



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA
GESTIÓN DE CUENTAS POR
COBRAR EN LA EMPRESA
FERREDETAL C.A.**

Autores: Ulices Colina
Oriana Veloz

Urb. Yuma II, Calle N° 3 Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (máster) - Fax: (0241) 8712394
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA

**ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE
CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA FERREDETAL C.A.**

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

Autores: Ulices Colina
Oriana Veloz

Tutor: Lcdo. Anthony Torcates

San Diego, Mayo 2019



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

San diego, Mayo 2019

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Lcdo. Anthony Torcates, portador de la cédula de identidad No. V-17.679.360, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado, presentado por el ciudadano Ulices David Colina Chirino, portador de la cédula de identidad No. V-, y la ciudadana Oriana Valentina Veloz Gomez, portadora de la cedula de identidad No. V-26.642.693, titulado **“ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA FERREDETAL C.A.”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los diez días del mes de mayo del año dos mil diecinueve.

Lcdo. Anthony Torcates

DEDICATORIA

En primer lugar, quiero dedicar este logro a Jehová todopoderoso y a nuestro señor Jesucristo por ser mis guías indispensables en el recorrido de este largo camino y traerme en el lugar donde estoy ahora, no tengo palabras para expresar mi profundo agradecimiento, es por esto, que esta dedicatoria va principalmente dirigida a ellos, porque sin ellos no estuviera aquí disfrutando el alcance de esta anhelada meta.

En segundo lugar quiero dedicar también por el cumplimiento de este objetivo a mi madre Noheli Colina, quien ha sido la reina de mi vida desde que vine a este mundo y quien siempre ha estado dispuesta a darlo todo solo por mi bienestar y mi comodidad.

Por otro lado, quiero dedicar esto a mi hermosa abuela Josefa Chirino, por haberme inculcado tan hermosos valores y quien ha sido indispensable y vital para mi crianza y hacerme un hombre de bien.

Y de último pero no menos importante, a mi padrastro Rafael Navas, por apoyarme aun no siendo sangre de su sangre.

Ulices Colina

DEDICATORIA

Le dedico esta meta principalmente a Dios, quien ha sido mi padre, guía y protector en todo momento, quien ha estado para mí en los momentos más difíciles de mi vida y quien ha sido el principal creador de esta meta. Mi Dios, te dedico este logro a ti. Contigo todo, sin ti nada.

A mis padres Jhonder Veloz y Lisbeth Gomez, quienes me dieron la vida, han sido mi ejemplo a seguir, mis pilares, y quienes han estado conmigo en todos los momentos de mi vida y estudios, les agradezco y dedico esta obra por ser lo más bello y especial que me dio Dios y porque sin ellos, esto nunca hubiese sido posible.

A mi esposo Daniel Muñoz, por ser el amor de mi vida, quien ha estado conmigo a pesar de las adversidades, apoyándome y ayudándome en este largo camino y por motivarme a la culminación de mis estudios.

A mi hermana Vanessa Veloz, por su ayuda en todos estos años de estudios, y porque actualmente a pesar de la distancia, siempre está presente para mí.

A mi tía Ivonne Gomez, por ser como una segunda madre para mí, por su inmenso amor y apoyo en cada una de mis metas.

A mis abuelos Miguel Gomez y Teodora Chirinos de Gomez, quienes a pesar de no estar hoy presente físicamente, sé que desde donde estén siempre estarán cuidándome y ayudándome en cada una de mis etapas y logros.

Oriana Veloz

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primeramente a Dios, por guiarnos a lo largo de este camino, ayudarnos en todo momento a superar los obstáculos, y sobre todo, por ser la luz en los momentos difíciles.

A nuestros padres por ayudarnos y apoyarnos a lo largo de nuestra carrera, ser nuestros guías hacia un camino de bien y motivarnos en los momentos más dificultosos a culminar nuestros estudios, además quienes son nuestro ejemplo a seguir.

A nuestro tutor académico Licenciado Anthony Torcates, por brindarnos sus conocimientos para la elaboración de nuestro trabajo de grado, por estar ahí, siempre con paciencia, entusiasmo y dedicación para nosotros.

A todos nuestros profesores de la Universidad José Antonio Páez, quienes han formado parte de estos años de carrera universitaria y quienes día a día se esforzaron por darnos sus conocimientos, y han contribuido al logro de esta meta.

Siempre agradecidos...

Ulices Colina

Oriana Veloz

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PP
LISTA DE CUADROS	x
LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
LISTA DE FIGURAS	xii
RESUMEN INFORMATIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.1.1. Formulación del Problema	6
1.2. Objetivos de la Investigación.....	6
1.3. Justificación de la Investigación	7
II MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes de la Investigación	9
2.2. Bases Teóricas	12
2.3. Definición de Términos Básicos	22
III MARCO METODOLÓGICO	23
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	23
3.2. Fases Metodológicas	24
Fase I.....	24
Fase II	26
Fase III.....	26
IV RESULTADOS	28
4.1. Análisis de los Resultados	28
V LA PROPUESTA	46
5.1. Presentación de la Propuesta	46
5.2. Justificación de la Propuesta	46

5.3. Objetivos de la Propuesta	47
5.4. Factibilidad de la Propuesta	48
5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	49
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS	69
ANEXOS	72

LISTA DE CUADROS

CONTENIDO

CUADRO		pp.
1	Eficiencia en la gestión de cobranza	29
2	Existencia de clientes morosos	30
3	Facturas cobradas y no rebajadas de las Cuentas por Cobrar	31
4	Políticas claras dirigidas al área de crédito y cobranza.....	32
5	Afectación de la situación financiera por la hiperinflación	33
6	Procedimientos para el control y registro de las Cuentas por Cobrar...	34
7	Estimación para cuentas de dudoso cobro	35
8	Control de documentación y soportes	36
9	Reportes auxiliares por cliente	37
10	Eficiencia en la comunicación	38
11	Métodos de motivación y capacitación.....	39
12	Segregación de funciones.....	40
13	Implementación de nuevas estrategias	41
14	Matriz FODA	44
15	Curso de motivación y capacitación	60

LISTA DE GRÁFICOS

CONTENIDO

GRÁFICO		pp.
1	Eficiencia en la gestión de cobranza	29
2	Existencia de clientes morosos	30
3	Facturas cobradas y no rebajadas de las Cuentas por Cobrar	31
4	Políticas claras dirigidas al área de crédito y cobranza.....	32
5	Afectación de la situación financiera por la hiperinflación	33
6	Procedimientos para el control y registro de las Cuentas por Cobrar...	34
7	Estimación para cuentas de dudoso cobro	35
8	Control de documentación y soportes	36
9	Reportes auxiliares por cliente	37
10	Eficiencia en la comunicación	38
11	Métodos de motivación y capacitación.....	39
12	Segregación de funciones.....	40
13	Implementación de nuevas estrategias	41

LISTA DE FIGURAS

CONTENIDO

FIGURA		pp.
1	Reporte auxiliar de Cuentas por Cobrar	54
2	Relación de Cobranzas.....	55
3	Diagrama de flujo: Procedimiento de Cuentas por Cobrar	58
4	Control de Cliente	62

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

ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA FERREDETAL C.A.

Autores: Ulices Colina
Oriana Veloz

Tutor: Anthony Torcates

Fecha: Mayo 2019

RESUMEN INFORMATIVO

Ésta investigación tuvo como objetivo diseñar estrategias que aporten mejoras significativas a la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A, en relación a la problemática actual que la misma presenta. Es así que, para alcanzar el objetivo propuesto se consideró esta investigación de tipo factible, bajo la modalidad de un diseño de campo no experimental transeccional, de igual forma se consideró una población conformada por una totalidad de siete (07) personas, y la muestra, seleccionada a través de un muestreo censal; es la misma población que opera en el departamento de Finanzas y Contabilidad de la empresa para determinar las variables y factores que han impactado de forma negativa en el área. Por otra parte, como técnica para recolectar información se utilizó la encuesta, apoyada en la modalidad de un cuestionario como instrumento, donde los resultados se analizaron mediante una matriz FODA (Fortalezas u Oportunidades, Debilidades o Amenazas). Cuyos resultados evidenciaron las fallas y debilidades persistentes para el seguimiento y control de las transacciones en la gestión de cobranza en la empresa, escenario que hace difícil el rendimiento financiero de la misma. Es por esto, que se elaboraron tres (03) estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de las Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A, donde se establecieron un conjunto de normas, políticas y procedimientos adecuados para maximizar la efectividad en la gestión de Cuentas por Cobrar, además se contempló un curso de motivación y capacitación al personal para actualizar al mismo en cada una de las áreas, y por último, se desarrolló un proceso de monitoreo continuo para afianzar el control en dicha gestión.

Descriptores: Estrategias, Gestión de Cuentas por Cobrar.

INTRODUCCIÓN

Una de las tareas principales de cualquier empresa que otorga crédito a sus clientes es dedicarle el puntual seguimiento con el fin de minimizar los riesgos y de cobrar sus facturas en el tiempo estipulado, ya que en las organizaciones es fundamental manejar procedimientos contables eficaces y efectivos que puedan simplificar el mayor número de errores posibles.

Es por esto, que en la presente investigación se toma en cuenta a la empresa Ferredetal C.A. que ha venido presentando dificultades en cuanto al desarrollo de la gestión de cuentas por cobrar, lidiando con problemas relacionados a la falta de actualización de sus registros, tardía detección de clientes morosos, entre otros. Ante la situación, esta investigación tiene como propósito la elaboración de estrategias que permitan mejorar la gestión de cobranza de dicha empresa a través de un adecuado control.

El presente proyecto de investigación está conformado por cinco (05) capítulos, que se encuentran estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I. Engloba la problemática existente, la formulación del problema, seguido por el establecimiento de los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo II. Se desarrolla el marco teórico; donde se exponen los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos básicos requeridos para mejorar la comprensión de la presente investigación.

Capítulo III. Comprende el marco metodológico de la investigación, señalando cual es el tipo y diseño de la misma; así como la forma de desarrollo de cada una de las fases metodológicas en donde se detallaran las estrategias y recomendaciones sugeridas, además se especificara la población utilizada para la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV. Se detalla el análisis de los resultados obtenidos una vez aplicada la encuesta al personal que labora en el departamento de finanzas y contabilidad de la empresa en cuestión, y por último en el

Capítulo V. Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, y por último, hace énfasis en el desarrollo de la propuesta que contempla las estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de Cuentas por Cobrar.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y las referencias que sustentan el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Uno de los principales retos de las organizaciones en la actualidad es que deben ser capaces de manejar de una forma adecuada su información, de tal manera que puedan idealizar una planeación que les permita contribuir en la toma de decisiones, en el crecimiento y en la expansión de las mismas. Además, constantemente las empresas se ven enfrentadas a cambios producto de la globalización y a las nuevas tecnologías de automatización que dejan a un lado los sistemas manuales para llevar a cabo las operaciones necesarias a nivel contable, escenario que obliga a las organizaciones a adaptarse continuamente a dichos cambios debido a que cada día las políticas empresariales necesitan ser ajustadas con óptimas estrategias para que las mismas sean lo más efectivas en cada una de las áreas y departamentos que requieran un exhaustivo control para garantizar el control interno de la organización y así no ver afectada en plazos futuros el rendimiento y la situación financiera de la empresa.

Por ende, es primordial mantener informados y actualizados a todos los integrantes de la organización mediante estrategias adecuadas y lineamientos que sirvan como guía y orientación para cumplir todos los objetivos planteados. En tal sentido, “estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” (Chandler, 1962). Por esto, es que toda organización, sin importar el tamaño que tenga, debe contar con estrategias que sirvan como herramientas para lograr los objetivos y maximizar el rendimiento de sus operaciones.

De hecho, entre la gran variedad de operaciones que se realizan en una organización, se encuentra el proceso contable, que según Catacora (1996) “son todas aquellas normas y pasos sistemáticos que se deben tomar en cuenta al momento realizar los registros de las operaciones contables de la empresa” (p. 71). Dentro de estos procesos se encuentra el de Cuentas por Cobrar, quienes a veces ignoradas, otras veces descuidadas, constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios. Para Redondo (2004) “las Cuentas por Cobrar abarcan los créditos a favor de la empresa originados por la venta de mercancías o servicios” (p 194). Son además, el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos.

Por lo tanto, una empresa debe tratar de manejar adecuadamente todos lo que tengan referencia con estos documentos para controlar que no pierdan su formalidad para convertirse en dinero y siendo el departamento de crédito y cobranza el encargado de saber si se ha llegado o no al objetivo diario, planteado por la gerencia. La Gestión adecuada de Cuentas por Cobrar puede marcar la diferencia entre una organización exitosa y una en quiebra.

Como resultado, se puede deducir que las fallas en el control de las Cuentas por Cobrar y objetivos diarios del departamento de cobranza traen como consecuencia que se desconozca cuál es la deuda real que el cliente posee con la organización, lo que contribuye a los errores en dicha gestión, además, que se realicen ventas a clientes morosos o generar diferencias entre el cliente y proveedor. Por lo que toda organización que realice transacciones a crédito debe crear mecanismos que permitan la gestión efectiva de las cuentas por cobrar.

En Venezuela, la inflación que se define como “un movimiento ascendente en el nivel general de precios, situación en la que aumenta el precio promedio de los bienes y servicios en una economía” (Roger, 1998), ha afectado cada una de los procesos contables de las empresas, donde las cuentas por cobrar no son la excepción, puesto que en la actualidad las ventas se realizan mayormente de contado y las que son realizadas a crédito son condicionadas con mínimos lapsos de tiempo que requieren mayor seguimiento y posteriormente un control mucho más preciso para

conocer además cuales son los clientes deudores y para dar con los vencimientos de sus documentos ya que el poder adquisitivo cada día es precario. Cabe agregar, que la pérdida del poder adquisitivo de la moneda es provocada por la inflación. Así, desde el momento en que la empresa vende su producto y el tiempo que transcurre en recibir el pago, el monto no es suficiente para cubrir la nómina y comprar mercancía.

Dentro de este contexto, en el estado Carabobo se tiene el caso de la empresa Ferredetal C.A. fundada en el año 1981, ubicada en la Zona Industrial Norte de Valencia, avenida este oeste nro 2, Centro de Galpones ABC, Galpón 6-A. Esta, se dedica a la compra-venta, al detal y al mayor de productos ferreteros. Ahora bien, en dicha organización, en el área de Cuentas por Cobrar, existe una inadecuada gestión de las mismas, dado que se determina que la venta es a crédito en quince (15) días, pero existen clientes que toman meses en cancelarlas debido a la falta de seguimiento, organización y orden por parte de la empresa. Además de esto, el proceso es realizado sin llevar un control mediante libros o reportes auxiliares de Cuentas por Cobrar por cliente, donde se permita observar la deuda real o solvencia de los mismos.

De igual manera, se ha comprobado la inexistencia de políticas firmes que establezcan un sistema de orden de deudas desde la antigüedad, y que contenga un análisis de vencimiento de las mismas, lo que ha ocasionado un incremento del cuarenta por ciento (40%) de clientes morosos, y por ende, un mayor impacto sobre todo en la cancelación de las facturas de inventarios, ya que al no tener liquidez la empresa no puede cumplir con sus compromisos adquiridos con el proveedor.

Además de esto, al no analizar el vencimiento de las facturas, la falta de control en los registros y la poca comunicación entre los vendedores y el área cobranza, hace que se les siga vendiendo a clientes morosos y también, manteniendo las deudas de clientes solventes ocasionando molestias de los mismos hacia la empresa, esto debido a que se omiten actividades claves que deben ser realizadas y revisadas en el momento oportuno. Finalmente, debe señalarse que en la empresa no existen indicadores de gestión para el control gerencial de las Cuentas por Cobrar, tales como: días y rotaciones; por lo que carecen de lineamientos que les permitan manejar

este proceso y conocer si se realiza de una forma eficiente, además, de no existir una estimación que permita a la empresa realizar un colchón de las Cuentas por Cobrar consideradas como de dudoso cobro que pudieran afectar a la entidad.

Si la problemática antes mencionada continúa, afectará considerablemente el estado financiero de la empresa, primero llevándola a estar insolvente con su proveedor principal de mercancía y luego con el pasar del tiempo no podrá seguir costeadando la nómina, lo que ocasionara su cierre técnico. Todo esto tomando en cuenta que las Cuentas por Cobrar le concede a la empresa la determinación de su liquidez, ya que son una parte importante en las proyecciones financieras, pudiendo dar inicio a cualquier proyecto futuro con la certeza de cumplir con los objetivos. Es por ello, que ante esta situación, es necesario enfocar este Trabajo de Grado como una propuesta basada en el desarrollo de estrategias para el mejoramiento de la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cuáles podrían ser las estrategias más adecuadas para el mejoramiento de la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A.?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer estrategias para el mejoramiento de la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A.

1.2.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A.

Determinar los factores internos y externos que afectan la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A.

Diseñar estrategias para el mejoramiento de la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A.

1.3. **Justificación de la Investigación**

Para las empresas es relevante contar con una buena liquidez que les permita obtener la capacidad de hacer frente a sus obligaciones financieras regularmente, al mismo tiempo que van incrementando su rentabilidad, logrando así un eficiente uso de los recursos financieros. En la medida de que se van generando transacciones, aumenta la complejidad de las operaciones, creando la necesidad de mejorar procedimientos que den lugar a un adecuado funcionamiento de las actividades.

Las Cuentas por Cobrar es una de las principales actividades que se llevan a cabo financieramente en las empresas. Esto se debe a que es el activo más líquido después del efectivo, por lo cual es conveniente procurar que su ejecución sea lo más eficaz posible, a través de estrategias que orienten una acertada manipulación, así como la aplicación de controles y políticas internas en beneficio de los recursos financieros de las empresas, y la razonabilidad de la información suministrada por los estados financieros, para el logro de las metas y objetivos de la organización.

Para la empresa Ferredetal C.A. es de fundamental importancia garantizar que sus procesos de cobranzas se hagan de una forma rápida y eficiente, para evitar que ocurra una demora en los pagos a sus proveedores que afecte la operatividad de su actividad principal. Es por esto que sería de gran utilidad la elaboración de estrategias que permitan mejorar la gestión de Cuentas por Cobrar, ya que esto ayudara a la continua superación de las dificultades que se puedan presentar, y que además posibilite una buena distribución de las tareas y funciones a ejecutar.

En esta investigación se estableció desde el punto de vista metodológico, un conjunto de directrices que permitirán el desarrollo de cualquier procedimiento dirigido a la gestión de Cuentas por Cobrar, el cual, a través de la recolección de datos sobre la situación actual de la empresa, y un análisis de los resultados, generó

una serie de conocimientos válidos y confiables, que serán apropiados para mejorar los inconvenientes que se presentan.

Por otra parte, desde el punto de vista académico, esta investigación puede ser útil para la elaboración de futuros trabajos relacionados con la gestión de Cuentas por Cobrar en una determinada empresa, sirviendo como guía ya que sus resultados podrán ser compartidos con aquellos profesionales interesados en la temática, particularmente a aquellos contadores y administradores, que les interese profundizar, mejorar o reorientar esta propuesta.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Según Tamayo y Tamayo (2004), el marco teórico “ayuda a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones completas” (p. 145). Se trata de dar a la investigación un ámbito donde este cobre sentido y coherencia, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo ordenándolos de modo tal que resulten útil para la investigación.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Muñiz y Mora (2017), elaboraron una investigación titulada **“Propuesta De Control Interno Para Cuentas Por Cobrar en la Empresa Promocharters S.A”**. Realizado en la Universidad de Guayaquil, Ecuador, para optar al título profesional de Contador Público. El principal objetivo de la investigación implicó diseñar un sistema de Control Interno en las Cuentas por Cobrar en la empresa mayorista de turismo Promocharters S.A. Este trabajo se desarrolló bajo la modalidad de investigación de campo, siendo de tipo cualitativo, a su vez con un método descriptivo que aplica instrumento de observación y entrevista en la misma organización, considerando como población a los colaboradores de la empresa Promocharters S.A. los cuales totalizaron treinta (30) personas.

Posteriormente se concluyó que en líneas generales, los resultados obtenidos abarcan la creación de un manual de crédito y cobranza que permita el ampliar la solvencia y rentabilidad, llegando a la conclusión de que el área de venta requiere de estrategia de crédito a un mínimo riesgo, además de la captación de una base de datos

referencia que permita el buen manejo de los clientes. De igual forma, este trabajo de grado le aporta a la presente investigación modelos de estrategias para el mejoramiento del manejo de las Cuentas por Cobrar en una empresa los cuales serán tomadas como referencias en esta investigación.

Asimismo, Carrera (2015), elaboró un trabajo titulado **“Análisis de la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Induplasma S.A en el año 2015”**. Realizado en la Universidad Politécnica Salesiana, también en Guayaquil, Ecuador, para optar al título profesional de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. El propósito de la investigación fue analizar la gestión de cobro mediante el método COSO I, con el objetivo de proporcionar información necesaria para determinar las falencias en la gestión de cobro. Se usaron técnicas de investigación como lo son las entrevistas y la encuesta, mediante el instrumento cuestionario, que fue aplicado a siete (07) integrantes del personal administrativo. Además el presente trabajo fue de carácter transversal descriptivo con un método deductivo para llegar a un principio en particular, también se usaron análisis sintéticos y documentales.

Por consiguiente, se llegó a la conclusión de que la gestión de cobro en la empresa Induplasma S.A no era efectiva y esto se debió a que la empresa en cuestión carencia de un manual de monitoreo a fin de verificar el cumplimiento de las metas de cobranzas, fallas en los sistemas contables, donde los periodos de control interno no se hacían con regularidad. Los aportes que dejaron este estudio al presenta trabajo de investigación fueron la implementación de correctivos basados en procesos que parten del comportamiento crediticio del cliente hasta su pago, promoviendo un mayor análisis y control de crédito para así alcanzar la mayor efectividad en la gestión de cobro.

Del mismo modo, Tovar (2015), publicó un trabajo titulado **“Manual de Normas y Procedimientos para Optimizar el Sistema de Cuentas por Cobrar en el Área Contable de la Empresa Construcciones Tocar C.A”**. Elaborado en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública. El objetivo principal de este trabajo 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. La investigación fue diseñada bajo la modalidad de proyecto factible, en un nivel proyectivo, apoyada en un estudio de campo, se usó la entrevista como técnica y el cuestionario como instrumento para la recolección de información necesaria para obtener los datos correspondientes, aplicado al personal del área contable conformado por cuatro (04) personas.

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. Los aportes más significativos de este trabajo son la implementación de un manual que proporciona directrices para mejorar la gestión de cobro y así, afianzar la efectividad en el ciclo de cobranza.

Por otra parte, se consultó al trabajo de Rivero (2014), titulado **“Propuesta de Estrategia Financiera para el Departamento de Crédito Y Cobranzas para el Mejoramiento de la Gestión de Cobranzas: Caso en la Empresa Venezolana del Vidrio (Venvidrio)”**. Realizado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Administración Comercial. El objetivo general de este trabajo de investigación estuvo enmarcado por una propuesta con objetivo de implementar procedimientos para la actualización de la gestión de cobranzas, y desarrollar las funciones del personal dentro del departamento de Crédito y Cobranza de la empresa. Esta investigación fue fundamentada bajo un diseño de campo no experimental, la técnica utilizada fue la encuesta mediante el instrumento cuestionario a una población constituida por cinco (5) integrantes del departamento de Crédito y Cobranza.

Por ende, pudieron concluir que en dicho departamento de la empresa en estudio no se cuenta con un reporte de antigüedad, la cartera de cliente no se actualiza a diario, existen facturas vencidas de años anteriores, y además a los trabajadores nuevos no se les han dado la inducción correspondiente y no tiene conocimiento de cuál es el impacto negativo en el manejo del efectivo y la liquidez de la empresa el tener cuentas por cobrar y que es de gran importancia la implementación inmediata de la propuesta planificada para corregir tales debilidades y deficiencias. Los aportes de este proyecto de investigación comprenden diversos lineamientos para corregir las debilidades en los sistemas y procedimientos contables para llevar a cabo un eficiente control y manejo de las cuentas por cobrar en una empresa mediante la planificación y el desarrollo de funciones al personal.

Finalmente, Díaz (2014), desarrolló un trabajo titulado: **“Programa de auditoría Operativa para el Proceso de Facturación en el Estado Zulia de la**

Corporación Eléctrica Nacional S.A (CORPOELEC)”. Realizado en la Universidad del Zulia, para optar al título de Especialista en Contaduría, Mención Auditoría. El propósito general del trabajo de investigación fue diseñar un programa de auditoría operativa del proceso de facturación llevado a cabo en el Estado Zulia por la empresa CORPOELEC, fue una investigación de tipo documental, usando el método descriptivo, mediante la aplicación de los métodos de recolección de datos utilizados correspondientes a la observación directa, entrevistas y revisión documental.

Concluyeron en el diseño de un programa de auditoría operativa que permita al personal de la Unidad de Auditoría Interna de CORPOELEC contar con una herramienta metodológica para la ejecución de las actuaciones de control fiscal a realizar en el mencionado proceso. Entonces, se puede deducir que los aportes que brinda esta investigación al presente trabajo son las estrategias de control preventivas que pueden ser útiles para la prevención de fallas en el proceso de facturación, y así mantener en un nivel eficaz el ciclo de Cuentas por Cobrar.

2.2. Bases Teóricas

De acuerdo a Arias (1999), las bases teóricas se definen como “un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p. 14). En tal sentido, a continuación se señalan cuál es el soporte teórico de la presente investigación.

2.2.1. Estrategias

Ronda (2002), señala que “el concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada”, también afirma que es “la declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse” (s/n). Por su parte Halten (1987) señala que la estrategia “es el proceso a

través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos” (s/n). Entonces, estrategia es el cómo para la obtención de los objetivos. Con frecuencia también se desarrollan políticas y planes de acción concernientes a los proyectos y programas para lograr esos objetivos, también asigna los recursos para efectuarlos.

Asimismo, se debe entender que una estrategia organizacional no es un acto aislado, más bien es una cadena que transita las acciones de toda la empresa, e involucra todos todo el funcionamiento de la misma, abarcando:

- Ü La toma de decisiones.
- Ü El rumbo de las operaciones de la organización.
- Ü La conciliación al cambio.
- Ü El cumplimiento de objetivos y metas.

Para el presente estudio, esta base teórica es de gran importancia ya que permitió proporcionar y conocer las estrategias más adecuadas para mejorar la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A. Cabe destacar, que las estrategias deben ser planificadas y se debe comprender los objetivos a alcanzar para asegurar el éxito de las mismas y promover el buen desarrollo de las labores organizacionales.

2.2.2. Características de las Estrategias

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos (eficacia).
- Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible (eficiencia).
- Deben ser claras y comprensibles para todos.

- Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- Deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- Deben representar un reto para la empresa.
- Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

Esta base teórica aportó a la presente investigación, como deben ser las estrategias adecuadas, para así, poder garantizar que las mismas sean lo más efectivas posibles y promover el mejoramiento de la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A. En este caso, las estrategias deben ser coherentes y adecuadas para perfeccionar los procedimientos y corregir cualquier desperfecto.

2.2.3. Gestión

Según Chiavenato (2001), una gestión “es la tarea de administración que consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible” (p. 26). Asimismo, Gestión es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentales entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

Según lo anteriormente expuesto, la gestión consiste simplemente en administrar aquellos recursos destinados para cumplir metas previamente fijadas, lo que a nivel organizacional debe ser realizado mediante una planificación, para así, alcanzar los objetivos planteados en un tiempo determinado.

2.2.4. Gestión de Cobranza

De acuerdo a Goznes (1994), la gestión de cobranza es definida como “el conjunto de actividades que realizan las empresas para la recuperación del precio de

los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso del crédito” (p. 15).

Es por esto, que es necesario sobre todo en el área de las Cuentas por Cobrar, saber administrar y gestionar aquella liquidez obtenida a lo largo del tiempo producto de los cobros de aquellos créditos anteriormente concedidos, ya sea para cancelar deudas actuales que posee la empresa, invertir, entre otros...

2.2.5. Cuentas por Cobrar

Las Cuentas por Cobrar según lo plantea Redondo (2004) “abarcan los créditos comerciales a favor de la empresa originados por la venta de mercancías o servicios e incluyen los garantizados por facturas, notas de entrega, documentos similares” (p. 194). En este sentido, según el autor anteriormente mencionado señala que las Cuentas por Cobrar, “representan el activo financiero de mayor relevancia de muchas organizaciones, en gran parte las comerciales; ya que éstas representan activos líquidos capaces de convertirse en efectivo dentro de un periodo de 30 a 60 días en su mayoría” (p. 195).

Asimismo, las Cuentas por Cobrar constituyen el crédito que la empresa concede a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario de un negocio, como resultado de la entrega de artículos o servicios.

Según lo antes expuesto, las ventas a crédito, que dan como resultado las Cuentas por Cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito en las que se estipula el pago dentro de un número determinado de días. Si bien es conocido que todas las Cuentas por Cobrar no se cobran dentro del período de crédito, sí es cierto que la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo muy inferior a un año; en consecuencia, las Cuentas por Cobrar se consideran como parte del activo circulante de la empresa, por lo que se presta muchísima atención a la administración eficiente de las mismas.

Es por esto, que el objetivo que se persigue con respecto a la administración de las Cuentas por Cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, también

debe prestarse atención a las alternativas costo - beneficio que se presentan en los diferentes campos de la administración de éstas. Estos campos comprenden la determinación de las políticas de crédito, el análisis de crédito, las condiciones de crédito y las políticas de cobro.

2.2.6. Proceso de Cuentas por Cobrar

Las Cuentas por Cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, prestación de servicios, otorgamiento de créditos, por lo que es necesario seguir un proceso adecuado que permita la administración de esta información. El proceso de cuentas por cobrar empieza cuando el crédito es otorgado a un cliente o mediante la realización de las ventas de productos o servicios. Se origina de la siguiente forma:

Facturación: se inicia cuando se envía un pedido o cuando se completa la prestación de un servicio. El cliente debe aceptar dicha factura con el adeudo. Este proceso se realiza para concretar la venta, el mismo que otorga derechos y la aceptación de la deuda al comprador y determina una serie de obligaciones y responsabilidades para el vendedor.

Notas de crédito y cargo: es un documento legal que se utiliza en transacciones de compras, ventas por anulaciones totales de facturas, o devoluciones de saldos a favor. En estas se registran los descuentos o devoluciones que ha realizado el cliente por diversos motivos.

Pagos: es el cumplimiento de la obligación, por lo que se considera adecuado que el personal de cobranzas mantenga una constante comunicación con los clientes para lograr un cobro oportuno.

Cuentas incobrables: es sumamente importante analizar con frecuencia el comportamiento de los clientes con relación a sus pagos y conocer si a pesar de los esfuerzos de cobranza se aprecia una baja probabilidad en su cobro. Una estimación de cuentas incobrables debe detonar otro procedimiento de cobranza que en lo general es por la vía extrajudicial.

Básicamente, es muy importante que estas actividades las realicen personas con conocimientos en crédito y cobranza ya que el objetivo en este procedimiento es obtener pagos oportunos, tomando en cuenta que está en juego la liquidez de la empresa. Cuando existen políticas y procedimientos en el departamento de crédito y cobranza y además el procedimiento de Cuentas por Cobrar es atendido profesionalmente, el riesgo de que un cliente no pague es muy bajo.

2.2.7. Rotación de Cuentas por Cobrar

Respecto a la rotación de Cuentas por Cobrar, Lara (2008) señala que el análisis por medio de razones financiera “ayuda a determinar la rotación de las Cuentas por Cobrar a clientes, su convertibilidad y el periodo promedio de cobranza para que en base a lo encontrado, cambie total o parcialmente o reafirme las políticas de cobranza y otorgamiento de crédito pactados” (p. 128).

En el total de las ventas a créditos, dividida entre el promedio mensual de ventas por cobrar, permite conocer las veces en que los créditos otorgados por ventas de artículos son recuperados. Esta razón financiera únicamente tiene aplicación en las empresas que venden a crédito; la cual permite conocer el grado de eficiencia en el cobro de las cuentas, así como el atinado de la política en el otorgamiento de los créditos.

Al relacionarse la rotación de Cuentas por cobrar con un cierto número de días (360), es posible conocer los días que tarda la Rotación de Cuentas por Cobrar. Es importante observar que mientras menor es el ritmo de convertibilidad de las cuentas por cobrar, es índice de un movimiento económico mayor mismo que puede traducirse en un incremento en las utilidades.

2.2.8. Periodo de Crédito

Respecto al periodo de crédito, Lara (2008) señala que “el periodo de crédito estimula la ventas, pero existe un costo en los fondos invertidos bajo Cuentas por Cobrar (saldos) determinar el periodo óptico de crédito implica localizar el punto en el cual las actividades marginales provenientes del incremento en ventas quedan

exactamente compensadas por los costos de mantener un monto más elevado de sus saldos” (p. 3).

De acuerdo al mismo autor, toda empresa debe tomar en cuenta de sus políticas mantenimiento de límites de crédito y es sumamente importante, que la función encargada de los pedidos, conozca los límites de crédito de cada cliente. Por esta razón, la primera obligación del departamento de crédito y cobranza, es establecer líneas de crédito apropiada para cada cliente y revisarlas periódicamente.

2.2.9. Control Interno

El Control Interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. Catacora (1996), expresa que el control interno:

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

Sin duda, el control interno representa en cada organización la oportunidad de realizar cada una de sus actividades de una forma compactada, organizada y planificada con el objetivo alcanzar las metas previstas por la misma en plazos posteriores, de tal forma que el éxito organizacional sea logrado de una forma mucho más efectiva sin ningún tipos de inconvenientes.

2.2.10. Procedimientos de Control Interno de las Cuentas por Cobrar

En cuanto a los procedimientos de control interno aplicados sobre las Cuentas por Cobrar según Redondo (2004), considera que estos pueden clasificarse en

procedimientos contables diseñados con la finalidad de corroborar el adecuado procesamiento y autorización previa de las operaciones de ventas, y procedimientos administrativos que abarcan el proceso de aprobación, procesamiento y autorización de las operaciones de venta. Los mismos, se exponen a continuación:

Procedimientos Contables

- Û Es conveniente comparar mensualmente la suma de los saldos de los clientes, mayor auxiliar de cuentas por cobrar, con las cuentas de control del mayor general, en caso de discrepancias observadas, deben hacerse las averiguaciones a que haya lugar.
- Û Los documentos dados de baja en libros, deberán ser controlados y chequeados periódicamente.
- Û Deben enviarse periódicamente estados de cuenta a los clientes, con objeto de cerciorarse de que las cuentas que contablemente aparezcan pendiente de cobro sean reconocidas por los deudores. Esta debe llevarla a cabo una persona independiente de la que maneja las cuentas por cobrar.

En cuanto a las medidas de control al momento de recibir el pago por parte de los clientes debe tomarse en cuenta que si la empresa emplea su propio personal para el cobro de facturas, es necesario que el departamento de cobranzas elabore una relación de facturas entregadas al cobrador, el cual la firmará y se quedará con una copia. El cobrador diariamente relacionará las facturas cobradas y entregará su monto al cajero, firmará dos copias que junto con el informe de facturas no cobradas entregará al departamento de cobranzas; el cual enviará al de contabilidad una copia de la relación de facturas cobradas para que sean abonadas en las cuentas de los clientes.

Del mismo modo, cuando los clientes cancelan sus facturas por medio de transferencias bancarias, el departamento de contabilidad al recibir del banco la correspondiente nota de abono le acreditará en la cuenta del cliente.

En base a lo anteriormente expuesto, se respalda el establecimiento de procedimientos de control administrativo y contable que garanticen que las operaciones y registros sean autorizados y procesados correctamente, desde el momento del otorgamiento del crédito hasta la cancelación del servicio por parte del cliente. Al mismo tiempo, éstos garantizan la mayor uniformidad y objetividad de la información registrada, generando información financiera actualizada y confiable para la toma de decisiones dentro y fuera de la organización como insumo para los usuarios internos y externos vinculados a la misma.

Procedimientos Administrativos

Ü Establecer el principio de separación de funciones, en especial las labores de ventas, registro de la cuenta por cobrar y recepción del efectivo. De manera que el personal que maneja por ejemplo el área de ingresos no intervengan en las labores de elaboración de auxiliares y registros relacionados con las cuentas por cobrar, manejo de documentos base para factura, manejo y autorización de notas de crédito y documentación soporte, aprobación de rebajas y devoluciones en ventas, preparación, comprobación de los registros en el diario general, Intervención en el registro final, es decir, el libro mayor.

En cuanto a los procedimientos de control dirigidos al área de cobranza, pueden mencionarse:

- Ü El departamento de ventas debe estar al tanto de la aprobación de las condiciones de la venta y de créditos para lo referente al riesgo de la misma.
- Ü El departamento de facturación debe ser independiente al de despachos y al de registro en las cuentas de los clientes.
- Ü Se procurará que las facturas estén prenumeradas.
- Ü Una persona diferente a la que preparó las facturas las chequeará con las condiciones aprobadas por el departamento de ventas, especialmente en cuanto a precios, rebajas, descuentos, entre otros.

De lo antes expuesto, puede mencionarse que los procedimientos administrativos dirigidos a las Cuentas por Cobrar están dirigidos a regular y controlar el adecuado desenvolvimiento del proceso de ventas desde el momento en que se establecen las políticas de crédito, se genera la venta del bien o prestación del servicio, se factura, y se llevan a cabo las labores de cobranza; todo ello con la finalidad de garantizar su adecuado cumplimiento y apego a los lineamientos prescritos.

2.2.11. Importancia del Control Interno

Desarrollar un Control Interno adecuado a cada tipo de organización nos permitirá optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad. Asimismo, el Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto, además, detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

Entonces, se puede deducir que en el área de Cuentas por Cobrar, el Control Interno constituye un elemento fundamental para cualquier empresa ya que a raíz de la misma se aseguran que todos los procedimientos a nivel contable sean desarrollados de una forma eficiente y transparente para reducir los márgenes de error e ineficacia.

2.3. Definición de Términos Básicos

Análisis de Vencimiento: es la prueba de auditoría que se realiza con el fin de clasificar las cuentas pendientes de cobro en intervalos, que se definen según el número de días transcurridos desde la fecha en que se otorga el crédito.

Crédito: es una operación financiera en la que un acreedor pone en disposición a un deudor, una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

Planificación: pasos enlazados entre si y en secciones sistemáticas. Determina el orden en que se deben ejecutar las labores, como, cuando y quien las realiza.

Políticas Contables: conjunto de principios, reglas y procedimientos específicos que son adoptados por una entidad para preparar y realizar los estados o documentos contables.

Procedimientos: consiste en una serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible.

Lineamientos: se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización.

Liquidez: capacidad que tiene una empresa o entidad para hacer frente a sus obligaciones financieras.

Venta: es la acción y efecto de vender (traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo a Balestrini (2006) “el marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real” (p. 125). En el marco metodológico se contesta a la pregunta ¿Cómo?, es decir se indica la metodología que va a seguirse en la investigación para lograr los objetivos propuestos o para probar las hipótesis formuladas.

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

La presente investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, ya que el objetivo principal de la misma fue proponer a la empresa Ferredetal C.A., estrategias que ayuden al mejoramiento de la gestión de Cuentas por Cobrar.

Del mismo modo, Arias (2006), 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” (p. 134).

A su vez, el diseño de la investigación se consideró de campo, ya que fue necesaria la recolección de la información de los mismos miembros del departamento de Finanzas y Contabilidad de la empresa Ferredetal C.A.

Por lo mismo, según Arias (2012) la investigación de campo “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31). Al mismo tiempo, fue considerada como una investigación

no experimental transeccional que Hernández, Fernández y Baptista (1991) la definen como “aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables” (p. 181) y donde los datos fueron recolectados en un momento único con la finalidad realizar conclusiones determinadas.

Por otra parte, se consideró un nivel de investigación descriptivo que según Tamayo y Tamayo (1998) “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos”. (p.54). Por ende el presente estudio ampliará la descripción de la situación actual existente en el departamento de Finanzas y Contabilidad de la empresa Ferredetal C.A. enfocándose sobre el personal que conduce la gestión de cobranza en el presente., para detallar así, las debilidades que afectan de forma constante el área de cobro en la misma.

3.2. Fases de la Investigación

3.2.1. Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A.

Para el desarrollo del diagnóstico de la problemática existente fue necesario determinar la población por medio del cual se recopiló la información. En tal sentido Tamayo y Tamayo (1997), define a la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 114). Por ende la población que abarca el presente estudio estuvo conformada por siete (07) trabajadores que laboran en el departamento de Finanzas y Contabilidad.

Posteriormente, el mismo autor señala que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p. 38). Para efectos de la presente investigación, en vista de que la población es pequeña y finita, se trabajó con la totalidad de la misma, siendo considerada

una muestra de tipo censal, que según Ramírez (1997) afirma que la muestra censal “es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p. 91).

A su vez, para diagnosticar la situación actual que presentan las Cuentas por Cobrar de la empresa en estudio; fue necesario seleccionar la metodología a través del cual se desarrolló el presente proyecto de investigación, utilizando las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Por lo tanto, Arias (2006) define la técnica de recolección de datos como “las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 53). En cuanto a los instrumentos de recolección de datos el autor citado anteriormente afirma que “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p. 25). Es por ello que con el fin de determinar las necesidades existentes en la empresa Ferredetal C.A., la técnica utilizada en esta investigación fue la encuesta, mediante el instrumento de cuestionario, debido a que de esta forma se pudo recolectar la información necesaria de forma mucho más eficiente acerca de la problemática planteada, para posteriormente, analizarla e interpretarla.

Cabe destacar que Arias (2006), define a la encuesta como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72). Asimismo, el mismo autor describe cuestionario como “una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita, mediante un instrumento o formato en papel el cual contiene una serie de preguntas” (p. 74). Por ende, se elaboró un cuestionario con preguntas dicotómicas, de respuestas cerradas de alternativas SI-NO, que se les aplicará a los integrantes del departamento de Finanzas y Contabilidad de la empresa Ferredetal C.A., con la intención de obtener información detallada sobre el manejo de la gestión de Cuentas por Cobrar.

3.2.2. Fase II. Determinación de los factores internos y externos que afectan la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A.

Para llevar a cabo esta fase y poder determinar los factores internos (Fortalezas-Debilidades) y factores externos (Oportunidades-Amenazas) que afectan la gestión de

cobranza en la empresa Ferredetal C.A., se elaboró una Matriz FODA donde a través de la misma se conformaron estrategias de control que ayudaron en la forma como se realiza el ciclo contable en estudio y solucionar la problemática existente. En tal sentido, de acuerdo a Chiavenato (2003):

El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica, por lo general se usa como parte de hacer una exploración del entorno, que ayudan a identificar los factores externos que deben ser previsto, y los factores internos (fortalezas y debilidades) que necesitan ser planificadas en la determinación de que una empresa debe ir en el futuro (s/n).

3.2.3. Fase III. Diseño de estrategias para el mejoramiento de la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A.

En esta fase, luego de obtener los resultados arrojados por la matriz FODA que fueron utilizados como ideas, se procedió a diseñar estrategias a fin de mejorar la gestión de Cuentas por Cobrar de la empresa Ferredetal C.A. con el objetivo de satisfacer las necesidades de la organización, en cuanto a una adecuada gestión contable, atacando todas aquellas debilidades y convirtiéndose en actividades de control que deberán implementarse para cumplir con el objetivo principal que se destina este trabajo.

Es por esto, que las estrategias propuestas contribuirán significativamente al armonioso desenvolvimiento del control interno que sustenta la gestión de las Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A., simplificando y ajustando el automatizado sistema de control para llevar a cabo los procesos de facturación, sincerar los lapsos al cual están sujetas las condiciones de crédito, la efectiva detección de los clientes solventes, y morosos que a su vez perjudican la liquidez oportuna de la entidad económica, así como también el eficaz manejo de las demás políticas contables que se ven directamente involucradas y relacionadas al ciclo de las Cuentas por Cobrar para que el

óptimo rendimiento de la misma sea superior en cada ejercicio económico y se pueda asegurar el éxito organizacional.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados

En este capítulo, se detallaran y analizaran los resultados arrojados por el proceso de recolección de datos realizado mediante la encuesta con el instrumento de cuestionario que contaba con trece (13) preguntas cerradas y dicotómicas (SI-NO) acerca de la situación actual que presenta la empresa Ferredetal C.A. en la gestión de cobranza, el mismo, fue aplicado al personal del departamento de Finanzas y Contabilidad integrado por siete (07) personas.

De la misma forma, mediante los resultados y análisis obtenidos se elaboró la matriz FODA donde se identificaron los factores internos (Fortalezas-Debilidades) y externos (Oportunidades-Amenazas) que involucran actualmente a la empresa Ferredetal C.A. y que fueron utilizados como ideas para diseñar las estrategias dirigidas a la gestión de Cuentas por Cobrar.

Resultados Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa Ferredetal C.A. mediante una encuesta con el instrumento de recolección de datos de cuestionario conformado con trece (13) preguntas cerradas y dicotómicas, de alternativas SI-NO, realizado a los siete (07) integrantes del departamento de Finanzas y Contabilidad, con la finalidad de recaudar la información necesaria y conocer como es realizada la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa, así como las fallas existentes en el área.

Ítem N°1: ¿Considera eficiente la gestión de cobranza?

Cuadro N°1: Eficiencia en la gestión de cobranza

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	14%
NO	6	86%
TOTAL	7	100%

Fuente: Colina y Veloz (2019)

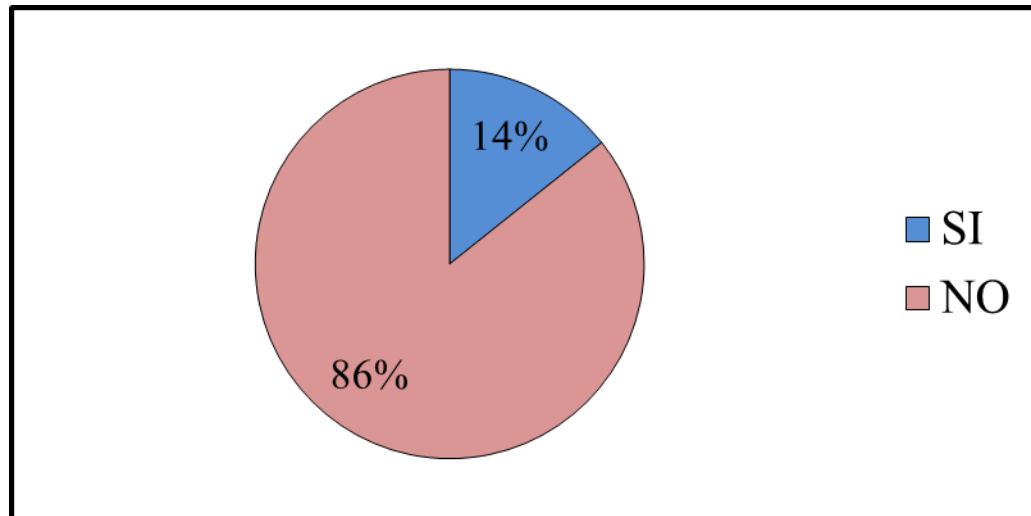


Gráfico N°1: Eficiencia en la gestión de cobranza

Fuente: Resultados obtenidos del Cuadro N°1

Análisis: De los encuestados, el 86% correspondiente a seis (06) personas concuerdan en que la gestión de cobro no es lo suficientemente eficiente, mientras que un 14% que corresponde a una (01) persona opina lo contrario. Esto, evidencia el grado de deficiencia que la empresa posee en una de las áreas más importantes que garantizan la liquidez y el progreso de la entidad, siendo esto producto de las fallas en el control, orden y seguimiento en la gestión de cobro por parte de la empresa.

Ítem N°2: ¿Son comunes la existencia de clientes morosos?

Cuadro N°2: Existencia de clientes morosos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Colina y Veloz (2019)

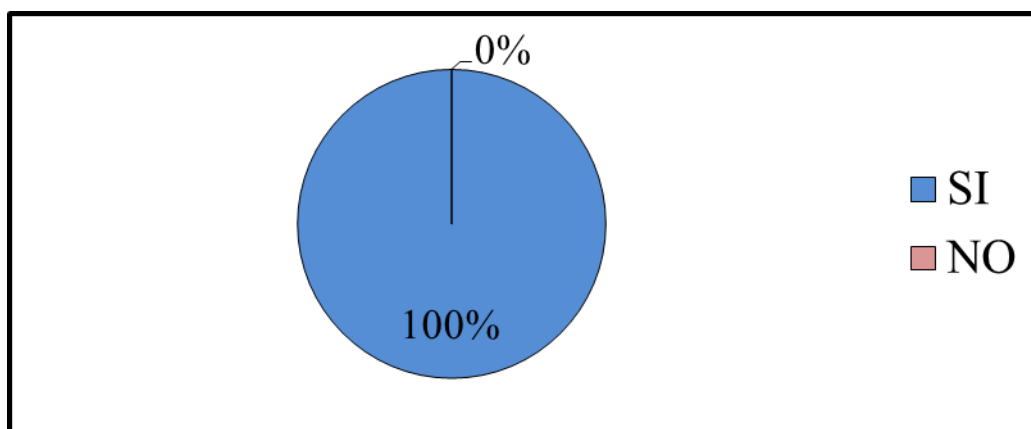


Gráfico N°2: Existencia de clientes morosos

Fuente: Resultados obtenidos del Cuadro N°2

Análisis: El 100% de los encuestados, correspondientes a las siete (07) personas que conforman el departamento de Finanzas y Contabilidad dejaron en evidencia que en la empresa existen de forma recurrente clientes morosos en el pago de los créditos otorgados, afectando considerablemente a la liquidez de la entidad para el cumplimiento de sus compromisos. Esto como resultado de un sistema deficiente que no detecta a tiempo la caducidad de las facturas y, principalmente, de las fallas existentes en la gestión de cobro.

Ítem N°3: ¿Existen facturas cobradas y no rebajadas de los saldos de las Cuentas por Cobrar?

Cuadro N°3: Facturas cobradas y no rebajadas de las Cuentas por Cobrar

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Colina y Veloz (2019)

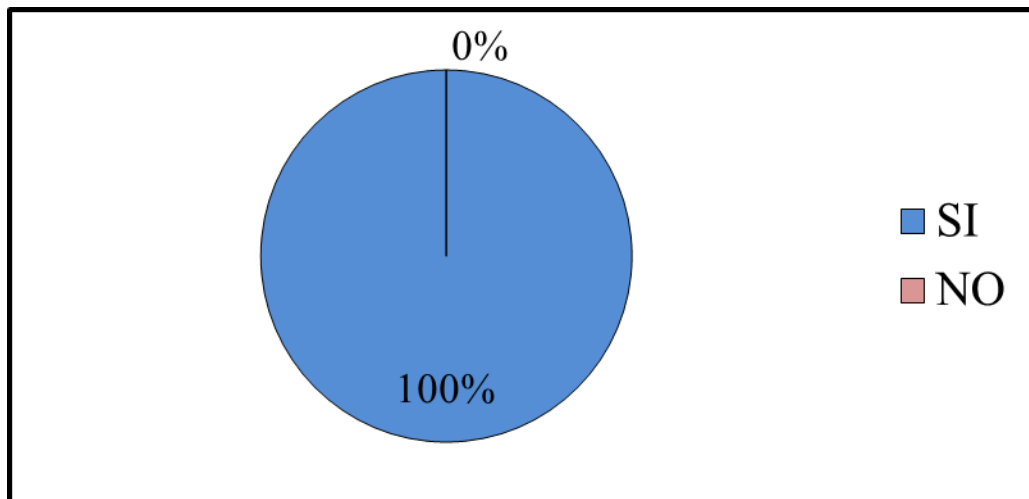


Gráfico N°3: Facturas cobradas y no rebajadas de las Cuentas por Cobrar

Fuente: Resultados obtenidos del Cuadro N°3

Análisis: De los encuestados, el 100% correspondientes a las siete (7) personas señalaron que existen facturas cobradas y no rebajadas contablemente de los saldos de Cuentas por Cobrar. De lo anterior expuesto, se puede deducir que en la empresa existe distorsión de la información registrada en libros, debido a que no se actualizan los saldos oportunamente, y por ende, no se tiene seguridad de las deudas que los clientes mantienen con la empresa, ni la solvencia de los mismos, ocasionando molestias a los clientes.

Ítem N°4: ¿Se han establecidos políticas claras concernientes al área de crédito y cobranza?

Cuadro N°4: Políticas claras dirigidas al área de crédito y cobranza

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Colina y Veloz (2019)

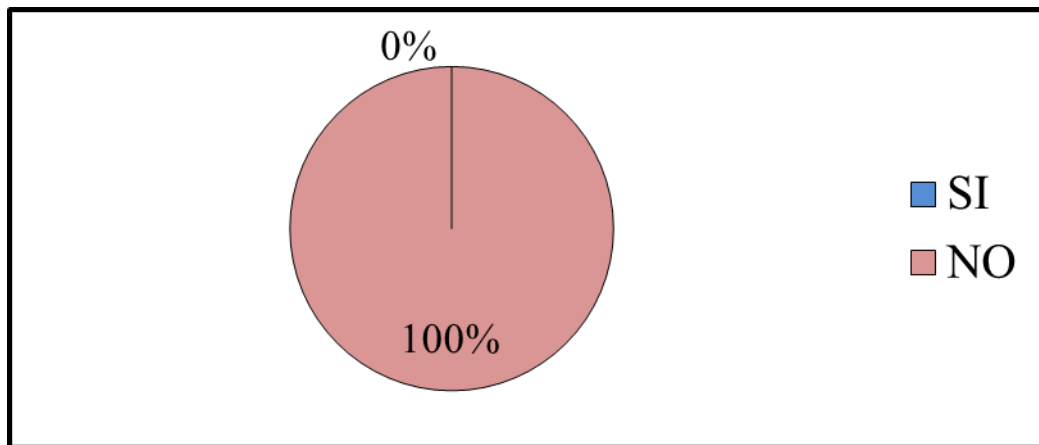


Gráfico N°4: Políticas claras dirigidas al área de crédito y cobranza

Fuente: Resultados obtenidos del Cuadro N°4

Análisis: De las siete (07) personas encuestadas, la totalidad de las mismas, es decir, el 100% coinciden en que la empresa no ha dado a conocer políticas claras y consistentes que se deben manejar en el área de crédito y cobranzas para llevar a cabo los procesos internos relacionados al cobro de los créditos y demás métodos con mayor eficiencia. Lo que genera poca efectividad en el desempeño de las funciones que cada uno del personal ejerce.

Ítem N°5: ¿Considera que la hiperinflación que atraviesa el país ha afectado considerablemente la situación financiera de la empresa por los lapsos de tiempo que la empresa otorga para el cobro de las facturas?

Cuadro N°5: Afectación de la situación financiera por la hiperinflación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Colina y Veloz (2019)

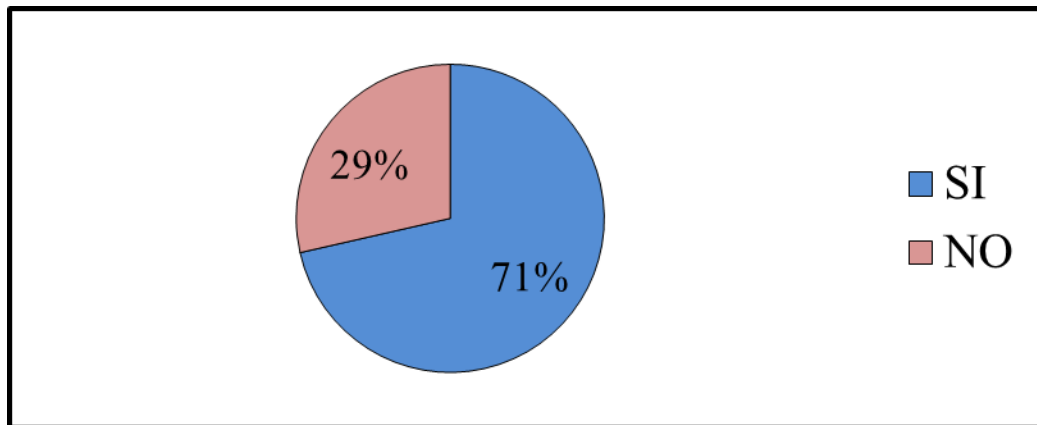


Gráfico N°5: Afectación de la situación financiera por la hiperinflación

Fuente: Resultados obtenidos del Cuadro N°5

Análisis: El 71% de los encuestados correspondientes a cinco (05) personas, reflejan que los altos índices de inflación que presenta el país si ha afectado la situación financiera que presenta la empresa Ferredetal C.A., por el período de tiempo que se otorga para el cobro de las facturas, mientras que un 29% correspondiente a dos (02) persona opina lo contrario. Por ende, se puede observar fallas en los tiempos otorgados para el cobro, afectando a la entidad para volver a invertir debido a la pérdida de valor de la moneda (devaluación).

Ítem N°6: ¿Existen procedimientos adecuados para el control y registro de las Cuentas por Cobrar?

Cuadro N°6: Procedimientos para el control y registro de las Cuentas por Cobrar

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Colina y Veloz (2019)

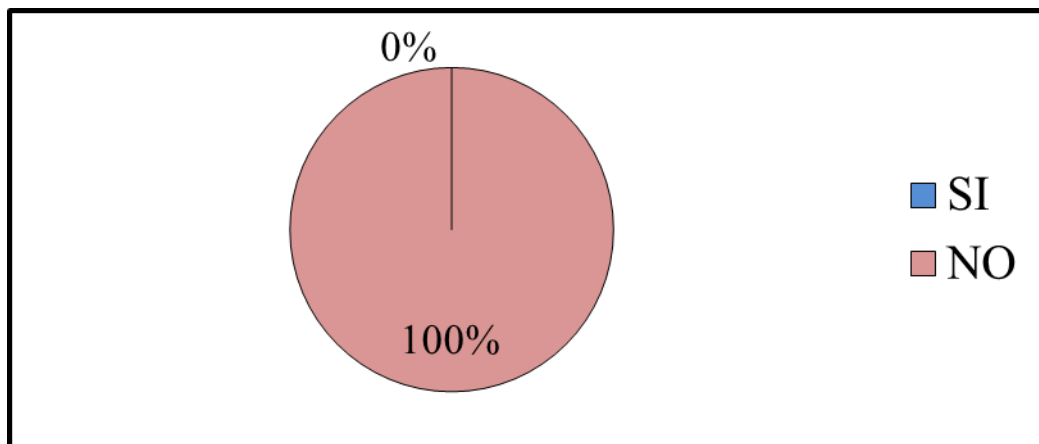


Gráfico N°6: Procedimientos para el control y registro de las Cuentas por Cobrar

Fuente: Resultados obtenidos del Cuadro N°6

Análisis: El 100% de los encuestados correspondientes a siete (07) personas, coincidieron en que dentro de la empresa no existen procedimientos adecuados para el debido control y registro de las Cuentas por Cobrar. Ante esto, se puede determinar que dentro dicho departamento no se han estipulado los procedimientos metódicos a seguir para el control y registro de las facturas, omitiéndose actividades claves que deben ser revisadas en el momento oportuno, todo esto, ocasionando desorden en la gestión, y en ocasiones, errores en registros.

Ítem N°7: ¿La empresa cuenta con una estimación para cuentas de dudoso cobro?

Cuadro N°7: Estimación para cuentas de dudoso cobro

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Colina y Veloz (2019)

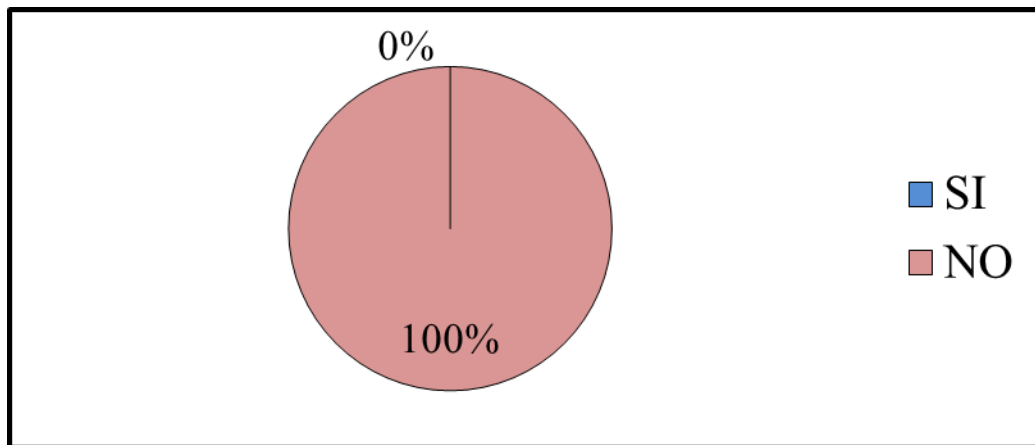


Gráfico N°7: Estimación para cuentas de dudoso cobro

Fuente: Resultados obtenidos del Cuadro N°7

Análisis: La totalidad de las personas, es decir, el 100% equivalente a siete (07) personas, demostraron que en la empresa no se realiza una estimación que cubra aquellas cuentas por cobrar consideradas como de dudoso cobro para la entidad. Al no aplicarse esta medida, se pone aún más en riesgo la liquidez a largo plazo de la empresa y consecuentemente se acelera el bajo rendimiento en las partidas de efectivo y equivalentes de efectivo.

Ítem N°8: ¿Se lleva un control adecuado de la documentación, así como de soportes correspondientes al área de crédito y cobranzas?

Cuadro N°8: Control de documentación y soportes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	14%
NO	6	86%
TOTAL	7	100%

Fuente: Colina y Veloz (2019)

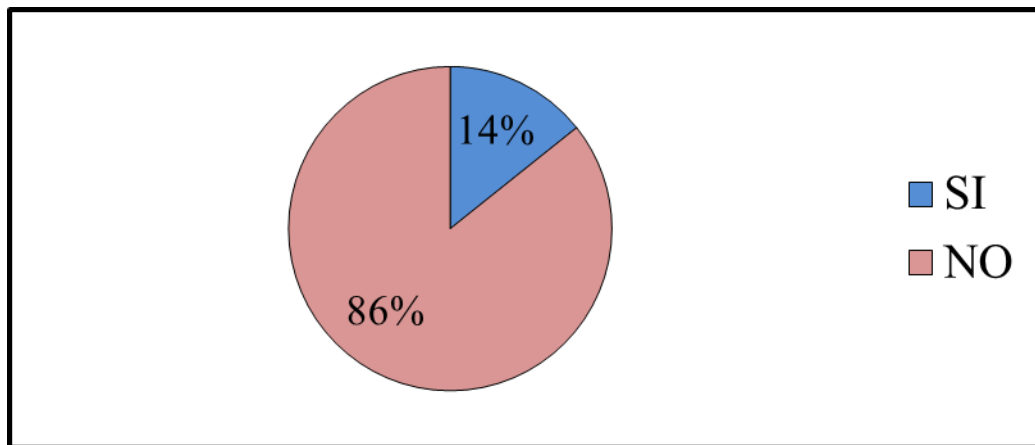


Gráfico N°8: Control de documentación y soportes

Fuente: Resultados obtenidos del Cuadro N°8

Análisis: De los encuestados, el 86% correspondiente a seis (06) personas coincidieron en que en el área de crédito y cobranzas no se lleva un control correcto de los documentos y soportes de facturas, mientras que un 14% equivalente a una (01) persona indico lo contrario. Por lo que se puede deducir, que en la empresa existe un descontrol en los soportes y documentos que comprueben la imagen fiel de cada una de las transacciones realizadas en dicha área, todo esto, creando confusión y dificultad en el momento de verificar una operación realizada en días o meses anteriores.

Ítem N°9: ¿Existen reportes auxiliares detallados por cada cliente?

Cuadro N°9: Reportes auxiliares por cada cliente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Colina y Veloz (2019)

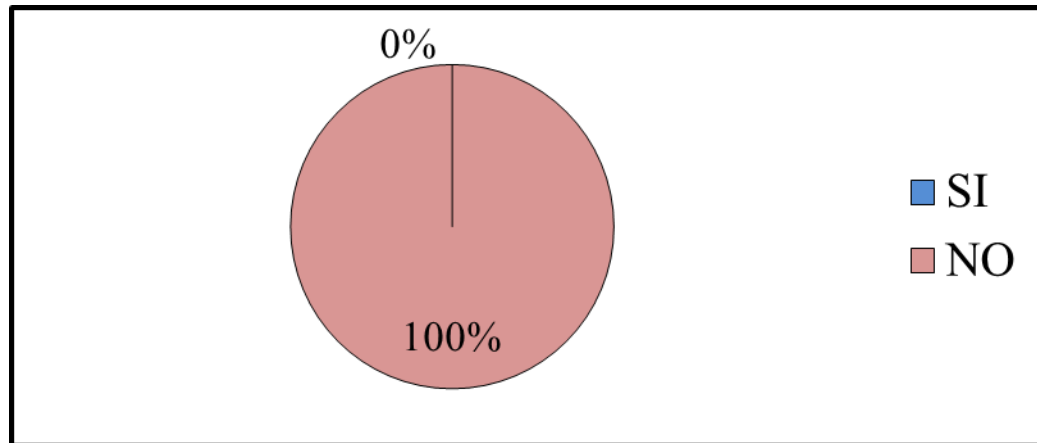


Gráfico N°9: Reportes auxiliares por cada cliente

Fuente: Resultados obtenidos del Cuadro N°9

Análisis: La totalidad de los encuestados, es decir, el 100% equivalente a siete (07) personas, evidencian que la empresa no maneja un reporte auxiliar por cliente, lo que pone en perspectiva el hecho de que en la entidad no conozca el estado de solvencia o morosidad de los mismos, situación que afecta directamente la gestión de Cuentas por Cobrar ya que no se lleva un control efectivo de cada cliente a la cual se les realiza las ventas a crédito.

Ítem N°10: ¿Existe una eficiente comunicación entre los vendedores y el área de crédito y cobranzas?

Cuadro N°10: Eficiencia en la comunicación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Colina y Veloz (2019)

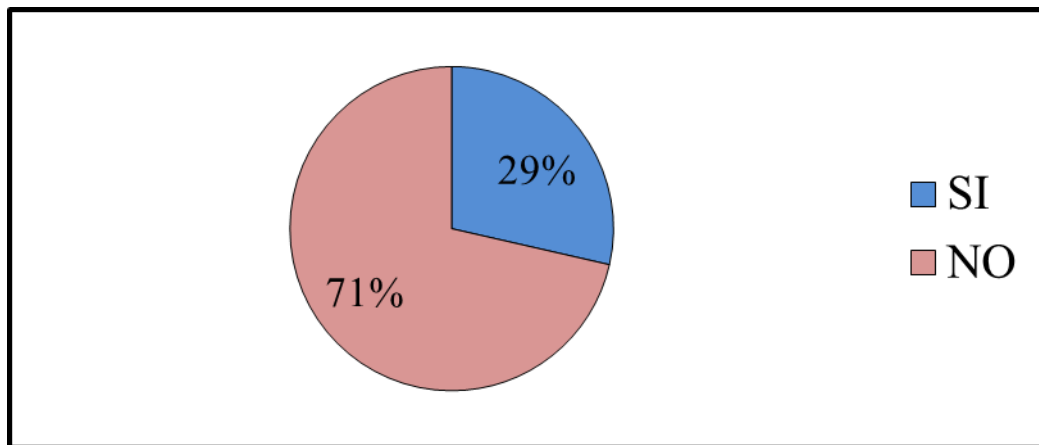


Gráfico N°10: Eficiencia en la comunicación

Fuente: Resultados obtenidos del Cuadro N°10

Análisis: Si se analiza este gráfico, la mayoría de los encuestados conformado por cinco (05) personas, equivalente al 71% de la muestra total, coinciden en que no existe una eficiente comunicación entre los vendedores y el área crédito y cobranza, Mientras que el 29%, equivalente a dos (02) personas afirman lo contrario. Esto, sin duda determina que existe una mala comunicación entre estas áreas, quienes deben relacionarse conjuntamente para un buen desempeño, viéndose afectada la entidad ante tal circunstancia, ya que hace que se le siga vendiendo a clientes que mantienen deudas con la empresa.

Ítem N°11: ¿La empresa proporciona métodos de motivación y capacitación al personal del área de Cuentas por Cobrar?

Cuadro N°11: Métodos de motivación y capacitación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Colina y Veloz (2019)

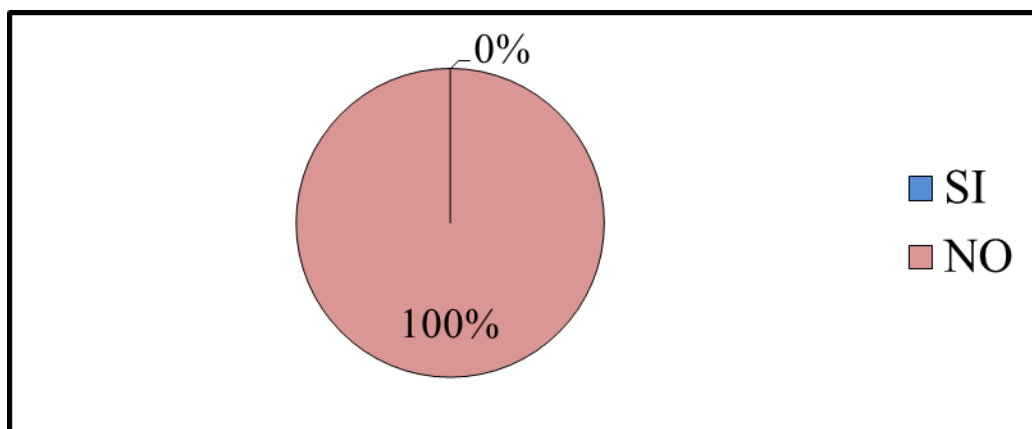


Gráfico N°11: Métodos de motivación y capacitación

Fuente: Resultados obtenidos del Cuadro N°11

Análisis: La totalidad de los encuestados, es decir, el 100% equivalente a siete (07) personas, concuerdan en que la empresa no le proporciona jornadas de motivación y capacitación. Se puede observar, que lo antes mencionado ha afectado el rendimiento de los integrantes del departamento para el desarrollo de sus funciones, esto afectando considerablemente la gestión de Cuentas por Cobrar, y por ende, la liquidez de la empresa.

Ítem N°12: ¿Se cumple correctamente la segregación de funciones que debe existir en el área crédito y cobranzas para disminuir los márgenes de error?

Cuadro N°12: Segregación de funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Colina y Veloz (2019)

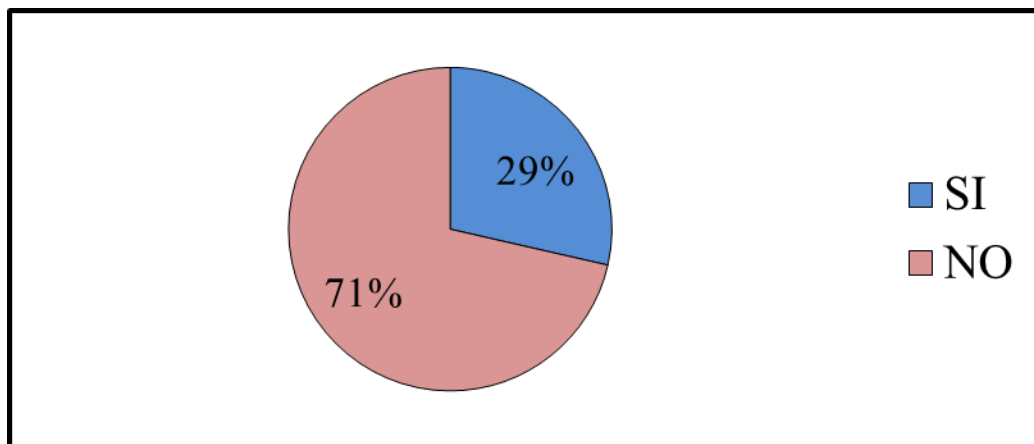


Gráfico N°12: Segregación de funciones

Fuente: Resultados obtenidos del Cuadro N°12

Análisis: El 71% de los encuestados, correspondiente a cinco (05) personas, dejaron en evidencia que no se cumple correctamente la segregación de funciones en el área de crédito y cobranza, mientras que un 29% equivalente a dos (02) personas indicaron que sí. Lo antes mencionado, deja evidencia que en la empresa no existe una segregación de funciones lo que es vital para disminuir los márgenes de error y asegurar la transparencia de la información financiera, esto, influyendo directamente en el control interno de la gestión.

Ítem N°13: ¿Considera necesario la implementación de nuevas estrategias que permitan mejorar la efectividad en la gestión de cobro?

Cuadro N°13: Implementación de nuevas estrategias

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Colina y Veloz (2019)

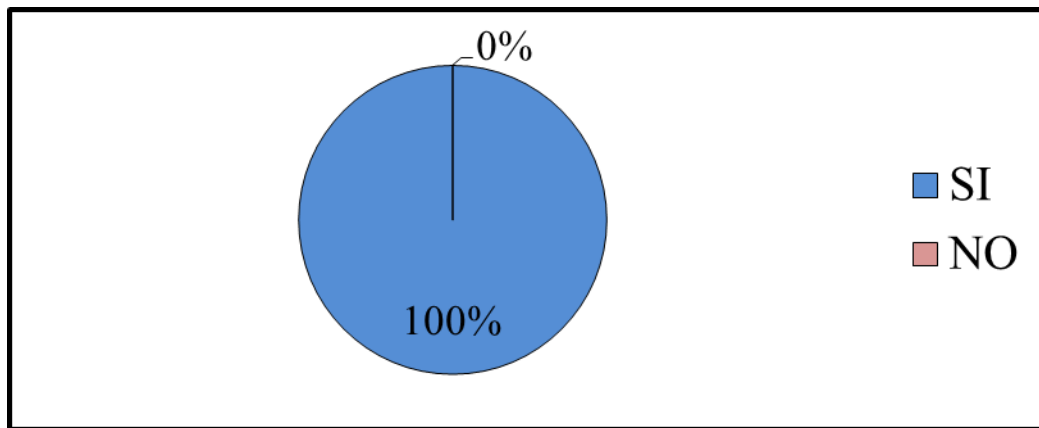


Gráfico N°13: Implementación de nuevas estrategias

Fuente: Resultados obtenidos del Cuadro N°13

Análisis: De forma unánime, es decir el 100% de los encuestados, equivalente a siete (07) personas expresan que es necesaria la implementación de nuevas estrategias que permitan mejorar cada uno de los puntos de control donde fueron detectadas fallas importantes que poniendo en riesgo el control interno de la empresa, así como la liquidez de la misma en períodos posteriores cercanos.

Análisis del Diagnóstico:

En la empresa Ferredetal C.A., se pudo diagnosticar que no se cuenta con una gestión de cobranza eficiente, sin duda esto repercute de forma negativa en todo lo que compete a las diversas áreas del ciclo de cobro. En segunda instancia la mayoría del personal encuestado reveló la constante existencia de clientes con facturas vencidas en la empresa, dejando en evidencia la falta de control en este sentido y afectando los registros contables. En tercer lugar, se aseguró que existen facturas cobradas y no rebajadas de los saldos de las Cuentas por Cobrar, existiendo distorsión en la información registrada en libros, debido a que no se actualizan a tiempo los saldos.

En cuanto a políticas concernientes al área de crédito y cobranzas en la empresa Ferredetal C.A, se diagnosticó, gracias a la totalidad de los encuestados, que las mismas, no han sido dadas a conocer por parte de la entidad lo que contribuye directamente al desconocimiento por parte de quienes ejercen las diversas funciones en la gestión de Cuentas por Cobrar, de cómo deben ser llevados los procesos internos para maximizar la efectividad en cada uno de los cargos ejercidos. Por otra parte, la mayoría del personal, dada las condiciones hiperinflacionarias el cual actualmente atraviesa el país, consideran que dicho escenario ha afectado los lapsos de tiempo para el cobro de las facturas, lo cual dan entender que tales periodos de tiempo deben ser reducidos.

Posteriormente, se determinó que no existen procedimientos adecuados para el control y registro de las Cuentas por Cobrar, lo que evidencia la falta de control interno que carece la entidad en el área de crédito y cobranzas. Además, se concluyó que la empresa no cuenta con una estimación para cuentas de dudoso cobro, factor que amenaza significativamente la liquidez de la empresa. Al igual que se logró detectar que no se lleva un control adecuado de la documentación, así como de soportes correspondientes al área, situación que crea dificultad en el momento de buscar información archivada o soportes

que den imagen fiel de las transacciones realizadas. En tal sentido, se detalló que en la empresa no se llevan reportes auxiliares por cliente, lo que hace que no se maneje un control efectivo en el momento de conocer el estatus crediticio de los clientes al cual se les realiza ventas a crédito.

En la empresa Ferredetal C.A tampoco existe una buena comunicación departamental, específicamente entre los vendedores y los que conforman el área de crédito y cobranzas, escenario que dificulta que los procesos fluyan correctamente para poder gestionar los cobros a los clientes con efectividad. Cabe agregar que el personal no es sometido a cursos de capacitación y motivación en la empresa, situación que expone a cada uno de los miembros a no estar actualizados con nuevos parámetros, así con novedades que permitan maximizar la eficacia en la gestión de Cuentas por Cobrar.

Por último, se pudo deducir que en la empresa no se cumplen correctamente con la segregación de funciones que debe existir para disminuir los márgenes de error, si no se cumple esta característica la transparencia de las transacciones y registros no puede ser del todo confiable. Es por ello, que al final el personal concordó en que se implementen nuevas estrategias para corregir cada una de las fallas que afectan considerablemente el área de crédito y cobranzas y así mejorar el rendimiento financiero de la empresa Ferredetal C.A en el menor tiempo posible.

Resultados Fase II: Determinación de los factores internos y externos que afectan la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A.

A partir de las encuestas aplicadas al personal del departamento de Finanzas y Contabilidad, se determinaron una serie de factores internos (Fortalezas-Debilidades) y externos (Oportunidades-Amenazas) que representan actualmente afectaciones a la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A. Al mismo tiempo, cabe destacar que a través de la

<u>Oportunidades (O)</u>	<u>Estrategias FO</u>	<u>Estrategias DO</u>
<p>O1: Implementación de nuevas estrategias.</p> <p>O2: Mejoras en los procedimientos contables para afianzar el control interno.</p> <p>O3: Proporcionar capacitación al personal.</p>	<p>Û Implementar cursos de motivación y capacitación al personal encargado de la gestión de Cuentas por Cobrar para la actualización y adaptación a nuevas estrategias y procedimientos consistentes.</p>	<p>Û Establecer estrategias para el control de clientes solventes y deudores.</p> <p>Û Desarrollar estrategias para la clasificación de las Cuentas por Cobrar.</p> <p>Û Elaborar estrategias para el proceso de aprobación y límite de crédito según capacidad crediticia.</p>
<u>Amenazas (A)</u>	<u>Estrategias FA</u>	<u>Estrategias DA</u>
<p>A1: Falta de liquidez debido las fallas en la gestión de cobranza.</p> <p>A2: Mantener una mala popularidad en el mercado, disminuyendo los clientes existentes y potenciales a futuro.</p>	<p>Û Promover estrategias para el cobro oportuno de las Cuentas por Cobrar.</p>	<p>Û Crear estrategias que permitan monitorear constantemente el ciclo de cobro.</p>

Fuente: Colina y Veloz (2019)

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la Propuesta

La presente propuesta está orientada a solventar las fallas existentes en la gestión de Cuentas por Cobrar de la empresa Ferredetal C.A., ubicada en Valencia estado Carabobo, la misma consiste en establecer en la empresa una base sólida a través del desarrollo de las estrategias que surgieron como resultado del análisis de los factores internos y externos obtenidos a través de la matriz FODA, los cuales permitieron conocer todas aquellas debilidades presentes en dicha gestión y establecer los objetivos estratégicos necesarios para alcanzar el éxito en la gestión de Cuentas por Cobrar de la empresa, los mismos, están basados en determinar las normas, políticas y procedimientos de la gestión de cobranza, proveer capacitación y actualización al personal, y por último, desarrollar un proceso de monitoreo continuo.

Esta propuesta, permitirá a la empresa, optimizar su proceso de cobro de una forma oportuna y minimizar los clientes deudores a través de una correcta planificación y seguimiento por parte de los encargados de esta gestión, con el objetivo de alcanzar una mayor liquidez y una buena relación con los clientes.

5.2. Justificación de la Propuesta

La justificación de la presente propuesta radica en la necesidad de brindar un conjunto de estrategias efectivas y significativas del cual carece la empresa Ferredetal C.A, indispensables para el logro de una eficaz gestión de las Cuentas por Cobrar, ya que según el diagnóstico previamente establecido, se

determinó una serie de deficiencias basadas en una falta de control, orden y seguimiento por parte de la empresa que han contribuido al incremento de clientes morosos, clientes insatisfechos y por ende, afectaciones directamente relacionadas a la liquidez y solvencia de la entidad.

De esta manera, los beneficios de la presente propuesta están basados en estrategias que permitirán a la entidad el establecimiento y conocimiento de las normas y políticas consistentes que permitan al personal desarrollar de una manera correcta la gestión, también procedimientos efectivos en el proceso de cobro detallando las respectivas funciones del personal, así como desarrollar una eficiente capacitación a los trabajadores del departamento de Finanzas y Contabilidad para motivarlos al logro de los objetivos y promover su actualización constante, y por último, el desarrollo de un proceso de monitoreo a la gestión a través de pasos y formatos establecidos que beneficiara directamente a la entidad para maximizar el logro de sus objetivos.

5.3. Objetivos de la Propuesta

5.3.1. Objetivo General

Elaborar estrategias para el mejoramiento de la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A.

5.3.2. Objetivos Específicos

1. Determinar las normas, políticas y procedimientos de la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A.
2. Proveer cursos de motivación y capacitación al personal encargado de la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A.
3. Implementar un proceso de monitoreo a la gestión de Cuentas por Cobrar de la empresa Ferredetal C.A.

5.4. Factibilidad de la Propuesta

5.4.1. Factibilidad Técnica

Desde el punto de vista técnico, la propuesta es factible debido a que la empresa posee todos los recursos y equipos técnicos con los estándares de procesamientos de información requeridos y necesarios para que puedan ser implementadas las estrategias en la empresa, de modo que, permita mejorar la gestión de Cuentas por Cobrar, minimizar las fallas existentes y promover el reconocimiento y evolución de la empresa.

5.4.2. Factibilidad Operativa

A nivel operativo la propuesta es considerada factible ya que la empresa cuenta con la infraestructura adecuada para el correcto desenvolvimiento de las actividades orientadas al logro de los objetivos, además de la amplia disponibilidad, aceptación y disposición por parte del personal al desarrollo de la propuesta y aceptación a los nuevos cambios planteados, aportando sus propios conocimientos y contribuyendo así, a la realización de los mismos.

5.4.3. Factibilidad Económica

Desde el punto de vista económico, la propuesta es factible debido a que no implica costos excesivos, y los mismos son menores a las retribuciones que se esperan obtener como resultado de la aplicación de la propuesta, además, que la empresa cuenta con los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha de las estrategias que posteriormente se convertirán en beneficios directos para la misma.

5.5. Desarrollo de la Propuesta

1. Determinar las normas, políticas y procedimientos de la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A.

Esta estrategia tiene como finalidad establecer en la gestión de Cuentas por Cobrar de la empresa Ferredetal C.A., las normas, políticas y procedimientos necesarios para que dicha gestión sea realizada de manera efectiva, determinando las reglas que se deben seguir, la forma en que se deben manejar situaciones específicas y los procedimientos e instrucciones para poder desarrollar una estructura sólida en dicha gestión, permitiendo a la empresa promover los cobros de las deudas de sus clientes en un tiempo oportuno.

Normas

1. Los analistas de Cuentas por Cobrar deberán mantener al tanto a los vendedores de la deuda real de cada cliente y de la solvencia de los mismos, en caso de que proceda. Se deberá mantener comunicación constante y oportuna a cerca de la efectividad de los pagos de los clientes.
2. Se deberá mantener informados a los clientes a cerca de su solvencia o saldo deudor, así como para el mantenimiento de una buena relación comercial y conocer el nivel de satisfacción de los mismos.
3. Para clientes que solicitan créditos o líneas de crédito, los analistas de Cuentas por Cobrar deberán realizar un análisis de la posición económica del mismo a través de la información financiera y crediticia del cliente.

4. Se debe mantener un límite de crédito por cliente, evaluando su capacidad crediticia.
5. Los saldos de las deudas de los clientes deberán ser actualizados en el momento en que se efectúe el pago.
6. Se prohíbe la facturación de nuevos pedidos a clientes que mantengan deudas con la entidad, hasta que el mismo se ponga al día con el pago.

Políticas

1. Para la apertura de crédito o línea de crédito, el cliente deberá proporcionar a los analistas de Cuentas por Cobrar del departamento de Finanzas y Contabilidad; registro mercantil, estados financieros auditados, los últimos tres (03) estados de cuenta indiferentemente de la entidad bancaria, dos (02) referencias personales y comerciales.
2. El límite de crédito establecido para cada cliente dependerá del valor de sus activos, posteriormente, considerando el cumplimiento y puntualidad de sus pagos, se evaluará la posibilidad de aumentar el monto establecido. Se deberá analizar la posición financiera del cliente y evaluar los factores que pueden afectarlas en un futuro.
3. Al momento de conceder la línea de crédito, el cliente deberá firmar una cláusula donde se especifiquen:
 - Intereses de mora del cinco por ciento (5%) calculados posteriormente al día siete (07).
 - Alícuota del veinticinco por ciento (25%) sobre lo adeudado a partir del día quince (15).

- Aceptación de las condiciones propuestas por parte de la empresa, en tal caso de sobrepasar los treinta (30) días.
4. El tiempo máximo de crédito es de siete (07) días.
 5. Los analistas de Cuentas por Cobrar se encargaran de llamar al cliente el día cuatro (04) a partir de la venta a crédito, para comprobar que tenga programada la cancelación de la factura en la fecha correcta y hacer hincapié en la puntualidad del pago.
 6. Si el cliente cancela su factura antes del tiempo establecido, se le aplicara un descuento del cinco por ciento (5%) por pronto pago.
 7. Si el cliente sobrepasa los siete (07) días del crédito asignado, en cancelar lo adeudado, adicional a que no se le facturaran nuevos pedidos a estos clientes, se deberán realizar las siguientes actividades por parte de los analistas encargados de Cuentas por Cobrar:
 - Desde el día ocho (08) a partir de la compra a crédito, hasta el día catorce (14) se procederá a contactar al cliente por correo electrónico informándole su deuda actual, más los intereses de mora correspondientes al cinco por ciento (5%), calculados sobre la base que adeuda.
 - A partir del día quince (15), se le aplicara un incremento de veinticinco por ciento (25%) sobre la deuda base y se le continuaran calculando intereses de mora sobre la nueva deuda. Posteriormente, los analistas de Cuentas por Cobrar procederán a contactar al cliente primero por teléfono y si no contesta a la solicitud, se le informará al vendedor que realizo la venta, la deuda actual del cliente, para que se dirija directamente hacia

donde el mismo, y así, solicitar el pago. Cabe destacar, que si el cliente sobrepasa los treinta (30) días y no realiza el pago, el caso será remitido a asesoría jurídica.

8. Los analistas de Cuentas por Cobrar en conjunto al Contador Interno de la empresa serán los encargados de realizar una estimación para cuentas de dudoso cobro mediante las siguientes actividades:
 - a) Se totalizaran los saldos de las pérdidas por Cuentas por Cobrar consideradas como incobrables durante los últimos tres (03) años.
 - b) Se totalizaran las Cuentas por Cobrar de los últimos tres (03) años.
 - c) Se procederá a dividir la totalidad de los saldos de las perdidas entre los saldos de las Cuentas por Cobrar, y el resultado obtenido se multiplicara por cien (100), y ese será el porcentaje (%) aplicado a las Cuentas por Cobrar del año en curso.
 - d) Por último, el contador interno procederá a realizar el asiento de la estimación por cuentas de dudoso cobro para la entidad. Será contabilizado de la siguiente forma:

-----1-----	DEBE	HABER
PÉRDIDA POR CUENTAS DUDOSO COBRO	XXXX	
ESTIMACIÓN CUENTAS DUDOSO COBRO		XXXX
-----X-----		

9. Los analistas de Cuentas por Cobrar deberán registrar las operaciones en el momento en que sean efectuadas para mantener actualizados los status de deuda o solvencia, según sea el caso, con el objetivo de

conocer en cualquier instante, cuales son los clientes solventes y deudores de la empresa.

10. Las Cuentas por Cobrar deberán ser clasificadas y archivadas de forma física y sistematizada según la antigüedad de sus saldos. Serán divididas de la siguiente forma:

- En periodo de crédito: hasta el día siete (07).
- Fuera del periodo de crédito con intereses de mora: a partir del día ocho (08) hasta el día catorce (14).
- Fuera del periodo de crédito con incremento del veinticinco por ciento (25%) más intereses de mora: desde el día quince (15) hasta el día treinta (30).
- Cuando la deuda del cliente sobrepase los treinta (30) días, el expediente del cliente será enviado a asesoría jurídica. Sin embargo, se podrá hacer una excepción y se tomara en consideración la voluntad de pago del cliente antes de proceder a la asesoría jurídica.

Procedimientos

1. El encargado de facturación procede a elaborar la factura conjuntamente con sus copias respectivas y envía los soportes de la venta a crédito a los analistas de Cuentas por Cobrar.

2. El analista registra y genera la Cuenta por Cobrar en el sistema financiero.

i) **Haber:** cantidad abonada

j) **Saldo:** monto de la deuda después del abono

4. El analista de Cuentas por Cobrar analiza las fechas en la que se debe realizar el cobro y lo registra en el “Cronograma de Cobros”.
5. El analista, archiva el contrato y documentación respectiva en una carpeta clasificada por cada cliente y según la condición de días en que se encuentre el crédito, siendo actualizado el orden del expediente mediante su antigüedad hasta gestionarse su cobro según las políticas establecidas en esta propuesta.
6. En Excel, se elabora una “Relación de Cobranzas” a realizar en la semana clasificado por día y se envía mediante correo electrónico dicha información al encargado de tesorería para su respectivo control y será imprimido para que el vendedor encargado de la gestión de cobro proceda a llenarlo y relacionar las facturas con los cheques, depósitos o transferencias correspondientes al pago.

RELACIÓN DE COBRANZAS															
Fecha	Cliente	RIF	N° Factura	Monto a cobrar (BsS.)	Cancelación con Cheques			Cancelación con depósito				Cancelación con transferencia			
					N° Cheque	Banco	Cantidad	N° Depósito	Banco	Fecha	Cantidad	Referencia	Banco	Fecha	Cantidad
Elaborado por:									Recibido por:						

Figura N°2: Relación de Cobranzas

Fuente: Colina y Veloz (2019)

El analista de Cuentas por Cobrar deberá completar los siguientes campos antes de imprimir, para posteriormente entregárselo al vendedor encargado de la gestión de cobro:

- a) **Fecha:** indica día/mes/año en el cual se realizó la cobranza.
- b) **Cliente:** es aquel el cual se le realiza la cobranza.
- c) **RIF:** registro de información fiscal del cliente.
- d) **N° Factura:** número de factura a cobrar.
- e) **Monto a Cobrar (BsS.):** cantidad de la deuda a cobrar.

En el campo “Cancelación con cheques” el vendedor encargado del cobro deberá llenar la siguiente la siguiente información, en tal caso de que proceda:

- **N° de cheque:** con el cual el cliente canceló la deuda.
- **Banco:** nombre del ente financiero del cual es proveniente el cheque del emisor.
- **Cantidad:** monto del cheque.

En el campo de “Cancelación con depósito bancario” el vendedor encargado del cobro deberá llenar la siguiente información, en tal caso de que proceda:

- **N° depósito:** número del depósito con el cual el cliente canceló la deuda.
- **Banco:** nombre del ente financiero del cual se le realizó el depósito.
- **Fecha:** fecha de cuando se hizo el depósito.
- **Monto:** cantidad del depósito.

En el campo de “Cancelación con transferencia” el vendedor encargado del cobro deberá llenar la siguiente información, en tal caso de que proceda:

- **Referencia:** número de referencia arrojada por la transferencia bancaria.
- **Banco:** nombre del ente financiero de donde el emisor hizo la transferencia.
- **Fecha:** fecha de cuando se hizo la transferencia.
- **Monto:** cantidad de la transferencia.

Por último, el vendedor encargado del cobro deberá llenar el campo:

- f) **Elaborado por:** nombre y firma del vendedor encargado de la cobranza.

Y el analista de Cuentas por Cobrar deberá llenar el campo:

- g) **Recibido por:** nombre y firma del analista de Cuentas por Cobrar.

7. Al mismo tiempo, el analista de Cuentas por Cobrar enviará copias de la factura al vendedor, para que realice la gestión de cobro.

8. Al recibir los comprobantes del pago debidamente relacionados con las facturas en la “Relación de Cobranzas”, la información será transferida al tesorero para la confirmación del mismo.

9. Por ultimo:

- En caso de no haberse procesado el pago a los siete (07) días establecidos en las políticas de crédito, el deudor contará con un máximo de treinta (30) días desde la emisión de la factura, para la cancelación de la deuda, sobrepasado el límite de esa cantidad de tiempo, la Cuenta por Cobrar pasará a asesoría jurídica dado a que el cliente no cumplió con los parámetros estipulados.
- En caso de concretarse el pago según información del tesorero, el analista procederá a registrar la cancelación de la Cuenta por Cobrar en el sistema financiero y actualizar el “Libro Auxiliar” correspondiente al cliente que efectuó el pago. Y por último, emitirá los recibos de cobro y solvencia al cliente.

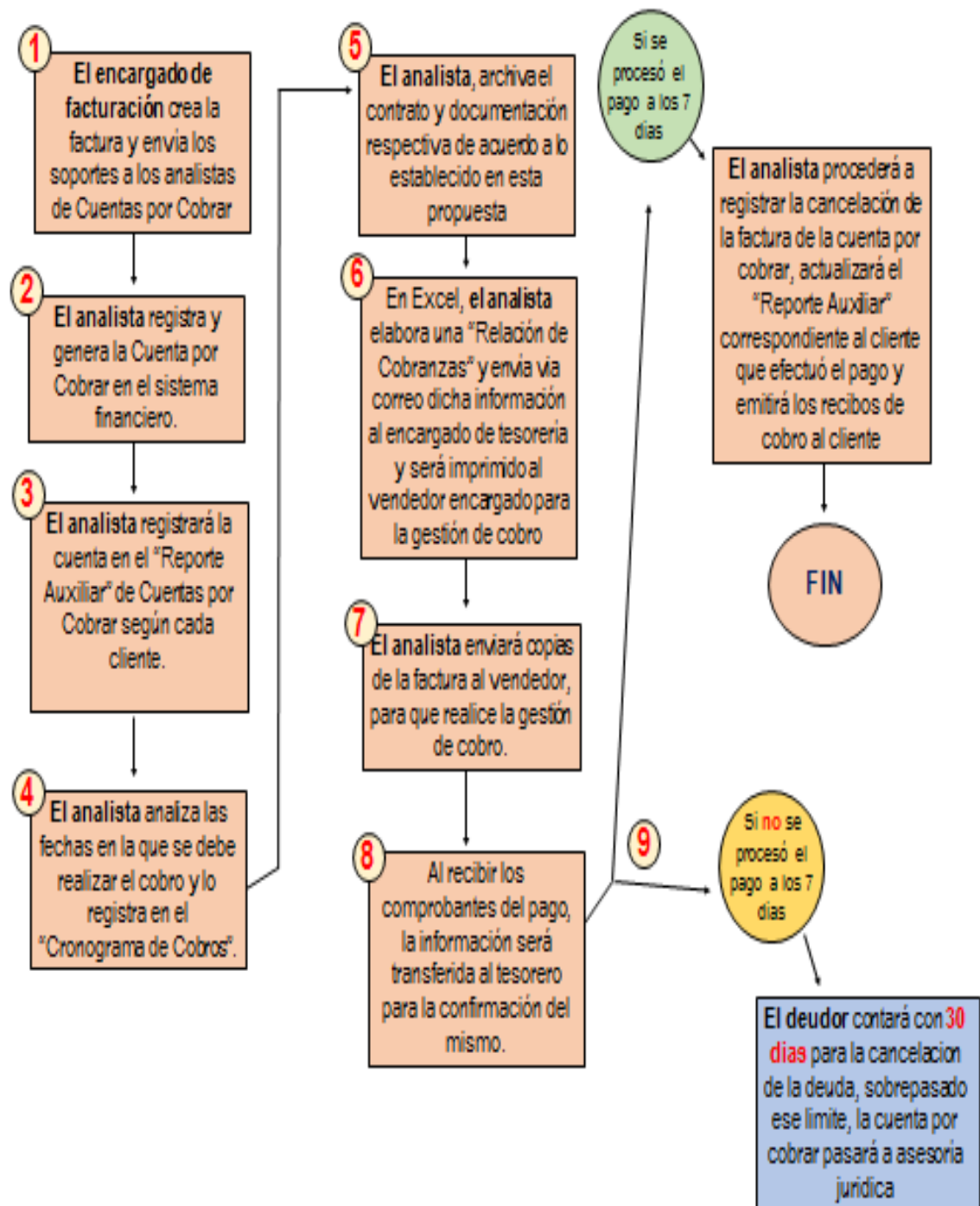


Figura N°3: Diagrama de flujo: Procedimiento de Cuentas por Cobrar

Fuente: Colina y Veloz (2019)

2. Proveer cursos de motivación y capacitación al personal encargado de la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A.

Esta estrategia está basada en el desarrollo de un curso de motivación y capacitación al personal encargado de la gestión de Cuentas por Cobrar de la empresa Ferredetal C.A., con el objetivo de maximizar la buena gestión en sus funciones, incrementar sus conocimientos y mejorar el desempeño general de la gestión de cobro, y por ende, de la empresa.

El curso será dictado por los facilitadores COACH expertos en el asunto, teniendo una duración de ocho (08) horas, las cuales serán divididas en dos días, cada uno con un bloque de cuatro (04) horas; miércoles (8:00 am - 12:00 pm) y jueves (8:00 am - 12:00 pm). En el mismo, se facilitará el material de apoyo (recursos audiovisuales e informativos), y se elaboraran dinámicas recreativas para el mayor disfrute y aprendizaje de los integrantes.

El curso tratará de:

- Ü La importancia de la Motivación en el desarrollo personal y profesional de los integrantes de la entidad, y a su vez, de los grandes beneficios que ofrece a la empresa. Además, se hablará de la importancia de los cambios constantes en las organizaciones y la implementación de nuevas estrategias en el ámbito laboral.
- Ü Posteriormente, la capacitación necesaria para una buena gestión de Cuentas por Cobrar, y por último, se expondrá información de interés y actualización en el área.

Para finalizar, se le entregará el certificado de “Motivación Laboral y Capacitación en la gestión de Cuentas por Cobrar”, a cada uno de los participantes del curso.

Cuadro N°15: Curso de motivación y capacitación

CURSO DE MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN AL PERSONAL ENCARGADO DE LA GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA FERREDETAL C.A.	
DURACIÓN	8 HORAS
HORARIO	MIÉRCOLES 4 HRS: DE 8:00 AM - 12:00 PM
	JUEVES 4 HRS: DE 8:00 AM - 12:00 PM
RECURSOS	<u>HUMANOS:</u> FACILITADORES COACH PERSONAL DE CUENTAS POR COBRAR
	<u>MATERIALES:</u> RECURSO AUDIOVISUAL MATERIAL INFORMATIVO
OBJETIVOS	*Promover la actitud y la conducta de los subordinados con relación a su trabajo y al logro de las metas propuestas.
	*Incentivar la adaptación a nuevos cambios y estrategias.
	*Capacitar a los empleados para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, además, de suministrar información de interés para la actualización oportuna.
CONTENIDO	<p><u>INTRODUCCIÓN AL CURSO</u></p> <p><u>MOTIVACIÓN</u> Qué es la motivación, características de la motivación, importancia de la motivación en el ámbito personal y profesional, la motivación como impulso laboral. Importancia de los cambios constantes e implementación de nuevas estrategias en las organizaciones.</p> <p><u>CAPACITACIÓN</u> El crédito y su estructura, análisis de otorgamiento y riesgos de crédito, la cobranza y su significado, características del proceso de cobranza, principios básicos para la optimización de la gestión de cobranza, cómo lograr acuerdos con los clientes, importancia de dicha gestión para la empresa, y por último, información de interés y actualización en el área.</p>

Fuente: Colina y Veloz (2019)

3. Implementar un proceso de monitoreo a la gestión de Cuentas por Cobrar de la empresa Ferredetal C.A.

Por último, luego de desarrollar las normas y directrices que deben ser cumplidas, las políticas de la gestión y los procedimientos que debe seguir el personal que labora en el área de Cuentas por Cobrar de la empresa Ferredetal C.A., se deberá realizar un seguimiento constante para la alineación de la dicha gestión con el objetivo de verificar como se están desarrollando los procedimientos, recuperación de los créditos otorgados y los resultados obtenidos, todo esto será controlado y reportado al gerente de departamento, y sucesivamente a la dirección general. Para minimizar los márgenes de error se deberá realizar las siguientes acciones:

- Ü Se deberá realizar un control detallado y actualizado de las características individuales de cada cliente con el objetivo de verificar y comprobar que los cobros se estén llevando de manera efectiva y llevar un mejor control interno de la data de cada uno de los clientes al cual se les ha concedido los respectivos créditos. Se deberá especificar información básica, como razón social del cliente, dirección, teléfonos de contacto y correo electrónico. Adicionalmente, se deberá detallar las facturas con su número correspondiente, fecha y valor, también, si no ha sido cobrada se colocara como pendiente, y, si por el contrario ya fue cobrada, colocar la fecha, y además, los días que pasaron desde la fecha de la factura y la fecha de cobro, que deberá ser especificada en la etapa a la cual pertenece según las políticas establecidas.

Control de Cliente						
Cliente:		Dirección:		Teléfonos de contacto:		
				Correo electrónico:		
Factura			Cobro		Etapa del Cobro	
Fecha	Nº Factura	Valor	Pendiente	Fecha	En periodo de credito	Fuera del periodo de credito

Figura N°4: Control de Cliente

Fuente: Colina y Veloz (2019)

- Û Hacer seguimiento constante al tiempo de crédito estipulado en las políticas de cobranza, tomando en consideración la hiperinflación actual y los riesgos que asume la empresa ante tal situación.
- Û Realizar una constante verificación y actualización de los “Reportes auxiliares de Cuentas por Cobrar” de cada cliente y el “Control de Cliente”.
- Û Se deberá supervisar mensualmente a través de la Rotación de Cuentas por Cobrar, el tiempo en veces y días en que las Cuentas por Cobrar están pendientes de cobro, con el objetivo de modificar o reafirmar las políticas de cobranza y otorgamiento de crédito pactados, además, se deberán comparar resultados de los meses anteriores para verificar su tendencia que justifiquen las variaciones importantes. Será obtenido dividiendo el importe de las ventas netas entre el saldo de las Cuentas por Cobrar, determinando el número de veces que los saldos de clientes se han recuperado durante el mes. Luego, dividiendo los treinta (30) días del

mes entre dicho resultado, se obtendrá el número de días que la entidad se tarda en cobrar las cuentas de clientes.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = \text{Veces en que los créditos son recuperados}$$

$$\frac{30 \text{ días}}{\text{Veces en que los créditos son recuperados}} = \text{Días en que los créditos son recuperados}$$

- Ü Promover y mantener la comunicación entre encargados de las áreas involucradas en el ciclo de cobro para manejar una información pertinente, asegurando que los procedimientos contables estén siendo desarrollados de forma correcta.

- Ü Enviar reportes de Estado de Cuentas a los clientes por correo electrónico y confirmar los saldos que este maneja con los de la empresa por contacto telefónico, para así, evitar errores y desacuerdos en los montos de las deudas.

- Ü El contador de la empresa, deberá elaborar auditorías internas no programadas y enviar los resultados a la gerencia y dirección de la entidad, donde será revisado:
 - La existencia de las Cuentas por Cobrar y su validez.

- Las autorizaciones y facturas de ventas que generó la Cuenta por Cobrar y verificar que los datos coincidan.
- Que el “Reporte Auxiliar de Cuentas por Cobrar” de cada cliente esté actualizado a la fecha.
- Que el “Control de Cliente” se encuentre actualizado a la fecha.
- Que los expedientes de cada cliente contengan todos sus comprobantes y la facturación del mismo.
- Que las operaciones se estén registrando el mismo día en son realizadas.
- Que las cobranzas efectuadas hayan sido registradas en su totalidad y apropiadamente.
- Que los cheques procesados se encuentren debidamente efectivos y conciliados en bancos.
- Que los cobros realizados por concepto de intereses de mora hayan sido calculados adecuadamente.
- Los antecedentes y documentos de deudores incobrables para asegurarse que se usaron todas las instancias para su cobro.
- Que la estimación de cuentas de dudoso cobro haya sido realizada correctamente.
- Que los clientes estén al tanto de sus deudas y solvencia actual según corresponda, donde se deberá realizar llamadas de confirmación externa para la comprobación de los saldos.

CONCLUSIONES

Luego de haber desarrollado el diagnóstico correspondiente y haber elaborado la propuesta, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Primero, se determinó que no existen políticas claras que permitan el desarrollo armónico del ciclo de cobro, esto hace que el mismo se vea afectado por constantes fallas de control y de gestión lo que genera debilidades a nivel departamental para el área de Cuentas por Cobrar.
2. En segundo lugar, se dedujo que no existe una estimación que cubra aquellas Cuentas por Cobrar que sean consideradas de dudoso cobro.
3. Por otra parte, se evidenció que no existen normativas concisas, así como procedimientos bien definidos que abarquen el ciclo de cobro (desde que se genera la factura hasta la cancelación de la misma), ocasionando desorden y un mal rendimiento en la gestión.
4. Asimismo, no existe un procedimiento donde se haga seguimiento periódico de cómo se esté llevando a cabo el proceso de Cuentas por Cobrar, lo que dificulta la detección oportunas de fallas a nivel de control a cada una de las áreas involucradas.
5. Seguidamente, se corroboró que la empresa Ferredetal C.A. no proporciona cursos de motivación y capacitación adecuada ni actualizada al personal encargado del área de Cuentas por Cobrar.
6. Posteriormente, se observó que los lapsos de tiempo para el cobro de las Cuentas pendientes por Cobrar son desproporcionales, tomando en cuenta los niveles hiperinflacionarios los cuales

afronta el país, y afectando directamente a la liquidez de la entidad.

7. Además, no existe una fluida ni efectiva comunicación entre departamentos que permita facilitar los procesos en la gestión de Cuentas por Cobrar y de esta forma disminuir los errores en los procedimientos contables, ya que la participación de áreas adicionales es fundamental para el ciclo de cobranza.
8. Se determinó la concurrente existencia de clientes con facturas vencidas, afectando la disponibilidad de dinero que requiere la organización para realizar sus inversiones, así como la existencia de clientes solventes reportados en sistema con deudas pendientes.
9. Se constató que no existe un orden adecuado en los archivos que contienen los soportes y documentos concernientes a las ventas a crédito lo que genera deficiencias en la información contenida en cada uno de los expedientes pertenecientes a los clientes.
10. Se dedujo también, debilidades en cuanto a la elaboración de formatos bien estructurados que permitan llevar un control detallado de cada cliente, donde se pueda percibir su estatus crediticio, así como el grado de solvencia y morosidad.

Por lo anterior mencionado, se elaboró la presente propuesta basada en las estrategias necesarias para el mejoramiento de la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Ferredetal C.A. En este sentido, con su aplicación, la entidad contara con un mejor control de esta gestión a través de las normas, políticas y procedimientos necesarios, maximizando los conocimientos de los integrantes del área de Cuentas por cobrar a través de cursos de motivación y capacitación, y, desarrollando un proceso de monitoreo que permita mantener controlada la gestión. Asimismo, a través de la presente propuesta a la entidad, se pretende minimizar las debilidades existentes, para así, promover el

desarrollo eficiente de las operaciones de Cuentas por Cobrar, mejorando no solo a la empresa, si no también, manteniendo a gustos a los clientes.

RECOMENDACIONES

Posteriormente se elaboraron una serie de recomendaciones a la empresa Ferredetal C.A. con el objetivo de reforzar la gestión de Cuentas por Cobrar y que el logro de los objetivos sea alcanzado en un tiempo oportuno. Las mismas son las siguientes:

- Û Se recomienda adoptar y desarrollar en la entidad la propuesta aquí descrita lo antes posible, para así, promover el crecimiento de la entidad mediante una buena gestión de Cuentas por Cobrar.
- Û Se recomienda adoptar los formatos propuestos, además de mantener los mismos actualizados para manejar un mejor control interno de las Cuentas por Cobrar.
- Û Mantener el monitoreo continuo para verificar el control que se maneja respecto los clientes, chequear las políticas, actualización de los reportes auxiliares, el tiempo en que se tarda en cobrar las deudas, así como observar cómo se están desarrollando la comunicación entre departamentos para afianzar la calidad del proceso de Cuentas por Cobrar.
- Û Realizar un control mensual para ver como se ha recuperado el crédito otorgado a los clientes durante el mes y poder detectar los clientes morosos mensualmente.
- Û Realizar auditorías internas sin previo aviso coordinadas por el Contador interno de la entidad para asegurar de que los procedimientos contables en la gestión de cobranza estén siendo ejercidos de forma correcta y comprobar la calidad de la gestión que se está llevando dentro de la entidad.

- Ü Dar a conocer y explicar al personal de Cuentas por Cobrar, el nuevo procedimiento propuesto para gestionar el ciclo de cobro y así reducir los márgenes de error.
- Ü Dictar cursos de motivación y capacitación propuesto al personal encargado de la gestión de Cuentas por Cobrar de la empresa para mantener actualizados a los mismos en el área. Además, realizar periódicamente cursos y actividades que permitan a los empleados del área, compartir y reforzar la unión y sentido de pertenencia hacia la empresa.

REFERENCIAS

- Arias, Fidas (2006). **El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. (6° ed.). Venezuela. Episteme.
- Arias, Fidas (2012). **El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. (6° ed.). Venezuela. Episteme.
- Balestrini, Mirian (2006). **Como se elabora el proyecto de investigación**. (7^a ed.). Venezuela. BL consultores asociados, servicio editorial.
- Carrera, Shirley (2015). **Análisis de la gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Induplasma S.A en el año 2015**. Trabajo de Grado Publicado. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.
- Catacora, Fernando (1996). **El control interno**. [Documento en Línea]. Disponible:
<https://www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml>.
[Consulta Noviembre 2018, 03].
- Catacora, Fernando (1996). **Sistemas y Procedimientos Contables**. Venezuela. McGraw-Hill.
- Chandler, Alfred (1962). **Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo**. [Documento en Línea]. Disponible:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009 [Consulta Octubre 2018, 10].
- Chiavenato, Idalberto, (2001). **Administración, teoría, proceso y práctica**. Colombia. McGrawHill.
- Chiavenato, Idalberto (2003). **Análisis Matriz FODA**. [Documento en Línea]. Disponible
http://www.academia.edu/16921239/Analisis_Matriz_FODA
[Consulta Noviembre 2018, 11].
- Diaz, Carlos (2014). **Programa de auditoría Operativa para el Proceso de Facturación en el Estado Zulia de la Corporación Eléctrica Nacional S.A (CORPOELEC)**. Trabajo de Grado Publicado. Universidad del Zulia, Venezuela.

- Goznes, Fernando (2010). **La Gestión de Cobranza**. [Documento en Línea]. Disponible en: http://www.cosh_port.com.ar/sistema_degestion_de_cobranzas.aspx [Consulta Marzo 2019, 22].
- Halten, Kevin (1987). **El Concepto de Estrategia**. [Documento en Línea]. Disponible: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/> [Consulta Noviembre 2018, 03].
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (1991). **Metodología de la Investigación**. México. Mc Graw Hill.
- Lara, Francisco (2008) **Administración de las Cuentas por Cobrar**. [Documento en línea] Disponible en: <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/08/administracinfinanciera-de-cuentas-por.html> [Consulta Abril 2019, 01]
- Manene, Luis (2013). **Estrategias Empresariales: tipología, características y uso**. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/> [Consulta Noviembre 2018, 03].
- Muñiz, Wendy y Mora, Wendy (2017). **Propuesta De Control Interno Para Cuentas Por Cobrar En La Empresa Promocharters S.A.** Trabajo de Grado Publicado. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Ramírez, Tulio (1999). **Como hacer un proyecto de investigación**. (1ra ed.). Caracas. Panapo.
- Redondo, Angel (2004). **Curso práctico de contabilidad general y superior**. Tomo I (3ª ed.). Venezuela. Corporación Marca.
- Rivero, Albys (2014). **Propuesta de Estrategia Financiera para el Departamento de Crédito Y Cobranzas para el Mejoramiento de la Gestión de Cobranzas: Caso en la Empresa Venezolana del Vidrio (Venvidrio)**. Trabajo de Grado Publicado. Universidad de Carabobo, Venezuela.

- Roger, Miller (2002). **Economía Hoy**. [Documento en Línea]. Disponible: <http://fiorelataipe.blogspot.com/2008/10/10-definiciones-para-inflacion-de.html>. [Consulta Noviembre 2018, 04].
- Ronda, Guillermo (2002). **Un concepto de Estrategia**. [Documento en Línea]. Disponible: <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>. [Consulta Noviembre 2018, 03].
- Tamayo y Tamayo, Mario (1997). **El Proceso de la Investigación Científica**. México. Limusa S.A.
- Tamayo y Tamayo, Mario (1998). **El Proceso de la Investigación Científica**. (2ª ed). México. Limusa, S.A.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2004). **El Proceso de la Investigación Científica**. (4ª ed). México. Limusa, S.A.
- Tovar, Ana (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”**. Trabajo de Grado Publicado. Universidad de Carabobo, Venezuela.

ANEXOS

ANEXO A
CUESTIONARIO

A continuación, le serán realizadas una serie de preguntas que deberá marcar con una “X” en la columna SI o NO, según corresponda.

PREGUNTA N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Considera eficiente la gestión de cobranza?		
2	¿Son comunes la existencia de clientes morosos?		
3	¿Existen facturas cobradas y no rebajadas de los saldos de las Cuentas por Cobrar?		
4	¿Se han establecidos políticas claras concernientes al área de crédito y cobranzas?		
5	¿Considera que la hiperinflación que atraviesa el país ha afectado considerablemente la situación financiera de la empresa por los lapsos de tiempo que la empresa otorga para el cobro de las facturas?		
6	¿Existen procedimientos adecuados para el control y registro de las Cuentas por Cobrar?		
7	¿La empresa cuenta con una estimación para cuentas de dudoso cobro?		
8	¿Se lleva un control adecuado de la		

	documentación, así como de soportes correspondientes al área de crédito y cobranzas?		
9	¿Existen reportes auxiliares detallados por cada cliente?		
10	¿Existe una eficiente comunicación entre los vendedores y el área de crédito y cobranzas?		
11	¿La empresa proporciona métodos de motivación y capacitación al personal del área de Cuentas por Cobrar?		
12	¿Se cumple correctamente la segregación de funciones que debe existir en el área crédito y cobranzas para disminuir los márgenes de error?		
13	¿Considera necesario la implementación de nuevas estrategias que permitan mejorar la efectividad en la gestión de cobro?		

Fuente: Colina y Veloz (2019)

ANEXO B

TABLA DE FRECUENCIAS

PREGUNTA	FRECUENCIAS		PORCENTAJE	
	SI	NO	SI	NO
1	1	6	14%	86%
2	7	0	100%	0%
3	7	0	100%	0%
4	0	7	0%	100%
5	5	2	71%	29%
6	0	7	0%	100%
7	0	7	0%	100%
8	1	6	14%	86%
9	0	7	0%	100%
10	2	5	29%	71%
11	0	7	0%	100%
12	2	5	29%	71%
13	7	0	100%	0%

Fuente: Colina y Veloz (2019)