



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL CONTROL DE  
LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA RBO, C.A.**

Autoras: Debra Roa  
Diana Rodríguez

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123

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

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL CONTROL DE  
LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA RBO, C.A.**

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

Autoras: Debras Roa  
Diana Rodríguez

Tutor: Edgar Basanta

San Diego, Julio de 2018

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Edgar Basanta , portador de la cédula de identidad N° 19.229.930 en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por las ciudadanas Debra Roa y Diana Rodríguez, portadoras de la cédula de identidad N° 9.669.882 y N° 17.614.270 respectivamente titulado LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA RBO, C.A., presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

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



(Firma autógrafa)

Nombres y apellidos

Edgar Basanta

N° de la Cédula de Identidad

19.229.930

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp.
ÍNDICE DE CUADROS.....		vi
RESUMEN INFORMATIVO.....		vii
INTRODUCCIÓN.....		1
CAPÍTULO		
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1 Planteamiento del Problema.....	3
	1.1.1. Formulación del Problema.....	5
	1.2. Objetivos.....	5
	1.3. Justificación.....	6
II	MARCO TEÓRICO.....	8
	2.1. Antecedentes.....	8
	2.2. Bases Teóricas.....	13
	2.3. Definición de Términos.....	23
III	MARCO METODOLÓGICO.....	25
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	25
	3.2. Fases Metodológicas.....	26
	Fase I.....	26
	Fase II.....	27
	Fase III.....	28
IV	RESULTADOS.....	29
	4.1. Análisis y Presentación de los Resultados.....	29
	4.2. Análisis de la Observación Directa.....	30
	4.3. Análisis de la Matriz DOFA.....	33
V	LA PROPUESTA.....	36
	5.1. Presentación de la Propuesta.....	36

5.2. Justificación de la Propuesta.....	37
5.3. Objetivos de la Propuesta.....	37
5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	38
5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	39
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
REFERENCIAS .....	49
ANEXOS.....	51

## LISTA DE CUADROS

### CONTENIDO

<b>CUADRO</b>		<b>p.p</b>
1	Lista de Cotejo. Gestión de Cobranzas.....	3°
2	Lista de Cotejo. Políticas de Cobranzas.....	31
3	Lista de Cotejo. Lineamientos Estratégicos.....	32
4	Matriz DOFA.....	34



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

## LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA RBO, C.A.

Autoras: Debra Roa  
Diana Rodríguez  
Tutor: Edgar Basanta  
Fecha: Julio de 2018

### RESUMEN INFORMATIVO

La investigación presenta como objetivo general proponer lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Comercializadora RBO, C.A., dado que presenta debilidades en el manejo y control del proceso de cuentas por cobrar, puesto que se carece de procedimientos y políticas necesarias para desempeñar cada una de las funciones de manera eficiente, y así tener control sobre la gestión de cobranza. Desde el punto de vista metodológico, se fundamenta en la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo de nivel descriptivo. Como técnicas de recolección de información se empleará la lista de cotejo para diagnosticar la situación actual en cuanto al proceso de cuentas por cobrar que presenta la empresa Comercializadora RBO, C.A. Seguidamente, se analizarán los elementos relacionados con el control de las cuentas por cobrar en la empresa, a través de la aplicación de la Matriz DOFA para conocer los factores internos (Debilidades y Fortalezas), así como los factores externos (Oportunidades y amenazas) que inciden en la gestión de cobranzas. Una vez obtenida la información procedente de las técnicas de recolección, se procederá a la clasificación y agrupación de la misma para luego ser codificada, tabulada y analizada hasta llegar a resultados concretos y su respectiva interpretación. Se concluyó no están establecidas las políticas, controles y procedimientos, que deben ser ejecutados diariamente en la realización de los procesos internos en las cuentas por cobrar. Se evidencia la falta de planificación, supervisión y control interno de las cuentas por cobrar. Por lo tanto, se recomendó la implementación de la propuesta de los lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Comercializadora RBO, C.A.,

**Descriptor:** Lineamientos Estratégicos, cuentas por cobrar, Control de las Cuentas por Cobrar.

## INTRODUCCIÓN

En los actuales escenarios en los que se desarrollan las empresas, caracterizados por la globalización económica, financiera y tecnológica, los cuales afectan el entorno empresarial haciendo que estas sean más competitivas, por lo que conllevan una significativa modificación en lo que a la gestión empresarial se refiere, resultando esencial en este sentido, el papel del control de gestión, que como elemento del proceso de dirección, es el que más contribuye a mejorar las actuaciones de cualquier sistema. Al respecto, la gestión administrativa de las cuentas por cobrar y las políticas de crédito están estrechamente relacionadas con el giro del negocio y la competencia del mercado en que la empresa opera.

El tiempo ha demostrado la importancia que presenta el control interno dentro del área administrativa y contable de las empresas principalmente para el área de cuentas por cobrar, ya que este le permite obtener información veraz, oportuna y totalmente confiable. De tal manera, que en los actuales momentos el control de existencia de los registros y cualquier operación de la empresa es un aspecto necesario para el área de cuentas por cobrar sea exitosa.

Se puede señalar, que una cobranza eficiente es clave para mejorar el flujo de efectivo, ya que casi todas las organizaciones en la actualidad realizan ventas a crédito a sus clientes, lo cual representa un riesgo en un momento determinado, por no recuperar el capital en el tiempo preciso, ni mantener la ejecución y registro de la continuidad de las operaciones administrativas, lo que podría traer como consecuencia una descapitalización a corto plazo.

En este sentido, 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 administrativo de las cuentas por cobrar que propicien la eficiencia de las gestiones en general y administrativas, y que genere el fortalecimiento institucional de la empresa.

Tal es el caso de la empresa Comercializadora RBO, C.A., la cual requiere mejorar la gestión de cobranzas que se maneja actualmente, puesto que se observa falta de direccionamiento y estatutos para realizar el procedimiento de otorgamiento de créditos. En tal sentido, se tiene como objetivo general proponer lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la Empresa Comercializadora RBO, C.A. La investigación se estructura de la siguiente manera:

**Capítulo I.** Este capítulo está conformado por el problema, los objetivos (Generales y Específicos), la justificación del estudio, los alcances y la formulación del problema

**Capítulo II.** Este capítulo está conformado por el Marco Teórico, en él se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos

**Capítulo III:** Comprende el marco metodológico de la investigación, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos.

**Capítulo IV:** En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, una vez aplicada las diferentes técnicas de recolección de datos

**Capítulo V:** Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta. También se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

En un contexto global, las organizaciones están en la búsqueda de mejores prácticas sobre la base de la eficiencia y eficacia, lo cual se traduzca en la consecución exitosa de sus objetivos propuestos, por lo cual se han visto en la necesidad de expandir sus productos y áreas de servicio hacia nuevos y mayores mercados, esta situación ha traído como consecuencia que todas y cada una de sus áreas tengan que perfeccionarse para aceptar el reto de ser cada día más competitivas.

Ante este escenario cobra mayor importancia el diseño y establecimiento de lineamientos estratégicos, así como procedimientos que a nivel organizacional regulen y garanticen una evaluación constante de sus procesos y operaciones con el objeto de verificar el adecuado desempeño y apego a las políticas y normativas establecidas; a fin de verificar que todo se está desarrollando de acuerdo a lo planeado

En este ámbito de ideas, las empresas y específicamente las venezolanas están demandando un enfoque integral dirigido a desarrollar y fortalecer la capacidad competitiva del negocio. Un proceso fundamental a nivel gerencial y administrativo, que por su importancia requiere ser concebido y ejecutado de manera eficiente, es el inherente a las cuentas por cobrar, y en los cuales intervienen diversos elementos tanto internos como externos a la organización. Según Brito (2014: 333), “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”. Cabe destacar, que de las cuentas por cobrar de la empresa dependen el patrimonio y la rentabilidad del negocio en sus respectivos mercados.

Este proceso es fundamental para la empresa, ya que del mismo depende la captación de los recursos financieros y, por lo tanto, la rentabilidad económica de la misma, destacándose que así se dispondrá del dinero necesario para la operatividad empresarial. Desde esta perspectiva luce como fundamental, que cada proceso de crédito y cobranzas sea ejecutado partiendo de planes, normativas, procedimientos bien definidos que los mismos faciliten el desempeño laboral de cada persona involucrada y por ende una coordinación de las ventas a crédito, aprobaciones, autorizaciones de créditos, separación de funciones y administración de las cuentas por cobrar de manera que la empresa disponga de la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones.

Es por ello, que se hace necesario darle una mayor relevancia al tratamiento de las ventas – ingresos, en especial cuando se trate de ventas a crédito; en cuyo caso debe darse una correcta administración de las cuentas por cobrar, a fin de evaluar constantemente la veracidad de los procesos llevados a cabo durante las etapas de facturación y cobranza, de lo cual dependerá los flujos de efectivo disponibles para el ejercicio de sus operaciones y la confiabilidad de la información generada.

De lo señalado anteriormente, se deriva la importancia de valerse de mecanismos que permitan gerenciar y administrar eficientemente las gestiones de cobranzas; al respecto las organizaciones requieren mantener procedimientos administrativos y contables adecuados para minimizar los riesgos en que se incurren con políticas de cobranzas incorrectas, ya que es improductivo abusar de las prácticas crediticias para evitar tener pérdidas por efecto inflacionario y por cuentas incobrables. Por lo tanto, es indispensable que estas vayan de la mano con estrategias eficaces que conduzcan a mantener continuamente el proceso desde que se inicia con la venta a crédito hasta que se cierra con la cobranza.

Se puede señalar, que la gestión de cobranzas se encuentra entre las actividades funcionales más importantes de las organizaciones por ser la que ejerce el control del efectivo y la disminución de las cuentas por cobrar. Sin embargo, en la empresa Comercializadora RBO, C.A. 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 cobranza debido a que se genera retraso del mismo, como 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.

La existencia de fallas relacionadas con la efectividad de las cuentas por cobrar, está afectando la gestión de crédito y cobranzas, ocasionando retrasos en las cobranzas, así como aumento en el período promedio de cobros, puesto que los clientes tardan en cancelar los compromisos de pagos, de allí que se tiene que recurrir a mecanismos para que sean cumplidas las políticas establecidas por la empresa para el otorgamiento del crédito. En consecuencia la no aplicación de lineamientos estratégicos y políticas en las cuentas por cobrar representa un grave problema para la empresa, ya que impide que se obtenga a tiempo los ingresos correspondientes a su actividad principal que son las ventas,

De acuerdo a lo antes expuesto, se hace necesario el desarrollo de un estudio, que permita la ejecución del diseño de un plan de acción y recurrente en la optimización de los procesos relacionados con la gestión de crédito y cobranza para mejorar y optimizar, los procesos de cobros y de esta manera garantizar la liquidez de la empresa.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo mejorar el control de las cuentas por cobrar de la Empresa Comercializadora RBO, C.A?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer Lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de

la Empresa Comercializadora RBO, C.A.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual en cuanto al proceso de cuentas por cobrar que presenta la empresa Comercializadora RBO, C.A
- Analizar los elementos relacionados con el control de las cuentas por cobrar en la empresa Comercializadora RBO, C.A
- Diseñar Lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la Empresa Comercializadora RBO, C.A.

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

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas, aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la organización se conviertan en activos líquidos de manera rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones, en tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando acciones ejecutadas para realizar el seguimiento continuo y control del cumplimiento de los acuerdos negociados.

En este sentido, el estudio se justifica, porque a través del diseño de lineamientos estratégicos para el proceso de cobranzas en la empresa Comercializadora RBO, C.A. se logrará una gestión de cobranzas efectiva, tomando en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Es de suma importancia que la organización cuente con el óptimo sistema de cobranza que

permita mayor liquidez y normal fluidez de sus actividades, así como también adquisición de sus productos y alcanzar de esta forma, lo objetivos propuestos por la gerencia de la empresa.

Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se comprende, la importancia del desarrollo del presente trabajo también radica en que la empresa y en especial el área cobranza pueda reorganizarse hacia la obtención de la mejora de la gestión de los servicios, mayor celeridad en los tiempos para darle respuesta a los clientes y una cantidad de cuentas morosas.

Asimismo, representa una importante contribución dentro del ámbito de la administración y la contabilidad, considerando que la organización se encuentra en desarrollo económico reciente, cualquier contribución que mejore la competitividad de dicha empresa, debe ser bienvenida. Desde el punto de vista social, es claro que el fortalecimiento de la empresa tiene impacto significativo sobre la generación de empleo, la distribución del ingreso.

Por otro lado, desde el punto de vista académico, este trabajo es relevante, tanto para la Universidad José Antonio Páez como para las universidades en general, ya que aportará información teórica relacionada con la gestión y la planificación del proceso de cobranzas, lo cual puede ser importante para el entorno en el que se desenvuelven las empresas que podrá ser utilizado por otros investigadores que estén interesados en la temática. También como experiencia válida para el constante desarrollo de mejoramiento al cual debe someterse el profesional, y representa un soporte para fortalecer los conocimientos sobre el proceso administrativo de una organización.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico es importante, ya que contiene la ubicación contextual del problema en una determinada situación histórico social, sus relaciones con otros hechos o problemas; las vinculaciones de los resultados por obtener con otros ya conseguidos; pero además, las definiciones de nuevos tópicos que van a permitir de una manera técnica fundamentar todos y cada una de la teorías expuestas. En este sentido, la información recogida para el marco teórico proporcionará un conocimiento profundo de la teoría que le da significado a la investigación. Es a partir de las teorías existentes sobre el objeto de estudio, como pueden generarse nuevos conocimientos.

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Según Sabino, C. (201 234.), “los antecedentes de la investigación se refieren a los estudios previos relacionados con el tema, es decir investigaciones realizadas anteriormente y que guardan relación con el trabajo objeto de estudio”. En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación.

Camejo (2016), realizó un trabajo titulado: **“Plan de Acción para optimizar las Cuentas por Cobrar de la empresa Genpack, C.A. Valencia Edo. Carabobo”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública, la empresa presentaba inconvenientes al momento de efectuar la cobranza en el tiempo establecido, por lo cual los mecanismos empleados para resarcirse no han sido los más eficaces, dando como resultado la falta de liquidez que minimiza la operatividad de la empresa, en tal sentido, se planteó

como objetivo general proponer un plan de acción para optimizar las cuentas por cobrar de la empresa Genpack, C.A., ubicada en Valencia Edo. Carabobo. Como técnicas de recolección de información se empleó la encuesta, a través de un cuestionario aplicado a la población objeto de estudio conformada por cinco trabajadores. También se empleó la matriz DOFA para conocer los factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que inciden en el proceso de las cobranzas.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que no se planifican acciones para mejorar el proceso de cobranzas, ya no están definidos los procedimientos a seguir para mejorar las cuentas por cobrar, trayendo como consecuencia retrasos en las cobranzas, puesto que los clientes cancelan después de la fecha de vencimiento de la factura, causándole a la empresa problemas de liquidez, por lo cual se diseñó un plan de acción para mejorar el proceso de cobranzas en la empresa Genpack, C.A., puesto que contribuirá a optimizar la gestión de los cobros.

El antecedente guarda una estrecha relación con esta investigación, ya que se pueden tomar en consideración los planes, controles y lineamientos que permiten optimizar las cuentas por cobrar evitando así la aplicación de procedimientos empíricos y controles ineficientes para garantizar el funcionamiento adecuado de toda gestión que realice este departamento y que cumpla con sus atribuciones correspondientes, en beneficio de los intereses de la empresa

Sosa (2016), realizó un trabajo de grado titulado: **“Herramientas Administrativas para optimizar la Gestión de Cobranza en el Departamento De Suscripción de Las Pólizas HCM, de la empresa Seguros Horizonte S.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública. Es importante, llevar un control de todas las actividades que se realizan, específicamente del proceso de cobranzas, que permita obtener los ingresos esperados para el cumplimiento de los objetivos. En este sentido, el objetivo general de la investigación consistió en proponer herramientas administrativas para la optimización de la gestión de cobranza en el Departamento de Suscripción de las

Pólizas HCM, de la empresa Seguros Horizonte S.A., ya que presentaban retrasos en el cobro de las pólizas de HCM, lo que conllevaba a que no se cancelen a tiempo los compromisos adquiridos con los proveedores de servicio.

Metodológicamente, se consideró un proyecto factible, apoyado en un diseño de campo no experimental. Como técnicas de recolección de información se empleó la observación directa para diagnosticar la situación del proceso de cobranzas que presenta el Departamento de Suscripción de las Pólizas HCM. También se hizo uso de la encuesta, mediante un cuestionario que fue aplicado a la población objeto de estudio conformada por cinco personas que laboran en el departamento, con la finalidad de identificar los procesos administrativos relacionados con la gestión de cobranzas.

Se concluyó que no existían procedimientos que definan los pasos o acciones a seguir en el proceso de cobranzas por lo que originaban retrasos en la gestión de los cobros de las pólizas. El control de los saldos de los clientes deudores y el seguimiento de las cobranzas no se ejecutaba eficientemente. Por lo que se diseñaron herramientas administrativas para la optimización de la gestión de cobranza.

Este antecedente se tomó como referencia dado que su propuesta consiste en proponer herramientas que optimicen la gestión de cobranzas dentro del departamento de cobranza de una empresa. Como se puede evidenciar, dentro de este antecedente se analizan y plantean estrategias para un mejor funcionamiento al departamento de cobranzas.

Anaya, Fernández, y González, (2014), quienes realizaron un trabajo titulado: **“Estrategias Financieras para la optimización del manejo y control de Efectivo (Crédito Y Cobranza) en la empresa Contraste J&F C.A. Valencia, Estado Carabobo”**, presentado en la Universidad de Carabobo, para optar por el título de Licenciados en Administración Comercial. Debido a la insuficiencia de controles internos administrativos y contables al momento de tener soporte sobre las transacciones operacionales, muchas empresas no logran oportunamente satisfacer los objetivos de integridad, existencia y exactitud, por ello se hace imprescindible que los

procesos relacionados con el ciclo de crédito y cobranza logren satisfacer las necesidades, y con ello asegurar los ingresos de la organización.

Finalizada la aplicación de los instrumentos se pudo concluir que existen múltiples problemas con respecto al manejo del efectivo, lo cual trae consecuencias negativas en la gestión de crédito y cobranza. Actualmente, no se está manejando con eficacia el proceso de crédito y cobranzas. Además las facturas de las cuentas por cobrar no reflejan todos los datos necesarios o requeridos ni existe control del vencimiento de las facturas de las cuentas por cobrar. Esto debido a la inexistencia de un adecuado control del programa de cobros ya que no existe revisión permanente de las facturas vencidas ni se aplican procedimientos de control de efectivo. Realidad que es corroborada por el gerente de la empresa objeto de estudio.

La relación que guarda este antecedente con el presente trabajo de investigación es que se puntualiza la relevancia que tiene el control de las operaciones administrativas para el buen funcionamiento de una organización, sin olvidar la aplicación de estrategias y procedimientos como alternativas para optimizar la gestión de las cuentas por cobrar.

Martínez y Molina (2014), titulado: **“Lineamientos Contables y administrativos para optimizar la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Mohanca, C.A.”**, realizado en la Universidad de Carabobo, para optar por el título de Licenciadas en Contaduría Pública. La investigación tuvo como objetivo general proponer lineamientos contables y administrativos para la optimización de la gestión de las cuentas por cobrar. Metodológicamente, el estudio se orientó hacia la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo no experimental.

La población objeto de estudio estuvo conformada por cinco (5) trabajadores que laboran en el área administrativa de la empresa, ya que son los que están directamente relacionados con la problemática planteada. Como técnicas de recolección de datos se empleó la observación directa, a través de una lista de cotejo para diagnosticar la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa. También se empleó la encuesta mediante un cuestionario, el cual permitió

describir los procesos contables y administrativos relacionados con la gestión de las cobranzas.

Los resultados obtenidos, luego de la aplicación de los instrumentos, permitieron concluir que no existe un proceso adecuado de las cobranzas, puesto que se carece de un departamento de crédito y cobranzas que permita llevar un control de todas las actividades relacionadas con la gestión de los cobros. Es por ello, que se diseñaron lineamientos contables y administrativos para la optimización de la gestión de las cuentas por cobrar, a través de la creación de una sección de crédito y cobranzas, así como políticas, normas administrativas y contables para mejorar la gestión de cobranzas.

Este trabajo tiene cierta relación con la presente investigación, ya que ambos refieren con la problemática en relación a los procesos contables en áreas claves para la organización, tal como es el caso del presente estudio siendo de gran aporte para solventar la problemática en la presente investigación.

Guevara y Delgado (2013), titulado: **“Estrategias para el mejoramiento en el Control de la Gestión de Cuentas Por Cobrar de la empresa Real Medical C.A.”**, realizado en la Universidad José Antonio Páez, para optar por el título de Licenciadas en Contaduría Pública. La empresa no tenía definidas estrategias en la gestión de cuentas por cobrar lo que hace menos efectivo el control de las mismas. Al respecto, se planteó como objetivo general diseñar estrategias que permitan mejorar el control de la gestión de cuentas por cobrar de la empresa. Se ubicó bajo la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo de tipo descriptivo con apoyo documental. La población objeto de estudio estuvo conformada por diez (10) trabajadores que laboran en la empresa. La investigación se desarrolló en tres fases metodológicas, utilizando como técnicas de recolección de información la observación directa a través de una lista de cotejo y la encuesta en la modalidad de cuestionario. Una vez analizado los resultados se concluyó que no se realiza una adecuada gestión de las cobranzas porque no existen políticas y procedimientos para ejecutar las actividades.

Asimismo, no se revisan periódicamente la cartera de clientes para evitar retrasos en las cobranzas, lo que trae como consecuencia problemas de liquidez, generando retrasos en el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Es por ello, que se propone el diseño de estrategias para mejorar el control de la gestión de cuentas por cobrar de la empresa.

Este antecedente se relaciona con la presente investigación, por tratar de establecer estrategias que favorecen la gestión del crédito y cobranza de la empresa, y que constituyen el motor de su crecimiento, de su futuro, del logro de sus metas, sirviendo de marco referencial para la elaboración de la propuesta planteada

## **2.2 Bases Teóricas**

Las bases teóricas, permiten ampliar la descripción del problema y relacionar la teoría con la investigación, y de esta manera sustentar teóricamente el problema. Durante la elaboración de esta investigación se recurrió a varios autores reconocidos, los cuales servirán para establecer el trabajo de grado. Por consiguiente con las bases teóricas se busca la información principal acerca de aspectos específicos en la descripción del contenido, es decir, se recoge el material de mayor relevancia para el desarrollo de la investigación y su conceptualización

### **2.2.1 Cuentas Por Cobrar**

Representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo. Las cuentas y documentos por cobrar deben registrarse al valor del derecho exigible pactado originalmente o a la estimación razonablemente que de ellos se haga. Al respecto, Meigs (2012), establece:

Las cuentas por cobrar son activos relativamente líquidos, que

generalmente se convierten en efectivo en un período de 30 a 60 días. Por consiguiente, las cuentas por cobrar de los clientes están clasificadas como activos corrientes y aparecen en el balance general inmediatamente después del efectivo y de las inversiones de corto plazo en títulos valores negociables (p.439).

Las cuentas por cobrar son la base del comercio de la empresa, y un preciso control es la clave para la recuperación de la cartera en el menor tiempo; tener al día y en línea los cobros a realizar mantienen un activo sano que conlleva invariablemente al éxito. Las empresas trabajan en pro de un beneficio económico; las cuentas por cobrar, en consecuencia, representan un aspecto importante dentro de ésta; cumplir con un control interno y aplicar procesos adecuados para su registro significa una tarea vital.

### **2.2.2 Objetivo de las Cuentas por Cobrar**

La administración o gestión de cuentas por cobrar se refiere a las decisiones que toma una entidad, respecto a sus políticas generales de crédito, cobranza y a la evaluación de cada solicitante de crédito en particular. Gitman, (2007) dice que

El objetivo primordial de las cuentas por cobrar es el de registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía. Las cuentas por cobrar fundamentalmente son un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas, el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no se abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión. (P 89)

El objetivo que se persigue con respecto a la administración de las cuentas por cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, también debe prestarse atención a las alternativas costo - beneficio que se presentan en los diferentes campos de la administración de éstas. Estos campos comprenden la determinación de las

políticas de crédito antes mencionada, el análisis de crédito, las condiciones de crédito y las políticas de cobro.

La administración las cuentas por cobrar forman parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los procedimientos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de las variables tales como políticas de créditos concedidas a los clientes como estrategias, en las condiciones, otorgamiento y estándares de crédito para un control eficiente de las cuentas por cobrar.

### **2.2.3 Gestión de Cobranza**

En relación con la gestión de cobranza, Cepeda (2012: 222), lo señala como “El procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia”. Es decir, se refiere a la administración eficiente del dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes, de los procedimientos de cobro y su pronta recuperación.

La rotación de este dinero es vital para la estabilidad de la empresa, con ello garantiza un buen flujo de efectivo que permitirá a la empresa realizar sus operaciones de compra- venta en forma adecuada. Otro aspecto a considerar dentro de la gestión de cobranza, es el mantenimiento y utilización de registros adecuados que suministren información veraz y oportuna sobre los clientes a los cuales se les ha otorgado créditos. Dentro de estos aspectos están:

- Para cada cliente debe establecerse un registro permanente e individual de las facturas.
- El registro individual debe mostrar la fecha, numero de factura y cantidad de cada compra.
- Debe evidenciar la fecha y cantidad de cada pago realmente recibido.
- Se debe anotar el seguimiento de cobro que se le haga al cliente como: visitas

personales, llamadas telefónicas, cartas de cobro o recordatorio.

- Se debe asignar a un individuo la responsabilidad de mantener esos registros.

En relación con el mantenimiento de los registros señala Cepeda (2012. 120), que “Necesariamente es importante que estos registro individuales de los clientes a crédito sean llevados con mucha exactitud y al día, probablemente sean los registros más importantes y valiosos que tengan su negocio”. Por otra parte, es importante recalcar que la gestión de cobranza en una empresa que está bien organizada, debe realizar los cobros en las fechas convenidas en la factura, de manera que no se permita que el cliente sobrepase la fecha estipulada de cobro. Para ello se hace necesario que se implemente una serie de políticas y normativas que regulen la gestión de cobranzas, garantizando un mejor control.

#### **2.2.4 Control**

El control forma parte del proceso administrativo muy ligado con la planeación, el control es la fase a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y errores para mejorar continuamente. Según, Catacora (2013: 20): “expresa que el control es el proceso de medir y evaluar el desempeño de cada componente organizacional y efectuar la acción correctiva cuando sea necesario”. El control incorpora todas aquellas actividades que aseguran lo que se está logrando efectivamente en el trabajo de acuerdo a lo planeado. Según Robbins (2013) el control se define como:

Una función restrictiva y coercitiva utilizada para evitar ciertos desvíos indeseables o comportamientos no aceptados. En este sentido, el control tiene carácter negativo y limitante y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación, inhibición y manipulación. Como sistema automático de regulación, el control es utilizado para mantener cierto grado constante de flujo de modo automático en las refinerías de petróleo y las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles 31 desvíos o irregularidades y

proporciona, automáticamente, la regulación necesaria para volver a la normalidad. Cuando algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal. Como función administrativa, el control forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección (p. 278).

Se puede decir, que es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional. Así, la importancia del control viene dada por la oportunidad que brinda a las organizaciones de buscar métodos de mejora; el establecimiento de objetivos y la aplicación de todo tipo de medidas y cambios para poder alcanzar las metas propuestas, es decir, permite estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.

### **2.2.5 Control Interno de las Cuentas por Cobrar**

Según Meigs (2012: 287), "uno de los principios más importantes del control interno es que los empleados que tienen la custodia del efectivo o de otros activos negociables no deben llevar los registros contables". Comúnmente, en un negocio pequeño, un empleado es responsable de manejar la entrada de efectivo, llevar los registros de las cuentas por cobrar, expedir notas de crédito y cancelar las cuentas incobrables. Sin embargo, esa combinación de funciones es una invitación al fraude, ya que un empleado en esa situación puede retirar el efectivo cobrado a un cliente sin efectuar registro alguno del cobro y luego deshacerse del saldo en la cuenta del cliente, emitiendo una nota de crédito simulando que el cliente ha devuelto mercancía o anulando la cuenta del cliente y presentarla como incobrible.

Considerando lo anterior y como precedente de funciones incompatibles, es conveniente que los empleados que llevan el mayor auxiliar de cuentas por cobrar no

tengan acceso a entradas de efectivo y quienes manejan efectivo no deben tener la autoridad de expedir notas de crédito o autorizar la cancelación de efectos por cobrar como incobrables. Los procedimientos detallados para el control de las cuentas y documentos por cobrar, suelen hacerse de acuerdo al tipo de organización estudiada. Sin embargo, de ser posible, deben ser empleados diferentes aquellos que se encarguen de la aprobación del crédito, el embarque de la mercancía, la recepción de los cobros, facturación y registro contable. Visto así, la gerencia tiene dos objetivos que son conflictivos con respecto a las cuentas por cobrar.

De acuerdo a lo señalado por Celis. (2012: 47): “la recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez”, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera.

En cuanto a control interno aplicados sobre las cuentas por cobrar Defliese (2012: 50) consideran que estos pueden clasificarse en contables diseñados con la finalidad de corroborar el adecuado procesamiento y autorización previa de las operaciones de ventas, y administrativos que abarcan el proceso de aprobación, procesamiento y autorización de las operaciones de venta.

**1. Control Administrativo:** Santillana (2010. 60) menciona entre los procedimientos administrativos de control interno aplicados sobre las cuentas por cobrar, los siguientes:

- Deben efectuarse arquezos sorpresivos a la persona que maneje la documentación de las cuentas por cobrar.
- Las políticas de cobranza deben contemplar las condiciones de mercado y tomar en consideración el establecimiento de ágiles sistemas de cobranza.
- Debe llevarse un registro, en cuenta de orden, de las cuentas incobrables ya canceladas
- Las notas de crédito siempre deben estar apoyadas por la documentación correspondiente y ser autorizadas por un funcionario responsable.
- Las rebajas, descuentos y devoluciones deben concederse al amparo de sólidas políticas escritas.
- Debe prepararse mensualmente un reporte de antigüedad de saldos que muestren el comportamiento de los clientes, en especial los morosos

**2. Control Contables:** Con respecto a los procedimientos contables de control interno aplicados sobre las cuentas por cobrar Santillana (2010: 61) considera:

- Cualquier gravamen o condición que pese sobre las cuentas por cobrar debe ser claramente explicado en los estados financieros.
- Cualquier cancelación de venta debe estar basada en la factura original correspondiente y la documentación soporte.
- Las cuentas canceladas por incobrables deben ser autorizadas por la alta administración; además, se debe tratar de que cubran los requisitos de deducibilidad fiscal.

Los controles administrativos y contables aplicados a la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa garantizan que las operaciones y registros sean autorizados y procesados correctamente, desde el momento del otorgamiento del crédito hasta la cancelación del servicio por parte del cliente, garantizando la mayor uniformidad y objetividad de la información registrada, generando información financiera actualizada y confiable para la toma de decisiones dentro y fuera de la organización

### **3.2.6 Etapas del Control Interno de las Cuentas por Cobrar**

La inclusión de la modalidad del crédito aplicado por las empresas para satisfacer las exigencias de los clientes que solicita este tipo de condición para realizar compras de bienes o servicios, obliga a la gerencia a controlar lo relacionado con las operaciones que tiene que ver con las cuentas por cobrar. Al respecto Brito (2014), reseña: las cuentas por cobrar es sólo un elemento de todo el ciclo de operaciones que se denomina ciclo de ingresos, en el que están íntimamente relacionadas las operaciones de:

- a) Ventas.
- b) Despacho.
- c) Facturación.
- d) Créditos y cobranzas.
- e) Cuentas por cobrar.
- f) Caja.

Es este sentido es aconsejable implantar el control interno para controlar lo relacionado con cuentas por cobrar y simultáneamente resguardar el resto de las operaciones mencionadas porque si se perjudica una de estas operaciones la demás se verá afectada por la interrelación en su funciones que tiene una respecto de la otra. A continuación, Brito (2014: 343), menciona las etapas o criterios de control interno que deben ponerse en práctica en torno al ciclo de ingresos:

#### **1. En cuanto a la Gestión de las Cuentas por Cobrar**

El análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

- Verificar la existencia y aplicación de una política para el manejo de las cuentas por cobrar.

- Determinar la eficiencia de la política para el manejo de las cuentas por cobrar.
- Verificar que los soportes de las cuentas por cobrar se encuentren en orden y de acuerdo a las disposiciones legales.
- Observar si los movimientos en las cuentas por cobrar se registran adecuadamente.
- Revisar que exista un completo sistema de control de las cuentas por cobrar, actualizado y adecuado a las condiciones de la empresa.
- Comprobar que las modificaciones de las cuentas por cobrar sean correctamente autorizadas por quien corresponda.
- Verificar que las cuentas por cobrar estén adecuadamente respaldadas.
- Comprobar que las cuentas por cobrar estén vigentes y que las medidas de seguridad se apliquen correctamente (ejemplo: aseguradora de cheques)
- Verificar la existencia de un manual de funciones del personal encargado del manejo de las cuentas por cobrar. Al igual que el conocimiento y cumplimiento de éste por parte de los clientes y deudores.
- Controlar el efectivo recibido de proveedores.
- Efectuar compensaciones de cuentas a pagar contra cuentas a cobrar.
- Controlar Notas de débito y de crédito (Rebajas por volúmenes de compras, etc).
- Mantener cheques anulados con orden de no pago, devueltos y emitidos de nuevo.

## **2. En cuanto a Crédito y Cobranzas**

- El departamento de crédito debe ser independiente de los departamentos de venta y cuentas por cobrar.
- Debe requerirse la aprobación de un funcionario responsable para: a. Dar de baja en libros de cuentas que resulten incobrables. b. Conceder descuentos fuera del periodo normal o exceso sobre los términos usuales.
- Las notas de créditos por devoluciones y rebajas deben estar pre numeradas y su

debidamente controlado.

- Las facturas deben ser clasificadas por su antigüedad y ser revisada periódicamente por un funcionario responsable.
- Las facturas dadas de baja en libros deben ser adecuadamente controladas y examinadas periódicamente con el objeto de gestionar su cobro. Con respecto a cuentas por cobrar
- Mensualmente, como mínimo, deben ser cuadrados los auxiliares de cuentas por cobrar con el mayor general.
- Es una práctica muy sana, enviar mensualmente estados de cuentas a los clientes.
- Personas independientes del departamento de ventas, facturación y caja deben: a. Comparar los estados de cuentas mensuales con el balance de comprobación y enviar directamente por correo los estados de cuenta, investigando las diferencias encontradas. b. Comparar el balance de comprobación y el análisis por antigüedad con el saldo en el mayor. c. Los empleados que llevan los mayores auxiliares de cuentas por cobrar deben ser rotados con frecuencia. d. Los despachos de mercancías en consignación debe ser manejados separadamente de las ventas y las cuentas por cobrar.

### **3. Con respecto a Facturación**

- Deben estar separadas las funciones del departamento de facturación de las que realizan los departamentos de despacho y cuentas por cobrar.
- Las facturas deben estar pre numeradas llevando un control adecuado para su existencia y uso.
- Una vez elaborada la factura se procederá a verificarla en cuanto a precio, exactitud aritmética, rebajas etc.

Estos controles internos de las cuentas por cobrar descritas anteriormente, muestra la gerencia los correctivos necesarios que deben ser aplicados para la reducción de riesgos antes de otorgar créditos, vigilancias de la cuentas por cobrar

evitar fraudes entre otras, que fueron previamente explicadas

### **2.2.7 Lineamientos Estratégicos**

En esta definición Sabino (2014: 60). Señale que son aquellos que ayudan a desarrollar las ideas donde queremos llegar, que somos, cual es nuestro fin y el compromiso que tiene la empresa con el producto o servicio que ofrecerá, basado a esto en fines , misión , valores, visión, políticas, objetivos, metas y estrategias lo que dará paso a lo llamado “ pensamientos estratégicos”.

Los lineamientos se deberán desarrollar en base al campo de acción sobre el cual tendrán injerencia. Así mismo, deberán mostrar los límites de aplicación (inicio y término de actividades), términos, elementos o directrices generales o específicas que se aplican de manera uniforme en todas las etapas de un proceso, así como las responsabilidades y funciones de los involucrados.

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

**Clientes:** para los negocios, el cliente es aquel individuo que, mediando una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo (tecnológico, gastronómico, decorativo, mueble o inmueble, etcétera)

**Control de Gestión:** es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

**Crédito:** es una manifestación en especie o en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados.

**Información Financiera:** es aquella información que muestra la relación entre los derechos y obligaciones de la dependencia o entidad, así como la composición y variación de su patrimonio en un periodo o momento determinado.

**Liquidez:** como la facilidad de que algo sea intercambiado por productos y servicios, siendo efectivamente el dinero el elemento con mayor liquidez.

**Mercado:** es también, el ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio. En otras palabras, debe interpretarse como la institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores y vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado bien o servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones comerciales.

**Provisión para Cuentas Incobrables:** es una contra cuenta o cuenta reguladora, relacionada con las cuentas por cobrar y que muestra la porción de las cuentas por cobrar que se estima son incobrables.

**Registro Contable:** es la afectación o asiento que se realiza en los libros de contabilidad de un ente económico, con objeto de proporcionar los elementos necesarios para elaborar la información financiera del mismo.

**Sistema:** es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

De acuerdo a esto, el tipo de estudio que se muestra en el presente trabajo de grado se caracteriza por ser un proyecto factible, el cual se apoya en un diseño de campo fundamentado en una investigación de carácter descriptivo, Según Arias (2014: 45), un proyecto factible es la “propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad, es indispensable que dicha propuesta se acompañe de la demostración de su factibilidad o posibilidad de realización”. Este proyecto es factible, debido a que el mismo permitirá darle una solución viable a un problema práctico, a través la propuesta de lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la Empresa Comercializadora RBO, C.A. Por otra parte, Arias (2014), define la investigación de campo como:

Aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes (p.64).

En tal sentido de acuerdo a la definición anterior, se puede decir que el diseño de investigación de este trabajo es de campo, ya que los datos se recogen directamente de las personas que manejan las cuentas por cobrar de la empresa en estudio. En donde el investigador obtiene información sin alterar las condiciones existentes. Asimismo, la investigación se considera descriptiva. Arias (2014), expresa que las investigaciones descriptivas:

Corresponden al registro, análisis e interpretación de los eventos sucedidos en la actualidad y la composición o procesos de los

fenómenos en el enfoque se hace conclusiones dominantes sobre como una persona o cosa se conduce o funciona en el presente (p.80).

Igualmente, se denota como una investigación descriptiva, debido a que analizarán los elementos relacionados con el control de las cuentas por cobrar en la empresa Comercializadora RBO, C.A, por lo que se describirá los hechos tal y como son presentados actualmente, con el fin de poder analizarlos y extraer de ellos una evaluación del proceso.

### **3.2 Fases Metodológicas**

#### **Fase I: Diagnóstico de la situación actual en cuanto al proceso de cuentas por cobrar que presenta la empresa Comercializadora RBO, C.A.**

Es necesario aplicar las técnicas de recolección de datos, las cuales son los métodos prácticos de la investigación que el evaluador utiliza con el fin de obtener la información necesaria para poder emitir opiniones y generar alternativas o mejoras pertinentes a la problemática en estudio. En este caso, se empleará la observación directa. Según Hurtado (2013: 89), “esta técnica le permite al investigador tener un acercamiento directo con la problemática en estudio, esto implica que se involucra en el área en estudio y pueda observar de manera activa cuáles son sus debilidades y fortalezas”. Esta técnica se utiliza para verificar en forma directa, la problemática existente en el área, permitiendo detectar y constatar los hechos sin ningún tipo de obstáculos y así producir información cuantificable con fines descriptivos.

Como instrumento de recolección de información se utiliza la lista de cotejo Según Hurtado (2013: 92), este instrumento “se utiliza para reunir datos basados en la observación del comportamiento de un proceso con el fin de detectar tendencias, por medio de la captura, análisis y control de información relativa al proceso”. Se emplea para conocer la situación actual en cuanto al proceso de cuentas por cobrar que presenta la empresa Comercializadora RBO, C.A.

Por otra parte, la población objeto de estudio está conformada por cinco (5) trabajadores que laboran en el área de cuentas por cobrar. Se puede señalar, que Arias (2014: 104), define la población como “conjunto al cual afecta los resultados de la investigación y sobre el que puede generalizarse, porque sus especificaciones concuerdan con el objeto de análisis”. Con respecto a la muestra, Hernández, (2013: 302): indican que” La muestra es una unidad de análisis o un grupo de personas, contextos, eventos, sucesos, comunidades de análisis; sobre el cual se habrán de recolectar datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”. En este caso, la muestra se considera representativa, ya que se tomaron todos los elementos de la población, considerándose una muestra censal, la cual según Tamayo (2014: 36), es aquella “...en la cual se consideran todos los elementos de la población”. Siendo entonces la muestra de cinco (5) personas.

## **Fase II: Análisis de los elementos relacionados con el control de las cuentas por cobrar en la empresa Comercializadora RBO, C.A.**

Luego de conocer la situación actual en cuanto al proceso de cuentas por cobrar, se determinan los elementos relacionados con el control de las cuentas por cobrar en la empresa Comercializadora RBO, C.A., para lo cual se hará uso de la Matriz DOFA. De acuerdo a Chapman (2005):

Es una herramienta manipulada para la formulación y evaluación de estrategias. Generalmente es utilizada para empresas. Este análisis consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (Micro ambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macro ambiente: economía, ecología, demografía, etcétera) de la empresa. (p. 82).

A través de la aplicación de esta herramienta, se identificarán las debilidades y fortalezas que se lleva a cabo en cuanto al control de las cuentas por cobrar en la

empresa Comercializadora RBO, C.A.

Una vez recolectada la información obtenida mediante las técnicas de recolección de datos, la misma fue procesada a través de la estadística descriptiva, que de acuerdo a Bisquerra (2010: 82), es la que “presenta información en forma conveniente, útil y comprensible y se utiliza en conjuntos finitos para presentar, organizar, analizar los datos, comparar y luego comunicar”. Por lo tanto, se procedió a organizar, clasificar, tabular y analizar la información, con el objeto de tener una visión más completa de la realidad del estudio.

### **Fase III: Diseño de los lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la Empresa Comercializadora RBO, C.A.**

En esta fase, se presenta la propuesta de los lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la Empresa Comercializadora RBO, C.A., para ello se tomarán en cuenta los resultados que se obtendrán luego de aplicar las diferentes técnicas de recolección de datos. La propuesta se estructura de la siguiente manera:

- Presentación de la Propuesta

- Justificación de la Propuesta

- Objetivos de la Propuesta

- Desarrollo de la Propuesta

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis y Presentación de los Resultados**

El análisis e interpretación de los resultados son las distintas formas o maneras de procesar la información. En tal sentido, Tamayo y Tamayo, (2014), señala que:

Este procedimiento consta de una serie de pasos estructurados de actividades mediante las cuales se observan hechos de la realidad. Su finalidad es recoger y analizar los resultados de forma clara y plasmar en base a conjeturas lo que realmente ocurre, esto a través de una serie de variables. (P.56).

El análisis de datos se refiere específicamente a describir los aspectos relacionados a la información recolectada de los instrumentos aplicados. Es así como se da cumplimiento a los objetivos específicos de la investigación. En primer lugar se empleó la lista de cotejo para diagnosticar la situación actual en cuanto al proceso de cuentas por cobrar que presenta la empresa Comercializadora RBO, C.A. se analizaron 12 aspectos en las cuales se indica presencia (SI) o ausencia (NO) del aspecto observado. Este instrumento se estructuró en tres partes, el primero analiza la gestión de cobranzas, el segundo las políticas de cobranzas y el tercero los lineamientos estratégicos

Seguidamente, se identificaron los elementos relacionados con el control de las cuentas por cobrar en la empresa Comercializadora RBO, C.A., utilizando como herramienta la Matriz DOFA para conocer los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) que inciden en el proceso de cobranzas. Con los resultados obtenidos se formulan los lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Comercializadora RBO, C.A.

**4.2 Diagnóstico de la situación actual en cuanto al proceso de cuentas por cobrar que presenta la empresa Comercializadora RBO, C.A.**

**Cuadro 1. Lista de Cotejo. Gestión de Cobranzas**

<b>Ítem</b>	<b>Aspecto a observar</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1	El proceso de cobranzas permite la recuperación de los créditos de manera efectiva		<b>X</b>
2	El otorgamiento de crédito se concede en base a límites previamente establecidos		<b>X</b>
3	Se otorgan créditos a clientes de la organización que hubieren incurrido en situación de mora	<b>X</b>	
4	Los procesos de cobranza se establecen en base a un análisis de antigüedad de saldos		<b>X</b>
5	Se lleva a cabo un registro de las cuentas incobrables para su recuperación en forma efectiva		<b>X</b>

Fuente: Roa y Rodríguez (2018)

**Análisis.**

**Ítem Uno.** Se puede apreciar, que no se realiza el proceso de cobranzas puntualmente, por lo que no se logra una rápida y efectiva recuperación de las cuentas a crédito. La cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier negocio que venda a crédito. Dado que permite minimizar las cuentas a crédito para proporcionar liquidez, generando a la empresa una reinversión y mayor capacidad del capital.

**Ítem Dos.** El otorgamiento de créditos en la organización no se concede en base a límites previamente establecidos, por lo que no se apega a políticas y que en consecuencia es difícil su eventual control dentro de la organización

**Ítem Tres.** Se observa, que se otorgan créditos a clientes de la organización que hubieren incurrido en situación de mora (cinco días de vencimiento). Cabe señalar entonces, que el proceso bajo este criterio representa una debilidad de carácter operativo y administrativo que compromete el patrimonio de la organización y en

consecuencia, su rentabilidad.

**Ítem Cuatro.** Tal y como se puede apreciar, los procesos de cobranza llevados a cabo en la organización no obedecen a un análisis de antigüedad de saldos. Esta situación representa una debilidad de carácter operativo que le resta calidad al proceso de cobranza de la empresa

**Ítem 5.** No se lleva un registro de las cuentas incobrables para su recuperación en forma efectiva. Si se hace efectiva la cuenta por cobrar ingresan los recursos estimados para poder cumplir con las metas y objetivos planteados, y así tener una mejor planificación financiera y operativa de la organización. Por lo tanto, se deben establecer políticas de incobrabilidad.

**Cuadro 2. Lista de Cotejo. Políticas de Crédito**

<b>Ítem</b>	<b>Aspecto a observar</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
6	Se han definidos políticas para el otorgamiento de créditos a clientes que lo soliciten	<b>X</b>	
7	Los créditos solicitados por los clientes de la organización son evaluados en función a las políticas establecidas		<b>X</b>
8	Las políticas de crédito empleadas por la empresa permiten el cobro oportuno de los créditos concedidos a los clientes		<b>X</b>

Fuente: Roa y Rodríguez (2018)

### **Análisis**

**Ítem Seis.** La organización ha definido políticas para el otorgamiento de créditos a clientes que lo soliciten. Se entiende entonces que la empresa se ajusta a principios de organización y planificación. Es importante acotar, que al establecerse políticas, específicamente referidas a crédito se facilita la ejecución de los procesos respectivos siempre y cuando se sigan los parámetros establecidos en las mismas.

**Ítem Siete.** Los créditos solicitados por los clientes de la organización no son evaluados en función a las políticas establecidas, aunque están establecidas como se observa en el ítem anterior, se considera que no son efectivas para el proceso de

cobranzas, ya que no son conocidas por el personal.

**Ítem Ocho.** Se puede observar que las políticas de crédito empleadas por la empresa no permiten el cobro oportuno de los créditos concedidos a los clientes. Es importante acentuar, que las políticas de crédito cuando no están debidamente establecidas el nivel de gestión no va ser eficiente.

**Cuadro 3. Lista de Cotejo. Lineamientos Estratégicos**

Ítem	Aspecto a observar	Si	No
9	Las gestiones de cobranza se efectúan de acuerdo a una planificación establecida		<b>X</b>
10	El personal del área de cobranzas conoce de manera formal sus funciones y responsabilidades		<b>X</b>
11	La empresa cuenta con estrategias apropiada que permita lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en el proceso de cuentas por cobrar		<b>X</b>
12	Se emplean lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la Empresa Comercializadora RBO, C.A.		<b>X</b>

Fuente: Roa y Rodríguez (2018)

### **Análisis**

**Ítem Nueve.** Se observa que las gestiones de cobranza no se efectúan de acuerdo a una planificación establecida. Se evidencia que en líneas generales y en lo que respecta a las cobranzas, este proceso no se ejecuta en función a un principio administrativo fundamental como lo es la planificación, el cual permite la eficiencia operativa y gerencial.

**Ítem Diez.** El personal del departamento de cuentas por cobrar no conoce de manera formal sus funciones y responsabilidades, de igual manera se pudo determinar. Las funciones y responsabilidades asignadas, adolecen de la necesaria formalidad para que cada trabajador se identifique plenamente con las mismas.

**Ítem Once.** La empresa no emplea estrategias apropiadas que permitan lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en el proceso de cuentas por cobrar, se puede concluir que la empresa no cuenta con un plan definido que los oriente al logro de sus metas, lo que ocasiona que no exista un control en el cobro de cuentas por cobrar.

**Ítem Doce.** No se emplean lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Comercializadora RBO, C.A. Se puede señalar, que a través de la aplicación de la planificación estratégica en las cuentas por cobrar se verificará el cumplimiento de los métodos, mecanismos y registros de las operaciones financieras y contables que se realizan en la gestión de crédito y cobranzas, para asegurar su idoneidad y transparencia, así como también en el logro de las metas y objetivos propuestos

#### **4.3 Análisis de los elementos relacionados con el control de las cuentas por cobrar en la empresa Comercializadora RBO, C.A.**

Luego de conocer la situación actual de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Comercializadora RBO, C.A. se identifican los elementos relacionados con el control de las cuentas por cobrar, para lo cual se realizó una análisis DOFA para conocer los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y los factores externos (Oportunidades y amenazas) que inciden en la gestión del proceso de cobranzas. Seguidamente se realiza un cruce de estrategias

Las fortalezas con las oportunidades (FO).

Las fortalezas con las amenazas (FA).

Las debilidades con las oportunidades (DO).

Las debilidades con las amenazas (DA).

Con la información obtenida se diseñaran los lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la Empresa Comercializadora RBO, C.A.

**Cuadro 4. Matriz DOFA**

<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <p>Se presta un servicio de calidad y de atención al cliente</p> <p>Servicio y el trato cordial que se le da al cliente, la diferencia de la competencia</p> <p>Disponibilidad de la gerencia y de los trabajadores para la propuesta de lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar</p>	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <p>Inadecuado control de las políticas de crédito y cobros</p> <p>No se llevan procedimientos para la gestión de cobranza.</p> <p>No se mantiene un monitoreo eficaz de las cuentas a crédito</p> <p>Se concede crédito a los clientes que ya tienen deuda pendiente por cancelar.</p> <p>No se prepara periódicamente un análisis de las cuentas por cobrar de acuerdo con su antigüedad.</p> <p>Altos índices de morosidad</p>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <p>Permanente desarrollo tecnológico e innovación que ofrece el mercado</p> <p>Mercado potencial</p> <p>Desarrollo tecnológico en el mercado.</p>	<p><b>Estrategias (FO)</b></p> <p>Implementar un sistema de control para el proceso de cobranza</p> <p>Establecer convenios de pago con los clientes regulares que tienen facturas morosas</p> <p>Establecer políticas para mejorar para la gestión de las cobranzas</p>	<p><b>Estrategias (FA)</b></p> <p>Ofrecer productos de calidad para competir con empresas similares que ofrecen los mismos productos</p> <p>Disminuir las facturas incobrables, al implementar estrategias de cobranza</p>
<p><b>Amenazas (A)</b></p> <p>Incremento de los precios por la inflación</p> <p>Aumento del riesgo país</p> <p>Incertidumbre política</p> <p>Empresas del mismo ramo que ofrecen productos a menor precio</p>	<p><b>Estrategias (DO)</b></p> <p>Establecer la entrega del reporte de antigüedad de saldos en mora</p> <p>Actualizar la información de la cobranza diariamente.</p> <p>Elaborar Procedimientos administrativos para la efectividad del proceso de cobranzas</p>	<p><b>Estrategias (DA)</b></p> <p>Disminuir las facturas incobrables a través de un reporte de antigüedad de saldos en mora</p> <p>Actualizar de la cartera de clientes diariamente, para desarrollar planificaciones efectivas de cobranza</p> <p>Formular controles que contribuyan a la optimización de los créditos y cuentas por cobrar</p>

Fuente: Roa y Rodríguez (2018)

Una vez realizado el análisis DOFA, se seleccionan las estrategias que servirán de marco para el diseño de los lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la Empresa Comercializadora RBO, C.A. las estrategias seleccionadas son las siguientes.

- Establecer políticas para mejorar para la gestión de las cobranzas
- Elaborar procedimientos administrativos para la efectividad del proceso de cobranzas
- Formular controles que contribuyan a la optimación de los créditos y cuentas por cobrar

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

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

En la actualidad las empresas se encuentran ante mayores exigencias debido a la globalización y a los niveles de competitividad, por lo que para ofrecer servicios de calidad en el tiempo requerido se han visto ante la necesidad de implementar controles adecuados de operación a efecto de lograr mayor eficiencia, eficacia y rentabilidad.

Es por ello, que al verse inmerso en un mercado ampliamente competitivo y conscientes de que el éxito de toda organización depende en gran medida de un recurso humano eficiente, responsable y profesional, estas entidades requieren nuevas estrategias adaptadas al entorno asignado o configurado por el crecimiento rápido de la globalización, las nuevas tecnologías y las tendencias sociales que están surgiendo diariamente.

En este contexto, se pretende en la empresa Comercializadora RBO, C.A. con un alto número de clientes, en un mercado altamente competitivo, dinámico y moderno; establecer lineamientos de control interno para el proceso de cobranzas, instrumento idóneo para suministrar información de los procedimientos involucrados en el registro y control de dicho proceso, a fin de que en la organización se puedan disminuir los niveles de morosidad, los fraudes y costos, y además se incrementen los beneficios económicos.

Los lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Comercializadora RBO, C.A., se presentan a través del establecimiento de políticas para mejorar para la gestión de las cobranzas, procedimientos administrativos para la efectividad del proceso de cobranzas y controles que

contribuyan a la optimación de los créditos y cuentas por cobrar

## **5.2 Justificación de la Propuesta**

La efectividad en el control interno del proceso de crédito y cobranzas está vinculada a la eficiencia de los procesos administrativos y contables para el desenvolvimiento óptimo de la organización. Los lineamientos de control interno formulado, permitirá ejecutar una gestión empresarial eficiente, eficaz y rentable, mediante la aplicación de control, formulación y verificación del cumplimiento de objetivos, políticas y procedimientos, la evaluación de las actividades, además del análisis de resultados y la aplicación de auditorías para la toma de decisiones

A su vez, le permita a la empresa Comercializadora RBO, C.A. tomar decisiones acertadas y oportunas encaminadas al buen desarrollo de actividades y funciones a los fines de satisfacer los procesos de cobro, control del nivel de morosidad, e información financiera acertada, dando respuesta a las exigencias de la empresa y del medio en el cual se encuentra inmersa; en términos de efectividad y eficiencia, como garante de calidad y permanencia

Además, se espera beneficiar a la empresa, a contribuir al mejoramiento de la administración y el control contable, se generará información con mayor índice de razonabilidad (datos ajustados a la realidad en cuanto a ingresos y egresos), que podrá ser utilizada para la toma de decisiones

## **5.3 Objetivos de la Propuesta**

### **5.3.1 Objetivo General de la Propuesta**

Diseñar lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la Empresa Comercializadora RBO, C.A.

### 5.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Establecer políticas para mejorar para la gestión de las cobranzas
- Elaborar procedimientos administrativos para la efectividad del proceso de cobranzas
- Formular controles que contribuyan a la optimización de los créditos y cuentas por cobrar

### 5.4 Factibilidad de la Propuesta

**Factibilidad Institucional:** esta propuesta es factible, desde el punto de vista institucional, dado que existe la disponibilidad de la gerencia de la empresa Comercializadora RBO, C.A. y de los trabajadores del área de cobranzas, de aceptar la propuesta de los lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión de las cuentas por cobrar, así como los cambios que se generarían con su aplicación.

**Factibilidad Técnica:** técnicamente la propuesta es factible y se puede aplicar ya que se ajusta a las necesidades detectadas en el desarrollo de la investigación, además la empresa tiene la capacidad para ejecutarlo, debido a que posee los recursos necesarios tales como: disponibilidad de recursos financieros y recurso tecnológico

**Factibilidad Operativa:** La empresa cuenta con la infraestructura adecuada para llevar a cabo la propuesta. Además, recurso humano necesario, los cuales cuentan con todas las herramientas necesarias para realizar la misma.

**Factibilidad Económica:** para la aplicación de los lineamientos estratégicos propuestos se cuenta con el apoyo económico por parte de la empresa, ya que los gastos de operatividad están considerados en el presupuesto anual asignado a la

organización

## **5. 5 Desarrollo de la Propuesta**

### **Lineamiento Estratégico 1. Establecer políticas para mejorar para la gestión de las cobranzas**

**Situación Actual:** Las políticas para el proceso de cobranzas no están claramente establecidas o no son conocidas por el personal. Por lo tanto, se establecen las políticas para la gestión de cobranzas, para los clientes y para la gestión de cobro dudoso.

#### **I. Políticas para el Proceso de Cobranzas**

Las políticas de cobranza deben contemplar las condiciones de mercado y tomar en consideración el establecimiento de ágiles sistemas de cobranza

1. Cualquier gravamen o condición que pese sobre las cuentas por cobrar debe ser claramente explicado en los estados financieros
2. Las cuentas por cobrar vencidas se mantendrán en la sección cuentas por cobrar por 30 días, después de este lapso y previa verificación de su imposibilidad de cobro será enviada a asesoría jurídica para que procesa de acuerdo el caso
3. Cualquier cancelación de venta debe estar basada en la factura original correspondiente y la documentación soporte
4. Los documentos dados de baja en libros, deberán ser controlados y chequeados periódicamente
5. Toda factura pendiente de cobro vencida, por la cual la empresa ha realizado todas las gestiones de cobranzas correspondientes y el cliente no responde a las solicitudes de cobranzas se considerarán incobrables
6. Se debe llevar un control semanal que verifique las cobranzas de acuerdo a la

fecha de vencimiento de las facturas

## **II. Políticas para determinar cuáles son los clientes que califican según los términos regulares del crédito y el límite que deberán recibir.**

Se requiere evaluar las líneas de crédito y la cartera de clientes que se maneja conociendo la solidez financiera de cada cliente, para estos debemos aplicar los siguientes términos:

1. Considerar la solicitud de requisitos al cliente basados en los documentos que se exigen tales como: referencias comerciales, referencias bancarias y estados de cuenta, registro mercantil, estados financieros auditados avalados por contador público colegiado, número de registro de información fiscal (RIF), la última declaración del impuesto sobre la renta y del impuesto al valor agregado (en caso que aplique).
2. Estimar la probabilidad del futuro deudor para determinar si está o no dentro de los límites de aceptación.
3. Determinar cuáles son los clientes que califican según los términos regulares del crédito y la cantidad del crédito que deberá recibir.
4. Analizar la posición financiera del cliente y evaluar los factores que pueden afectarlas en un futuro.
5. El crédito otorgado al cliente dependerá de la capacidad financiera analizada y el número de cuotas en el cual deberá pagar.
6. El periodo de tiempo para el cual se asignara los créditos será el tiempo establecido por la organización.

## **III. Revisar permanentemente los saldos vencidos de las cuentas por cobrar y de cobro dudoso.**

De acuerdo a las necesidades de la empresa Comercializadora RBO, C.A.se debe

medir y controlar los saldos de las cuentas por cobrar, ya que las mismas representan efectivo y en base a la disponibilidad realiza planificación para atender sus compromisos, es por ello que se pueden establecer algunos parámetros para revisar permanentemente los saldos vencidos:

1. Generar reporte constante de las cuentas por cobrar para analizar cuales están vencidas y su grado de significación dentro de las ventas a créditos.
2. Elaborar un informe de las cuentas vencidas y de cobro dudoso semanalmente. Proceder al retiro de las facturas que tengan 30 días vencidas y enviarlas a la gerencia de administración para su respectiva gestión de cobro.
3. Conciliar los saldos individuales de cada cliente con el saldo total de las cuentas por cobrar.
4. Vigilar la exposición de los saldos de cuentas por cobrar ante de la inflación y devaluación de la moneda.
5. Medir el tiempo en que el crédito permanece pendiente.

## **Lineamiento Estratégico 2. Elaborar procedimientos administrativos para la efectividad del proceso de cobranzas**

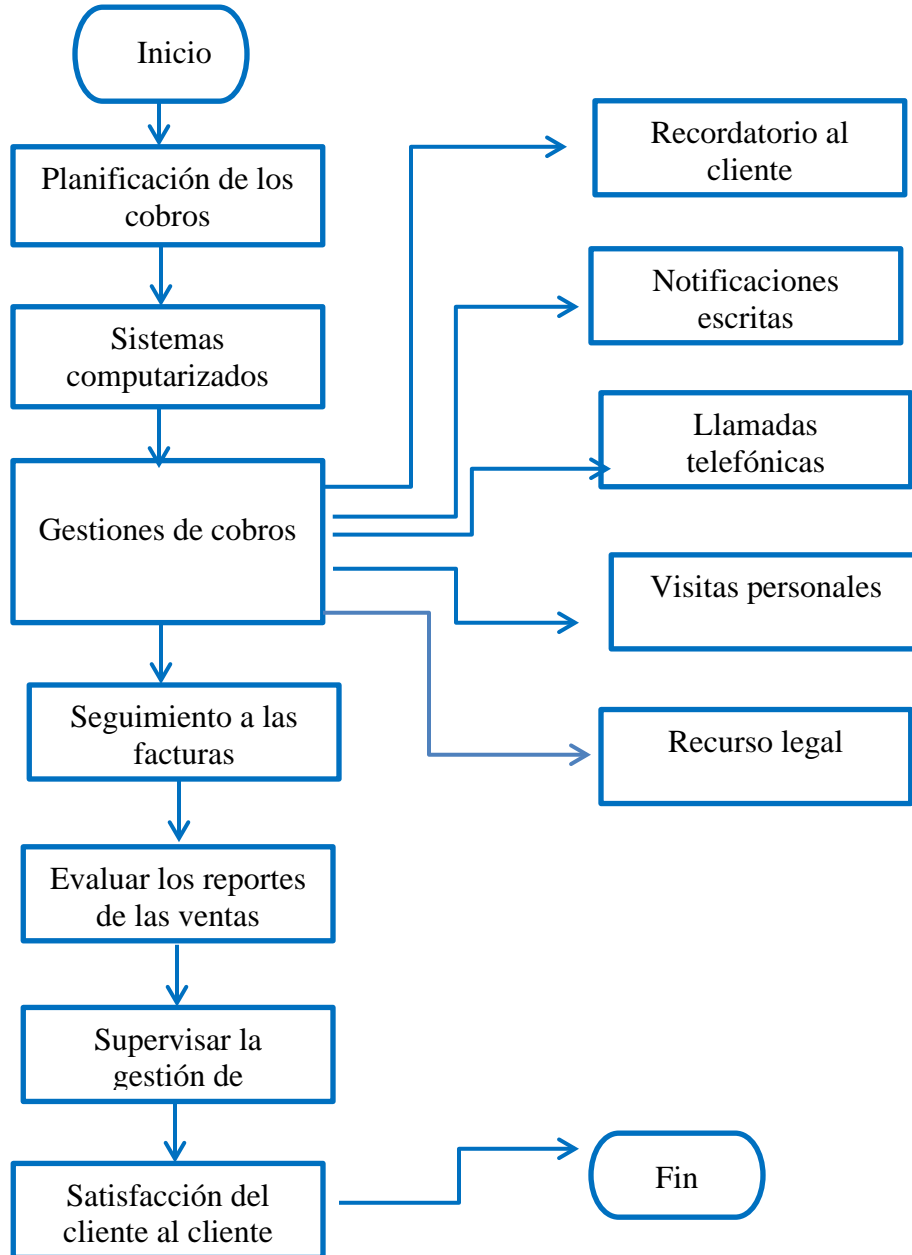
**Situación Actual:** Actualmente la empresa Comercializadora RBO, C.A. no cuenta con procedimientos idóneos para la gestión de cobranzas. Al respecto, se proponen el siguiente procedimiento que debe ser ejecutado diariamente en la realización de los procesos internos en las cuentas por cobrar

1. Planificar y coordinar la gestión de cobro de acuerdo a la fechas de vencimientos de cada factura.
2. Llevar las cuentas por cobrar en sistemas computarizados donde se mantenga actualizada la relación de operaciones sobre crédito, pagos y saldos
3. Realizar las gestiones de cobro de manera persistente, enviando los estados de cuenta del cliente, por correo, comunicaciones, fax, para lo cual se debe observar lo siguiente:

- Se debe dar inicio al procedimiento una semana antes del vencimiento del documento, cuando el Departamento de Cuentas por Cobrar realiza la primera llamada telefónica al cliente, recordando el vencimiento del mismo.
  - Después de cinco (5) días de retraso de una cuenta por cobrar, el Departamento de Cuentas por Cobrar enviará una carta en tono cortés, recordando al cliente su obligación.
  - Notificación por escrito: Si transcurridos cinco (5) días después del envío de la primera carta y la deuda aún no ha sido cancelada, se envía una segunda carta en tono más formal, la cual puede ser seguida por otra, en caso de ser necesario.
  - Llamadas telefónicas: Si las notificaciones por escrito no dan resultado, puede hacer al cliente una llamada telefónica para solicitarle personalmente el pago inmediato. Si el cliente aduce una excusa razonable, puede llegarse a un acuerdo de ampliación del período de pago
  - Visitas personales: Un empleado del Departamento de Cuentas por Cobrar se puede dirigir al cliente, ya que esta visita puede ser eficaz debido a que el pago podría efectuarse en el acto.
  - Recurso legal: Este es el paso más extremo del proceso de cobranza. Aquí intervendrá el abogado contratado por la organización, para que sea éste quien se encargue de cobrar la deuda; teniendo claro que este procedimiento puede obligar al deudor a declararse en quiebra
4. Hacer seguimiento a cada factura tomando en cuenta que la misma debe ser cobrada a la fecha de vencimiento.
  5. Evaluar constantemente los reportes de las ventas a créditos y facturas pendientes para su cobro oportuno.
  6. Supervisar la gestión de cobranza y reducir los márgenes de pérdidas incobrables
  7. Mantener siempre una buena relación comercial con el cliente buscando

siempre prestar un buen servicio y la satisfacción de ambas parte

### Flujograma del procedimiento administrativo para la cobranza



Fuente: Roa y Rodríguez (2018)

**Lineamiento Estratégico 3. Formular controles que contribuyan a la optimización de los créditos y cuentas por cobrar**

**Situación Actual:** Se carece de controles interno relacionados con la supervisión y verificación de los registros de cuentas por cobrar, se proponen los siguientes controles

**Controles Internos**

<b>Responsable</b>	<b>Control Interno</b>	<b>Lineamientos</b>
Gerente Administrativo	Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mantener una supervisión constante y verificar las actividades inherentes a las actividades para otorgar créditos</li> <li>· Vigilar y cotejar a través de los procedimientos administrativos las operaciones realizadas de las cuentas a crédito</li> </ul>
	Verificación de los registros de cuentas por cobrar	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Efectuar auditorías contables y administrativas</li> <li>· Realizar inspecciones físicas sorpresivas de los registros contables y los documentos</li> <li>· Revisar las políticas de crédito utilizadas por el Departamento de Cobranzas</li> <li>·</li> </ul>

Fuente: Roa y Rodríguez (2018)

### Controles Internos

Responsable	Control Interno	Lineamientos
Coordinador de Cuentas por Cobrar	Control de las Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Constatar a través del sistema contable que los asientos respectivos se realizan de manera correcta</li> <li>· Elaborar un informe de las cuentas vencidas y de cobro dudoso semanalmente</li> </ul>
	Control de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Elaborar un registro de control de cobrabilidad de los clientes, en el que se reflejará las deudas a cobrar y las fechas de vencimiento</li> <li>· Realizar una relación detallada de los clientes. Donde esté reflejado por escrito los criterios y procedimientos de aceptación del crédito</li> </ul>
Analista de Cuentas por Cobrar	Verificación de registros y libros auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Verificar el manejo de auxiliares y registros relacionado con las cuentas por cobrar</li> <li>· Conciliar el total de la relación de los saldos individuales de cada cliente con el monto total manejado por la empresa.</li> <li>· Registrar las operaciones realizadas de la gestión de cobranzas en el expediente que se le asigne al cliente</li> <li>· Establecer un control semanal que verifique las cobranzas de acuerdo a la fecha de vencimiento de las facturas</li> </ul>

Fuente: Roa y Rodríguez (2018)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Una vez analizado los resultados se presentan las conclusiones de acuerdo al alcance de los objetivos de la investigación. Con respecto al objetivo uno, el cual consistió en diagnosticar situación actual en cuanto al proceso de cuentas por cobrar que presenta la empresa Comercializadora RBO, C.A., se pudo concluir que no se cuenta con un sistema de control interno, donde estén establecidas, pautas, normas, controles y procedimientos, que deben ser ejecutados diariamente en la realización de los procesos internos en las cuentas por cobrar. Las políticas de crédito empleadas por la empresa no permiten el cobro oportuno de los créditos concedidos a los clientes. Se evidencia la falta de planificación, supervisión y control interno de las cuentas por cobrar. Vale destacar, que al mantener inadecuados controles internos se encuentran la ineffectividad en el proceso de cobranzas, períodos de cobro muy extensos y altos niveles de morosidad.

En cuanto al objetivo dos, se analizaron los elementos relacionados con el control de las cuentas por cobrar en la empresa Comercializadora RBO, C.A. En este sentido, se pueden señalar los puntos fuertes, tales como personal abierto a los cambios para contribuir al mejoramiento del proceso de cobranza, excelente imagen, recursos tecnológicos. Asimismo, entre los puntos débiles que afectan al proceso de cobranzas se encuentra la falta de supervisión constante, políticas de crédito ineficientes y altos niveles de morosidad. Sin embargo, se presenta oportunidades como crecimiento rápido en el mercado, ampliación en la cartera de productos y amenazas tales como entrada de nuevos competidores, crecimiento de la inflación.

Finalmente, con respecto al objetivo tres, se concluyó que es necesario diseñar lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Comercializadora RBO, C.A., ya que se mejorará el control de las cuentas por cobrar para así garantizar la eficiencia y eficacia de las técnicas administrativas y contables

de la empresa. En tal sentido, se establecieron políticas, procedimientos y controles para mejorar para la gestión de las cobranzas en la empresa objeto de estudio.

## **Recomendaciones**

Una vez culminadas las fases investigativas del presente estudio es necesario realizar una serie de recomendaciones las cuales van a permitir obtener mejores resultados el logro general de este trabajo.

- Implantar y desarrollar la propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento de los proceso de cobranzas. para así contribuir al logro eficaz de los procedimientos de las Cuentas por Cobrar
- Establecer objetivos organizacionales a largo plazo, que permitan orientar a las actividades de la empresa a cumplir su misión y alcanzar la visión propuesta.
- Para facilitar el logro de objetivos y metas de la empresa, la misión y la visión deben ser compartidas por todos sus miembros, dando la significación a valores como integridad, ética y compromiso. En el proceso de cobranza resultaría de gran significación establecer estándares de desempeño.
- Fijar claramente las políticas y procedimientos administrativos y contables de la organización, en particular los referidos al proceso de crédito y cobranza, asignando responsabilidades, detallando las funciones de cada puesto de trabajo, garantizando además el registro y control metódico de los hechos financieros y económicos
- Involucrar a todo el personal de crédito y cobranza en la implementación de la propuesta, ya que el correcto funcionamiento y éxito del sistema de control interno, va a depender de su integración.
- Ejecutar seguimiento a las facturas a crédito antes de su vencimiento, enviando los saldos a los clientes y estableciendo comunicación con los mismos con el objeto de evitar el vencimiento de facturas y disminuir la morosidad.

- Realizar reuniones gerenciales previa implantación del sistema del control interno para identificar las debilidades y fortalezas de la aplicación de la propuesta en búsqueda de mejoras continuas.
- Evaluar las descripciones de cargo existentes para adaptarlas de forma objetiva, real y actualizada sobre el comportamiento de los procesos internos y la productividad a nivel de la empresa, áreas y puestos para la toma de decisiones ejecutivas

## REFERENCIAS

- Anaya, Felix, Fernández, Roiber y González, Álvaro (2014). **“Estrategias Financieras para la optimización del manejo y control de Efectivo (Crédito Y Cobranza) en la empresa Contraste J&F C.A. Valencia, Estado Carabobo”**, presentado en la Universidad de Carabobo.
- Arias Fidias (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 5ta Edición. Editorial Episteme.
- Bisquerra, Rafael. (2010). **Metodología de la Investigación Educativa**. Editorial la Muralla, S.A. 2da.
- Brito, José (2014), **Contabilidad “Básica e Intermedia”**, Editorial Centro de Contadores, 2 Edición. Caracas.
- Camejo, Daniela (2016). **“Plan de Acción para optimizar las Cuentas por Cobrar de la empresa Genpack, C.A. Valencia Edo. Carabobo”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Catacora, Fernando (2013). **Sistemas y Procedimientos Contables**. (4ta Edición). Caracas. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de Venezuela.
- Celis, Miguel. (2012). **Artes y Secretos del Crédito**. México: Ediciones Tillas
- Cepeda, Gustavo (2012), **Gerencia y Control de Crédito y Cobranza**, Editor Uyapal. Caracas.
- Defliese, Jaenicke (2012). **Auditoria Montgomery**. Tercera edición. Editorial Limusa. México.
- Gitman, Lawrence (2007). **Principios de Administración Financiera**. Prentice Hall México. 10ª Edición.
- Guevara, Martha y Delgado, Vivian (2013). **“Estrategias para el mejoramiento en el Control de la Gestión de Cuentas Por Cobrar de la empresa Real Medical C.A.”**, realizado en la Universidad José Antonio Páez.
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos y Baptista, Lucio. (2013). **Metodología de La Investigación**. 5ta Edición. México. Editorial McGraw – Hill Interamericana.
- Hurtado, Jacqueline. (2013), **Paradigmas y métodos de investigación en tiempo de cambios**. Editorial CIEC, S.A. Caracas.

- Martínez, Yolanda y Molina, Fernando (2014). **“Lineamientos Contables y administrativos para optimizar la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Mohanca, C.A.”**, realizado en la Universidad de Carabobo.
- Meigs, Robert (2012), **Contabilidad la base para decisiones gerenciales**. Editorial Fedupel. Caracas Venezuela.
- Robbins Stephen y Mary Coulter (2013). **Administración**. Edición: 12a. Editorial Peearson.
- Sabino, Carlos (2014), **El proceso de investigación**. El Cid editor. Caracas.
- Santillana, Juan Ramón (2012). **Auditoría Interna Integral**. Segunda Edición. International Thomson Editores S.A. de C.V.
- Sosa, Carol (2016). **“Herramientas Administrativas para optimizar la Gestión de Cobranza en el Departamento De Suscripción de Las Pólizas HCM, de la empresa Seguros Horizonte S.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

**Cuadro 1. Lista de Cotejo. Gestión de Cobranzas**

Ítem	Aspecto a observar	Si	No
1	El proceso de cobranzas permite la recuperación de los créditos de manera efectiva		
2	El otorgamiento de crédito se concede en base a límites previamente establecidos		
3	Se otorgan créditos a clientes de la organización que hubieren incurrido en situación de mora		
4	Los procesos de cobranza se establecen en base a un análisis de antigüedad de saldos		
5	Se lleva a cabo un registro de las cuentas incobrables para su recuperación en forma efectiva		

Fuente: Roa y Rodríguez (2018)

## ANEXO 2

**Cuadro 2. Lista de Cotejo. Políticas de Crédito**

Ítem	Aspecto a observar	Si	No
6	Se han definidos políticas para el otorgamiento de créditos a clientes que lo soliciten		
7	Los créditos solicitados por los clientes de la organización son evaluados en función a las políticas establecidas		
8	Las políticas de crédito empleadas por la empresa permiten el cobro oportuno de los créditos concedidos a los clientes		

Fuente: Roa y Rodríguez (2018)

### ANEXO 3

**Cuadro 3. Lista de Cotejo. Lineamientos Estratégicos**

<b>Ítem</b>	<b>Aspecto a observar</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
9	Las gestiones de cobranza se efectúan de acuerdo a una planificación establecida		
10	El personal del área de cobranzas conoce de manera formal sus funciones y responsabilidades		
11	La empresa cuenta con estrategias apropiada que permita lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en el proceso de cuentas por cobrar		
12	Se emplean lineamientos estratégicos para el control de las cuentas por cobrar de la Empresa Comercializadora RBO, C.A.		

Fuente: Roa y Rodríguez (2018)