



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE
LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA
FRUTIKABRERAS C.A.**

Autores:

Narváez Fernando

Vásquez Katherine

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Telefono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS CUENTAS POR
COBRAR DE LA EMPRESA FRUTIKABRERAS C.A.**

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

Autores: Narváez Fernando

Vásquez Katherine

Tutor: Anthony Torcates

San Diego, Noviembre 2018.

DEDICATORIA

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

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

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

A mi esposa **Karlenys Sánchez** por su comprensión, paciencia, apoyo y trabajo en equipo en todo momento. Mil gracias por el apoyo incondicional que me has brindado por todos los sacrificios que hemos hecho para salir adelante. Por estar conmigo en los momentos buenos, pero sobre todo en los malos.

En fin, este logro se lo dedico a todos los seres nombrados que tanto quiero y que forman parte de mi vida y nunca dudaron de mis capacidades para lograr mis metas.

Fernando Narváez

DEDICATORIA

La vida es una lucha constante y está llena de muchas experiencias positivas y otras no tanto; sin embargo, esas experiencias son las que nos enseñan a luchar y conseguir nuestros sueños superando día a día cada uno de los obstáculos que se nos presentan. Por tal motivo, hoy puedo decir que uno de mis sueños era culminar mi carrera profesional y a pesar de los obstáculos y dificultades que se presentaron luchar por llegar a la meta. Por esta razón, quiero dedicar mi trabajo de grado a las siguientes personas:

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

A mis padres por apoyarme: Mi padre **Fernando Vásquez**, por apoyarme siempre y ser un excelente padre. A Mi madre Carmen Principal, por ser la mejor mamá del mundo y por desempeñar muy bien su rol. A ustedes papas que me dan la fuerza en los momentos más débiles y difíciles de mi vida, aquellos padres maravillosos que viven día a día orgullosos de todos mis triunfos, así como también viven dándole gracias a Dios por toda la fortaleza que me ha dado y la dicha que le ha dado a ellos para verme cumplir esta meta en mi vida.

Vásquez Katherine

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por darnos la vida para alcanzar todas las metas que nos hemos trazado, gracias porque aun en las peores circunstancias nunca nos has abandonado y gracias por permitirnos compartir este logro con nuestra familia.

A nuestros padres, por ser pilares fundamentales en nuestras vidas. Ustedes que han estado allí incondicionalmente en los momentos malos y buenos. Gracias ustedes son nuestra inspiración.

A nuestros profesores quienes han sido guías y fuente de conocimientos y sabiduría en todo el proceso de la carrera, en especial al profesor y tutor académico **Licdo. Anthony Torcates**, quien ha sido de gran apoyo y que además sin ningún interés acepto instruirnos y ayudarnos en esta etapa tan importante de nuestra carrera.

A la empresa **Frutikabrerías C.A.**, por brindarnos la oportunidad de realizar el proyecto en dicha institución. Asimismo queremos agradecer a nuestros **Familiares, Amigos** y todas aquellas personas que de alguna forma contribuyeron en este largo camino que hoy día nos ofrece la oportunidad de sentirnos satisfecho por cada uno de los logros obtenidos, que en resumen es el logro de todos. **Gracias.**

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
INDICE GENERAL.....	v
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema.....	6
Objetivos de la Investigación.....	6
Justificación de la Investigación.....	7
CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	
Antecedentes de la Investigación.....	9
Bases Teóricas.....	13
Bases Legales.....	22
Definición de Términos Básicos.....	23
CAPITULO III. FASES METODOLÓGICAS	
Tipo y Diseño de la Investigación.....	25
Nivel y modalidad.....	27
Fases de la Investigación.....	28

Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	28
Fase II. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	32
Fase III. Diseño del plan estratégico.....	33
CAPITULO IV. RESULTADOS	
Presentación de los resultados.....	34
Matriz FODA.....	50
Análisis FODA.....	51
CAPITULO V. LA PROPUESTA	
Presentación de la propuesta.....	53
Objetivos de la propuesta.....	54
Justificación de la propuesta.....	54
Factibilidad de la propuesta.....	55
Desarrollo de la propuesta.....	57
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES.....	74
REFERENCIAS.....	76
ANEXOS.....	78
A. Modelo de la encuesta.....	79
B. Carta de validación del instrumento.....	82

LISTA DE CUADROS

Cuadros		pp
1	Resultados encuesta pregunta n° 1.....	35
2	Resultados encuesta pregunta n° 2.....	36
3	Resultados encuesta pregunta n° 3.....	37
4	Resultados encuesta pregunta n° 4.....	38
5	Resultados encuesta pregunta n° 5.....	39
6	Resultados encuesta pregunta n° 6.....	40
7	Resultados encuesta pregunta n° 7.....	41
8	Resultados encuesta pregunta n° 8.....	42
9	Resultados encuesta pregunta n° 9.....	43
10	Resultados encuesta pregunta n° 10.....	44
11	Resultados encuesta pregunta n° 11.....	45
12	Resultados encuesta pregunta n° 12.....	46
13	Resultados encuesta pregunta n° 13.....	47
14	Resultados encuesta pregunta n° 14.....	48
15	Matriz FODA.....	50
16	Descripción de las Funciones del personal del departamento.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos	pp
1 Resultados encuesta pregunta n° 1.....	35
2 Resultados encuesta pregunta n° 2.....	36
3 Resultados encuesta pregunta n° 3.....	37
4 Resultados encuesta pregunta n° 4.....	38
5 Resultados encuesta pregunta n° 5.....	39
6 Resultados encuesta pregunta n° 6.....	40
7 Resultados encuesta pregunta n° 7.....	41
8 Resultados encuesta pregunta n° 8.....	42
9 Resultados encuesta pregunta n° 9.....	43
10 Resultados encuesta pregunta n° 10.....	44
11 Resultados encuesta pregunta n° 11.....	45
12 Resultados encuesta pregunta n° 12.....	46
13 Resultados encuesta pregunta n° 13.....	47
14 Resultados encuesta pregunta n° 14.....	48



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS CUENTAS POR
COBRAR DE LA EMPRESA FRUTIKABRERAS C.A.**

Autores: Fernando Narváez.
Vásquez Katherine.

Tutor: Anthony Torcates.

Fecha: Noviembre 2018.

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tiene como objetivo proponer un plan estratégico para la optimización de las cuentas por cobrar con el fin de mejorar los procesos en el área de cuentas por cobrar de la empresa Frutikabrerías C.A., ubicada en Bejuma, Estado Carabobo, para ello se procederá a diagnosticar la situación actual de los procesos que se realizan en el área de contabilidad e identificar las fallas de control interno existentes. El estudio estará 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. Para el desarrollo de la investigación se utilizarán como técnicas e instrumentos de recolección de datos la observación directa y la encuesta en modalidad de cuestionario contentivo de catorce (14) preguntas dicotómicas cerradas (si-no) que será aplicado a la población que estará conformada de siete (07) empleados del área de contabilidad. Mediante el análisis de los resultados se podrá llegar a la conclusión de las debilidades y fortalezas en el área de estudio que permitan el diseño del plan estratégico, con la finalidad de brindar a la organización una herramienta eficiente para que 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.

Descriptor: Plan Estratégico, Optimización, Cuentas por Cobrar, Control Interno.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas se encuentran en un entorno altamente competitivo copado de pequeñas, medianas y grandes empresas que ofrecen productos y servicios de alta calidad y a precios competitivos. En tales condiciones solo sobreviven las organizaciones más aptas para responder al mercado y presiones del entorno, por lo que para estar preparado y reaccionar oportuna y convenientemente resulta de vital importancia disponer de un sistema de información que refleje en cualquier momento, los resultados o las proyecciones de las distintas áreas funcionales que componen la organización.

En este sentido, es conveniente para toda organización disponer de la información requerida para realizar la evaluación completa de su gestión en cada uno de sus procesos con la finalidad de medir los resultados y compararlos con los planes trazados. Es así como las empresas deben disponer de herramientas para lograr el control interno dentro de la gestión de cuentas por cobrar. De tal manera que, la importancia de un correcto manejo de las cuentas por cobrar se deriva de la necesidad de administrar apropiadamente el efectivo con que cuentan las empresas.

Por lo tanto, es conveniente acotar que todas las organizaciones quieren operar de manera eficiente (utilizando de forma óptima los recursos) y más rentable (generando valor) posible. El hecho de no contar con información oportuna y veraz impide la toma de decisiones adecuadas que permitan aprovechar oportunidades e identificar riesgos, la cual afecta el desempeño de la organización con relación a los cobros, que en su mayoría es ocasionada por la falta de estrategias de control interno, generando un enorme riesgo operativo que podría repercutir en la desconfianza hacia la empresa y finalmente afectarla financieramente.

Por consiguiente, la empresa Frutikabrerías C.A, ubicada en Bejuma estado Carabobo, la misma está en la búsqueda de herramientas que minimicen los

problemas en el área contable. Sin embargo, la empresa antes mencionada presenta una problemática en el área de contabilidad específicamente en la gestión de cuentas por cobrar, ya que no disponen de estrategias de control interno que guíe de manera lógica y secuencial los procedimientos llevados a cabo para el cobro de las cuentas. Por lo tanto, la situación antes descrita ha traído una serie de inconvenientes que inciden de manera negativa en el desempeño de la organización. Por tal motivo, se propone como alternativa de solución el diseño de un plan estratégico el cual optimizará las actividades y procesos llevados a cabo en el área objeto de estudio.

De la misma manera, es importante acotar que la investigación actual está estructurada por cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera: 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 los 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 legales y definición de términos básicos. Seguidamente, el Capítulo III, Marco Metodológico: Se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos.

A continuación, se encuentra el Capítulo IV, Recursos: donde se establecen los recursos humanos, institucionales, materiales y de tiempo, necesarios para el desarrollo del presente proyecto de trabajo de grado. Finalmente se incluyen las referencias donde se muestran las fuentes bibliográficas y electrónicas que sustentan los fundamentos teóricos relacionados con la investigación actual.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.Planteamiento del Problema.

En la actualidad, las empresas a nivel mundial buscan constantemente mejorar sus procesos internos para garantizar la calidad de sus productos y servicios, así como la atención para con sus clientes y proveedores, fomentando la competitividad en el mercado y su permanencia a través del tiempo. En este sentido, las empresas hoy en día le han dado una gran importancia al poder contar con un sistema de control interno adecuado a la organización, con la finalidad de optimizar sus procesos y efectuar una gestión eficiente.

Por consiguiente, la eficiencia de la implementación de los controles internos depende en primer lugar de la elección acertada de los lineamientos, políticas y normas adecuadas a establecer en función del tamaño y operaciones de la empresa, asimismo, estos deben ir en pro al alcance de los objetivos organizacionales, los cuales deben ser definidos previamente. Al respecto, cabe destacar que, para medir la efectividad de los controles internos, se efectúa a través de la medición de los resultados de la gestión en todos los procesos, así como contar con una adecuada segregación de funciones que permita detectar de manera oportuna donde se está presentando el error o desviación de uno o más procesos.

En este sentido, a medida que aumenta la complejidad de las organizaciones se hace más difícil el manejo del control directo de las operaciones por parte de la dirección, por tal razón, surge la necesidad de un sistema de control interno y, es por eso, que las empresas deben unificarse para formular procesos de control que permita

desenvolverse dentro del campo empresarial, con la finalidad de disminuir los riesgos de fraude, error y garantizar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

En este orden de ideas, uno de los objetivos más importantes del control interno es proteger los activos y salvaguardan los bienes de las organizaciones, promover la eficiencia en las operaciones y garantizar que la información financiera sea exacta y confiable, con la finalidad de que la Gerencia realice una toma de decisiones adecuada y oportuna.

En este mismo contexto, uno de los rubros que representa un activo significativo para las empresas son las cuentas por cobrar, ya que estas conforman una gran porción de los ingresos de la entidad producto de las ventas a crédito y otros ingresos, las cuales son susceptibles a fraude, por lo que ameritan un adecuado control interno en sus procesos. De igual manera, las cuentas por cobrar representan cada vez más un importante rubro en los estados financieros, debido a que las transacciones comerciales, de modo creciente, se realizan a crédito; con el afán de impulsar el crecimiento sostenido de las ventas.

No obstante, el proceso de cuentas por cobrar también comprende cualquier tipo de acción de la empresa generado por reclamaciones contra individuos o personas naturales que presenten morosidad con la empresa. Por lo general, estos reclamos son contra partes externas de la organización, aun cuando en ocasiones puede involucrar también empleados de la misma.

Por otro lado, la fase administrativa del proceso de cuentas por cobrar inicia con la generación de la cuenta, pasa por su manejo y control apropiado, finalizando en el momento que es pagada o liquidada. De igual forma, las principales consideraciones que se deben tener para el control de las cuentas por cobrar comprende: el control independiente de los registros de las cuentas por cobrar, generación continua de

reportes que señalen los saldos deudores corrientes con sus correspondientes análisis de detalles y por último el envío de los estados de cuenta a los clientes en forma directa e independiente.

Por lo anteriormente expuesto, cabe resaltar que un control deficiente sobre las cuentas por cobrar dentro de la organización, puede traer como consecuencia que se efectúen ventas a clientes morosos, cobro indebido a clientes solventes, cifras erróneas en los estados financieros, posibles fraudes y falta de liquidez en la empresa, perjudicando recíprocamente las relaciones con los clientes y proveedores. A tal efecto, es imprescindible que toda entidad que ejerza transacciones a crédito, deba contar con estrategias o mecanismos que permitan el control efectivo de las cuentas por cobrar.

Dentro de esta situación se encuentra la empresa Frutikabreras C.A. dedicada a la fabricación de jugos de frutas ubicada en Bejuma estado Carabobo, esta organización actualmente presenta debilidades en el área de contabilidad específicamente en sus procesos de cuentas por cobrar, debido a que carece de controles internos, además no cuenta con normas y procedimientos formalmente establecidos que regulen los procesos que se llevan a cabo en la gestión del cobro de las cuentas, por lo que no existe unificación de criterios, produce fallas en los procesos administrativos y contables del área en estudio.

De igual manera, se ha podido conocer que en el presente no existe una segregación de funciones entre la persona que factura, maneja las cuentas por cobrar y cobranzas, lo cual representa un riesgo potencial en la entidad, ya que da cabida a posibles fraudes dentro de la empresa. Asimismo, se puede evidenciar que los mayores analíticos se encuentran desactualizados, además mantienen cuentas incobrables en la contabilidad, las facturas anuladas se realizan en el físico sin actualizar el sistema, trayendo como consecuencia saldos incorrectos en las cuentas

por cobrar del sistema, adicionalmente, se maneja un archivo en Excel para ser comparado con el sistema administrativo, sin embargo, este tampoco se actualiza de manera oportuna, por lo que no se conoce el estado de cuenta real de cada cliente, así como su condición de moroso o solvente.

Todo lo anteriormente señalado, se traduce en deficiencia, ya que la empresa en comento no cuenta con una información financiera fiable y oportuna para la toma de decisiones, afectando directamente el proceso de cobranza y a su vez la liquidez necesaria para el cumplimiento con el pago de las obligaciones contraídas así como para la toma de decisiones acertada en función a posibles compras o inversiones futuras. Ante tal situación, la presente investigación plantea diseñar un plan estratégico para la optimización de las cuentas por pagar en el área de contabilidad.

1.1.1. Formulación del problema.

Ante lo antes expuesto los investigadores formulan la siguiente interrogante: ¿Qué beneficios le generará a la empresa Frutikabreras, C.A, la implementación de plan estratégico para la gestión de cuentas por cobrar?.

1.2. Objetivos de la Investigación.

1.2.1. Objetivo General.

Proponer un plan estratégico para la optimización de las cuentas por cobrar de la empresa Frutikabreras C.A.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual de los procedimientos utilizados en la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Frutikabrerías C.A.
- Determinar las debilidades y fortalezas en los procedimientos llevados cabo para la cobranza en el área de contabilidad de la empresa Frutikabrerías C.A.
- Diseñar el plan estratégico con el fin de optimizar la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Frutikabrerías, C.A.

1.3. Justificación de la Investigación.

En la actualidad, 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, es sumamente importante para la empresa Frutikabrerías C.A., sus procesos administrativos y contables sean rápidos, sencillos y confiables, a través del establecimiento de estrategias de control interno dirigidas a mejorar el proceso de cuentas por cobrar. Siendo que el crédito representa un fragmento muy importante en las operaciones de cualquier organización, más aún de quienes les ha tocado vivir de cerca los recientes acontecimientos de fraudes ocurridos en grandes empresas, que han accionado la alarma en todo el ámbito financiero a nivel mundial.

Al respecto, las cuentas por cobrar son derechos adquiridos por la empresa, a cambio de la compra y venta de un bien o prestación de un servicio. El cobro de estas cuentas para algunas entidades representa una de las fuentes de entrada de efectivo más sólida. Ahora bien, para la entidad en estudio, es una recaudación que se hace efectiva a una fecha indeterminada, debido a la falta de controles internos. Ante la existencia de estas cuentas es necesario la aplicación de un plan estratégico que proporcione las bases necesarias que faciliten el manejo de los procedimientos

establecidos para ejecutar cada una de las actividades relacionadas con las cuentas por cobrar.

Por tal motivo, el propósito de este trabajo de grado se fundamenta en la necesidad de presentarle a la firma empresa objeto de estudio, una propuesta de un plan estratégico que favorezca sus procesos de cuentas por cobrar, de manera que permita que en la unidad de administración y contabilidad se realicen las actividades de forma definida, organizada y con altos niveles de efectividad operativa. En esta perspectiva se busca obtener una mejor organización, control del efectivo y todo lo relacionado con el área de cuentas por cobrar, lo que incrementa el nivel de efectividad de los cobros realizados, aumentando su liquidez y le permita a la entidad poder lograr de manera oportuna con el cumplimiento de sus obligaciones adquiridas.

De la misma manera, a nivel metodológico la investigación está fundamentada puesto que cumple con las normas y directrices establecidas para llevar a cabo todos los procedimientos necesarios para poder formular, validar y desarrollar cada uno de los capítulos dentro de esta investigación, lo que permite dar respuesta a las interrogantes planteadas dentro del proceso investigativo. Asimismo esta investigación se justifica gracias a que el objeto y las circunstancias de estudio forman parte de la razón de ser de la carrera de Contaduría Pública, partiendo del área de investigación de Gestión y Control de las Finanzas Públicas y Privadas bases fundamentales para el desarrollo del contador público en el ámbito profesional.

Además de ello, la investigación generará a los estudiantes de la Universidad José Antonio Páez un excelente aporte para los futuros trabajos relacionados con la gestión de las cuentas por cobrar en una determinada organización. De igual manera, el presente estudio será de gran ayuda para los investigadores, ya que aportará conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico, tiene la finalidad de dar a la investigación un método coordinado y lógico de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Significa poner en claro para el propio investigador sus razonamientos y supuestos, asumir los frutos de investigaciones anteriores y esforzarse por orientar el trabajo de un modo coherente. Desde esta perspectiva, Tamayo y Tamayo (2010:56), plantea que este capítulo “tiene como propósito dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos que permiten abordar el problema”.

2.1 Antecedentes de la Investigación.

Los antecedentes constituyen un punto de partida para establecer un marco de referencia, a partir del conocimiento previo de los fenómenos abordados en una revisión bibliográfica. A continuación, se presentan los antecedentes de la investigación que fueron tomados y los cuales guardan relación con el presente trabajo:

Primeramente, cabe señalar el realizado por Andrades (2017), quien presentó su trabajo de grado titulado “**Manual de procedimientos de crédito y cobranza para la empresa Distribuidora de Tabaco Falcón (TABAFALCON), C.A.**”, para optar al título de Licenciado en Administración, en la Universidad Nueva Esparta. Cuyo objetivo principal fue diseñar un manual de procedimientos de crédito y cobranza para la empresa Distribuidora de Tabaco Falcón, C.A. La metodología aplicada correspondió a un estudio a nivel descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible,

con un diseño mixto, de campo y documental, asimismo, se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta a través de un cuestionario conformado por preguntas dicotómicas.

Tal investigación sirve como antecedente al presente trabajo de grado, debido que presentan debilidades en el área de cuentas por cobrar, generando problemas de liquidez para poder garantizar el pago de sus obligaciones, proporcionando herramientas que se pueden considerar en el diseño de las estrategias a proponer, ante tal experiencia, para darle solución a la problemática existente en la empresa objeto de estudio.

Otro de los estudios en este campo, es el de Linares y Villegas (2016), titulado **“Propuesta de procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar de la empresa Natural flor, C.A.”**, presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, tuvo como propósito general, proponer procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar de la empresa Natural flor, C.A., en Valencia, Estado Carabobo para optimizar la gestión de Crédito y Cobranza.

La investigación estuvo enmarcada en un diseño no experimental, concebida dentro de la modalidad general de estudio como proyecto factible, sustentada en una investigación de campo, con un nivel descriptivo. El autor concluye, que no disponen de las bases correctas para controlar las cuentas por cobrar, no se comunican e investigan las desviaciones en las políticas establecidas, no se envían a los directores o gerentes de la empresa información suficiente y oportuna acerca de las cuentas por cobrar, no están segregadas las funciones en el Departamento, no se toman medidas correctivas, no dispone de controles efectivos de las cuentas por cobrar y las evaluaciones no son frecuentes. Por tanto, se propuso el diseño de procedimientos de

control interno que le permitan a la empresa Natural flor, C.A. mejorar la gestión de Crédito y Cobranza.

En tal sentido, el trabajo de grado consultado se relaciona con la presente investigación, por presentar procedimientos para la mejora del sistema de crédito y cobranzas, los cuales podrían brindar directrices para establecer las estrategias de control interno para mejorar los procesos del área de cuentas por cobrar en la empresa objeto de estudio.

Por otro lado, Ramírez (2015), presentó su trabajo de grado titulado **“Plan estratégico para optimizar el sistema de cuentas por cobrar en el área contable de la empresa Construcciones Tocar C.A.”**, en la Universidad Carabobo, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública. El objetivo de la investigación fue diseñar el manual de normas y procedimientos para optimizar el Sistema de cuentas por cobrar en el área contable de la empresa Construcciones Tocar, C.A., ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo. La investigación fue diseñada bajo la modalidad de proyecto factible, en un nivel proyectivo, apoyada en un estudio de campo, en una población de cuatro (04) sujetos de la empresa objeto de estudio, a quienes se les aplicó la técnica de encuesta a través de un cuestionario con once (11) ítems.

Los datos fueron analizados en forma descriptiva e inferencial, concluyéndose que la empresa no cuenta con normas y procedimientos definidos para el control interno del sistema de cuentas por cobrar. En este sentido, se justifica la propuesta técnica proyectiva para estructurar el plan estratégico para optimizar las cuentas por cobrar de la empresa Construcciones Tocar C.A., cuyo fin también es el de la empresa objeto de estudio; por lo que el aporte de esta investigación facilitará a la investigadora elementos valiosos para establecer estrategias de control interno necesarias en el Área de cuentas por cobrar.

En este orden de ideas, Moronta (2014), en su trabajo de investigación **“Lineamientos para Optimizar el Sistema Control Interno en el Departamento de Cobranza de la Empresa Francisco Anzola Sánchez, S.A.”**, en la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Licenciado de Administración de Empresas. Cuyo objetivo principal fue proponer lineamientos para optimizar el sistema control interno en el departamento de cobranza de la empresa en estudio.

El trabajo de investigación, se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, apoyado en un trabajo de campo. El autor concluyó que, los procedimientos utilizados no se encontraban definidos, el departamento no describía los elementos que intervienen en el proceso de las cuentas por cobrar y no se contaba con un sistema adecuado para proporcionar el mejoramiento profesional a los empleados. En relación con el presente trabajo de grado, esta investigación muestra un problema afín al que se está estudiando, igualmente aporta una solución fiable en la unificación de criterios, así como establece estrategias específicas para mejorar las políticas del departamento, los cuales pueden servir de guía para el diseño de estrategias a proponer.

Y por último, es conveniente acotar el trabajo llevado a cabo por Rodríguez (2014), titulado **“Evaluación del Sistema de Control Interno de las cuentas por cobrar en la empresa de servicios LCC Ingenieros Consultores C.A.”**, para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad Nacional Experimental de Guayana. Este estudio tuvo como objetivo fundamental evaluar el sistema del control interno de las cuentas por cobrar que se lleva en la empresa de servicios LCC Ingenieros Consultores C.A. Metodológicamente, se realizó una investigación descriptiva de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, aplicando ciertos instrumentos de recolección de datos a una muestra conformada por el personal del área de crédito y cobranza.

Su relación con la presente investigación, es que la empresa en estudio presenta dificultades en el registro oportuno de la cobranza, lo cual trae como consecuencia que los esfuerzos de cobranza se pierdan por no tener la información oportuna, y el aporte del este trabajo de grado puede brindar información o estrategias para el adecuado registro, o procedimientos que permitan obtener la información oportuna, de tal manera que se le pueda dar solución a la problemática planteada en la empresa Frutikabrerías C.A.

2.2 Bases Teóricas

Esta sección comprende las bases teóricas, las cuales constituyen un conjunto de fundamentos conceptuales ordenados de forma coherente y coordinada, representadas por una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin esta no se sabe cuáles elementos se pueden tomar en cuenta, y cuáles no. Arias, F. (2006:39), afirma que las bases teóricas, “comprende un conjunto de conceptos y proposiciones en el punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”.

2.2.1 Estrategias

Serna, C. (2003:233), expresa “las estrategias son el cómo de los proyectos, son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico”. Por consiguiente, los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión. Siendo pocos pero vitales y convirtiéndose en el factor del éxito de la organización.

Por otro lado, según Johnson, G.; Scholes, K; Whittington, R. (2006:10), estrategia “es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los consumidores”. De lo anteriormente citado, se entiende la estrategia como un punto a seguir para el logro de sus metas. Dicho patrón contiene el conjunto de acciones a seguir en forma de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyeron a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización.

La administración estratégica, la cual se llama también política de negocios, se refiere a la dirección de empresas, por lo que es de especial interés y tarea principal del director de la empresa. Las empresas independientemente de su tamaño y características siempre se encuentran compitiendo por recursos, clientes y nuevos mercados con el fin de lograr mayores beneficios. Por tal razón, las empresas tienen que tomar decisiones estratégicas para sobrevivir.

Algunas de estas decisiones tienen que ver con el establecimiento de metas generales y funcionales, la selección de productos y servicios, el diseño y configuración de políticas acerca de cómo la empresa se posiciona en el mercado, la elección de un nivel apropiado de diversificación de tamaño de la empresa, el diseño de una estructura organizacional a las estrategias que haya seleccionado y políticas acerca de cómo definir y coordinar el trabajo de los directivos y empleados.

2.2.2. Control Interno

El control es un proceso administrativo muy ligado con la planeación, es la fase a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado a fin

de corregir desviaciones y errores para mejorar continuamente. Es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Según varias definiciones acerca del control interno, coinciden en que el control interno es un plan o conjunto de planes de la empresa, implementado con el fin de satisfacer las necesidades de la misma en cuanto al resguardo de sus activos y confiabilidad de registros contables, además de asegurarse que la actividad sea desarrollada sin problemas y efectivamente, en relación a los objetivos y metas trazadas.

El control interno, es el proceso diseñado y efectuado por el personal de la administración u otro personal de autoridad, para verificar el cumplimiento de las actividades establecidas por la empresa, a fin de determinar si estas, están acorde con los objetivos de la organización. Dicho proceso es un plan de organización y métodos que normalmente adoptan las organizaciones con el propósito general de cuidar las finanzas.

En este mismo orden de ideas, el control es definido por Stoner (2001) como “el proceso mediante el cual se evalúa el desempeño con el fin de asegurarse que los planes y objetivos de las organizaciones se cumplen en forma eficiente” (p. 150). Por esto, el control usualmente implica una comparación entre un rendimiento planificado y un rendimiento realizado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz, y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. Igualmente el control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización.

2.2.3. Objetivos del control interno.

El control interno está comprendido de varios objetivos, estos son:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- Control de los recursos, de todo tipo a disposición de la entidad.

Es necesario definir los objetivos a cumplir, para poder evaluar la eficiencia de cualquier conjunto de procedimientos de control interno. Estos radican en aplicar las medidas utilizadas para una organización con el fin de que la información sirva para la toma de decisiones a la dirección de la empresa, prever de los medios apropiados a la gerencia para una mayor efectividad de las operaciones, que la manera en que se lleve a cabo las operaciones se apegue estrictamente a los lineamientos por la dirección y por último `poner a disposición de la administración los recursos necesarios tales como: económicos, materiales, humanos y tecnológicos.

2.2.4. Importancia del control interno

En su investigación, Whittington y Pany (2005:212), plantean que no todos los controles son relevantes en una organización, acotando que “...los que son importantes se refieren a la confiabilidad de los estados financieros, es decir que influyen en la preparación de la información financiera para informes externos”. En este contexto, es de gran importancia para el entorno organizacional contar con el buen funcionamiento del control interno en su estructura administrativa, puesto que este asegura la confiabilidad de sus Estados Financieros, minimizando el riesgo de fraudes y errores.

Por otro lado, el control interno aporta algunos beneficios como por ejemplo, optimización de las operaciones y el crecimiento del negocio, tanto en lo administrativo como en lo operacional; beneficiando de esta manera a todos los involucrados, desde el accionista hasta el propio cliente, puesto que se puede ir evidenciando el buen desempeño de la entidad, lo que proporciona un grado de confianza sobre la entidad, generando para el futuro utilidades y crecimiento interno de la entidad.

2.2.5. Clasificación del control interno

El Control Interno Contable comprende el plan de organización así como todos los métodos y procedimientos que tienen que ver principalmente y están relacionados directamente con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como los sistemas de autorización y aprobación, segregación de tareas relativas a la notación de registros e informes contables de aquellas concernientes a operaciones o custodia de los activos y los controles físicos sobre los activos y la auditoría interna.

El Control Interno Administrativo comprende el plan de organización así como todos los métodos y procedimientos que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones, la adhesión a las políticas gerenciales y que, por lo común, solo tienen que ver indirectamente con los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como los análisis estadísticos, estudios de tiempo y movimiento, informes de actuación, programas de adiestramiento de personal y controles de calidad.

2.2.6. Cuentas por Cobrar

Con la finalidad de conservar clientes actuales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas deben conceder créditos, por lo tanto, las cuentas por cobrar representan una inversión considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito en la cual constituyen una función dentro del ciclo de ingreso que se encargará de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para luego ser reportadas a los distintos departamentos involucrados en el proceso. Para Catacora, F. (2007:189) las cuentas por cobrar desde el punto de vista contable son aquellas cuentas y efectos por cobrar están compuestos por los derechos que tiene una entidad por las operaciones que realiza por diferentes conceptos, entre los cuales están las ventas de bienes o la prestación de servicios o dinero que se ha entregado a otras partes y sobre las cuales se tiene derecho de cobro.

Por su parte, Higuerey (2006:73), sostiene que las cuentas por cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aun no recuperados, y que representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranza al hacerse un análisis de ellas. Un negocio se ayuda mejor a sí mismo cuando sirve a su clientela, cuando comercia no solo en vender sus productos y servicios, sino también en satisfacer los deseos y las necesidades humanas. Ningún gerente de crédito puede servir bien a su negocio, a menos que actúe en forma igual al público. Con respecto a lo anteriormente expuesto, Santillana (2007), establece:

El proceso relativo al grupo de cuentas por cobrar, consta de tres fases: creación de la cuenta por cobrar, Administración de las cuentas por cobrar y disponibilidad de las cuentas por cobrar. El objetivo específico de control interno en cada fase debe comprender el rango general de los asuntos involucrados

y la identificación de los principales problemas de control (p.80).

En este proceso no sólo se añaden los registros al archivo de cuentas por cobrar inmediatamente después de la facturación, sino también se eliminan los registro de dicho archivo para reflejar los pagos de los clientes, esto debe realizarse de manera oportuna con la finalidad de monitorear las cuentas por cobrar actualizadas, a la hora de efectuar un estado de cuenta.

2.2.7. Control interno de las cuentas por cobrar

La inclusión de la modalidad del crédito aplicado por las empresas para satisfacer las exigencias de los clientes que solicita este tipo de condición para realizar compras de bienes o servicios, obliga a la gerencia a controlar lo relacionado con las operaciones que tiene que ver con las cuentas por cobrar. Al respecto Brito (2006; 339), reseña: “Las cuentas por cobrar es sólo un elemento de todo el ciclo de operaciones que se denomina ciclo de ingresos, en el que están íntimamente relacionadas las operaciones de”:

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

Es este sentido es aconsejable implantar el control interno para controlar lo relacionado con cuentas por cobrar y simultáneamente resguardar el resto de las

operaciones mencionadas porque si se perjudica una de estas operaciones la demás se verá afectada por la interrelación en su funciones que tiene una respecto de la otra. A continuación, Brito (2006: 343), menciona algunas medidas de control interno que deben ponerse en práctica en torno al ciclo de ingresos:

- **Con respecto a las ventas:** Todo pedido de clientes debe ser sometido a revisión y aprobación antes del despacho de la mercancía.
- **Con respecto a despachos:** Insistiendo en la separación de funciones, las personas encargadas del despacho, deben ser diferentes a las que controlan la mercancía en el almacén. Los empleados no deben tener acceso al almacén.
- Las cantidades físicas a despachar deben ser verificadas con las que se mencionan en la nota de despacho al cliente.
- Las notas de despacho deben estar pre numeradas y establecer un
- Control sobre la secuencia de las mismas.

Con respecto a facturación

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

En cuanto a crédito y cobranzas

- El departamento de crédito debe ser independiente de los departamentos de venta y cuentas por cobrar.
- Debe requerirse la aprobación de un funcionario responsable para:
 - a. Dar de baja en libros de cuentas que resulten incobrables.

- b. Conceder descuentos fuera del periodo normal o exceso sobre Los términos usuales.
- Las notas de créditos por devoluciones y rebajas deben estar pre Numeradas y su debidamente controlado.
- Las facturas deben ser clasificadas por su antigüedad y ser revisada periódicamente por un funcionario responsable.
- Las facturas dadas de baja en libros deben ser adecuadamente controladas y examinadas periódicamente con el objeto de gestionar su cobro.

Con respecto a cuentas por cobrar

- Mensualmente, como mínimo, deben ser cuadrados los auxiliares de cuentas por cobrar con el mayor general.
- Es una práctica muy sana, enviar mensualmente estados de cuentas a los clientes.
- Personas independientes del departamento de ventas, facturación y Caja deben:
- Comparar los estados de cuentas mensuales con el balance de comprobación y enviar directamente por correo los estados de cuenta, Investigando las diferencias encontradas.
- Comparar el balance de comprobación y el análisis por Antigüedad con el saldo en el mayor.
- Los empleados que llevan los mayores auxiliares de cuentas por cobrar deben ser rotados con frecuencia.
- Los despachos de mercancías en consignación debe ser manejados separadamente de las ventas y las cuentas por cobrar.

Estos controles internos de las cuentas por cobrar descritas anteriormente, muestra a la gerencia los correctivos necesarios que deben ser aplicados para la

reducción de riesgos antes de otorgar créditos, vigilancias de la cuentas por cobrar evitar fraudes entre otras, que fueron previamente explicadas.

2.4 Bases Legales

Sabino (1999:45), acota que los basamentos legales “complementan el marco referencial, puesto que sus documentos sirven de soporte para la investigación”. A continuación se describe y correlaciona algunos de los más pertinentes a este estudio.

Código de Comercio, párrafo tres trata sobre la contabilidad Mercantil dice:

Artículo 32.- Todo comerciante debe llevar en idioma castellano su contabilidad, la cual comprenderá, obligatoriamente, el libro Diario, el libro Mayor y el de Inventarios. Podrá llevar, además, todos los libros auxiliares que estimara conveniente para el mayor orden y claridad de sus operaciones.

Artículo 34.- En el libro Diario se asentarán, día por día, las operaciones que haga el comerciante, de modo que cada partida exprese claramente quién es el acreedor y quién el deudor, en la negociación a que se refiere, o se resumirán mensualmente, por lo menos, los totales de esas operaciones siempre que, en este caso, se conserven todos los documentos que permitan comprobar tales operaciones, día por día. No obstante, los comerciantes por menor, es decir, los que habitualmente sólo vendan al detal, directamente al consumidor, cumplirán con la obligación que impone este artículo con sólo asentar diariamente un resumen de las compras y ventas hechas al contado, y detalladamente las que hicieran a crédito, y los pagos y cobros con motivo de éstas.

Artículo 35.- Todo comerciante, al comenzar su giro y al fin de cada año, hará en el libro de Inventarios una descripción estimatoria de todos sus bienes, tanto muebles como inmuebles y de todos sus créditos, activos y pasivos, vinculados o no a su comercio. El inventario debe cerrarse con el balance y la cuenta de ganancias y pérdidas; ésta debe

demostrar con evidencia y verdad los beneficios obtenidos y las pérdidas sufridas.

2.3. Definición de Términos Básicos

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

Control: 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.

Estrategia: líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

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.

Políticas: criterios o lineamientos generales de acción que determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Todo trabajo de investigación debe estar sustentado por términos específicos que sirvan de referencia a la hora de obtener la información deseada. Ciertamente, es importante resaltar que la metodología establece un proceso de investigación que permite el análisis y la sistematización de los supuestos del estudio, reconstruyendo los datos que admiten conceptos teóricos tópicamente operacionales para la investigación a desarrollar. Según Balestrini (2010), expone que:

El marco metodológico alude al conjunto de procedimientos lógicos, técnicos y operacionales que envuelven al proceso de investigación, con el propósito de descubrir y analizar las conjeturas del estudio y de reconstruir los datos desde los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (p. 207).

De acuerdo a Hurtado y Toro (2007:90), 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”. 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

Según Tamayo y Tamayo (2003:76), el diseño de investigación es la estructura a seguir en una investigación, ejerciendo el control de la misma a de encontrar resultados confiables y su relación con las interrogantes surgidas a los supuestas

hipótesis del problema, por lo tanto constituye la mejor estrategia a seguir por el investigador para la adecuada solución del problema planteado. En este sentido, es importante destacar que el estudio actual se encuentra enmarcado en una investigación cuyo diseño es de carácter no experimental, fundamentada en un tipo de campo.

Es de carácter no experimental puesto que el estudio se realiza directamente en la situación considerada problemática tomando la información tal y como se muestra en el entorno real sin alterar ni modificar las variables de estudio, para Hernández, A. (2013:269), la investigación no experimental es definida como: “El conjunto de estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos”.

Por otra parte la investigación es de tipo de campo, permitiendo así que los datos se recolecten con diferentes instrumentos en la misma organización donde se realiza el estudio. Esto garantiza el análisis objetivo de la realidad, con el propósito bien sea de describir, interpretar o entender la naturaleza de los hechos, dentro del contexto abordado. En efecto, Palella y Martins (2010), definen la Investigación de campo como:

La recolección de datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta (p.88).

En tal sentido, se dice que la investigación es de campo porque presenta alternativas orientadas a solucionar el problema, realizando recopilaciones de información en el mismo lugar de la problemática, es decir, se recogerá la información en el sitio que se escogió como contexto empírico.

3.2. Nivel y Modalidad de la Investigación

De acuerdo a Arias (2006:23), “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un sujeto o fenómeno y este puede ser exploratorio, descriptivo o explicativo” . Es de manifestar que la investigación presenta un nivel descriptivo puesto que el investigador busca describir los procesos, procedimientos y características del fenómeno de estudio, actuando sobre las realidades de hecho y cuya característica más relevante es la de presentar un análisis reflexivo, lógico y pertinente sobre la interpretación de los datos recabados.

Los estudios descriptivos según Cortes e Iglesias (2004:20), “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. En tal sentido, los estudios descriptivos describen situaciones, eventos o hechos, recolectando datos sobre una serie de cuestiones y se efectúan mediciones sobre ellas, buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Estos estudios presentan correlaciones muy incipientes o poco elaboradas.

Por otro lado, en lo que se refiere a la modalidad de la investigación Molier (2010:95), destaca que “es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”. En esta sección se definirá y se justificará el diseño o estrategia por emplear”. Por consiguiente, durante la investigación se deben seguir una serie de pasos definidos para elaborarla de manera correcta. Debido a lo antes expuesto, es importante destacar que el presente trabajo de investigación se considera como un proyecto factible, debido que a través del mismo se plantea una propuesta con el fin de solventar una problemática que afecta la gestión del área de cuentas por cobrar de la empresa Frutikabrerías C.A. Por tal motivo es conveniente acotar que Arias (2006:134), señala: que el proyecto factible “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha

propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”.

De lo antes planteado, para llevar a cabo el proyecto factible, lo primero que debe realizarse es un diagnóstico de la situación planteada; en segundo lugar, es plantear y fundamentar con basamentos teóricos la propuesta a elaborar y establecer, tanto los procedimientos metodológicos así como las actividades y los recursos necesarios, para llevar a cabo la ejecución. Aunado a esto, se realizará el estudio de factibilidad del proyecto y, por último, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación.

3.3. Fases Metodológicas

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

Fase I. Diagnóstico de la situación actual de los procedimientos utilizados en la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Frutikabreras C.A.

Para cumplir con el objetivo propuesto en esta fase de la investigación; es necesario seleccionar la población que va a ser objeto de estudio; así, Arias (2012), indica que la población desde el punto de vista metodológico “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 de estudio”. Para el presente trabajo de grado; la población está constituida por todo el personal que labora para el departamento Contabilidad, lo que quiere

decir, que la población estará representada por siete (7) trabajadores, también se va a tomar en cuenta para la población la información que se encuentra en el sistema administrativo-contable de la empresa en estudio.

Por su parte, debe indicarse que la muestra de acuerdo a Arias (2012), “Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”, para su selección es necesario determinar el tipo de muestreo; el cual para este trabajo de grado es probabilístico y censal; debido a que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado y además bajo el criterio de que la población es pequeña y cada uno del personal de los departamentos en estudio tienen relación directa con la problemática; se seleccionará como muestra al 100% de la población.

Al respecto, Ramírez (2007:106), indica que el muestreo probabilístico “Se caracteriza porque se puede determinar de antemano la probabilidad de selección de cada uno de los elementos que integran la población.”. De igual manera, Espinoza (2006: 36), indica que el muestreo censal es cuando “todos y cada uno de los integrantes de la población integran a la muestra”.

Ahora bien, es importante seleccionar la metodología bajo la cual se va a recopilar la información; a través de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, por consiguiente Palella y Martins (2011:103), indican que las técnicas de recolección de datos “Son las distintas formas o maneras de obtener información” y también indican que los instrumentos de recopilación de la información “Es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

En este sentido, para recolectar la información se tomarán como técnicas la observación directa y la encuesta, bajo la modalidad de cuestionario. Por lo que Sabino (2011; 43) indica que la encuesta “Se trata de requerir información a un

grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante análisis de tipo cuantitativo, sacara las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”. El instrumento que se empleará será el cuestionario. Según Sabino, (2011) lo define como:

Un instrumento escrito que debe resolverse sin interacción del investigador, el cuestionario establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que, aunada a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas (p. 72).

De igual forma, los cuestionarios para Salinas (2012: 69), “son instrumentos diseñados para obtener información específica de los respondientes y pueden ser auto-administrados o administrados por entrevistadores”. El instrumento estará conformado por catorce (14) interrogantes en escala dicotómica, Si y No. Adicionalmente, a estos instrumentos se les determinó la validez y confiabilidad.

La validez, de acuerdo a lo referido por Hernández, Fernández y Baptista (2010: 201), es “el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. Para establecerla se procedió a definir conceptualmente las variables y, además, será sometido a juicio de expertos, por lo que se consultará a tres docentes especialistas en las variables a estudiar. Es preciso señalar que, para registrar la referida información se diseñará un instrumento, el cual se hará llegar a los expertos con el fin de dar su validación en cuanto a redacción, coherencia y pertinencia, con la finalidad de identificar si el instrumento diseñado cumple con todas las características para ser aplicado a la muestra seleccionada como medio para recolectar la información acerca del problema abordado.

Asimismo, la confiabilidad de un instrumento de acuerdo a Fortín (2009: 242) “...se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto, produce iguales resultados”. Por lo tanto la confiabilidad se puede expresar numéricamente a través de un coeficiente, el cual oscila entre cero y uno, es decir, pertenece al intervalo cerrado $\{0,1\}$. Lo anterior implica que cuando un instrumento presenta un coeficiente igual a cero, significa que carece de esta importante característica, mientras que cuando alcanza el valor uno, se dice que el instrumento logra la máxima confiabilidad.

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

Por último, una vez recopilada la información, se procederá a su análisis. Así, las técnicas, de acuerdo a lo expresado por Hurtado (2010: 110), “son modos específicos de analizar o procesar los datos, diferenciando las técnicas cuantitativas que se basan en datos numéricos y las cualitativas que se basan en datos verbales”. De tal manera que, la información recabada a través de los instrumentos, se procederá a tabularla a través de gráficas circulares, tablas de frecuencias con su respectivo análisis.

Fase II. Determinación de las debilidades y fortalezas en los procedimientos llevados cabo para la cobranza en el área de contabilidad de la empresa Frutikabreras C.A.

El propósito de esta fase es analizar los factores internos y externos a la empresa que están directamente relacionados con los problemas que se presentan con el control interno de los inventarios. En otras palabras, las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas. A tal efecto, se aplicó la técnica de análisis DOFA. De modo que, en función de lo establecido en el método DOFA, en primer lugar, se procedió a analizar la información emanada del diagnóstico, agrupando los elementos detectados en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En segundo lugar, se congregaron las fortalezas y debilidades en factores internos y las amenazas y oportunidades en factores externos, sintetizándolos en un primer cuadro.

Una vez cumplido esta paso, se procedió a valorar la posición estratégica interna y externa de la empresa. Para ello, los valores de la clasificación y ponderación de cada elemento se multiplicaron obteniendo el resultado ponderado y, posteriormente se procedió a sumar los resultados ponderados parciales. Finalmente, se realizó la matriz DOFA cruzada, donde se establecieron las estrategias de intervención para disminuir las debilidades y mantener las fortalezas, aprovechando las oportunidades y controlando las amenazas externas. Es preciso destacar que, las estrategias FO son aquellas centradas en maximizar las fortalezas y oportunidades; las DO se enfocan en minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, las FA en maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas y las DA en minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

Fase 3. Diseño de un plan estratégico con el fin de optimizar la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Frutikabrerías, C.A.

En esta fase se diseña el plan estratégico con el fin de optimizar la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Frutikabrerías C.A., las cuales se derivan de los resultados obtenidos de las fases I y II, aplicándose el instrumento como base de investigación de campo, de igual forma la elaboración de la matriz DOFA cruzada, que permitió establecer las acciones de intervención para atender cada uno de los elementos identificados en el diagnóstico que inciden sobre el control interno de los inventarios. Es así como, básicamente las acciones de intervención emanadas de la fase anterior, en esta fase son operacionalizadas, a fin de concretar los aspectos procedimentales para ponerlas en práctica y evaluarlas.

De tal manera que, una vez concretados los aspectos operativos se procedió a estructurar la propuesta, siguiendo los lineamientos establecidos en las Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2007). En consecuencia, la propuesta incluye la presentación, fundamentación, objetivos, justificación, factibilidad y las estrategias de aplicación. Además, las estrategias abarcan las acciones, las metas, las actividades, el responsable de cada una de ellas, los recursos requeridos, el tiempo de ejecución y las acciones e indicadores para valorar el impacto del programa propuesto.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación y análisis de los resultados

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, luego de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos seleccionados, las cuales le darán respuestas a los objetivos planteados para el presente estudio. Ante esto, Palella y Martins (2006:73), indican que, una vez la previa aplicación de las técnicas de análisis estadístico se obtiene los resultados de la investigación, se procede a la exposición escrita para el informe final. Por lo tanto a continuación se mostrarán cada uno de los resultados obtenidos de acuerdo a las fases de la investigación.

Resultados objetivo n° 1. Diagnóstico de la situación actual de los procedimientos utilizados en la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Frutikabrerías C.A.

Para ello se realizó el análisis de los resultados logrados en el instrumento diseñado para obtener información respecto al control de las cuentas por cobrar a través de un cuestionario aplicado en la empresa Frutikabrerías C.A, el mismo proporciono una visión general sobre la problemática que padece a nivel administrativo y contable el área mencionada, logrando así apreciar algunas de las causas que lo originan. De allí, que los resultados derivados de la encuesta se presentaran bajo la modalidad, de gráficos con proporciones por cada ítem en forma de torta asociado con dichos valores, como se presentan a continuación:

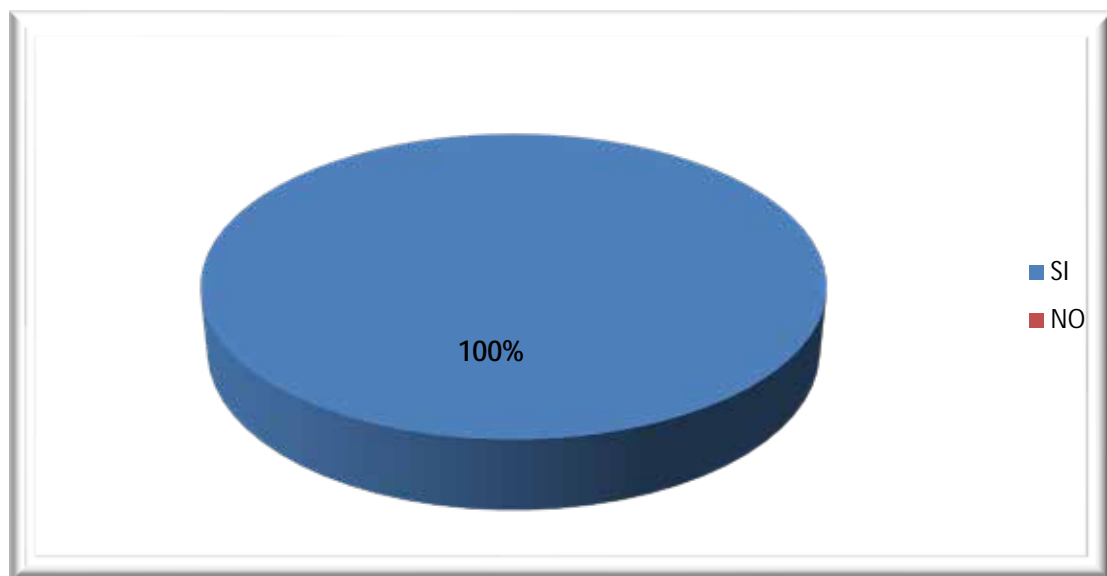
Ítem 1. ¿Conoce usted la misión y visión del departamento de cuentas por pagar?

Cuadro n° 1. Misión y visión del departamento

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	7	0	7
%	100%	0%	100%

Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Gráfico n° 1. Misión y vision del departamento



Fuente: Narváez y Vásquez. (2018).

Análisis: A través del gráfico, anterior se puede constatar que del personal encuestado al cual se le realizó la pregunta de si conocen la misión y visión de l departamento, el 100% de la población afirmó que si la conocen, de acuerdo a esta respuesta el personal sabe y tiene conocimiento de la misión y visión, esto es una ventaja para el personal del área de cuentas por cobrar y para la empresa en general.

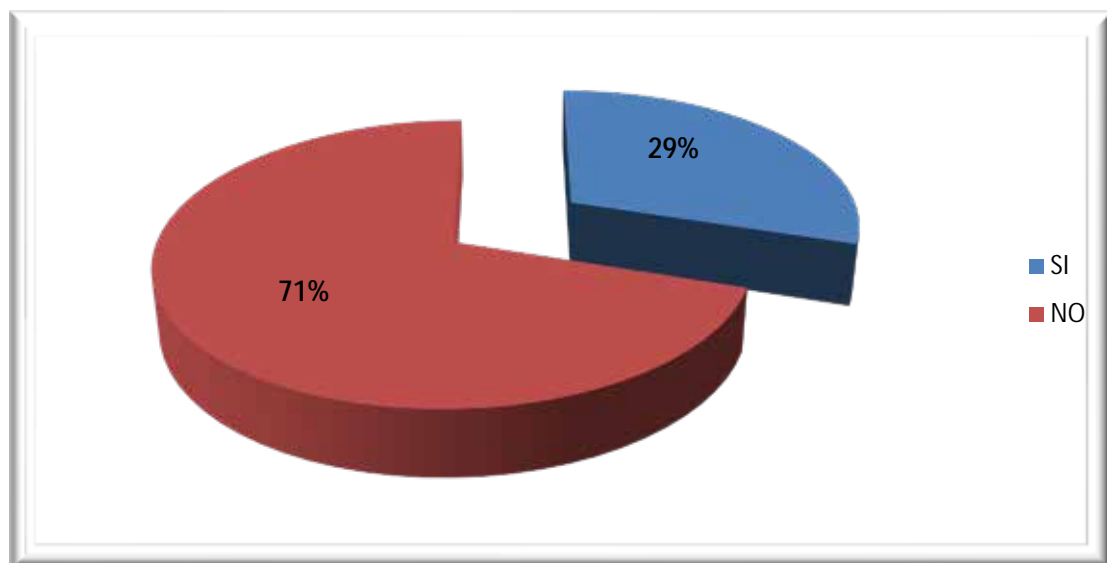
Ítem 2. ¿Conoce usted de manera formal cuáles son sus funciones en el área de cuentas por cobrar?

Cuadro n° 2. Funciones en el área de cuentas por cobrar

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	5	2	7
%	71%	29%	100%

Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Gráfico n° 2. Funciones del área de cuentas por cobrar



Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Análisis: Ante la formulación de esta interrogante solo el 29% del personal encuestado conocen sus funciones. Por el contrario el 71% restante responden de manera negativa, los mismos acotan que no conoce estas funciones. En relación a esta respuesta, indica que en líneas generales se carece de la necesaria formalidad de las funciones dentro del departamento de cuentas por cobrar para que cada empleado se identifique con las mismas.

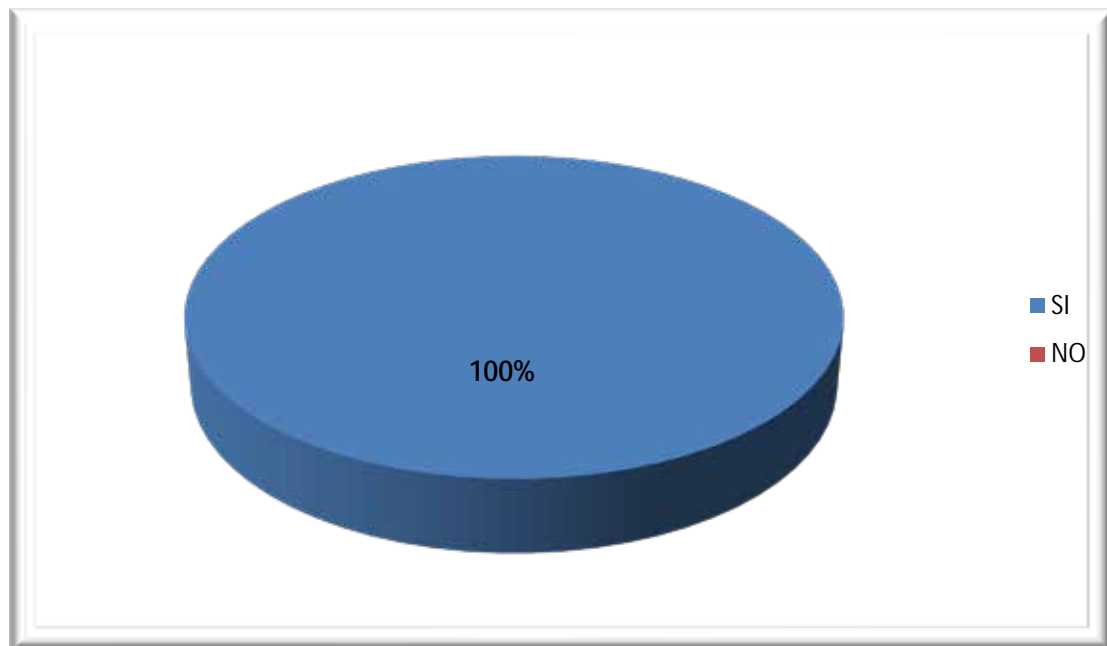
Ítem 3. ¿Se encuentra claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?

Cuadro n° 3. Autoridad y responsabilidad

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	7	0	7
%	100%	0%	100%

Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Gráfico n° 3. Autoridad y Responsabilidad



Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

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

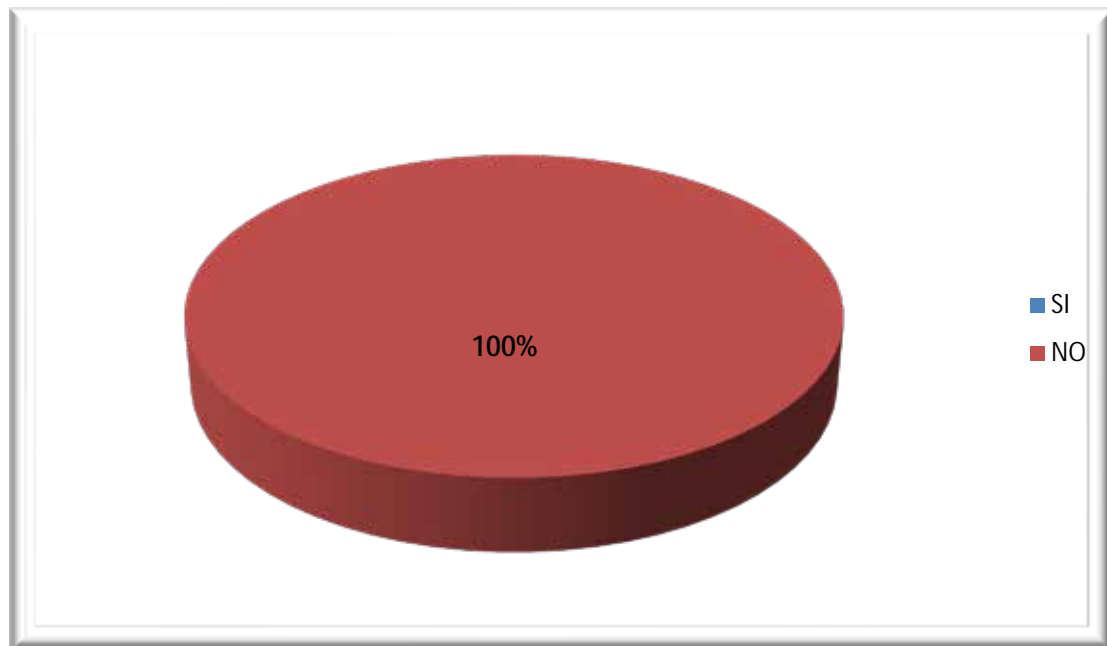
Ítem 4. ¿Se aplica lineamientos de control interno en el área de cuentas por cobrar?

Cuadro n° 4. Aplicación de lineamientos de control interno

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	7	7
%	0%	100%	100%

Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Gráfico n° 4. Aplicación de lineamientos de control interno



Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

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

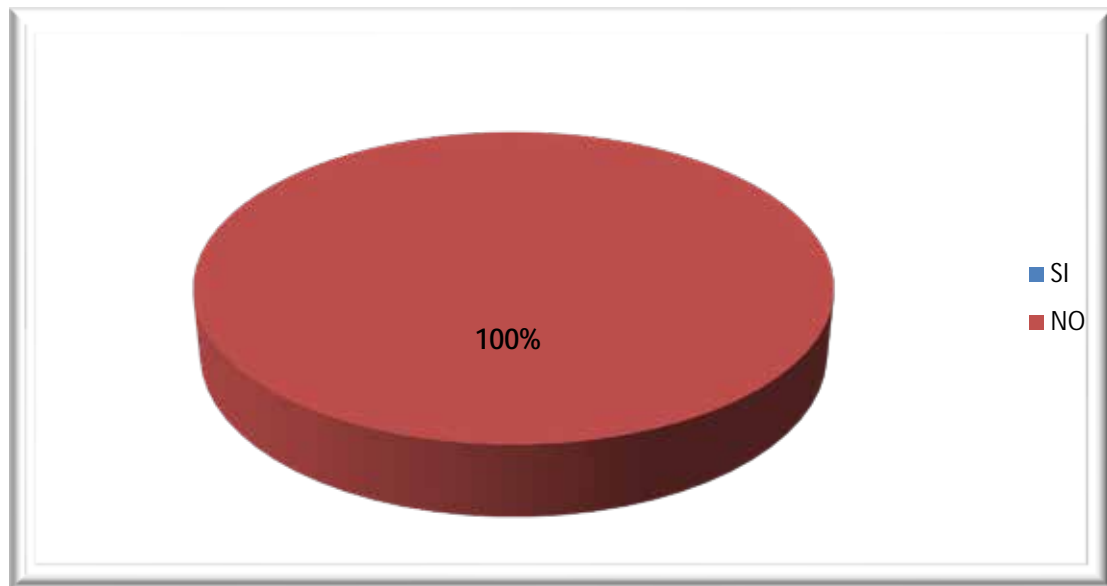
Ítem 5. ¿La organización ha establecido políticas para el otorgamiento de créditos?

Cuadro n° 4. Políticas para el otorgamiento de créditos

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	7	7
%	0%	100%	100%

Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Gráfico n° 5. Políticas para el otorgamiento de créditos



Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

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

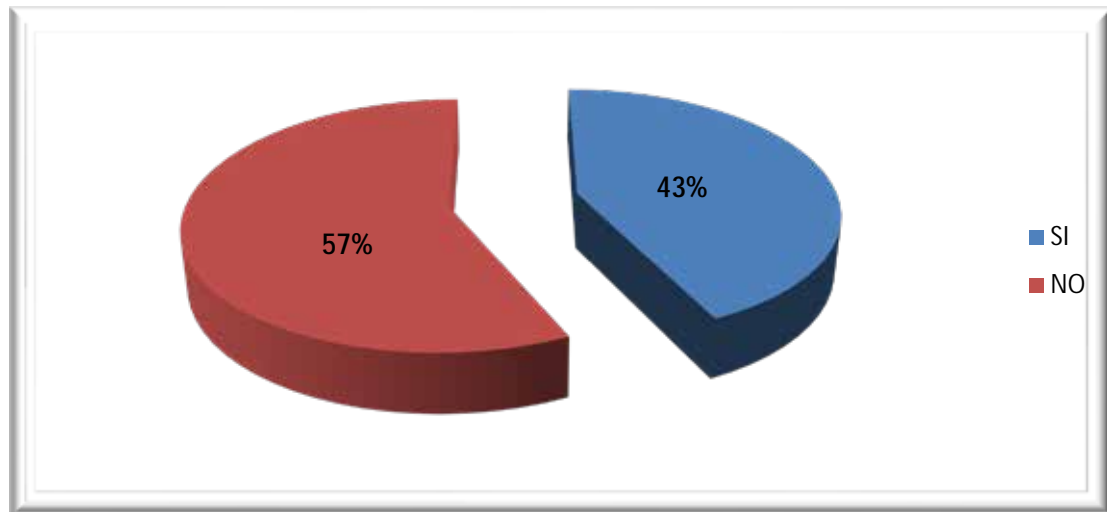
Ítem 6. ¿Antes de otorgar los créditos solicitados por los clientes se realiza la autenticidad de los datos suministrados?

Cuadro n° 6. Autenticidad de los datos

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	3	4	7
%	43%	57%	100%

Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Gráfico n° 6. Autenticidad de los datos



Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Análisis: Se pueden apreciar los resultados obtenidos con la aplicación de este ítem, el 57% de los encuestados, equivalente a 4 personas de la población, al formularsele esta interrogante respondió de manera negativa la verificación de la autenticidad de los documentos presentados, y por su parte el otro 43% indicó que antes de otorgar los créditos solicitados por los clientes, se verifica la autenticidad de los documentos presentados. Cabe señalar en el contexto de las respuestas obtenidas, que al no verificarse la documentación se incrementa la posibilidad de no recuperar el crédito otorgado, lo cual es perjudicial desde el punto de vista financiero y administrativo.

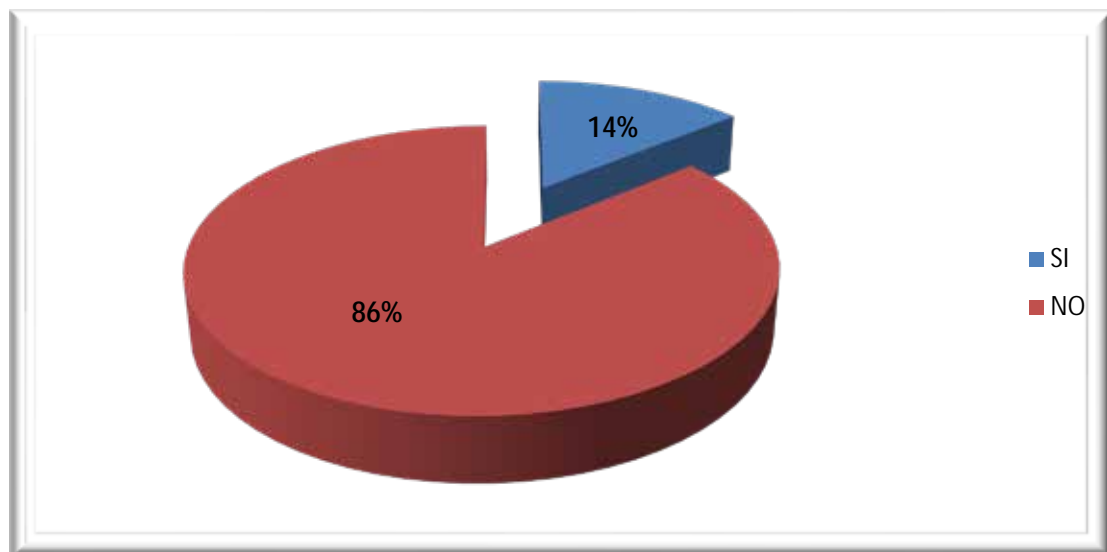
Ítem 7. ¿El departamento de cuenta por cobrar mantiene un registro de control de vencimiento de los cobros a realizar?

Cuadro n° 7. Registro de vencimiento de cobros.

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	1	6	7
%	14%	86%	100%

Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Gráfico n° 7. Registro de vencimiento de cobros.



Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Análisis: Según el gráfico anterior, se tiene que un (14%) dio a conocer que el departamento de cuentas por cobrar mantiene un registro de control de vencimiento de los pagos a realizar. Mientras que el (86%) de la población encuestada indicó que el departamento de cuentas por cobrar no mantiene un registro de control del vencimiento de los pagos a realizar. lo que da a demostrar que en dicho departamento no existe una comunicación efectiva ni una organización eficiente en las actividades realizadas en el mismo.

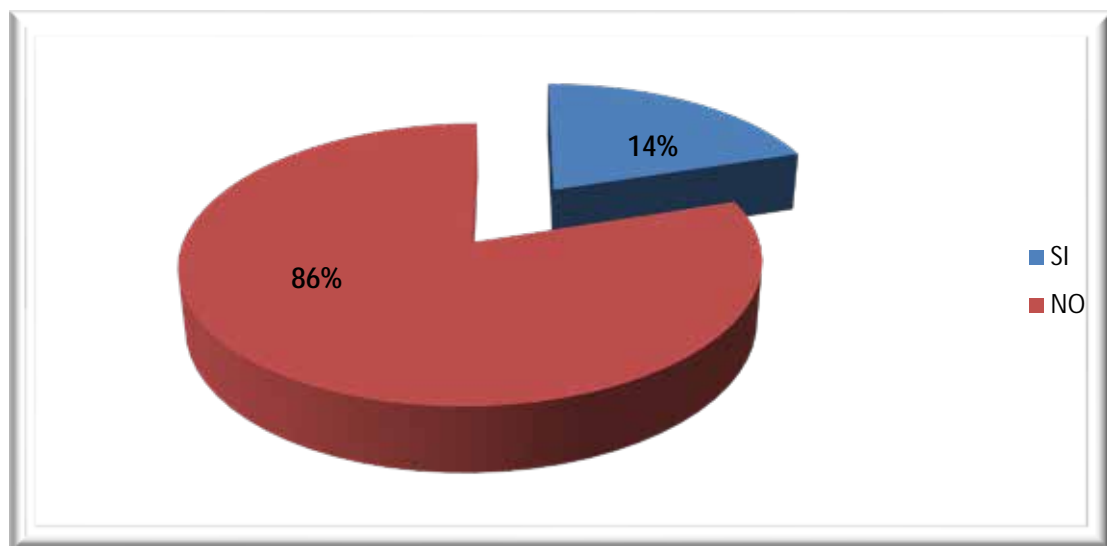
Ítem 8: ¿Las cuentas por cobrar están debidamente clasificadas, controladas y registradas en el período correcto?

Cuadro n° 8. Clasificación y registro de las cuentas.

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	1	6	7
%	14%	86%	100%

Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Gráfico n° 8. Clasificación y registro de las cuentas.



Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Análisis: El gráfico del Ítem n° 8 señala, que el (86%) de la población responde de manera negativa a la pregunta, ellos opinan que las cuentas por cobrar en la empresa no se encuentran debidamente, clasificadas, controladas ni registradas en el periodo correcto. Por otro lado, el (14%) dio a conocer lo contrario, esta situación demuestra la necesidad que existe en el departamento de implementar controles internos que contribuyan a minimizar las debilidades existentes en el departamento.

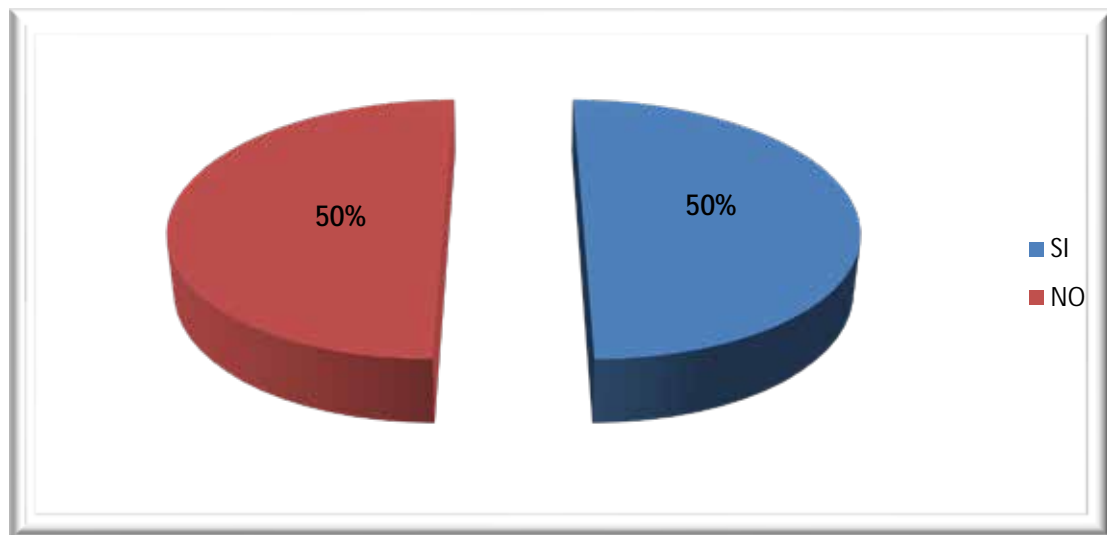
Ítem 9. ¿Frecuentemente se realizan análisis de saldos de las cuentas por cobrar?

Cuadro n° 9. Análisis de saldos cuentas por cobrar.

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	3	4	7
%	43%	57%	100%

Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Gráfico 9. Análisis de saldos cuentas por cobrar



Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Análisis: A través de los resultados emitidos por el gráfico anterior se observa que el 57% de los encuestados indica que el área de cuentas por cobrar no realiza análisis de saldos con frecuencia, mientras que el otro 43% afirma que si se realizan dichos análisis. Esto indica inestabilidad contable, ya que no se estaría obteniendo el status de deuda de cada cliente frecuentemente.

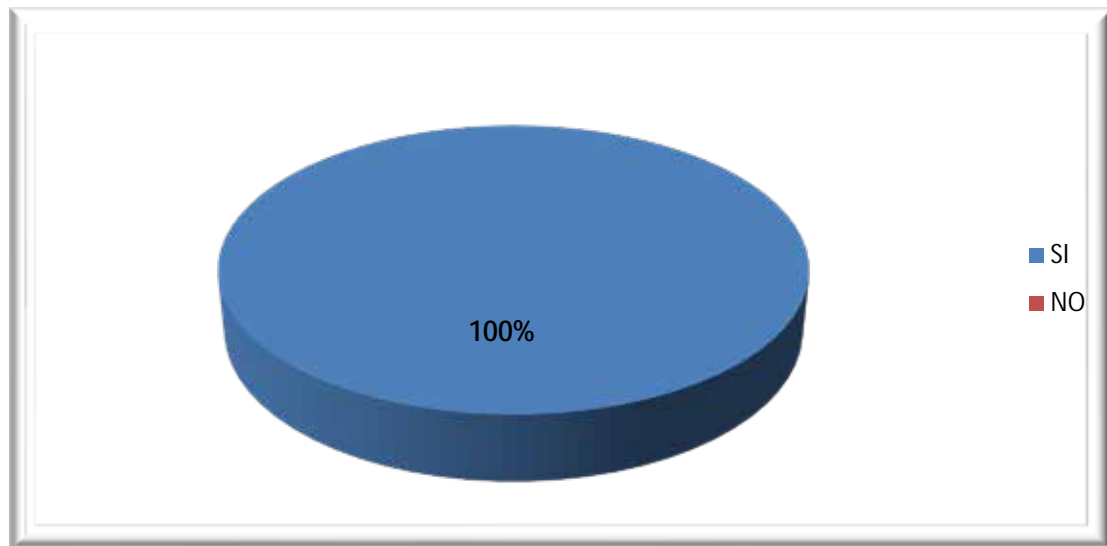
Ítem 10: ¿El departamento de cuentas por cobrar cuenta con un recurso humano capacitado y hábil para el manejo relacionado con los aspectos de las cuentas por cobrar?

Cuadro n° 10. Recurso humano.

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	7	0	7
%	100%	0%	100%

Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Gráfico 10. Recurso Humano



Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

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

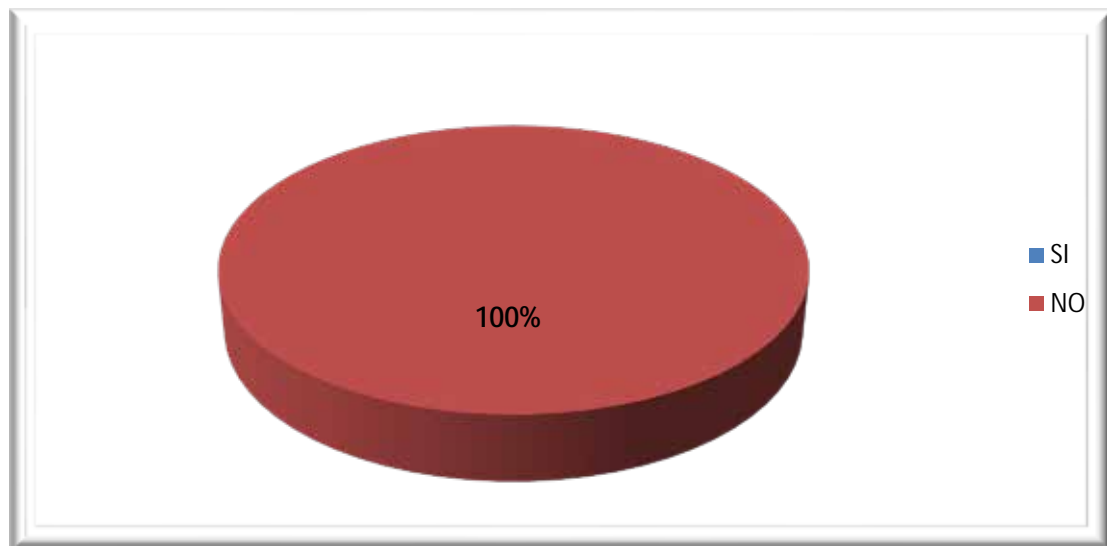
Ítem 11: ¿La empresa cuenta con planes de capacitación lo cual contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores del área de cuentas por cobrar?

Cuadro n° 10. Recurso humano.

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	7	7
%	0%	100%	100%

Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Gráfico 11. Planes de Capacitación



Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Análisis: De acuerdo con los datos aportados por el gráfico anterior, se puede constatar que el cien por ciento (100%) de la población representada por (7) trabajadores da a conocer que la empresa no cuenta con planes de capacitación que contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores del área de cuentas por cobrar, lo que trae como consecuencia desmotivación e ineficiencia en las actividades desempeñadas por cada uno del personal en su puesto de trabajo, lo cual incide en la productividad del departamento y de la organización en general

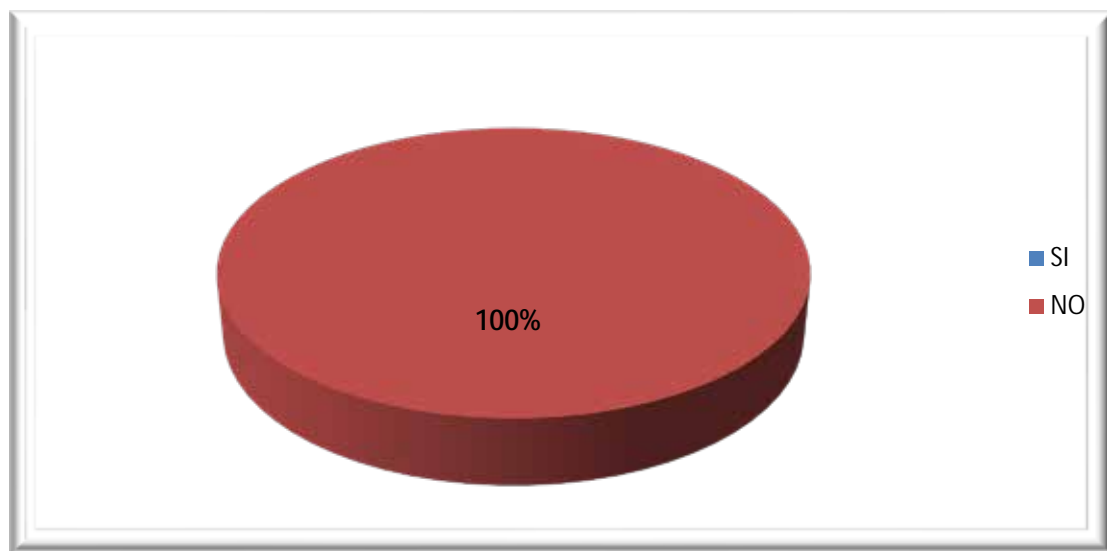
Ítem 12: ¿Existe en el departamento de cuentas por cobrar indicadores para medir la gestión de las cuentas por cobrar?

Cuadro n° 12. Indicadores de Gestión.

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	7	7
%	0%	100%	100%

Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Gráfico 12. Indicadores de Gestión



Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Análisis: De acuerdo con el índice de respuestas dadas por los encuestados, se tiene que el (100%) de los encuestados consideran que el área de cuentas por cobrar no dispone de indicadores que logren medir los resultados de la gestión del personal del área. Esta situación incide de manera negativa en el cumplimiento de los objetivos del departamento.

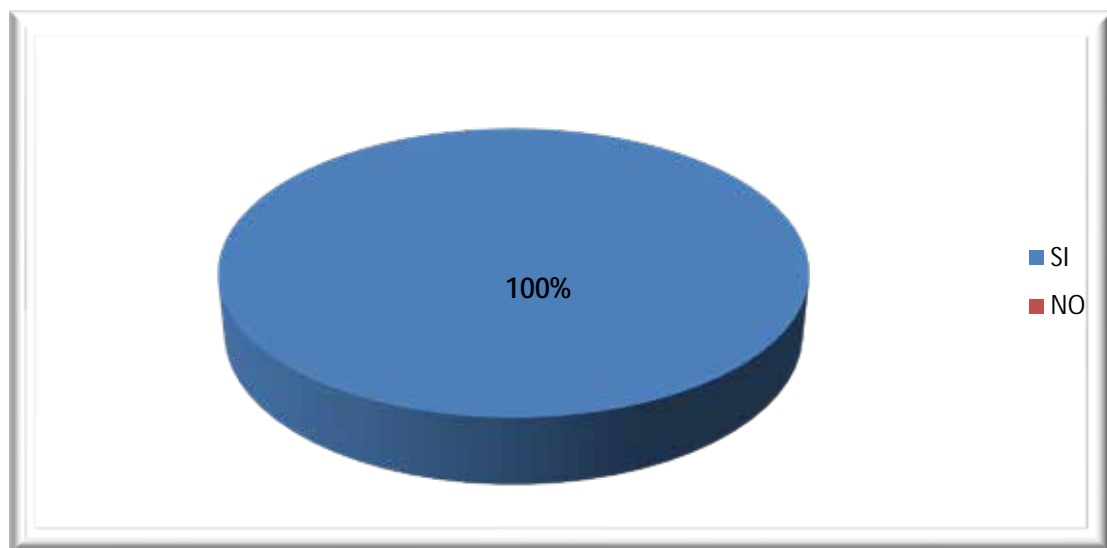
Ítem 13: ¿Considera usted necesario que el área de cuentas por cobrar implemente estrategias de control interno en la gestión de cuentas por cobrar?

Cuadro n° 13. Implementación de estrategias.

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	7	0	7
%	100%	0%	100%

Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Gráfico 13. Implementación de estrategias.



Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Análisis: Una vez conocido los resultados aportados por el gráfico anterior con respecto a la pregunta trece (13), se evidencia que el 100% del personal encuestado eligen la alternativa Si como respuestas a la pregunta, los mismos consideran necesario que el área de cuentas por cobrar implemente estrategias que logren solventar las debilidades presentes en la gestión de las cuentas por cobrar.

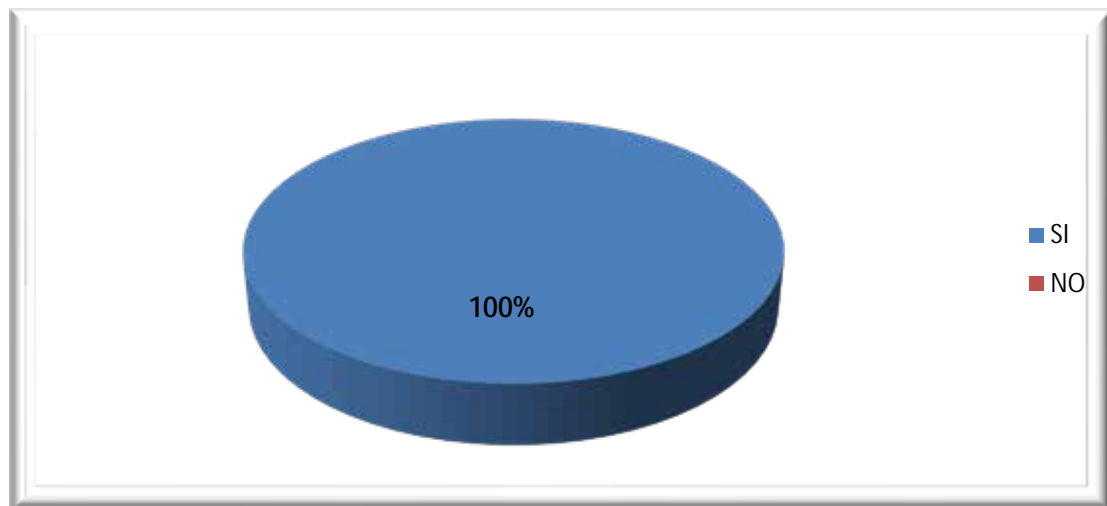
Ítem 14. ¿Cree usted que la implementación de un plan estratégico es una herramienta eficiente para lograr el control de la gestión de las cuentas por cobrar?

Cuadro n° 14. Plan estratégico.

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	7	0	7
%	100%	0%	100%

Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Gráfico 14. Plan estratégico.



Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Análisis: El gráfico anterior muestra que el (100%) consideran que el plan estratégico es la mejor herramienta para lograr el control de la gestión en el área de cuentas por cobrar, puesto que dicha herramienta contribuirá a la toma de decisiones, lo cual ayudará a buscar las mejores alternativas de solución a las problemáticas que se presenten en dicha área. Por lo tanto, es necesario que la empresa objeto de estudio tome en cuenta el plan estratégico como alternativa para minimizar las debilidades presentes en el área y así lograr alcanzar de manera eficiente los objetivos trazados por la empresa.

Resultados objetivo n° 2. Determinación de las debilidades y fortalezas en los procedimientos llevados cabo para la cobranza en el área de contabilidad de la empresa Frutikabrereras C.A.

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

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

Cuadro n° 15. Matriz FODA

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

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de los clientes con el pago de sus facturas vencidas. - Competencia con mejores oportunidades de créditos. - Problemas con normativa legal venezolana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un plan de mejora continua para un mejor control de las cuentas por cobrar. - Establecer normas que garanticen el cumplimiento de los objetivos dentro del área de cuentas por cobrar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear estrategias de motivación el cual contribuyan al buen desempeño de las actividades realizadas por el personal. - Estandarizar un parámetro de trabajo dentro del departamento de cuentas por cobrar. -

Fuente: Narváez y Vásquez (2018)

Análisis FODA

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

Para atacar estas debilidades partimos de sus fortalezas ya que la empresa conoce su estado y desea mejorar, además cuenta con un personal con conocimiento

específico en el área para el buen manejo de las cuentas por cobrar, igualmente ese constató que el personal está acorde con la implementación del plan estratégico. Asimismo, se evidenció que el personal directivo se muestra motivado y comprometido por solventar la problemática existente en el área de cuentas por cobrar. Igualmente, las líneas de responsabilidad y autoridad dentro del departamento de cuentas por cobrar se encuentran claramente definidas.

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

Resultados objetivo n° 3. Diseño del plan estratégico con el fin de optimizar la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Frutikabreras, C.A.

Una vez conocida las causas que generan el problema a través de la información recolectada mediante la encuesta aplicada y la observación directa, se hace evidente la necesidad de diseñar la propuesta como una herramienta estratégica de fácil ejecución y así dar respuesta a este tercer objetivo; donde se contribuirá con la empresa Frutikabreras C.A con el fin de la implementación de un plan estratégico que permitan mejorar la gestión de las cuentas por cobrar.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.5. Desarrollo de la propuesta

La severa crisis que ha afectado a la economía venezolana en las últimas décadas, marcada por altos índices inflacionarios, un estricto control de las divisas y una contracción del aparato productivo, ha generado grandes cambios en las organizaciones, las cuales se ven en la necesidad de revisar sus procesos con la finalidad de mejorar de manera continua su desempeño, procurando ser más eficientes y eficaces, si desean mantenerse compitiendo en un mercado cada vez más exigente por productos y servicios de calidad, en términos de precios, condiciones, disponibilidad y oportunidad.

En ese sentido, las empresas buscan maneras más eficientes de ejecutar sus procesos, recurriendo a diversas estrategias para mejorar el desempeño de la organización en todas sus áreas, mejorando el control de sus operaciones como medio de asegurar el alcance de sus objetivos. De allí, que hagan énfasis en el control de sus recursos financieros, prestando especial atención a los procesos que involucran los ingresos a través de las ventas. Es por esto que se presenta la necesidad de establecer un plan estratégico en la gestión de cuentas por cobrar de la empresa FRUTIKABRERAS C.A., el cual permitirá establecer políticas para la asignación de créditos, así como también hacer cumplir los plazos para la cancelación de las facturas pendiente y llevar una secuencia de orden de todos y cada uno de los procesos que involucra las cuentas por cobrar, facilitando a cada persona involucrada conocer su responsabilidad y compromiso en el área.

5.2. Objetivos de la propuesta

5.2.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico con el fin de optimizar la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Frutikabrerías, C.A.

5.2.2. Objetivos específicos

- Establecer procedimientos que logren mejorar el funcionamiento de la gestión cuentas por cobrar del departamento de contabilidad.
- Unificar y controlar el cumplimiento de tareas del departamento de cuentas por cobrar.
- Describir las funciones del personal encargado de la gestión de cobranza de la empresa FRUTIKABRERAS C.A.

5.3. Justificación de la propuesta

El Propósito fundamental de proponer un plan estratégico para la optimización de las cuentas por cobrar para el departamento de contabilidad, es proporcionar una valiosa herramienta que le va a permitir un eficiente control interno de las actividades y procedimientos relacionadas con dicho proceso, optimizar el manejo de los recursos, conocer el índice de rotación, mejorar el flujo del efectivo, y por consiguiente cumplir con sus compromisos de manera oportuna.

De tal manera que, la implementación del plan propuesto es de gran importancia para la empresa, ya que al establecer parámetros de cobranza le permitirá a la organización planificar con saldos y cuentas reales la disponibilidad del efectivo para el logro de sus objetivos, teniendo en cuenta que esta le ayudara a mejorar el

funcionamiento operativo y financiero, ya que la empresa también tiene compromisos monetarios con los que debe cumplir.

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

5.4. Factibilidad de la propuesta

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas, el análisis de factibilidad sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo del proyecto y en base a ello, tomar la mejor decisión, si procede el estudio, desarrollo e implementación. La factibilidad se apoya en tres recursos que son: técnico, operativo y económico.

5.4. 1. Factibilidad Técnica

Según Quevedo, (2002), se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencias, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. Generalmente se refiere a los elementos tangibles, por lo cual, en el caso del presente estudio la empresa Frutikabreras C.A. cuenta en los actuales momentos con los recursos necesarios para desarrollar la propuesta entre ellos un personal capacitado, responsable y con experiencia en el área de objeto de estudio. Por lo antes expuesto

se establece que el proyecto se considera factible, debido a que todos los recursos requeridos para su implementación pueden ser obtenidos con facilidad.

5.4.2 Factibilidad Operativa

Según Rodríguez (2007) define la factibilidad operativa como:

Todos aquellos recursos donde intervienen algún tipo de actividad (proceso), dependen de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarlo a cabo (p. 77).

Cabe destacar, que la factibilidad operativa de la propuesta está dada por el recurso humano con el que cuenta la organización, para poner en marcha el proyecto, los empleados juegan un papel fundamental en la implementación de la propuesta, pues este va en beneficio propio y de la empresa. La empresa cuenta con el personal necesario para el desarrollo de la propuesta como lo son los trabajadores que conforman el área de contabilidad.

5.4.3. Factibilidad Económica.

Quevedo, (2002), define la factibilidad económica como los recursos económicos financieros para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos. En tal sentido, la gerencia de la empresa desde el comienzo de este estudio, ha manifestado estar consciente de la necesidad de establecer los controles necesarios para el resguardo de sus activos, así como de los requerimientos organizativos que esto implica, por lo que se considera que la implementación de esta propuesta redundará en beneficios para la

empresa, la cual busca consolidar la eficiencia y eficacia de las operaciones de las cuentas por cobrar, por lo que se muestra dispuesto a comprometer los recursos necesarios para mejorar el control interno de las operaciones de dicha gestión.

En virtud de lo expuesto, se evidencia la factibilidad económico financiera de implementar el plan propuesto, la relación costo beneficio sería altamente favorable para la organización y su implementación no implica ni requiere la inversión de recursos financieros adicionales, por lo que se cuenta con las condiciones económicas y financieras para implementar las estrategias de control interno que se proponen, para garantizar un adecuado control de los riesgos en uno de los procesos más importante de la empresa, como es el de cuentas por cobrar.

5.5. Desarrollo de la Propuesta

La estrategia para la optimización de las cuentas por cobrar es realizada sobre las premisas fundamentales del control interno; adaptada a las necesidades específicas de la empresa Frutikabreras C.A. de esta manera la propuesta consiste en una serie de estrategias, complementada con algunas sugerencias para los puntos críticos detectados mediante el análisis de los resultados, correspondiente a las distintas áreas que intervienen en la gestión de cuentas por cobrar de la empresa específicamente en el departamento de contabilidad. Por lo tanto, para el desarrollo de la misma se establecieron las siguientes estrategias:

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

La gestión de cobranza es un proceso de gran importancia para la organización puesto que según los resultados que genere se logrará cumplir con los objetivos

propuestos. En tal sentido se detallan una serie de estrategias que lograrán agilizar la gestión de cobranza:

- Planificar y coordinar la gestión de cobro de acuerdo a la fecha de vencimientos de cada factura.
- Realizar las gestiones de cobro de manera persistente, enviando los estados de cuenta del cliente, por correo, comunicaciones, redes sociales, entre otros.
- Hacer seguimiento a cada factura tomando en cuenta que la misma debe ser cobrada a la fecha de vencimiento.
- Mantener siempre una buena relación comercial con el cliente buscando siempre prestar un buen servicio y la satisfacción de ambas partes.
- El área de crédito y cobranza debe evaluar constantemente la cartera, estableciendo índices de morosidad y riesgo de cartera vencida.
- Lograr la recaudación total de las cuotas vencidas, intereses en mora y demás gastos de cobranza en los que incurrieren los clientes.
- En base al estado crediticio del cliente (cheques devueltos, cartera vencida y límite de crédito excedido) se solicitará autorización al jefe de crédito y cobranza para bloquear temporal o definitivamente las ventas a los clientes, por el riesgo crediticio que se genera.
- Las notas de crédito que se apliquen serán por descuentos o devoluciones autorizadas.
- Minimizar el costo operativo de cobranza en cada fase, realizando sus labores de forma óptima.
- Procurar el menor tiempo posible en la recuperación de créditos y lograr el cumplimiento de los acuerdos de pago, a través del seguimiento de las promesas de pago.

- Establecer indicadores de gestión que permitan medir los resultados del proceso de cobranza e informarlos para la toma de decisiones correspondientes.
- Los saldos vencidos generaran intereses moratorios.
- El plazo de pago máximo es quince días después de la fecha límite de vencimiento.
- Cuando el pago se realice por transferencia electrónica o depósito bancario, es responsabilidad del cliente informar del pago al departamento de crédito y cobranza, y es obligación del auxiliar de cobro confirmar la acreditación al banco con el gerente financiero.
- Para presentar adecuadamente la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar, se considerarán los siguientes rangos en el otorgamiento de crédito:
 - a) De 1 a 30 días
 - b) De 31 a 60 días
 - c) De 61 a 90 días
 - d) De 91 a 120 días
 - e) Más de 120 días

Estrategia y Acciones

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

Beneficios

- Cumplir con la planificación y objetivos de la empresa.

Estrategia n°2. Lineamientos para el registro de la cobranza.

Cada vez que se concrete la cobranza es obligatorio emitir un recibo de cobro que certifique que el cliente ha realizado el pago, en el deben constar los datos del cliente, los montos y comprobantes pagados y los valores entregados como forma de pago. El comprobante de pago consta de tres copias: original para el cliente, copia para cobranzas y copia para contabilidad. Las copias de estos recibos a los departamentos indicados representan un control del ingreso del dinero a la empresa. Los recibos de cobro se manejarán de la siguiente forma, con la finalidad de que eviten transacciones fraudulentas:

- Los recibos de cobro deben ser pre impresos, constar con la información de la empresa y pie de imprenta que permita identificarlos como originales adecuadamente.
- Cada recibo debe estar previamente numerado, la numeración debe garantizar identificar cada documento de forma precisa.
- Cada vez que se reciben nuevos talonarios de la imprenta, este debe entregarse al jefe de crédito y cobranza quien será el custodio responsable de entregarlos a quienes lo requieran.
- La entrega de talonarios de recibos a quienes lo utilicen debe hacerse mediante constancia escrita emitida por el sistema. En el sistema se ingresa la información referente a la entrega de los talonarios, respecto a la persona que lo recibe y los números de recibos entregados (desde-hasta).
- El recibo de cobro debe contener toda la información requerida en el mismo, nombre del cliente, fecha, número de facturas que cancela o abona, monto, tipo de pago y las firmas respectivas del cliente, cobrador y jefe de contabilidad.

- Los recibos deben ser utilizados en forma consecutiva, sin dejar documentos vacíos y en caso de necesitar anulación todas las copias deberán anularse en el documento físico y en el sistema. De esta forma se evitará la utilización inadecuada de los recibos.
- En el caso de recibir cheques u otros documentos como forma de pago, se deberá incluir el nombre del titular de cuenta, valor, fecha de vencimiento y banco.
- Los cheques recibidos deben ser girados a nombre de la empresa y no al portador, además debe ser cruzado; así solo podrá ser depositado y se evitará que alguien pueda realizar uso inapropiado del mismo.
- Los pagos que realizan el cliente directamente a la empresa, por depósitos o transferencias, corresponden a procedimientos internos de caja general, para los cuales se aplican políticas generales de cobranza.

Estrategia n° 3. Procedimiento para la gestión de cobranzas, para lograr el control de los saldos en mora.

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

Estrategia n° 4. Adopción de normas para revisar permanentemente los saldos vencidos de las cuentas por cobrar y de cobro dudoso.

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

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

Estrategias y Acciones

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

Beneficios

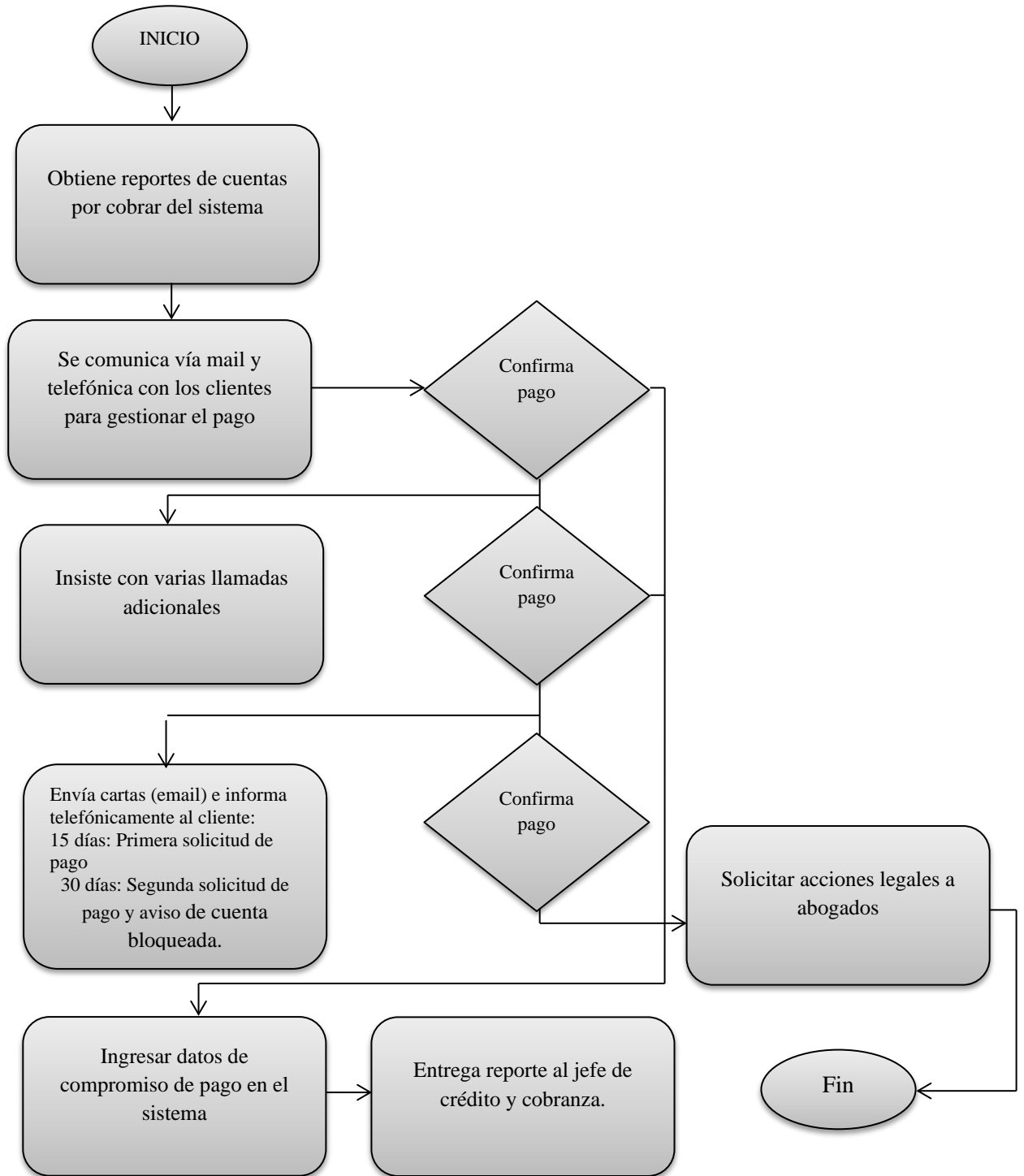
- Elaborar juicios razonablemente exactos de la probabilidad de incumplimiento de los clientes.
- Reducir al mínimo las perdidas en cuentas de cobro dudoso.

Estrategia n° 5. Procedimiento para lograr una gestión de cobranza efectiva.

La gestión de cobranza inicia desde la emisión de la factura, para ello se tendrá en cuenta los plazos, montos y formas de pago concedidas al cliente. Se aplicaran los procesos de cobranza tradicionales: el recordatorio, exigir respuesta, la insistencia y finalmente la acción drástica.

- **El recordatorio:** personal y moderado, se envía un aviso previo al vencimiento del compromiso de pago.
- **Exigir la respuesta:** Los clientes que no reaccionen al recordatorio automáticamente debe exigírseles una respuesta al cabo de determinado número de días (3 o 5 días después del vencimiento), a través de e-mail y llamadas telefónicas más insistentes, solicitando una respuesta por la mora en su obligación.
- Cumpliendo con el recordatorio, y si las gestiones realizadas exigiendo respuesta fracasan, entonces la siguiente etapa es la de insistencia o persecución.
- **Insistencia o persecución:** Se programaran de acciones sucesivas que se apliquen a intervalos de tiempo regulares, realizando esfuerzos para cobrar la cuenta vencida mediante llamadas, e-mail, entre otros de forma persistente. Dichas acciones duraran el tiempo que se establezca con el jefe de crédito y cobranza, a través del análisis de la cuenta del cliente.
- **Acciones o medidas drásticas:** Una vez agotados los medios posibles en las etapas de recordatorio y persecución, no queda otro camino que emplear medidas drásticas en contra del deudor, a pesar de que esto significa la ruptura de las relaciones con éste, indicando al Dpto. Legal tomar las acciones del caso.

Figura n°1: Flujograma de procesos del proceso de cuentas por cobrar



Estrategia n° 6. Descripción de las Funciones del personal del departamento de contabilidad relacionado con la gestión de Crédito y Cobranza.

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

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

Fuente: Narváez y Vásquez (2018).

Estrategia n° 5. Implementación de talleres de capacitación

La finalidad de esta estrategia es la implementación de talleres de capacitación al personal del área de contabilidad encargados de la gestión de cobranza, por lo tanto es necesario que la empresa objeto de estudio implemente estos cursos a dicho

personal con la finalidad de actualizar sus conocimientos y adquirir nuevas competencias en la gestión estratégica del crédito y la cobranza.

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

Dirigido a: personal del departamento contabilidad de la empresa Frutikabreras C.A.

Duración: 40 horas

Lugar: Sala de conferencia de la empresa Frutikabreras C.A.

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

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

duplas y en grupo. Cometarios y conclusiones colectivas, entrega de material de apoyo para argumentación y consulta permanente.

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

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

1.1. La empresa, el crédito y la cobranza.

1.1.1. Importancia del conocimiento de las políticas y objetivos organizacionales.

1.1.2. Identificando las oportunidades y amenazas del mercado.

1.1.3. La empresa y la gestión comercial.

1.1.4. Estrategias competitivas en mercados globalizados.

1.1.5. El crédito en el proceso de comercialización y origen de la cobranza.

1.1.6. Organización del área de crédito y cobranzas.

1.1.7. Procedimientos y servicios.

1.1.8. Objetivos operacionales del área (costos, recupero, calidad y tiempo).

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

2.1. Planificación y organización del área crédito y cobranzas.

2.1.1. Estrategias, objetivos, metas y resultados.

2.1.2. Estructura y organización del área.

2.1.3. Funciones y relaciones con el resto de la empresa.

2.1.4. Distribución de la cobranza. Administración y organización de las cuentas por cobrar.

2.1.5. Pronósticos de cobranzas.

2.1.6. Supervisión de la gestión.

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

3.1. Análisis y decisión crediticia.

3.1.1. Incertidumbre, certeza y riesgo.

3.1.2. El riesgo crediticio y su medición.

3.1.3. Elementos esenciales del análisis.

3.1.4. Minimizando el riesgo.

3.1.5. Técnicas de fijación de límites.

3.1.6. Las 5 “C” del crédito. Análisis crediticio.

3.1.7. Evaluación final y decisión de crédito.

3.1.8. Comités de crédito.

3.1.9. Elementos de una guía de crédito.

3.1.10. Síntomas, señales y alarmas.

3.1.11. Seguimiento y control de la cartera.

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

4.1. Comunicación, percepciones, y actitud con el cliente.

4.1.1. El profesional de la cobranza.

4.1.2. Principios de una comunicación efectiva en la gestión cobranza.

4.1.3. El contacto. Calibrando y sintonizando con el deudor.

4.1.4. Generando una actitud mental positiva.

4.1.5. El cliente moderno y sus características, tipología de clientes: conducta y tratamiento. Importancia de las diferencias individuales.

- 4.1.6. Métodos para satisfacer las quejas de los clientes.
- 4.1.7. Manejo de clientes difíciles.
- 4.1.8. Principales objeciones que plantean los clientes para no pagar.
- 4.1.9. Descubriendo lo que motiva al cliente a pagar.

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

- 5.1. Técnica de cobranza prejudicial
 - 5.1.1. Facultades del cobrador y derechos del consumidor.
 - 5.1.2. La base técnica de la cobranza.
 - 5.1.3. Plan de Cobranza.
 - 5.1.4. Cómo manejar reuniones y entrevistas de cobranzas.
 - 5.1.5. Pasos para lograr un acuerdo.
 - 5.1.6. Manejo de las objeciones, excusas y dilaciones.
 - 5.1.7. Criterios a seguir frente a cada causal de no pago.
 - 5.1.8. Persuasión en la cobranza. Factores que facilitan el cierre.
 - 5.1.9. El seguimiento de los acuerdos.

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

- 6.1. Documentos, registros y recuperación legal del dinero.
 - 6.1.1. Ficha del cliente
 - 6.1.2. Documentos de registro: notas de pedido, orden de compra., facturación y recepción. Cheques, letras y pagarés, etc.
 - 6.1.3. Cesión de crédito, endoso, letra de cambio, pagaré.
 - 6.1.4. Protestos de cheques.
 - 6.1.5. La cobranza judicial: procedimientos, plazos y costos.

6.1.6. Causas de extinción de las deudas.

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

7.1. Control del proceso de cobranza.

7.1.1. Informes de cobranza.

7.1.2. Costos de la gestión.

7.1.3. Medición de rendimientos y de resultados.

7.1.4. Rol y supervisión de abogados.

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

8.1. Autocontrol y productividad.

8.1.1. El estrés, reconociendo los agentes estresantes.

8.1.2. Taller: manejo de situaciones estresantes.

8.1.3. Motivación y logros.

8.1.4. El conflicto y su resolución en positivo.

8.1.5. Técnicas de solución de problemas.

CONCLUSIONES

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

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

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

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

Por lo tanto, como alternativa de solución a las debilidades encontrada se propone el diseño de un plan estratégico que logre el control interno en el departamento de contabilidad específicamente en la gestión de cuentas por cobrar. Por lo tanto, se observó que el personal que labora en dicho departamento está totalmente de acuerdo con la implementación de la propuesta que mejore la gestión de cobranza, lo que es determinante para la mayor producción eficacia y eficiencia de la organización.

RECOMENDACIONES

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

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

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

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

La actualización constante de los sistemas de información de alta tecnología, lo que permitirá ejecutar de una mejor manera los controles internos necesarios y evitar desviaciones en los mismos, que pueden ser causados por su personal en el manejo de controles manuales.

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

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

REFERENCIAS

- Andrade Víctor (2017), “**Manual de procedimientos de crédito y cobranza para la empresa Distribuidora de Tabaco Falcón (TABAFALCON), C.A.**”. Trabajo de Grado. Universidad Nueva Esparta.
- Arias, Fideas (2006). “**El proyecto de investigación**”. 5ta Edición. Caracas. Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam (2010). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación**. LB. Consultores. C.A. Caracas. Venezuela.
- Cabrera, Martha. (2009). “**Administración**”. 3 era. Edición”. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Catacora Fernando (2007). “**Sistemas y Procedimientos Contables**”. 8va Edición. Colombia. Editorial Mc Graw – Hill.
- Cortes Emilio y Iglesia Beatriz (2004). **Métodos de Investigación**. Tercera Edición. Caracas. Editorial: Morata Asociados ML.
- Gitman Leonardo (2003). “**Principios de la Administración Financiera**”. 3era. edición. México. Distrito Federal. Editorial Harla.
- Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar. (2006). **Metodología de la Investigación**. Quinta Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Higuerey Albert (2006). “Control Interno de las cuentas por cobrar”. 2da edición. Caracas. Editorial Montana Publicaciones ML.
- Hurtado Irma y Toro, Ligia. (2007). “**Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**”. 2 da. Edición. Caracas- Venezuela. Editorial CIEC, S.A.
- Jiménez Wilson. (2010). “**Teorías y Técnicas organizativas y de representación gráfica de estructuras, de relaciones formales y de procedimientos**”. 4ta. Edición. San José, Costa Rica. Editorial EDNASSS,
- Johnson Gilberto, Scholes Katherine y Whittington Richard (2006). “**Dirección**

- Estratégica**". 3era. Edición. México. Editorial: Prentice Hall.
- Linares Erika y Villegas Jessica (2016), "**Propuesta de procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar de la empresa Natural flor, C.A.**". Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.
- Molier Carlos (2010). "**Cómo realizar un Proyecto de Investigación**". 3Era. Edición. Caracas. Consultores Asociados.
- Moronta Luisana (2014). "**Lineamientos para Optimizar el Sistema Control Interno en el Departamento de Cobranza de la Empresa Francisco Anzola Sánchez, S.A.**". Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez.
- Norma Internacional de Auditoría NIA-400 (2005). "**Evaluación Interna y Control Interno**". 1era. Edición. México. Instituto mexicano de Contadores Públicos (I.M.P.C.P.)
- Quevedo Mariana (2002). "**Metodología de la Investigación**". 2da. Edición. México: McGraw- Hill.
- Ramírez Walter (2015), "**Plan estratégico para optimizar el sistema de cuentas por cobrar en el área contable de la empresa Construcciones Tocar C.A.**". Trabajo de Grado. Universidad Carabobo.
- Rodríguez Nelson (2014). "**Evaluación del Sistema de Control Interno de las cuentas por cobrar en la empresa de servicios LCC Ingenieros Consultores C.A.**". Trabajo de Grado. Universidad Nacional Experimental de Guayana.
- Stracuzzi Santa Palella y Martins Feliberto (2006). **Metodología de la investigación Cuantitativa**. Caracas Venezuela. Segunda Edición. Editorial Fedupel.
- Sabino Carlos (2011). **El Proceso de Investigación**. Cuarta Edición. Caracas. Editorial Panapo.
- Serna Hildemaro (2008). "**Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión - Teoría y Metodología**". 7ma. Edición. Madrid. España. Editorial 3R Editores.

- Stoner Johnson (2001). “**Administración**”. 6^{ta}. Edición. México, México. Editorial Prentice – Hall.
- Tamayo y Tamayo Mario (2003). **Diccionario de Metodología de la investigación Científica**. Segunda Edición. México. Editorial: Limusa.
- Tovar Aury (2015). **Manual de normas y procedimientos para optimizar el sistema de cuentas por cobrar en el área contable de la empresa Construcciones Tocar C.A.** Universidad Carabobo. Bárbula. Venezuela. Trabajo de grado no publicado.
- Universidad José Antonio Páez (2007) “**Manual de Normas para la realización de Trabajos de Grado**”. Valencia.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003). “**Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**”. Caracas: Fedupel.
- Whittington Kelly y Pany Eddy. (2012). “**Principios de Auditoria**”. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. Distrito Federal. México.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO APLICADO A LOS EMPLEADOS



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

Valencia, Noviembre 2018

Estimado personal del departamento de crédito y contabilidad de la empresa Frutikabrerías C.A. A continuación, encontrará un cuestionario que tiene como objetivo principal recopilar información como base para la sustentación de un Trabajo de Investigación para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública.

El mismo está compuesto de catorce (14) preguntas, con la finalidad de recabar información referida al análisis planteado. La información suministrada por Usted, será utilizada con fines exploratorios para realizar la investigación titulada: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA FRUTIKABRERAS C.A.** Por tanto, la información que se recogerá tendrá carácter confidencial, ya que este instrumento va a ser manejado por el responsable de la investigación.

INSTRUCCIONES DE LLENADO DEL CUESTIONARIO

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

Gracias por su colaboración

ENCUESTA

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

Fuente: Narváez y Vásquez (2018).

ANEXO B

CRITERIOS Y FORMATOS PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



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

San Diego, de 2018

Ciudadano

Presente

Muy respetuosamente nos dirigimos a usted, como cursante de la carrera de Contaduría Pública, con el objeto de presentar el instrumento que sirve para efectuar la investigación que tiene como título: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA FRUTIKABRERAS C.A** Usted fue seleccionado para formar parte del grupo de expertos que evaluarán el instrumento de investigación para confirmar su validez, la misma debe realizarse de acuerdo a los siguientes parámetros.

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

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

Claridad de redacción: Evaluar la redacción del instrumento

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

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

Adecuado: Si el ítem se ajusta a los objetivos

Regular: Cuando hay que revisar alguna modificación.

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

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

Contando con su valiosa colaboración, le agradecemos la ayuda que nos ofrecen para validar el instrumento.

Atentamente,

Narváez Fernando

Vásquez Katherine



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

San Diego, de 2018

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

Nombre del Especialista: _____

C.I. _____ Profesión: _____ Fecha: _____

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

Ítems	Adecuado: A	Regular: R	Inadecuado: I	
	Coherencia	Pertinencia	Claridad de Redacción	Ubicación
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				

Observaciones: _____

Firma del Especialista:

C.I: