



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA  
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA

ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A LA GESTIÓN DE COBRANZA DEL  
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA  
ADMINISTRADORA PRIMAVERA C.A.

**AUTORES:**  
JOSE ANGEL DIAZ RAMIREZ  
MARIA MILAGROS JIMENEZ

Urb. Yuma II, Calle N° 3 Municipio San diego  
Teléfono: (0241) 8714240



ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A LA GESTIÓN DE COBRANZA DEL  
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA  
ADMINISTRADORA PRIMAVERA C.A.

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Licenciados en Contaduría Pública

Autores: Díaz, José Ángel

Jiménez, María

Tutor(a): Lcda. Martha Zapata

Urb. Yuma II, Calle N° 3 Municipio San diego  
Teléfono: (0241) 8714240





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

San Diego, Mayo 2019.

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Lcda. Martha Zapata, portador(a) de la cédula de identidad V- 13.548.578, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por los ciudadanos José Ángel Díaz Ramírez, portador de la cédula de identidad V-19.000.102 y la ciudadana María Milagros Jiménez González, portadora de la cédula de identidad V- 19.108.843, titulado **“ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A LA GESTIÓN DE COBRANZA DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA ADMINISTRADORA PRIMAVERA C.A.”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Contador Público, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los Quince (15) días del mes de Mayo del año Dos mil Diecinueve (2019)

---

Lcda. Martha Zapata

C.I.: 13.548.578

## DEDICATORIA

Primeramente quiero dedicar este logro a Dios, a Don Bosco y a María Auxiliadora por estar siempre presente, este logro se los agradezco a ustedes, gracias por darme salud, paciencia y fortaleza para llegar a esta meta sin ustedes nada hubiese sido posible.

A mi madre Yonina Del Valle Díaz, has sido una ficha importante en mi vida tu apoyo incondicional, tus mejores palabras este logro es dedicado a ti sin ti nada hubiese sido posible gracias por siempre presente en todo momento, un logro que a pesar de las dificultades alcanzamos salir adelante Te Amo mama mi estrella Guía.

A mi Familia mis tías María Díaz, Alida Díaz, Lucila Díaz, mis tíos Ali Díaz, Jesús Díaz, Luis Díaz, Cheo Díaz, mis primas, Martha Castillo, Carolina Rodríguez, María de Jesús Díaz, Keyla Castillo, Francisco Martínez y demás familiares, gracias por su apoyo y estar siempre presente en cada momento, un logro que se los dedico de corazón.

A mi Prima María Eugenia Martínez, has sido una persona fenomenal tu apoyo es incondicional gracias por estar presente cuando más te he necesitado este logro también es para ti.

A la familia Montoya Castrillo en especial a Maikel Montoya, has sido un gran apoyo durante toda la carrera, tus palabras de aliento, y pasar por cada dificultad donde hemos logrado salir adelante este logro también es para ti gracias por estar siempre presente.

No puedo dejar de pasar por alto aquellos familiares y amigos que ya no están presentes en la tierra y que desde el cielo nos vigilan y nos cuidan siempre, a mi tía Dolores, mi tío Eleazar a mis primos Ruth, Otilio y mi abuela María familiares que se

fueron antes de tiempo pero que sabemos que desde el cielo están felices este logro dedicado a ustedes.

También a una persona maravillosa que fue un gran apoyo incondicional y que lastimosamente ya no se encuentra con nosotros Emma Castrillo, tus palabras tus regaños fueron las mejores, como no dedicarte estas líneas si siempre tenías un gran consejo para mí y que siempre me dijiste termina tu carrera nunca desmayes, este logro es para ti que siempre estuviste presente en todo gracias.

A mi compañera de tesis María Jiménez, desde que empezamos nuestra carrera profesional has sido un apoyo importante, gracias por los momentos compartidos durante este periodo y por dar esos consejos cuando he decaído.

Y por último pero no menos importante aquellos amigos que durante todo este tiempo son un gran apoyo y que siempre están presente para darte un consejo y sobre todo aquellos que lastimosamente les toco emigrar en busca de un futuro mejor como les dije antes nos vemos en LIBERTAD.

**El Tiempo de Dios es Perfecto**

**ATENTAMENTE: JOSE ANGEL DIAZ RAMIREZ**

## DEDICATORIA

Primeramente a Dios por colocarme en el camino correcto para lograr mis sueños, por darme a conocer el mundo de la contabilidad el cual se ha vuelto mi pasión y mi mayor meta, sobre todo por darme a mi hijo que llego en el momento indicado para motivarme a seguir luchando para obtener mi título con la finalidad de darle un buen ejemplo a seguir y hacerlo sentir orgulloso de su madre que continua luchando día a día.

A mi padre que sé que desde el cielo se siente orgulloso y feliz de verme lograr esta meta, sin ti como ejemplo jamás lo habría logrado, gracias porque me enseñaste que una mujer es capaz de hacer miles de cosas, siempre que se lo proponga y se esfuerce por lograrlo sobre todo por enseñarme que el único límite lo pongo yo misma.

No podrán faltar mis hermanas quienes siempre me han apoyado y han sido mi brújula para conseguir mi norte, sobre todo a Leticia Carolina que más que una hermana es mi segunda madre.

Sin duda alguna esto no lo habría podido lograr sin el apoyo de Michael Martínez quien me ha dado la ayuda incondicional y quien ha luchado junto a mí para lograr esta meta.

Le agradezco al ser más especial que ha podido colocar Dios en mi camino a José Ángel Díaz que más que mi compañero de tesis es mi mejor amigo sin duda sin tu ayuda, tu apoyo y tu comprensión no habría podido lograr esta meta. El camino ha sido arduo y con muchos tropiezos pero desde que nos conocimos hemos dado la mano mutuamente para levantarnos y seguir en la lucha estoy muy agradecida a Dios por ponerte en mi camino.

Cuando empecé este camino para convertirme en Contador Público lo hice a la deriva, como muchos estudiantes que no sabía lo que realmente quería estudiar, pero la obra de Dios es Perfecta y luego de comenzar mis estudios aprendí con el paso del tiempo que adoro mi profesión y le estoy muy agradecida a Dios porque a pesar de que fue un comienzo sin rumbos era el camino correcto. En el proceso tuve muchos tropiezos que en lugar de convertirse en debilidades se volvieron mi motivación y mi mayor motor de impulso.

Sin duda alguna esto es para ti hijo mío para enseñarte como lo hizo mi padre que no hay nada imposible de lograr siempre que realmente te apasione y te esfuerces al máximo por lograrlo.

**ATENTAMENTE: MARIA MILAGROS JIMENEZ GONZALEZ**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios y a nuestros familiares porque nos han acompañado desde nuestros inicios.

A la Lcda. Martha Zapata, por ser nuestra tutora y ser parte de esta etapa.

Al Lcdo. Daniel Mariño por todo su apoyo prestado durante la carrera eres un excelente profesor.

A la empresa Administradora Primavera C.A por aceptar la realización de nuestro trabajo de grado y la cooperación brindaba en todo momento.

A los compañeros que fueron parte de este desarrollo y nos brindaron su ayuda en momentos necesarios. Gracias...

## ÍNDICE GENERAL

	<b>P.P.</b>
DEDICATORIA, DÍAZ	v
DEDICATORIA, JIMENEZ	vii
AGRADECIMIENTO	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
RESUMEN INFORMATIVO	xvi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema	6
1.3 Objetivos de la Investigación	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Justificación de la investigación	6
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.2 Bases teóricas	11
2.2.1 Proceso ventas y cuentas por cobrar y cobros	11
2.2.2 Control	12

2.2.3 Control interno	12
2.2.4 Control Contables	12
2.2.5 Estrategias	13
2.2.6 Análisis FODA o DOFA	13
2.2.7 Gestión de Cobranza	14

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Proyecto factible	15
3.2 Fases Metodológicas	15
3.2.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual de las gestiones de cobranza y control de las cuentas por cobrar de la empresa Administradora Primavera C.A.	15
3.2.2 Fase II: Identificación de los factores externos e internos que afectan el manejo de las cuentas por cobrar de la empresa Administradora Primavera C.A.	17
3.2.3 Fase III: Elaboración de estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de cobranza y control de las cuentas por cobrar de la empresa Administradora Primavera C.A.	17

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS**

4.1 Análisis y presentación de los resultados	19
4.1 Diagnóstico de la gestión de las cobranzas de las cuentas por cobrar en la empresa Administradora Primavera, C.A	19
4.2 Identificación de los factores externos e internos que afectan el manejo de las cuentas por cobrar en la empresa Administradora Primavera, C.A Ubicada Valencia Edo Carabobo.	31

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

5.1 Presentación de la Propuesta	33
5.1 Justificación de la Propuesta	34
5.2 Objetivos de la Propuesta	34
5.2.1 Objetivo General:	34
5.2.2 Objetivos Específicos:	35
5.3 Implantar los lineamientos estratégicos para el control interno en la gestión de cobranza en la empresa Administradora Primavera, C.A.	35
5.4 Factibilidad de la Propuesta	35
5.5 Desarrollo de la Propuesta	36
Lineamientos estratégicos	38

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones	39
Recomendaciones	41

### **REFERENCIAS**

42

### **ANEXOS**

Anexo A Encuesta	44
Anexo B Cronograma de cobro	45

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>P.P.</b>
Matriz FODA	31
Flujograma de proceso de gestión de cobranza	37

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>P.P.</b>
Tabla N° 1 Existencia de control interno en el departamento de cobranzas.	20
Tabla N° 2 Uso del manual de normas y procedimientos.	21
Tabla N° 3 Uso de análisis de vencimientos.	22
Tabla N° 4 Evidencia de saldos morosos.	23
Tabla N° 5 Conciliación de las cuentas por cobrar	24
Tabal N° 6 Existencia de niveles importantes de facturas vencidas.	25
Tabla N° 7 Control de los anticipos recibidos de clientes.	26
Tabla N° 8 Inconvenientes con los clientes por los anticipos recibidos.	27
Tabla N° 9 Sistema automatizados de procesamientos de datos en el área de cobranzas.	28
Tabla N° 10 Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar	29
Tabla N° 11 Necesidad de implementación de medidas de control interno	30

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>P.P.</b>
Gráfico N° 1 Existencia de control interno en el departamento de cobranzas	20
Gráfico N° 2 Uso del manual de normas y procedimientos	21
Gráfico N° 3 Uso del análisis de vencimiento	22
Gráfico N° 4 Evidencia de Saldos morosos	23
Gráfico N° 5 Conciliación de las cuentas por cobrar	24
Gráfico N° 6 Existencia de niveles importantes de facturas vencidas	25
Gráfico N° 7 Control de anticipos recibidos de clientes	26
Gráfico N° 8 Inconvenientes con los clientes por los anticipos recibidos	27
Gráfico N° 9 Sistema automatizados de procesamientos de datos en el área de cobranzas	28
Gráfico N° 10 Necesidad de implementación de medidas de control interno	29
Gráfico N° 11 Necesidad de implementación de medidas de control interno	30



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA  
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA

**ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A LA GESTIÓN DE COBRANZA DEL  
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA  
ADMINISTRADORA PRIMAVERA C.A.**

**Autores:** José Ángel Díaz

María Jiménez

**Tutor:** Lcda. Martha Zapata

**Fecha:** Marzo 2019

**RESUMEN INFORMATIVO**

El presente trabajo de grado tiene como objetivo general proponer estrategias dirigidas a la gestión de cobranza en la empresa Administradora Primavera C.A., el mismo se enmarca en un estudio de campo desarrollado bajo la modalidad de un proyecto factible. Debido a que propone una solución viable a un problema práctico, y se fundamenta en una investigación de campo utilizando el instrumento de cuestionario tomando como población y muestra al personal operativo-administrativo a fin de profundizar en la problemática analizada. Una vez aplicada las técnicas de colección de información se procedió a presentar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, con el fin de crear lineamientos a seguir para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar de dicha empresa lo cual ayudará a la eficiencia organizacional y la solución del problema existente en la empresa.

**Descriptor:** Lineamientos Estratégicos, procesos de Cobranza, Crédito y Cobranza.

## INTRODUCCIÓN

Las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuentas abiertas, con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer nuevos, de ahí que la gestión de las cuentas por cobrar incluye, controlar las cobranzas de las deudas que los clientes mantienen con la empresa a fin de recibir por parte de estos la cancelación oportuna de las mismas. De ahí que los ingresos de la empresa dependen en gran medida de la administración que les sea realizada a las cuentas por cobrar.

Dentro de este contexto se cita a la empresa Administradora Primavera C.A, la cual en la actualidad está presentando una problemática relacionada con el manejo proporcionado a las cuentas por cobrar y las cobranzas. Debido a que no poseen un registro confiable de las deudas que los clientes mantienen con la empresa, así como consecuencias morosidades en los pagos que deben hacer los clientes, por omisión en las cobranzas o como en muchos casos ha sucedido se han realizado cobros a clientes que ya han cancelado su deuda. Ante esta situación esta investigación tiene como propósito la elaboración de estrategias que permitan mejorar la gestión de cobranza y control de las cuentas por cobrar.

Una de las posibles causas de la disminución de la utilidad en beneficio de una empresa puede ser incumplimiento, por parte de sus deudores, en las cuentas por cobrar, ya que por una parte se verá afectada la capacidad de operación del inventario debido a un incremento en los costos operativos generados en la prestación del servicio lo cual se debe tener presente a la hora de establecer controles internos, así como la capacidad de pago debido a la imposibilidad de recuperación de efectivo.

Dentro de lo expuesto, la empresa Administradora Primavera C.A. presenta debilidades en el proceso de gestión de cobranza, puestos los procedimientos que se llevan a cabo al respecto, no se ejecutan con precisión, conllevando esta situación a

improvisaciones en el manejo y control de cobranzas. En tal sentido, se planteó como objetivo general proponer estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de cobranza y control de las cuentas por cobrar. La investigación se estructura en los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** El problema, se establece la problemática que presenta la empresa, se constituyen los objetivos (generales y específicos), para luego proceder a la justificación de la investigación

**Capítulo II:** Marco teórico; asentado en los antecedentes del estudio y se adaptan teorías relacionadas con el mismo.

**Capítulo III:** Marco metodológico, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, al igual que la población y muestra estudiada.

**Capítulo IV:** Resultados obtenidos sobre la investigación realizada.

Capítulo V: Propuesta a la empresa Administradora Primavera.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

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

Las empresas son las principales impulsadoras de la economía, son los componentes que sostienen el mundo. Dado al entorno competitivo que enfrentamos día a día, las mismas se han visto obligadas a la adaptación y transformación para seguir prevaleciendo y teniendo éxito en el mercado. Dichas adaptaciones se originan mayormente por los avances tecnológicos y también las políticas económicas implementadas por los gobiernos quienes quizás por decisiones precipitadas o erróneas han llevado a las empresas a un punto de supervivencia gracias a las condiciones del país.

Al respecto de la contabilidad tiene como función de proporcionar información financiera clara, confiable y oportuna a una organización por lo que está inmersa en la forma de hacer negocios y se retroalimenta con los retos y los cambios que ocurren en la dinámica de las actividades económicas y comerciales. Por lo que está directamente relacionada con todas las áreas financieras de una empresa, tal como lo es el área de cuentas por cobrar.

Es por ello, que una empresa siempre debe llevar un pie delante de todas las posibles situaciones que pudiesen afectar directa e indirectamente su capital, donde se rija por una serie de lineamientos que aseguren una evaluación constante de los procesos y operaciones, también influye el tener una buena administración de los recursos que garantice la liquidez monetaria y a su vez permita minimizar radicalmente la posibilidad de incumpliendo de obligaciones.

En este sentido, las cuentas por cobrar representan activos adquiridos por la empresa a través de letras, pagares u otros documentos por cobrar que proveniente de

las operaciones comerciales de ventas de bienes o servicios y también no proveniente de las mismas. Por lo tanto, una empresa debe registrar de una manera adecuada todos los movimientos referidos a estos documentos, ya que constituyen parte de su activo, y sobre todo deben controlar que estos no pierdan su formalidad para convertirse en dinero.

Desde la perspectiva se evidencia que los procesos administrativos son la esencia que da vida a las organizaciones, así como también, la gestión de cobranza constituye hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, gracias a que son acciones coordinadas y aplicadas adecuadamente a los clientes para recuperación de los créditos.

El departamento de cobranza es cada vez más importante porque es responsable de liquidar las cuentas por cobrar de sus clientes y recuperar el importe total de las ventas a crédito, el mal manejo de dichas cuentas ocasiona descontrol internos en este departamento lo que trae como consecuencias retrasos en el cobro y en la contabilidad de la empresa.

Cabe destacar que Suarez y Mujica (2006) comenta “las cuentas por cuentas se originan cuando se realiza una venta a crédito y representan el monto total que adeudan los clientes por concepto de las actividades operativas propias de la empresa, están representadas por facturas. Aumentan por el debe y disminuyen por el haber, su saldo es deudor”.

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

Por lo anterior expuesto se puede deducir que las fallas en el control interno de las cuentas por cobrar traen como consecuencia que se desconozca en la empresa cual es la deuda real que el cliente posee con la organización, lo que contribuye en errores en la gestión de cobranza.

En este mismo orden de ideas, la Empresa Administradora Primavera dedicada a la compra y venta de Calzado para damas, caballeros y niños, está siendo afectada por uno de los problemas principales que padecen las empresas en el departamento de cobranza, es el de tener control de las cuentas por cobrar veraz para minimizar el tiempo de su recuperación, el atraso en el cobro de sus cuentas por cobrar, se debe esencialmente a los problemas internos originados de la organización dado a que la empresa no establece tiempo determinado en la cobranza lo que genera pérdidas, ya que estamos en un tiempo de inflación donde el dinero pierde su valor en fracciones de horas, lo que ha repercutido negativamente, ya en ocasiones la empresa se ve afectada debido a que no cuenta con liquidez monetaria para cumplir con sus obligaciones.

Toda esta situación ha ocasionado que la información que se contabiliza no sea siempre confiable y por ende es frecuente que luego del cierre contable de cada mes deban realizarse ajustes a fin de corregir los errores cometidos. Es por eso, que se hace necesario estudiar las debilidades dentro del área administrativa-operativa contable del departamento de cobranza, ya que no existen los lineamientos y políticas necesarias para desempeñar cada una de las funciones de manera eficiente y así tener un mejor control interno sobre la gestión de cobranza debido a que se genera retraso ya que impide que se obtenga a tiempo los ingresos correspondientes a su actividad principal que son las ventas.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Cuáles deben ser las estrategias que permitan mejorar la gestión de cobranza y el control de las cuentas por cobrar de la Empresa Administradora Primavera ubicada en Valencia, Estado Carabobo?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de cobranza y control de las cuentas por cobrar de la empresa Administradora Primavera ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la gestión de cobranza y control de las cuentas por cobrar de la empresa Administradora Primavera ubicada en Valencia, Estado Carabobo.
- Identificar los factores externos e internos que afectan el manejo de las cuentas por cobrar de la empresa Administradora Primavera ubicada en Valencia, Estado Carabobo.
- Diseñar estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de cobranza y control de las cuentas por cobrar de la empresa Administradora Primavera ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

## **1.4 Justificación de la Investigación**

Esta investigación plantea desarrollar diversas alternativas para mejorar la gestión de cobranza en el departamento de la empresa Administradora Primavera. En las últimas décadas la integración de la economía y el entorno competitivo han influenciado en el ambiente financiero y de los negocios de manera considerable. La

cobranza representa un fragmento muy importante en las operaciones de cualquier organización, al punto que han sido un tema de discusión.

De esta manera las estrategias realizadas se derivan de un diagnóstico de la situación actual de las cuentas por cobrar, lo que permitirá determinar cuáles son las fallas que posee el departamento dentro de la empresa y poder realizar las medidas correctivas necesarias, que permitan la razonabilidad de la información suministrada por los estados financieros, garantizando que la misma sea clara, precisa y confiable para lograr las metas en la organización.

De igual forma, esta investigación proporcionará formularios a través de los cuales los encargados de las cuentas por cobrar puedan realizar un análisis de vencimiento de cada deuda adquirida por los clientes de la empresa, un registro de la cobranza y un modelo de un auxiliar de las cuentas por cobrar por cada cliente, lo que permitirá controlar las actividades relacionadas con las cuentas por cobrar.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

Una vez definido el planteamiento del problema y precisado los objetivos que determinaran los fines de la investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión. En consecuencia, dentro del marco teórico se muestran las bases de diversas teorías relativas a la cobranza que orienten el sentido del presente estudio.

Al respecto del marco teórico, Briones (1996:21) señala que el marco teórico a niveles más específicos y concretos, “comprende la ubicación del problema en una determinada situación histórico social, sus relaciones con otros fenómenos, las relaciones de los resultados por alcanzar con otros ya logrados”. De esta manera a continuación se expone el soporte teórico del presente Trabajo Especial de Grado.

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes son indagaciones y obras para aclarar e interpretar el enfoque metodológico que se plantea en una investigación, además reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones. Es por ello, que dentro de esta investigación se describen brevemente algunos trabajos de investigación en los cuales según autores plantean diversas estrategias o lineamientos para el mejoramiento operativo de las cuentas por cobrar.

Primeramente, Ramírez (2016), realizó un trabajo de grado titulado “**Propuesta de un modelo de crédito-cobranzas y gestión financiera en la empresa Comercial Facilito de la parroquia Patricia Pilar, Provincia de los Ríos, Ecuador.**” El objetivo de esta investigación fue de un Modelo de Crédito – Cobranza para el

mejoramiento de la gestión financiera del comercial de electrodomésticos “Facilito”, con la finalidad de ayudar a su propietaria a tomar decisiones oportunas y de manera confiable. Antes de realizar el modelo de la propuesta planteada, se realizó un análisis de la gestión financiera, para obtener bases teóricas para lograr con los objetivos propuestos.

Las principales fuentes de información son las entrevistas y las encuestas que se realizaron a los involucrados con los procesos de la empresa como son: propietaria y el personal que contribuyeron para verificar la idea a defender del presente trabajo. La propuesta del Modelo de Crédito – Cobranza se enfoca en el direccionamiento de la empresa, elaborando un organigrama, funciones de los empleados en el área de crédito y cobranza, políticas de créditos, políticas de cobranzas, indicadores de solicitud de crédito, requisitos para los créditos y así mejorar la Gestión Financiera de la empresa.

Sosa (2016), realizó un trabajo de grado titulado: **“Herramientas Administrativas para optimizar la Gestión de Cobranza en el Departamento De Suscripción de Las Pólizas HCM, de la empresa Seguros Horizonte S.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública. Es importante, llevar un control del proceso de cobranzas, que obtenga los ingresos esperados para que la empresa cuente con liquidez. El objetivo general de la investigación consistió en proponer herramientas administrativas para la optimización de la gestión de cobranza en el Departamento de Suscripción de las Pólizas HCM, de la empresa Seguros Horizonte S.A., ya que presentaban retrasos en el cobro de las pólizas de HCM, lo que conllevaba a que no se cancelen a tiempo los compromisos adquiridos con los proveedores de servicio.

Por otra parte, Terros y Moam (2016), realizaron un trabajo de grado titulado **“Propuestas de lineamientos de control interno para el proceso de ventas, cuentas por cobrar y cobros de la empresa valentino C.A”**. El objetivo de esta investigación fue analizar las debilidades de los procesos de ventas, cuentas por cobrar, con fines de realizar lineamientos para el mejoramiento del control interno, el desarrollo metodológico de la investigación a través de la realización de encuesta se indago a una muestra de trabajadores de la empresa y se pudo tener información de gran valor investigativo, haciendo uso para ello de un cuestionario que permitió establecer un análisis y preparar los lineamientos para la propuesta.

Ortega y Puerto (2015), denominado **“Lineamientos para optimizar el Control Interno de las cuentas por cobrar de la empresa Vene-Frenos, C.A. Ubicada en San Diego, Edo. Carabobo”**. Presentado para optar al título de contaduría pública, en la Universidad José Antonio Páez. El presente estudio tuvo como objetivo general diseñar lineamientos a seguir para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Vene-Frenos, C.A., específicamente en el departamento de cuentas por cobrar. El trabajo de grado citado se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, ya que se propuso una solución viable a un problema de tipo practico.

Gracias a los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada al personal administrativo y contable, siendo el instrumento el cuestionario, las autoras concluyen que se detectaron deficiencias en las actividades de evaluación de riesgo y actividades de control que son relacionados con el mal registro de documentos, detallando que la información en sistema no es correcta, también se realizó una identificación de operaciones y funciones que afectan la realización oportuna de los registros en el sistema contable computarizado, donde se pudo constatar deficiencias en la segregación de funciones, observándose el hecho de que requieren lineamientos que aumenten la eficiencia y solidez de sus operaciones y actividades.

Galofre y González (2015), elaboraron una investigación denominada **“Estrategias para Mejorar el control interno de las Cuentas por Cobrar de los procesos contables de la Empresa Alcovén C.A”** realizado en la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. El objetivo general de esta investigación fue proponer estrategias que permitan mejorar el control interno de las cuentas por cobrar en los procesos contables de la empresa Alcovén C.A, la situación que se presenta en esta empresa es que en la actualidad existen un control interno dirigido a las cuentas por cobrar pero cuyo lineamientos no se están cumpliendo a cabalidad, lo que ha traído como consecuencia que los créditos que la empresa tiene no se estén cumpliendo dentro de los establecidos y por ende existan muchas morosidad en las cobranzas

## **2.2 Bases Teóricas**

Al hablar de bases teóricas Ramírez (2007:65) señala que “aquí se ilustra al lector sobre el conjunto de teorías que se han elaborado para interpretar el objeto de estudio y sus relaciones con otros fenómenos de la realidad”. También se puede decir que tienen el propósito de abordar el problema dentro de conocimientos previamente desarrollados.

### **2.2.1 Proceso de Ventas, Cuentas por Cobrar y Cobros**

Uno de los procesos más importantes de la actividad de explotación de una empresa es de carácter mixto: el circuito de ventas y cobros, porque ambas funciones están estrechamente interrelacionadas y funcionan de forma simbiótica, siendo el circuito de procesos que permite a las empresas producir beneficios, ya sea de manera inmediata o de manera postergada. Por un lado, las ventas son la actividad esencial de cualquier negocio, y es definida por Rosemberg (2009:531), como “la transferencia de titularidad de un bien o la realización de un servicio a cambio de un pago efectivo actual o a futuro”, de manera que la venta es de contado, cuando la cancelación de la transferencia de bienes o servicios es realizada de inmediato; o a crédito, cuando su

pago se realiza posteriormente. Asimismo, el proceso implica la transferencia de un bien o servicio al menudeo o por lotes, siendo entonces al detal o al mayoreo.

Por otro lado, el flujo de cobros actúa en la empresa como un sistema circulatorio pues proporciona el elemento vital, que es el dinero, para que la entidad funcione y desarrolle otras tareas esenciales. Por consiguiente, el proceso de cobros, es decir, las cuentas por cobrar y la ejecución propiamente dicha de los cobros, es el principal generador de liquidez para la empresa, de manera que el circuito de ventas y cobros en la moderna gestión de empresas debe ser contemplado como un proceso global que abarca varias etapas.

### **2.2.2. Control**

Para Robbins (1996:54). El control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.

### **2.2.3 Control interno**

Catácora (1996:238), “Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable”.

### **2.2.4 Controles Contables**

Comprenden el plan general de la organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; y de acuerdo a lo señala Rusenas (1998:64), deben brindar seguridad razonable.

### **2.2.5 Estrategias**

Ronda (2002:86) señala que “El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada”, también afirma que es “la declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse”.

Por su parte Steiner (1996:34) señala que la estrategia “es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos”. Estrategia es por tanto el medio, es el como para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

Esta teoría le aporta a la presente investigación como deben estar estructuradas las estrategias que se van a formular, que permitían mejorar la gestión de cobranzas de la empresa Administradora Primavera C.A., al respecto se debe tener en cuenta que las mismas deben comprender los objetivos que se deben alcanzar para que la empresa funcione de forma satisfactoria en su ámbito administrativo.

### **2.2.6 Análisis FODA o DOFA**

Contreras (2009:125), señala que la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el fin de generar diferentes opciones estratégicas. Así de acuerdo a lo explicado anteriormente se puede utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas. Igualmente, una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

### **2.2.7 Gestión de Cobranza**

Los lineamientos de cobranzas deben ir acorde con el desarrollo y avance financiero de la empresa Administradora Primavera. donde su objetivo primordial sea evitar pérdidas en los créditos otorgados y reducir en lo posible los gastos ocasionados por las cuentas incobrables. Según Bittel (1992:727) “la gestión de cobranzas tienen por objeto gestionar los efectos de cuentas por cobrar, partidas importantes del activo lo cual nace al otorgar un crédito y permanece pendiente hasta que se percibe el pago”.

Una vez que la empresa haya establecido sus normas de crédito de inmediato debe implementar e implantar las normativas que registran los clientes solicitantes de créditos, considerando que no solo será importante la solvencia de un cliente, sino también determina el límite de crédito máximo que se le puede otorgar, para ello se precisan informes y referencias financieras y crediticios para proceder a elaborar un expediente el cual contara con toda la información al respecto y su comportamiento de compras y pagos.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Proyecto Factible**

Según la UPEL (1998), El proyecto factible es un estudio “que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”. La propuesta que lo define puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, que sólo tienen sentido en el ámbito de sus necesidades.

En relación al proyecto de investigación, este se ajusta ya que está orientado al diseño de estrategias para el mejoramiento de la gestión de cobranza de la empresa Administradora Primavera, C.A., este se va a centrar específicamente en el departamento comisionado (Dpto. de Crédito, Cobranza) el cual es un foco de riesgo de pérdida de capital en la organización, ya que es el encargado de hacer el seguimiento de los cobros de los bienes vendidos en relación al objeto principal de la empresa, así como el mantener el control de los pagos puntuales a los proveedores a fin de aprovechar los posibles descuentos disponibles y mantener una buena relación comercial con los proveedores, generando pago puntuales.

#### **3.2 Fases Metodológicas**

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

##### **3.2.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual de las gestiones de cobranza y control de las cuentas por cobrar de la empresa Administradora Primavera C.A.**

Principalmente para el desarrollo de la investigación se determinó la población, la

cual está constituida por las personas que laboran en el área contable de la empresa en estudio, en este caso tomamos dos (02) personas las cuales son las que están relaciones con el departamento de Crédito y Cobranza y también las dos (02) personas que son los accionistas de la empresa los cuales participan en las gestiones de los departamentos, es así como Fideas Arias (2012) define como población, “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.”

Es importante señalar que en la extensa bibliografía sobre metodología científica, la encuesta ha sido definida de diversas maneras, como un método, como un diseño, o simplemente como una técnica. La encuesta es considerada una técnica propia del diseño de investigación de campo es por ello que para la elaboración de este estudio diagnostico se efectuó una encuesta, apoyada en un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Dicha encuesta fue aplicada al personal relacionado con el departamento de cuentas por cobrar de la empresa en estudio, en la cual se buscó indagar la forma actual de cómo funciona el proceso contable y de cobranzas; para esto se aplicó un cuestionario constituido por 11 preguntas de respuestas cerradas y dicotómicas (SI –NO), de igual forma, la observación directa también tiene un papel importante para el diagnóstico, debido a que por medio de ella se puede verificar el grado de cumplimiento que posee la forma como en la actualidad se está llevando a cabo este proceso.

Según Méndez (2000:124), el método de la encuesta “consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias” (la técnica de la encuesta utiliza como herramienta para obtención de datos los cuestionarios), que según Bisquerra (2002:18), “es una escala, la cual posee varias alternativas, donde los encuestados pueden contestar lo que ellos consideren correcto”.

### **3.2.2 Fase II: Identificación de los factores externos e internos que afectan el manejo de las cuentas por cobrar de la empresa Administradora Primavera C.A.**

Al lograr obtener el diagnóstico real del área en estudio se podrá atacar las debilidades que conllevan los factores internos y fortalecer las oportunidades encontradas en los factores externos que interviene en los procesos de la empresa todo esto gracias al análisis de los resultados que se obtuvieron de las herramientas mencionadas en la fase I. Se toma en cuenta que los lineamientos que conformarán las estrategias propuestas se obtendrán mediante la elaboración de una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (Matriz FODA), la cual según Ponce (2002:s.p.) “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa”.

En el caso particular de la investigación realizada se utiliza la técnica de estadística descriptiva a través de las frecuencias absolutas y porcentuales para el manejo de información obtenida del cuestionario. Es por ello que, a manera didáctica se ilustran diagramas circulares, para reconocer la distribución proporcional de los resultados de las opiniones emitidas por los sujetos sometidos al estudio.

### **3.2.3 Fase III: Elaboración de estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de cobranza y control de las cuentas por cobrar de la empresa Administradora Primavera C.A.**

Con la finalidad de poder dirigir sus esfuerzos al cobro de las deudas reales de los clientes, que el personal del área de cobranzas pueda desempeñar a cabalidad y de una manera eficaz sus funciones y evitar la presencia de diferencias entre las cifras presentadas en los estados financieros, se elabora la propuesta de establecer

lineamientos estratégicos dirigidos al control de la gestión de cobranza de la empresa Administradores primavera C.A.

El resultado arrojado a través de la elaboración de la matriz FODA, servirá para la creación de los lineamientos propuestos, convirtiéndose estos resultados en actividades de control que deberán implementarse para cumplir con el objetivo principal de este Trabajo de Grado Especial. De igual forma, en los lineamientos se detallará de manera práctica la descripción y alcance que tendrán cada uno de ellos dentro de la organización con el fin de hacerlo parte del sistema de información gerencial que requiere toda empresa.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis y presentación de los resultados**

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación de la encuesta, con la finalidad de diagnosticar los factores que afectan la gestión de las cuentas por cobrar y de igual manera poder realzar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Para comenzar se realizó un diagnóstico en cuanto a los procesos de la gestión de cobranza que se desarrollan actualmente dentro de la Organización Administradora Primavera C.A., el cual fue realizado a través de la implementación de la herramienta de recolección de datos denominada encuesta, a cual está compuesta por un total de 8 (ocho) preguntas cerradas que fueron aplicadas a la población involucrada en el proceso de gestión de cobranzas de la empresa en estudio.

Es importante destacar que la finalidad de la obtención de datos a través de esta encuesta, es la de recaudar información suficiente para realizar la elaboración de la Matriz FODA, a través de la cual se conocerán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en el proceso de gestión de cobranza de la empresa Administradora Primavera, C.A.

#### **4.1 Diagnóstico de la gestión de las cobranzas de las cuentas por cobrar en la empresa Administradora Primavera, C.A**

Se realizará un diagnóstico de la situación actual en el área de cobranzas de la empresa Administradora Primavera, C.A, a través de la observación directa y la

recolección de información, para lo cual se utilizó como técnica de recolección de datos a la empresa y su personal.

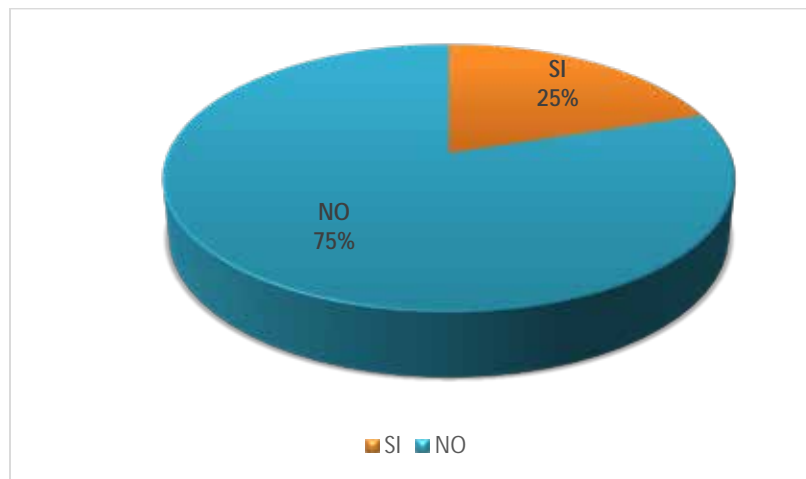
**Ítems N° 1:** ¿Conoce usted de la existencia de un control interno para el desarrollo efectivo de las Cobranzas?

**Cuadro N° 1:** Existencia de control interno en el departamento de cobranzas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	4	100%

**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Gráfico N° 1:** Existencia de control interno en el departamento de cobranzas



**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Análisis:**

El 75% de la población encuestada señala que considera que en el departamento de cobranzas no existen procedimientos efectivos de control interno. A través de este resultado obtenido es posible evidenciar que no se han implementado medidas que permitan regular la actividades que se llevan a cabo en el área de cobranzas, lo que ha

traído como consecuencia que la información procedente de dicho departamento ha sido de constantes correcciones, debido a que en reiteradas ocasiones se emiten facturas que deberían ser agregadas en el mes que se contabilizo.

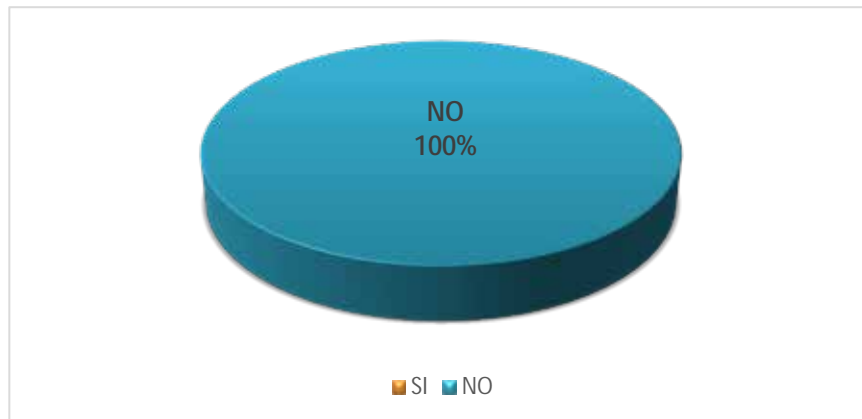
**Ítems N° 2:** ¿Usted hace uso del manual de normas y procedimientos diseñado para la gestión de cobranzas?

**Cuadro N° 2:** Uso del manual de normas y procedimientos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019).

**Gráfico N° 2:** Uso del manual de normas y procedimientos



**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Análisis:**

De los resultados obtenidos se puede evidenciar que el cien por ciento (100%) de los encuestados considera que la empresa Administradora Primavera, C.A., no cuenta con un manual de normas y procedimientos, lo cual conlleva a una gestión de cobros ineficientes y un aumento en las cuentas incobrables.

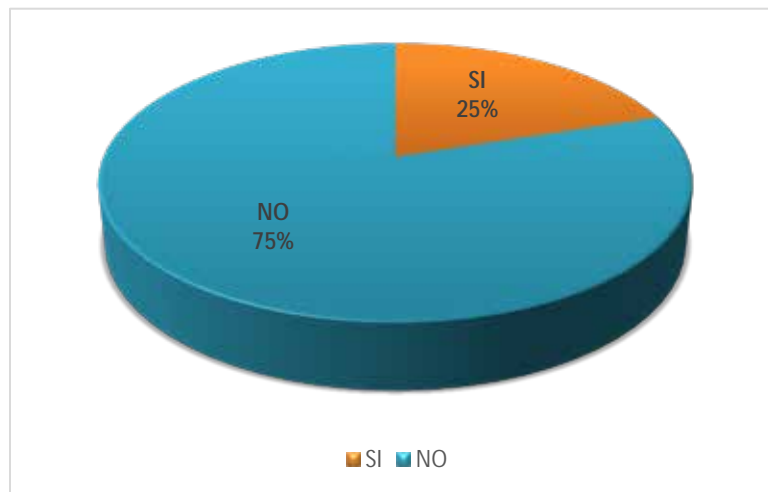
**Ítems N° 3:** ¿Se utilizan análisis de vencimientos para realizar seguimiento a las cuentas por cobrar?

**Cuadro N° 3:** Uso de análisis de vencimientos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	4	100%

**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Gráfico N° 3:** Uso del análisis de vencimiento



**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Análisis:**

De las personas encuestadas sólo el 25% señala que utiliza análisis de vencimiento de clientes para hacerle seguimiento a las cuentas por cobrar, mientras que el 75% indican no aplicarlo. A través de este resultado se puede evidenciar que en la empresa no todo el personal de cobranzas tiene el control de los cuáles son las fechas de vencimiento de las deudas que los clientes mantienen con la empresa, en tal sentido se puede inferir que las cobranzas no se ejecutan dentro de los tiempos correctos, lo

que trae como consecuencia morosidad en la cancelación de la deuda por parte de los clientes.

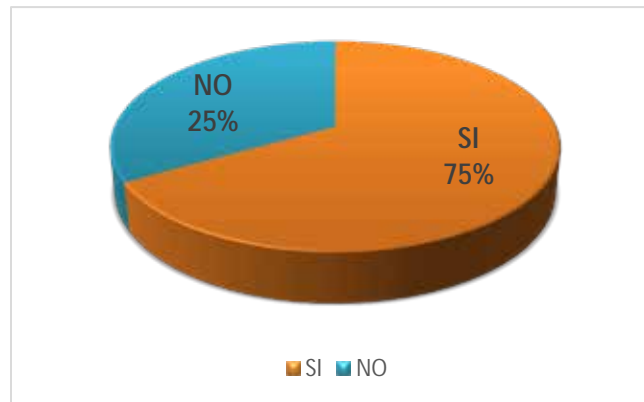
**Ítems N° 4:** ¿Se han evidenciado saldos de cuentas por cobrar pendientes desde hace mucho tiempo?

**Cuadro N° 4:** Evidencia de saldos morosos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Gráfico N° 4:** Evidencia de Saldos morosos



**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Análisis:**

El 75% de la población encuestada indica que si existen cuenta con saldos pendientes por cobrar desde hace mucho tiempo. A través de este resultado se muestra que la falta de controles existentes en el área de cobranzas ha repercutido de forma negativa en la efectividad de las cobranzas, a su vez puede indicarse que la morosidades en las cuentas por cobrar ha afectado la disponibilidad de dinero que requiere la empresa para poder realizar inversiones.

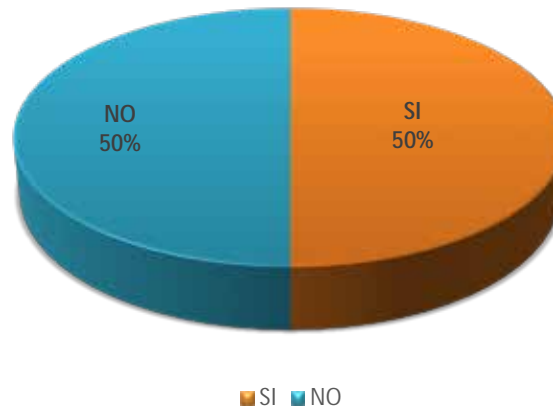
**Ítems N° 5:** ¿Considera usted que el proceso de conciliación de las cuentas por cobrar luego de las cobranzas efectuadas, es complicado?

**Cuadro N° 4:** Conciliación de las cuentas por cobrar

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Gráfico N° 5:** Conciliación de las cuentas por cobrar:



**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Análisis:**

De las personas encuestadas el 50% considera que el proceso de conciliación de las cuentas por cobrar, luego de las cobranzas efectuadas es complicado. Mientras que el otro 50% restante manifiesta lo contrario. Por medio de estos resultados se puede observar que la mitad del personal efectúa sin inconvenientes el proceso de conciliación de las cuentas, más sin embargo existen trabajadores que el desconocimiento de la práctica los lleva a considerarlo como un proceso complicado;

por ende la actividad de cobranza se retrasa cuando a ellos les corresponde realizarla e incluso las entregan con errores.

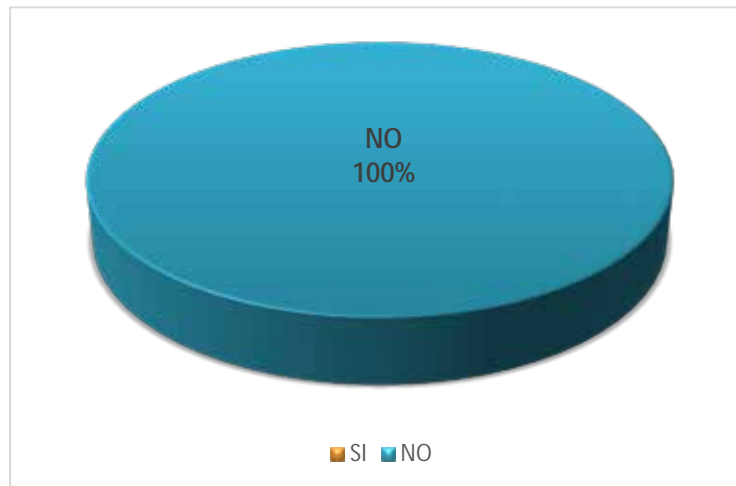
**Ítems N° 6:** ¿La empresa mantiene niveles importantes de facturas vencidas?

**Cuadro N° 6:** Existencia de niveles importantes de facturas vencidas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
<b>TOTAL</b>	4	100%

**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Gráfico N° 6:** Existencia de niveles importantes de facturas vencidas.



**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Análisis:**

De las personas encuestadas un 100% considera que la empresa mantiene niveles importantes de facturas vencidas. A través de este resultado se puede demostrar la carencia de controles en el departamento de cuentas por cobrar y en la cobranza. Además, las existencias de facturas vencidas han ocasionado problemas en la operatividad de la empresa, debido a que los créditos asignados no se han recuperado en los tiempos estipulados para tal fin.

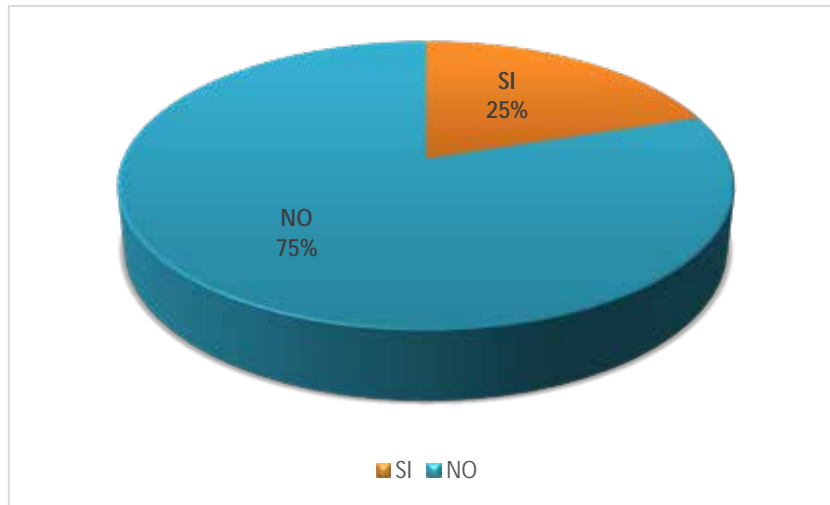
**Ítems N° 7:** ¿La empresa tiene un control de los anticipos recibidos de los clientes?

**Cuadro N° 7:** Control de los anticipos recibidos de clientes.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	4	100%

**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Gráfico N° 7:** Control de anticipos recibidos de clientes



**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Análisis:**

De las personas encuestadas el 25% considera que la empresa tiene un control de los anticipos recibidos de los clientes, mientras que el 75% restante manifiesta lo contrario. Por medio de estos resultados se evidencia que no todo el personal mantiene un control de los anticipos entregados por los clientes, al respecto puede indicarse que en ocasiones se han determinado cuotas en las cobranzas por montos erróneos porque el anticipo no ha sido considerado en el cálculo.

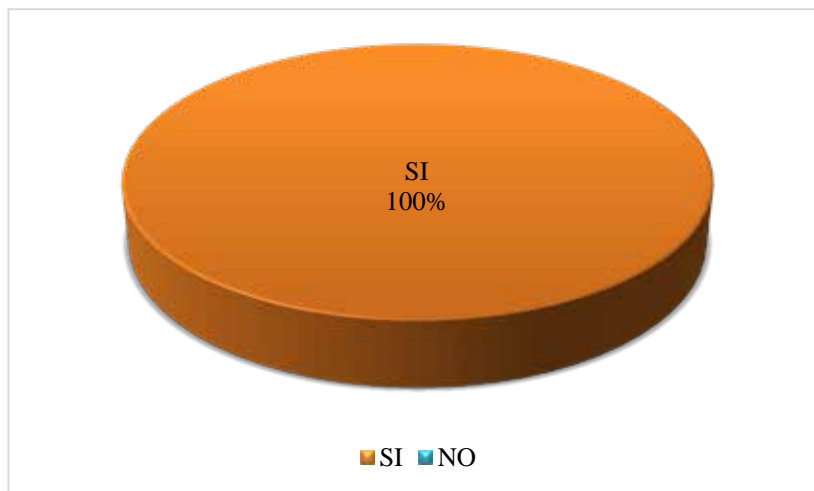
**Ítems N° 8:** ¿Se han producido inconvenientes con los clientes producto de anticipos recibidos y aplicados a futuras compras?

**Cuadro N° 8:** Inconvenientes con los clientes por los anticipos recibidos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	4	100%

**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Gráfico N° 8:** Inconvenientes con los clientes por los anticipos recibidos



**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Análisis:**

El 100% de las personas encuestadas señalaron que se han producido inconvenientes con los clientes producto de anticipos recibidos y no aplicados a futuras compras. Este resultado es una consecuencia de lo anterior, donde se evidencia que muchas veces se han tenido percances con los clientes debido a la realización de una cobranza con un monto equivocado, trayendo esto como consecuencia daños a la imagen corporativa de la empresa.

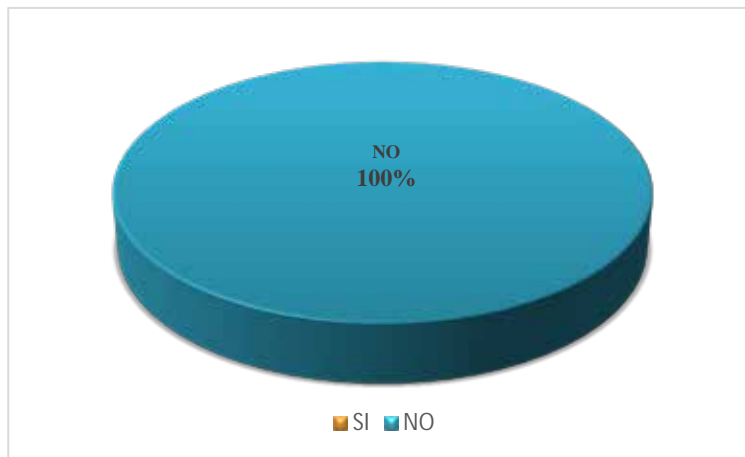
**Ítems N° 9:** ¿La empresa cuenta con sistemas automatizado de procesamiento de datos en el área de cobranza?

**Cuadro N° 9:** Sistema automatizados de procesamientos de datos en el área de cobranzas.

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	4	100%
<b>TOTAL</b>	4	100%

**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Gráfico N° 9:** Sistema automatizados de procesamientos de datos en el área de cobranzas.



**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Análisis:**

El 100% de las personas encuestadas señalaron que la empresa no cuenta con sistema automatizado de procesamiento de datos en el área de cobranza. De esta manera se evidencia que los registros en el área se realizan de forma manual, lo que genera una mayor carga de trabajo entre el personal que labora en el mismo y en consecuencia un aumento en la probabilidad de cometer errores de naturaleza humana.

**Ítems N° 10:** ¿Existen facturas cobradas y no rebajas contablemente de los saldos de cuentas por cobrar?

**Cuadro N° 10:** Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	4	100%

**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Gráfico N° 10:** Necesidad de implementación de medidas de control interno



**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Análisis:**

El 100% de las personas encuestadas señalaron que existen facturas cobradas y no rebajas contablemente de los saldos de cuentas por cobrar. Esto es otro de los hechos que afectan a la contabilidad de la empresa, debido a que los registros contables referentes a las cuentas por cobrar no representan con fidelidad la realidad de las deudas que los clientes mantienen con la empresa; por otra parte también se ha evidenciado que se le efectúan cobranzas a clientes de cuotas que ya se han cancelado.

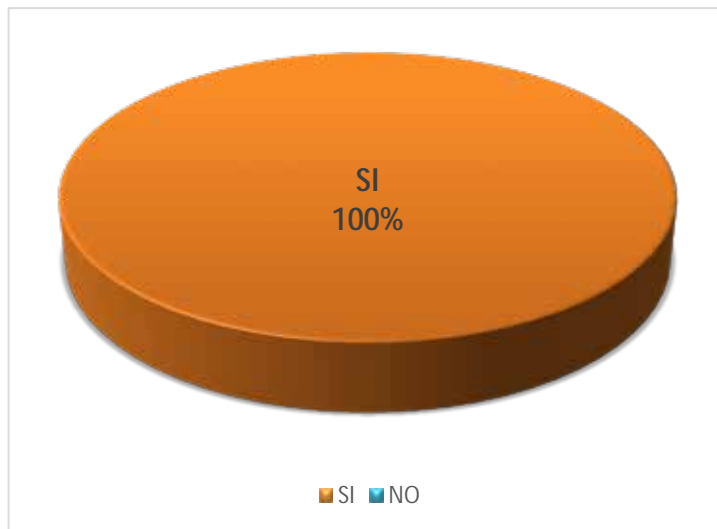
**Ítems N° 11:** ¿Considera usted que es necesario la implementación de medidas de control interno en el área de cobranza?

**Cuadro N° 11:** Necesidad de implementación de medidas de control interno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	4	100%

**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Gráfico N° 11:** Necesidad de implementación de medidas de control interno



**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

**Análisis:**

El 100% de las personas encuestadas consideran que es necesario la implementación de medidas de control interno en el área de cobranza. A través de este resultado es evidente que el personal reconoce las debilidades del departamento de cobranzas y cuentas por cobrar en la empresa y sobre todo las implicaciones que estas tienen para la empresa, por lo que están dispuestas a aceptar sugerencias para mejorar esta situación.

**4.2 Identificación de los factores externos e internos que afectan el manejo de las cuentas por cobrar en la empresa Administradora Primavera, C.A Ubicada Valencia Edo Carabobo.**

**Cuadro N° 12: Matriz FODA**

Fortalezas (F)		Debilidades (D)
<p><b>F1.</b> Personal comprometido con el desarrollo de estrategias dirigidas al mejoramiento de las cuentas por cobrar.</p>		<p><b>D1.</b> Carencia de Controles  <b>D2.</b> No se hace uso del manual de normas y procedimiento  <b>D3.</b> Carencia de análisis de vencimiento  <b>D4.</b> Existencia de cuentas morosas  <b>D5.</b> Dificultad en la conciliación de las cuentas por cobrar.  <b>D6.</b> Niveles Importantes de facturas vencidas  <b>D7.</b> Debilidades en las cobranzas  <b>D8.</b> Control de Anticipos  <b>D9.</b> Carencia de Software contable</p>
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
<p><b>O1.</b> Capacitación en cuentas por cobrar.  <b>O2.</b> Plan Estratégico.</p>	<p>* Elaboración de estrategias dirigidas a la capacitación del personal de cobranzas</p>	<p>* Elaborar estrategias dirigidas al control de vencimiento de las deudas que los clientes mantienen con la empresa.  * Crear estrategias dirigidas a la clasificación de las cuentas por cobrar  * Elaborar estrategias que permitan evaluar la capacidad crediticia de los clientes.  * Capacitación para el uso e implementación del manual de normas y procedimientos.</p>
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
<p><b>A1.</b> Gestión de contabilidad.  <b>A2.</b> Finanzas de la empresa</p>	<p>* Elaborar estrategias que faciliten la entrega de información al departamento de contabilidad.</p>	<p>* Crear estrategias que permitan conocer en todo momento la gestión de cobranzas, a fin de planificar los movimientos financieros en función de las mismas.</p>

**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019)

Tal como se puede observar en el cuadro N° 12 se realizó, a partir de la aplicación de la encuesta se clasificó a través de los factores externos e internos que afectan la gestión del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Administradora primavera, C.A, es importante resaltar que estos forman parte del plan estratégico propuesta a la empresa.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

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

El desarrollo correcto de un departamento de cobranza de una organización, implica cumplir con ciertos factores contables y administrativos para un buen procedimiento, desde el momento que se reciba la solicitud del crédito hasta el proceso de cobro. Todo esto es de vital importancia, ya que la evolución de cada etapa impacta drásticamente y a través de ellas se expresan los ingresos de la empresa y se examinan, se aceptan o rechazan los otorgamientos de créditos, en función de que estas cumplan o no los requisitos exigidos por la normativa y políticas de la empresa.

Aunado a eso, es importante recordar que el correcto funcionamiento de un departamento de cobranzas está basado en una evolución eficaz de los clientes y una eficiente gestión de cobranza. Para obtenerlo es fundamental seguir lineamientos, ya que son las directrices que da forma a las actividades desempeñadas a diario. Es por ello, que la propuesta tiene como objetivo fundamental elaborar lineamientos estratégicos para el control interno en la gestión de cobranza en la empresa Administradora Primavera, C.A. a fin de minimizar el impacto sobre los clientes y las finanzas de la empresa.

Así mismo, se elabora un flujograma que permite la comprensión del proceso de gestión de cobranza, el cual permite llevar un control interno correcto en el área y que promueva el desarrollo y la eficiencia en la gestión antes mencionada.

## **5.1 Justificación de la Propuesta**

El desarrollo de esta propuesta se justifica debido a la necesidad que posee la empresa Administradora Primavera C.A. de elaborar lineamientos estratégicos que permitan mejorar la gestión de cobranza en esta organización; Considerando que los lineamientos son herramientas que permite un eficiente control interno de las actividades.

Al respecto, las estrategias aquí definidas servirán de base para el manejo de las cuentas por cobrar en la empresa Administradora Primavera C.A., se determinará implementar cuales son las políticas del departamento de cobranzas, así como los formatos y procedimientos requeridos para un mejor funcionamiento de este departamento.

Asimismo, asegurará a la empresa un proceso de cobro y evaluación de créditos aprobados para el desarrollo de las cobranzas en el tiempo estimado, a través de controles efectivos que aseguren un adecuado procedimiento de las cuentas por cobrar, de manera que la organización pueda disponer de la liquidez necesaria para cumplir sus compromisos a corto plazo sin que se vea afectada la solvencia y capacidad de pago.

## **5.2 Objetivos de la Propuesta**

### **5.2.1 Objetivo General:**

- Diseñar lineamientos estratégicos para el control interno de la gestión de cobranza en la empresa Administradora Primavera, C.A.

### **5.2.2 Objetivos Específicos:**

- Establecer políticas para mejorar el control interno en la gestión de cobranza en la Administradora Primavera, C.A.
- Elaborar un flujograma para una adecuada segregación de funciones en la empresa Administradora Primavera, C.A.

**5.3** Implantar los lineamientos estratégicos para el control interno en la gestión de cobranza en la empresa Administradora Primavera, C.A.

### **5.4 Factibilidad de la Propuesta**

**Factibilidad técnica:** esta parte de la factibilidad total de la propuesta, se refiere a los recursos necesarios tales como: herramientas, maquinaria, tecnología y experiencias, que son necesarias para efectuar las actividades o procesos que requiere tal proyecto.

Generalmente nos referimos a elementos tangibles, por lo cual, la empresa cuenta en los actuales momentos con los recursos necesarios para desarrollar la propuesta. La empresa Administradora Primavera, C.A, dispone de todos los recursos antes mencionados para dicha propuesta. Además, posee una infraestructura adecuada, lo que significa que el departamento de cobranzas existente podría aplicar los lineamientos estratégicos.

**Factibilidad Operativa:** está dado por los recursos humanos con lo que cuenta la empresa, para poner en marcha el proyecto. La empresa Administradora Primavera, C.A., está en condiciones de implementar la propuesta, ya que dispone del capital humano, sin necesidad de realizar cambios en la estructura organizativa de la empresa, presupuesto y la capacidad instalada necesaria para optimizar el control

interno en el departamento de cobranza.

**Factibilidad Económica:** en este estudio debe mostrarse que el proyecto es factible económicamente, lo que significa que la inversión que se está realizando es justificada por la ganancia que generará. La propuesta es factible, ya que no requiere invertir grandes cantidades de dinero para llevar a cabo los lineamientos estratégicos para mejorar el control interno en la gestión de cobranza. Los gastos en que se incurran, están contemplados en el presupuesto operativo.

## **5.5 Desarrollo de la Propuesta**

**Objetivo I:** Establecer políticas para mejorar el control interno en la gestión de cobranza en la empresa Administradora Primavera, C.A.

### **Políticas de Cobranzas.**

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

Cualquier gravamen o condición que pese sobre las cuentas por cobrar debe ser notoriamente explicado en los estados financieros.

Cualquier cancelación de venta debe estar basada en la factura original correspondiente y la documentación soporte.

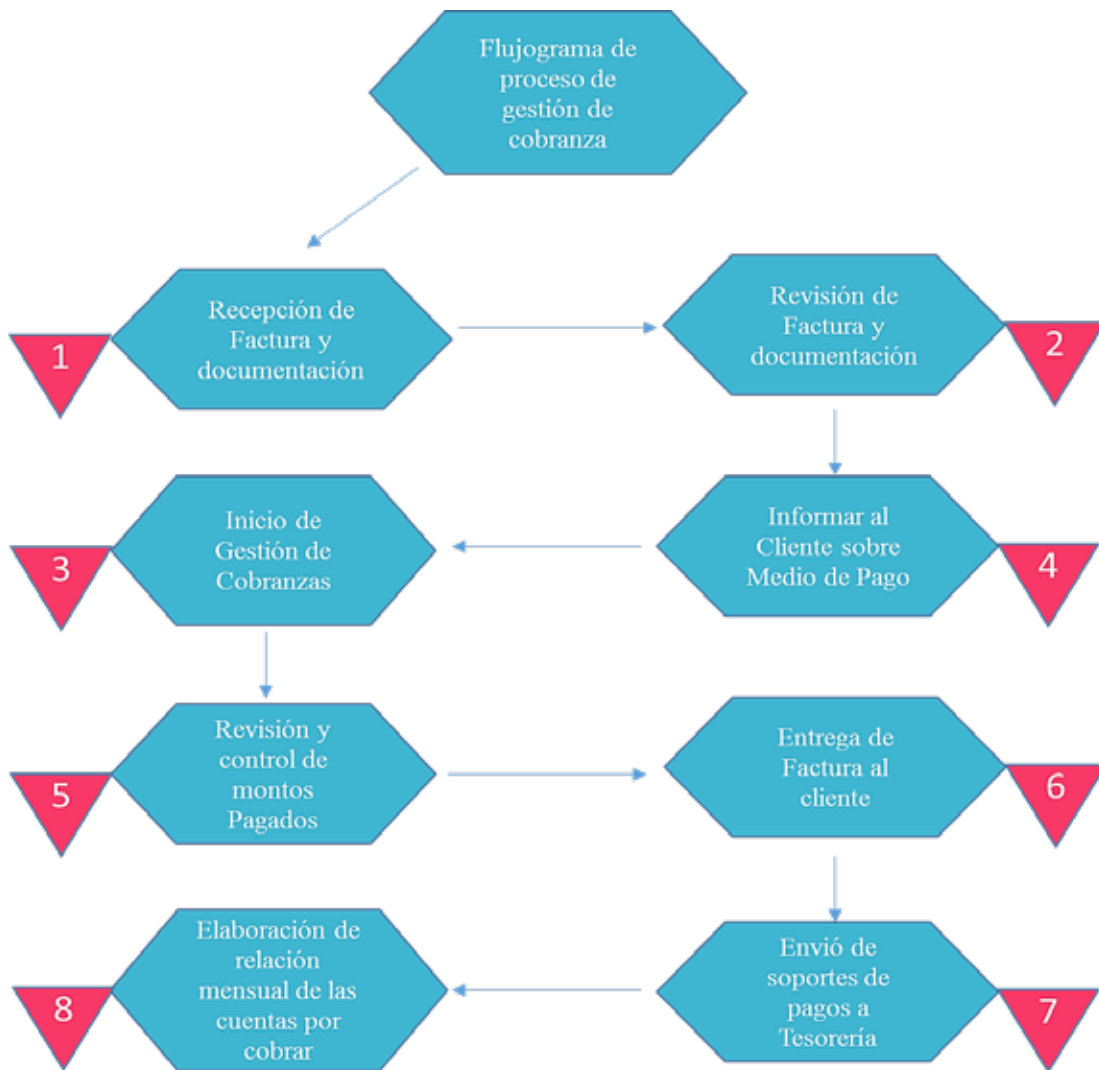
Los documentos dados de baja en libros, deberán ser controlados y chequeados periódicamente.

Es ventajoso comparar mensualmente la suma de los saldos de los clientes, mayor auxiliar de cuentas por cobrar, con las cuentas de control del mayor general, en caso de discrepancias observadas, deben hacerse las investigaciones a que haya lugar.

Deben enviarse periódicamente estados de cuenta a los clientes, con objeto de cerciorarse de que las cuentas que contablemente aparezcan pendiente de cobro sean reconocidas por los deudores.

**Objetivo II:** Elaborar un flujograma para una adecuada segregación de funciones en la empresa Administradora Primavera, C.A

### Flujograma de proceso de gestión de cobranza



**Fuente:** Díaz y Jiménez (2019).

**Objetivo III:** Implantar los lineamientos estratégicos para el control interno en la gestión de cobranza en la empresa Administradora Primavera C.A.

**Lineamientos estratégicos:**

- **Gestión de cobranza:** Se Establecerá un Coordinador Administrativo, el cual será la persona responsable de velar por el cumplimiento de los lineamientos de cobranzas establecidos por la empresa Administradora Primavera, C.A., y es responsabilidad de la fuerza de ventas cargar los pedidos al sistema administrativo señalando los siguientes campos: Fecha de compra (otorgamiento de crédito), código de cliente, condiciones de venta (días de crédito y porcentaje de descuento en caso de ser autorizado por el gerente), dirección y teléfonos del cliente, producto y cantidad.

- **Análisis de vencimiento de cuentas por cobrar:** El Coordinador Administrativo realizará un análisis de vencimiento por cliente y por factura para determinar los lapsos de cobro, elaborando semanalmente un cronograma de cobro (ver formato en la sección de anexos).

- **Recepción de cobranza:** es responsabilidad del Coordinador Administrativo gestionar y recibir el pago de los créditos otorgados donde debe revisar que los documentos (cheques, comprobantes de transferencia bancarias y retenciones de impuestos) emitidos por el cliente no presenten errores.

De igual forma deberá verificar el manejo de auxiliares y registros relacionas con las cuentas por cobrar, conciliar el total de la relación de los saldos individuales de cada cliente con el monto total manejado por la empresa y concluye registrando las operaciones realizadas de la gestión de cobranzas en el expediente que se le asigne al cliente.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Los Resultado de la encuesta aplicada al departamento de cobranza, género como consecuencia que se lograra obtener la información necesaria para brindar las conclusiones y recomendaciones:

A través de esta investigación se comprueba que la aplicación de un buen manejo en el departamento de cobranza puede mejorar el desempeño organizacional, se logran objetivos plenamente cuantificables aplicando los principios de cada fase que involucra la planeación, la organización, la dirección, el control y la tomar decisiones en cada fase.

En cuánto el objetivo I se diagnosticó la situación actual del control interno en la gestión de cobranza en la empresa Administradora Primavera, C.A. concluyendo que existen ciertas debilidades en el proceso, entre ellas observándose que no existe una adecuada segregación de funciones y no actualizan los registros en los libros auxiliares, lo que genera el incumplimiento de los objetivos en el departamento de cobranza, De igual manera se logró observar que la falta lineamientos y un control interno establecido y de conocimiento general, da como resultado fallas en los procesos de cobranzas.

Con respecto al objetivo II se identificaron las fortalezas y debilidades de los procesos utilizados en la gestión de cobranza en la empresa Administradora Primavera C.A., Observándose debilidades en los proceso en el departamento de cobranza como la deficiencia de control interno, la carencia de capacitación al personal y el retardo existente en hacer efectiva la cobranza.

Puesto a las fallas detectadas se genera un retraso sin tiempo estimado en las cuentas por cobrar, disminuyendo la posibilidad de otorgar límites de crédito y esto genera disminución a la entrada de liquidez en la empresa.

No obstante, presenta como fortaleza el tener buenas ventas, concede crédito al cliente, proyectan una imagen positiva antes sus clientes, proveedores y competidores.

Además, se concluyó de acuerdo al objetivo III que es necesario diseñar lineamientos estratégicos para el control interno en la gestión de cobranza en la empresa Administradora Primavera, C.A. Los cuales van a permitir un eficiente control interno de las actividades y procedimientos relacionados al departamento de cobranza obteniendo en consecuencia una buena rentabilidad para la organización.

## **RECOMENDACIONES**

Finalizada la investigación, se recomienda:

- Establecer y velar por el correcto cumplimiento de los lineamientos para mejorar el control interno en la gestión de cobranzas con el fin de fortalecer y controlar las actividades llevadas por el departamento.
  
- Realizar una correcta distribución de los lineamientos establecidos al personal involucrado.
  
- Ejecutar revisiones periódicas que permitan mejorar el control interno en la gestión de cobranza.
  
- Impulsar conciencia a los empleados sobre la importancia del seguimiento de lineamientos estratégicos establecidos por la entidad, y desarrollar una correcta cultura organizacional que impulse a los trabajadores a trabajar en pro de la obtención de logros y objetivos establecidos por la organización.
  
- Realizar monitoreo y evaluación continua en la ejecución de la planificación. Mantener al día los estados de cuentas con reportes de cobranzas, tener con exactitud la deuda y enviar periódicamente los estados de cuenta a los clientes a fin de que estén informados tanto de la deuda que mantienen con la empresa como la fecha que vencieron sus facturas.
  
- La actualización constantes de los sistemas de información de alta tecnología, lo que permite ejecutar de una mejor manera los controles internos necesarios.

## REFERENCIAS

- Arias, Fidias (2012). **El proyecto de investigación. Introducción metodología científica** 5ta Edición. Caracas Editorial Episteme.
- Balestrini, Mirian (2013). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**, (7ma Ed.) Caracas Venezuela: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Cepeda, Gustavo (2012), **Gerencia y control de crédito y cobranza**. Caracas Editor Uyapal.
- Brito, José (2014) **Contabilidad “Básica e intermedia”** 2da Edición. Caracas Editorial Centro de Contadores.
- Catacora, Fernando (2011). **Sistemas y Procedimientos Contables**. (4ta Edición) Venezuela. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de Venezuela.
- Chapman Alan (2015). **Análisis Dofa**. (Documento en línea).  
[www.degerencia.com/tema/analisis\\_dofa](http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa) - 33k. Consultado en Mayo de 2017.
- Ramirez Vanessa (2016). **“Propuesta de un modelo de crédito-cobranzas y gestión financiera en la empresa Comercial Facilito de la parroquia Patricia Pilar, Provincia de los Rios, Ecuador.”**
- Sosa, C. (2016). **“Herramientas Administrativas para optimizar la Gestión de Cobranza en el Departamento De Suscripción de Las Pólizas HCM, de la empresa Seguros Horizonte S.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio.
- Páez. Villaseñor, E. (2012). **Elementos de administración de crédito y cobranza**. (3ª ed.).México. Editorial Trillas

# **ANEXOS**

### Anexo A: Encuesta

ÍTEMS	SI	NO
¿Tiene usted conocimiento si en el departamento de cobranzas existe un buen control interno?		
¿Tiene usted conocimiento si en el departamento de cobranza existe un manual de normas procedimientos a la hora de cobrar los créditos?		
¿Considera usted que existe una adecuada segregación de funciones en el departamento de cuentas por cobrar?		
¿Cree usted que es necesario implementar estrategias en el departamento de cobranza para gestionar el cobro?		
¿Considera usted que se realiza un monitoreo de los saldos de las cuentas por cobrar frecuentemente?		
¿Considera usted que una vez recibido el pago por parte del cliente se realiza el crédito en la cuenta por cobrar de manera oportuna?		
¿Considera usted que el personal que labora en el departamento de cobranza es incluido en los cursos de adiestramiento emitidos por la empresa?		
¿Considera usted que se mantienen actualizados los datos de los clientes tales como RIF, dirección, teléfono.		

