



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA
GESTION DE COBRANZAS POR EL PERSONAL DE LA
FUERZA DE VENTAS EN LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA CONSTRUTODO C.A.**

Autor: Jaime Gutiérrez

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



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA GESTION DE COBRANZAS
POR EL PERSONAL DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA CONSTRUTODO C.A.**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciado en Contaduría Pública

Autor: Jaime Gutiérrez

Tutor: Lcda. Adirel Campoy

San Diego, Junio del 2015



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

ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR

Quienes suscriben, esta Acta Adirel Campoy, de Cédula de Identidad No. V-16.786.379 en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por el ciudadano Jaime Gutiérrez, portador de la Cedula de Identidad No. V-22.420.290 deja constancia que el Trabajo de Grado titulado **ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA GESTION DE COBRANZAS POR EL PERSONAL DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA CONSTRUTODO C.A.**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los veintinueve días del mes de octubre del año dos mil quince.

Nombre del Tutor Académico

Firma

Fecha

Lcda. Adirel Campoy

INDICE GENERAL

	Pp.
RESUMEN INFORMATIVO	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.2. Formulación del Problema	7
1.3. Objetivos de la Investigación	7
CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación	11
2.2. Bases Teóricas	17
2.3. Definición de Términos Básicos	38
CAPÍTULO	
III METODOLOGÍA	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación	39
3.2. Fases Metodológicas	40
3.2.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual.	41
3.2.2 Fase II: Identificación de debilidades y fortalezas.	42
3.2.3 Fase III: Diseño de Lineamientos Contables	43
CAPÍTULO	
IV RESULTADOS	
4.1 Análisis de los Resultados	45
CAPITULO	
V PROPUESTA	
5.1 La propuesta	66
5.1.1 Presentación de la Propuesta	66
5.1.2 Objetivos de la Propuesta	67
5.1.3 Justificación de la Propuesta	67
5.1.4 Factibilidad de la Propuesta	68
5.1.5 Desarrollo de la Propuesta	69
REFLEXIONES FINALES	
REFERENCIAS	
ANEXOS	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Pp.
1.- Existencia de políticas y procedimientos	46
2.- Normas y Procedimientos en la gestión de cobranza	47
3.- Existencia de políticas para asignar límite de crédito	48
4.- Facturas pendientes al cobro con vencimiento superior a 90 días	49
5.- Conocimiento de procedimientos de control	50
6.- Efectividad de las políticas y gestión de cobro	51
7.- Revisión y clasificación de las facturas pendientes por cobrar por vencimiento	52
8.- Conocimiento de funciones y responsabilidades	53
9.- Facturación a clientes con créditos vencidos	54
10.- Funciones en el cargo que desempeña	55
11.- Segregación de funciones	56
12.- Funciones de cobranza ligadas a otros departamentos	57
13.- Fuerza de ventas involucrada en el proceso de cobranza	58
14.- Metas de cumplimiento de cobranza	59
15.- Descuento por pronto pago	60
16.- Metas de cumplimiento establecidas	61
17.- Grado de motivación mejore el proceso de cobranza	62
18.- Implementación de estrategias optimizaría los procesos	63



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

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA GESTION DE COBRANZAS POR
EL PERSONAL DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA CONSTRUTODO C.A.**

San Diego, Junio de 2015

Autor: Jaime Gutiérrez

Tutora: Lcda. Adirel Campoy

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tiene como objetivo el diseño de estrategias para optimizar la gestión de cobranza por el personal de la fuerza de ventas en la empresa comercializadora Construtodo C.A. ubicada en Caracas, Distrito Capital, para ello se procedió a describir los procesos que se realizan en el área de estudio y diagnosticar los problemas existentes en cuanto a los procesos de cobranza dentro de la organización. El estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo de nivel descriptivo, sustentada con bases bibliográficas, que permitió el logro de los objetivos propuestos, identificando los procesos existentes en el área de cuentas por cobrar y las posibles recomendaciones que mejoren el funcionamiento de la organización. Para el desarrollo de la investigación se utilizó como técnica e instrumento de recolección de datos la encuesta a través de un cuestionario de preguntas dicotómicas cerradas aplicada a la población de diez (10) empleados del área administrativa de cuentas por cobrar y de ventas. Mediante el análisis de los resultados se pudieron detectar las debilidades y fortalezas en el área de estudio que permitieron brindar estrategias para mejorar la gestión de cobranzas por parte de los integrantes de la fuerza de ventas en la empresa en estudio, el diseño de estrategias permitirá a la empresa mejorar su periodo promedio de cobro, aumentar su liquidez, y poder cancelar sus obligaciones de manera oportuna.

Descriptor: Estrategias, Cobranza, Cuentas por Cobrar, Eficiencia.

INTRODUCCION

La globalización y los constantes avances tecnológicos, han generado la necesidad en las organizaciones de someterse a diversos cambios y mejorar sus procesos a todos los niveles de la misma, indistintamente de su actividad o tamaño, buscando la eficiencia y productividad como objetivos principales para el logro del buen desempeño; ya que se ven en la necesidad de investigar herramientas que sean capaces de ayudar a su crecimiento dentro del mundo empresarial, buscando el control y eficacia en cada una de las actividades que realizan en sus diferentes departamentos, con la finalidad de ser más productivas, competitivas y puedan mantenerse en el mercado.

En el área administrativa y contable existen diversos procesos por los cuales se rige toda empresa, los cuales deben ser llevados de manera formal y organizada, ya que de lo contrario se perderá la veracidad y el valor de la información que se pueda obtener. De la misma manera, toda empresa cuenta con procedimientos de carácter administrativos, los cuales mantienen los datos necesarios en el orden para que sean combinados con la información contable, y realmente se conviertan en una base para la toma de decisiones por más sencillas que estas sean.

Las actividades de ventas y cobranzas son procesos internos de gran importancia que contribuyen a la solidez financiera de las empresas, ya que esta gestión está relacionada con el buen manejo y administración del flujo del efectivo, su eficiente procedimiento proporciona una percepción de seriedad y seguridad hacia los trabajadores, proveedores y clientes indispensable para lograr el éxito corporativo y organizacional en el sector donde hacen vida productiva.

La presente investigación pretende proponer estrategias para optimizar la gestión de cobranza realizada por el personal integrante de la fuerza de ventas en la empresa Comercializadora Construtodo C.A., la cual presenta debilidades en el proceso de cobranza, que podría generar disminución de su liquidez y no poder cumplir con sus obligaciones con terceros, de manera oportuna.

Siguiendo este contexto, la investigación responde a una investigación enmarcada en un proyecto factible ya que busca proponer estrategias para mejorar la gestión de cobranzas en la empresa en estudio, con diseño de campo de tipo descriptivo, apoyada en una revisión documental y bibliográfica, ya que desarrollará directamente en la empresa Comercializadora Construtodo C.A.

Este trabajo de investigación se encuentra estructurado en cuatro (04) capítulos, los cuales se especifican a continuación:

Capítulo I, El Problema: Contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación tanto el general como lo específicos, así como la justificación de la investigación.

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

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

Capítulo IV, se muestran los Resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de información los cuales fueron tabulados, graficados y analizados requeridos para desarrollar el presente trabajo de grado.

Capítulo V, se presenta la Propuesta desarrollada para dar solución a la problemática existente en el presente trabajo de grado.

Finalmente se exponen las conclusiones presentadas por el autor, encontradas en el presente trabajo de investigación.

Referencias: Bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo información que permiten sustentar la información presentada para el desarrollo del presente proyecto de trabajo de grado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

A nivel mundial las organizaciones con visión futurista están en la búsqueda constante de mejorar cada día los procedimientos administrativos y contables, los cuales vienen a transformarse en rutinas, que con el paso del tiempo deben ser modificadas debido a las exigencias del mercado, donde predominan productos y servicios de alta calidad, haciendo que las empresas, puedan operar eficaz y eficientemente, para integrar sus recursos sin descuidar los procedimientos realizados de manera tal que garanticen la satisfacción del cliente.

La administración de los recursos de la empresa comenta Gómez, G. (2006:27) “Son fundamentales para su progreso esta centra sus objetivos en mostrar los puntos clave en el manejo del capital de trabajo porque es éste el que mide en gran parte el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores”.

El capital de trabajo se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen todos los activos y pasivos circulantes, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero. Se puede decir que la importancia del capital de trabajo es una inversión que realiza la empresa en los activos realizables en el corto plazo , como es el efectivo , los valores negociables , las cuentas por cobrar y los inventarios , mientras los pasivos de mayor relevancia son cuentas por pagar obligaciones financieras y los pasivos acumulados por ser éstas las fuentes de financiamiento de corto plazo , es por ello que el objetivo primordial de la

administración es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de este.

Todas las empresas, deben estar a la expectativa de los cambios que conmueven a la sociedad, y actuar paralelamente a los escenarios vanguardistas, por lo que las decisiones deben ser estratégicas y objetivas, basadas en la realidad y alcance de la empresa. Es así como las empresas prefieren vender al contado en lugar de vender a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a muchos de ellos a ofrecer crédito.

Para poder contar con una información veraz, confiable, oportuna y razonable, es necesario el registro de las operaciones de manera adecuada, disminuyendo el margen de errores u omisiones, que se realicen en el periodo que corresponda, para poder obtener la información necesaria para la toma de decisiones por parte de la gerencia, por lo tanto es necesario establecer procedimientos, políticas, y normas, para lograr la eficiencia en el manejo del flujo del efectivo, a tal efecto la mayoría de las organizaciones establecen estrategias que permitan mejorar los procesos inherentes a el área de cuentas por cobrar, asegurar así óptimos resultados en dicho proceso y en la confiabilidad de la información que a partir de este se obtenga.

Cabe señalar, que las funciones del crédito y la cobranza, comprenden una parte fundamental del departamento en cuestión, que su buen desempeño se verá reflejado en las cifras de los estados financieros y por su relevancia, deben ser correctamente analizados dentro del contexto de la actividad que desarrolla la empresa, en las actividades de administración, con políticas estables y bajo la supervisión de su aplicación, para luego contabilizarse de acuerdo con cifras razonables y siguiendo los pasos que establece un control interno en general.

Por lo antes expuesto, las empresas necesitan mantener políticas de crédito, y controles internos eficientes sobre los saldos de las cuentas por cobrar determinando

si los mismos se están acumulando. Dentro de este orden de ideas, las cuentas por cobrar constituyen un medio de crédito para los clientes que facilitan la dinámica de las operaciones comerciales; pero, al mismo tiempo las cuentas por cobrar son hoy en día un problema para muchos empresarios. El hecho esta en el alargamiento de los ciclos de cobro que trae consigo dificultades temporales en las finanzas de la empresa. El objetivo fundamental de la administración de las cuentas por cobrar no es sólo el cobrarlas con rapidez, sino prestarles la debida atención a las alternativas costos- beneficios que se presentan en los diferentes campos, políticas de crédito, condiciones de crédito y políticas de cobro.

Para lograr la eficiencia en el manejo del flujo del efectivo con el propósito de minimizar los errores en su administración y toma de decisión, la mayoría de las organizaciones implementan estrategias de control interno en el ciclo de ventas - cuentas por cobrar - cobros y asegurar así óptimos resultados en dicho proceso y en la confiabilidad de la información que a partir de éste se obtenga. Asimismo el personal administrativo que asume el desempeño gerencial de una empresa ha de observar las debilidades que existan en la misma, lo cual genera retraso en la gestión respectiva y han de ser gerentes con elevados conocimientos en estrategias de control interno, que hagan posible convertir las debilidades en fortalezas y permiten a la vez una integración real del personal administrativo de manera efectiva a las actividades correspondientes de cada departamento.

Por todo lo anteriormente expuesto, la presente investigación se centrará, en la empresa Comercializadora Construtodo C.A., dedicada a la venta de materiales de construcción, la cual presenta debilidades en el proceso de cobranza, realizado por la fuerza de ventas, los cuales no informan oportunamente las cancelaciones de las cuentas por cobrar por parte de los clientes. La falta de actualización de la cobranza en los libros auxiliares de cuentas por cobrar y en el sistema contable computarizado, refleja una gran cantidad de clientes en estado de morosidad, los cuales ya han

cancelado sus deudas, generando retardo de la facturación de nuevos pedidos por no confirmarse su cancelación, lo que genera descontento por parte de los clientes que podría traducirse en que los mismos hagan sus requisiciones con otros proveedores.

Es por ello, que la falta de controles, organización y comunicación por parte de la fuerza de ventas, generan este cúmulo de debilidades en los procesos de cobranza encontrándose grandes diferencias entre los mayores auxiliares y los estados de cuenta, información no confiable presentada en los estados financieros, retardo en la facturación de nuevos pedidos, queja por parte de los clientes, retrabajo para el área de cuentas por cobrar los cuales deben hacer reversos de las notas de débito emitidas erróneamente por concepto de morosidad, diferencias en el cálculo de bonificaciones, dicha situación afecta al mismo vendedor quien pierde el derecho a bonificaciones por o cumplir con la cobranza, habiendo hecho efectiva la cobranza y no notificado, por lo que se genera descontento por parte de los mismos vendedores.

1.2 Formulación del Problema

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente interrogante ¿Cuáles serían las estrategias para optimizar la gestión de cobranza por el personal de la fuerza de ventas en la empresa Comercializadora Construtodo C.A.?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer estrategias para optimizar la gestión de cobranza realizada por el personal de la fuerza de ventas en la empresa Comercializadora Construtodo C.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión de cobranza de la empresa Comercializadora Construtodo C.A.
- Identificar las debilidades y fortalezas en proceso cobranza de la empresa Comercializadora Construtodo C.A.
- Diseñar las estrategias para optimizar la gestión de cobranza realizada por el personal de la fuerza de ventas en la empresa Comercializadora Construtodo C.A.

1.4 Justificación de la Investigación

La organizaciones, están enfrentando cambios tecnológicos y contables de manera frecuente, lo que genera que deban actualizarse y mantenerse en un plan de mejora continua, con la finalidad de mantener sus sistemas contables que proporcionen información veraz, oportuna y confiable, a medida que se desarrollan las empresas, la complejidad de las operaciones que ellas efectúan se incrementa, así como la necesidad de establecer procedimientos de control que permitan el adecuado funcionamiento de las actividades.

Por lo tanto, a medida que se desarrollan las empresas, la complejidad de las operaciones que ellas efectúan se incrementa, así como la necesidad de establecer procedimientos que permitan el adecuado funcionamiento de las actividades. Es sumamente importante para la empresa Comercializadora Construtodo C.A., que sus sistemas y procesos contables sean rápidos, sencillos y confiables a través de la creación de estrategias dirigidas a mejorar la gestión de cobranza por parte del personal de la fuerza de ventas, con la finalidad de poder obtener confiabilidad en la información manejada, así como una mejor distribución de las tareas y funciones a ejecutar siendo que el crédito representa un fragmento muy importante en las operaciones de cualquier organización.

Por esta razón, el presente estudio proporcionó a través de las estrategias propuestas a la empresa, mejorar la gestión de cobranzas debido a que se busca presentar alternativas de solución al problema planteado, ofreciendo aportes directos que contribuirá a la solución del mismo, que brindando mejoras a la organización, permitiendo adoptar los cambios necesarios en las áreas de ventas, cuentas por cobrar y cobros de la empresa.

Tales estrategias contribuirán a superar las dificultades planeadas con anterioridad generando beneficios tanto para la empresa como para sus empleados, pues en el Departamento de Cobranzas como su fuerza de Ventas, las cuales contará con una mejor organización, control de efectivo y todo lo relacionado en el área de cobranzas, lo que incrementará el nivel de efectividad de los cobros realizados, por lo que el cumplimiento que tiene la empresa para cancelar las obligaciones adquiridas, no se verá afectado por las facturas emitidas y no cobradas.

Por consiguiente, con la aplicación de las estrategias para mejorar la gestión de cobranzas, ayudará al personal administrativo y de ventas, determinar las prioridades formales y a planificar las mejoras, y por ende el propio desarrollo profesional administrativo y la calidad del proceso.

A nivel académico, la Universidad José Antonio Páez como institución de Educación Superior tendrá en la presente investigación la oportunidad de proyectar su prestigio en la medida que el presente material constituya una fuente de consultas para futuras investigaciones del tema, puesto que proponer estrategias adecuadas mejorará la gestión de cobranzas con el fin de llevar un mejor proceso tanto administrativo como contable para el logro de sus objetivos dentro de la empresa.

A nivel social, el proyecto trae como beneficio el hecho de que con el crecimiento sostenido de las ventas y la ejecución efectiva de los procesos de cobranza es viable que la empresa fortalezca su liquidez, pague oportunamente sus

obligaciones y puede generar nuevas inversiones de expansión, lo que significa una mayor capacidad para generar nuevos empleos y una reducción efectiva a la tasa de desempleo.

Para finalizar, cabe destacar que la presente investigación será de gran ayuda para el investigador, ya que aportó conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

En el presente capítulo, se presentan los antecedentes de la investigación los cuales son aquellas indagaciones y obras para aclarar e interpretar el enfoque metodológico que se plantea en una investigación; constituyen las diversas proyecciones que guardan relación con la problemática en estudio. Según, Sabino (2008), “los antecedentes de la investigación se refieren a los estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente” (p.65) y que guardan relación con nuestro objeto de estudio, debido a que los mismos contribuyeron a aclarar un conjunto de factores, orientados a una revisión bibliográfica o trabajos realizados con anterioridad y con referencia al tema planteado.

De este modo, el fin que tiene el marco teórico, es el de situar el problema que se está estudiando dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se utilizarán en el trabajo. A tal efecto, Arias, F. (2006) define marco teórico como “el producto de la revisión documental-bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar” (p. 106).

Entre los trabajos que sirvieron de apoyo documental y metodológico para el desarrollo de la presente investigación, a los fines de apoyar los fundamentos que se

exponen e informar la manera como el fenómeno de estudio se ha tratado en anteriores oportunidades, de las cuales se citan las siguientes:

Castillo, K. (2015) presentó un trabajo de grado titulado **“Lineamientos de control interno que permitan el mejoramiento de los procesos de cuentas por cobrar en la empresa Suministros Médicos Olmedic C.A.”**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez. La presente investigación tuvo como objetivo el diseño de lineamientos de control interno que permitan el mejoramiento de los procesos de cuentas por cobrar en la empresa Suministros Médicos Olmedic C.A., para ello se procedió a describir los procesos que se realizan en el área de estudio y diagnosticar los problemas de control interno existentes.

El estudio está enmarcado bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo de nivel descriptivo, sustentada con bases bibliográficas, lo que permitirá el logro de los objetivos propuestos, identificando los controles existentes en el área de cuentas por cobrar y las posibles recomendaciones que mejoren el funcionamiento de la organización. Para el desarrollo de la investigación se utilizaran como técnicas e instrumentos de recolección de datos la encuesta a través de un cuestionario contenido de preguntas dicotómicas cerradas (si-no) aplicada a la población de cuatro (04) empleados del área de cuentas por cobrar y la observación directa.

Mediante el análisis de los resultados se podrá llegar a la conclusión de las debilidades y fortalezas en el área de estudio que permitan brindar estrategias para el diseño de lineamientos de control interno para el mejoramiento de los procesos de cuentas por cobrar, para solucionar las debilidades encontradas en el estudio, se propone considerar la estructura planteada, para que la organización mejore los procesos y obtenga mayor confiabilidad en la información financiera, así como aumentar la liquidez para el logro del pago oportuno de sus obligaciones.

Su relación con la presente investigación es que su desarrollo metodológico se realizará en tres fases, diagnóstico de la situación actual de los procesos de cobranzas, identificación de las debilidades y fortalezas presentes en los proceso para determinar las fallas existes, para la propuesta de las estrategias que le den solución a la problemática existente.

Por su parte, Farfán, Y. (2015), presentó un trabajo de grado titulado **“Lineamientos de control interno para el mejoramiento de los procesos de cobranza en la empresa grupo C.J.A. Construcciones C.A, Estado Carabobo”**, en la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. La presente investigación tiene como objetivo el diseño de lineamientos de control interno que permitan el mejoramiento de los procesos de cobranza en la empresa Grupo C.J.A. Construcciones C.A., para ello se procedió a describir los procesos que se realizan en el departamento y diagnosticar los problemas de control interno existentes.

El estudio estuvo enmarcado en una investigación de campo de nivel descriptivo, sustentada con bases bibliográficas, lo que permitió el logro de los objetivos propuestos. Mediante el análisis de los resultados se pudo llegar a la conclusión de que existe ausencia de segregación de funciones, ausencia en la revisión de datos financieros, incumplimiento de la supervisión de las actividades como función de monitoreo, no se toman en cuenta las políticas definidas para otorgar créditos y existe ausencia de provisión de las cuentas de cobro dudoso, lo que genera en el departamento no lograr los objetivos propuestos. Para solucionar las debilidades encontradas en el estudio, se propone considerar la estructura planteada, para que la organización mejore los procesos y obtenga mayor confiabilidad en la información financiera.

Su relación con la presente investigación es que sirve como soporte ya que permite servir de base para el establecimiento del tipo y diseño de investigación,

como proyecto factible ya que se le puede dar solución a la problemática existente, con diseño de campo ya que se realizará directamente en las instalaciones de la empresa Construcciones Construtodo, C.A., además de ser una problemática similar permitirá diseñar las estrategias necesarias para cumplir con los objetivos propuestos.

Por su lado, Machado Y. (2015) presentó un informe de pasantía titulado **“Manual de procedimientos para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Policlínica El Morro, C.A.”**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez. El informe tuvo como objetivo principal proponer un manual de normas y procedimientos para el control interno del proceso de cuentas por cobrar en Policlínica El Morro, C.A. El mismo se desarrolló mediante tres fases metodológicas entre las cuales se diagnosticó la situación actual del control interno existente en el proceso de cuentas por cobrar, se identificaron las debilidades y fortalezas existentes en los procesos de cuentas por cobrar que brindaron las estrategias necesarias para diseñar un manual de procedimientos que permitiera el óptimo control interno en el área en estudio.

La investigadora concluye en su informe que la organización carece de instrumentos normativos donde estén descritos los procedimientos, siendo esto una debilidad en el control interno y teniendo como consecuencia la falta de eficiencia y eficacia de la información financiera, es por ello que sería gran ayuda para todo el personal que labora en la organización, tener una herramienta donde tengan por escrito las actividades que se deben realizar impulsando esto que los procesos sean llevados con eficiencia y eficacia, y facilitando el entrenamiento del personal que vaya a ingresar a la organización.

Su aporte a la presente investigación es que se deben incluir controles internos en la elaboración de las estrategias a proponer, las cuales permitan a manera de mejorar los procedimientos y actividades realizadas, que cada uno de las personas que

conforman la organización tengan bien claro las funciones que se deben realizar así como las responsabilidades que cada uno de ellos representa.

Asimismo, Arreaza, E. y Guacarán, M. (2013), un trabajo de grado titulado **“Estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de cobranzas y control de las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores S.C.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez, para optar a los títulos de Licenciados en Contaduría Pública. La investigación tuvo como objetivo principal diseñar estrategias que permita el mejoramiento de la gestión de cobranzas y control de las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores S.C., basado en la situación que se presenta actualmente.

Es así, que para alcanzar el objetivo propuesto, se consideró que la investigación es de tipo proyecto factible, bajo la modalidad de un diseño de campo; de igual forma la población estuvo conformada por la totalidad de seis (6) personas que laboran en el departamento de contabilidad y la muestra, seleccionada a través de un muestreo censal, es la misma población. Por su parte, como técnica para recolectar la información se empleó la encuesta, apoyada en un cuestionario como instrumento. A su vez, se realizó un análisis de los factores externos e internos que afectan la gestión de cuentas por cobrar en lo relativo a la asignación de créditos y los procedimientos de cobranzas, a través de una matriz FODA, de la cual se derivaron las estrategias objetivos del presente estudio.

Las investigadoras concluyen, que se lograron los objetivos ya que presentaron el diseño de un plan estratégico conformado por ocho (8) objetivos dirigidos al mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar, donde se hizo énfasis en el control de los pagos y vencimientos que los deudores mantienen con la empresa,.

En cuanto al aporte a la presente investigación, es que presentó estrategias que se pueden considerar y servir de soporte para adaptarla a las necesidades de la

empresa objeto de estudio, para diseñar las estrategias a proponer que le den solución a la problemática existente.

Finalmente, El trabajo de grado de Velázquez, Y. (2013), titulado **“Estrategias de control interno bajo el enfoque COSO para las cuentas por cobrar de la empresa M.Q. Corporation C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, el cual tuvo como propósito general, proponer estrategias de control interno bajo el enfoque COSO para las cuentas por cobrar de la empresa M.Q. Corporation C.A, el cual surge por las necesidades del departamento de cuentas por cobrar en mejorar sus procesos como parte fundamental de mecanismo de control, que permitan administrar con eficiencia y eficacia su información financiera, pues de ello depende el mantenerse en el mercado.

En función de lograr los mejores resultados, se procedió al estudio siguiendo la metodología de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, tipo descriptiva, apoyado en una revisión documental, con la utilización de las técnicas de recolección de información mediante la observación directa en la figura de encuesta. La principal razón de la propuesta planteada es, la de ejercer un eficiente control interno bajo el enfoque COSO para asegurar que se cumplan los planes, políticas y objetivos de la organización. La misma fue aplicada a dos (2) empleadas del departamento en mención. Se procedió a analizar e interpretar los resultados obtenidos con el fin de identificar los factores que incidían en la situación estudiada.

Una vez determinados esos factores, se estudiaron las alternativas de solución y se procedió a la formulación de la propuesta para la implementación de las estrategias de control interno bajo el enfoque COSO en el departamento, en función de contrarrestar las debilidades y errores que afronta la organización, apoyándose en sus fortalezas y oportunidades, con la finalidad de obtener los mejores beneficios en sus actividades basadas en las políticas aprobadas por la gerencia general de la

organización. Por lo tanto, las investigadoras concluyen, que el control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos, evitando peligrosos no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino, pero no puede cambiar a una administración ineficiente por una buena, por lo tanto, la gerencia debe considera que su responsabilidad principal es la aplicación del control interno en la organización y debe estar siempre integrada en el control de los procedimientos a implantarse.

La relación del antecedente con la presente investigación es que permite tomar en cuenta la metodología seguida para la consecución de los objetivos propuestos y tomar en cuenta las técnicas para recopilar la información necesaria, como la encuesta a través de un cuestionario con preguntas dicotómicas de tipo si-no, y poder determinar la población y muestra a la cual se le aplicará el instrumento, y con tales resultados poder analizarlos para desarrollar las estrategias a proponer acorde a las necesidades de la empresa, y alcanzar los objetivos propuestos.

2.2 Bases Teóricas

De acuerdo a Palella y Martins (2006), las bases teóricas “Es el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite indagar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones” (p. 54). Para el presente trabajo de grado, se consultaron las referencias bibliográficas y electrónicas, para investigar las bases teóricas con el propósito de sustentar la información y orientar a la solución del problema planteado.

2.2.1 Estrategia

Según Quinn (1991) lo define como:

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda a coordinar los

recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.(p.101)

Koontz (2003), señaló que las estrategias son:

Programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (p. 56)

Atendiendo a las ideas antes señaladas, la estrategia es usada como herramienta de dirección para facilitar procedimientos y técnicas, que empleadas de manera interactiva y funcional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

Esta teoría le aporta a la presente investigación como deben estar estructuradas las estrategias que van a ser formuladas y que permitirán mejorar la gestión de cobranza de la empresa Comercializadora Construtodo C.A., al respecto, se deben tener en cuenta que las mismas deben comprender lo objetivos que se deben alcanzar para que la empresa funcione de forma satisfactoria en su ámbito administrativo.

Tipos de Estrategias

La estrategia es un concepto que se utiliza para describir la manera particular en que la organización intenta alcanzar sus objetivos, tal como existen distintos niveles organizacionales, también existen distintas dimensiones para la estrategia. Es así como de acuerdo a Burke (2006) están las Estrategias Organizacionales, de Negocios y funcionales. En tal sentido, Burke (2006) señala que la estrategia organizacional:

Concibe a la organización como un todo, determina en qué negocios la organización quiere participar. Se puede decir que este tipo de estrategia, se enfoca al alcance y la asignación de recursos principalmente, puesto que proviene del más alto nivel de la organización, donde compete la visión más global de ella. (p.5)

Las estrategias de tipo organizacional serán las que se utilizaran en la presente investigación, debido a que se indicarán en cuales actividades se deben desarrollar para mejorar la gestión de las cuentas por cobrar.

Proceso de Diagnostico Estratégico

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere, según Ansoff (1980; p. 127) partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa. Las estrategias hacen referencia a cómo lograr un objetivo, y estas deberá ser lo más eficiente posible. No se debe olvidar que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa.

Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que va a permitir hacer un diagnóstico de la empresa, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen. Cuando se inicia una organización las estrategias se fundamentan en la misión y visión de la empresa, pero cuando las estrategias se van a diseñar en una organización en marcha, se debe partir de la situación real de la empresa con el objetivo de llegar a un punto ideal el cual

surgirá se fundamentara igualmente en la misión y visión de la empresa. En el caso de diseñar estrategias para una empresa en marcha, en la que ya se conoce.

El Pensamiento Estratégico

En la historia de la humanidad la facultad estratégica ha distinguido, entre otros, a gobernantes, guerreros, dirigentes, comerciantes y gerentes. La estrategia puede ser intuitiva, no planificada, lo que no la hace menos acertada, o planificada, como las de las organizaciones modernas.

Un elemento importante en la formulación estratégica es la “intuición”, habilidad que se asimila con los conceptos “visión”, “olfato”, “percepción”, “clarividencia”, “pálpito” ó “instinto”, que suelen complementar el pensamiento estratégico para la definición de la estrategia, que en la disciplina corporativa involucra los siguientes conceptos:

- Misión: La razón de ser de la empresa; el código genético de la organización.
- Visión: Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo.
- Valores: Los principios y elementos de valor que rigen la operación general y el proceso estratégico.
- Estilo: Tiene relación con la identidad corporativa. La forma particular, táctica, de adelantar el proceso empresarial, la manera de enfrentar las fuerzas del entorno y de los competidores

2.2.2 Cuentas por Cobrar

Según Koontz, (2003), la cuenta por cobrar “Es una cuenta que representa los créditos a favor de una empresa, que puede ser transmitida con arreglo a las formalidades que recogen las leyes mercantiles, transfiriéndose así el crédito que representa” (p.15). El autor insiste en señalar que, generalmente, se recogen en esta cuenta los efectos aceptados por los clientes de la empresa, acotando que de su adecuado control dependerá que las actividades administrativas y financieras se enmarquen dentro de los lineamientos de eficacia gerencial requeridos por los directivos de las mismas.

Respecto a la evaluación de las cuentas por cobrar el autor mencionado señala que la extrema competencia en el mundo de los negocios de hoy día, ha hecho un recurso ineludible; al punto de que sin él es muy difícil para una empresa mantener un ritmo de ventas suficientemente grande, como para poder competir y mantenerse en el mercado. Así, para evitar pérdidas se aconseja seguir las siguientes medidas de evaluación sustractivas al valor nominal de las cuentas a cobrar: a) provisión para cuentas incobrables, b) devolución y rebajas en ventas, c) descuento por pronto pago en ventas, d) gastos de cobranzas y e) fletes en ventas.

El nivel de riesgo se puede disminuir con la aplicación de políticas de crédito, que optimicen mas no minimicen el período de cobranza, para que no llegue a significar una baja en las ventas. Atendiendo a esto, es fundamental describir la siguiente definición de riesgo de cobranza.

Riesgo de Cobranza: Es importante concientizar que las cobranzas implican un riesgo, a lo que se denomina “riesgo de cobranza”, pues se debe tomar en cuenta la posibilidad no poder llegar a hacer efectivas parte de las Cuentas por Cobrar. Para ello se considera tener una provisión para cuentas incobrables.

Clasificación de las cuentas

De acuerdo a Hernández, A (2005:58), las cuentas por cobrar se pueden clasificar en:

- Cuentas por cobrar a cargo de clientes.
- Cuentas por cobrar a cargo de otros deudores.

Dentro del primer grupo, se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados a la venta de mercancías o prestación de servicios, que representan la actividad normal de la misma, en el caso de los servicios los derechos devengados deben presentarse como cuentas por cobrar aun cuando no estuvieren facturados a la fecha de cierre de operación de la entidad.

En el segundo grupo, deberían mostrar las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolos por concepto y de acuerdo con su importancia.

Cuentas por cobrar provenientes de ventas de bienes o servicios: Son aquellas, cuyo origen es la venta a crédito de bienes o servicios y que, generalmente están respaldadas por la aceptación de la “factura” por parte del cliente.

Cuentas por cobrar provenientes de ventas a crédito: Son comúnmente conocidas como “cuentas por cobrar comerciales” o “cuentas por cobrar a clientes” y que deben ser representadas en el estado de situación financiera en el grupo de activo corriente, excepto aquellas cuyo vencimiento sea mayor que el ciclo normal de operaciones de la empresa, el cual en la mayoría de los casos, es de doce (12) meses.

De lo anterior expuesto, se debe indicar que las cuentas por cobrar representan el activo mayor en una organización, por lo que estas deben ser objeto de revisiones constantes en el ciclo normal de operaciones.

Proceso y Ciclo de Cuentas por Cobrar

Para Díaz (2007),

Las cobranzas pertenecen a una de las actividades que requieren de un proceso minucioso, integrado y controlado para obtener óptimos resultados. Con respecto a esto, menciona que: La operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible - documentado o no - (Créditos) en un activo líquido (Disponibilidades). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero - cheque u orden de pago. (p. 124).

También se interpreta como cobranza a la documentación de un crédito que ya existe. Se trata de un crédito en cuenta corriente que es cancelado por el deudor mediante un pagaré. Si bien aquí el cobro no es definitivo, pues se sigue teniendo un crédito y aún no se ha percibido el dinero, las características de la gestión emprendida son de similar importancia a las que se requieren para lograr el cobro en dinero.

El autor citado, detalla cinco (5) fases que delimitan el circuito en las gestiones de cobranzas, las cuales se identifican como una serie de pasos o actividades que originan las gestiones de cobro y que son inherentes al momento en que se produce la oportunidad de cobro; estas fases se detallan a continuación:

Fase 1: Identificación de Oportunidades de Cobro: La cobranza surge de una operación previa de Ventas, que, a su vez, originó un proceso de facturación. Esto significa que en el momento de la cobranza ya se dispone de registros de computación con información almacenada (fecha de vencimiento) que permitirá identificar, en el momento correspondiente, las distintas oportunidades en las que deben iniciarse las gestiones de cobro. Por lo tanto, un programa de computación recorrerá periódicamente el archivo de Débitos a Clientes pendientes de cancelación

(normalmente Facturas y Notas de Débito) y detectará cuáles se encuentran en situación de cobro. Una situación similar se presentará si llevan registros de Documentos a Cobrar.

Fase 2: Preparación de la Gestión de Cobro: La gestión de cobro (cuando se realiza por medio de cobradores) debe estructurarse según la distribución geográfica de los deudores, de manera que cada cobrador será responsable de su zona asignada. Por lo tanto, un proceso de computación procesará la información almacenada en archivos y emitirá listados (diarios) ordenados por zona, las cuales contengan la identificación de los comprobantes, cuya cobranza se encargará cada cobrador. El detalle de esos listados incluirá el número de Factura, Nota de Débito o Pagaré, fecha de emisión y de vencimiento, importe neto (indicación de descuento, si corresponde), razón social o nombre del deudor, domicilio de pago y un espacio destinado para

contrario, el recibo será definitivo (recibo oficial), pero se aconseja dejar constancia en éste mediante una leyenda aclaratoria que certifique los documentos a los que hace referencia ese recibo. Luego de verificarse la acreditación bancaria de los respectivos cheques recibidos, los mismos serán cancelados. Cualquiera sea el resultado de la gestión de cobro, el cobrador lo dejará registrado en el listado que se le entregó para el trámite, con el detalle del número de cheque, banco, importe y recibo, si es que tuvo éxito en su gestión.

Fase 4: Rendición de la Cobranza: Los cobradores deberán efectuar la rendición diaria de la función que han cumplido. Esto significa comunicar a Tesorería qué valores, de los que planificó cobrar, fueron percibidos, y bajo qué forma: en cheque o en pagaré, y también cuáles no se pudieron cobrar (y la causa de ello). Para lograr esto, es conveniente diseñar un formulario especial para esta rendición, el cual podría ser incorporado al sistema de computación que administre este procedimiento, y presentar por pantalla la estructura del esquema de información requerida por la fase de rendición. Es fundamental destacar que toda la información ingresada en la recibos (cuya copia formará parte de la rendición) y en los valores recibidos.

La documentación y los valores así elaborados, serán controlados por Tesorería (destinatario de esos elementos), que deberá aprobar, si está de acuerdo, el proceso de rendición. En Tesorería se incorporará un resumen de los valores recibidos en la planilla diaria de caja, en la cual figurarán también registrados, si ello ocurrió, los valores recibidos por correspondencia. Por su parte, el sector Cobranzas deberá actualizar sus registros a fin de repetir, al día siguiente, un nuevo ciclo del procedimiento, con su documentación y su circuito informativo depurados. Dentro de esta fase, resta efectuar en la institución bancaria —por parte del sector Tesorería— el depósito de los cheques recibidos, tanto de los cobradores como los enviados por

correspondencia. Las cobranzas recibidas deben ser depositadas íntegramente y sin demoras.

Fase 5: Control y Registro de la Cobranza: El sector Contaduría será el responsable de controlar la consistencia de toda la información generada de la gestión de Cobranza. Luego de la verificación, podrá confeccionar los respectivos asientos en la contabilidad general y en el Subdiario de Ingresos y Egresos.

El control de consistencia consiste en las siguientes verificaciones:

- Los créditos a las cuentas de clientes, en cancelación de facturas (u otros débitos) adeudadas por ellos, deberán coincidir con la sumatoria de los importes registrados en los listados de cobranzas de los cobradores y con el listado de valores recibidos por correspondencia.
- En caso de haberse otorgado descuentos por pronto pago, se deberán conciliar los importes totales de facturas canceladas con los importes reales cobrados en relación con esas facturas.
- La sumatoria de los listados indicados en el primer punto deben concordar con el importe total de recibos emitidos y con la suma de los importes de las boletas de depósito. Por otro lado, las estrategias de control interno estarán referidas también por el ciclo de cobranzas, por lo que la teoría antes señalada sustentará la propuesta.

2.2.3 Cobranza

Definición y Facultades

La cobranza puede ser definida como la cantidad de dinero que un acreedor tiene derecho a recibir de sus deudores por la actividad económica que realiza. Según Montaña (1987) “es el sistema administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas en la fecha de vencimiento” (p. 58)

Sostiene Montaña (1987), que el departamento de cobranzas necesita tener facultades que le permitan presionar al cliente en forma adecuada y lograr la recuperación del crédito pendiente, se pueden mencionar las siguientes:

- Enviar cartas de cobranza de acuerdo con el sistema implantado.
- Notificar al departamento de crédito para que reduzca, suspenda o cancele el crédito otorgado a un cliente moroso, cuando a su juicio sea incosteable o peligroso seguir manejándolo
- Aceptar o rechazar los valores utilizados como forma de pago.
- Aceptar mercancías u otros objetos a clientes, para la recuperación parcial o total de sus saldos.
- Turnar por la vía legal el cobro de las cuentas morosas que lo ameriten.

Objetivos de la Cobranza

La organización vela por la salvaguarda de sus activos y por este motivo adapta sus necesidades a una serie de objetivos, que darán la importancia suficiente a las cifras manejadas en la administración de las cobranzas. Establece Montaña (1987) “La cobranza tiene como objetivo principal y universal cobrar oportunamente. El objetivo secundario depende de las características de la empresa y la política establecida en forma rígida o tolerante” (p. 60). Si la posición de la empresa es rígida respecto a la cobranza, el objetivo secundario debe ser cobrar el dinero. Esto significa que se cobrará al cliente toda la deuda sin excepción, sin importar el costo de la cobranza. Con esta política se busca que la empresa tenga una firme estructura económica.

En el caso contrario, cuando la posición es tolerante en la cobranza, el objetivo secundario debe ser conservar al cliente y por tal motivo se da mayor importancia a la estructura distributiva que a la económica, aceptándose con ciertos límites los riesgos de pérdidas por cuentas incobrables; se considera que es preferible vender en grandes

cantidades y con los excedentes de utilidades cubrir las cuentas que por alguna razón no podrán cobrarse y asimismo, establecerse controles muy precisos para lograr una utilidad marginal.

Partidas por cobrar

El ciclo de cuentas por cobrar fluye de acuerdo con la información de contabilidad según las siguientes operaciones:

- Ventas
- Entradas de Efectivo (Cobros)
- Rebajas y devoluciones sobre ventas
- Débitos de cuentas incobrables
- Gastos de ventas incobrables.

Establece Arens y Loebbecke (2006):

Con excepción de las ventas en efectivo, todas las operaciones y montos finalmente se incluyen en dos cuentas del balance general, cuentas por cobrar o estimaciones para cuentas incobrables. A fin de hacer las cosas sencillas, supongamos que existe la misma estructura de control interno tanto para efectivo como para ventas a crédito” (p. 386-387).

En otras palabras, se pueden manejar de la misma forma las modalidades de cobros en efectivo y cobros a crédito, tanto para el análisis de las cuentas como para la administración de las mismas. Lo importante es asumir la relevancia del manejo de entradas del efectivo dentro del proceso contable y financiero de la empresa.

Gestión de Cobranza

De acuerdo con lo señalado por Goxens (2008), la gestión de cobranza es “El conjunto de actividades que realizan las empresas para la recuperación del precio de

los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso del crédito”(p.56). Acota el mencionado autor que las operaciones de cobranza incluye la adecuada coordinación de los objetivos, políticas y actividades del otorgamiento del crédito. Dentro de las funciones atribuidas al área de gestión de cobranzas, el mismo autor establece las siguientes.

- Participar activamente en la fijación de objetivos y políticas de cobranzas.
- Planificar las actividades y los recursos que deben asignarse para alcanzar las ventas establecidas en esta operación.
- Intervenir en el establecimiento de metas de cobranzas a corto plazo.
- Informar oportunamente sobre los resultados de la gestión de cobranzas realizada.
- Controlar la documentación referente a las cuentas por cobrar de la empresa.
- Informar a la gerencia administrativa sobre las cuentas de lenta recuperación y cobros dudosos.
- Proponer la asignación de los recursos humanos y materiales que integran las operaciones de cobranzas y manejarlo de manera eficiente.

2.2.4 El Control

Así mismo, Rondón, F. (2001) señala que:

El control persigue, coordinar todas las tareas que se van a realizar; establecer las medidas más apropiadas con tendencia a salvaguardar los activos; registra con fidelidad las operaciones; conservar y transmitir las informaciones útiles oportunamente; y promover la eficiencia en todas las actividades y que el

comportamiento general del personal se ajuste a las políticas establecidas para fomentar y mantener el prestigio de la organización (p. 221).

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

Importancia del Control en el Proceso Administrativo

El reconocido autor Terry, F. (2000), establece que los controles del proceso administrativo:

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

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

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

Tipos de Control

En relación a este aspecto fundamental, según Welsh, I. (2005), existen tres tipos de control:

El control preliminar: es aquel control que se establece al inicio con el propósito de delimitar las actividades por adelantado;

El control concurrente: es aquel que garantiza que el plan será llevado a cabo en un tiempo determinado y bajo las condiciones requeridas;

El control retroalimentación: es aquel que implica la relación y análisis de los datos con el objeto de regresar los resultados obtenidos a quien este controlando el proceso, de manera que se efectúen las correcciones necesarias a fin de optimizar los procesos (p. 213).

En este sentido, se deben diseñar sistemas para la aplicación de los controles internos de forma tal que garantice su efectividad y eficiencia al momento de ser aplicados, tomando en consideración las características propias de la empresa en la cual van a ser implementados.

Control Interno

El control interno provee a las operaciones y a la información de las cifras una seguridad razonable pero no absoluta, con la finalidad de reflejar los resultados en los estados financieros para la posterior toma de decisiones a nivel administrativo y contable. Según Catacora (2000), el control interno “es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza del control interno determinará si existe una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables o no.”(p. 238).

Por lo tanto, dichos objetivos se evidencian en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Objetivos del Control Interno

Los objetivos del control interno son:

- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguarda contra el desperdicio.
- Salvaguarda contra la insuficiencia.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Velar por que la entidad disponga de procesos, planes y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.

Control Interno de Cuentas por Cobrar

El Control Interno en el rubro de Cuentas por Cobrar, se aplica con el fin de prevenir pérdidas por distintas razones que incluyen los créditos otorgados a los clientes y que no sean recuperables, así como las divisiones inadecuadas de responsabilidades que producen ineficiencias en el registro y el manejo del efectivo, afectándose el estado real de la cuenta. Algunas combinaciones de funciones son incompatibles en la administración y registro de las cuentas por cobrar, por lo tanto es necesario evitar que ello ocurra para que no se produzca algún tipo de fraude. Según Meigs (2000), “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” (p. 287)

Meigs (2000) sostiene que un empleado puede ejecutar el retiro del efectivo cobrado a un cliente sin generar registro alguno del cobro y luego deshacerse del saldo en la cuenta del mismo, emitiendo una nota de crédito simulando que este ha devuelto la mercancía o anulando su cuenta, haciéndola parecer como incobrable. Por ello es conveniente que los empleados que llevan el mayor auxiliar de cuentas por cobrar, no deben tener acceso a las entradas de efectivo y quienes manejan efectivo no deben tener la potestad de pedir notas de crédito o de autorizar la cancelación de deudas como incobrables.

Cada organización posee sus políticas propias dependiendo de la actividad y se deben adaptar los controles a fin de dar cumplimiento a las obligaciones, pero no se debe dejar a un lado el hecho de seguir los principios básicos presentes en los objetivos del control interno en general para las cuentas por cobrar.

Medidas de control interno en cuanto al control interno de crédito y cobranzas.

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

Cuando se emitan notas de crédito por concepto de devolución, deben estar respaldadas por un informe de recepción de mercancía devuelta y aprobadas por un funcionario responsable.

- Las facturas deben ser clasificadas por su antigüedad y ser revisadas 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:

1. Mensualmente, como mínimo, deben ser cuadrados los auxiliares de cuentas por cobrar con el mayor general.

2. Es una práctica muy sana, enviar mensualmente estados de cuenta a los clientes.

3. Personas independientes del departamento de ventas, facturación y caja, deben:

- a. Comparar los estados de cuenta 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.

4. Los empleados que llevan los mayores auxiliares de cuentas por cobrar deben ser rotados con frecuencia.

5. Los despachos de mercancías en consignación deben ser manejados separadamente de las ventas y las cuentas por cobrar.

Estrategias de control interno de las cuentas por cobrar

En consecuencia, los siguientes pasos de control interno ayudan a la empresa a llevar un mejor control de las cuentas por cobrar:

- Las funciones de custodia y manejo del efectivo deben ser ejecutadas por personas independientes de las que realizan las funciones de revisión, registro y control del mismo.
- Todos los ingresos de efectivo deben hacer constar en un recibo de ingreso, el cual debe ser firmado y sellado por el cajero.
- Los recibos de ingresos deben ser prenumerados de imprenta y expedidos en secuencia numérica.
- La secuencia numérica en el uso de los recibos de ingresos debe ser controlada por un empleado independiente de quienes manejan el efectivo.
- Todos los ingresos deben ser depositados íntegramente a más tardar el siguiente día laborable. El cajero debe anexar el volante del depósito al recibo de ingreso correspondiente y debe quedarse con una fotocopia del depósito.
- Un empleado independiente debe verificar la coincidencia del total del efectivo recibido y el total del depósito de cada día. Además, que el volante de depósito tenga estampado el sello fechador del banco.

Los ingresos y depósitos deben ser registrados por una persona independiente de las labores de manejo del efectivo ingresado

- El cajero debe llenar diariamente un formulario de recepción del efectivo donde conste el número del recibo, fecha y monto recibido.
- Es responsabilidad del gerente, el encargado del área financiera y del auditor interno velar por el cumplimiento de estos controles.

De tal forma que, para la facturación existen los siguientes controles:

- Las facturas deben estar prenumeradas.
- Las notas de entrega deben estar acompañadas de la factura comercial.
- Los límites de crédito deben ser respetados.
- Se deben realizar controles de reconciliación entre los registros auxiliares y las cuentas de mayor.

Según García, (1980) los procedimientos que deben aplicarse a las cuentas por cobrar para mantener un control interno adecuado de ellas, son:

Clasificación por antigüedad de saldos: La antigüedad de saldos debe ser revisada periódicamente por un empleado; esta labor es independiente de las funciones relativas a cuentas por cobrar o a la recepción del efectivo. Debe tenerse una previsión contra malos manejos, ya que mediante la investigación de los saldos antiguos, se puede descubrir remesas no registradas o registradas en cuentas equivocadas.

Estado de cuentas Mensuales (clientes): Los estados de cuenta deben ser enviados con regularidad a todos los deudores, esto permite capacitar al deudor para reportar discrepancias. Las excepciones al envío de estados de cuenta admiten usarlas para esconder sustracciones. Los estados de cuenta deben ser cotejados independientemente con el auxiliar y enviados por correo sin que la persona que lleva el auxiliar o el cajero tenga acceso a ellos. Permite asegurarse de que el estado de cuenta coincida con la cuenta y que no sea interceptado por aquellos que están en los puestos que les permite sustraer efectivo o esconder la sustracción del mismo.

Conformidad de saldos: El envío de circulares a los deudores solicitando conformación de saldos, es requisito para cumplir con una norma de auditoría generalmente aceptada. Una de las pruebas más eficaces para determinar la

autenticidad de las cuentas y documentos por cobrar dentro del régimen de propiedad del negocio, es su conformación directa con correspondencia. Periódicamente debe confirmarse, con carácter mensual, los saldos individuales de los clientes, de tal manera que puedan conciliarse con el estado de cuenta emitido por la empresa.

Ahora bien, Aguirre, J. (1997:82) establece que los procedimientos y controles en el área de cuentas por cobrar dependerán fundamentalmente de las distintas variables que operen en la actividad del negocio y del volumen de las mismas. Con carácter general se podrían distinguir las siguientes:

- Número de clientes vivos existentes en la entidad y tipo, es decir, características del cliente.
- Estructura organizativa y operativa.
- Políticas y criterios establecidos por la entidad (Concesión de crédito, límites, condiciones, entre otros).
- Medios y equipos para la gestión y control de clientes y de las cuentas por cobrar.
- Comercialización o no del departamento de clientes o control de las cuentas por cobrar.

2.3 Definición de Términos Básicos

Cartera de clientes: Conjunto de clientes que tiene una empresa.

Cobro: Es la acción mediante la cual se pretende obtener la satisfacción de una obligación cualquiera que fuere esta.

Control: Comprobación, intervención o inspección de las operaciones de una organización. Comprobación: Derecho de la administración a investigar los hechos, actos, situaciones o circunstancias que integren o condicionen el hecho imponible.

Cuentas Incobrables: Cuentas pendientes por cobrar que es muy improbable que vayan a ser cobradas.

Cuentas por Cobrar: Registra los aumentos y las disminuciones derivados de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa y para esto existe un programa para llevar a cabo las operaciones.

Eficiencia: Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Eficacia: Está relacionada con el logro de los objetivos y resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas; es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

Liquidez: Capacidad de una persona o entidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo por poseer activos fácilmente convertibles en dinero en efectivo. Por extensión, característica de ciertos activos que son fácilmente transformables en efectivo (depósitos bancarios a la vista, activos financieros que pueden ser vendidos instantáneamente en un mercado organizado, entre otros).

Optimización: Es la búsqueda de la mejor manera de realizar una actividad; gracias a ella todo proceso funciona mejor.

Proceso: Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o asunto, las cuales son controladas, supervisadas y evaluadas por el sistema de control interno.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Con la presente investigación, se busca proponer estrategias para optimizar la gestión de cobranza realizada por el personal de la fuerza de ventas en la empresa Comercializadora Construtodo C.A., con la finalidad de obtener las cifras reales de las cuentas por cobrar con mayor eficiencia y rapidez, de tal manera que la información presentada en los estados financieros sea lo más veraz posible, dando confiabilidad a los gerentes, y ésta sea a su vez una herramienta útil al momento de la toma de decisiones, además de poder aumentar la liquidez de la empresa, que permita el pago oportuno de sus deudas, así como poder efectuar las inversiones tengan proyectadas de manera oportuna. Aunado a ello, poder actualizar los libros auxiliares de cuentas por cobrar y poder facturar los nuevos pedidos emitidos a los clientes, mejorando los procesos por parte de la fuerza de ventas para gestionar de manera más eficiente la cobranza.

De acuerdo a Hurtado y Toro (2007) señalan que “El marco metodológico se refiere al desarrollo propiamente dicho del trabajo, la definición de la población sujeta al estudio y la selección de la muestra, diseño de las técnicas e instrumentos de recolección de datos” (p. 90). Por lo tanto, la finalidad de este capítulo consiste en explicar los aspectos metodológicos empleados para desarrollar cada una de las fases del estudio.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se implementó la metodología bajo la modalidad de un proyecto factible, debido a que permitirá proponer estrategias

para mejorar la gestión de cobranza por parte de la fuerza de ventas en la empresa Comercializadora Construtodo C.A., con el fin de lograr la eficiencia en el proceso de cuentas por cobrar, fundamentado en un diseño de campo a nivel descriptivo, con apoyo en un estudio documental.

Según Balestrini (2001), plantea que un proyecto factible es:

Donde se propone una opción ideal de sistema o modelo, que implique cambios en una realidad dada, que organizacional, educativa, económica, jurídica, administrativa, social, etc. al final del marco metodológico, se deberá presentar, el conjunto de técnicas que se usarán para la formulación y presentación del modelo operativo o sistema que se ha de proponer” (p.191).

Por su parte la investigación de campo según Sabino (2002), plantea “Los diseños de campo, se basan en informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad. El innegable valor reside en que le permite cerciorarse al investigador de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos”. (p.94).

El diseño es de campo, se planteó directamente en la empresa Comercializadora Construtodo C.A., donde se presenta la problemática de estudio. Por lo que Arias (2006), señala que “la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p.48). Por tal motivo, los datos necesarios para recabar la información se obtuvo de los trabajadores de la empresa específicamente en el departamento de cuentas por pagar.

3.2 Fases Metodológicas

Para la elaboración de la presente investigación, se tomó en consideración tres (03) fases metodológicas, las cuales se desarrollaron en base a los objetivos específicos planteados, las cuales se detallan a continuación:

3.2.1. Fase I: Diagnostico de la situación actual de la gestión de cobranza de la empresa Comercializadora Construtodo C.A.

Esta fase de investigación, tiene como objeto diagnosticar la situación actual de la gestión de cobranza y la participación de la fuerza de ventas en sus procesos de las cuentas por cobrar de la empresa Comercializadora Construtodo C.A., para ello se debió establecer la población y muestra a ser consultada para la recolección de información, las técnicas utilizadas y la presentación de los resultados.

Es necesario para esta fase establecer la población y muestra que suministró la información necesaria para desarrollar la misma. De esta manera se considera a la población como un estudio de casos, para lo cual Arias (2006), afirma que “Cualquier objeto que se considere como una totalidad para ser estudiados intensivamente se puede estudiar como un estudio de casos. Un caso puede ser una familia, una institución, una empresa, uno o pocos individuos” (p. 33). Dado que la población de la empresa Comercializadora Construtodo C.A., es pequeña y finita, la muestra a tomar en cuenta para la aplicación de los instrumentos va a ser la misma cantidad de la población, ya que es un número muy limitado, estará representado por diez (10) trabajadores del Departamento de administración del área cuentas por cobrar y ventas.

Por su parte, con relación a la muestra Hernández, Fernández y Baptista (2006), indican que “Es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), este deberá ser representativo de la población” (p.236). En este sentido, la muestra estuvo constituida por las personas que conforman la población debido a que es finita y pequeña.

La encuesta, Arias (2006) la define “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”(p.96).

Para determinar dónde se están presentando las fallas, se realizó por medio de la técnica de recolección de datos, la encuesta, Arias (2006) la define “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”(p.96).

De tal manera, en la encuesta el instrumento que se utilizó como herramienta en la presente investigación fue el cuestionario, que, según Tamayo y Tamayo (2010) lo define como “un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular” (p.122), el mismo estuvo compuesto de preguntas cerradas de tipo dicotómicas con opciones únicas de respuesta (si-no).

En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2006) opinan al respecto de las preguntas dicotómicas que “son aquellas compuestas por dos alternativas de respuestas, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas” (p.277).

Al aplicar la encuesta a través del cuestionario, se procedió posteriormente a codificar los datos recolectados con la finalidad de analizarlos, graficarlos e interpretarlos, la fase de interpretación permitió realizar referencias de las relaciones estudiadas y se extrajeron las conclusiones en cuanto los hallazgos encontrados.

3.2.2. Fase II: Identificación las debilidades y fortalezas en proceso cobranza de la empresa Comercializadora Construtodo C.A.

Una vez obtenidos los datos recolectados en la primera fase a través de un procedimiento de clasificación se determinaron las debilidades del proceso de cobranza de la empresa Comercializadora Construtodo C.A., para mejorar las actividades del departamento de cuentas cobrar y la participación de la fuerza de ventas en la gestión de cobranza, por lo que se elaboró un bosquejo general de cuáles son las fallas que se presentan, para posteriormente diseñar las estrategias requeridas para darle solución a la problemática existente.

Para el análisis del contenido de los instrumentos de evaluación, Tamayo y Tamayo (1010) afirma que este análisis “es la teoría del problema y tiene como fin ayudar a precisar y a organizar los elementos contenidos en la delineación del problema” (p. 44). De esta manera esta fase de la investigación tiene como objetivo categorizar los resultados obtenidos a través de la encuesta, a fin de obtener estrategias que se traduzcan en actividades de control del procedimiento propuesto.

Un factor considerado por la planificación estratégica para el diagnóstico, es el análisis interno de la realidad organizacional en términos de conocer sus potencialidades y fallas específicas. Dentro de este ámbito de análisis, existen múltiples técnicas capaces de contribuir a la realización de este proceso: en el presente trabajo se utilizará la Matriz DOFA. En concordancia con las fases anteriores, el diagnóstico no sólo se circunscribe a los internos, sino también a lo externo, es decir, a la realidad que rodea a la organización que orienta su razón de ser, actuar y producir.

Se diseñó una matriz DOFA, una vez identificadas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades control interno de los procesos de inventario, ya que según Serna (2008) permite obtener “una clara visión de los datos obtenidos, a fin de

establecer condiciones favorables que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, que favorezcan en la formulación de las estrategias” (p. 158), de manera que interaccionando los factores, surgirán estrategias que darán estructura a la propuesta.

3.2.3. Fase III: Diseño de las estrategias para para optimizar la gestión de cobranza realizada por el personal de la fuerza de ventas en la empresa Comercializadora Construtodo C.A.

En esta fase la propuesta debe poseer todos los atributos necesarios para que su uso pueda mejorar la gestión de cobranza por parte de la fuerza de ventas en la empresa Comercializadora Construtodo C.A. de tal manera que logre optimizar el rendimiento y cubrir las expectativas de la empresa, permitiendo que pueda darse solución a la problemática planteada, y cumplirse con el objetivo general de la investigación. Para ello, se diseñaron las estrategias para optimizar los procesos en la gestión de cobranzas por parte de la fuerza de ventas de la empresa en estudio, los cuales se presentaron en el próximo capítulo de resultados en forma de propuesta, abarcando permitiendo actualizar la información sobre las cuentas por cobrar de los clientes ofrecer un mejor resultado al momento de conocer los saldos reales, y lograr una efectividad en la gestión de cobranzas, así como presentar la información financiera de forma verás, confiable y oportuna, y emitir estados financieros con cifras reales que permitan ser efectivos para la toma de decisiones.

Todo esto, con el propósito fundamental de poder dirigir sus esfuerzos al cobro de las deudas reales de los clientes, y no duplicar sus esfuerzos, de tal manera que el personal del área de cuentas por cobrar logre desempeñar a cabalidad y de una manera eficiente y eficaz sus funciones administrativas y contables, por lo que es de gran importancia poder contar con la liquidez necesaria, para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

CAPÍTULO IV

LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de las técnicas de recolección de información, cuyos resultados permitieron determinar la situación actual de los procesos de cobranza, así como la identificación de las debilidades de control interno existente, con la finalidad de proponer estrategias para optimizar la gestión de cobranza realizada por el personal de la fuerza de ventas en la empresa Comercializadora Construtodo C.A.

4.1.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la gestión de cobranza de la empresa Comercializadora Construtodo C.A.

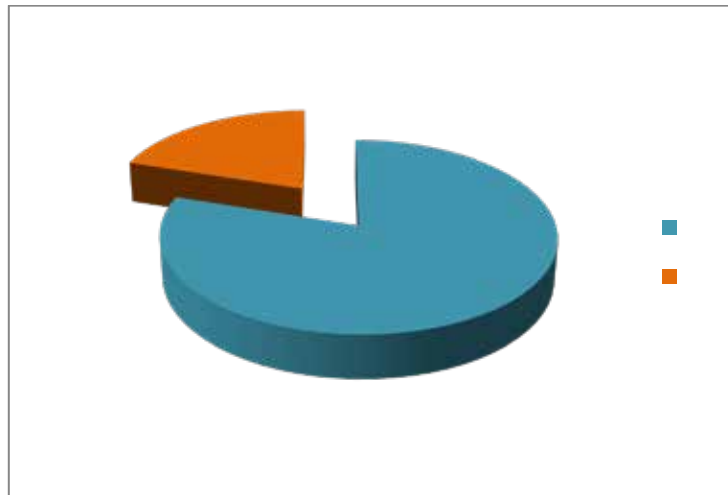
Esta fase de investigación, tiene la finalidad de establecer un diagnóstico adecuado sobre la situación actual de la gestión de cobranza de la empresa Comercializadora Construtodo C.A. y dónde se están presentando las fallas, por medio de la técnica de recolección de datos, denominada la encuesta a través de un cuestionario.

4.1.1 Técnica aplicada el Cuestionario

Una vez aplicada la técnica la encuesta a través del instrumento el cuestionario, conformado por dieciocho (18) preguntas dicotómicas de respuestas si-no, aplicado a la muestra conformada por diez (10) trabajadores del departamento de administración, del área de cuentas por cobrar y ventas, cuyos resultados fueron tabulados, graficados y analizados, los cuales se presentan a continuación:

1. ¿Existen políticas y procedimientos formalmente establecidos para seleccionar y otorgar créditos a los clientes en la empresa Comercializadora Construtodo C.A.?

Gráfico 1.- Existencia de políticas y procedimientos



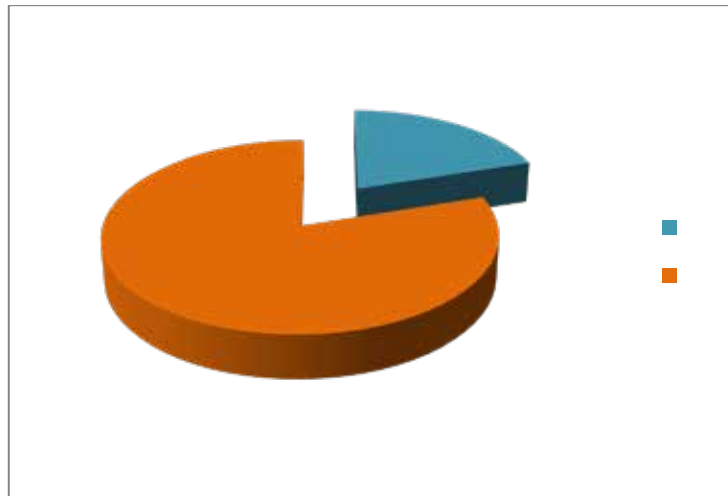
Fuente: Gutiérrez (2015)

Análisis

Ante esta interrogante, se observa en el presente gráfico que el ochenta por ciento (80%) de los encuestados respondió que las políticas y procedimientos se encuentran formalmente establecidos, para seleccionar y otorgar créditos a los clientes en la empresa, en cambio el veinte por ciento (20%) restante señala no estarlo. Por lo que se observa debilidades en los procesos de información, ya que no todos manejan los mismos criterios o no se realizado correctamente los procesos de difusión de la información, lo que genera debilidad en los procesos de cuentas por cobrar. Las políticas y procedimientos de control interno establecen las normativas que deben llevarse a cabo para efectuar los procesos de manera de evitar irregularidades, o disparidad de criterios en la elaboración de los procedimientos, son una guía que permiten el eficiente desempeño del personal, en especial para determinar los créditos a otorgar a los clientes mediante un estudio de sus capacidades de pago.

2. ¿Conoce usted si la empresa Construtodo C.A. posee normas y procedimientos formalmente establecidos para la gestión de cobranzas?

Gráfico 2.- Normas y Procedimientos en la gestión de cobranza



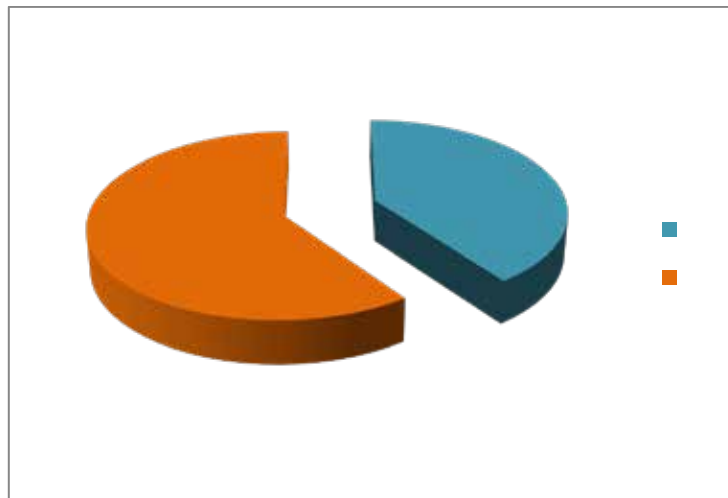
Fuente: Gutiérrez (2015)

Análisis

Ante esta interrogante, se observa en el presente gráfico que el ochenta por ciento (80%) de los encuestados respondió negativamente, debido a que políticas y procedimientos no se encuentran formalmente establecidos, para la gestión de cobranzas, en cambio el veinte por ciento (20%) restante, señaló lo contrario, lo que genera debilidad en los procesos de cuentas por cobrar, ya que no existe unificación de criterios para llevar a cabo los procesos, generando deficiencias y debilidades en el control interno.

3.- ¿Tiene usted conocimiento si existen políticas definidas para asignar a los clientes un límite de crédito?

Gráfico 3.- Existencia de políticas para asignar límite de crédito



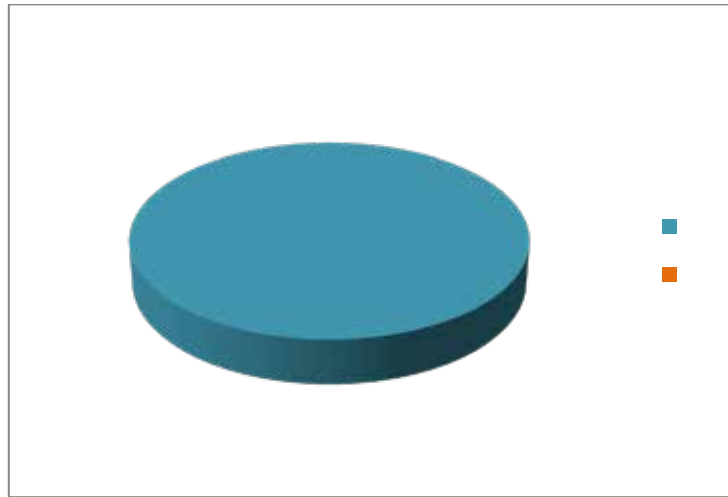
Fuente: Gutiérrez (2015)

Análisis

Ante esta interrogante, se observa en el presente gráfico que el sesenta por ciento (60%) de los encuestados respondió que no tiene conocimiento si existen políticas definidas para asignar a los clientes un límite de crédito, el cuarenta por ciento (40%) restante señaló que si tiene conocimiento. Antes de asignar límites de crédito a los clientes es necesario un estudio de los estados financieros y aplicar índices financieros, que permitan medir la capacidad de pago de los clientes así como su estabilidad financiera, de manera de no asumir riesgos por los créditos otorgados, ni colocar a los clientes en niveles de compromiso cuyas capacidades de solvencia no sean adecuadas a los compromisos adquiridos con la empresa en estudio.

4.- ¿Tiene usted conocimiento si existen facturas pendientes al cobro con vencidas con fecha superior a 90 días?

Gráfico 4.- Facturas pendientes al cobro con vencimiento superior a 90 días



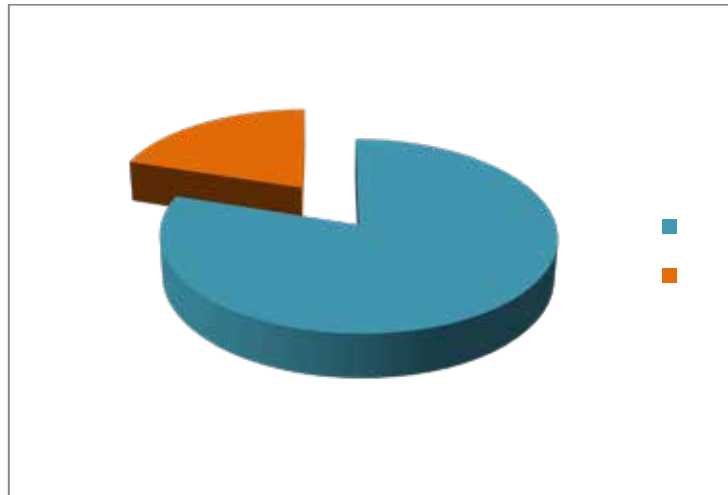
Fuente: Gutiérrez (2015)

Análisis

Se observa en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió, que tiene conocimiento de la existencia facturas pendientes al cobro con vencidas con fecha superior a noventa (90) días. Se evidencia, que los procesos de cobranza no están siendo efectivos, ya que se encuentran factura vencidas no canceladas lo que genera riesgos de incobrabilidad, además se requiere que se realicen los estudios necesarios a los clientes, previo al otorgamiento de créditos, evaluando su capacidad financiera de pagos.

5.- ¿Conoce usted los procedimientos de control interno en el área de cobranzas?

Gráfico 5.- Conocimiento de procedimientos de control



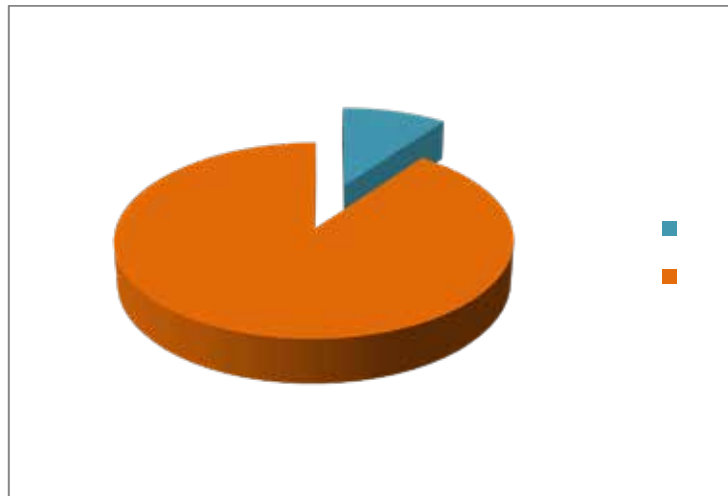
Fuente: Gutiérrez (2015)

Análisis

Se observa en el presente gráfico que el ochenta por ciento (80%) de los encuestados respondió afirmativamente, en cambio el veinte por ciento (20%) restante señala que no conoce los procedimientos de control interno en el área de cobranzas. Se evidencia, que no existe unificación de criterios en el área de cobranza, debilidad de control que evidencia una deficiencia en los procesos ya que no todo el personal está orientado a la realización de procedimientos de control que minimicen los errores en los procesos.

6.- ¿Cree usted que las políticas y gestión de cobro son efectivas?

Gráfico 6.- Efectividad de las políticas y gestión de cobro



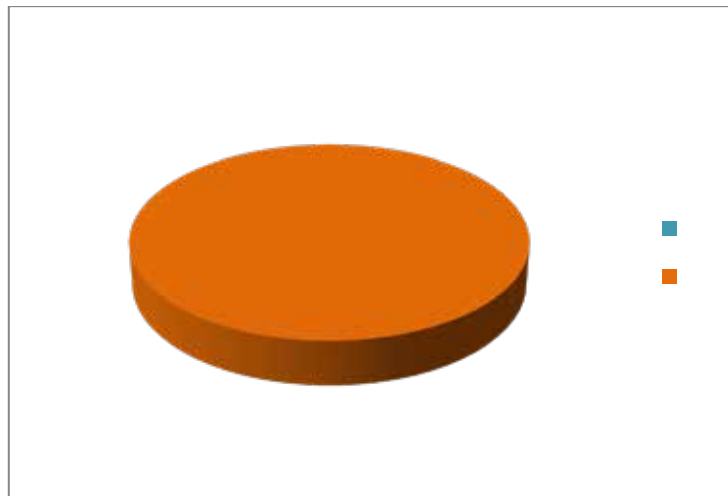
Fuente: Gutiérrez (2015)

Análisis

Ante esta interrogante, se observa en el presente gráfico que el noventa por ciento (90%) de los encuestados respondió negativamente, considerando que las políticas y gestión de cobro no son efectivas, en cambio el diez por ciento (10%) restante considera que si lo son. Es necesario diseñar estrategias de control que permitan mejorar la gestión de cobranza ya que al no ser efectiva, generaría problemas de liquidez, y la empresa se vería en la situación de insolvencia para el pago de sus obligaciones con terceros.

7.- ¿Periódicamente se revisan y clasifican las facturas pendientes por cobrar de acuerdo a las políticas establecidas para su vencimiento?

Gráfico 7.- Revisión y clasificación de las facturas pendientes por cobrar por vencimiento



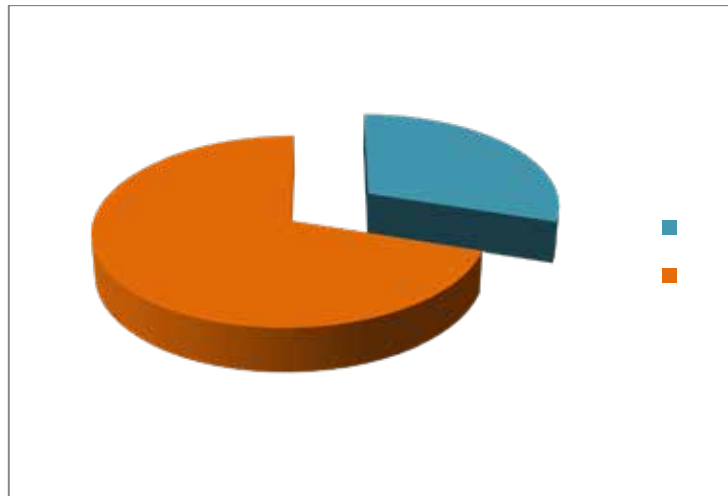
Fuente: Gutiérrez (2015)

Análisis

Ante esta interrogante, se observa en el presente gráfico que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió negativamente, debido a que no se revisan y clasifican periódicamente las facturas pendientes por cobrar de acuerdo a las políticas establecidas para su vencimiento, por lo que no se realiza la gestión de cobranza de manera oportuna reflejándose en un aumento de las facturas vencidas no cobradas, y evidenciando deficiencias en los procesos.

8.- ¿Tiene usted conocimiento si se efectúan revisiones periódicas de los reportes de cobranzas?

Gráfico 8.- Revisiones periódicas de los reportes de cobranza



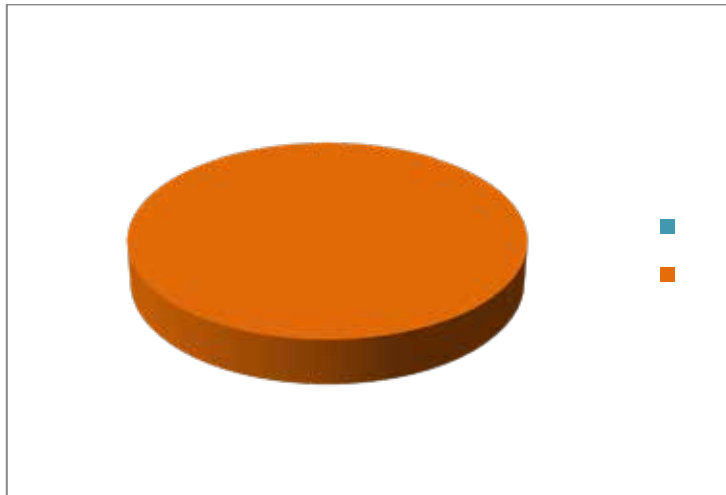
Fuente: Gutiérrez (2015)

Análisis

Se observa en el presente gráfico, que el setenta por ciento (70%) de los encuestados respondió que no se efectúan revisiones periódicas de los reportes de cobranza, en cambio el treinta por ciento (30%) señala que sí se realizan. La efectividad del ciclo de ventas no se concreta hasta lograr el cobro de la misma, la fuerza de venta y el área de cuentas por cobrar deben unificar criterios y esfuerzos para hacer efectivas las cobranzas, y utilizar los instrumentos y herramientas existentes, como lo son el reporte de cobranza, que permita hacerle seguimiento al cliente cuando está cercana la fecha de vencimiento de sus facturas y planificar los cobros.

9.- ¿A los clientes con créditos vencidos, se les continúa facturando sin tomar en cuenta su condición de morosidad?

Gráfico 9.- Facturación a clientes con créditos vencidos



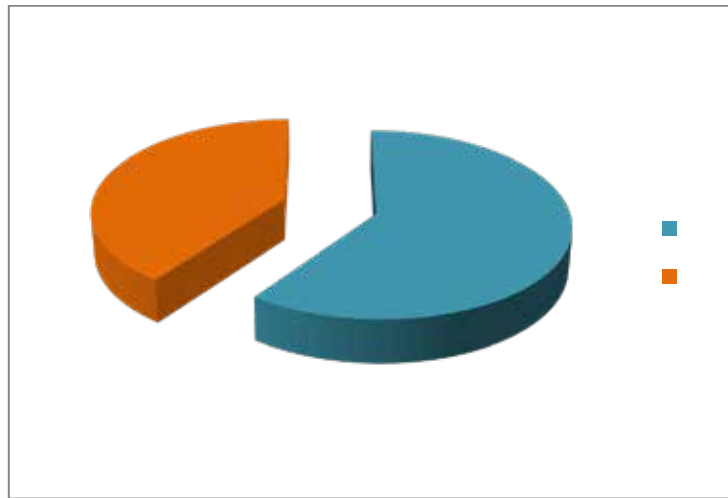
Fuente: Gutiérrez (2015)

Análisis

Ante esta interrogante, se observa en el presente gráfico que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió negativamente, debido a que, a los clientes con créditos vencidos, no se les continúa facturando tomando en cuenta su condición de morosidad, lo cual es un considerado procedimiento preventivo acertado, para no poner al cliente en riesgo de asumir nuevas obligaciones, si no ha tenido la capacidad o disponibilidad de pago de facturas vencidas.

10.- ¿Conoce usted cuáles son sus funciones en el cargo que desempeña?

Gráfico 10.- Funciones en el cargo que desempeña



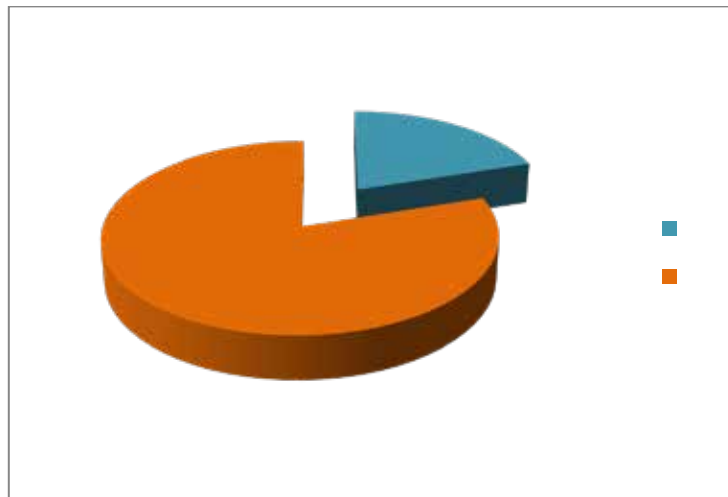
Fuente: Gutiérrez (2015)

Análisis

El sesenta por ciento (60%) de los encuestados respondió conocer sus funciones en el cargo que desempeña, en cambio el cuarenta por ciento (40%) restante respondió negativamente. El personal al conocer sus funciones y competencias, tiene claro los procedimientos que debe emplear para realizar sus operaciones y además conocer la importancia de su labor, como aporte para la consecución de los objetivos trazados en el área donde se desempeña. Por lo que se refleja, una debilidad en los procesos que requiere de estrategias que permitan mejorar las actividades de control interno.

11.- ¿Actualmente en la empresa existe segregación de funciones entre el personal que labora en el departamento de cuentas por cobrar?

Gráfico 11.- Segregación de funciones



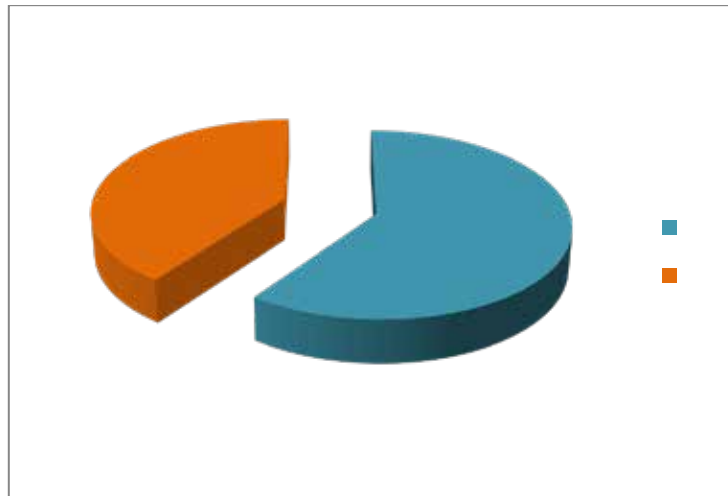
Fuente: Gutiérrez (2015)

Análisis

Ante esta interrogante, se observa en el presente gráfico que el ochenta por ciento (80%) de los encuestados respondió que no existe segregación de funciones entre el personal que labora en el departamento de cuentas por cobrar, en cambio el veinte por ciento (20%) restante, indica que si existe. Es necesario que en el área de cuentas por cobrar exista una segregación de funciones, en especial entre el personal que recibe la cobranza, la envía al banco y realiza los registros, de manera de controlar el manejo del efectivo, y verificar que los cheque sean emitidos a nombre de la empresa, sean depositados al momento de su recepción, de manera de evitar debilidades en los procesos que puedan perjudicar a la empresa.

12.- ¿Las funciones de cobranza están ligadas a otros departamentos adscritos a la empresa?

Gráfico 12.- Funciones de cobranza ligadas a otros departamentos



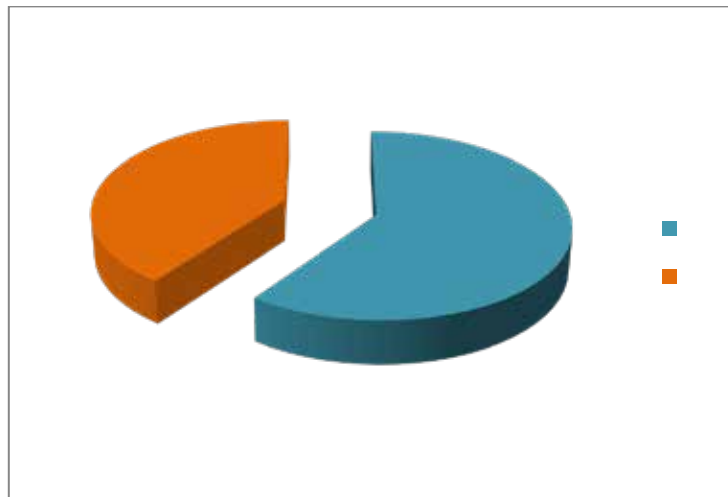
Fuente: Gutiérrez (2015)

Análisis

Ante esta interrogante, se observa en el presente gráfico que el sesenta por ciento (60%) de los encuestados respondió que las funciones de cobranza están ligadas a otros departamentos adscritos a la empresa, en cambio el cuarenta por ciento (40%) respondió que no están ligadas a otros departamentos. Muchas empresas, utilizan su fuerza de ventas para realizar las gestiones de cobranza, y establecen estrategias en las cuales los vendedores visitan a los clientes les ofertan los productos y aprovechan la visita para solicitarles la cancelación de la factura vencida para poder procesar con mayor celeridad los pedidos, es por ello que se deben establecer estrategias orientadas al control y difundir a los departamentos involucrados, de manera que existan procedimientos de control bien definidos que mejoren los procesos de cobranza.

13.- ¿Tiene usted conocimiento si la fuerza de ventas de la empresa están involucrados en el proceso de cobranzas?

Gráfico 13.- Fuerza de ventas involucrada en el proceso de cobranza



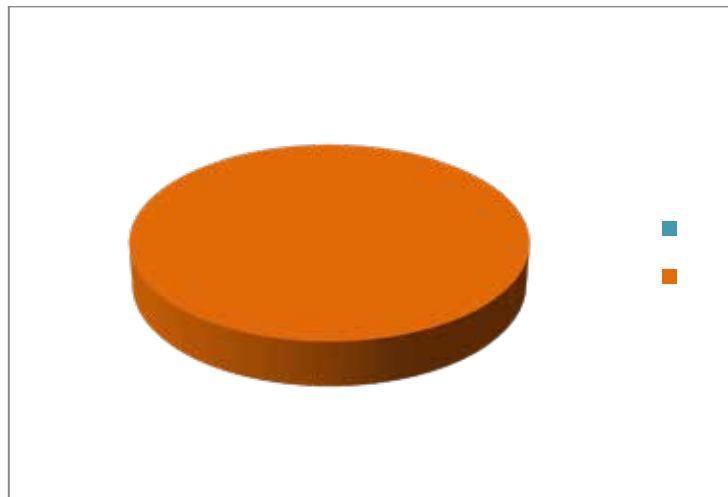
Fuente: Gutiérrez (2015)

Análisis

Ante esta interrogante, se observa en el presente gráfico que el sesenta por ciento (60%) de los encuestados respondió tener conocimiento, que la fuerza de ventas de la empresa están involucrados en el proceso de cobranzas, en cambio el cuarenta por ciento (40%) restante señala no tener conocimiento de estarlo. Evidenciando, ante este ítem debilidades en los procesos de comunicación e información, que deben ser considerados al proponer las estrategias de control que permitan mejorar los procesos de cobranza e involucrar a la fuerza de venta en ellos.

14.- ¿Sabe usted si se mantienen actualizados los archivos de los clientes de la empresa?

Gráfico 14.- Metas de cumplimiento de cobranza



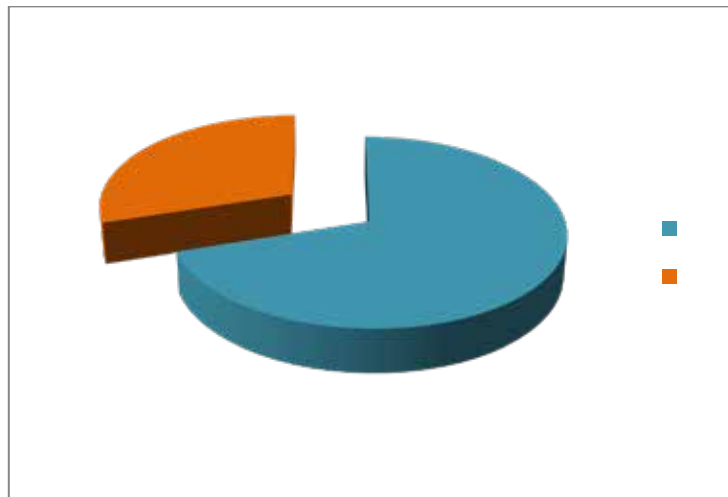
Fuente: Gutiérrez (2015)

Análisis

En el presente gráfico, se observa que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió negativamente, debido a que no se mantienen actualizados los archivos de los clientes de la empresa, es necesario solicitar periódicamente los estados financieros de los clientes y hacer evaluaciones para determinar cuál ha sido el resultado del desempeño de las empresas en los últimos periodos y evaluar si se pueden mantener los créditos otorgados o disminuir los límites de crédito de acuerdo a la capacidad de pago que actualmente presente la empresa.

15.- ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa se maneja la figura de descuento por pronto pago?

Gráfico 15.- Descuento por pronto pago



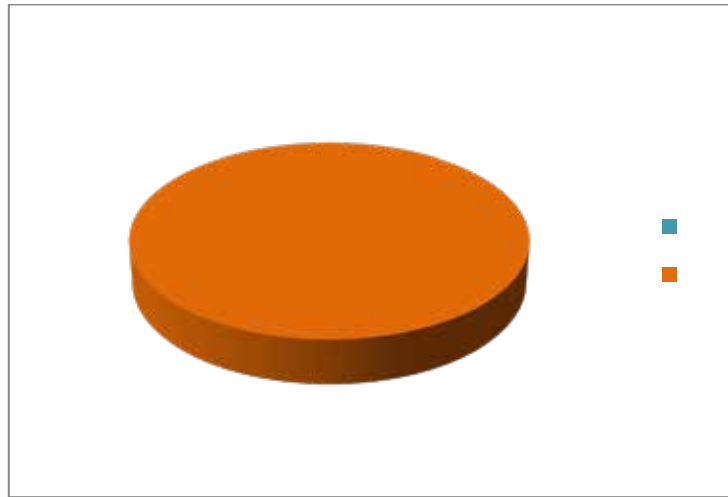
Fuente: Gutiérrez (2015)

Análisis

Ante esta interrogante, se observa en el presente gráfico que el setenta por ciento (70%) de los encuestados respondió afirmativamente, en cambio el treinta por ciento (30%) restante señaló no conocer, que en la empresa se maneja la figura de descuento por pronto pago. Es necesario que el personal sea capacitado y adiestrado en los procesos de la empresa y que sean comunicadas las políticas de crédito y cobranza, para poder debido a que políticas y procedimientos no se encuentran formalmente establecidos, para seleccionar y otorgar créditos a los clientes en la empresa, lo que genera debilidad en los procesos de cuentas por cobrar

16.- ¿Se establecen metas de cumplimiento en el área de cobranzas y por la fuerza de ventas?

Gráfico 16.- Metas de cumplimiento establecidas



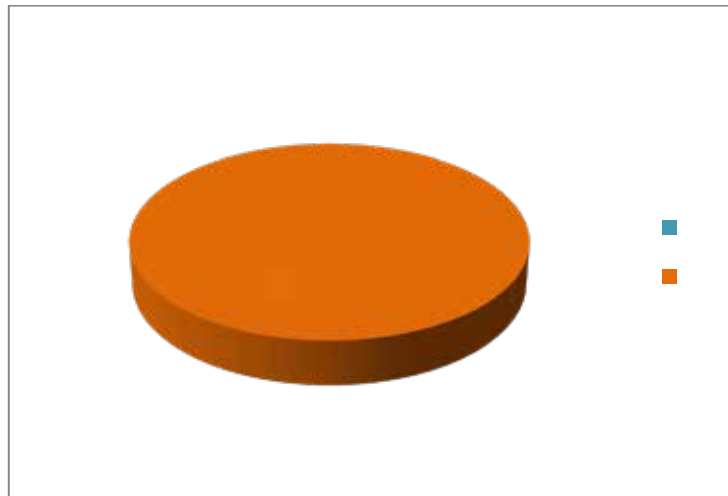
Fuente: Gutiérrez (2015)

Análisis

Ante esta interrogante, se observa en el presente gráfico que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que no se establecen metas de cumplimiento en el área de cobranzas y por la fuerza de ventas. El establecimiento de metas, permite establecer los procesos y dirigir los esfuerzos a la consecución de objetivos, además de servir como medida del desempeño del personal.

17.- ¿Considera que existe un grado de motivación en el personal que labora en el área de cobranzas y fuerza de ventas que coadyuve a mejorar el proceso llevado a cabo en estas dependencias?

Gráfico 17.- Grado de motivación mejore el proceso de cobranza



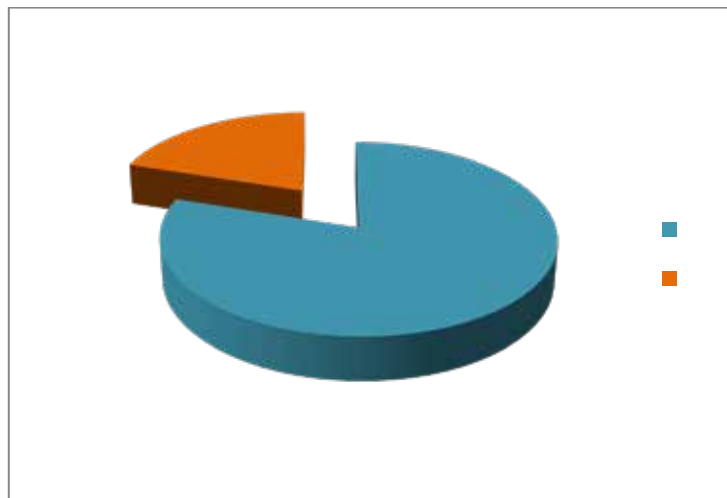
Fuente: Gutiérrez (2015)

Análisis

Ante esta interrogante, se observa en el presente gráfico que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que considera que no existe un grado de motivación en el personal que labora en el área de cobranzas y fuerza de ventas que coadyuve a mejorar el proceso llevado a cabo en estas dependencias. Ante esta variable se debe tomar en cuenta que el personal refleja que no se sienten motivados para el desempeño de sus labores que permitan el logro de objetivos organizacionales, lo que se debe tomar en consideración al momento de desarrollar las estrategias dirigidas a la mejora de la gestión de cobranza.

18.- ¿Cree usted que con la implementación de estrategias de cobranzas se podría optimizar los procesos efectuados por la fuerza de ventas para disminuir el volumen de facturas vencidas pendientes de cobro?

Gráfico 18.- Implementación de estrategias optimizaría los procesos



Fuente: Gutiérrez (2015)

Análisis

Se observa en el presente gráfico, que el ochenta por ciento (80%) de los encuestados, considera que con la implementación de estrategias de cobranzas se podría optimizar los procesos efectuados por la fuerza de ventas para disminuir el volumen de facturas vencidas pendientes de cobro, en cambio el veinte por ciento (20%) indicó que no se podría optimizar. Se evidencia, una factibilidad operativa debido a que el personal considera que a través de la implementación de la propuesta se podría mejorar los procesos de cobranza que les permitirá optimizar el desempeño de sus funciones.

Fase II: Identificación las debilidades y fortalezas en proceso cobranza de la empresa Comercializadora Construtodo C.A.

Una vez obtenidos los datos recolectados en la primera fase a través de un procedimiento de clasificación se determinaron las debilidades del proceso cobranza de la empresa Comercializadora Construtodo C.A., para mejorar las actividades del departamento de cuentas cobrar y la participación de la fuerza de ventas en el proceso de cobranza, por lo que se elaboró un bosquejo general de cuáles son las fallas que se presentan, para posteriormente diseñar las estrategias requeridas para darle solución a la problemática existente, el cual se realizará a través de la presentación de una Matriz DOFA, en la cual se reflejan los factores internos, expresados en fortalezas y debilidades presentes en la empresa, y los factores externos reflejados en oportunidades y amenazas del medio que influyen en los procesos de cobranza en la empresa en estudio.

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1 Sistema computarizado F2 Personal con disposición a solventar la problemática F3 La fuerza de ventas está involucrada en los procesos de cobranza	D1 Falta de políticas de cobranza definidas D2 Falta manuales de normas y procedimientos. D3 Falta de segregación de funciones. D4 Facturas vencidas con más de 90 días. D5 No se establecen metas de cobranza. D6 No se emiten reportes de cobranza D7 Falta de conocimiento de control interno
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 Institutos que brindan capacitación de control interno. O2 Estrategias de Control Interno. O3 Posicionamiento de la empresa en el mercado. O4 Confianza por parte de los	Crear estrategias en las cuales se realicen procesos de cobranza integrando la fuerza de venta.	Definición de funciones. Elaboración de formatos de control de cobranza.

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 Gestión de administrativa A2 Economía inestable A3 Desabastecimiento en el mercado. A4 Retardo en la liquidación de divisas por parte del Estado para el reabastecimiento. A5 Poca producción nacional.	Establecer políticas de actualización de clientes activos y apertura de clientes nuevos. Programas de inducción a la fuerza de venta sobre los controles internos de cobranza	Realizar estrategias de programación de cobranza. Elaborar formatos de programación de visitas para la gestión de cobranzas

Fuente: Giménez (2015)

Fase III: Diseño de las estrategias para para optimizar la gestión de cobranza realizada por el personal de la fuerza de ventas en la empresa Comercializadora Construtodo C.A.

En esta fase se realizó la presentación de la propuesta que permita mejorar la gestión de cobranza por parte de la fuerza de ventas en la empresa Comercializadora Construtodo C.A. de tal manera que logre optimizar el rendimiento y cubrir las expectativas de la empresa, permitiendo que pueda darse solución a la problemática planteada, y cumplirse con el objetivo general de la investigación.

Para ello, se diseñaron las estrategias para optimizar los procesos en la gestión de cobranzas por parte de la fuerza de ventas de la empresa en estudio, con la finalidad de mejorar la liquidez de la organizaciones para el pago oportuno de sus obligaciones, y disponer de los recursos necesarios para su operatividad, permitiendo actualizar la información sobre las cuentas por cobrar de los clientes, ofrecer un mejor resultado al momento de conocer los saldos reales, y lograr una efectividad en la gestión de cobranzas, así como presentar la información financiera de forma verás, confiable y oportuna, y emitir estados financieros con cifras reales que permitan ser efectivos para la toma de decisiones, todo esto, con el propósito fundamental de poder dirigir sus esfuerzos al cobro de las deudas reales de los clientes, de tal manera que se logre desempeñar a cabalidad su s funciones administrativas y contables.

CAPITULO V

PROPUESTA

4.1 Presentación de la Propuesta

El nivel de competitividad que se les exige a las empresas aumentan día a día, constituyendo esto una presión para que todas las organizaciones busquen alternativas que les permitan aprovechar y maximizar los recursos económicos.

Es por eso que el presente trabajo de grado, tiene como objeto proponer estrategias para para optimizar la gestión de cobranza realizada por el personal de la fuerza de ventas en la empresa Comercializadora Construtodo C.A., como herramienta que sirva de medida para la solución de problemas y les ayude a enfrentar los retos que se presenten en el mercado actual. Al mismo tiempo la integración del personal a los procesos para mejorar su desempeño, se optimicen los procesos y se logren los objetivos departamentales e institucionales.

De tal forma, que se plantean las estrategias orientadas al área de ventas y cuentas por cobrar, para potenciar la gestión de cobranza, mejorar la liquidez de la organización, recuperar los activos, mejorar la comunicación interdepartamental, optimizar los recursos, incentivar a la mejora continua de los procesos y aumentar la participación del personal en el logro de metas y objetivos organizacionales.

4.2 Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Diseño de las estrategias para para optimizar la gestión de cobranza realizada por el personal de la fuerza de ventas en la empresa Comercializadora Construtodo C.A.

Objetivos Específicos

- Establecer políticas y normas de control interno para la apertura de nuevos clientes y actualización de los datos de los clientes activos.
- Establecer talleres de información a la fuerza de venta para su integración en el proceso de cobranza.
- Programación adecuada de la cobranza por parte de la fuerza de ventas.

4.3 Justificación de la Propuesta

Las empresas dirigen sus esfuerzos en la maximización de sus recursos, la cual ha sido una de las preocupaciones que se plantean en toda organización, por lo que la empresa Construtodo C.A., no es la excepción, la alta gerencia, busca alternativas de solución para lograrlo, es por ello que el presente trabajo de investigación se justifica en proponer estrategias de control interno para optimizar la gestión de cobranza realizada por el personal de la fuerza de ventas, y al ser utilizadas como herramientas de control en las actividades que desempeñan diariamente, serán la base del mejoramiento del sistema de crédito y cobranzas, prestando resultados satisfactorios que conducirán a la empresa al logro de los objetivos propuestos.

4.4 Factibilidad de la Propuesta

El objetivo de este trabajo de investigación busca proponer mejoras en los controles internos del área de cuentas por cobrar ingresando a la fuerza de ventas en los procesos, desarrollando y construyendo una alternativa de solución ante la problemática de la empresa en estudio, a través de estos aspectos se logrará implementar, ejecutar y aplicar los objetivos planteados en la presente investigación. Es por eso que, la factibilidad que se evaluó en esta propuesta es desde el punto de vista de recursos técnico, operativo y económico.

Factibilidad Técnica

Tecnológicamente, la empresa Construtodo, C.A. cuenta con equipos de computación de última generación y un software administrativo-contable(Profit Administrativo), el cual se adecúa perfectamente a las actividades propias de la empresa derivada de su naturaleza, igualmente cuenta con personal calificado para el manejo de dichos equipos. Al contar con estos recursos, facilita la tarea de implementar lineamientos que fortalezcan el sistema de crédito y cobranza en la empresa en estudio.

Factibilidad Operativa

La presente propuesta tiene toda la receptividad y aceptación por parte del personal del departamento de cuentas por cobrar, ya que la persona encargada de esa área, está dispuesta a prestar la colaboración necesaria en cuanto a conocimiento y experiencia, para llevar a cabo el actual proyecto. Además la ejecución o puesta en marcha de la propuesta, no altera la estructura organizativa de la empresa, ni amerita el cambio o inclusión de capital humano, por lo tanto la factibilidad operativa es totalmente viable y aplicable.

Factibilidad Económica

Económicamente, el presente proyecto es factible, ya que el mismo no representa una erogación significativa para la empresa, debido a que al implantar esta propuesta, los resultados que se pudieran obtener de este trabajo resultan altamente gratificantes para la empresa, pues se adecuarán sus procedimientos, según las modificaciones de su entorno para lograr sus objetivos de una manera óptima, el efecto de la aplicación será el mejoramiento continuo, el cual permitirá notablemente la consecución de los objetivos organizacionales.

4.5 Desarrollo de la Propuesta

La presente propuesta está desarrollada con el objeto de optimizar la gestión de cobranza realizada por el personal de la fuerza de ventas en la empresa Comercializadora Construtodo C.A., para ello se diseñaron las siguientes estrategias.

Estrategia 1: Establecer políticas y normas de control interno para la apertura de nuevos clientes y actualización de los datos de los clientes activos.

En el proceso inicial de generación y análisis del crédito de los clientes nuevos, debe recopilarse importante información del cliente. Esta información se debe verificar y actualizar en cada etapa del proceso de cobranza, de esta manera asegurar un contacto ágil con el cliente a lo largo del proceso.

En la empresa Comercializadora Construtodo C.A. se deben desarrollar herramientas y procesos que permitan la actualización de los datos del cliente en forma permanente, tomando en cuenta los controles de seguridad y calidad de la información:

1.- Para la apertura de nuevos clientes y actualización de los datos el representante de ventas deberá solicitar la siguiente información:

- Registro mercantil con sus actualizaciones.
- Registro de Información Fiscal (RIF) actualizado.
- Referencias bancarias y comerciales.
- Calificación del SENIAT, si es contribuyente ordinario o agente de retención del IVA.
- Se establecerán las condiciones de crédito de la empresa dejando en claro días de crédito y condiciones de despacho, aclarando que las tres primeras ventas se le realizarán de contado.
- A través de información suministrada el gerente de Administración realizará aprobación de crédito, asignándole el límite de crédito y condiciones de pago, acorde a las referencias crediticias mantenidas con otros proveedores.
- Una vez realizada la apertura en el sistema computarizado administrativo y contable, se le notificará al cliente su aceptación, condiciones y límites de crédito, y se le suministrará la misma información al gerente de ventas y al vendedor asignado al cliente.
- La información se archivará, abriendo carpeta personalizada por cliente asignándole código al mismo.
- El archivo del cliente se deberá mantener actualizado semestralmente y evaluar su gestión de pago, esto con la finalidad de mantener, incrementar o disminuir el crédito otorgado dependiendo de su comportamiento de solvencia.

Normas de control para el monitoreo de la gestión de las cuentas por cobrar

Las presentes normas tienen como propósito elaborar las acciones que permitan realizar un control constante de las cuentas por cobrar, por lo tanto se deben seguir las siguientes actividades:

- 1.- Revisar periódicamente las políticas de crédito y cobranza, definidas por el departamento de cuentas por cobrar.

- 2.- Elaborar una relación detallada de los clientes de la empresa, que comprenda: nombre del cliente, facturas emitidas, deuda pendiente, fecha de vencimiento de la factura, días de vencimiento de la factura.
- 3.- Conciliar mensualmente los montos de la relación de saldos individuales de cada cliente, con el monto total manejado por la empresa.
- 4.- Registrar cada cobranza en el libro auxiliar de cuentas por cobrar, de cada cliente.
- 5.- Supervisar periódicamente el tiempo que cada deuda permanece pendiente de cobro.
- 6.- Mantener la comunicación constante entre cuentas por cobrar y el departamento de contabilidad.
- 7.- Emitir y enviar periódicamente los estados de cuenta con los vendedores.

Clasificar las cuentas por cobrar de acuerdo a la antigüedad de su vencimiento

La presente norma tiene como propósito clasificar las cuentas por cobrar de acuerdo a la antigüedad de su vencimiento, ordenando las de mayor antigüedad a las más recientes, de tal manera de dirigir la cobranza por parte del personal de la fuerza de ventas y de cuentas por cobrar, hacia la recuperación de las facturas que presenten mayores días de vencimiento hasta lograr recuperar las más recientes, con la finalidad de disminuir los saldos vencidos de manera adecuada.

- 1.- Emitir reportes de las cuentas por cobrar en periodos específicos.
- 2.- Elaborar una lista de control, donde se lleve una relación de los créditos otorgados, comprobando el pago de los mismos en sus fechas correspondientes.

- 3.- Suministrar información al departamento de Administración, a la gerencia de ventas y al vendedor, acerca de la cantidad de clientes con deudas atrasadas, para su gestión de cobro.
- 4.- Mantener una relación histórica y detallada de todos los clientes deudores, haciendo énfasis en los clientes que se encuentran con días de vencimiento mayores.
- 5.- Elaborar periódicamente reportes de antigüedad de saldos para obtener información sobre los pagos no registrados o registrados erróneamente.

Normas del Departamento de cuentas por cobrar

- 1.- Debe mantener actualizados los libros auxiliares de cuentas por cobrar.
- 2.- Debe registrarse diariamente la cobranza bien sea la presentada por el vendedor, o cancelaciones efectuadas directamente por los clientes.
- 3.- Todos los días se efectuarán los depósitos de las cobranzas efectuadas.
- 4.- Semanalmente, se revisarán los movimientos bancarios a través de la banca electrónica para verificar que no hayan cheques devueltos.
- 5.- Los cheques devueltos serán retirados de la agencia bancaria, registrados en los libros auxiliares de cuentas por cobrar, y se entregaran al vendedor para que gestione su reposición.
- 6.- Se debe mantener informado al departamento de contabilidad sobre los cheques devueltos.
- 7.- Se debe realizar un cronograma de cobros semanal, y seccionar por vendedor, suministrar información al vendedor para programar las visitas a los clientes para gestionar la cobranza.

8.- Debe emitirse semanalmente el estado de cuenta de los deudores, a los vendedores, señalando detalladamente su deuda, para que le sea entregado al cliente.

9.- Las deudas que tengan más de sesenta (60) días de vencidas y el cliente no de opciones sobre su cancelación será remitido a el departamento de asesoría legal.

10.- Mensualmente se deberá enviar relación de cobranzas realizadas y el estado de cuentas morosas al departamento de administración y de contabilidad.

Procedimientos del departamento de cuentas por cobrar

1.- El analista de cuentas por cobrar recibe facturas de ventas y registra en el auxiliar de cuentas por cobrar.

2.- Se realiza análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar, por clientes asignados a cada vendedor.

3.- El vendedor programa sus visitas al cliente para gestionar la cobranza de acuerdo a la fecha de vencimiento, y tomar nuevos pedidos.

4.- El vendedor emite recibo de cobranza prenumerado, reflejando los datos del cliente, factura cancelada, monto de la factura, descuento de anticipos anteriores, y descuento de la retención de IVA e ISLR, si es agente de retención, en este caso solicitará los comprobantes de retención debidamente sellados.

5.- En el caso de no haber hecho efectiva la cobranza, indicar en las observaciones del por qué del retraso del pago, e indicar la fecha ofrecida por el cliente para su cancelación.

6.- El vendedor entregará al departamento de cuentas por cobrar, la cobranza efectuada con sus respectivos soportes, (recibo de cobranza, planillas de depósito o

transferencia, comprobantes de retención del IVA e ISLR) y las observaciones referentes a las cuentas no cobradas, o su re-planificación de cobranza.

7.- El Analista de cuentas por cobrar, recibe la documentación entregada por el vendedor, revisará en la banca electrónica, que los depósitos hayan sido por el monto, de acuerdo al recibo de cobranza, revisará que las retenciones del IVA e ISLR estén debidamente elaboradas y sea por los montos correctos. Actualizará el mayor auxiliar de cuentas por cobrar, y en el sistema principal administrativo y contable, enviará sopores al departamento de contabilidad, para el registro de las retenciones en el sistema principal.

8.- El departamento de contabilidad registrará los comprobantes de retención del IVA e ISLR, en el sistema principal computarizado y archivará los comprobantes junto con los soportes de cobranza.

Estrategia 2: Establecer talleres de información a la fuerza de venta para su integración en el proceso de cobranza.

De todos los departamentos de una organización el departamento de venta es el que está estrechamente relacionado puesto que, si no hay ventas a crédito no sería necesario un departamento de cobranza, de igual manera si no hay una cobranza efectiva no hay gran volumen de ventas.

Es por ello que la fuerza de ventas debe integrarse al proceso de cobranzas, ya que ellos son los que tienen contacto directo con el cliente, el cual se ha integrado en la empresa Comercializadora Construtodo C.A., a los procesos de cobranza, por lo que se requiere de una adecuada comunicación relacionada con las cuentas por cobrar, y los procedimientos que deben ser llevados a cabo para hacer efectiva la cobranza, esto le permitirá al personal ser más efectivo en sus funciones, fluir la

información de manera interdepartamental, y trabajar dirigidos a la consecución de los objetivos.

Estrategia 3: Programación adecuada de la cobranza por parte de la fuerza de ventas.

La información precisa y oportuna sobre la situación de los clientes, tanto del vencimiento de sus obligaciones como el atraso de pago de las facturas vencidas, su situación de crédito, así como el acceso a la información, que retroalimente el proceso integral de ventas-cuentas por cobrar-cobros, el cual es relevante para el éxito en la cobranza.

Por lo tanto, para llegar a este fin es necesario la implementación de una eficiente estrategia de soporte informático que facilite el monitoreo de los clientes morosos, así como las facturas próximas a vencerse, con la finalidad de que la fuerza de venta programe sus visitas en función de la cobranza. Por tal motivo, es necesario que el departamento de cuentas por cobrar, deba mantener a la fuerza de ventas informadas en relación a lo siguiente:

- 1.- Se deberán emitir reportes por clientes y por vendedor, con las facturas vencidas y las próximas pendientes de vencimiento, por lo que realizará un análisis de vencimiento comunicando a la fuerza de ventas el resultado obtenido.
- 2.- El representante de ventas indicará al analista de cuentas por cobrar, la gestión realizada y compromiso del cliente para solventar la morosidad.
- 3.- El representante de ventas no podrá realizar nuevas tomas de pedidos hasta tanto el cliente no solvante su situación de morosidad, por lo que quedará suspendido sus despachos.
- 4.- El analista de cuentas por cobrar notificará al área de ventas, facturación y administración los clientes que tiene suspensión de despacho, junto con soporte de visitas de los vendedores gestionando el cobro.

Programación adecuada de la cobranza por parte de la fuerza de ventas

La gestión de cobranza es un conjunto de acciones coordinadas y aplicadas de manera adecuada y oportuna, a los clientes, para lograr la recuperación de los créditos concedidos, en tal sentido, la gestión de cobranza representa un proceso interactivo con los clientes, que se inicia con el análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso. A tal efecto, cada representante de ventas es involucrado al proceso de gestión de cobranzas, para ello se procederá de la manera siguiente:

- 1.- De acuerdo al cronograma de vencimiento y de facturas ya vencidas, el vendedor realizará las visitas con la finalidad de hacer efectiva la cobranza con el cliente.
- 2.- Para ello el vendedor programará la ruta de visitas que realizará a los clientes, para gestionar la cobranza y realizar la toma de nuevos pedidos.
- 3.- El representante de ventas gestionará a través de sus clientes y con anticipación, los pagos de facturas por vencer o a su vencimiento de acuerdo a las políticas establecidas.
- 4.- Una vez retirado el pago el vendedor deberá realizar la entrega de recibos junto con los cheques, comprobantes de transferencias o depósitos, además de solicitar el correspondiente comprobante de retención del IVA e ISLR, al analista de cuentas por cobrar.
- 5.- Cada representante de ventas estará en la obligación de comunicar situaciones observadas, o motivos expuestos por parte del cliente, en relación a la no solvencia de las facturas vencidas.

REFLEXIONES FINALES

En la presente investigación con la finalidad de determinar la situación actual de la gestión de cobranza de la empresa Comercializadora Construtodo C.A., se procedió a la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información, cuyos resultados obtenidos fueron analizados y permitieron identificar las debilidades existentes, para buscar correctivos de mejora en los procesos, en la cual se evidencio lo siguiente:

- La empresa cuenta con políticas y procedimientos formalmente establecidos, pero no se cumple con los tiempos de pago mostrándose un cúmulo de facturas pendientes de pago, que en algunos casos superan la morosidad de noventa días. Considerando el personal que las políticas de gestión de cobro no son efectivas.
- No se cuenta con manuales de normas y procedimientos formalmente establecidos, no existe segregación de funciones ni están definidos los cargos, responsabilidades y actividades a desempeñar por cada trabajador.
- No todo el personal conoce si existen políticas para la asignación de créditos a los clientes, por lo que se requiere realizar una revisión a la información de los clientes y evaluar a través de un análisis que clientes tienen capacidad de pago a las obligaciones adquiridas.
- A pesar de que gran parte del personal tiene conocimiento de procedimientos de control, es necesario establecer normativas que permitan unificar criterios para mantener un control interno en la gestión de cobranza.
- Otra debilidad muy significativa, del cumulo de facturas vencidas es que no se realiza una revisión y clasificación de las facturas pendientes de cobro, de acuerdo a las políticas establecidas para su vencimiento.
- En este mismo orden de ideas, se observó que no todo el personal del departamento de ventas está involucrado en los procesos de cobranzas.

- Por otro lado no se realiza revisiones periódicas de los reportes de cobranza, por lo que no se hace seguimiento del vencimiento de las facturas para gestionar su cobranza, mostrando deficiencias en los procesos.
- A pesar que a los clientes no se le sigue facturando cuando tienen facturas vencidas, no se le incentiva a su pago, lo cual es un riesgo ya que podría buscar otros proveedores a quien les surtan lo necesario.
- No se hacen revisiones periódicas de los datos de los clientes para evaluar su situación y poder tomar decisiones de mantener, incrementar o disminuir los límites de crédito.
- Finalmente se señala que no se establecen metas de cobranza, ni se considera el grado de motivación en el personal que labora en el área y la fuerza de venta, que coadyuve a mejorar el proceso llevado a cabo en la gestión de cobranza.

Con las debilidades expuestas, se puede referir que se lograron los objetivos propuestos ya que se pudo presentar una propuesta a través de estrategias para optimizar la gestión de cobranza realizada por el personal de la fuerza de ventas de la empresa Comercializadora Construtodo, C.A.

Para lograr el mejorar los procesos de cobranza en la empresa en estudio a través de las estrategias propuestas, se sugiere las siguientes consideraciones:

- Implementar las estrategias propuestas involucrando a la fuerza de ventas, en los procesos de cobranza.
- Establecer funciones y responsabilidades al personal involucrado.
- Elaborar manuales de normas y procedimientos para unificar criterios en la ejecución de los procesos.
- Mantener los datos de los clientes actualizados.
- Implementar programas de capacitación a la fuerza de ventas en la gestión efectiva de cobranza, y mantener una comunicación constante sobre la situación de los clientes.
- Establecer lineamientos de control para el adecuado manejo de la cobranza.

- Realizar planificaciones semanales, para la gestión de cobranza por parte de la fuerza de ventas, y hacer seguimiento y monitoreo por parte del departamento de cuentas por cobrar, para evaluar su cumplimiento.

REFERENCIAS

- Aguirre, J. (1997). **Auditoria III. Control Interno Áreas específicas de implantación Procedimiento y Control**. Editorial Cultura S.A. España.
- Ansoff, I. (1980). **Estrategia Corporativa**, Mc Graw-Hill Internacional S.A., Colombia.
- Arens, A. y Loebbecke, J. (2006) **Auditoría un Enfoque Integral**, 6ta edición, editorial Prentice Hall Hispanoamericana. S.A. México.
- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación**. 5ta Edición. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.
- Arreaza, E. y Guacarán, M. (2013), **Estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de cobranzas y control de las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores S.C.** Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela
- Balestrini, M. (2001). **Como se elabora el proyecto de investigación**. Editorial Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.
- Burke, E. (2006) **Estrategia, organización y negocio**. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.inf.utfsm.cl/lhevi/asignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pfd> [Consulta] Abril, 2015
- Castillo, K. (2015), **Lineamientos de control interno que permitan el mejoramiento de los procesos de cuentas por cobrar en la empresa Suministros Médicos Olmedic C.A.** Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela
- Catacora, F. (2000). **Contabilidad: La Base para las Decisiones Gerenciales**. Editorial Mc Graw - Hill. Primera Edición. Colombia.
- Catacora, F. (2000). **Sistemas y Procedimientos Contables**. Editorial Mc Graw – Hill. Octava Edición. Colombia.
- Díaz, M. (2007). **Descripción de las Operaciones Típicas de una Empresa**. Editorial Club de Estudio. Caracas. Venezuela.
- Diccionario de Administración y Finanzas**. (2002) (10a. ed.). Editorial Océano Centrum. Madrid-España.

- Farfán, Y. (2015), **Lineamientos de control interno para el mejoramiento de los procesos de cobranza en la empresa grupo C.J.A. Construcciones C.A, Estado Carabobo.** Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- García, T. (1980). **Administración y Dirección.** Editorial Océano. España S.A.
- Gomez, G. (2006). **Sistemas Administrativos.** Mexico. Mc Graw-hill
- Goxens, A. (2008). **Control Interno.** Primera Edición. Editorial Romana, S.R.I. Buenos Aires. Argentina.
- Hernández, A. (2005). Clasificación de las cuentas [Documento en línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/delascuentas.htm> [Consulta 2015, Abril, 28]
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación.** Editorial Mc Graw Hill Internacional S.A. México.
- Hurtado, I. y Toro, L. (2007). **“Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio.** Editorial CIEC, S.A. Caracas. Venezuela.
- Koontz, H. (2003). **Administración una Perspectiva Global.** Duodécima Edición. Mc Graw-Hill. Interamericana. México.
- Machado, Y. (2015), **Manual de procedimientos para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Policlínica El Morro, C.A.** Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- Meigs, R.(2000). **Contabilidad: La Base para Decisiones Gerenciales.** Undécima Edición. Mc Graw – Hill Internacional S.A. Colombia.
- Montaño, A. (1987) **Administración de la Cobranza: Programación y Control.** Editorial Trillas. México, D.F.
- Parella, S y Martins, F (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa.** Editorial FEDUPEL. Caracas. Venezuela.
- Quinn, J.(1991). **El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos.** Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Real Academia española (2001). **Diccionario de la lengua española.** 22ª Edición. Editorial Espasa Calpe. Madrid España.

- Rondón, F. (2001). **Curso Práctico de Contabilidad General y Superior**. Editorial Centro Contable Venezolano. Caracas-Venezuela.
- Rosemberg, J. (2003). **Diccionario de Administración y Finanzas**. Editorial Océano. Madrid-España.
- Sabino, C. (2008). **El proceso de investigación**. Edit. Lumen- Buenos Aires. Argentina
- Serna, H. (2008). **Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión - Teoría y Metodología**. 7ª Edición. Editorial 3R Editores. Colombia.
- Tamayo y Tamayo, M. (2010). **El proceso de la investigación Científica**. Tercera Edición. Ediciones Limusa Noriega, S.A. México.
- Terry, G. (2000), **Principios de Administración Financiera**. Editorial Mc-Graw Hill Internacional S.A. México.
- Universidad Santa María (2000), **Normas para la elaboración y presentación de los proyectos, anteproyectos, trabajos de grado e informes de pasantías**. Caracas. Venezuela.
- Velázquez, Y. (2013), **Estrategias de control interno bajo el enfoque COSO para las cuentas por cobrar de la empresa M.Q. Corporation C.A.**”. Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- Welsh, I. (2005). **Principios de Administración**. Editorial McGraw Hill Internacional S.A. Santa Fe de Bogota- Colombia.

ANEXOS



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

Cuestionario

Estimado señor
Gerente General

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar las estrategias para para optimizar la gestión de cobranza realizada por el personal de la fuerza de ventas en la empresa Comercializadora Construtodo C.A.

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un informe de pasantías universitario. Por lo que la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizará para fines estrictamente académicos y mejora para la organización.

Instrucciones Generales:

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una equis (X) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

Gracias por su colaboración,

Anexo 1. Cuestionario

1. ¿Existen políticas y procedimientos formalmente establecidos para seleccionar y otorgar créditos a los clientes en la empresa Comercializadora Construtodo C.A.?

SI ___ NO ___

2. ¿Conoce usted si la empresa Construtodo C.A. posee normas y procedimientos formalmente establecidos para la gestión de cobranzas?

SI ___ NO ___

3.- ¿Tiene usted conocimiento si existen políticas definidas para asignar a los clientes un límite de crédito?

SI ___ NO ___

4.- ¿Tiene usted conocimiento si existen facturas pendientes al cobro con vencidas con fecha superior a 90 días?

SI ___ NO ___

5.- ¿Conoce usted los procedimientos de control interno en el área de cobranzas?

SI ___ NO ___

6.- ¿Cree usted que las políticas y gestión de cobro son efectivas?

SI ___ NO ___

7.- ¿Periódicamente se revisan y clasifican las facturas pendientes por cobrar de acuerdo a las políticas establecidas para su vencimiento?

SI ___ NO ___

8.- ¿Tiene usted conocimiento si se efectúan revisiones periódicas de los reportes de cobranzas?

SI ___ NO ___

9.- ¿A los clientes con créditos vencidos, se les continúa facturando sin tomar en cuenta su condición de morosidad?

SI ___ NO ___

10.- ¿Conoce usted cuáles son sus funciones en el cargo que desempeña?

SI ___ NO ___

11.- ¿Actualmente en la empresa existe segregación de funciones entre el personal que labora en el departamento de cuentas por cobrar?

SI ___ NO ___

12.- ¿Las funciones de cobranza están ligadas a otros departamentos adscritos a la empresa?

SI ___ NO ___

13.- ¿Tiene usted conocimiento si la fuerza de ventas de la empresa están involucrados en el proceso de cobranzas?

SI ___ NO ___

14.- ¿Sabe usted si se mantienen actualizados los archivos de los clientes de la empresa?

SI ___ NO ___

15.- ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa se maneja la figura de descuento por pronto pago?

SI ___ NO ___

16.- ¿Se establecen metas de cumplimiento en el área de cobranzas y por la fuerza de ventas?

SI ___ NO ___

17.- ¿Considera que existe un grado de motivación en el personal que labora en el área de cobranzas y fuerza de ventas que coadyuve a mejorar el proceso llevado a cabo en estas dependencias?

SI ___ NO ___

18.- ¿Cree usted que con la implementación de estrategias de cobranzas se podría optimizar los procesos efectuados por la fuerza de ventas para disminuir el volumen de facturas vencidas pendientes de cobro?

SI ___ NO ___