguridad razonable, erradicar los riesgos presentes y lograr de esta manera efectividad y eficiencia de las operaciones de crédito y cobranzas respectivamente.

### **5.4. Análisis de la Factibilidad**

Con respecto a este punto, Soto (2003), señala: la factibilidad, se refiere a la “disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados” (p:35). Habitualmente la perspectiva de un proyecto a ejecutar, a continuación se exponen los recursos técnicos y operativos necesarios para elaborar la propuesta de la presente investigación.

#### **5.4.1. Recursos Técnicos.**

Referente a este punto, el autor Soto (2003): “se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencias, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requieren el proyecto” (p: 35), por lo tanto estos recursos se encuentran contemplados en este trabajo de grado, los cuales serán representados en el diseño del plan de acción que permita la optimización de las cuentas por cobrar en la Empresa Distribuidora de Sillas

California, C.A. Sillaca, tomando en cuenta todas las variables tanto internas como externas, para esto se requiere papel, computadora, software de cálculo (Microsoft Excel), o cualquier herramienta computarizada afín.

#### **5.4.2. Recursos Operativos.**

Con respecto a los recursos operativos, Soto (2003), señala: “Se refiere a todo recurso humano necesario para llevar a cabo el desarrollo de un proyecto” (p: 36). Lo cual es preponderante en el desarrollo de la presente propuesta, se requiere de los conocimientos aportados del personal existente de la empresa objeto de estudio.

Es por ello, que el plan de acción permita la optimización de las cuentas por cobrar, se considera fácil desde el punto de vista técnico, toda vez que al darle las pautas sobre la nueva herramienta a utilizar, para llevar a cabo las operaciones y emisión de los reportes necesarios, asimismo la empresa dispone de equipos de alta tecnología para poder para el manejo de la información contable respectivamente, solo se requiere que el personal tome en cuenta las pautas para elaborar las tareas que se presentan.

#### **5.5. Desarrollo de la Propuesta.**

Situándonos en los resultados arrojados en los instrumentos aplicados por la investigadora, de lo cual se espera para diseñar el plan de acción bajo el enfoque COSO con la estructura de los componentes del control interno, como son: I) ambiente de control, II) actividades de control, III) información y comunicación, IV) valoración de riesgos y V) monitoreo, que se desarrollará en dos fases, que se enuncian a continuación:

**Fase I: Aplicar el Enfoque COSO con la estructura de los componentes del control interno, como son: I) ambiente de control, II) actividades de control, III) información y comunicación, IV) valoración de riesgos y V) monitoreo.**

Es importante los procedimientos de control interno diseñados, los cuales contribuirán con la empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca, en la identificación del riesgo, ampliación de las decisiones de respuesta al riesgo, reducción de pérdidas operacionales y la promoción de la eficiencia en los procesos, con la finalidad de certificar el cumplimiento de sus objetivos para una gestión eficiente en el manejo de crédito y cobranzas.

**I) Ambiente de Control:** suministrará a la empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca, disciplina y estructura en el departamento de Cobranzas, está integrado por factores tales como: valores éticos, integridad y la competencia de la personas con la organización, que influye en la conciencia de control de su talento humano; por lo cual es ineludible que el personal que labora en el mencionado departamento cumpla con las siguientes condiciones:

- Referente al personal perteneciente al área de crédito y cobranzas, es necesario la instauración de códigos de conductas formales, donde se establezca la actuación en aras de la ética y moral del personal, resultando con esto que dichos individuos cumplan con las leyes, así como las regulaciones que les afecten, de forma que su proceder sea desarrollado con un alto nivel ético, respetando los derechos, dignidad no aceptando beneficios ilícitos para sí mismo ni para otras personas, no competir de cualquier forma, evitar conflictos de interés que puedan perjudicar las actividades, por otra parte mantener la confidencialidad sobre las tareas, su información comercial, financiera y técnica, así como de los documentos internos
- El departamento cuentas por cobrar es quien concede el crédito al futuro cliente, luego de realizar la evaluación del mismo. Los documentos que se reciben de los clientes para el otorgamiento del crédito deben ser autorizados por el departamento correspondiente.

- En cada cierre de mes deben enviarse los estados de cuenta respectivos a los clientes, donde reflejen su estatus respectivo.
- Comprobar regularmente los saldos de las cuentas por cobrar a clientes, donde los libros auxiliares deben ser conciliados continuamente, así como el resguardo de los soportes que avalan las operaciones.
- Se debe realizar un seguimiento periódico de las cuentas pendientes ya sea de contra-entrega a los clientes.
- Elaborar informes periódicos de cuentas por cobrar, estableciendo la antigüedad de los saldos.
- Se deberá elaborar expedientes de forma detallada, así como individual de cada cliente, los cuales deben reposar en los archivos del departamento de crédito y cobranzas, conformados de la siguiente forma:


**Personas Jurídicas:**

- Acta de constitución o registro mercantil.
- Registro de información fiscal (R.I.F).
- Dos (02) referencias bancarias.
- Tres (03) referencias comerciales.

**Personas Naturales:**

- Cédula de identidad vigente (Original y copia).
- Registro de información fiscal (R.I.F).
- Obligatoriamente debe estar establecido en un local comercial y este debe de presentar contrato de arrendamiento o título de propiedad del mismo.
- Se debe llevar el control de los soportes que avalen las operaciones de las cuentas por cobrar, con el siguiente registro:

**Cuadro N° 3. Registro de Clientes.**

 <p><b>Departamento de Crédito y cobranzas.</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Registro de Clientes</b></p> <p style="text-align: right;"><b>Fecha:</b> ___/___/___</p> <p><b>Nombre del Representante de ventas:</b></p> <p><b>No. De Rif:</b></p> <p><b>Nombre del Cliente:</b></p> <p><b>Nombre del Representante legal:</b></p> <p><b>Dirección Fiscal:</b></p> <p><b>Señale la actividad comercial de la empresa:</b></p> <p>_____</p>
<p><b>Revisado Por:</b></p> <p style="text-align: right;"><b>Sello del Departamento.</b></p>

**Fuente:** Simon E. (2018)

- En lo que respecta a los pagos se verifican los datos y documentos consignados aportados por los vendedores tomando como tiempo máximo de verificación de los mismos dos (02) días. Una vez comprobados los datos y los mismos son correctos, es autorizado el despacho, toda vez que en la actualidad está utilizando la contra-entrega de sus artículos, debido al entorno económico del país, esto con el objetivo de que el tope máximo de días para que los clientes efectúen sus pagos es de 5 a 7 días hábiles, el crédito a través del jefe del departamento y se notifica dicha decisión al cliente para que proceda a realizar el pedido.

**D) Actividades de control:** son todas las tareas del personal del departamento de crédito y cobranzas de la empresa la empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca, a través de los cuales implementan las políticas, con el objetivo de asegurar que se está llevando a cabo las directrices contables y administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos, para lo cual se proponen las siguientes:

- Elaborar un informe de desempeño de los empleados en el departamento de crédito y cobranzas, en vista de tener un conocimiento amplio de las funciones y así estar en la capacidad de detectar posible errores en las actividades desempeñadas por estos, como también estar en la capacidad de reemplazar al personal en caso en que no cumpla con las metas establecidas.
- Actualizar el manual de normas y procedimientos, ya existente, el cual permitirá dar más amplitud en el buen funcionamiento interno, por lo que respecta a la descripción de cargos o de tareas, ubicación y requerimientos para su ejecución, el mismo nos servirá para suministrar información de los procedimientos involucrados en el registro y control de las actividades del departamento de crédito y cobranzas.
- Ejecutar las transacciones dentro del departamento, estas deben estar estructuradas en tres etapas: aprobación, ejecución y registros, debe ser realizado por individuos distintos. Esta segregación de funciones se hace con la finalidad de poder detectar errores involuntarios, todos siendo garantes del proceso.
- La administración debe identificar y poner en ejecución acciones requeridas para manejar los riesgos de los objetivos establecidos para cada actividad significativa del departamento, de esta forma permitir, así como en facilitar el cumplimiento de todas las actividades del Control Interno, que estas se estén realizando de manera adecuada y oportuna; no obstante, de manera especial la eficacia dado que suministra la información pertinente para manejar los peligros más altos que pueden afectar la organización.

- Adoptar una metodología para la valoración de riesgos constituye en sí misma un proceso de Autorregulación de la función administrativa de la entidad; su aplicación a nivel de los procesos, las áreas o los cargos permite la autogestión y el autocontrol.
- Instituir las siguientes Políticas de cobranzas:
- Verificar los pagos de cada cliente contra entrega de manera de poder efectuar las entregas de los pedidos en el momento adecuado, sin afectar la economías de los mismos, y que los costos de los productos debido a la fluctuación económica existente no afecte la rentabilidad de la organización., es por ello que las operaciones tendientes al cobro. Se deben aplicar las acciones siguientes;
- Establecer comunicación entre el departamento de crédito y cobranzas, ventas en concordancia con el cliente por diversas vías, como la telefónica, correo electrónico o personalmente, a fin de enviarle un estado de cuenta y recordarle con una semana de anticipación, la proximidad del recibimiento del cobro factura que adeuda y recordarle la cancelación de la misma.
- Transcurridos dos (2) días del vencimiento del pedido se procede a llamar al cliente y notificarle de la anulación del mismo, y que será aplicado una nuevo precio.

**II) Información y Comunicación:** contribuye al personal del departamento de crédito y cobranzas de la empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca, pueda identificar, comunicar información pertinente que facilite en conducir, administrar y controlar sus operaciones. En tal sentido, se propone lo siguiente:

- Informar de manera escrita sobre los cambios administrativos y contables dentro del departamento objeto de estudio, contabilidad y viceversa, proporcionando información correcta a los empleados con detalle suficiente, así como de forma manera oportuna que les permita cumplir eficiente y efectivamente sus responsabilidades.

- Efectuar reuniones periódicas con la finalidad de conocer la concepción del trabajo que ellos realizan y conocer la manera como desarrollan su labor para detectar de esta forma el grado de conocimiento que tiene , a su vez es importante destacar en estas reuniones las actividades que se consideran inadecuadas y que se encuentran inmiscuida dentro de sus operaciones.
- Expresar seguridad en la comunicación de los deberes, obligaciones y responsabilidades de los empleados respecto a su trabajo, a fin de que estos cumplan sus responsabilidades de operaciones, información financiera y desempeño, con el establecimiento de canales de comunicación se reporten asuntos indeseables sospechados.

**III) Valoración de Riesgos:** establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistente internamente. Es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos instituyendo una base para determinar cómo se debe administrar los riesgos en el departamento de crédito y cobranzas de fuentes externas e internas. En este sentido, se plantea lo siguiente:

- Poseer claridad por parte de los empleados del departamento del crédito y cobranzas, los objetivos de la entidad a fines que se puedan detectar los riesgos y tomar medidas a tiempo para resolver situaciones de esa índole con mecanismos razonables para anticiparse a los cambios que puedan afectar la organización, ayudando a eludir los problemas que lo impiden y tomando ventajas de las próximas circunstancias.
- Verificar que la documentación del perfil económico de nuevos clientes este completa, cotejar la misma, para que así no se incurra en fraude económico que puedan crear perdidas en la organización.
- Implementar mecanismos para anticipar, identificar, y reaccionar a los eventos o actividades rutinarias que afectan la consecución de los objetivos globales o de los objetivos a nivel de actividad del departamento.

- Optimizar políticas y créditos para la obtención de mayor número de clientes en la cual deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de ventas, para lograr de esta forma contrarrestar la fluctuación existente en los precios, de esta manera poder ofrecer un servicio óptimo a los clientes, manteniendo la rentabilidad de la organización, estando de la mano por parte de la alta gerencia y el jefe del departamento de crédito y cobranzas.

**IV) Monitoreo:** acontece en el curso de las operaciones, se incluyen actividades regulares de administración, supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. Se proyecta lo siguiente:

- Comparar las cuentas por cobrar de la compañía de forma continua con el control contable con el fin de verificar si las operaciones están siendo llevada correctamente y así iniciar la cobranza.
- Evaluar al personal periódicamente para ver si cumple con el código de conducta de la organización y desempeñan regularmente sus actividades en el proceso del departamento de crédito y cobranzas se apunta que la revisión de las operaciones realizadas sean evaluadas por la persona encargada.
- Implementar evaluaciones a todo el personal involucrado en el proceso del departamento de crédito y cobranzas las cuales deben estar dirigidas entre otros a las opiniones recogidas por lo clientes y proveedores, asumido a esto la gerencia debe realizar revisiones periódicas de forma aleatoria en algunos trabajos efectuados por el departamento de cuentas por cobrar.
- Establecer procedimientos para una efectiva gestión de las Cuentas por ellos es recomendable que en los procedimientos se apliquen normas de Auditoría, todo esto con la finalidad que se coordinen con aquellos relacionados con efectivo, inventarios y costo de ventas, por cuanto redundará en una mayor eficiencia en el desarrollo del trabajo, así como la inspección de la documentación que ampara las cuentas por cobrar con objeto de verificar su propiedad, o bien revisión de cobros posteriores.

## **Fase II: Capacitar al personal que labora en el departamento de Cobranzas.**

La capacitación al personal en el ámbito de mecanismos de control interno, es de suma importancia para la consecución de los objetivos planteados por la organización, que se mencionan seguidamente:

- La Gerencia de Crédito y Cobranzas, de la empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca, dentro de sus atribuciones, deberá realizar cursos de capacitación que le permita al personal estar actualizado con las normas, procedimientos contables y computarizados, que le permita optimizar el control interno de las cuentas por cobrar.
- Detallar las funciones contables, así como administrativas de cada uno de los que conforman la estructura del departamento de crédito y Cobranzas.
- Establecer metas que desea lograr el departamento de crédito y cobranzas con respecto a las cuentas por cobrar al contado y crédito.
- Difundir entre los empleados que se encuentran adscritos al departamento de crédito y cobranzas, las tácticas establecidas bajo el bajo el enfoque COSO con la estructura de los componentes del control interno, como son: I) ambiente de control, II) actividades de control, III) información y comunicación, IV) valoración de riesgos y V) monitoreo, para sus fines pertinentes

## CONCLUSIONES

Una vez concluido este trabajo de grado producto del análisis e interpretación de la investigadora, y al finalizar el desarrollo de las fases metodológicas relativas al control interno que debe existir en el proceso de las cuentas por cobrar, de la empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. (Sillaca), de lo cual se puede llegar a lo siguiente:

El primer objetivo específico que consistió en: diagnosticar la situación actual relacionada al control interno de las Cuentas por Cobrar de la empresa objeto de estudio, se evidenció que no disponen de los controles internos para la ejecución de las tareas con relación a las cuentas por cobrar, no se cumplen con los tiempos prudenciales, generando de esta forma que no se tenga la información financiera de forma veraz, no hay acciones correctivas dentro de los procesos, con respecto al archivo estos soportes no se manejan de forma correcta, así como distorsiones significativas entre lo planificado con lo ejecutado realmente, se debe capacitar al personal, así como actualizar los manuales.

Con relación al segundo objetivo específico que consistió en: analizar las causas que generan la problemática dentro del proceso de control de las cuentas por cobrar, mediante la ficha de observación, la cual fue aplicada en el periodo desde el 02/04/2018 hasta el 30/04/2018, detectándose, que las transacciones ejecutadas en las retribuciones de los cobros no son conciliadas de forma frecuente cotejándolas con las deudas de los clientes, sin embargo posee una fortaleza el personal se encuentra capacitado en sus funciones, asimismo se efectuó mediante un diagrama causa efecto para poder así tener un panorama de las causas y efectos arrojando como resultado que hay ausencia de controles internos.

En cuanto al tercer objetivo específico basado en: diseñar un plan de acción que permita la optimización de las cuentas por cobrar en la Empresa Distribuidora de Sillas California, C.A. Sillaca; a fin de mejorar sus procesos de cobro y rentabilidad organizacional, se estructuró en función de los componentes del control interno, como

son: I) ambiente de control, II) actividades de control, III) información y comunicación, IV) valoración de riesgos y V) monitoreo.

## **RECOMENDACIONES**

En función de los resultados obtenidos de la investigación, se plantean las recomendaciones que constituyen una recopilación producto de la información comprendida en esta indagación, en tal sentido se detallan las siguientes:

- Establecer procedimientos para la evaluación y/o selección de los clientes.
- Instituir un sistema efectivo respaldado en controles que permita identificar, priorizar y establecer niveles aceptables de riesgo en las cuentas por cobrar.
- Evaluar continuamente los procesos en el departamento de cuentas por cobrar, a fin de detectar errores, omisiones, y/o desviaciones y aplicar medidas correctivas.
- Establecer programas de incentivos a los trabajadores como premio por su desempeño y metas cumplidas, a fin de que estén motivados y se desempeñen mejor en su puesto de trabajo.
- Chequear continuamente cada proceso, con la finalidad de corregir sobre la marcha los errores, ampliando así los beneficios brindados por el plan de acción.
- Buscar siempre mejoras tecnológicas con la finalidad de adaptar los procesos administrativos y obtener mejores resultados.
- Afianzar la comunicación efectiva entre clientes y empleados de la organización, conocer sus dudas, quejas, opiniones, con la finalidad de ganar empatía y un clima laboral fluido.

## REFERENCIAS

### **Impresas:**

- Andrades Antony (2012), en su Trabajo Especial de Grado titulado Plan de Acción para la Generación de Eficiencia y Eficacia del Proceso de Cuentas por Cobrar de la Empresa Subway Servicios Administrativos, C.A..
- Arias Francisco (2006), “Metodología de la Investigación”. 3era. Edición, Caracas, Editorial: Planeta.
- Balestrini, Mirian (2006). “Como se elabora un proyecto de Investigacion”,7ma. Edicion, Caracas, Editorial: Consultores Asociados.
- Bastidas, Betzaida (2016), en su Trabajo Especial de Grado Titulado Procedimientos Contables para el Manejo y Control de las Cuentas por Cobrar y Pagar en la Empresa Decoración Cerámicas C.A. (DECOCECA) en el Municipio Barinas – Estado Barinas.
- Bellorin F. Rivas B. ( 1992), “Marco Metodologico ”, Editorial Omnia , Caracas, Venezuela .
- Beteman Col (2006) “ Estandares de Calidad”, Matholding Group, Mollet del valles, España.
- Bermudes Johan , (2014), en su trabajo de grado “ Diseño de un programa de mejora administrativa para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Supermetanol, C.A. ” Universidad Arturo Michelena, Valencia edo. Carabobo.
- Bernal Cesar , (2006 ), “ Entrevista y Observación”, 3era Edición, Editorial universidad del Zulia , Caracas, Venezuela.
- Brihham Belsy, (2001) “Fundamentos de administración financiera”. 1era Edicion ,Ciudad de Mexico, Editorial, Editores S.A. México
- Castro, Jose, (2004) “ Gestion Administrativa”. 1era edición, Madrid, Editorial Confemetal ,

- Hernandez Carmen, (2015) “ Implementación de un sistema de control interno en las cuentas por cobrar ” en la Universidad Nacional abierta UNA, en Valencia estado Carabobo.
- Caseres Pedro, (2008) “Metodos Cualitativos de Investigacion ” , revista de escuela de psicología y educación, Chile.
- Hurtado Jacquelin, (2006), “Metodologia de la investigación Holistica ”, 4ta edición, Caracas, Venezuela.
- Normas Internacionales de Informacion financiera NIIF,(2008), IASB, Sede Londres.
- Mendoza Juan, (2014) “ Plan de acción para la Generacion de eficiencia y eficacia del proceso de cuentas por cobrar de la empresa Subway servicios administrativos ” Universidad de occidente.
- Lugo Antonio y Protzel, Carlos (2016), en su Trabajo Especial de Grado Titulado Propuesta de un Plan Estratégico para Mejorar el Proceso Presupuestario Mediante la Herramienta Balanced Scorecard en la Gerencia de Cuentas por Cobrar Caso: Farmatodo C.A.
- Mendoza Hernández, M. (2015), expresa en su trabajo de grado titulado “Implementación de un sistema de control interno en las cuentas por cobrar”
- Sabino Carlos, (2012), Metodología de la Investigación, 6ta. Edición, Mexico, editorial McGraw Hill.
- Tamayo, M. (2011). Metodología de la Investigación. Caracas, 3era Edición, Editorial Salamandra.

## **ANEXOS**



**Anexo N° 1.**

**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
GUIÓN DE ENTREVISTA**

1.- ¿Considera usted que el proceso de cobranza se realiza en un tiempo prudencial?

SI\_ NO \_\_\_\_

2.- El departamento de cuentas por cobrar tiene medidas o aplicaciones de acciones correctivas durante los procesos de cobranza?

SI\_ NO \_\_\_\_

3.- ¿Cree usted que los documentos son archivados adecuadamente?

SI\_ NO \_\_\_\_

4.- ¿Se lleva un registro de la documentación que se archiva, el cual es soporte de las transacciones ejecutadas por el departamento?

SI\_ NO \_\_\_\_

5.- Se cumplen las políticas para el tratamiento de clientes morosos?

SI\_ NO \_\_\_\_

6.-Considera usted que las normas de control interno establecidas para la gestión de cobranza son efectivas?

SI\_ NO \_\_\_\_

7.- Entre la gerencia del departamento y su personal existe una comunicación fluida?

SI\_ NO \_\_\_\_

8.- ¿Usted ha evidenciado distorsiones importantes entre la planificación de las cobranzas y aquellas efectivamente recibidas?

SI \_\_\_\_ NO\_\_\_\_

9.- ¿Conoce usted el Manual de Normas de Procedimientos Administrativos de la Cobranza de la empresa?

SI\_ NO \_\_\_\_

10.- ¿El personal del área de cobranza recibe capacitación constante en materia de gestión eficiente de cobros?

SI \_\_\_\_ NO\_\_\_\_

**Anexo N° 2.**

**Ficha de Observación**

**Directa desde el \_\_\_\_\_ hasta el \_\_\_\_\_**

<b>N°</b>	<b>Situación Observada</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1	Existe un manual de normas y procedimientos actualizado en el área de crédito y cobranzas			
2	Existencia de una Cultura de Control			
3	Existencia de actividades de monitoreo en cada una de las tareas de la dirección.			
3	Son conciliadas frecuentemente las cobranzas con las deudas de los clientes a los fines de mantener actualizado el reporte de vencimiento			
4	Las notas de crédito están apoyadas en la documentación soporte respectiva que da origen a la operación.			
5	Existe una adecuada separación de funciones en cuanto a las ventas y las cobranzas ejecutadas en la empresa			
6	Se generan mensualmente reportes por antigüedad de saldos para el monitoreo constante del vencimiento			
7	Las políticas de refinanciamiento de deudas están claramente establecidas en las políticas comerciales de la empresa			
8	Se encuentra definido el monto que como crédito pueda concederse sin la aprobación expresa del superior			
9	Los indicadores de gestión son calculados constantemente y analizada su tendencia			
10	Establecimiento de Controles Internos que faciliten la Evaluación de Riesgos			

**Fuente:** Simon E. (2018).