



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

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA EL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA
LABORATORIOS VETERQUIM, C.A.**

Autor:
Sabogal Soleisy

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



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

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA EL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA
LABORATORIOS VETERQUIM, C.A.**

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

Autor: Sabogal Soleisy

Tutor: Licón Miguel

San Diego, Julio 2018

DEDICATORIA

Los grandes sueños siempre se logran cuando nos esforzamos con constancia, perseverancia y disciplina para alcanzar lo tanto anhelado. Uno de mis grandes sueños era culminar mi carrera que le da paso al inicio de otra meta, la cual me sigue permitiendo obtener triunfos deseados, es por ello que desde ya dedico mi trabajo de grado a las siguientes personas:

A **Dios**, Primeramente a Dios por ser mi creador, el motor de mi vida, por no haber dejado que me rinda en ningún momento e iluminarme para salir adelante, porque todo lo que tengo, lo que puedo y lo que recibo es regalo que él me ha dado.

A mis hijas, **Karina y Verónica**, por ser mi mayor inspiración en cada momento de mi vida. Gracias por su comprensión y amor. Ustedes son la continuación de mi vida. Deseo que este triunfo les sirva de estímulo y sea un ejemplo de superación en sus vidas.

A mis **Padres**, por apoyarme y ser pilares fundamentales en mi vida. A ustedes por ser los mejores padres del mundo y por desempeñar muy bien su rol. Gracias a los dos por su comprensión por su empeño, por su fuerza, por su amor, y por todo lo que me han dado.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por darme la vida, por ser mi guía y darme toda la inteligencia y sabiduría necesaria para lograr mis metas. A mis padres e hijas que han estado allí incondicionalmente en los momentos malos y buenos. Gracias ustedes son mi inspiración.

A mis Profesores quienes han sido mis guías y fuente de conocimientos y sabiduría en todo el proceso de mi carrera, en especial al profesor y tutor académico **Licdo. Miguel Licón**, quien ha sido de gran apoyo y que además sin ningún interés acepto instruirme y ayudarme en esta etapa tan importante de mi carrera. A los profesores Enrique Matute, Miguel Zavaleta, Arnoldo Morillo, Daniel Mariño, Luis Medina. Gracias.

A la empresa **Laboratorios Veterquim C.A.**, por brindarme la oportunidad de realizar el proyecto en dicha institución. Asimismo quiero agradecer a mi **Familia** y **Amigos** en especial, **Jonathan Leivis, Gerardo Rodríguez, Leonel Mujica**, gracias por su apoyo y amistad, a todas aquellas personas que de alguna forma contribuyeron en este largo camino que hoy día me ofrece la oportunidad de sentirme satisfecho por mis logros, que en resumen es el logro de todos. **Gracias.**

Asimismo, quiero agradecer al Señor **Adelis Castellanos director de la empresa Kingdom Producciones, C.A.** Por su comprensión y apoyo, por permitirme ausentarme muchas veces de la oficina. Gracias por creer en mí.

A la Corporación **Kingdom & Asociados**, principalmente presidencia y sus directivos agradecida infinitamente.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
INDICE GENERAL.....	v
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema.....	7
Objetivos de la Investigación.....	7
Justificación de la Investigación.....	8
CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases Teóricas.....	13
Definición de Términos Básicos.....	28
CAPITULO III. FASES METODOLÓGICAS	
Tipo y Diseño de la Investigación.....	31
Fases de la Investigación.....	35
Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	35

Fase II. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	40
Fase III. Diseño de estrategias.....	42
CAPITULO IV. RESULTADOS	
Presentación de los resultados.....	43
Matriz FODA.....	57
Análisis FODA.....	59
CAPITULO V. LA PROPUESTA	
Presentación de la propuesta.....	61
Objetivos de la propuesta.....	62
Factibilidad de la propuesta.....	63
Desarrollo de la propuesta.....	65
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES.....	77
REFERENCIAS.....	79
ANEXOS.....	81
A. Modelo de la encuesta.....	82
B. Carta de validación del instrumento.....	85

LISTA DE CUADROS

Cuadros		pp
1	Resultados encuesta pregunta n° 1.....	44
2	Resultados encuesta pregunta n° 2.....	45
3	Resultados encuesta pregunta n° 3.....	46
4	Resultados encuesta pregunta n° 4.....	47
5	Resultados encuesta pregunta n° 5.....	48
6	Resultados encuesta pregunta n° 6.....	49
7	Resultados encuesta pregunta n° 7.....	50
8	Resultados encuesta pregunta n° 8.....	51
9	Resultados encuesta pregunta n° 9.....	52
10	Resultados encuesta pregunta n° 10.....	53
11	Resultados encuesta pregunta n° 11.....	54
12	Resultados encuesta pregunta n° 12.....	55
13	Resultados encuesta pregunta n° 13.....	56
14	Matriz FODA.....	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos		pp
1	Resultados encuesta pregunta n° 1.....	44
2	Resultados encuesta pregunta n° 2.....	45
3	Resultados encuesta pregunta n° 3.....	46
4	Resultados encuesta pregunta n° 4.....	47
5	Resultados encuesta pregunta n° 5.....	48
6	Resultados encuesta pregunta n° 6.....	49
7	Resultados encuesta pregunta n° 7.....	50
8	Resultados encuesta pregunta n° 8.....	51
9	Resultados encuesta pregunta n° 9.....	52
10	Resultados encuesta pregunta n° 10.....	53
11	Resultados encuesta pregunta n° 11.....	54
12	Resultados encuesta pregunta n° 12.....	55
13	Resultados encuesta pregunta n° 13.....	56



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

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE
CRÉDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA LABORATORIOS
VETERQUIM, C.A**

Autor: Sabogal Soleisy

Tutor: Licón Miguel

Fecha: Julio 2018.

RESUMEN INFORMATIVO

La gestión de crédito y cobranzas se encuentra entre las actividades funcionales más importantes de la empresa por ser la que ejerce el control del efectivo y la disminución de las cuentas por cobrar. La decisión de otorgar un crédito eleva las ventas y a su vez la cuenta por cobrar las cuales deben llevar un análisis, control y seguimiento con el fin de obtener buenos resultados financieros. De tal manera que la presente investigación, tiene como objetivo proponer estrategias de control interno para mejorar los procesos del departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim, C.A. lo que actualmente presenta un deficiente control interno en las actividades relacionadas con el crédito y la cobranza. Por lo tanto, la investigación estuvo marcada en un estudio descriptivo de diseño de campo apoyada en un proyecto factible, donde la muestra estuvo conformada por diez (10) personas del departamento objeto de estudio a la cual se les implementará una encuesta en modalidad de un cuestionario dicotómico. Los datos obtenidos de dicho instrumento serán analizados a través de la matriz FODA, con la finalidad de conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, por lo que dichas debilidades y amenazas será la base elaborar la propuesta de estrategias que se adapte a las necesidades de las mismas y las cuales permitieran darle validez y confiabilidad a la investigación.

Palabras Clave: Estrategias, Control, Interno, Optimización, Crédito, Cobranza.

INTRODUCCIÓN

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

En tal sentido, uno de los departamentos de las empresas la cual debe existir un control interno eficiente es el departamento de crédito y cobranza, puesto que la misma es una de las áreas estratégicas en una empresa, algunas de sus funciones son evaluar a los clientes para asignarle una línea de crédito adecuada, realizar el seguimiento de los estados de cuenta de los clientes, ejecutar las cobranzas y cumplir con las expectativas de los gerentes. Sin embargo en Venezuela existen muchas empresas que no cuentan con estrategias que contribuyan a un eficiente control interno dentro del área de crédito y cobranza, tal es el caso de la empresa laboratorios Veterquim C.A. ubicada en Valencia estado Carabobo.

Por lo tanto, la presente investigación, se analizarán los procesos que realiza dicha empresa para el otorgamiento de créditos a los clientes, detectando las fallas administrativas existente en ella; lo que conlleva a efectuar el estudio necesario para realizar una propuesta de cambio en cuanto a método de trabajo y tecnología que proyecten beneficios tanto para la empresa como para sus clientes, relacionando todo esto con la capacidad de respuesta ante cualquier requerimiento de la organización y en consecuencia la posibilidad de realizar reestructuración, lo cual le permitirá obtener una cartera de clientes signados por la excelencia, aumentado de esta manera

la competitividad de dicha organización. La investigación se encuentra estructurada por los siguientes capítulos:

Capítulo I: Contiene el Planteamiento del problema, Objetivo general y objetivos específicos que se plantean cumplir a través de la elaboración de la investigación, así como también el motivo por el cual está siendo llevada a cabo, es decir la justificación.

Capítulo II: Comprende las bases de la investigación, muestras los antecedentes, las bases teóricas que servirán de guía en el trabajo, pues aportan conocimientos que permiten la comprensión del aspecto en estudio así como los términos básicos.

Posteriormente, en el **Capítulo III:** Se especifica el tipo de investigación y las fases metodológicas el cual comprende la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Asimismo.

En el **Capítulo IV:** Se muestran el análisis de los resultados. Seguidamente el **Capítulo V,** presenta la propuesta para culminar con las conclusiones, recomendaciones, referencias y los anexos pertinentes a la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

A nivel mundial, las empresas hoy día, han sido afectadas por los desequilibrios económicos que se han generado a lo largo de las dos últimas décadas, dado los elevados índices de inflación y los cambios de políticas en los países; todo esto afecta los costos operativos e influye en los precios de los productos que comercializan, igualmente esta situación repercute en la capacidad de compra de los clientes, porque cada día sus ingresos se ven mermados en forma considerable.

Según Kester, (2006:51), destaca que la “Comercialización, en términos generales, “es el proceso necesario para llevar los bienes del productor al consumidor” Es decir, es el proceso que se lleva a cabo dentro del mercado en el momento en que el empresario lleva su producto final al destinatario. De allí que en el proceso de comercialización, el estudio del crédito y la cobranza se ha hecho imprescindible en todas las organizaciones, ya que la situación económica del país conlleva al otorgamiento de créditos, debido a que constituye un instrumento de financiamiento, principalmente del capital de trabajo, mediante el cual se logra que el volumen de ventas aumenten, de tal manera que permita obtener así los ingresos necesarios para cubrir gastos y percibir a su vez cierta rentabilidad. Por tal motivo, muchas empresas consideran el control interno como una herramienta clave para la consecución de los objetivos trazados.

Por consiguiente, la importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. Al respecto Morrugare (2012), define el control interno como:

“El conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos”.
(p.8).

En este sentido, es conveniente para toda organización disponer de la información requerida para realizar la evaluación completa de su gestión en cada uno de sus procesos con la finalidad de medir los resultados y compararlos con los planes trazados. Es así como las empresas deben disponer de herramientas para lograr el control interno dentro de cada una de sus áreas. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de la empresa. Por lo tanto, entre los departamentos que requieren de la disposición de un eficiente control interno se

encuentra el departamento de Crédito y Cobranza, puesto que el mismo es vital dentro de cualquier organización, por ser una de las áreas estratégicas donde una de sus funciones es evaluar al cliente para otorgarle un crédito y una línea de crédito adecuada, realizar el seguimiento de estas cuentas y que las obligaciones adquiridas por el cliente sean oportunamente canceladas y así cumplir con las expectativas de la gerencia.

Por lo tanto, se hace fundamental que las empresas modernas, sobre todo en una economía tan inestable como la venezolana, se establezcan lineamientos para el mejoramiento y el control contable de las cuentas por cobrar y pagar que propicien la eficiencia de las gestiones en general y genere el fortalecimiento institucional de la empresa. Por consiguiente, unos de los problemas más comunes y de mucha importancia que se observa en la actualidad dentro de las empresas en Venezuela y del cual la gerencia debe mejorar es referente a la falta de organización en los procesos administrativos y contables, los cuales son ocasionado por la falta de comunicación y entendimiento entre las personas que la conforman, así como también por el desconocimiento de las obligaciones, actividades y proceso que se desarrollan en cada uno de los puestos de trabajo a nivel contable.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, es importante acotar que la empresa Laboratorios Veterquim C.A. es una organización que está en la búsqueda constante de estrategias que ayuden a minimizar las debilidades existentes en cada una de sus áreas. Por lo tanto, la empresa antes descrita se ha visto en la necesidad de realizar esfuerzos para continuar su desarrollo y permanecer en el mercado, teniendo en claro que la competitividad se incrementa día a día y que hay que implementar nuevas estrategias para sobrevivir y competir en un ambiente global y prestar un servicio de calidad satisfaciendo las necesidades del cliente.

Sin embargo, actualmente se pudo evidenciar que la empresa objeto de estudio presenta una situación de pelicular importancia en el área de Crédito y Cobranza, puesto que en dicho departamento no existen los lineamientos y políticas necesarias para desempeñar cada una de las funciones de manera eficiente, y así tener control sobre la gestión de crédito y cobro, debido a que se genera retraso en el cobro de las facturas emitidas a los clientes, así como también la falta de direccionamiento y estatutos para realizar el procedimiento de otorgamiento de créditos, ya que estos son asignados por la autorización verbal del dueño de la empresa, por lo tanto no existe una descripción de los pasos a seguir para realizar dicho proceso.

En consecuencia, la no aplicación de estos lineamientos y políticas en las cuentas por cobrar, representa un grave problema para la organización en general, ya que impide que se obtenga a tiempo los ingresos correspondientes a su actividad principal que son las ventas, por lo tanto se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, corre el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa.

De la misma manera, la problemática anteriormente planteada, ha traído como consecuencia un desfavorable uso del capital de trabajo, debido a la deficiente organización y control en dicho departamento, generando a su vez incumplimiento de los objetivos financieros establecidos por la organización. Así como, atraso en la emisión de los estados financieros, impidiendo que la información que se origina sea confiable, además de una inadecuada gestión financiera. Asimismo, se observa la falta de un entorno favorable por parte de todo el personal, desde los directivos hasta los trabajadores; lo que aumenta los riesgos ya que no se facilita la información y comunicación ni el monitoreo de las actividades que se realizan en el área de créditos y cobranzas.

Igualmente, se ha incorporado personal al Departamento de Crédito y Cobranza, pero no se le ha realizado el adiestramiento previo, debido a las necesidades y ritmo del trabajo, lo que origina, que desconozcan los procedimientos y no los realicen, por lo cual, utilizan la discrecionalidad que conviene al momento de realizar sus actividades o para la solución de problemas. Todo esto repercute negativamente en el desempeño del Departamento de Crédito y Cobranza, ya que trae como consecuencia el impacto negativo en la gestión y manejo del efectivo y la liquidez de la empresa, así como atraso de los compromisos de la empresa y el pago de los gastos operativos y administrativos de la misma, por lo cual es necesario desarrollar estrategias para mejorar el proceso de gestión de cobranzas.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cuáles serían las estrategias que lograrían el control interno del departamento de crédito y cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim C.A.?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer estrategias de control interno para mejorar los procesos del departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim, C.A.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en el área de Crédito y Cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim, C.A.

- Identificar las debilidades y fortalezas de los procesos en el área de Crédito y Cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim, C.A.
- Diseñar estrategias de control interno para mejorar los procesos administrativos y contables en el área de Crédito y Cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim, C.A.

1.3 Justificación de la Investigación

Es importante que el departamento contable de la empresa Laboratorios VeterquimC.A., tome en cuenta y analice las ventajas que se tienen al optimizar los procesos y de buscar herramientas para mejorar la calidad de todas las operaciones relacionadas con el otorgamiento de crédito y el cobro de los mismos, ya que en muchas ocasiones pueden ser omitidas y eso perjudica la eficacia y eficiencia de los procesos. Además la empresa debe contar con herramientas en dicha área que permitan la información y orientación a la conducta de los integrantes del departamento, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Por ello, elaborar estrategias que permitan el control interno en los procesos de crédito y cobranza, resulta oportuno considerando que dicho control facilita a la organización el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos. En tal sentido, la investigación es relevante, ya que beneficia a la empresa Laboratorios Veterquim C.A. a mejorar los procesos vinculados con el manejo de las cuentas por cobrar y a la vez facilita la toma de decisiones y la ejecución de las actividades en dicha área correspondiente a los procedimientos para el otorgamiento de los créditos.

En tal sentido, se justifica el presente estudio, puesto que el mismo logrará mejorar la eficiencia en el objeto de estudio y a su vez representará una orientación a los trabajadores que tiene la responsabilidad de manejar los procedimientos

relacionados con el crédito y la cobranza. Igualmente, este trabajo de grado se considera importante ya que representa una alternativa de solución a la problemática planteada, al permitir una gestión financiera eficiente en el manejo de las cuentas por cobrar.

Por otro lado, la investigación se justifica gracias a que el objeto y las circunstancias de estudio forman parte de la razón de ser de la carrera de Contaduría Pública, partiendo de la línea de investigación de Gestión y Control de las Finanzas Públicas y Privadas, bases fundamentales para el desarrollo del contador público en el ámbito profesional. Finalmente el estudio actual será de gran relevancia para los estudiantes de la carrera de contaduría porque les permitirá obtener información relacionada con el estudio y aplicaciones de nuevas estrategias de control interno para el área de crédito y cobranza, por lo que el estudio actual servirá como antecedente para estudiantes de la Universidad José Antonio Páez y otras universidades que realicen investigaciones relacionados con el problema abordado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Con relación al marco teórico, Toro y Parra (2006:109), expresan: “Es el punto de referencia para tratar el problema de investigación, relacionando aquello que se busca investigar con teorías, textos y autores, experiencias, tratamientos, espacios y normas”. El marco teórico tiene el propósito de mostrar los basamentos de los diferentes conceptos que van a orientar el sentido de la investigación; conformar el conjunto de proposiciones teóricas interrelacionadas, que fundamentan y explican aspectos significativos del tema, y lo sitúan dentro del área específica del conocimiento. En esta sección se exponen los antecedentes, las bases teóricas, las bases legales y la definición de términos.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de toda investigación se deben tomar en consideración estudios previos que guardan cierta relación con el problema en estudio. De allí que Tamayo (1988:72), expresa que “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”. En este sentido, se presentan a continuación una serie de trabajos de investigación con los que sus autores han intentado abordar el control interno para el departamento de proceso de crédito y cobranzas. Por lo tanto los trabajos que guardan relación con la investigación actual son los siguientes:

Rejopachi (2016), en su informe de tesis **“Evaluación del Control Interno del departamento de Créditos y Cobros en una empresa distribuidora de**

automóviles importados” de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Dicha investigación tiene como método descriptivo cualitativo y el cual concluye lo siguiente: el departamento de créditos y cobros es de suma importancia para alcanzar los objetivos al realizar efectivamente la cobranza aplicando controles y procedimientos, el departamento de control interno tiene como objetivo principal apoyar en la prevención de errores y fraudes y surge la necesidad de mantener una Auditoria eficiente y confiable que nos permita cumplir con las metas administrativas de la empresa.

La relación que posee esta investigación con el caso de estudio, es que ambos trabajos buscan establecer planificación para hacer cumplir los objetivos y metas del departamento de crédito y cobranza, con el fin de lograr un mejor desempeño para la empresa en general.

Hurtado (2016), desarrollo una investigación titulada **“Modelo estratégico para la optimización del departamento de crédito y cobranza de las clínicas privadas ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo”**. Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo, para optar por el título de magíster en ciencias contables. Como conclusiones, se evidencio la falta de políticas debidamente definidas en el área de crédito y cobranza de las clínicas consultadas, la ausencia de un sistema de control de gestión integral que permita la regulación de las actividades financieras y adicionalmente se comprobó un desconocimiento del mercado, además la falta de estrategias que permitan la ejecución de programas de mejoramiento continuo.

Esta investigación guarda relación con el presente trabajo especial de grado, debido a que muestra cuales estrategias pueden ser utilizadas para mejorar el manejo de las cuentas por cobrar en determinada organización.

Asimismo, Manzanero y Aponte (2016), elaboraron una investigación denominada **“Estrategias para Mejorar el Control Interno de las Cuentas Por Cobrar en los Procesos Contables de la Empresa Alcovén, C.A”** realizado en la Universidad José Antonio Páez, para optar por el título de Licenciados en Contaduría Pública. En tal sentido, para solucionar esta problemática se realizó una investigación tipificada como proyecto factible, de nivel descriptivo, amparado en un diseño de campo y no experimental. A su vez se escogió como población y muestra a las seis (06) personas que laboran en el departamento de cuentas por cobrar y a la documentación inherente del departamento, a través de las cuales se recopiló la información utilizando como técnicas de recolección de datos a la encuesta, la observación directa y la revisión documental; apoyada con el cuestionario y la lista de cotejo respectivamente.

Se clasificó el diagnóstico a través de una matriz DOFA donde se extrajeron los objetivos estratégicos requeridos para solucionar la problemática planteada donde se diseñaron estrategias para regular las cuentas por cobrar en la empresa Alcovén, C.A. Este trabajo de grado, le aporta a la presente investigación modelos de estrategias para el mejoramiento del manejo de las cuentas por cobrar en una empresa, las cuales serán tomadas como referencia en esta investigación.

De la misma manera, Ramírez y Cardoza. (2015), Realizaron una investigación titulada: **“Lineamientos de control interno para el proceso de Crédito y Cobranzas de la empresa Hidrolab Toro Consultores, C.A.”**, presentada en la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública; en la que expone la necesidad de fortalecer el control interno en el departamento de cuentas crédito y cobranza, ya que es una etapa del proceso administrativo muy importante pues permite detectar y corregir fallas. El diseño de la investigación se clasifica como no experimental, y la tipificación de la misma es de campo, documental y en modalidad de proyecto factible.

Entre las principales conclusiones se encuentran que la empresa no posee políticas de crédito y cobranzas, los créditos son otorgados a criterio de los vendedores. Por lo tanto, la investigación presentada por Ramírez y Cardoza guarda estrecha relación con el estudio actual, ya que proporciona información de cómo mejorar el control interno y registro de las cuentas por cobrar y pagos, así como tener control eficaz y eficiente en el manejo de las actividades llevadas a cabo en el departamento de crédito y cobranza.

En este mismo orden de ideas, Reaño (2014), en su trabajo de investigación **“Lineamientos para Optimizar el Sistema Control Interno en el Departamento de Cobranza de la Empresa Francisco Anzola Sánchez, S.A.”**, para optar al título de Licenciado de Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez. El trabajo de investigación se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, apoyado en un trabajo de campo; contó con una población de cinco (5) empleados del departamento de cuentas por cobrar, estrechamente ligados al proceso de cobranza.

En relación con el presente proyecto, este trabajo de investigación muestra un problema afín al que se está estudiando igualmente aporta una solución fiable en la unificación de criterios, así como establece lineamientos específicos para mejorar las políticas del departamento de crédito y cobranza. Dichas políticas pueden ser implementadas en el departamento de crédito y cobranza de la empresa Veterquim C.A.

2.2. Bases Teóricas

Esta sección comprende las bases teóricas, representadas por una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin esta no se sabe cuáles elementos se pueden tomar en cuenta, y cuáles no. Arias (2006:39), afirma que las bases teóricas, “comprende un conjunto de conceptos y proposiciones en el punto de vista o enfoque

determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. En Tal sentido, es importante destacar que con la finalidad de utilizar una fundamentación teórica, se recopiló la información necesaria relacionada a la temática planteada; tomando en cuenta aquellos aspectos relacionados directamente con los objetivos de la investigación. Las bases teóricas de la investigación están constituidas por los tópicos relacionados con el problema planteado y los objetivos formulados.

Control Interno

Es considerado como uno de los pilares fundamentales de la contabilidad, mediante el cual se puede medir el grado de vulnerabilidad y fortaleza que posee una organización, en la consecución de sus procesos más rutinarios y elementales. A este propósito, Cepeda (2001) afirma que el control interno:

Es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo a las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos (p. 4).

De allí, que el control interno es la observación de políticas y procedimientos administrativos y puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad con el objetivo de asegurar que la información financiera sea confiable, considerando que el objeto del control interno, es el de ayudar a la administración a alcanzar las metas y objetivos previstos dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios.

Cabe destacar, que el control interno representa el soporte sobre el cual se observa la confiabilidad de un sistema tanto contable como administrativo. De

acuerdo, con Estupinan (2008: 143) también “evalúa la eficacia operacional de los procesos llevados a cabo en dichos sistemas, y no se limita solo a la confiabilidad de la manifestación de las cifras que se revelan en los estados financieros”. El control interno en una organización se orienta a prevenir o detectar errores o irregularidades, siendo un error un hecho de manera no intencional y una irregularidad errores u omisiones no intencionales.

De acuerdo, con lo que menciona Estupinan, (2008:145) “un sistema de control interno debe brindar confianza a la organización y poseer una serie de controles que disminuyan la probabilidad, de que existan errores sustanciales o irregularidades en los registros que puedan afectar los estados financieros”. Es por ello, que el sistema de control interno debe estar preparado para descubrir o evitar aquellos posibles errores e irregularidades relacionados con la falsificación, fraude y cuidar de que los registros sean realizados de manera correcta y oportuna, debido a que esto tiene implicación sobre la correcta conducción de los negocios.

Importancia del Control interno

Para Cooper y otros (2007:7) “el control interno es importante debido a que ayuda a que la entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y prevención ante la pérdida de recursos, así como también a la obtención de información financiera y contable”. Por otro lado, Perdomo (2005:5) indica que “el control interno es importante ya que todas las empresas públicas, privadas y mixtas deben contar con un buen sistema de control interno para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros”.

En este sentido, el control interno se convierte en un factor fundamental dentro de la organización puesto a que, brinda confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la

probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos, y por ende se pueden generar acciones apropiadas de forma preventiva para abordar problemas futuros dentro de la administración de los recursos materiales y financieros.

Objetivos del Control Interno

Cabe destacar que, Cepeda (2001) plantea que el diseño, la implementación, la revisión permanente y el fortalecimiento del sistema del control interno, el cual se debe orientar para alcanzar los objetivos propuestos por la organización de la siguiente manera:

Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada solución ante riesgos potenciales y reales que las puedan afectar. Garantizar eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas. Velar porque todas las actividades y recursos están dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos. Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (p.8).

En general los objetivos del control interno radican en velar por las normas legales a los principios de eficiencia, en donde hoy en día, el control interno compromete a todos los empleados con el mejoramiento de la calidad de la gestión, donde se establece una estructura flexible y dinámica que permita asumir los retos de la misión organizacional para mayores y mejores niveles de productividad. Es importante destacar, que el control interno, no importa que tanto haya sido diseñado y operado, solamente puede dar una seguridad razonable a la alta dirección sobre el logro de sus objetivos. La probabilidad de logro y eficiencia del sistema, se ve afectada en muchas ocasiones, por limitaciones inherentes al sistema de control interno.

El control interno es ejecutado por personas. No solamente manuales de políticas y formas, sino personas que establecen los objetivos de la entidad y ubican los mecanismos de control en cada uno de los niveles de la organización, para la cual deben conocer sus responsabilidades y límites de autoridad.

Principios de Control Interno

Según Díaz y Gómez (2016), en el ejercicio del control interno, implica que este se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales:

Principio de igualdad: Consiste en velar que las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general.

Principio de eficiencia: Velar por la igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, que la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.

Principio de economía: Vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y metas de la organización.

Principio de celeridad: Es uno de los principales aspectos sujetos al control, debe tener capacidad de respuesta oportuna por parte de la organización a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

Principio de imparcialidad y publicidad: Consiste en obtener la mejor transparencia en las actuaciones de la organización.

Principio de valoración de costos ambientales: Consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo, sea un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de las actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales sus operaciones puedan tenerla (p.6).

Tipos de control interno

Establecer y mantener un sistema de control interno es una responsabilidad importante de la empresa. Para lograr esto, es necesario delimitar, identificar y conocer la clasificación del mismo con el objeto de lograr y mantener una supervisión constante de su funcionamiento, en razón de cambios en las condiciones. Según Cepeda (2016:)

El control gerencial: El cual está dirigido a las personas con el objetivo de influir en los individuos para que sus acciones y comportamientos sean consistentes con los objetivos de la organización.

El control contable: Es aquel que está compuesto por las normas y procedimientos contables, todo lo referente a los métodos y procedimientos que involucren la protección de los bienes y fondos, así como la confidencialidad de los registros contables, presupuestales y financieros de la organización.

El control administrativo u operativo: Es aquel que está orientado a las políticas administrativas u operativas, también a todos los métodos y procedimientos que están relacionados. Este debe incluir, controles tales como: análisis, estadísticas, informe de actuación, controles de calidad, entre otros.

El control presupuestario: Sirve como herramienta técnica en la organización en donde se apoya el control de gestión, basado en la dirección por objetivo.

El control operativo de gestión: Está orientado a un conjunto de planes, políticas, procedimientos y métodos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización. Este control, debe incluir el fomento de los principios de economía, eficiencia en todas las actividades.

El control de informática: Este control busca lograr el uso de la tecnología y de informática como herramienta de control. Teniendo como objetivo, mantener los controles automáticos efectivos y oportunos sobre las operaciones (p. 21).

Ambiente de control

Se refiere a los recursos humanos y al ambiente en el cual opera la empresa. Los recursos humanos deben tener una serie de atributos entre los cuales se cuenta la integridad, los valores éticos y la idoneidad. En este sentido, Mantilla (2000) afirma que:

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de los empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control interno incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración, la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y como organiza y desarrolla a su gente, y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores (p. 5).

Por consiguiente, el ambiente de control es definido como la esencia de cualquier negocio, es su recurso humano sus atributos individuales, incluyendo los factores mencionados anteriormente. El recurso humano es el motor que dirige la

entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan. En lo que respecta a la actividad de control, se deben formular bajo las políticas y procedimientos para garantizar el cumplimiento de las instrucciones emanadas de la gerencia, y que ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para considerar los riesgos para el logro de los objetivos de la entidad. A este propósito afirma Mantilla (2000) que:

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecuencia de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyendo un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento (p.60).

Las actividades de control pueden ser descritas para objetivos de control específicos. Usualmente las actividades de control implican dos elementos: el establecimiento de una política que pueda cumplirse y, sirviendo como base para el segundo elemento, procedimientos para llevar a cabo la política. El procedimiento es la revisión misma, desempeñada de manera oportuna y con la atención prestada a factores establecidos en la política, tales como la naturaleza y el volumen de los valores negociados, y su relación con el valor neto y la edad del cliente.

Crédito y Cobranza

La gestión de las cuentas por cobrar es por excelencia una herramienta de negociación donde tanto el vendedor como el consumidor obtienen beneficio, ya que el cliente obtiene su producto y el comerciante obtiene su venta, viene relacionado directamente del crédito y la cobranza, según Cupelli (1999):

El crédito y la cobranza es el administrador natural y de su gestión depende el flujo de fondos de la empresa, base de su subsistencia. En la medida en que mejor se sistematice la actividad de crédito y cobranzas se logrará una mayor eficiencia, y con ello, se alcanzarán mejores índices de cobrabilidad. (p. 11).

Esto viene a estar directamente relacionado con los ingresos de la compañía y con su capital de trabajo, y se refleja en su solidez financiera.

Políticas de crédito y cobranza

Las ventas a crédito que realiza una empresa puede adoptar varias modalidades, formalidades y términos, lo que debe responder a un plan cuidadosamente estudiado, de acuerdo con las mejores conveniencias financieras de la empresa, con relación a su mercado de compradores y en competencia con otras empresas que ofrecen el mismo producto. Las políticas de crédito y los procedimientos de cobranzas mejoran la utilidad neta, reduciendo la cancelación de cuentas por incobrables e incrementando el flujo de efectivo y mejorando la relación con sus clientes. Para Van, James C. y Wachowicz, John (2002) las políticas de crédito y cobranza son:

Uno de los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa. Los directivos pueden variar el nivel de cuentas por cobrar y mantener el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo. Reducir los estándares de crédito puede estimular la demanda, lo que, a su vez, debe traducirse en mayores ventas y utilidades. No

obstante implica un costo mantener las cuentas adicionales por cobrar, además de un riesgo mayor de pérdidas por cuentas incobrables (p. 254).

Gestión

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, es el conjunto de actividades de planeación, control y ejecución que tiene como propósito establecer los elementos de un proceso en una empresa, sea ésta administrativa o técnica. Sabino (2003:122) define gestión como el “Conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa”. Igualmente Ponjuan (1998) afirma que:

Cualquier organización está constituida por un grupo de personas que interactúan entre sí. Donde quiera que se encuentre este grupo de personas deben desarrollar un conjunto de acciones, utilizar habilidades, enfoques y técnicas que posibiliten el logro de determinados resultados. Cuando se mencionan estas acciones generalmente se les refiere como gestión. (p. 148).

La gestión vincula los aspectos relativos al establecimiento de metas y objetivos con los aspectos relativos a la coordinación para alcanzar vías efectivas en la que la organización puede manejar sus asuntos. La optimización de la gestión de cuentas por cobrar consistirá en la aplicación de acciones, ideas, y recursos para el logro de los objetivos, que en este caso se debe a la falta de personal en dicho departamento y debido a dicha falta el seguimiento del proceso de cobranza y la falta de coordinación administrativa.

Cobranza

La acción de exigir derechos ganados a una persona por prestación de servicios o venta de productos y se orienta a la asesoría financiera, pues el emisor tiene una de sus tareas enseñar al consumidor como manejar sus deudas y a preparar presupuestos que les permiten obtener el pago de sus préstamos. Al respecto Dora L. Hernández (2004) define la cobranza como:

El objetivo principal de la cobranza es mantener al corriente los saldos de los clientes e ingresos, el flujo de efectivo a la empresa, contar con base de datos actualizados para un mejor control de información aplicada a cobros y además se debe llevar un control estadístico examinar el desarrollo de los clientes (p. 205).

Cuentas por Cobrar

Son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes o servicios. García (2002), señala que las cuentas por cobrar:

“representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo y que atendiendo a su origen, se pueden formar dos (02) grupos de cuentas
Por cobrar: (a) a cargo de clientes; (b) a cargo de otros deudores”. (p. 56).

Igualmente Weston y Brigham (1984), afirman que:

Las empresas preferirían vender al contado en lugar de hacerlo a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. De tal forma, los bienes son vendidos, los inventarios se reducen y se crea una cuenta por cobrar. Finalmente el cliente pagará la

cuenta y en dicho momento la empresa recibirá el efectivo, el saldo de sus cuentas por cobrar disminuirá. (p. 128).

Proceso de cobranza

La partida de cuentas por cobrar se refiere a todos los derechos sobre otros convertibles en dinero, estas representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto similar. Son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho recibirá cambios de efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios.

Las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuentas abiertas, con el fin de mantener sus clientes habituales a atraer nuevos. En la actualidad las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer créditos conformando las Cuentas por Cobrar, figurando en el grupo del activo corriente influyendo en el capital de trabajo de la empresa. Este efectivo representa un derecho próximo, a hacerse efectivo y de no cobrarse, ocasionara una pérdida para la organización.

El Crédito

El crédito puede significar una transacción a plazo o el cambio de un valor actual por una promesa de pago en un tiempo futuro, con lo cual nunca se podrá tener la certeza de que dicha promesa se cumpla dadas las contingencias que puedan ocurrir dentro del plazo pactado de pago. El autor García, J. (2002:62), señala que el crédito es “un compromiso de pago que adquiere una persona o una institución sobre la base de la opinión que se tiene de ellos en cuanto a que cumplirán puntualmente sus compromisos económicos”.

Por lo tanto, tal compromiso puede ser formal y escrito, como en las letras de cambio, cheques o hipotecas. De acuerdo al autor antes señalado, la vinculación con la investigación de este concepto, ya que es una de las variables de la investigación, y que el mismo es el resultado de las ventas que manifiestan esta condición.

Estrategia

Una estrategia es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin en una empresa a largo plazo, la estrategia Empresarial, Se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos, así Koontz y Weihrich (2001:162), la definen este término como “la determinación del propósito (misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas”.

Estrategias Financieras

A medida que las empresas crecen en el nivel de ventas, requieren de mayores requerimientos para cumplir con las exigencias del rubro inventarios, conllevando a aumentar los costos de comercialización; que en su conjunto son determinantes para los márgenes financieros de la entidad. Originando, la necesidad de buscar nuevos instrumentos financieros como la aplicación de las estrategias financieras que ayuden a bajar sus costos, manejar adecuadamente la liquidez, rentabilidad y así lograr una buena estructura financiera de la organización fundamental para su desarrollo, entre los cuales debe destacar, la misión, objetivos, y por supuesto, los recursos con los que se cuenta para el desarrollo de la meta. Por lo cual es necesario establecer estrategias para lograr optimizar cualquier departamento dentro de una organización y de esa manera lograr cumplir con los objetivos establecidos por la gerencia de la misma.

Operaciones de Crédito y Cobranzas

La Planificación: A través de ella se compara la evolución de las cobranzas con respecto a las ventas, permitiendo determinar si existe una disminución en ese nivel, lo cual puede estar relacionado con una mala planificación en el área de cobranza.

La Organización: Es una manera de crear nuevas y mejores políticas de cobranzas, que ayuden a una mejor gestión de cobro, así como también a realizar un seguimiento más exhaustivo de cada deuda, para así poder mantener un equilibrio entre las ventas y los ingresos por cobranzas, es decir, que la tendencia de tener un mayor número de ventas sea igual a un mayor número de ingresos por cobranzas.

El Control de la Morosidad: Es una forma de medir e implementar de manera más sencilla la reducción de plazos a otorgar por créditos, o el aumento de los intereses por retrasos, pudiendo ser esta la ayuda más factible a promediar la antigüedad de los saldos atrasados.

Métodos de cobranza

Según Acosta (2010) las cobranzas dentro de una empresa se puede llevar a cabo de la siguiente manera:

Cobranza Directa; esta se lleva por la caja de la empresa, por este medio los clientes le cancelan directamente a la empresa.

Cobranza por medio de cobradores; dichos cobradores son los bancos los cuales por llevar a cabo la cobranza se quedan con un porcentaje de cobro.

Para gestionar una correctamente las cobranzas, es importante establecer de manera exacta los saldos que adeuda cada cliente, así como también acordar los

créditos otorgados, la fecha y monto de los mismos. Dos procedimientos importantes para una correcta gestión de cobro son:

Conciliación de Saldos: Existen diversos procedimientos en las operaciones de una conciliación de saldos las cuales se deben encontrar debidamente documentadas, los estados de cuenta de los clientes deben estar debidamente actualizados para que estos sean reconocidos por los clientes. Cuando los estados de cuenta de los clientes no representan con exactitud la historia crediticia del cliente o el cliente no reconoce la deuda contraída con la empresa, ya sea por una falta de documentación apropiada o por una mala representación de las operaciones realizadas por el cliente, podrían llegar a generarse situaciones de clientes que tienen pagos pendientes que no estén siendo considerados para su cobranza, o podría estar reclamándose al cliente una deuda que este ya ha cancelado.

Por estos motivos, es indispensable que cada una de las operaciones de ventas y de cobranzas se encuentre correctamente documentadas, y que además los estados de cuenta sean actualizados ante cada nueva operación, y sean enviados periódicamente a los clientes, para que estos puedan notificar a la empresa cualquier diferencia que consideren. Las diferencias que pudieran surgir entre el saldo pendiente determinado por la empresa, y el determinado por el cliente, por no poseer correctamente documentada las operaciones y actualizados los estados de cuenta, pueden generar gastos y esfuerzos injustificados en determinar y auditar el verdadero estado de cuenta de los clientes para gestionar las cobranzas.

Además de los gastos administrativos, estas situaciones pueden generar la pérdida de un ingreso, y la generación de desconfianza en el cliente, en cual en muchos casos puede percibir el problema administrativo como una estafa por parte de la empresa, o como una oportunidad para detectar vacíos administrativos que le generen beneficios adicionales.

Determinación de los cobros: Es la forma más certera de controlar los saldos pendientes de cada cliente, al otorgarse créditos por lo general se acuerda con los mismos diferentes vencimientos, luego de haber determinado con certeza a deuda pendiente de cada cliente, es necesario determinar cuáles son aquellos pagos que se encuentran vencidos o más próximos a vencer con el objetivo de realizar una planificación de las cobranzas que se deben realizar. La determinación de la cobranza que se encuentra exigible y el correcto seguimiento de la deuda pendiente de cada cliente, es un factor clave dentro de las actividades de cobranza, y que permite realizar proyecciones y correcciones de los fondos disponibles, y generar importante información para el correcto otorgamiento de créditos, siendo esta tarea esencial en toda empresa.

2.3. Definición de Términos Básicos

Actividad: es una suma de tareas. Pueden agruparse en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades planificadas da como resultado un subproceso o un proceso.

Cobranza: son las operaciones necesarias para transformar un activo exigible en un activo líquido. Es un derecho representado en una cuenta por cobrar a un tercero y que al ser cobrada se convierte en un ingreso de dinero.

Control: es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación ejecución y evaluación de las acciones.

Control contable: puede definirse como un procedimiento administrativo empleado para conservar la fiabilidad y veracidad en las transacciones y su contabilidad, así

como el salvaguardar los activos y se vigile los registros financieros y que estén respaldados con la documentación necesaria.

Control Interno: tiene como objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Estrategia: es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Límites de Crédito: es el importe máximo de la deuda que se le permitirá tener a un cliente. Se fija basándose en sus necesidades probables de compra, así como en los antecedentes de su puntualidad en los pagos y en la capacidad financiera de la empresa.

Organización: es el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad, y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Periodo de cobranzas: son métodos, pautas, estrategias que se establecen en la empresa para el cobro de las cuentas vencidas de sus clientes, y las cuales pueden ir desde una llamada telefónica, visitas, entrega de cuentas vencidas, hasta la aplicación de acciones legales para tal fin.

Periodo de crédito: es la cantidad de tiempo promedio que se requiere para saldar las cuentas por pagar.

Plan estratégico: se utiliza para dar la orientación de la organización en un periodo de tiempo, de forma que suele estar formado por un conjunto de decisiones de gestión

que se centran en lo que hará la empresa para alcanzar el éxito y la forma en que lo hará.

Política: es una regla que norma que norma la actuación y que acatándola, permite lograr los fines propuestos.

Política de crédito: son normas y procesos resultados de la evaluación de numerosos factores, que son emitidos por la gerencia que establecen pautas, según la consecuente conclusión de un crédito a determinado cliente.

Riesgos: se refiere a la amenaza de fracaso que la empresa puede presentar en cualquier momento y para la cual debe prepararse para evitarlo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En toda investigación es importante que los hechos y relaciones que se plantean, los resultados a obtener o los nuevos conocimientos a alcanzar posean el máximo grado de exactitud y confiabilidad. Para lograr tal cometido, se descubrieron los procedimientos seguidos para desarrollar la investigación, además del método utilizado y las herramientas requeridas para la obtención de los resultados. En el presente capítulo se estableció el diseño metodológico, donde se constituye la estructura para el desarrollo de una investigación, de tal manera que en toda investigación se hace necesario que el objeto de estudio se someta a pruebas y evidencias, al respecto Balestrini (2004.) destaca que:

El “marco metodológico se alude al conjunto de procedimientos lógicos, técnicos-operacionales que envuelven a los procesos de investigación con el propósito de descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos desde los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados” (p. 105).

De acuerdo a esto, en este capítulo se desarrollará el tipo de investigación a realizar, tipo de estudio, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

3.1. Tipo de la Investigación

Arias, (2006; 23), se refiere al tipo de investigación como: “ El grado de profundidad con que se aborda un sujeto o fenómeno y este puede ser exploratorio,

descriptivo o explicativo. Por otro lado, Sabino (1986) acota que la investigación descriptiva es un tipo de investigación que:

“Trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada”. (p. 51)

Así mismo, Hernández (2006), acota que la meta del investigador en una investigación descriptiva consiste en:

Describir fenómenos, situaciones contextos y eventos, por su parte los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir miden evalúan y recolectan datos sobre diversos conceptos (variables) (p.98).

Debido a lo antes expuesto por los autores, se determinó que la investigación actual está amparada en un tipo de investigación descriptiva, puesto que permitirá describir las variables y sus asociaciones relacionadas con la problemática que se presenta en el departamento de crédito y cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim C.A.

3.2. Diseño de la Investigación

Al momento de resolver un problema de forma científica en cada objeto de estudio, es necesario tener un conocimiento detallado de los posibles diseños de investigación que se pueden aplicar. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico.

Con respecto al diseño de investigación, Hurtado de Barrera (2003:75), hace referencia a lo siguiente: el diseño de investigación “Son las directrices que permiten lograr el objetivo de la investigación”.

De acuerdo a lo acotado con el autor, es importante destacar que el presente trabajo se apoya en una investigación de campo, ya que este tipo de estudio se desarrollará para conocer lo que sucede en lo relacionado con una situación o modelo empírico, en función de establecer las razones de su ocurrencia, influencia o impacto sobre otros objetos, sujetos o situación. Según, Sabino (2009: 45), “las investigaciones de campo se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos, más no se ocupan de la solución de los mismos, si no de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.”. Se considera de campo, en virtud que la investigadora ocurrirá al lugar donde se viene presentando la situación problemática planteada, a objeto de constatar a través de la recopilación de información los aspectos que se relacionan y generan la situación antes dicha.

De la misma manera, el estudio actual está amparado en un proyecto factible, puesto que a través de la misma se plantea una propuesta con el fin de solventar una problemática existente el departamento de Crédito y Cobranza de la empresa objeto de estudio. Por lo tanto, Arias (2000; 134), indica que un proyecto factible: “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”.

Es por ello, que un proyecto factible consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de objetivos, la finalidad del proyecto factible radica en el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un

problema o necesidad previamente detectada en el medio, por lo cual el trabajo de grado se encuentra dentro de este tipo de investigación.

3.3. Fases Metodológicas

En la presente investigación con la finalidad de llevar a cabo cada uno de los objetivos específicos, se realizó una serie de fases las cuales muestran los distintos procedimientos, técnicas e instrumento utilizados para alcanzar el objetivo general. Por lo tanto, es importante destacar que en función del diseño y tipo de investigación, el presente estudio estará conformado por las siguientes fases metodológicas:

Fase I. Diagnóstico de la situación actual en el área de Crédito y Cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim, C.A.

La presente fase tuvo como objetivo realizar el diagnóstico de las actividades llevadas a cabo por el personal perteneciente al departamento de crédito y cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim C.A., por lo tanto para dicho diagnóstico fue necesario definir la población, por lo que Arias (2006; 81), la define como: "el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio".

Por consiguiente, se puede decir que la población en la presente investigación está conformada por diez (10) personas que laboran en la empresa objeto de estudio. Por lo tanto es una población finita, puesto que es una población reducida y la misma puede ser manejable e identificable para las investigadoras, de tal manera que en el presente estudio, sólo se hará referencia a los mismos. En este caso Arias (2012; 82), plantea que la población finita es aquella cuya agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de

dichas unidades. Es decir, en su totalidad son identificables por el autor, tomando en cuenta lo citado anteriormente la población finita son poblaciones pequeñas por lo que es más fácil de realizar un conteo y de determinar una representación de la muestra.

Por otra parte, Aria (2006; 83), define por muestra al "Subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible". Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones. Al Respecto Hurtado de Barrera (2000; 158), acota que "en las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados".

En este caso, en la investigación se estudió la totalidad del universo, por ser una población finita; asimismo, no se aplicó fórmulas para determinar el tamaño de la muestra. La población y muestra para este caso fueron iguales. En vista de que la población es pequeña se tomará toda para el estudio y esta se denomina muestreo censal, López (1998; 123), opina que "la muestra es censal es aquella porción que representa toda la población".

Luego de definir la muestra, fue necesario seleccionar las técnicas e instrumento para recolectar la información. En este caso Arias (1999; 53), menciona que "las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información". Es decir, que las técnicas de recolección de datos son las herramientas que se usan para recabar información necesaria en la investigación planteada. Así pues, que en el estudio actual se utilizó como técnica la observación participante y la encuesta. Con respecto a la observación participante, Arias (2012; 69) "es una técnica donde el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio", para esta investigación se utilizó la observación libre en

función de los objetivos planteados, sin una guía prediseñada que especifique cada uno de los aspectos que deben ser observados.

De la misma manera, en la presente investigación se considera pertinente el uso de la encuesta, como técnica de recolección de datos; porque desde el punto de vista de Rojas (2002; 139), la encuesta “es una técnica que permite obtener información empírica sobre determinadas variables que quieren investigarse para hacer un análisis descriptivo de los problemas o fenómenos. En tal sentido, en la presente investigación fue necesario aplicar esta técnica con el fin de recabar información acerca del problema abordado. A su vez para Hurtado, (2008) los instrumentos

Representan la herramienta para recoger o bien filtrar y codificar la información, o bien elaborados o incluso normalizados como los test y algunas escalas, ellos están en correspondencia con las técnicas a utilizar en una investigación con el tipo de indicios para captar el evento de estudio” (p. 76).

A continuación, en la presente investigación se utilizará como instrumento el cuestionario porque permite ser aplicados en varios contextos, con una población homogénea con niveles similares y problemáticas semejantes. Los cuestionarios para Hernández et al,(2006), probablemente son “los instrumentos más utilizados para recolectar los datos, consisten en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir , las cuales les son realizadas a las personas que se consideran relacionadas con la mencionada variable” (p. 123).

En tal sentido, es importante acotar que el cuestionario utilizado en el presente estudio será cerrado, constituido por quince (15) preguntas dicotómicas, es decir con dos opciones de respuestas Si y No, el mismo será aplicado a la muestra seleccionada. De esta manera, es importante acotar que una vez diseñado el cuestionario es esencial realizar la validez y confiabilidad del mismo.

Cabe destacar, que para tener una Validez del Instrumento que, Según Hernández y otros (2010; 201), “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Por otro lado, Silva (2008), destaca que la validez de un instrumento consiste en:

Consultar a tres, cinco, siete (siempre un número impar) expertos con experiencia en el tema que se estudia y en metodología de la investigación, a quienes se les suministre un ejemplar del instrumento, la tabla de Operacionalización de variables y una matriz de análisis del instrumento donde vaciarán sus observaciones a cada reactivo y se anotarán las sugerencias que consideren pertinentes. Con estos valiosos soportes, el investigador efectúa las correcciones al instrumento en los casos que considere necesario (p 115).

Considerando, lo antes expuesto por los autores, para la presente investigación la validez del instrumento se realizará a través del juicio de los expertos, en este caso será necesario seleccionar a tres (3) expertos con experiencia en la materia (un metodólogo y dos licenciado en contaduría pública) a quienes se les presentará una versión del instrumento para ser revisada y evaluada en cuanto a redacción y contenido, para posteriormente elaborar el instrumento definitivo. Una vez determinada la validez se procederá a la recolección definitiva de los datos.

Por otro lado, en lo que a Confiabilidad del Instrumento se trata, se obtendrá por los resultados que se alcanzaran de la prueba piloto aplicada al total de la muestra seleccionada. De allí que, Palella (2006; 176), define la confiabilidad del instrumento como “la ausencia del error aleatorio en un instrumento de recolección de datos”. Representa la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de desviaciones producidas por los errores causales. La confiabilidad de un instrumento de recolección de datos se puede expresar numéricamente a través de un coeficiente, el cual oscila entre cero y uno, es decir,

pertenece al intervalo cerrado $\{0,1\}$. Lo anterior implica que cuando un instrumento presenta un coeficiente igual a cero, significa que carece de esta importante característica, mientras que cuando alcanza el valor uno, se dice que el instrumento logra la máxima confiabilidad.

Para los efectos de interpretación, en el presente estudio se utilizará como coeficiente KR 20/21 Kuder y Richardson según, Palella (2006; 180), “este coeficiente se aplica para instrumentos cuyas respuestas son dicotómicas; por ejemplo: si-no, lo que permite examinar cómo ha sido respondido cada ítem en relación con los restantes”. Cuando se habla de consistencia interna se puede referir a consistencia de los ítems o a consistencia de las respuestas del sujeto: la confiabilidad tiene relación directa con el primer tipo de consistencia.

De esta manera, Kuder & Richardson, (ítem dicotómicos) permite establecer una correlación proporcional de aciertos y desaciertos y la variante del total de los aciertos. A través de esta técnica se logra calcular la confiabilidad con una sola aplicación del instrumento, por lo que no requiere el diseño de pruebas paralelas. Sin embargo su limitación reside en que es aplicable solo a instrumento con ítem dicotómicos, es decir, que pueden ser codificado con 1- 0.

Una vez sea concluida la fase de recolección de los datos, se procederá a realizar un análisis cuantitativo y posterior interpretación de los datos obtenidos al respecto. En este caso, Méndez (2001; 118), afirma que “las técnicas de análisis se basan en descomponer un todo en sus parte constitutivas, para profundizar el conocimiento de cada una de ellas”. Considerando tal definición, cabe destacar que una vez obtenidos los resultados se aplicará como técnica el análisis cuantitativo, el cual según Sabino (2000), es una técnica que:

Se efectúa naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación. Ésta, luego del procesamiento que se le habrá hecho, se presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, las cuales se les ha calculador sus porcentajes y presentado convenientemente (p. 198).

Asimismo es necesario señalar el uso de la estadística descriptiva, sobre lo cual Arias (2006: 82), señala que “es el conjunto de técnicas y medidas que permiten caracterizar y condensar los datos obtenidos”, lo anterior, permite afirmar que los resultados fueron analizados una vez realizada la respectiva tabulación de los mismos; en este sentido Arias (ob. cit.) sostiene que “la tabulación se refiere a la representación de los datos o cuadros formados por columnas”.

Fase II. Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos en el área de Crédito y Cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim, C.A.

Después de aplicar el instrumento se procede a realizar la matriz DOFA, ya que es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. Según, Serna (2003), explica: El análisis de una matriz DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio y las capacidades internas, donde se permita a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse ante el efecto de las amenazas.

En tal sentido, la matriz FODA, o también conocida como matriz DOFA, es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos y externos de una organización, un programa o un proyecto. Para su representación, en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos, y en la lectura

vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Debido a lo antes expuesto, es importante acotar que una vez aplicado el cuestionario se procederá a realizar la matriz DOFA, con el fin de conocer los factores internos y externos que inciden en la problemática existente en el departamento de crédito y cobranza del Laboratorio Veterquim C.A. asimismo se realizara en cruce de la matriz donde se establecerán las estrategias de intervención para disminuir las debilidades y mantener las fortalezas, aprovechando las oportunidades y controlando las amenazas externas. Es preciso destacar que, las estrategias FO son aquellas centradas en maximizar las fortalezas y oportunidades; las DO se enfocan en minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, las FA en maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas y las DA en minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

Fase III: Diseño de estrategias de control interno para mejorar los procesos administrativos y contables en el área de Crédito y Cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim, C.A.

Luego de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y los análisis desarrollados en los resultados obtenidos, después de aplicar la matriz FODA, se hará hincapié en las debilidades y amenazas resultantes en ella utilizando diversas estrategias de créditos y cobranzas, como herramienta. La estrategia se apoya en la premisa de quienes están relacionados directamente con el puesto de trabajo son los más indicados para tomar las decisiones al respecto, ya que son quienes conocen y poseen las actitudes para ello.

Por lo tanto, en esta fase se diseñan las estrategias de control interno para mejorar los procesos del departamento de Crédito y Cobranza de la empresa

Laboratorios Veterquim, C.A., las cuales se derivan de los resultados obtenidos de las fases I y II, aplicándose el instrumento como base de investigación de campo, de igual forma la elaboración de la matriz DOFA cruzada, que permitió establecer las acciones de intervención para atender cada uno de los elementos identificados en el diagnóstico que inciden sobre el control interno del área de crédito y cobranza. Es así como, básicamente las acciones de intervención emanadas de la fase anterior, en esta fase son operacional izadas, a fin de concretar los aspectos procedimentales para ponerlas en práctica y evaluarlas.

El Propósito fundamental de proponer Estrategias Financiera al Departamento de Crédito y Cobranza, es proporcionar una valiosa herramienta que le va a permitir un eficiente control interno de las actividades y procedimientos relacionadas con el proceso, optimizar el manejo de los recursos, conocer el índice de rotación, mejorar el flujo del efectivo, y por consiguiente cumplir con sus compromisos de manera oportuna. De tal manera que, una vez concretados los aspectos operativos se procedió a estructurar la propuesta, siguiendo los lineamientos establecidos en las Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2015). Por lo tanto es importante señalar que la propuesta seleccionada como alternativa de solución a la problemática planteada estará conformada de la siguiente manera:

1. Presentación de la propuesta
2. Objetivos de la Propuesta
3. Justificación de la Propuesta
4. Factibilidad de la Propuesta
5. Desarrollo de la Propuesta

CAPITULO IV

RESULTADOS

Análisis de Resultados En esta parte del estudio se presentan los resultados, de acuerdo con los objetivos planteados, mediante el análisis e interpretación de los datos, cabe entonces señalar lo que al respecto establece Balestrini, M. (2004), establece que:

“El propósito del análisis e interpretación es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación. Este proceso implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación” (p. 149).

Para ello se realizó el análisis de los resultados obtenidos en el instrumento diseñado para obtener información respecto al control interno de los procesos del departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim, C.A., el mismo proporcionó una visión general sobre la problemática que padece a nivel administrativo y contable la área mencionada, logrando así apreciar algunas de las causas que lo originan, las mismas serán utilizadas para proponer las medidas correctivas y que aporten un pronta solución.

De acuerdo a lo expuesto, se procedió a elaborar tablas y gráficos de torta expresados de manera porcentual para facilitar la comprensión de los resultados, manteniendo el orden de las preguntas contenidas en el instrumento de recolección de datos. A continuación se presenta los Ítems que presentara esta investigación:

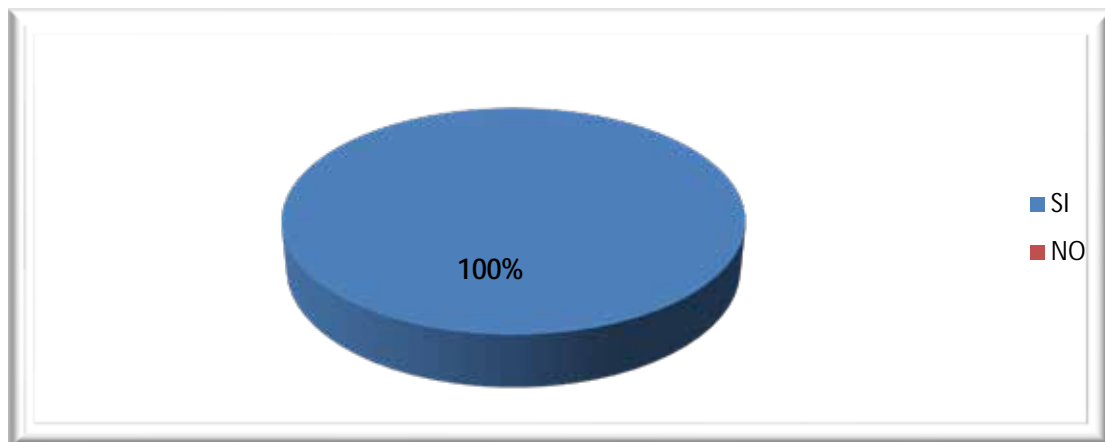
Ítem 1. ¿Conoce usted la misión y visión del departamento de crédito y cobranza?

Cuadro n°1. Misión y visión del departamento.

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	10	0	10
%	100%	0%	100%

Fuente: Sabogal (2018).

Gráfico n° 1.Misión y vision del departamento



Fuente: Sabogal (2018).

Análisis: A través del gráfico, anterior se puede constatar que el personal encuestado al cual se le realizó la pregunta de si conocen la misión y visión del departamento, el 100% de la población afirmó que si la conocen, de acuerdo a esta respuesta el personal sabe y tiene conocimiento de la misión y visión.

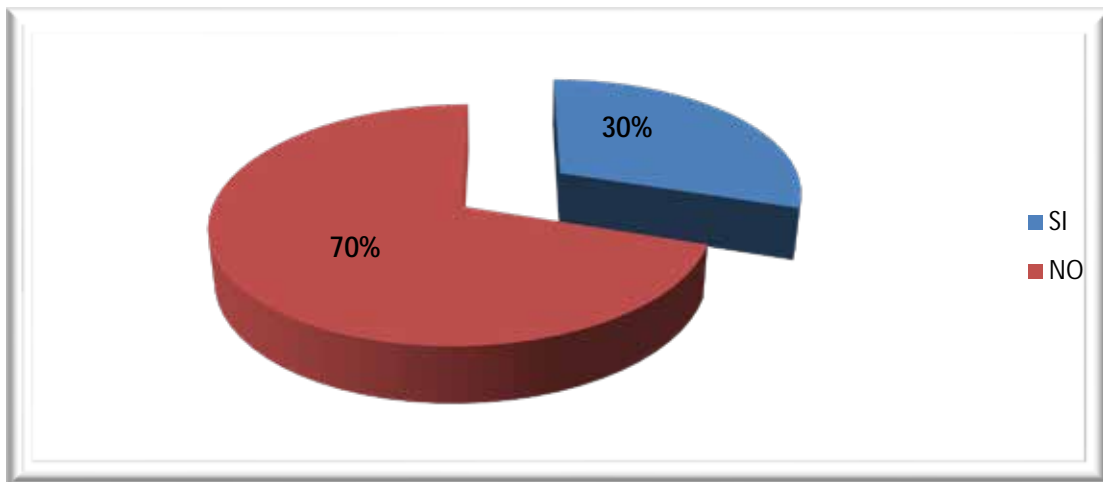
Ítem 2. ¿Conoce usted de manera formal cuáles son sus funciones en el área de crédito y cobranza?

Cuadro n°2. Funciones del área de crédito y cobranza

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	3	7	10
%	30%	70%	100%

Fuente: Sabogal (2018).

Gráfico n° 2. Funciones del área de crédito y cobranza



Fuente: Sabogal (2018).

Análisis: Ante la formulación de esta interrogante solo el 30% del personal encuestado conocen sus funciones. Por el contrario el 70% restante responden de manera negativa, los mismos acotan que no conoce estas funciones. En relación a esta respuesta, indica que en líneas generales se carece de la necesaria formalidad de las funciones dentro del departamento de crédito y cobranza para que cada empleado se identifique con las mismas.

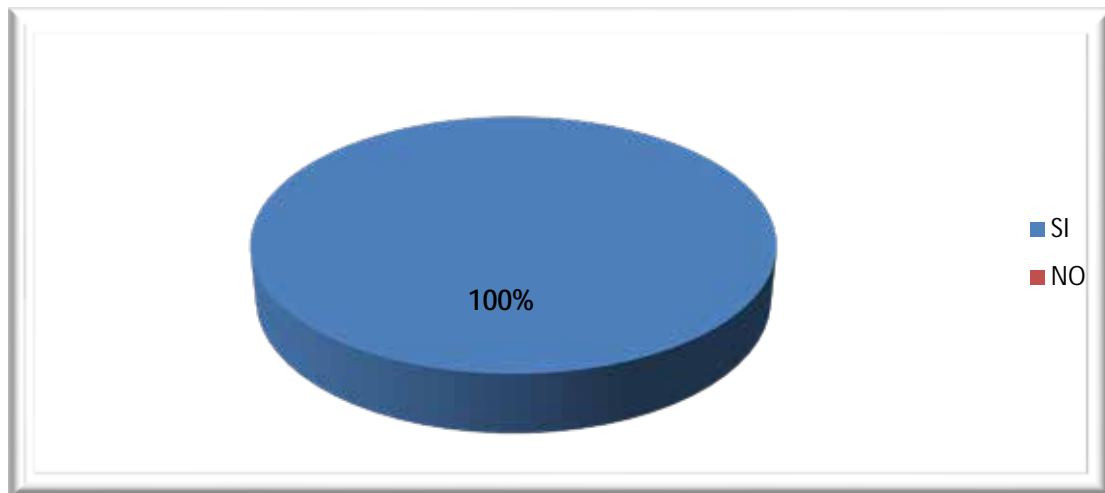
Ítem 3. ¿Se encuentra claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?

Cuadro n°3. Autoridad y Responsabilidad

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	10	0	10
%	100%	0%	100%

Fuente: Sabogal (2018).

Gráfico n° 3. Autoridad y Responsabilidad



Fuente: Sabogal (2018).

Análisis: Se puede constatar a través de gráfico anterior que el 100% del personal encuestado respondió de manera afirmativa, es decir que dentro del departamento de crédito y cobranza están definidas las líneas de autoridad y responsabilidad.

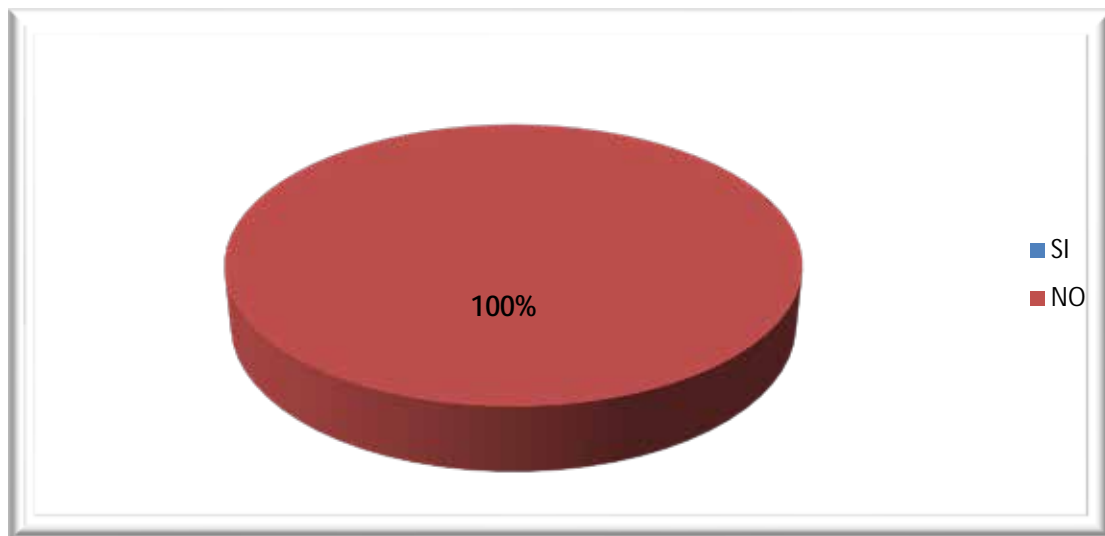
Ítem 4. ¿Se aplica lineamientos de control interno en el área de crédito y cobranza?

Cuadro n°4. Control Interno

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	10	10
%	0%	100%	100%

Fuente: Sabogal (2018).

Gráfico n° 4. Lineamientos de control interno



Fuente: Sabogal (2018).

Análisis e interpretación: Del personal encuestado el 100% manifiestan no aplicar lineamientos de control. Según la información recabada se evidenció que el personal involucrado en el área no sigue ningún lineamiento específico al realizar las actividades, lo cual constituye un aspecto negativo para dicho proceso.

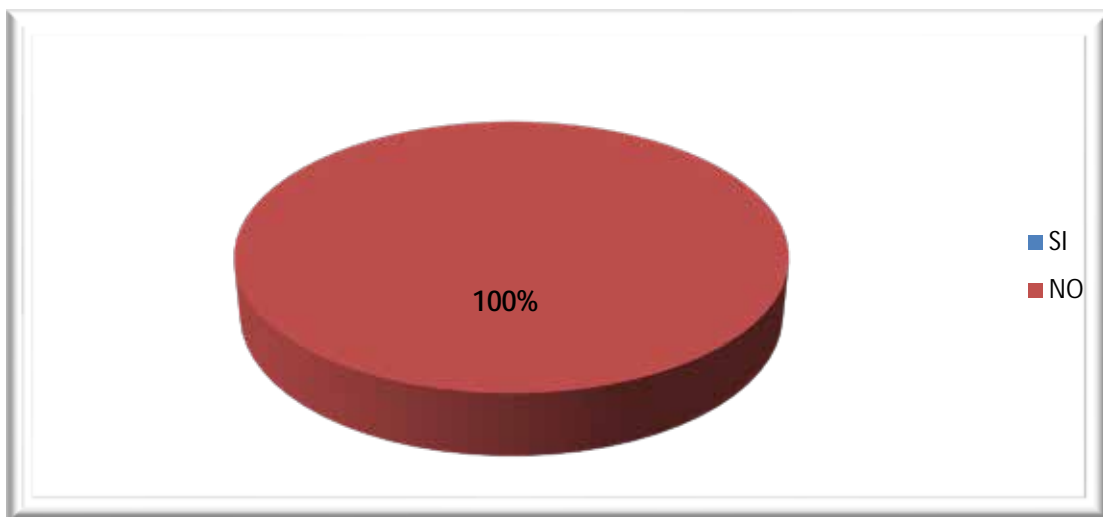
Ítem 5. ¿La organización ha establecido políticas para el otorgamiento de créditos?

Cuadro n°5. Políticas para el otorgamiento de créditos

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	10	10
%	0%	100%	100%

Fuente: Sabogal (2018).

Gráfico n° 5. Políticas para el otorgamiento de créditos



Fuente: Sabogal (2018).

Análisis: Del análisis de los datos capturados con esta pregunta el 100% de los encuestados indicaron que en la organización no se han definido políticas para el otorgamiento de créditos. Con estos resultados se entiende que la empresa no se ajusta a principios de planificación por lo que retrasa la ejecución de los procesos respectivos a los créditos.

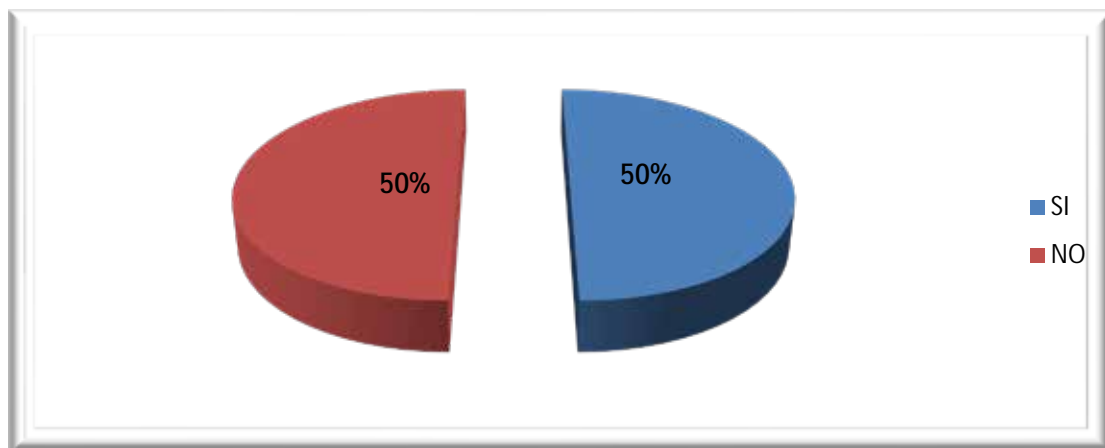
Ítem 6. ¿Antes de otorgar los créditos solicitados por los clientes se realiza la autenticidad de los datos suministrados?

Gráfico n° 6. Autenticidad de los datos

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	5	5	10
%	50%	50%	100%

Fuente: Sabogal (2018).

Gráfico n° 6. Autenticidad de los datos



Fuente: Sabogal (2018).

Análisis: Se pueden apreciar los resultados obtenidos con la aplicación de este ítem, el 50% de los encuestados, equivalente a 5 personas de la población, al formularse esta interrogante respondió de manera negativa la verificación de la autenticidad de los documentos presentados, y por su parte el otro 50% indicó que antes de otorgar los créditos solicitados por los clientes, se verifica la autenticidad de los documentos presentados. Cabe señalar en el contexto de las respuestas obtenidas, que al no verificarse la documentación se incrementa la posibilidad de no recuperar el crédito otorgado, lo cual es perjudicial desde el punto de vista financiero y administrativo.

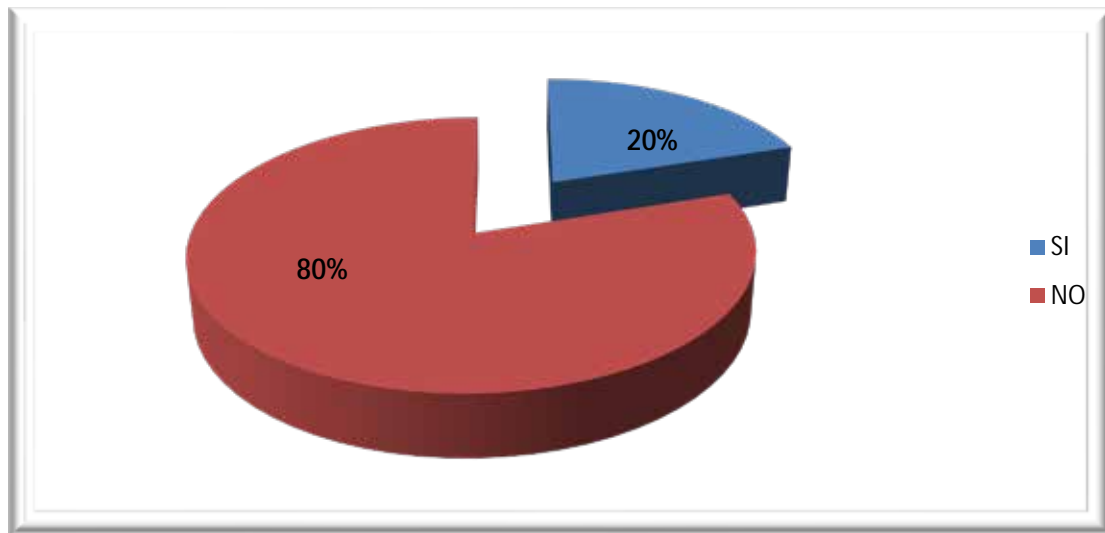
Ítem 7. ¿El departamento de crédito y cobranza mantiene un registro de control de vencimiento de los cobros a realizar?

Cuadro n° 7. Registro de vencimiento de pagos

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	2	8	10
%	20%	80%	100%

Fuente: Sabogal (2018).

Gráfico n° 7. Registro de vencimiento de pagos



Fuente: Sabogal (2018).

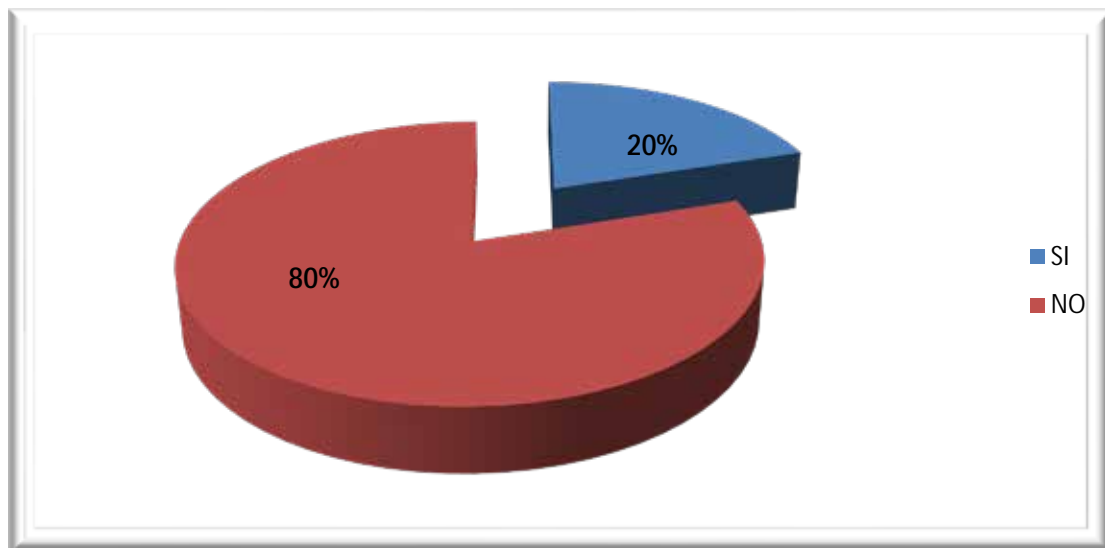
Análisis: Según el gráfico anterior, se tiene que un (20%) dio a conocer que el departamento de cuentas por cobrar mantiene un registro de control de vencimiento de los pagos a realizar. Mientras que el (80%) de la población encuestada indicó que el departamento de cuentas por pagar no mantiene un registro de control del vencimiento de los pagos a realizar. lo que da a demostrar que en dicho departamento no existe una comunicación efectiva ni una organización eficiente en las actividades realizadas en el departamento.

Ítem 8: ¿Las cuentas por cobrar están debidamente clasificadas, controladas y registradas en el período correcto?

Cuadro n° 8. Clasificación de las cuentas por cobrar.

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	2	8	10
%	20%	80%	100%

Gráfico n° 8. Clasificación de las cuentas por cobrar.



Fuente: Sabogal (2018).

Análisis: El gráfico del Ítem N° 8 señala, que el (80%) de la población responde de manera negativa a la pregunta 8, ellos opinan que las cuentas por cobrar en la empresa no se encuentran debidamente, clasificadas, controladas ni registradas en el periodo correcto. Por otro lado, el (20%) dio a conocer lo contrario, indicando que en las cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio se encuentran clasificadas, controladas y registradas en el periodo correcto.

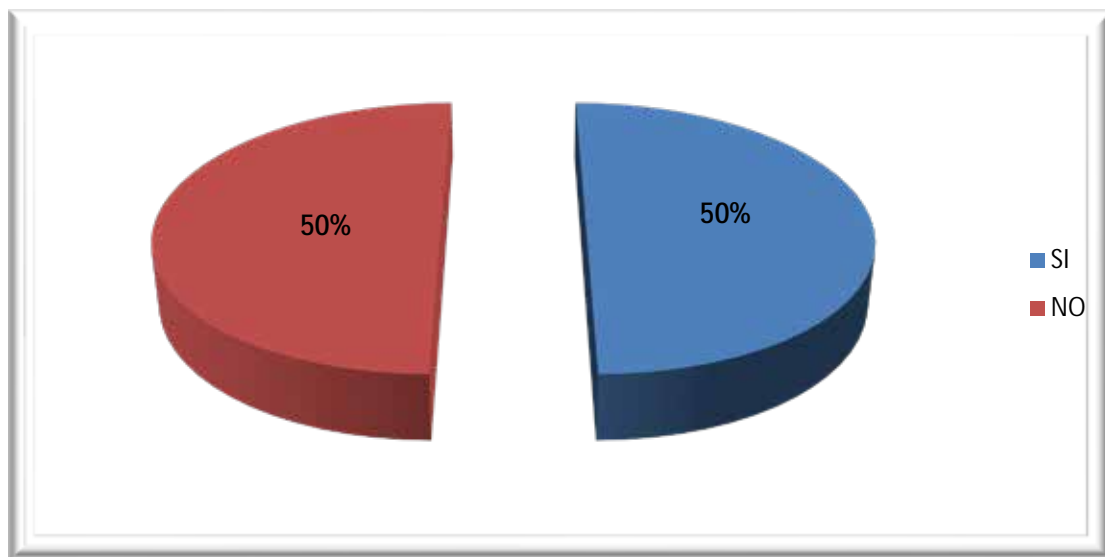
Ítem 9. ¿Frecuentemente se realizan análisis de saldos de las cuentas por cobrar?

Gráfico 9. Análisis de saldos cuentas por cobrar

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	5	5	10
%	50%	50%	100%

Fuente: Sabogal (2018)

Gráfico 9. Análisis de saldos cuentas por cobrar



Fuente: Sabogal (2018)

Análisis: El 50% de los encuestados indica que el área de cuentas por cobrar no realiza análisis de saldos con frecuencia, mientras que el otro 50% afirma que si se realizan dichos análisis. Esto indica inestabilidad contable, ya que no se estaría obteniendo el status de deuda de cada cliente frecuentemente.

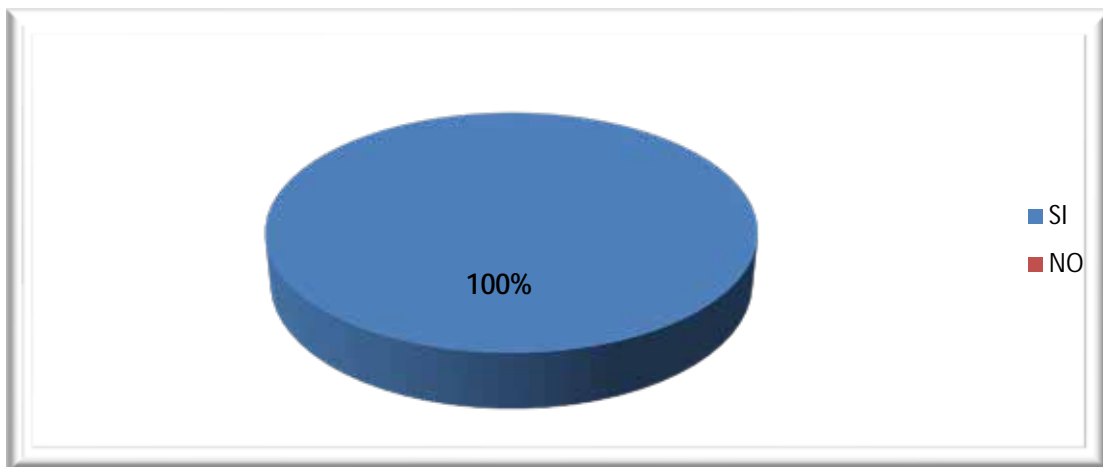
Ítem 10: ¿El departamento de crédito y cobranza cuenta con un recurso humano capacitado y hábil para el manejo relacionado con los aspectos de las cuentas por cobrar?

Cuadro 10. Recurso Humano

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	5	5	10
%	50%	50%	100%

Fuente: Sabogal (2018).

Gráfico 10. Recurso Humano



Fuente: Sabogal (2018).

Análisis: El gráfico 10, muestra que el (100%) de los encuestados lo que corresponden a los diez trabajadores del departamento de crédito y cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim C.A. responde de manera afirmativa a la pregunta destacando que el departamento cuenta con un recurso humano hábil y capacitado para desempeñar cada una de las actividades correspondiente a su puesto de trabajo.

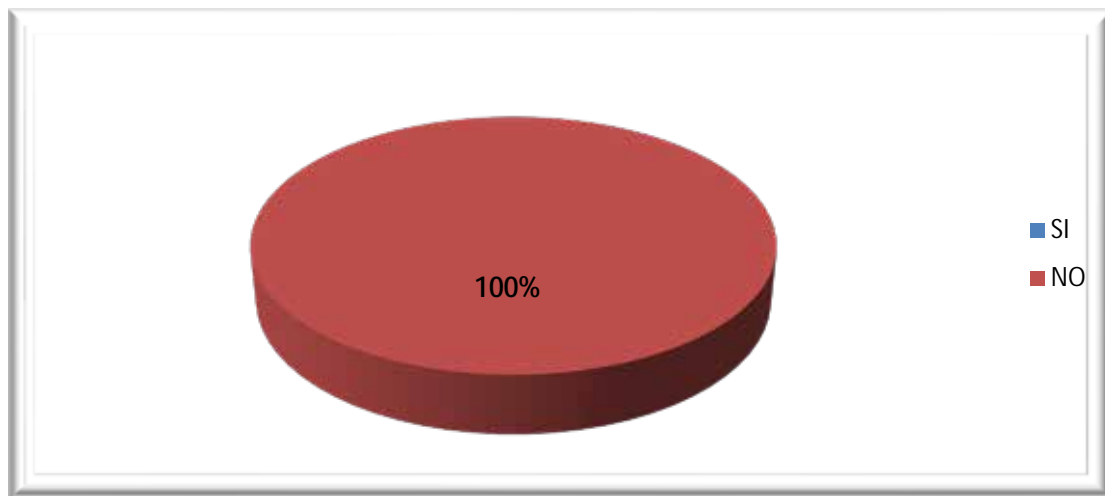
Ítem 11: ¿La empresa cuenta con planes de capacitación lo cual contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores del área de crédito y cobranza?

Cuadro 11. Planes de capacitación

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	10	10
%	0%	100%	100%

Fuente: Sabogal (2018).

Gráfico 11. Planes de Capacitación



Fuente: Sabogal (2017).

Análisis: De acuerdo con los datos aportados por el gráfico anterior, se puede constatar que el cien por ciento (100%) de la población representada por (10) trabajadores da a conocer que la empresa no cuenta con planes de capacitación que contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores del área de crédito y cobranza, lo que trae como consecuencia desmotivación y deficiencia en las actividades desempeñadas por cada uno del personal en su puesto de trabajo lo cual incide en la productividad del departamento y de la organización en general

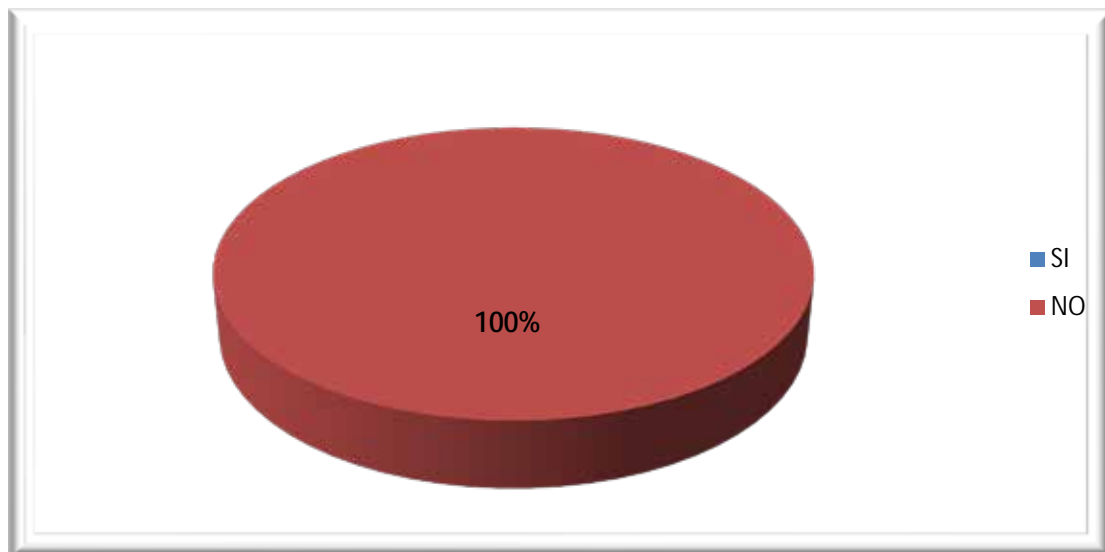
Ítem 12: ¿Existe en el departamento de crédito y cobranza indicadores para medir la gestión de las cuentas por cobrar?

Cuadro 12. Indicadores de Gestión

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	10	10
%	0%	100%	100%

Fuente: Sabogal (2018).

Gráfico 12. Indicadores de Gestión



Fuente: Sabogal (2018).

Análisis: De acuerdo con el índice de respuestas dadas por los encuestados, se tiene que el (100%) de los encuestados consideran que el área de crédito y cobranza no dispone indicadores que logren medir los resultados de la gestión del personal del área.

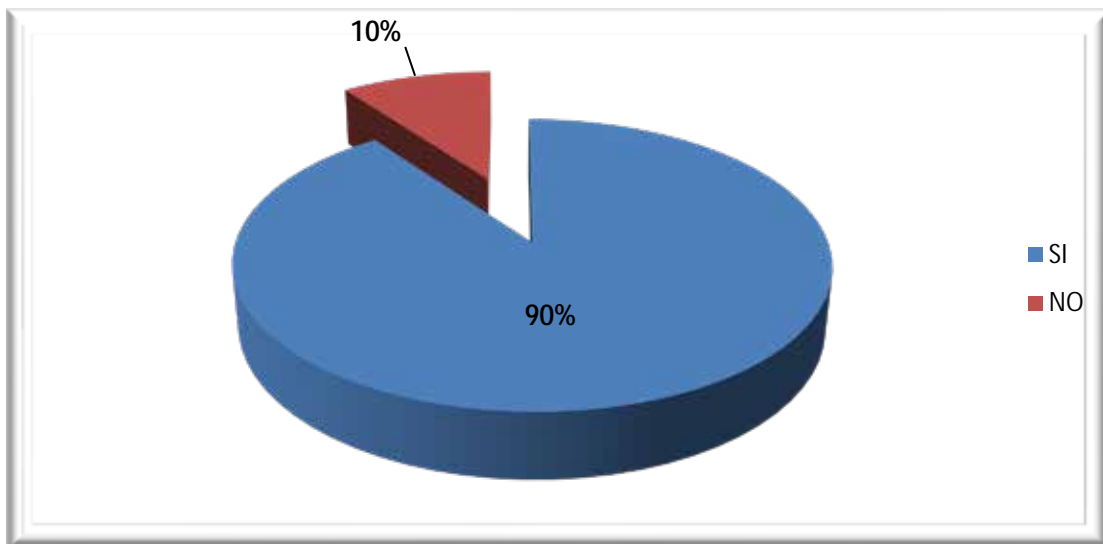
Ítem 13: ¿Considera usted necesario que el área de crédito y cobranza implemente estrategias que logren el control interno en el área?

Cuadro 13. Implementación de estrategias.

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	9	1	10
%	90%	10%	100%

Fuente: Sabogal (2018).

Gráfico 13. Implementación de estrategias.



Fuente: Sabogal (2018).

Análisis: Una vez conocido los resultados aportados por el gráfico anterior con respecto a la pregunta trece (13), se evidencia que el 90% del personal encuestado eligen la alternativa Si como respuestas a la preguntas, los mismos consideran usted necesario que el área de crédito y cobranza implemente indicadores para medir la gestión realizada por el personal. Por el contrario el 10% del personal responde de manera negativa ante la misma interrogante.

Fase II. Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos en el área de Crédito y Cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim, C.A.

Con el objeto de desarrollar el objetivo n° dos (2), se efectuó una matriz FODA con la información recolectada en la fase anterior gracias a la encuesta y a las entrevistas realizadas al personal del área de cuentas por cobrar. Por lo tanto al análisis FODA comprende el análisis situacional del departamento de crédito y cobranza de la empresa en estudio., donde se evalúan factores tanto internos como externos, por lo que conviene tener en cuenta todos los datos relevantes a los que se tenga acceso para poder razonadamente establecer los objetivos estratégicos mediante el desarrollo de la Técnica de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Es decir, el FODA está compuesto por cuatro elementos de los cuales dos tratan sobre la parte interna de la empresa y puede tener control sobre ellas como son las fortalezas y las debilidades, mientras que las externas como son las oportunidades y amenazas, son variables en las cuales no se pueden tener control sobre ellas, ya que son regidas por el entorno externo como por ejemplo: la competencia, la inflación, reformas fiscales, entre otros. Por lo que, el análisis FODA se recomienda llevarlo a cabo anualmente, para así conocer la situación en que se encuentra en un momento determinado; tomando decisiones adecuadas a la situación que demuestra dicha técnica. A continuación se muestra la matriz FODA realizadas por la información suministrada por el personal del área de crédito y cobranza:

Cuadro 14. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> · Personal con conocimiento específico en el área de crédito y cobranza. · Personal acorde con la implementación de la propuesta. · Personal directivo motivado por solventar la problemática existente en el área de crédito y cobranza. · Personal con adaptación al cambio. · El personal conoce la misión y visión del departamento. · Están bien definidas las líneas de responsabilidad y autoridad dentro del departamento de crédito y cobranza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inadecuado manejo en las actividades relacionadas con las cuentas por cobrar. - Falta de capacitación del personal. - No se aplican lineamientos de control de las cuentas por cobrar ni de los créditos.. - Las cuentas por cobrar no están debidamente clasificadas, controladas ni registradas en el período correcto. - No existen indicadores de gestión. - Inexistencia de planes de capacitación.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en los procesos y métodos de trabajo. - Mejor desempeño en las actividades realizadas por el personal de las cuentas por cobrar. - Disposición de herramienta que evalué la gestión de las actividades del personal de crédito y cobranza. - Cumplimiento de objetivos del departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar programas de adiestramiento al personal del área de crédito y cobranza. - Establecer recomendaciones para el cobro oportuno de las cuentas. - Desarrollar un plan de mejora continua para un mejor control de las cuentas por cobrar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer lineamientos para el diseño de indicadores de gestión. - Definir las funciones y responsabilidades del personal del área de crédito y cobranza. - Implementar políticas para el otorgamiento de créditos. - Implementar diagrama de procesos para detallar los pasos a seguir para el cobro de las cuentas.

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de los clientes con el pago de sus facturas vencidas. - Competencia con mejores oportunidades de créditos. - Problemas con normativa legal venezolana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear estrategias para entrega de mercancía de manera inmediata a los clientes. - Fomentar y mantener las buenas relaciones con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear estrategias de motivación el cual contribuyan al buen desempeño de las actividades realizadas por el personal. - Estandarizar un parámetro de trabajo dentro del departamento de crédito y cobranza. - Establecer normas que garanticen el cumplimiento de los objetivos dentro del área de cuentas por cobrar.

Fuente: Sabogal (2018).

Análisis FODA

Es evidente que la empresa cuenta con procesos empíricos los que en ocasiones no son los más efectivos entre estos se encuentran: Inadecuado manejo en las actividades relacionadas con las cuentas por cobrar, falta de capacitación al personal, no se aplican lineamientos de control de las cuentas por cobrar. De la misma manera se evidencia que las cuentas por cobrar no están debidamente clasificadas, controladas ni registradas en el período correcto. No existen indicadores de gestión. Asimismo la falta de capacitación del personal incide de manera negativa en el desempeño de las funciones del personal del área de cuentas por cobrar. Por otro lado, se tiene que la empresa no es ajena a las debilidades que presenta el departamento de cuentas por cobrar, conoce sus fortalezas y sus debilidades por lo cual se pretende atacar estas debilidades diseñando estrategias para lograr un mejor control en los inventarios en las actividades relacionadas con las cuentas por cobrar.

Para atacar estas debilidades partimos de sus fortalezas ya que la empresa conoce su estado y desea mejorar, además cuenta con un personal con conocimiento específico en el área para el buen manejo de las cuentas por cobrar, igualmente ese constató que el personal está acorde con la implementación de la propuesta. Asimismo se evidenció que el personal directivo se muestra motivado y comprometido por solventar la problemática existente en el área de crédito y cobranza. Asimismo las líneas de responsabilidad y autoridad dentro del departamento se encuentran claramente definidas.

Por otra parte, tenemos que con la implementación de la propuesta se lograrán las siguientes oportunidades: Eficiencia en los procesos y métodos de trabajo, Mejor desempeño en las actividades realizadas por el personal del área de crédito y cobranza. Disposición de herramienta que evalué la gestión de las actividades del personal de crédito y cobranza. Cumplimiento de objetivos del departamento. Por lo que consideran necesario y factible el diseño de indicadores de gestión para el control de las cuentas por cobrar, puesto que la aplicación de dichas estrategias logrará la mejora en el desempeño y productividad del personal. Finalmente, entre las amenazas encontradas se encuentran: Incumplimiento de los clientes con el pago de sus facturas vencidas, Competencia con mejores oportunidades de créditos, Problemas con normativa legal venezolana.

FASE III. Diseñar estrategias de control interno para mejorar los procesos administrativos y contables en el área de Crédito y Cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim, C.A.

Una vez conocida las causas que generan el problema a través de la información recolectada mediante la encuesta aplicada y la observación directa, se hace evidente la necesidad de diseñar la propuesta como una herramienta estratégica de fácil

ejecución y así dar respuesta a este tercer objetivo; donde se contribuirá con la empresa objeto de estudio, con el fin de diseñar estrategias que permitan mejorar la gestión del departamento de crédito y cobranza.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la propuesta

En la actualidad las empresas viven en constante cambio, no solo por su crecimiento económico sino también por los cambios paulatinos de la economía de un país, en el caso se presenta situaciones y cambios inesperados tanto a nivel administrativo y financiero, por lo que es de gran importancia que las empresas generen estrategias, políticas y procedimientos que aseguren el buen funcionamiento de la organización de tal manera que se pueda alcanzar las metas propuestas satisfaciendo las necesidades de la empresa.

Es por esto que se presenta la necesidad de establecer estrategias en el área de crédito y cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim, C.A los cuales permitirán establecer políticas para la asignación de créditos, así como también hacer cumplir los plazos para la cancelación de las facturas pendiente y llevar una secuencia de orden de todos y cada uno de los procesos que involucra las cuentas por cobrar, facilitando a cada persona involucrada conocer su responsabilidad y compromiso en el área.

Una vez que se apliquen las estrategias propuestas la empresa comenzará a obtener resultados más eficientes a un nivel competitivo que le permitirá planificar y disponer de efectivo con más rapidez, evitando los altos saldos de cuentas incobrables. De igual forma aplicando políticas de asignación de crédito le permitirá conocer su cartera de clientes, manteniéndola con clientes que cumpla con un perfil establecido asegurando el cobro de las factura a tiempo en una gran porcentaje.

5.2. Objetivos de la propuesta

5.2.1. Objetivo General

Diseñar estrategias de control interno para mejorar los procesos administrativos y contables en el área de Crédito y Cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim, C.A.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Definir Procedimientos para la agilización y efectividad de la cobranza.
- Determinar cuáles son los clientes que califican según los términos regulares del crédito y el límite que deberán recibir.
- Describir las funciones del personal encargado de la gestión de crédito y cobranza.

5.3. Justificación de la propuesta

El Propósito fundamental de proponer Estrategias al Departamento de Crédito y Cobranza, es proporcionar una valiosa herramienta que le va a permitir un eficiente control interno de las actividades y procedimientos relacionadas con el proceso, optimizar el manejo de los recursos, conocer el índice de rotación, mejorar el flujo del efectivo, y por consiguiente cumplir con sus compromisos de manera oportuna.

De tal manera que, la implementación de las estrategias de control es de gran importancia para la empresa ya que al establecer parámetros de cobranza y políticas de otorgamiento de crédito le permitirá a la organización planificar con saldos y cuentas reales la disponibilidad del efectivo para el logro de sus objetivos, teniendo

en cuenta que esta le ayudara a mejorar el funcionamiento operativo y financiero, ya que la empresa también tiene compromisos monetarios con los que debe cumplir.

5.4. Factibilidad de la propuesta

En toda investigación enmarcada en la modalidad de proyecto factible, debe realizarse un análisis que determine la viabilidad de la propuesta. Al respecto, Soto (2003:25) señala que la factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas”. Por lo tanto, la factibilidad es la posibilidad de cumplir con las metas que se tienen en un proyecto, tomando en cuenta los recursos con los que se cuenta para su realización. Por ello, seguidamente se realiza un estudio para determinar desde la perspectiva técnica, operativa y económica, la posibilidad de aplicar dicha propuesta.

5.4.1. Factibilidad Técnica

Alvarado (2009:88), indica que la factibilidad técnica es “la disposición de los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto. Además indica si se dispone del equipo y herramientas para llevarlo a cabo”. Por lo tanto, para la puesta en marcha de la presente propuesta la empresa objeto de estudio., dispone de los recursos tecnológicos tales como computadoras, impresoras, fotocopiadoras y sistemas para la realización de las estrategias utilizados para la elaboración de la misma, por lo que a nivel técnico la propuesta se considera factible.

5.3.2. Factibilidad Operativa

La factibilidad operativa de la propuesta está dada por el recurso humano con el que cuenta la organización, para poner en marcha el proyecto, los empleados juegan

un papel fundamental en la implementación de la propuesta, pues este va en beneficio propio y de la empresa. Al respecto, Chiavenato (2009:33), destaca que el Recursos humanos: “es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector”.

Asimismo, la factibilidad operativa permite determinar si no existe resistencia al cambio entre el personal que obstaculice la implantación y ejecución de la propuesta. Por lo tanto se puede decir que la propuesta presentada es factible operativamente para la empresa objeto de estudio puesto que después de realizar la entrevista con los trabajadores del área de crédito y cobranza de la empresa objeto de estudio se llegó a la siguiente conclusión:

- El personal está de acuerdo en que se diseñe las estrategias para el control interno de los procesos en el área de crédito y cobranza.
- El personal considera necesario un cambio y está dispuesto a realizarlo y aportar todos sus conocimientos y ayuda en la realización del mismo.
- Se cuenta con el apoyo del personal de crédito y cobranza, directivos y del personal de los diversos departamentos de la empresa en estudio.

5.3.3. Factibilidad económica

La evaluación económica es uno de los aspectos más importantes dentro del estudio o de factibilidad de la propuesta, dado que ayuda a percibir si el desarrollo e implantación del proyecto es una inversión para la organización, los beneficios que obtengan las empresas deben ser iguales o no excederse a los costos del mismo, en este sentido la disposición de las empresas para asignar los recursos para la ejecución de la propuesta es relevante para alcanzar el éxito esperado. Por consiguiente, el desarrollo de la presente investigación no requiere de la inversión adicional ya que

los recursos humanos, tecnológicos y materiales necesarios para implementarse la propuesta están disponibles en la empresa, por lo tanto, la propuesta se considera factible.

5.5 Desarrollo de la propuesta

La presente propuesta tiene como finalidad contribuir a establecer estrategias en los procesos realizados en el área de crédito y cobranza que permitan un eficaz y óptimo control de las facturas pendientes y de los clientes a los que se les asigna créditos, permitiendo a su vez un control más exacto de los ingresos de efectivos por este concepto. Por lo tanto, a continuación se muestran dichas estrategias:

Estrategia n° 1. Definir lineamientos para la agilización y efectividad de la cobranza.

La gestión de cobranza es un proceso de gran importancia para la organización puesto que según los resultados que genere se logrará cumplir con los objetivos propuestos. En tal sentido se detallan una serie de estrategias que logran agilizar la gestión de cobranza:

- Planificar y coordinar la gestión de cobro de acuerdo a la fechas de vencimientos de cada factura.
- Realizar las gestiones de cobro de manera persistente, enviando los estados de cuenta del cliente, por correo, comunicaciones, redes sociales, entre otros.
- Hacer seguimiento a cada factura tomando en cuenta que la misma debe ser cobrada a la fecha de vencimiento.
- Mantener siempre una buena relación comercial con el cliente buscando siempre prestar un buen servicio y la satisfacción de ambas partes.

Estrategia y Acciones

- Evaluar constantemente los reportes de las ventas a créditos y facturas pendientes para su cobro oportuno.
- Supervisar la gestión de cobranza y reducir los márgenes de pérdidas incobrables.

Beneficios

- Cumplir con la planificación y objetivos de la empresa.

Estrategia n°2. Procedimiento para la gestión de cobranzas, para lograr el control de los saldos en mora.

- Contactar al cliente para recordarle las facturas a vencerse.
- Obtención de compromisos de pago, fecha y condiciones para realizar el mismo.
- Realizar el seguimiento para determinar el Cumplimiento de compromisos de pago por parte del cliente.
- Registrar las Acciones a seguir en caso de no cumplir con los compromisos de pagos.
- Intensificación de las acciones de aquellos clientes que tienen facturas morosas.
- Reconocer la pérdida de un crédito de acuerdo a lo establecido por la gerencia de Crédito y Cobranza
- Tramitar las acciones al Departamento legal de las cuentas incobrables.

Estrategia n° 3. Adopción de normas para revisar permanentemente los saldos vencidos de las cuentas por cobrar y de cobro dudoso.

De acuerdo a las necesidades de la empresa es necesario medir y controlar los saldos de las cuentas por cobrar, ya que las mismas representan efectivo para la empresa y en base a la disponibilidad realiza planificación para atender sus compromisos, es por ello que es necesario establecer los siguientes parámetros para revisar permanentemente los saldos vencidos:

- Generar reporte constante de las cuentas por cobrar para analizar cuales están vencidas y su grado de significación dentro de las ventas a créditos.
- Conciliar los saldos individuales de cada cliente con el saldo total de las cuentas por cobrar.
- Vigilar la exposición de los saldos de cuentas por cobrar ante de la inflación y devaluación de la moneda.
- Medir el tiempo en que el crédito permanece pendiente.

Estrategias y Acciones

- Mantener un constante monitoreo de los saldos de cuentas por cobrar.
- Determinar la amplitud del periodo de crédito.
- Aplicar el debido procedimiento para solicitar la cancelación de la deuda pendiente.

Beneficios

- Elaborar juicios razonablemente exactos de la probabilidad de incumplimiento de los clientes.
- Reducir al mínimo las perdidas en cuentas de cobro dudoso.

Estrategia n° 4. Descripción de las Funciones del personal del Departamento de Crédito y Cobranza.

CARGO	FUNCIONES
Gerente General del Departamento de Crédito y Cobranza.	Responsable de liquidar las cuentas por cobrar de sus clientes, es decir, de recuperar el importe total de los créditos dados a los clientes.
Supervisor de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable del departamento de crédito y cobranza. Asegurar el cobro y la aplicación contable de las facturas emitidas a Clientes en tiempo y forma. Depurar la cartera de clientes. - Elaborar reportes con de la Gestión de Cobranza.
Analista de Crédito y Cobranza I	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de mantener una cartera sana en las cuentas de canal moderno, a través de la identificación y aplicación oportuna de pagos, clarificación de las devoluciones, identificación de descuentos hacia el cliente notificando oportunamente al departamento de ventas. - Registrar cobranzas, descuentos y analizar las cuentas por cobrar asignadas a fin de mantener su control y contribuir en la mayor medida posible con el cobro de las mismas. - Controlar los descuentos hechos por los clientes y asegurar su correcta aplicación junto con el área de Ventas. - Garantizar que los clientes nos van a pagar a tiempo. - Mantener la cartera por cobrar vencida. - Control de los cheques devueltos de

	<p>los clientes. Análisis de Crédito) de nuestros clientes con la finalidad de que cumplan con todos los requisitos mínimos exigidos por la empresa para su aprobación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrecha comunicación con clientes manteniéndolos informados de la situación de la cartera constantemente.
<p>Analista de Crédito y Cobranza II</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se encarga de recuperar los pagos de crédito vencidos. - Informan a los clientes de sus pagos pendientes y la fecha de vencimiento en los que se espera que paguen. - Entra en contacto con los clientes a través del teléfono o de cartas, y discute con ellos varias vías que tienen los clientes para pagar sus deudas. - Ayudar a los clientes a comprender los términos y condiciones de los contratos de crédito que han contraído. - En caso de fallo persistente al pagar las deudas, los cobradores pueden iniciar acciones legales contra los clientes morosos.

Fuente: Sabogal (2018).

Estrategia n° 5. Implementación de talleres de capacitación

La finalidad de esta estrategia es la implementación de talleres de capacitación al personal del área de crédito y cobranza, por lo tanto es necesario que la empresa objeto de estudio implemente estos cursos al personal de crédito y cobranza con la finalidad de actualizar sus conocimientos y adquirir nuevas competencia en la gestión estratégica del crédito y la cobranza.

Objetivo: potenciar y fortalecer en los participantes, las herramientas y técnicas necesarias para identificar y aplicar estrategias, procedimientos, criterios y técnicas para una cobranza eficiente, manejando una correcta argumentación y persuasión que permitan gestionar, en forma integrada y efectiva, un proceso completo del área de crédito y cobranza.

Dirigido a: personal del departamento de crédito y cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim C.A.

Duración: 40 horas

Lugar: Sala de conferencia de la empresa laboratorios Veterquim C.A.

Metodología: La metodología a implementar es de carácter interactivo-participativo de enfoque conceptual y práctico, a través de actividades prácticas y teóricas de exposición de contenidos y análisis de casos reales, permite desarrollar y reforzar las actitudes, criterios, habilidades y competencias, de acuerdo a los ámbitos de desempeño y responsabilidad laboral de los participantes.

El curso se basará principalmente en los tópicos expuestos en clases a través de exposiciones teórico práctico con apoyo audiovisual de PowerPoint. Para ello, junto con la materia de cada módulo se emplea ejercicios estructurados y diseñados para propiciar la participación de los alumnos en un rol protagónico del “aprender haciendo”. Se utilizarán herramientas metodológicas, tales como charlas expositivas del relator con el tema a abordar en cada clase, taller de análisis de casos, taller de análisis de situaciones, actividades y resolución de ejercicios en forma individual, en duplas y en grupo. Cometarios y conclusiones colectivas, entrega de material de apoyo para argumentación y consulta permanente.

Contenido: los cursos constan de ocho (8) módulos distribuidos de la siguiente manera:

.MODULO I: Describir la importancia del área crédito y la gestión de Cobranza en el contexto de la estrategia.

1.1. La empresa y el crédito y la cobranza.

- 1.1.1. Importancia del conocimiento de las políticas y objetivos organizacionales.
- 1.1.2. Identificando las oportunidades y amenazas del mercado.
- 1.1.3. La empresa y la gestión comercial.
- 1.1.4. Estrategias competitivas en mercados globalizados.
- 1.1.5. El crédito en el proceso de comercialización y origen de la cobranza.
- 1.1.6. Organización del área de crédito y cobranzas.
- 1.1.7. Procedimientos y servicios.
- 1.1.8. Objetivos operacionales del área (costos, recupero, calidad y tiempo).

MODÚLO II. Identificar y emplear modelos eficientes de administración y planificación del área de crédito y la cobranza.

- 2.1. Planificación y organización del área crédito y cobranzas.
 - 2.1.1. Estrategias, objetivos, metas y resultados.
 - 2.1.2. Estructura y organización del área.
 - 2.1.3. Funciones y relaciones con el resto de la empresa.
 - 2.1.4. Distribución de la cobranza. Administración y organización de las cuentas por cobrar.
 - 2.1.5. Pronósticos de cobranzas.
 - 2.1.6. Supervisión de la gestión.

MODÚLO III: Analizar las distintas situaciones de la gestión de crédito y cobranza y Aplicar técnicas de fijación de límites y análisis crediticios.

- 3.1. Análisis y decisión crediticia.
 - 3.1.1. Incertidumbre, certeza y riesgo.
 - 3.1.2. El riesgo crediticio y su medición.
 - 3.1.3. Elementos esenciales del análisis.
 - 3.1.4. Minimizando el riesgo.
 - 3.1.5. Técnicas de fijación de límites.
 - 3.1.6. Las 5 “C” del crédito. Análisis crediticio.
 - 3.1.7. Evaluación final y decisión de crédito.
 - 3.1.8. Comités de crédito.
 - 3.1.9. Elementos de una guía de crédito.
 - 3.1.10. Síntomas, señales y alarmas.
 - 3.1.11. Seguimiento y control de la cartera.

MODÚLO IV: Emplear técnicas comunicación y manejo de clientes para la gestión eficiente de cobranza y fidelización de clientes.

- 4.1. Comunicación, percepciones, y actitud con el cliente.
 - 4.1.1. El profesional de la cobranza.
 - 4.1.2. Principios de una comunicación efectiva en la gestión cobranza.
 - 4.1.3. El contacto. Calibrando y sintonizando con el deudor.
 - 4.1.4. Generando una actitud mental positiva.
 - 4.1.5. El cliente moderno y sus características, tipología de clientes: conducta y tratamiento. Importancia de las diferencias individuales.
 - 4.1.6. Métodos para satisfacer las quejas de los clientes.
 - 4.1.7. Manejo de clientes difíciles.
 - 4.1.8. Principales objeciones que plantean los clientes para no pagar.

4.1.9. Descubriendo lo que motiva al cliente a pagar.

MODÚLO V. Aplicar técnicas para el manejo normativo y asertivo de la cobranza prejudicial.

5.1. Técnica de cobranza prejudicial

5.1.1. Facultades del cobrador y derechos del consumidor.

5.1.2. La base técnica de la cobranza.

5.1.3. Plan de Cobranza.

5.1.4. Cómo manejar reuniones y entrevistas de cobranzas.

5.1.5. Pasos para lograr un acuerdo.

5.1.6. Manejo de las objeciones, excusas y dilaciones.

5.1.7. Criterios a seguir frente a cada causal de no pago.

5.1.8. Persuasión en la cobranza. Factores que facilitan el cierre.

5.1.9. El seguimiento de los acuerdos.

MODÚLO VI: Usar documentos de registro de crédito y procedimientos de la cobranza judicial.

6.1. Documentos, registros y recuperación legal del dinero.

6.1.1. Ficha del cliente

6.1.2. Documentos de registro: notas de pedido, orden de compra., facturación y recepción. Cheques, letras y pagarés, etc.

6.1.3. Cesión de crédito, endoso, letra de cambio, pagaré.

6.1.4. Protestos de cheques.

6.1.5. La cobranza judicial: procedimientos, plazos y costos.

6.1.6. Causas de extinción de las deudas.

MODÚLO VII. Aplicar técnicas de control y supervisión del proceso de cobranza.

7.1. Control del proceso de cobranza.

7.1.1. Informes de cobranza.

7.1.2. Costos de la gestión.

7.1.3. Medición de rendimientos y de resultados.

7.1.4. Rol y supervisión de abogados.

MODÚLO VIII: Manejar técnicas de autocontrol y motivación para la productividad de la Gestión cobranza.

8.1. Autocontrol y productividad.

8.1.1. El estrés, reconociendo los agentes estresantes.

8.1.2. Taller: manejo de situaciones estresantes.

8.1.3. Motivación y logros.

8.1.4. El conflicto y su resolución en positivo.

8.1.5. Técnicas de solución de problemas.

CONCLUSIONES

Los lineamientos de control de las cuentas por cobrar son de suprema importancia para el manejo eficiente de estos recursos financieros. Cabe destacar que todo departamento y/o unidad que maneje recursos financieros requiere dimensión contable y financiera. Al desarrollar esta investigación se afianzo a una revisión bibliográfica y al análisis de los resultados obtenidos del estudio aplicado, a través de los instrumentos metodológicos, se llegó a la conclusión:

La empresa Laboratorios Veterquim C.A., actualmente presenta una gran debilidad en los procedimientos y lineamientos que deben cumplir para las gestiones de crédito y cobranza, la cual no le permite medir con exactitud la cartera de clientes a crédito que maneja, así como la gestión de cobranza e ingresos mensuales disponibles para un periodo de tiempo. Por otra parte el personal que allí labora aun cuando cuenta con las herramientas necesarias para el mejoramiento de los procesos, indica que en su gran mayoría los errores y deficiencias son producto de las gestiones del dueño quien es el que autoriza los créditos sin cumplir con los lineamientos establecidos.

Asimismo se evidenció que el departamento de crédito y cobranza no cuenta con un reporte de antigüedad de saldos en mora, por lo cual no tiene actualizado la información de los saldos de los clientes, esto trae como consecuencia, que la información de los clientes a crédito no sea veraz y efectiva al momento de tomar una decisión con determinada cuenta. La cartera de cliente no se actualiza a diario, sino de forma mensual, por lo cual, si las ventas se realizan diariamente, existe un vacío de información sobre la liquidez de la empresa, y la gerencia debe esperar que se actualicen los saldos para generar una información real a los socios de la organización.

Del mismo modo, la empresa debe contribuir a que las finanzas del departamento sean más prosperas y eficientes. Sin duda, el aspecto económico y contable es el reflejo de cada una de los movimientos de cualquier organización y por lo tanto, facilitan el proceso de decisión para la mejora de dicha contribución. De manera que los lineamientos de control representan un diseño con la finalidad de conducir correctamente a la organización a una gestión más eficiente y por ende al logro de sus objetivos.

Por lo tanto, como alternativa de solución a las debilidades encontrada se propone el diseño de estrategias que logren el control interno en el departamento de crédito y cobranza. Por lo tanto, se observó que el personal que labora en dicho departamento está totalmente de acuerdo con la implementación de las estrategias que mejore la gestión de cobranza, lo que es determinante para la mayor producción eficacia y eficiencia de la organización.

RECOMENDACIONES

Es necesario que el departamento de crédito y cobranzas cuente con un reporte de antigüedad de saldos en mora, el cual debe ser asignado a cada uno de los trabajadores del departamento dentro de sus funciones. Asimismo debe ajustar la actualización de la cartera a que se realice diariamente, para que pueda ser entregado un informe semanal a la gerencia.

Realizar convenios de pago con los clientes que tengan facturas vencidas del años anteriores, y que aun trabajen con la empresa, si existen algunas facturas vencidas de empresas que ya no son clientes deben ser entregadas al departamento legal de la organización.

Mantener al día los estados de cuentas con reportes de cobranzas, tener con exactitud la deuda y enviar periódicamente los estados de cuenta a los clientes a fin de que estén informados tanto de la deuda que mantienen con la empresa como la fecha en que vencieron las facturas.

Realizar un análisis periódico del vencimiento de cada una de las cuentas con el fin de disminuir la morosidad de las mismas y a su vez mantener un estricto control de la documentación que maneja el departamento, ya sea de facturas, notas, relaciones de pagos, cheques, depósitos, cartas y todo lo emitido en el departamento o que sea recibido en el mismo.

La actualización constante de los sistemas de información de alta tecnología, lo que permitirá ejecutar de una mejor manera los controles internos necesarios y evitar

desviaciones en los mismos, que pueden ser causados por su personal en el manejo de controles manuales.

Revisar el perfil de los trabajadores que requiere el departamento y contratar personal calificado para el mismo, e igualmente, realizar la inducción correspondiente, al cargo que ocupan, además, de entregarle por escrito las funciones que deben desarrollar dentro del departamento.

Finalmente, se recomienda aplicar las estrategias propuestas para el cumplimiento de una gestión eficiente de las transacciones realizadas por la empresa.

REFERENCIAS

- Arias, Fidias (1999). **El Proyecto de Investigación**. Guía para su elaboración. Venezuela. Editorial Episteme, C. A.
- Arias, Fidias (2006). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. (5º. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.
- Balestrini, Miriam (2006). **Como se elabora un proyecto de investigación**. 2da Edición. Caracas, Venezuela. B1consultores.
- Berghe, Edgar. (2005). **Gestión y gerencia empresarial aplicadas al siglo XXI**. Ediciones ECOE. Colombia
- Bertalanffy, Martha. (2009). **Metas Estratégicas**. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
- Cupelli, Richard (1999). **Organización de Créditos y Cobranzas**. Segunda edición. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Fernández y Otros. (2004) **Metodología de la investigación**. Primera edición, Editorial Mc- Graw Hills.
- Francés Janette (2006) **Estrategias y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral**. 3era. Edición. México. Pearson educación. Prentice Hall.

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2003). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw- Hill. México.

Hurtado de Barrera, Josus (2000) **Metodología de la Investigación Holística**. 3era. Edición. Caracas. Editorial Eventer.

Hurtado, José (2016), **“Modelo estratégico para la optimización del departamento de crédito y cobranza de las clínicas privadas ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo”**. Trabajo de Grado .Universidad de Carabobo. Bárbula.

Manzanero Eduardo y Aponte Ernesto (2016) **“Estrategias para Mejorar el Control Interno de las Cuentas Por Cobrar en los Procesos Contables de la Empresa Alcoven, C.A”**. Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez. Valencia.

Ramírez Adriana. Y Cardoza Miguel. (2015), **“Lineamientos de control interno para el proceso de Crédito y Cobranzas de la empresa Hidrolab Toro Consultores, C.A.”**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.

Reaño Eliezer (2014), **“Lineamientos para Optimizar el Sistema Control Interno en el Departamento de Cobranza de la Empresa Francisco Anzola Sánchez, S.A.”**. Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez. Valencia.

Rejopachi Nelson (2016), **“Evaluación del Control Interno del departamento de Créditos y Cobros en una empresa distribuidora de automóviles importados”**. Trabajo de Grado. Universidad de San Carlos. Guatemala.

Wittlinger José, Carranza Emily y Mori Humberto, (2008; 2) **Mejores Prácticas en estrategias de Cobranza**. 2da Editorial. Caracas. Editorial Coevo.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO APLICADO A LOS EMPLEADOS



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

Valencia, Junio 2018

Estimado personal del departamento de crédito y cobranza de la empresa Laboratorios Veterquim C.A. A continuación, encontrará un cuestionario que tiene como objetivo principal recopilar información como base para la sustentación de un Trabajo de Investigación para optar al título de LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA.

El mismo está compuesto de trece (13) preguntas, con la finalidad de recabar información referida al análisis planteado. La información suministrada por Usted, será utilizada con fines exploratorios para realizar la investigación titulada: **ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA LABORATORIOS VETERQUIM, C.A.** Por tanto, la información que se recogerá tendrá carácter confidencial, ya que este instrumento va a ser manejado por el responsable de la investigación.

INSTRUCCIONES DE LLENADO DEL CUESTIONARIO

Lea cuidadosamente cada uno de los ítems que se presentan en el cuestionario y seleccione la respuesta que considere apropiada según sus situaciones, marcando con una equis (X) la alternativa que considere correcta

Gracias por su colaboración

ENCUESTA

Nº	ITEMS	SI	NO
1	¿Conoce usted la misión y visión del departamento de crédito y cobranza?		
2	¿Conoce usted de manera formal cuáles son sus funciones en el área de crédito y cobranza?		
3	¿Se encuentra claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?		
4	¿Se aplica lineamientos de control interno en el área de crédito y cobranza?		
5	¿El departamento ha establecido políticas para el otorgamiento de créditos?		
6	¿Antes de otorgar los créditos solicitados por los clientes se realiza la autenticidad de los datos suministrados?		
7	¿El departamento de crédito y cobranza mantiene un registro de control de vencimiento de los cobros a realizar?		
8	¿Las cuentas por pagar están debidamente clasificadas, controladas y registradas en el período correcto?		
9	¿Frecuentemente se realizan análisis de saldos de las cuentas por cobrar?		
10	¿El departamento de crédito y cobranza cuenta con un recurso humano capacitado y hábil para el manejo relacionado con los aspectos de las cuentas por pagar?		
11	¿La empresa cuenta con planes de capacitación lo cual contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores del área de crédito y cobranza?		

12	¿Existe en el departamento de crédito y cobranza indicadores para medir la gestión de las cuentas por cobrar?		
13	¿Considera usted necesario que el área de crédito y cobranza implemente estrategias que logren el control interno en el área?		

Fuente: Sabogal (2018)

ANEXO B

CRITERIOS Y FORMATOS PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



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

San Diego, de 2018

Ciudadano

Presente

Muy respetuosamente me dirijo a usted, como cursante de la carrera de Contaduría Pública, con el objeto de presentar el instrumento que sirve para efectuar la investigación que tiene como título **ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA LABORATORIOS VETERQUIM, C.A.** Usted fue seleccionado para formar parte del grupo de expertos que evaluarán el instrumento de investigación para confirmar su validez, la misma debe realizarse de acuerdo a los siguientes parámetros.

Coherencia: Si los ítems tienen relación con lo que se desea medir.

Pertinencia: Señalar si considera que los ítems son pertinentes con los objetivos de la investigación.

Claridad de redacción: Evaluar la redacción del instrumento

Ubicación: Si la posición en que encuentra ubicado el ítems corresponde a la lógica del instrumento.

La evaluación de los ítems debe realizarla considerando los siguientes términos:

Adecuado: Si el ítem se ajusta a los objetivos

Regular: Cuando hay que revisar alguna modificación.

Inadecuado: Cuando el ítem no cuenta con suficiente capacidad o debe ser modificado.

Al final de la evaluación podrá realizar cualquier observación que considere necesario en relación a las modificaciones de los ítems o dimensiones tratados.

Contando con su valiosa colaboración, le agradezco la ayuda que me ofrece para validar el instrumento.

Atentamente,

Soleisy Sabogal



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

San Diego, de 2018

**CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN
INSTRUMENTO APLICADO A LOS EMPLEADOS**

Nombre del Especialista: _____

C.I. _____ Profesión: _____ Fecha: _____

Marque con una (x) debajo de las características que cumplan cada ítem

Ítems	Adecuado: A		Regular: R		Inadecuado: I	
	Coherencia	Pertinencia	Claridad de Redacción	Ubicación		
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						

Observaciones: _____

Firma del Especialista:
C.I: